

Přednášejte jako na

TEDu

Oficiální průvodce veřejným vystupováním
od kurátora konference TED

CHRIS ANDERSON

Jan  Melvil
publishing

CHRIS ANDERSON

Přednášejte jako na

TED_u

Oficiální průvodce veřejným vystupováním
od kurátora konference TED

PŘEDNÁŠEJTE JAKO NA TEDU

Oficiální průvodce veřejným vystupováním od kurátora konference TED
Chris Anderson

Copyright © 2016 by Chris J. Anderson
All rights reserved.

Podle anglického originálu TED Talks: The Official TED Guide to Public Speaking vydalo v edici Žádná velká věda nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2016. Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení, s výjimkou případů krátkých citací jako součásti kritických článků a recenzí.

Překlad Štěpán Dřímalka

Odpovědné redaktorky Vladimíra Válková, Vendula Kůrková
Redakční spolupráce David Svoboda, Vít Šebor, Tomáš Baránek,
Michaela Němcová

Grafická úprava David Dvořák

Sazba David Dvořák

Obálka Mike Femia, David Dvořák

Jazyková korektura Vilém Kmuníček

Tisk a vazba PBtisk, a. s., Příbram

Vydání první

Jan Melvil Publishing, 2016

melvil.cz

mitvsehotovo.cz

Chyby a připomínky: melvil.cz/erratum

Pochvaly a recenze: melvil.cz/kniha-ted
nebo libisemi@melvil.cz

Diskutujte o knize s hashtagem #knihated

Knihy vyšla také elektronicky.

ISBN 978-80-7555-004-0

Pro Zoe Andersonovou (1986–2010).
Život je pomíjivý. Nápady, inspirace a láska přetrvají.

OBSAH

Předmluva: Novodobé ohně	9
ČÁST 1: Základy	15
1) Prezentační gramotnost	17
2) Předávání myšlenek	25
3) Běžná úskalí	34
4) Leitmotiv	41
ČÁST 2: Řečnické nástroje	55
5) Propojení	57
6) Vyprávění	72
7) Vysvětlování	81
8) Přesvědčování	94
9) Odhalení	104
ČÁST 3: Příprava	119
10) Vizuální pomůcky	121
11) Příprava scénáře	136
12) Nácvik	153
13) Zahájení a závěr	161
ČÁST 4: Na pódiu	179
14) U šatní skříně	181
15) Mentální příprava	185
16) Prostředí a pomůcky	191

17) Hlas a vystupování	199
18) Inovace formátu	209
ČÁST 5: Reflexe	223
19) Renesance přednášek	225
20) Proč je to důležité	234
21) Teď jste na řadě vy	243
Poděkování	249
Přednášky zmíněné v knize	251
Rejstřík	255

NOVODOBÉ OHNĚ

Světla v sále se ztlumí a žena vstoupí na pódium. Dlaně se jí potí a nohy trochu třesou. Když jí reflektor osvítí obličej, upřeně se na ni zadívá 1 200 párů očí. Publikum cítí její nervozitu. V místnosti je hmatatelné napětí. Ona si odkašle a začne mluvit.

To, co se stane potom, je neuvěřitelné.

Všech 1 200 mozků v hlavách 1 200 nezávislých osobností se začne chovat velice zvláštním způsobem. Naladí se na stejnou vlnu. Jako by žena svým kouzlem očarovala každého v sále. Společně se smějí. Společně pláčou. Společně téměř ztrácejí dech. A zatímco se tak děje, stane se ještě něco. Komplexní, neurologicky zakódované vzorce informací ze ženina mozku se nějakým způsobem zkopírují a přenesou do 1 200 mozků v publiku. Tyto vzorce v nich zůstanou až do konce života a možná budou ovlivňovat jejich chování po mnoho let.

Žena na pódiu mezitím zadělává na menší zázrak. A přestože jsou její dovednosti stejně tak mocné, nejedná se o magii.

Chování mravenců je ovlivněno vzájemnou výměnou chemických látek. My to děláme tak, že si jeden k druhému stoupneme, díváme se navzájem do očí, gestikulujeme a ústy vydáváme podivné zvuky. Mezilidská komunikace je opravdu jedním z divů světa. Podílíme se na něm nevědomky každý den. A při veřejném vystoupení na pódiu dosahuje své nejintenzivnější podoby.

Cílem této knihy je vysvětlit, jak lze zázraku efektivního mluvení na veřejnosti dosáhnout, a pomoci vám výrazně vylepšit vaše veřejné vystupování. Jednu věc je však třeba zdůraznit hned na začátku.

Neexistuje jeden jediný způsob, jak přednést skutečně dobrou řeč. Svět znalostí je na to příliš rozsáhlý a rozmanitost řečníků, posluchačů a prostředí příliš velká. Jákýkoli pokus aplikovat jediný univerzální návod se vám pravděpodobně vždy vymstí. Publikum to okamžitě prohlédne a bude se cítit manipulováno.

A i kdyby v určitém okamžiku úspěšný návod opravdu existoval, nezůstal by úspěšným dlouho. Klíčovou součástí kouzla každé skvělé řeči je totiž její neotřelost. Jsme lidé. Nemáme rádi, když se něco opakuje pořád dokola. Podobá-li se vaše přednáška až příliš přednášce, kterou již daný člověk slyšel, nevyhnutelně na něj bude mít menší dopad. Poslední věc, kterou bychom chtěli, je znít všichni stejně nebo působit tak, že něco předstíráme.

Neměli byste tedy rady v této knize považovat za *pravidla* předepisující jeden jediný způsob, jak mluvit. Berte je spíše jako sadu nástrojů navržených s cílem podpořit rozmanitost. Použijte pouze ty z nich, které vám sedí a které se hodí pro událost, na níž máte promluvit. Máte-li přednášet, je vaším jediným opravdovým úkolem hovořit o něčem, co má hodnotu, a hovořit o tom autenticky vaším vlastním a jedinečným způsobem.

Možná to pro vás bude přirozenější, než si myslíte. Mluvení na veřejnosti je totiž prastaré umění, které je hluboce zakódované v naší mysli. Archeologické nálezy staré stovky tisíc let potvrzují existenci míst, kde se naši předkové setkávali u ohně. V každé kultuře na naší planetě se s rozvojem jazyka lidé naučili také sdílet své příběhy, přání a sny.

Představte si typickou scénu. Je po setmění a táborový oheň jasně plápolá. Polena praskají a syčí pod hvězdnou oblohou. Jeden ze starších mužů vstane a všichni zvednou oči k jeho moudrému vráscitému obličejí, ozářenému mihotavým světlem. Příběh začíná. A zatímco vypravěč hovoří, každý z posluchačů si představuje události, jež popisuje. Tato představivost přináší stejné emoce, které prožívají postavy v příběhu. Jedná se o velmi intenzivní proces, v němž se nespočet myslí doslova sladí v jedno sdílené vědomí. Po určitou dobu se lidé kolem ohně chovají, jako by byli jednou formou života. Mohou společně vstát, tancovat, zpívat. Od tohoto typu sdílení je jen krůček k touze společně konat,

k rozhodnutí vydat se společně na cestu či do boje, něco postavit či oslavit.

Totéž platí i dnes. Ať už jste lídr nebo stoupenec nějaké idey, mluvení na veřejnosti je klíčem k probuzení empatie či nadšení, ke sdílení znalostí a názorů, k prosazení společného snu.

Mluvené slovo v současnosti získalo na síle. Naším táborovým ohněm je nyní celý svět. Díky internetu mohou jedinou přednášku odehrávající se v jediném sále vidět miliony lidí. Stejně jako knihtisk obrovským způsobem pozvedl moc spisovatelů, internet významně umocňuje vliv řečníků. Umožňuje každému na světě, kdo k němu má přístup (a do zhruba deseti let můžeme očekávat, že připojení bude mít každá vesnice), povolat do svého domova ty nejlepší učitele světa a učit se od nich. Najednou má toto prastaré umění globální dosah.

Renesanci mluvení na veřejnosti zahájila právě tato revoluce. Mnoho z nás si protrpělo léta dlouhých, nudných univerzitních přednášek, nekonečná kázání v kostele nebo neskutečně předvídatelné předvolební projevy. Tak ale veřejná řeč vypadat nemusí.

Správně přednesený projev může posluchače uchvátit a změnit jejich pohled na svět. Správně podaná přednáška je mocnější než psané slovo. Mluvení s sebou nese zcela novou sadu nástrojů. Když se řečníkovi díváme do očí, posloucháme tón jeho hlasu a vnímáme jeho zranitelnost, inteligenci a zápal, začínáme čerpat z nevědomých schopností, jež se utvářely stovky tisíc let. Schopností, jež dokážou vyburcovat, posílit a inspirovat.

Tyto schopnosti můžeme navíc zdokonalovat způsoby, které si naši předci neuměli ani představit. Můžeme ukázat – přímo na místě a ve vysokém rozlišení – jakýkoli obrázek, jenž si člověk dokáže představit nebo vyfotit. Přidáme k prezentaci video a hudbu. Využijeme výzkumných nástrojů, které umožní každému s chytrým telefonem přístup k celému komplexu lidských znalostí.

Dobrou zprávou je, že tomuto umění se lze naučit. A to beze vší pochybnosti. To znamená, že existuje nová superschopnost, ze které může mít prospěch úplně každý. Říká se jí *prezentační gramotnost*. Žijeme v době, kdy nejlepším způsobem, jak se zapsat

do historie, už nemusí nutně být dopis zasláný vydavateli či sepsání knihy. Možná stačí jednoduše vstát a něco říct... protože jak slova, tak vášně, se kterou jsou pronesena, se nyní mohou šířit závratnou rychlostí po celém světě.

V 21. století by měla být prezentační gramotnost vyučována na každé škole. Před příchodem knih se ve skutečnosti jednalo o naprosto zásadní součást vzdělání,* třebaže v té době se pro ni používal zastaralý výraz *rétorika*. V dnešní propojené době bychom toto vznešené umění měli vzkřísit a udělat z něj čtvrtou základní dovednost: čtení, psaní, počítání ... a *rétorika*.

Hlavním významem slova *rétorika* je jednoduše „umění účinně mluvit“, což je v podstatě obsahem této knihy. Vytvořit *rétoriku* pro moderní dobu. Nabídnout užitečný odrazový můstek směrem k nové prezentační gramotnosti.

Naše zkušenosti, které jsme v TEDu za posledních několik let získali, mohou pomoci ukázat cestu. TED vznikl jako výroční konference, která v sobě spojovala technologii, zábavu a design (z angl. technology, entertainment, design)**. V posledních letech však rozšířila svůj záběr a pokrývá jakékoli téma, jež se těší veřejnému zájmu. Řečníci, kteří na TEDu vystupují, se snaží svoje myšlenky zpřístupnit i lidem mimo svůj obor prostřednictvím krátkých, pečlivě připravených přednášek. A k našemu velkému potěšení se tato forma mluvení na veřejnosti stala na internetu hitem, a to v takovém rozsahu, že k roku 2015 mají TED přednášky více než miliardu zhlédnutí ročně.

Společně s kolegy jsme pracovali se stovkami řečníků, již měli na TEDu vystoupit, a pomáhali jsme jim s vyladěním obsahu i formy jejich přednášek, přičemž tito úžasní lidé naprosto změnili náš způsob vnímání světa. Za posledních deset let jsme mezi sebou vášnivě debatovali o tom, jak přesně se těmto řečníkům podařilo dosáhnout takových výsledků. Měli jsme to štěstí pozorovat je z první řady a zažívali jsme zvědavost i hněv, inspiraci i příval informací. Měli jsme také příležitost se jich zeptat, jak připravit a přednést

* Spolu s logikou, gramatikou, počty, geometrií, astronomií a hudbou.

** Tak vzniklo její jméno, pozn. překl.

vynikající projev. Díky spolupráci s nimi jsme porozuměli, jak se jim podařilo dosáhnout něčeho tak výjimečného během několika minut.

Tato kniha je tedy společným dílem. Je výsledkem spolupráce s výjimečnými řečníky, stejně jako s mými talentovanými kolegy, zejména Kelly Stoetzelovou, Brunem Giussanim a Tomem Riellym, kteří pořádají hlavní konference TED spolu se mnou a kteří měli v průběhu řady let ústřední roli ve formování „TEDovského“ přístupu k přednáškám a jejich formátu. Mají velkou zásluhu i na tom, že na našem pódiu vystoupili pozoruhodní řečníci.

Čerpali jsme rovněž z kolektivních znalostí a zkušeností tisíců nezávisle organizovaných akcí TEDx.^{***} Jejich obsah nás často překvapí a potěší, ale také prohlubuje naše chápání toho, čeho lze ve veřejné přednášce dosáhnout.

Posláním TEDu je podporovat šíření silných myšlenek. Je nám jedno, zda se tomu děje skrze TED, TEDx nebo nějakou jinou formu veřejného vystupování. Vždy, když se dozvíme o jiných konferencích, jež chtějí uspořádat přednášky ve stylu TEDu, jsme nadšení. Koneckonců, myšlenky nelze vlastnit. Žijí svým vlastním životem. Dnešní obnovení zájmu o mluvení na veřejnosti nás nesmírně těší a je jedno, kde anebo kdo v tomto směru vyvíjí úsilí. Smyslem této knihy není pouze ukázat, jak vystoupit na TEDu. Její smysl je mnohem širší, a to podpořit všechny formy mluvení na veřejnosti, jež se snaží vysvětlovat, inspirovat, informovat či přesvědčovat; ať už v byznysu, vzdělávání nebo na veřejném pódiu. Ano, mnoho příkladů uvedených v této knize má svůj původ v přednáškách, jež na TEDu zazněly, ale není tomu tak jen proto, že se jedná o příklady, jež jsou nám nejbližší. TED přednášky v posledních letech zvedly vlnu nadšení a my se domníváme, že mají lidem, kteří chtějí vystupovat na veřejnosti, co nabídnout. Myslíme si, že principy, na kterých stojí, mohou sloužit jako pevná základna pro širší prezentační gramotnost.

^{***} V rámci akcí TEDx místní organizátoři zažádají o licenci, jež je zdarma a jež jim umožní uspořádat TEDu podobnou akci v místě, kde žijí. Každý den se někde na světě takových akcí koná osm či devět.

Nenajdete zde tedy žádné konkrétní tipy, jak pronést přípitek novomanželům, jak přesvědčivě argumentovat při prodeji nebo jak přednášet na univerzitě. Najdete zde ale nástroje a postřehy, jež se mohou pro takové příležitosti hodit. A vlastně pro jakoukoli formu mluvení na veřejnosti. Kromě toho se pokusíme přesvědčit vás, abyste o veřejném vystupování přemýšleli jiným způsobem. Způsobem, který pro vás bude vzrušující a který vám dodá sílu a sebevědomí.

Táborové ohně dob minulých zplodily nový druh ohně. Oheň, který se šíří od mysli k mysli, od obrazovky k obrazovce: zažehne myšlenky, jejichž čas nastal.

A to je důležité. Každý smysluplný stupeň lidského pokroku vznikl jen díky tomu, že lidé sdíleli myšlenky a spolupracovali na jejich zhmotnění. Od prvního okamžiku, kdy naši předkové společným úsilím ulovili mamuta, až po první kroky Neila Armstronga na Měsíci měnili lidé mluvená slova v úžasné, společné činy.

Dnes je to potřeba mnohem více než kdy jindy. Myšlenky, jež by mohly vyřešit naše největší problémy, často zůstávají neviditelné, protože lidem, v jejichž myslích spočívají, chybí sebevědomí k jejich sdílení nebo znalost efektivní prezentace. A to je tragédie. V době, kdy se správná myšlenka prezentovaná správným způsobem může rychlostí světla rozšířit po celém světě a přenést do milionů myslí, je nesmírně prospěšné pokusit se přijít na způsob, jak ji poslat na cestu. A to jak pro vás, budoucího řečníka, tak pro nás ostatní, kteří potřebujeme vědět, o co se chcete podělit.

Jste připraveni? Pojdme tedy zapálit oheň.

CHRIS ANDERSON
únor 2016

ČÁST 1

ZÁKLADY

1 | PREZENTAČNÍ GRAMOTNOST

Dovednost, které se lze naučit

Jste nervózní, že?

Vystoupení na veřejnosti, kdy vás sledují stovky očí, vám nahání hrůzu. Děsíte se, že budete muset na poradě vstát a prezentovat svůj projekt. Co když budete nervózní a budete koktat? Co když úplně zapomenete, co jste chtěli říct? Možná budete vypadat jako hlupák! Možná půjde vaše kariéra ke dnu. Možná, že nápad, ve který věříte, zůstane navždy pohřben!

To jsou myšlenky, které vám v noci nedovolí spát.

Ale víte co? Strach z mluvení na veřejnosti zažil téměř každý a studie zjišťující, čeho se lidé nejvíce bojí, často ukazují, že tento strach je mnohem rozšířenější než třeba strach z hadů, výšek – či dokonce ze smrti.

Jak je to ale možné? Za mikrofonem se přece neskrývá žádný pavouk. Riziko, že se zřítíte z pódia a zabijete se, je nulové. Publikum na vás nezaútočí vidlemi. Tak proč ty obavy?

Je tomu tak proto, že je hodně v sázce – nejen prožitek daného okamžiku, ale vaše dlouhodobá *pověst*. Nám všem totiž nesmírně záleží na tom, co si o nás myslí ostatní. Jsme velmi společenští tvorové. Toužíme po lásce, respektu a podpoře. Je šokující, jak moc na těchto věcech naše budoucí štěstí závisí. A cítíme, že to, co se stane před zraky veřejnosti, tato naše společenská platidla zásadním způsobem ovlivní, ať už k lepšímu nebo k horšímu.

Se správným nastavením myslí pro nás však může být náš strach neuvěřitelně užitečný. Může nás motivovat k tomu, že se na svoji řeč rádně připravíme.

Přesně to se stalo Monice Lewinské, když přišla do TEDu. V jejím případě už nemohlo být v sázce více. Před sedmnácti lety byla vystavena tomu největšímu veřejnému ponížení, jaké si člověk jen dokáže představit. Ta zkušenost byla tak intenzivní, že ji málem zlomila. Snažila se však vrátit do veřejného života a změnit způsob, jakým o ní a o tom, co se jí stalo, lidé mluví a přemýšlejí.

Neměla však s mluvením na veřejnosti zkušenosti a věděla, že jestli svou řeč zpacká, bude to katastrofa. Řekla mi:

Nervozita je příliš slabý výraz pro to, co jsem cítila. Byla jsem hrůzou bez sebe. Cítila jsem záblesky strachu. Elektrizující úzkost. Kdybychom toho rána energii procházející mými nervy mohli spoutat, myslím, že by byla zažehnána energetická krize. Nejenže jsem měla vystoupit na pódiu před váženým a sofistikovaným publikem, ale celé se to mělo natáčet. Bylo také velmi pravděpodobné, že nahrávka bude velmi sledovaná. Vnímala jsem dozvuky traumatu z řady let, kdy jsem byla veřejně zesměšňována. Trápila mě hluboká nejistota, že na TED nepatřím. Taková byla vnitřní zkušenost, se kterou jsem bojovala.

A přesto Monika našla způsob, jak svůj strach překonat. Použila některé překvapující techniky, o které se s vámi podělím v kapitole 15. Nyní postačí, když řeknu, že perfektně fungovaly. Její řeč si vysloužila mohutné ovace, diváci při aplausu povstali, během několika dní ji zhlédl milion diváků a na internetu měla vynikající recenze. Dokonce přiměla k veřejné omluvě feministickou spisovatelku Eriku Jongovou, dlouhodobou kritičku Lewinské.

Moji úžasnou manželku Jacqueline Novogratzovou strach z mluvení na veřejnosti také trápil. Ve škole, na univerzitě a až do věku dvaceti let ji pouhá představa mikrofonu a očí diváků děsila a vysilovala. Věděla však, že pokud chce udělat pokrok ve své práci, v boji s chudobou, bude muset přesvědčit ostatní, a tak se do mluvení na veřejnosti přinutila. Dnes promlouvá k lidem mnohokrát za rok a často jí aplaudují vestoje.

Kamkoli se podíváte, najdete příběhy lidí, které mluvení na veřejnosti děsilo, ale kteří našli způsob, jak se v něm stát velmi dobrými. Od Eleanor Rooseveltové přes Warrena Buffetta až po princeznu Dianu, známou jako „stydlivá Di“, která veřejné proslovy nesnášela. Našla však způsob, jak mluvit neformálně a svým vlastním stylem, a svět si ji zamiloval.

Pokud se vám řeč povede, její dopad může být úžasný. Podívejte se třeba na řeč, kterou podnikatel Elon Musk pronesl k zaměstnancům společnosti SpaceX 2. srpna 2008. Musk neměl zrovna pověst skvělého řečníka, ale toho dne jeho slova představovala pro společnost významný bod obratu. SpaceX za sebou měla již dva neúspěšné starty raket. Ten den se o to měla pokusit potřetí a každý věděl, že pokud se start nepovede, mohlo by to znamenat konec společnosti. Raketa Falcon odstartovala z odpalovací rampy, ale poté co odpadl první stupeň, došlo ke katastrofě. Raketa explodovala a přenos videa se zastavil. Zhruba 350 zaměstnanců se shromáždilo, a jak popisuje manažerka pro hledání talentů Dolly Singhová, ve vzduchu bylo cítit zoufalství. Musk se objevil, aby k nim promluvil. Podle Singhové prohlásil, že vždy věděli, že to bude obtížné, ale že přes všechno, co se stalo, dokázali něco, co se povedlo jen několika málo zemím, natož soukromým společností. Úspěšně dokončili první fázi a dostali raketu na oběžnou dráhu. Teď je třeba dát se dohromady a pustit se znovu do práce.

A pak s veškerým odhodláním a silou, kterou v sobě našel, po více než dvaceti hodinách bez spánku řekl: „Co se mě týká, nikdy se nevzdám. A když říkám nikdy, tak myslím nikdy.“ Myslím, že většina z nás by sebrala opalovací krém a následovala ho až k branám pekla. Byla to ta nejúchvatnější ukázka vůdčovství, jakou jsem kdy viděla. Lidé se přestali ohlížet do minulosti, začali se soustřeďovat na budoucnost a během několika málo okamžiků se nálada v budově změnila z beznaděje a porážky ve vzrušené odhodlání.

Až takovou moc může mít jeden jediný proslov. Vy možná nestojíte v čele organizace, ale i tak vám může úspěšná řeč otevřít nové dveře nebo nastartovat kariéru.

Řečníci, kteří na TEDu vystoupili, nám vyprávěli krásné příběhy o tom, jaký měla jejich vystoupení dopad. Ano, někdy přijde nabídka na knihu či film, nabídka vyššího honoráře nebo nečekané finanční podpory. Nejlepší příběhy jsou však ty o pro-sazených myšlenkách a proměněných životech. Amy Cuddyová měla nesmírně populární přednášku o tom, jak může změna řeči těla vést k vyššímu sebevědomí. Dostala více než 15 tisíc zpráv od lidí z celého světa, kteří jí psali, jak jim tato znalost pomohla. Inspirující řeč mladého malawijského vynálezce Williama Kamkwamby o tom, jak ve čtrnácti letech postavil ve své vesnici větrný mlýn, zase spustila řadu událostí, které vyústily v jeho přijetí na inženýrské studium na prestižní americké univerzitě Dartmouth College.

DEN, KDY TED MÁLEM UMŘEL

A nyní se podělím o jeden příběh z mého vlastního života. Když jsem na konci roku 2001 poprvé převzal vedení TEDu, byl jsem ještě stále v šoku z toho, že společnost, již jsem posledních patnáct let budoval, málem zkolabovala, a představa dalšího obrovského veřejného neúspěchu mě děsila. Usilovně jsem se komunitu TEDu snažil přesvědčit, aby podpořila moji tehdejší vizi pro TED, a obával jsem se, že by to celé mohlo vyznít do ztracena. Tehdy byl TED konferencí, kterou vlastnil a jednou za rok pořádal v Kalifornii charismatický architekt Richard Saul Wurman, jehož legendární přítomnost prostupovala každý aspekt konference. Ročně se jí účastnilo asi osm set lidí a zdálo se, že většina z nich se již smířila s faktem, že jakmile ho Wurman opustí, TED pravděpodobně nepřežije. Konference v únoru 2002 měla být poslední pořádaná pod jeho vedením a já jsem měl pouze jednu jedinou příležitost přesvědčit její účastníky, že bude bez problémů pokračovat dál. Nikdy předtím jsem však v čele žádné konference nestál a přes veškeré mé několikaměsíční marketingové úsilí se na další rok přihlásilo pouze 70 lidí.

Brzy ráno v poslední den konference jsem měl patnáct minut na to, abych s tím něco udělal. Něco byste o mně ale měli vědět. Nejsem rozený řečník. Příliš často říkám *ehm* a *vlastně*. Někdy se uprostřed věty zaseknu a snažím se najít to správné slovo. Někdy

mluvím příliš vážně či abstraktně a jindy zase příliš potichu. Můj svérázný britský smysl pro humor se ne vždy setká s pochopením.

Byl jsem tak nervózní a tolik jsem se bál, že budu na pódiu působit neohrabaně, že jsem se ani nemohl postavit na nohy. Proto jsem si ze zákulisí přisunul židli, sedl si a začal.

Ještě dnes, když si na tu řeč vzpomenu, cítím se hrozně. Kdybych ji měl nyní kriticky zhodnotit, změnil bych spoustu věcí, počínaje zmačkaným bílým tričkem, které jsem měl na sobě. Pečlivě jsem se na ni připravil, protože jsem věděl, že v publiku je přinejmenším pár lidí, kteří opravdu chtějí, aby TED přežil. Kdybych dokázal nadchnout alespoň je, možná by dokázali ledacos změnit. Vzhledem k nedávnému splasknutí internetové bubliny utrpělo mnoho lidí v publiku stejné ztráty v podnikání jako já. Možná bychom se mohli tímto způsobem propojit?

Mluvil jsem od srdce, tak otevřeně a sebevědomě, jak jen to šlo. Řekl jsem lidem, že mám za sebou obrovský podnikatelský neúspěch. Že jsem si začal myslet, že jsem naprosto ztracený případ. Že jsem přežil jen díky tomu, že jsem se ponořil do světa myšlenek. Že TED pro mě strašně moc znamená. Že to je jedinečné místo pro sdílení myšlenek ze všech možných oborů. Že udělám vše, co bude v mých silách, abych zachoval jeho nejlepší hodnoty. Že nám konference byla tak velkou inspirací a tolik nás naučila, že ji přece nemůžeme nechat umřít.

A taky jsem prolomil ledy historkou o paní De Gaulleové a o tom, jak šokovala hosty na diplomatické večeři, když při odpovědi na otázku, na co se v důchodu těší nejvíce, omylem vyslovila anglické slovo *happiness** tak, že znělo jako *penis*. Řekl jsem, že my v Anglii taky toužíme po štěstí a že mi TED do života opravdové štěstí vnesl.

Když jsem skončil, k mému naprostému úžasu šéf Amazonu Jeff Bezos vstal a začal tleskat. A během pár vteřin stál celý sál. Bylo to, jako by se komunita TEDu v několika vteřinách kolektivně rozhodla, že tuto novou kapitolu v historii TEDu přece jen podpoří. V šedesátiminutové přestávce, která následovala, se přes

* angl. štěstí, pozn. překl.

dvě stě lidí zavázalo, že se příští konference zúčastní, a tím zaručili její úspěch.

Kdyby ta patnáctiminutová řeč tehdy vyzněla do ztracena, TED by skončil čtyři roky před tím, než jsme uveřejnili první přednášku na internetu. A vy byste dnes tuto knihu nečetli.

V následující kapitole vám odhalím, proč si myslím, že ta řeč nakonec zabrala i přes svou zjevnou neohrabanost. Jedná se o vhléd, který lze aplikovat na jakoukoli řeč.

Bez ohledu na to, jak málo si dnes, co se týká mluvení na veřejnosti, věříte, jsou věci, které můžete udělat, abyste to změnili. Schopnost mluvit na veřejnosti není dar, který do vínku dostane jen hrstka šťastlivců. Jedná se o široký soubor dovedností. Pronést řeč lze mnoha způsoby a každý může najít pro sebe ten pravý a naučit se dovednostem, které jsou nezbytné pro jeho zvládnutí.

CHLAPEC SE SRDCEM LVA

Před pár lety jsem spolu s Kelly Stoetzelovou, obsahovou ředitelkou TEDu, vyrazil ve snaze najít řečnické talenty na několik cest po celém světě. V hlavním městě Keni, v Nairobi, jsme se setkali s Richardem Turerem, dvanáctiletým masajským chlapcem, který přišel s překvapivým vynálezem. Jeho rodina chovala dobytek a jednou z nejdůležitějších věcí pro ně bylo ochránit ho v noci před útoky lvů. Richard si všiml, že klasický táborový oheň lvi neodradí, ale že zabírá, když někdo chodí kolem dokola s pochodní. Lvi se evidentně báli světla, která se pohybovala! Richard se vrtal v rádiu svých rodičů, a tak se naučil pracovat s elektronikou. Na základě svých znalostí pak vymyslel systém světla, která se postupně rozsvěcovala a zhasínala, takže to vypadalo, že se pohybují. Postavil ho ze součástek, jež našel na vrakovišti – solárních panelů, autobaterie a blinkrů z motorky. Jakmile systém nainstaloval, útoky lvů rázem přestaly. Zpráva o jeho vynálezu se šířila a ostatní vesnice o něj také projevíly zájem. Místo toho, aby se snažili lvi zabít tak, jak to dělávali dříve, nainstalovali vesničané Richardova „lvi světla“. Chovatelé dobytka i ochránci lvů byli spokojeni.

Byl to pozoruhodný úspěch, ale již na první pohled bylo zřejmé, že Richard není jeden z rozených řečníků pro TED. Hrbil se v rohu místnosti a hrozně se styděl. Jeho angličtina byla kostrbatá, a když měl souvisle popsat svůj vynález, stálo ho to nemalé úsilí. Nebylo lehké představit si ho na pódiu v Kalifornii před 1 400 lidmi vedle řečníků jako Sergey Brin či Bill Gates.

Richardův příběh byl však natolik působivý, že jsme se rozhodli do toho jít a pozvali ho, aby na TEDu pronesl o svém vynálezu řeč. Během několika měsíců před konferencí jsme s ním pracovali na koncepci jeho příběhu – aby měl ten správný začátek a jeho vyprávění znělo přirozeně. Díky svému vynálezu získal Richard stipendium na jedné z nejlepších keňských škol, kde měl několikrát příležitost procvičit si svoji řeč před živým publikem. To mu zvýšilo sebevědomí natolik, že se jeho osobnost doslova rozzářila.

Poprvé v životě nastoupil do letadla a letěl do Long Beach v Kalifornii. Když krácel na pódium, bylo vidět, že je nervózní, ale to mu jen dodalo kouzlo. Během přednášky mu lidé viseli na rtech a s každým jeho úsměvem publikum roztálo. Když skončil, lidé vstali a pochvalně ho povzbuzovali.

Richardův příběh může motivovat každého z nás, aby uvěřil, že dokáže pronést dobrou řeč. Vaším cílem totiž není stát se dalším Winstonem Churchillem nebo Nelsonem Mandelou. Vaším cílem je být sám sebou. Jste-li vědec, buďte vědcem a nesnažte se být aktivistou. Jste-li umělec, buďte umělcem a nesnažte se být akademikem. A pokud jste obyčejný člověk, nesnažte se napodobit nějaký okázale intelektuální styl a buďte sami sebou. Nemusíte zvednout dav ze židlí bouřlivým proslovem. Neformální mluva funguje stejně dobře. Pro většinu posluchačů je vlastně mnohem příjemnější. Jestli víte, jak u večere hovořit s přáteli, pak víte dost na to, abyste mluvili na veřejnosti.

A technologie nám otevírá nové možnosti. Žijeme v době, kdy nemusíte promlouvat v jeden daný okamžik k tisícům lidí proto, aby měla vaše řeč obrovský dopad. Může to být jen váš intimní rozhovor s videokamerou. O vše ostatní se postará internet.

Prezentační gramotnost není prémiová výbava dostupná jen někomu. Jedná se o základní dovednost pro 21. století. Je to nejúčinnější způsob, jak se podělit o to, kdo jste a na čem vám záleží.

Pokud se této dovednosti naučíte, vaše sebevědomí poroste a možná vás překvapí, jak blahodárny vliv to bude mít na váš úspěch v životě, ať už ho definujete jakkoli.

Pokud se rozhodnete být opravdu sami sebou, jsem si jist, že budete schopni čerpat z tohoto prastarého umění, které máme všichni v sobě. Musíte jednoduše sebrat odvahu a zkusit to.

2 | PŘEDÁVÁNÍ MYŠLENEK

Dar v každé skvělé řeči

V březnu 2015 vystoupila na pódiu v TEDu vědkyně Sophie Scottová a do dvou minut celé publikum nekontrolovaně řičelo smíchy. Sophie je jedním ze světově uznávaných výzkumníků zabývajících smíchem. Přehrávala lidem audiozáznam smějících se lidí, aby ukázala, o jak *podivný* fenomén se jedná – jak řekla, „podobá se spíše zvířecímu projevu než řeči“.

Její přednáška představovala sedmnáct minut ryzího potěšení a po jejím skončení si všichni ještě dlouho užívali tuto nesmírně příjemnou zkušenost. Ale to není všechno. Nikdo z nás se už na smích nedíval stejnýma očima. Sophiina hlavní *myšlenka* týkající se smíchu – totiž že jeho evoluční smysl spočívá v přeměně společenského napětí v radostnou harmonii – nás všechny zaujala. A kdykoli teď vidím skupinu smějících se lidí, dívám se na ně novými očima. Ano, cítím tu radost a mám nutkání se přidat. Vidím ale také vytváření společenských pout a zvláštní prastarý biologický fenomén, který dělá celou záležitost ještě úžasnější.

Sophie mi dala dar. Nejen potěšení z toho, že jsem jí mohl naslouchat. Předala mi myšlenku, která se navždy stala mou součástí.

Rád bych podotkl, že Sophiin dar je krásnou metaforou, kterou můžeme aplikovat na jakoukoli řeč či přednášku. *Jste-li řečník, je vaším prvořadým úkolem vzít něco, na čem vám opravdu záleží, a v myslích svých posluchačů to znovu vytvořit.* To něco budeme nazývat *myšlenkou*. Jedná se o mentální konstrukt, který si vaši posluchači mohou ponechat a odnést. Konstrukt, kterého si mohou cenit a který je v jistém smyslu může proměnit.

To je hlavní důvod, proč ta nejtěžší řeč, již jsem měl kdy pronést, nakonec zafungovala. Jak už jsem popsal, měl jsem patnáct minut na přesvědčení publika, aby podpořilo novou kapitolu TEDu pod mým vedením. Mnoho věcí v té řeči bylo špatně. Uspěla však v jednom klíčovém aspektu: do mysli posluchačů zasadila myšlenku. Jednalo se o myšlenku, že výjimečným nečiní TED pouze jeho zakladatel, po kterém jsem ho přebíral. Jedinečnost TEDu spočívá v tom, že se zde mohou setkat a porozumět si lidé ze všech oborů. Toto vzájemné ovlivňování je pro svět opravdu důležité, a proto musí mít konference neziskový charakter a má být spravována pro veřejné blaho. Její budoucnost je budoucností pro nás pro všechny.

Tato myšlenka změnila způsob, jakým publikum o proměně TEDu přemýšlelo. Na odchodu jejího zakladatele už tolik nezáleželo. To, na čem nyní opravdu záleželo, byla víra, že tento výjimečný způsob sdílení vědomostí by měl být zachován.

ZAČNĚTE MYŠLENKOU

Hlavní tezí této knihy je, že každý, kdo má nějakou myšlenku, kterou stojí za to sdílet, je schopen pronést vlivnou řeč. Při mluvení na veřejnosti opravdu nezáleží na sebevědomí, působivém vzezření na pódiu či příjemném projevu. Jde o to, mít něco, co stojí za to říci.

Slovo *myšlenka* zde používám poněkud volněji. Nemusí se jednat o vědecký objev, geniální vynález nebo komplexní právní teorii. Může to být jednoduchý praktický návod. Příběh velké síly. Krásný obraz, který má svůj význam. Událost, která by se v budoucnu mohla uspořádat. Anebo jen připomínka toho, na čem v životě záleží nejvíce.

Myšlenka je cokoliv, co může změnit způsob, jakým se lidé dívají na svět. Dokážete-li v myslích ostatních lidí evokovat přesvědčivou myšlenku, je to něco úžasného. Dáte jim dar nesmírné hodnoty. Malá část vás samotných se totiž stane jejich součástí.

Máte myšlenky, které si zasluhují širší publikum? Je neuvěřitelné, jak těžko se nám hledá odpověď na tuto otázku. Zdá se, že mnoho řečníků (zejména mužů) má rádo zvuk svého hlasu a rádi

budou mluvit celé hodiny, aniž by sdíleli něco hodnotného. Je však také řada lidí (zejména žen), kteří ohromně podceňují hodnotu své práce, svých vědomostí a zkušeností.

Pokud tuto knihu čtete jen proto, že se vám líbí představa kráčet po pódiu a být jednou z hvězd TEDu inspirujících publikum svých charizmatem, tak ji prosím ihned odložte. Místo toho jděte a pracujte na něčem, co stojí za sdílení. Styl bez obsahu je totiž něco strašného.

Pravděpodobně byste ale mohli sdílet víc, než si sami uvědomujete. A nemusíte být zrovna vynálezce lvích světel. Žijete život, který je váš a nikoho jiného. Zažili jste věci, které jsou pro vás jedinečné. A znalosti, které z těchto zkušeností vyrůstají, rozhodně stojí za sdílení. Musíte jen přijít na to, které to jsou.

Jste kvůli tomu ve stresu? Možná máte splnit nějaký úkol do školy nebo máte prezentovat výsledky svého výzkumu na malé poradě. Nebo máte šanci o své organizaci mluvit v místním Rotary klubu s cílem pokusit se získat jeho podporu. Možná se vám zdá, že jste v životě neudělali nic, co by stálo za řeč. Nic jste nevynechali. Nejste nijak zvlášť kreativní. Nemáte pocit, že jste superinteligentní. Nemáte žádné úžasné myšlenky týkající se budoucnosti. Nejste si ani jisti, zda existuje něco, co vás dokáže opravdu nadchnout.

Připouštím, že to je nelehký začátek. Nemá-li být přednáška pro publikum ztrátou času, je třeba, aby měla základ v něčem hlubokém. Teoreticky je možné, že je pro vás nyní nejlepší pokračovat v cestě, hledat něco, co vás opravdu chytne a do čeho budete chtít proniknout, a vrátit se k této knize o pár let později.

Než ale tento závěr učiníte, měli byste se přesvědčit o správnosti svého hodnocení. Možná vám totiž jen chybí sebevědomí. Je to paradox: Vy jste vy a vždy jste se na sebe dívali pouze zevnitř. To, co na vás považují za zajímavé ostatní, pro vás může být naprosto neviditelné. Chcete-li zjistit, o co se jedná, budete si možná muset upřímně promluvit s těmi, kteří vás znají nejlépe. Některou vaši součást budou znát lépe než vy sami.

V každém případě máte jednu věc, kterou nikdo jiný nemá. Vaši vlastní životní zkušenost. Včera jste viděli řadu věcí a prožili

řadu emocí, které jsou jedinečné, a to doslova. Jste jediný člověk ze sedmi miliard, který má právě tuto zkušenost. Dává vám to nějaký smysl? Mnohé z těch nejlepších přednášek jsou jednoduše založené na osobním příběhu a prostém ponaučení, které z něj vyplývá. Všimli jste si něčeho, co vás překvapilo? Možná jste pozorovali pár dětí, jak si hrají v parku, nebo jste si povídali s bezdomovcem. Mohlo by něco z toho, co jste viděli, zajímat ostatní? Pokud ne, dokážete si představit, že příštích pár týdnů budete chodit s otevřenými očima a s vědomím, že je možné, že by nějaká část vaší jedinečné cesty životem mohla být zajímavá a prospěšná ostatním?

Lidé milují příběhy a každý se může stát dobrým vyprávěčem. I když možná ponaučení, které příběh skrývá, není ničím novým, je to v pořádku – jsme lidé! Potřebujeme věci slyšet opakovaně! Není náhoda, že v kostele můžeme slyšet každý týden kázání, které obsahuje tytéž věci stále dokola, jen pokaždé trochu jinak. Je-li důležitá myšlenka zabalena v čerstvém příběhu a dobře podána, může z ní být skvělá řeč.

Zamyslete se nyní nad svou prací za poslední tři čtyři roky. Co z toho bylo výjimečného? Co vás naposledy nadchlo či rozzlobilo? Udělali jste něco, dvě nebo tři věci, na které jste opravdu pyšní? Kdy jste si naposledy s někým povídali a ten člověk řekl „To je opravdu zajímavé“? Kdybyste mohli mávnout kouzelnou hůlkou, jakou myšlenku byste nejraději zaseli do myslí ostatních lidí?

JIŽ ŽÁDNÉ ODKLÁDÁNÍ

Příležitost promluvit na veřejnosti vás může *motivovat* k tomu, abyste se do nějakého tématu ponořili hlouběji. Všichni více či méně trpíme nějakou formou prokrastinace či lenosti. V zásadě je spousta věcí, do kterých bychom se chtěli pustit, jen kdyby nás neustále nerozptyloval ten internet. Šance promluvit na veřejnosti vás může nakopnout k tomu, že se do nějakého projektu opravdu pustíte. Každý, kdo má počítač nebo chytrý telefon, má přístup téměř ke všem informacím na světě. Jde jen o to, začít hledat a dívat se, co všechno můžete odkrýt.

Tytéž otázky, které si kladete při hledání informací, vám ve skutečnosti mohou posloužit jako osnova pro vaši řeč. Jaké problémy

jsou nejdůležitější? Je mezi nimi nějaká spojitost? Jak je lze snadno vysvětlit? Jsou nějaké hádanky, na které lidé ještě nenašli dobrou odpověď? Jaká jsou hlavní kontroverzní témata? Vaše vlastní objevení vám může poskytnout klíčové prvky pro řeč.

Pokud si tedy myslíte, že *možná* něco máte, ale nejste si ještě úplně jistí, že toho víte dost, může vás příležitost k mluvení na veřejnosti motivovat k tomu, abyste to zjistili. Pokaždé, když ucítíte ochabování pozornosti, vzpomeňte si, že budete stát na pódiu a budou se na vás dívat stovky očí. To vám dodá energii na další hodinu práce!

V roce 2015 jsme v ústředí TEDu zkusili takový experiment. Všem členům týmu jsme dali každý druhý týden jeden den volna na studium. Říkali jsme jim Studijní středy. Vzhledem k tomu, že smyslem naší organizace je celoživotní vzdělávání, neměli bychom kázat vodu a pít víno. Naopak bychom měli povzbudit každého člena týmu, aby nějaký čas věnoval studiu něčeho, co ho opravdu zajímá. Jak jsme zabránili tomu, aby se z toho nestal jen den lenošení u televize? Byl v tom háček: Každý se musel zavázat, že někdy v průběhu roku bude mít před ostatními členy organizace přednášku o tom, co se naučil. Všichni jsme tak měli prospěch ze znalostí ostatních, ale hlavně to byla pro všechny motivace opravdu se do věci pustit a něco se skutečně naučit.

K tomu, abyste byli takto motivováni, Studijní středy nepotřebujete. Jakákoli šance promluvit ke skupině lidí, které respektujete, vás může motivovat, abyste přestali sedět na zadku a začali pracovat na něčem, co je pro vás jedinečné! Jinými slovy, není třeba, abyste měli v hlavě dokonalé vědomosti již dnes. Využijte této příležitosti jako důvodu k jejich osvojení.

A pokud i po tom všem nebudete vědět, jak dál, možná máte pravdu. Možná byste měli nabídku mluvit před lidmi odmítnout. Možná tím uděláte laskavost sobě i jim. Pravděpodobně ale spíše narazíte na něco, o co se můžete podělit jenom vy a právě vy. Něco, co byste chtěli, aby bylo lidem více na očích.

Budu tedy předpokládat, že takové téma máte a chcete o něm mluvit, ať už je to vaše celoživotní vášně, téma, do něhož se chcete více ponořit, nebo projekt, který máte prezentovat v práci.

V následujících kapitolách se soustředím na to, *jak* prezentovat, a ne *co* prezentovat. V závěrečné kapitole se ale vrátíme k *co* prezentovat, protože jsem si docela jistý, že každý má něco důležitého, o co by se mohl a měl podělit s ostatními.

UŽASNÁ EFEKTIVITA JAZYKA

Dobře. Máte co říci a vaším cílem je replikovat hlavní myšlenku v myslích lidí v publiku. Jak to uděláte?

Neměli byste to podceňovat, je to poměrně náročné. Kdybychom mohli nějakým způsobem zmapovat, jak myšlenka týkající se smíchu vypadala v mozku Sophie Scottové, pravděpodobně by to zahrnovalo miliony neuronů vzájemně propojených do neuvěřitelně bohaté a komplexní struktury. Tato struktura by musela obsahovat obrazy chechtajících se lidí, zvuků, které u toho vydávají, pojmy evolučního významu, toho, co znamená zmírnit stres, a mnoho dalších věcí. Jak je proboha možné celou tuto strukturu znovu vytvořit v myslích skupiny neznámých lidí během několika minut?

Lidé vyvinuli technologii, která to umožňuje. Jmenuje se *jazyk* a nutí váš mozek dělat neuvěřitelné věci.

Chci, abyste si představili slona, jenž má chobot natřený načerveno. Mává s ním sem a tam do rytmu a na jeho hlavě tančí houpavým krokem velký oranžový papoušek a znovu a znovu hlasitě křičí „Tančeme fandango!“

No teda! Právě jste ve své mysli vytvořili obraz něčeho, co nikdy v minulosti neexistovalo, pouze v mé mysli a v myslích těch, kteří si tuto poslední větu přečetli. To dokáže jedna jediná věta. Je však důležité, abyste vy jako posluchač měli v hlavě nějaké již existující pojmy. Musíte vědět, co je slon a co je papoušek, jak vypadá červená a oranžová barva a co znamená *natřít*, *tančit* a *do rytmu*. Ta věta vás přiměla k tomu, že jste tyto pojmy propojili ve zcela nové struktuře.

Kdybych místo toho začal tak, že bych řekl: „*Chci, abyste si představili zástupce rodu *Loxodonta cyclotis*, jehož prodloužený chápavý orgán sloužící k dýchání a čichání je pigmentován barvou Pantone 032U a provádí oscilační pohyby...*“, tak byste si pravděpodobně ten obraz nevytvořili, přestože se jedná o stejnou instrukci popsanou přesněji.

Kouzlo jazyka funguje pouze tehdy, pokud ho sdílí jak řečník, tak posluchač. A k tomu, abyste zázračně replikovali vaši myšlenku v mozku někoho jiného, je zapotřebí jedna důležitá věc. *Můžete použít pouze ty nástroje, k nimž má vaše publikum přístup.* Pokud začnete u sebe, pouze s *vaším* jazykem, *vašimi* pojmy, předpoklady a hodnotami, nebudete mít úspěch. Začněte místo toho u svých posluchačů. Pouze pokud najdete společnou řeč, budou vaši posluchači moci *vaši* myšlenku ve *své* mysli vytvořit.

Dr. Uri Haason provádí na Princetonské univerzitě průkopnický výzkum a snaží se zjistit, jak tento proces funguje. Dnes už je možné zachytit komplexní mozkovou aktivitu spojenou s vytvářením nějakého pojmu či rozpomínáním si na nějaký příběh. Je k tomu třeba technologie nazývaná *funkční magnetická rezonance*.

V roce 2015 Dr. Hasson v rámci jednoho experimentu přehrál skupině dobrovolníků padesátiminutový filmový příběh. Pomocí funkční magnetické rezonance během sledování zaznamenával odezvy jejich mozků. Některé ze zaznamenaných vzorců bylo možné najít téměř u všech dobrovolníků, což poskytlo konkrétní fyzický důkaz o sdílené zkušenosti. Pak dobrovolníky požádal, aby vytvořili audionahrávku svých vlastních vzpomínek na film. Mnohé z těchto nahrávek byly poměrně detailní a až 20 minut dlouhé. Poté – a to je na tom to ohromující – přehrál tyto vzpomínky jiné skupině dobrovolníků, kteří film nikdy neviděli, a zaznamenal data z jejich funkční magnetické rezonance. Mozkové odezvy byly u druhého souboru dobrovolníků, kteří si pouze poslechli audionahrávku, stejné jako u první skupiny při sledování filmu. Jinými slovy u nich samotná síla jazyka vedla ke stejným mentálním zážitkům, které měli ostatní při sledování filmu.

Jedná se o úžasný důkaz efektivity jazyka. A každý, kdo mluví na veřejnosti, může z tohoto zdroje čerpat.

ANO, NA SLOVECH ZÁLEŽÍ

Někteří z koučů školících mluvení na veřejnosti důležitost jazyka snižují. Mohou přitom citovat výsledky výzkumu profesora Alberta Mehrabiana publikované v roce 1967 a tvrdit, že pouze 7 % významu projevu je odvozeno z verbální složky, zatímco 38 % z tónu

hlasu a 55 % z řeči těla mluvčího. Proto se koučové intenzivně zaměřují na rozvoj prezentačního stylu založeného na sebevědomí, charizmatu apod. a se slovy si příliš velké starosti nedělají.

To je bohužel naprosto nesprávná interpretace toho, co Mehrabian zjistil. Ve svých experimentech se totiž primárně snažil přijít na to, jakou roli hrají v komunikaci *emoce*. Testoval proto například, co se stane, když někdo řekne „To je pěkné“, ale řekne to rozzlobeným tónem hlasu nebo s výhružnou gestikulací. V takových situacích slova skutečně nemají velkou váhu. Je ale absurdní aplikovat to na mluvení obecně (a Mehrabian už je tak otrávený nesprávnou interpretací svého výzkumu, že jeho webová stránka obsahuje odstavec psaný tučným písmem, ve kterém žádá, aby to lidé nedělali).

Ano, *emoce* jsou při komunikaci důležité a v tomto směru opravdu velmi záleží na tom, jaký tón hlasu zvolíme či jakou řeč těla použijeme. Probereme to detailněji v následujících kapitolách. Základní obsah řeči však zcela závisí na slovech. Slova vyprávějí příběh, rozvíjejí myšlenku, vysvětlují souvislosti, logicky zdůvodňují nebo poskytují přesvědčivou výzvu k akci. Pokud tedy někoho uslyšíte říkat, že řeč těla je v mluvení na veřejnosti důležitější než verbální jazyk, uvědomte si prosím, že tento člověk nesprávně interpretuje vědu. (Nebo ho můžete jen tak pro zábavu požádat, aby vám to zopakoval pouze s použitím gestikulace!)

V první polovině této knihy budeme zkoumat způsoby, jakými může jazyk fungovat. Možnost předávat myšlenky díky jazyku je důvod, proč je mezilidská komunikace tak důležitá. Vytváříme a budujeme si tak totiž představy o světě. Naše myšlenky nás dělají tím, čím jsme. A řečníci, kteří přišli na to, jak rozšířit své myšlenky do myslí lidí, jsou schopni způsobit řetězovou reakci s obrovským dopadem.

CESTA

Pro skvělou řeč existuje ještě jedna krásná metafora. Je to *cesta*, kterou řečník podniká společně se svým publikem. Mořská biologka a učitelka Tierney Thysová to vysvětluje takto:

Jako všechny dobré filmy či knihy opravdu dobrá řeč vás někam přenese. Rádi se účastníme dobrodružných výprav, rádi cestujeme na nová místa s informovaným a možná trochu svérázným průvodcem, který nám může ukázat věci, o kterých jsme ani nevěděli, že existují, který nás přiměje nahlédnout do neznámých světů, který nám umožní vidět obyčejné neobyčejným způsobem... uchvátí nás a zapojí různé části našeho mozku současně. Proto se vždy snažím, aby mé přednášky probouzely v lidech pocit, že se vydávají na cestu.

Tato metafora jasně ukazuje, proč musí řečník stejně jako kterýkoli turistický průvodce začít tam, kde se nachází jeho publikum, a proto je tak působivá. Ukazuje také, proč je potřeba se ujistit, že na této cestě nejsou žádné nemožné skoky nebo nevysvětlitelné změny směru.

Ať už se jedná o cestu objevitelskou, vysvětlující či přesvědčující, jejím výsledkem je, že se vaše publikum podívá na nějaké nové krásné místo. A to je také dar.

Můžete použít jakoukoli metaforu, ale zaměříte-li se na to, co svému publiku dáte, získáte pro přípravu své řeči vynikající základ.

3 | BĚŽNÁ ÚSKALÍ

Čtyři řečnické styly, kterým se vyhněte

Způsobů, jak připravit skvělou řeč, je nespočet. Ale nejprve několik základních bezpečnostních zásad. Existují totiž řečnické styly, které jsou nebezpečné jak pro řečnickovu pověst, tak pro pohodu publika. Zde jsou čtyři, kterým je třeba se vyhnout za každou cenu.

PRODEJNÍ STYL

Někdy to řečníci dělají přesně naopak. Chtějí brát, a ne dávat.

Před několika lety přišel na TED slavný spisovatel a poradce v oblasti podnikání. Moc jsem se těšil na jeho přednášku o tom, jak myslet originálně a kreativně. To, co se ale místo toho stalo, mě vyděsilo. Začal mluvit o řadě firem, kterým se podle všeho začalo významně dařit poté, co podnikly určitý krok. A jaký byl ten krok? Všechny firmy využily jeho poradenských služeb.

Po pěti minutách začalo být publikum jako na trní a já jsem toho měl taky dost. Postavil jsem se a přerušil ho. Všichni se na mě otočili. Potil jsem se. Můj mikrofon byl zapnutý. Všichni slyšeli úplně všechno.

JÁ: Mohl bych vás o něco poprosit? Možná byste nám mohli říct něco o způsobu myšlení, který doporučujete? Chceme vědět, jak to ve skutečnosti funguje, ať si můžeme taky něco odnést. Zatím to zní tak trochu jako reklama.

[Nervózní potlesk. Nepříjemné ticho.]

ŘEČNÍK: Na to bych potřeboval tři dny. Za 15 minut vám nejsem schopen říct, jak to máte dělat. Mým cílem je vám říct, že tyto věci mohou fungovat, a tak vás motivovat, abyste se jimi dále zabývali.

JÁ: My vám věříme, že fungují. V této oblasti jste hvězda! Dejte nám nějaký příklad nebo nám dejte prvních 15 minut jako upoutávku. Prosím!

V tom okamžiku ho začalo publikum hlasitě povzbuzovat a řečník neměl na vybranou. Když konečně začal sdílet praktické rady, které jsme mohli využít, všichni si oddechli.

Poněkud ironické. Tento chamtivý přístup k přednášce neslouží dokonce ani zájmům řečníka samotného. Byl bych hodně překvapený, kdyby někdo z publika projevil o jeho služby zájem. A i kdyby to někdo udělal, bude to vyváženo ztrátou respektu u ostatních v sále. Není třeba říkat, že jsme tu řeč nikdy online nepublikovali.

Dobrá pověst je vším. Chcete si přece vybudovat pověst štědrého člověka, který svému publiku přináší něco úžasného, a ne nudného patrona, který pouze dělá reklamu sám sobě. Když se vám snaží někdo něco prodat a vy přitom čekáte něco jiného, je to nudné a ubíjející.

Obvykle se takový pokus o prodej odehrává rafinovaněji. Může to být snímek ukazující obal knihy nebo stručná zmínka o tom, že řečnickova organizace má problémy s financováním. V kontextu dobré řeči vám tyto malé štouchance možná projdou. (Něco zcela jiného samozřejmě je, pokud jste byli výslovně požádáni, abyste o té či oné knize či organizaci promluvili.) Představuje to pro vás ale velké riziko. Proto v TEDu řečníky od podobných věcí aktivně odrážujeme.

Pevně se držíme zásady, že řečníkův úkol je něco publiku *dát*, a ne mu něco *vzít*. (Dokonce i v obchodním kontextu, kdy se opravdu snažíte něco prodat, by vaším cílem mělo být dávání. Ti nejlepší prodejci se umí do svých posluchačů vcítit a představit si, jak mohou nejlépe uspokojit jejich potřeby.) Na konferenci lidé nepřicházejí proto, aby jim někdo něco prodal. Jakmile pochopí,

že to máte v úmyslu, tak utečou do bezpečí své e-mailové schránky. Je to jako kdyby vás kamarád pozval na kávu a vy jste ke své hrůze zjistili, že vám chce nabídnout nějaké supervýhodné životní pojištění. Při první příležitosti se zdekujete.

Nemusí být lehké shodnout se na tom, kde je hranice mezi sdílením myšlenky a prodejem, ale rozhodující zásada je: Neberte. Dávejte.

Tak to zkrátka je. Štědrost vyvolá reakce. Když na TEDu promlouval Bryan Stevenson, právník zabývající se problematikou lidských práv, jeho organizace nutně potřebovala 1 milion dolarů na to, aby mohla dál pokračovat v práci na důležitém případě, který řešil Nejvyšší soud Spojených států amerických. Bryan to však ve své řeči nezmínil ani jednou. Místo toho pomocí příběhů, vhlédů, humoru a nových informací změnil způsob, jakým o nespravedlnosti v Americe přemýšlíme. Když skončil, publikum vstalo jako jeden muž a několik minut tleskalo. A víte co? Od účastníků konference nakonec dostal finanční dary v hodnotě přesahující 1,3 milionu dolarů.

ZMATEČNÝ STYL

Na první TED konferenci, kterou jsem organizoval, začal jeden z řečníků takto: „Během cesty sem jsem přemýšlel, co vám vlastně řeknu...“ Pak následoval seznam nejasných postřehů o možných budoucích scénářích. Nic extra nepříjemného. Nic, co by bylo mimořádně těžké pochopit. Ale také žádné silné argumenty. Žádné nové informace. Nic, co by vám otevřelo oči. Nic, co byste si mohli odnést. Publikum slušně zatleskalo, ale nikdo se v podstatě nic nového nedozvěděl.

Byl jsem vzteky bez sebe. Nedostatečná příprava je jedna věc. Ale chlubit se tím? To je ponižující. Říkáte tak lidem, že jejich čas nemá žádnou hodnotu. Že samotná událost nemá žádnou hodnotu.

Takových proslovů je mnoho. Jsou roztěkané a nemají jasný směr. Řečník si sice může nalhávat, že i nesoustředěný vhléd do jeho brilantního myšlení musí ostatní fascinovat, ale pokud se 800 lidí rozhodne, že vám věnuje patnáct minut svého času, nemůžete jen tak improvizovat.

Jak říká můj kolega Bruno Giussani: „Když si lidé sednou, aby si někoho vyslechli, nabízejí mu něco neskutečně cenného. Něco, co se nedá již nikdy získat zpět: pár minut svého času a pozornosti. Úkolem řečníka je ten čas využít co nejlépe.“

Pokud se tedy chystáte nějakou svoji úžasnou myšlenku darovat lidem, musíte nejprve nějaký čas věnovat přípravě. Nesouvislý a nepromyšlený projev nepřipadá v úvahu.

Nakonec se ukázalo, že ten řečník, který plácal páté přes deváté, přece jen TEDu něco dal. Od té doby jsme totiž zdvojnásobili úsilí věnované přípravě řečníků.

ORGANIZAČNĚ-NUDNÝ STYL

Každá organizace je nesmírně zajímavá pro ty, kteří v ní pracují. A stejně tak je nudná pro téměř všechny ostatní. Je mi líto, ale je to tak. Každá řeč postavená na výjimečné minulosti vaší firmy, neziskovky či laboratoře, na jejím komplexním, ale úchvatném uspořádání, neuvěřitelně fotogenickém a talentovaném týmu a na tom, jak jsou vaše výrobky úspěšné, způsobí, že vaše publikum začne po první větě podřimovat. Možná je to zajímavé pro vás a váš tým. My tam ale bohužel nepracujeme.

Nemluvte o organizaci a jejích produktech. Všechno se změní, když se zaměříte na podstatu své práce a na sílu myšlenek, které ji prostupují.

To je někdy těžší, než se zdá. Šéfové organizací se často automaticky stávají jejich mluvčími, kteří jsou vždy v prodejním režimu. Věří totiž, že je jejich povinností ocenit svůj tvrdě pracující tým. A protože práce, o které chtějí mluvit, se vykonala v rámci jejich organizace, může se zdát, že ten nejjednodušší způsob, jak ji popsat, je ukotvit ji ve faktech o organizaci. „V roce 2005 jsme v Dallasu v této budově (fotka prosklené budovy) otevřeli nové oddělení, jehož cílem bylo přijít na to, jak radikálně snížit naše náklady na energii. Tento úkol jsem svěřil viceprezidentu Hanku Borehamovi...“ Nuda!

Srovnejte předchozí výrok s následujícím: „V roce 2005 jsme zjistili něco neuvěřitelného. Ukázalo se, že průměrná kancelář může snížit své náklady na energii o 60 %, aniž by to nějak viditelně ovlivnilo produktivitu. Dovolte, abych vám řekl, jak...“

Jeden způsob zájem udrží. Jiný ho zadusí. Jeden způsob je dar. Ten druhý sleduje jen své vlastní zájmy.

INSPIRUJÍCÍ STYL

Trochu váhám, zda uvést tento příklad, ale cítím, že musím.

Nejprve se ale shodněme na následujícím: *Inspirace* je zcela nepochybně jednou z nejsilnějších věcí, kterou můžete při poslechu nějakého proslovu zažít. Řečnickova práce a slova vás dojmou, naplní vzrušením a pocitem, že je možné věci změnit. Chcete se stát lepším člověkem. Růst a úspěch TEDu je poháněn hluboce inspiřující povahou mnohých přednášek. Je to vlastně důvod, proč mě TED tak přitahuje. Věřím v sílu inspirace.

Je to ale síla, se kterou je třeba nakládat velmi opatrně.

Když skvělý řečník skončí svoji řeč a celé publikum vstane a tleská, je to pro všechny v místnosti vzrušující okamžik. Lidé jsou nadšeni a pro řečníka je nepopsatelně uspokojující, když se mu dostane tak velkého uznání. (Jeden z těch rozpačitéjších okamžiků, který jsme na TEDu zažili, byl, když jeden řečník za vlašného potlesku opustil pódium a svému příteli v zákulisí zašeptal: „Nikdo nestál!“ Jeho reakce byla pochopitelná. Měl však tu smůlu, že jeho mikrofon byl stále zapnutý a všichni mohli bolest v jeho hlase slyšet.)

Ať už to přiznají či ne, mnozí z řečníků sní o tom, že budou opouštět pódium za pochvalného pokřiku publika. Následovat budou spousty tweetů potvrzující řečnickovu schopnost inspiřovat. A v tom je ta past. Silná přitažlivost potlesku vestoje může způsobit, že začínající řečníci dělají nesmyslné věci. Mohou se podívat na proslovy inspirativních řečníků a snažit se je napodobit. Ale kopířují pouze formu. Výsledek může být strašný: bezcitná snaha použít všechny dostupné triky a zmanipulovat publikum jak intelektuálně, tak emocionálně. Tato znepokojující věc se na TEDu odehrála před několika lety. Jeden asi čtyřicetiletý Američan, který byl velkým fanouškem TEDu, nám poslal působivé video a naléhal, abychom ho nechali na TEDu vystoupit. Téma jeho přednášky se přesně shodovalo s tématem, na které jsme se ten rok soustředili, a navíc měl velmi dobré reference. Rozhodli jsme se tedy dát mu šanci.

První okamžiky jeho řeči vypadaly slibně. Byl charismatický a na pódiu přímo zářil. Utrousil několik zábavných poznámek na úvod, měl dobře připravené video a překvapující slajdy. Vypadalo to, jako by si detailně nastudoval všechny přednášky, které kdy na TEDu zazněly, a z každé si pro tu svoji vybral to nejlepší. Seděl jsem, poslouchal a pevně doufal, že to bude velký hit.

Pak jsem ale začal mít trochu divný pocit. Něco mi tam nesešlo. Bylo vidět, že je na pódiu strašně rád. Až moc. Dělal pauzy a čekal na potlesk či smích. A pokud odezva publika přišla, přestál a poděkoval, aby z toho mazaně vytěžil ještě trochu víc. Začal do svého proslovu vkládat improvizované poznámky, které měly pobavit. On se evidentně bavil velmi dobře, publikum až tak ne. A nejhorší na tom všem bylo to, že slíbený obsah v jeho přednášce nikdy nezazněl. Tvrdil, že se snažil dokázat pravdivost jedné důležité myšlenky. Ale to, s čím přišel, byl jen jakýsi vrtoch. Zábavná historka. V jednom okamžiku dokonce použil fotku upravenou ve Photoshopu tak, aby to vypadalo, že jeho práce má kýžený výsledek. A protože se nechal unést a vyžíval se v záři reflektorů, jeho řeč navíc výrazně překročila časový limit.

Ke konci svého projevu začal lidem říkat, že v sobě určitě mají sílu přijmout jeho moudrost. Mluvil o snech a inspiraci a skončil s rukama nataženýma směrem k publiku. Jelikož bylo zřejmé, že mu na té řeči velice záleží, část publika vstala, aby mu zatleskala. A já? Mně z toho bylo zle. Byla to přesně ta věc, kterou jsme se na TEDu tak usilovně snažili eliminovat. Okázalý, ale prázdný styl.

Problém s podobnými projevy není jen v tom, že lichotí s cílem oklamat. Nebezpečí je, že škodí celému přednáškovému žánru. Když potom přijde na pódium opravdu inspirativní řečník, publikum se mu pravděpodobně neotevře tak snadno. A přesto je stále více řečníků, kteří se ve snaze získat obdiv publika snaží touto cestou jít.

Nebudte, prosím, jeden z nich.

Ohledně inspirace platí jedna věc: Je třeba si ji zasloužit. Člověk není inspirativní proto, že na vás udělá psí oči a požádá vás, abyste naslouchali svému srdci a uvěřili v jeho sen. Je to proto, že takový člověk má sen, který stojí za to, aby se pro něj ostatní nadchli. A tyto sny nepřicházejí jen tak. Stojí za nimi krev, pot a slzy.

S inspirací je to jako s láskou. Když o ni usilujete příliš, neuspějete. Pro člověka, který si vynucuje lásku tímto způsobem, máme i označení. Říká se mu stalker. V mírnějších případech jsou slova, která pro něj použijeme, téměř stejná jako slovo špatný: *příliš sentimentální, nevhodný, zoufalý*. Je smutné, že jeho chování vede k naprostému opaku toho, o co se snaží. Způsobí, že se objekt jeho touhy stáhne.

S inspirací je to stejné. Pokud se pokusíte jít zkratkou a získat si lidi pouze na základě svého charismatu, může se vám to na chvíli povést, ale brzy budete odhaleni a publikum se dá na útěk. Přestože se řečníkovi ve výše uvedeném příkladu dostalo částečných ovací vestoje, zpětná vazba, kterou dostal v účastnickém dotazníku po konferenci, byla strašná a jeho vystoupení jsme nikdy na internetu nepublikovali. Lidé se cítili zmanipulováni. A měli pravdu.

Pokud tedy sníte o tom, že budete rocková hvězda mezi řečníky, která kráčí po pódiu, dává na odiv svou genialitu a uvádí tak publikum do varu, tak to, prosím, znovu zvažte. Takový sen není dobrý. Sněte raději o něčem, co vás přesahuje. Jděte a pracujte na tom snu tak dlouho, jak je třeba, a pokuste se dosáhnout něčeho, co za to stojí. A pak s pokorou přijďte a podělte se o to, čemu jste se naučili.

Inspirace se nedá nacvičit. Jedná se o reakci publika na autenticitu, odvalu, nesobeckou práci a opravdovou moudrost. Pokud bude vaše řeč tyto prvky obsahovat, možná vás překvapí, co se stane.

Je snadné hovořit o tom, proč jsou některé proslovy či přednášky neúspěšné. Jak to ale udělat, aby úspěšné byly? Vše se odvíjí od srozumitelné, jasné myšlenky.

4 | LEITMOTIV

Co vlastně chcete říct?

„Stává se to příliš často: sedíte v publiku, posloucháte, jak někdo mluví, a víte, že ten člověk má na mnohem víc.“ Opět Bruno Giussani, muž, který velmi nerad vidí, jak potenciálně dobrý řečník marní svou příležitost.

Cílem projevu či přednášky je říct něco smysluplného. Je však neuvěřitelné, jak často tomu tak není. Padne mnoho slov, to nepochybně. Ale nějak se jim nedaří dát publiku něco, čeho by se mohlo chytit. Krásné snímky a charisma jsou sice fajn, ale není tu nic, co by si lidé mohli odnést. V lepším případě je jediné, co řečník udělá, že pobaví.

Příčinou této tragédie je v první řadě fakt, že si řečník řeč pořádně nenaplánoval jako celek. Možná ji plánoval odrážku po odrážce, nebo dokonce větu po větě, ale jejím celkovým dojmem se vůbec nezabýval.

Existuje užitečný termín, který se používá při analýze divadelních her, filmů a románů. Lze ho použít i pro proslovy. Jedná se o leitmotiv – společné téma, které se prolíná všemi prvky vyprávění. Každá řeč či přednáška by takový leitmotiv měla mít.

Protože je vaším cílem vytvořit v myslích posluchačů něco úžasného, můžete si leitmotiv představit jako silný provaz či lano, na které navážete všechny prvky, jež jsou součástí rozvíjené myšlenky.

To však neznamená, že každá řeč se musí týkat pouze jednoho tématu, vyprávět jediný příběh či se ubírat pouze jedním směrem bez jakýchkoli odboček. Vůbec ne. Znamená to jen, že se všechny její součásti musí propojit.

Zde je začátek přednášky, která leitmotiv neobsahuje. „*Chci se s vámi podělit o zkušenosti, které jsem získal během nedávné návštěvy Kapského Města, a poté zmíním několik postřehů o životě na cestě...*“

Srovnajte s tímto: „*Během nedávné návštěvy Kapského Města jsem se naučil něco nového o cizích lidech – kdy jim věřit můžete a kdy rozhodně ne. Rád bych se s vámi podělil o dvě velmi rozdílné zkušenosti, které jsem získal...*“

První způsob by mohl mít úspěch ve vašem rodinném kruhu. Druhý ale obsahuje leitmotiv, který je čitelný od úplného začátku a který je pro běžné publikum mnohem lákavější.

Dobré cvičení je pokusit se leitmotiv zhustit do maximálně patnácti slov. Ale těch patnáct slov musí mít pořádný obsah. Nestáčí mít pouze cíl jako „Chci inspirovat publikum“ nebo „Chci získat podporu pro svoji práci“. Cíl musí být specifitější. Jakou myšlenku chcete evokovat ve svých posluchačích? Co si mají odnést?

Je také důležité, aby leitmotiv nebyl příliš předvídatelný či banální, jako např. „důležitost tvrdé práce“ nebo „čtyři projekty, na nichž pracuji“. Chrrrrr... Máte na víc! Zde jsou leitmotivy některých populárních přednášek z TEDu. Všimněte si, že každá z nich obsahuje prvek *překvapení*.

- Větší možnost volby vede k menší spokojenosti.
- Zranitelnosti je třeba si vážit, a ne se před ní skrývat.
- Potenciál vzdělávání se promění, zaměříte-li se na úžasnou (a zábavnou) dětskou kreativitu.
- Změna řeči těla povede k vaší proměně.
- Historie vesmíru v 18 minutách ukazuje cestu od chaosu k řádu.
- Nehezké vlajky měst mohou odhalit překvapující tajemství designu.
- Jak mě cesta na jižní pól málem stála život a změnila mé priority.
- Rozpoutejme tichou revoluci – svět přetvořený pro introverty.
- Kombinace tří jednoduchých technologií vytváří neuvěřitelný šestý smysl.

- Online videa mohou učinit vyučování lidštějším a způsobit revoluci ve vzdělávání.

Barry Schwartz, jehož přednáška o paradoxu volby je ve výše uvedeném seznamu na prvním místě, je velkým zastáncem důležitosti leitmotivu:

Mnoho řečníků se zamiluje do svých myšlenek a je pro ně těžké pochopit, co je na nich pro ostatní tak složité. Důležité je prezentovat pouze jednu myšlenku, a to tak důkladně a úplně, jak to jen v daném časovém limitu jde. Co chcete, aby vaše publikum zcela jednoznačně na konci přednášky chápalo?

Poslední leitmotiv ze seznamu je od reformátora vzdělávání Salmana Khana, který mi řekl:

Khanova akademie udělala spoustu opravdu zajímavých věcí, ale to by v přednášce znělo příliš vypočítavě. Chtěl jsem se podělit o myšlenky, které jdou dál. Myšlenky jako třeba učení založené na mistrovství nebo jak lze učinit vyučování díky omezení frontální výuky osobnějším. Řečníkům bych poradil, aby se snažili najít jednu myšlenku, která přesahuje organizace i je samotné, ale současně ukázali na vlastní zkušenosti, že se nejedná jen o prázdnou spekulaci.

Leitmotiv nemusí mít takové ambice jako ty uvedené výše. Měl by však obsahovat něco, co vzbudí pozornost. Místo toho, abyste hovořili o důležitosti tvrdé práce, co takhle promluvit o tom, jak tvrdá práce někdy nevede k opravdovému úspěchu a co se s tím dá dělat? Místo abyste mluvili o čtyřech projektech, na kterých jste v poslední době pracovali, můžete hovořit o tom, co mají tři z těchto projektů překvapivě společného.

Když měla Robin Murphyová hovořit na TEDWomen, přesně to bylo leitmotivem její přednášky. Svoji řeč začala takto:

Roboti se rychle stávají těmi, kteří jako první pomáhají na místech postižených katastrofou, kdy spolu s lidmi pracují a vracejí věci do normálu. Zapojování těchto sofistikovaných strojů vede k záchraně životů, k úspoře nákladů a má potenciál změnit způsob poskytování pomoci postiženým oblastem. Ráda bych vás dnes seznámila se třemi roboty, na kterých jsem pracovala a kteří jsou toho důkazem.

Ne každý řečník musí leitmotiv stanovit na úvod tak otevřeně a přímo jako v tomto případě. Jak uvidíme, existuje mnoho způsobů, jak posluchače zaujmout a vyzvat je, aby se přidali na vaši cestě k vám. Když ale vaše publikum ví, kam směřujete, je pro něj mnohem snazší vás následovat.

Představme si znovu, že proslov či přednáška je jako cesta. Cesta, kterou spolu přednášející a publikum podniknou a na které bude řečník průvodcem. Pokud ale jako řečník chcete, aby se k vám publikum přidalo, budete mu pravděpodobně muset naznačit, kam vlastně jdete. A pak si musíte být jisti, že vám každý krok na této cestě pomůže se tam dostat. V naší metafoře *leitmotiv zastupuje směr, kterým se ubíráte*. Zajišťuje, aby na cestě nebyly žádné nemožné skoky a abyste po skončení přednášky vy i publikum společně dorazili do cílové destinace, jež vás uspokojí.

Mnoho lidí přistupuje k proslovu či přednášce tak, že pouze zhruba popíše svoji práci, zkoumaný problém nebo organizaci, pro kterou pracují. To není dobrý plán. Taková řeč pravděpodobně nebude mít ani jasný cíl, ani moc velký dopad.

Mějte na paměti, že leitmotiv není totéž jako téma. Pozvánka se může zdát naprosto jasná. „Milá Mary, chtěli bychom, abys přišla promluvit o té nové odsolovací technologii, kterou jsi vyvinula.“ „Milý Johne, mohl bys přijít a povědět nám o svém kajakovém dobrodružství v Kazachstánu?“ I když je *téma* zcela zřejmé, stojí za to se nad *leitmotivem* zamyslet. Řeč o jízdě na kajaku může mít jako svůj leitmotiv vytrvalost, skupinovou dynamiku či nebezpečí silných říčních vírů. Řeč o odsolování může mít leitmotiv založený na převratné inovaci, globální vodní krizi nebo tom, jak úžasná může být technologie.

Jak tedy svůj leitmotiv vytvoříte?

Nejdříve byste si měli o svém publiku zjistit maximální množství informací. O jaké lidi se jedná? Kolik toho o tématu vědí? Jaká mají očekávání? Na čem jim záleží? O čem mluvili řečníci před vámi? Darovat myšlenku můžete jen těm, jejichž mysl je připravena ji přijmout. Máte-li v plánu promluvit ke skupině taxikářů v Londýně o tom, jak úžasná je ekonomika založená na sdílení a digitálních technologiích, bylo by užitečné vědět, jak je jejich životy ohroženo službou Uber.

Největší překážku v identifikaci leitmotivu však vyjádřuje zoufalý výkřik každého řečníka: *Chtěl bych toho tolik říct, ale mám tak málo času!*

To slycháváme často. Na TEDu je časový limit na přednášku 18 minut. (Proč 18? Taková přednáška je dostatečně krátká na to, aby lidé udrželi pozornost, a to včetně těch, kteří přednášky sledují na internetu, a dostatečně obsažná na to, aby ji brali vážně. Je ale zároveň dostatečně dlouhá na to, aby zaznělo něco podstatného.) Většina řečníků je však zvyklá mluvit 30 až 40 minut či déle. Když si mají představit, že musí pronést kvalitní řeč v tak krátkém čase, je to pro ně těžké.

Rozhodně není pravda, že kratší řeč znamená méně času na přípravu. Když se amerického prezidenta Woodrowa Wilsona jednou zeptali, jak dlouho mu trvá příprava projevu, odpověděl:

To záleží na jeho délce. Jedná-li se o desetiminutovou řeč, trvá mi to celé dva týdny. Pokud má projev trvat půl hodiny, zabere mi příprava týden. A pokud mohu mluvit tak dlouho, jak chci, nepotřebuji vůbec žádnou přípravu. Jsem vždy připraven.

Připomíná mi to slavný citát přičítaný celé řadě velkých myslitelů a spisovatelů: „Kdybych měl více času, byl bych napsal kratší dopis.“

Přijměme tedy fakt, že příprava dobré řeči, kterou máme pronést v omezeném čase, bude vyžadovat nemalé úsilí. Lze to však udělat dobře i špatně.

NEVHODNÝ ZPŮSOB

Nevhodný způsob, jak řeč zkrátit, je zahrnout do ní všechny věci, o kterých si myslíte, že byste je měli sdělit, a které jednoduše zredukujete tak, že jsou mnohem kratší. Překvapivě můžete vytvořit scénář, který toho docílí. Všechny hlavní body, které chcete zmínit, tam budou stručně uvedeny. Vše související s vaší prací je v projevu zahrnuto! Můžete si dokonce myslet, že je všechno propojené nějakým leitmotivem, že přednáška má nějaký širší základ, o který se vaše práce opírá. Vám samotným se může zdát, že jste udělali maximum pro dodržení časového limitu, který vám byl dán.

Nicméně leitmotivy propojující velké množství pojmů nefungují. Pokud rychle zmíníte mnoho věcí ve formě stručného přehledu, bude to mít drastické důsledky. Řeč nebude mít dostatečně silný dopad. Jelikož znáte veškeré pozadí a kontext toho, o čem hovoříte, může se vám zdát, že jsou vaše náhledy do tématu dostatečně hluboké. Pro posluchače je však vaše práce zcela nová, a proto jim řeč bude připadat abstraktní, suchopárná či povrchní.

Jedná se o jednoduchou rovnici. Příliš mnoho obsahu se rovná nedostatečné hloubce. Chcete-li sdělit něco zajímavého, potřebujete dostatek času na to, abyste udělali alespoň dvě věci:

- Ukažte, proč je to důležité. Na jakou otázku se snažíte najít odpověď? Jaký problém se snažíte vyřešit? O jakou zkušenost se chcete podělit?
- Podpořte všechny hlavní myšlenky tím, že uvedete reálné příklady, příběhy či fakta.

Tímto způsobem můžete myšlenky, kterých si ceníte, rozvinout v myslí někoho jiného. Vysvětlovat proč a uvádět příklady je bohužel časově náročné. A proto máte pouze jednu volbu.

SPRÁVNÝ ZPŮSOB

Má-li mít vaše řeč účinek, musíte zredukovat tematický záběr na jediný leitmotiv – na jedno správně vystavěné hlavní sdělení. V jistém smyslu toho pokryjete méně, ale dopad bude ve skutečnosti podstatně větší.

Spisovatel Richard Bach řekl: „Dobrý text má sílu všech vyškrtaných slov.“ Totéž platí pro mluvený projev. Tajemství úspěšných projevů často spočívá v tom, co je vynecháno. Méně může být více.

Mnoho řečníků, kteří na TEDu vystoupili, to uvedlo jako klíčové pro úspěch jejich přednášky. Hudebnice Amanda Palmerová k tématu dodává:

Uvědomila jsem si, že jsem se ocitla v pasti svého ega. Pokud se moje přednáška začne šířit na internetu, chci, aby lidé věděli, jaká jsem skvělá pianistka! A taky že umím malovat! A že píši fantastické texty! Že jsem talentovaná v mnoha JINÝCH oblastech! TEĎ PŘIŠLA MOJE CHVÍLE! Ale ne. Jediný způsob, jak může vaše řeč opravdu uspět, je vynechat z ní své ego a dovolit si být nástrojem pro šíření myšlenek samotných. Vzpomínám si, jak jsem šla na večeři s Nicholasem Negropontem, který na TEDu vystupuje často, a požádala ho o nějakou radu ohledně mého vystoupení. Řekl něco, co můj učitel buddhismu říká již léta: Dej věcem prostor a ŘEKNI MÉNĚ.

Ekonom Nic Marks radí začínajícím spisovatelům: „*Zabijte svoje miláčky*. Musel jsem být připraven na to, že NEBUDU mluvit o věcech, které absolutně miluji a které bych tam hrozně rád veupal, ale nejsou součástí hlavního příběhu. Bylo to těžké, ale zcela nezbytné.“

Jednu z nejpobulárnějších přednášejících, kteří kdy na TEDu vystoupili, Brené Brownovou, stálo rovněž nemalé úsilí splnit přísné časové požadavky. Doporučuje jednoduchý recept: „Připravte si přednášku, a pak ji zkraťte na polovinu. A až nad ztrátou této poloviny přestanete truchlit, zredukujte ji o dalších 50 procent. Přemýšlet o tom, kolik toho můžete za 18 minut říct, je lákavé. Pro mě je však mnohem zajímavější otázka: ‚Kolik toho můžete za 18 minut *smysluplně* sdělit?‘“

Stejný problém se týká jakkoli dlouhého projevu. Dovolte mi uvést osobní příklad. Řekněme, že jsem byl požádán, abych se během dvou minut představil. Zde je první verze:

Přestože jsem Brit, narodil jsem se v Pákistánu – můj otec byl misijní oční chirurg – a tak jsem první léta života strávil tam, ale také v Indii a v Afghánistánu. Když mi bylo třináct let, poslali mě do internátní školy v Anglii a poté jsem začal studovat filozofii, politologii a ekonomii na Oxfordské univerzitě. Pak jsem začal pracovat jako novinář pro místní noviny ve Walesu. Na pár let jsem se přestěhoval na Seychelské ostrovy, kde jsem psal a četl zprávy ze světa pro jednu pirátskou rozhlasovou stanici.

V polovině 80. let, to už jsem byl opět v Británii, jsem se zamiloval do počítačů a začal jsem vydávat časopisy, které se touto problematikou zabývaly. Byla to skvělá doba pro vydávání odborných časopisů a moje společnost zažívala po dobu sedmi let každý rok dvojnásobný růst. Prodal jsem ji, odstěhoval se do USA a zkusil to znovu.

V roce 2000 měla moje firma 2 000 zaměstnanců, 150 časopisů a webových stránek. Technologická bublina však praskla a firmu to málem položilo. A taky, kdo potřebuje časopisy, když máme internet? Na konci roku 2001 jsem z firmy odešel.

Naštěstí jsem vložil nějaké peníze do neziskové nadace, kterou jsem použil ke koupi TEDu, jenž byl tehdy výroční konferencí v Kalifornii. Od té doby je TED mou vášní a plný úvazek.

A tady je druhá verze:

Chci, abyste se se mnou podívali do studentského pokoje na Oxfordské univerzitě v roce 1977. Otevřete dveře a napřed to vypadá, že tam nikdo není.

Ale počkejte! Na podlaze v rohu leží na zádech mladý muž a dívá se do stropu. Už tak leží více než hodinu a půl. Ten mladík jsem já. Já ve věku dvaceti let. Přemýšlím. Intenzivně. Snažím se, a teď se, prosím, nesmějte, snažím se vyřešit problém svobodné vůle. To hluboké tajemství, jímž se filozofové zabývají přinejmenším už dva tisíce let, ptáte se? Jo. Přesně to řeším.

Každý, kdo by se na celou tu scénu podíval objektivně, by musel dojít k závěru, že jelikož ten mládenec dává přednost myšlenkám před lidmi, musí být trochu arogantní a bláhový anebo jen osamělý a společensky neobratný.

A můj vlastní pohled na věc? Jsem snílek. Síla myšlenek mě vždy fascinovala. A jsem si docela jistý, že mi ten do nitra zaměřený pohled pomohl přežít všechna ta léta strávená v internátních školách v Indii a Anglii, daleko od rodičů misionářů, a to mi dalo sebevědomí založit mediální firmu. Ten, kdo se tak hluboce zamiloval do TEDu, byl rozhodně právě ten snílek ve mně.

V poslední době sním o revoluci ve veřejném vystupování a o tom, k čemu by mohla vést...

Která verze vám o mně řekne víc? Ta první rozhodně obsahuje mnohem více informací. Je to slušné shrnutí důležitých etap mého života. Životopis ve dvou minutách. Ta druhá se soustřeďuje pouze na jeden okamžik mého života, a přesto když tento experiment s lidmi provádím, zdá se jim druhá verze mnohem zajímavější a také mnohem obsažnější.

Ať už jsou váš časový limit dvě minuty, osmnáct minut nebo hodina, dohodněme se pro začátek na následujícím: *Budete mluvit jen o tom, do čeho se dokážete ponořit dostatečně hluboko tak, aby to bylo zajímavé.*

Koncept leitmotivu opravdu pomáhá. Tím, že si zvolíte leitmotiv, automaticky vyfiltrujete mnohé z toho, co byste jinak mohli jen tak mimochodem říct. Když jsem provedl výše uvedený experiment, pomyslel jsem si: *Na který aspekt svého já bych se měl soustředit, aby to celé získalo větší hloubku?* Rozhodnutí zaměřit se na „snílka“ mi pomohlo ukotvit verzi 2 v období, kdy jsem na Oxfordu studoval filozofii, a ořezat většinu ostatních částí mého života. Kdybych si místo toho vybral „byznysmena“ nebo „vědátora“ či „světoobčana“, řeč bych upravit jinak.

Leitmotiv tedy vyžaduje, abyste nejprve identifikovali myšlenku, kterou můžete v daném čase pořádně rozebrat. Pak byste měli

vytvořit strukturu tak, aby se každý prvek vaší řeči nějakým způsobem k této myšlence vztahoval.

OD LEITMOTIVU KE STRUKTUŘE

Zastavme se na chvíli u slova *struktura*. Je totiž nesmírně důležité. Různé proslovy či přednášky mohou mít různou strukturu, která se k leitmotivu vztahuje. Přednáška může začít tak, že řečník představí problém, který se snaží vyřešit, a pak pro ilustraci povypráví krátký příběh. Poté může zmínit pokusy o vyřešení daného problému v minulosti a uvést dva neúspěšné příklady. Pak by řečník mohl přejít ke svému vlastnímu řešení a uvést zcela nový důkaz, který jeho myšlenku podporuje. Skončit by mohl zmíněním tří důsledků, jež by toto řešení v budoucnu mohlo mít.

Strukturu řeči si můžete představit jako strom. Leitmotiv tvoří jeho kmen a jednotlivé větve rozvíjejí jeho vyprávění: Ta nejnižší je pro úvodní historku. Další dvě větve pro dva příklady neúspěšných pokusů v minulosti. Jedna větev pro navrhované řešení a nový důkaz a tři větve úplně nahoře znamenají tři důsledky, jež z řešení vyplývají do budoucna.

Cílem jiné řeči může být postupně pohovořit o pěti oblastech vlastní práce, které mají společné téma. Řeč může začít a skončit tak, že zmíní současný projekt, na němž řečník pracuje. U struktury tohoto projevu si můžete leitmotiv představit jako smyčku, která spojuje pět různých krabic, z nichž každá představuje jednu oblast práce.

Nejsledovanějším řečníkem TEDu je v době, kdy píši tuto knihu, Sir Ken Robinson. Svěřil se mi, že většina jeho přednášek má jednoduchou strukturu:

- A: Úvod – seznámení s tím, o čem bude řeč
- B: Kontext – proč na této věci záleží
- C: Hlavní myšlenky
- D: Praktické důsledky
- E: Závěr

Prohlásil: „Existuje starý návod na psaní esejů, který říká, že dobrý esej obsahuje odpovědi na tři otázky: *Co? No a co? A co teď?* Trochu se to tomu podobá.“

Kouzlo přednášek Sira Kena jde samozřejmě mnohem dál za jednoduchost jejich struktury a ani on, ani já bychom nedoporučovali, aby se všichni drželi této struktury. Důležité je, abyste našli strukturu, která co nejpřesvědčivěji v daném čase rozvine váš leitmotiv tak, aby bylo jasné, jak do ní každý prvek zapadá.

JAK NA ZÁVAŽNÁ TÉMATA

Musíte-li promluvit o nějakém závažném tématu, je třeba, abyste s leitmotivem zacházeli velmi opatrně. Hruzy uprchlické krize. Prudký nárůst cukrovky. Násilí na ženách v Jižní Americe. Mnozí z těch, kteří o těchto tématech hovoří, považují za svůj úkol upozornit na něco, co vyžaduje širší povědomí. Tyto přednášky jsou většinou strukturovány tak, že řečník nejprve zmíní řadu skutečností, jež ilustrují, jak strašná je stávající situace a proč je třeba se tématem zabývat. A určitě existují případy, kdy to je ten nejlepší způsob, jak vytvořit rámec pro přednášku či projev... musíte však věřit, že vaši posluchači jsou ochotní a připravení cítit se trochu nepříjemně.

Jisté úskalí spočívá v nebezpečí, že má-li za sebou publikum příliš mnoho přednášek tohoto typu, emočně se unaví a začne odpaďovat. Dostaví se vyčerpání ze soucitu. Pokud se tak stane předtím, než skončíte, vaše přednáška se mine účinkem.

Jak se tomu můžete vyhnout? Jako první krok si musíte představit, že vaše přednáška není o nějakém *problému*, ale o *myšlence*.

Moje bývalá kolegyně June Cohenová popsala rozdíl takto:

Řeč založená na problému útočí na *morálku*. Řeč založená na myšlence útočí na *zvědavost*.

Problém odhaluje jiný *problém*. Myšlenka přináší *řešení*.

Problém se ptá: „Není to *strašné?*“ Myšlenka se ptá: „Není to *zajímavé?*“

Je mnohem jednodušší vzbudit u publika zájem tím, že přednášku postavíte jako řešení zajímavé hádanky než jako naléhavou prosbu, aby se lidé začali o něco zajímat.

KONTROLNÍ SEZNAM

Při práci na leitmotivu můžete použít jednoduchý kontrolní seznam:

- Jedná se o téma, které mě opravdu zajímá?
- Vzbuzuje zvědavost?
- Bude mít tato znalost pro publikum nějaký význam?
- Je moje přednáška dar, nebo žádost?
- Je ta informace nová, nebo je již známá?
- Dokážu téma v daném čase náležitě objasnit a uvést nezbytné příklady?
- Víím o problematice dost na to, aby přednáška pro publikum nebyla ztrátou času?
- Mám dostatečnou kvalifikaci či zkušenosti na to, abych se daným tématem zabýval?
- Kterých 15 slov moji přednášku shrnuje?
- Přesvědčilo by těch 15 slov někoho natolik, aby si mě chtěl vyslechnout?

Koučka rétoriky Abigail Tenenbaumová doporučuje řečníkům, aby si leitmotiv otestovali na někom, kdo by mohl být typický člen publika, a aby to udělali verbálně, nikoli písemně. „Když to řeknete nahlas, jasně uvidíte, co je dobré, co chybí a jak to vyladit.“

Úspěšná spisovatelka Elizabeth Gilbertová zase věří, že je dobré řeč či přednášku plánovat pro jednoho člověka. Poradila mi následující: „Vyberte si nějakého člověka – skutečného člověka ze svého okolí – a připravte si řeč tak, jako by byla určena pouze jemu. Vyberte si někoho mimo svůj obor, ale musí to být někdo inteligentní, zvědavý, angažovaný, světaznalý a někdo, koho máte opravdu rádi. To do vaší řeči vnese teplo a vlídného ducha. Nejdůležitější však je, abyste se ujistili, že mluvíte k jednomu člověku, a ne k demografickému profilu („Moje přednáška je pro lidi ve věku 22 až 38 let, kteří pracují v oblasti vývoje softwaru.“). Takový profil není lidská bytost, a budete-li k němu mluvit, nebudete znít stejně, jako když mluvíte ke skutečnému člověku. Nemusíte chodit k takovému

člověku domů a šest měsíců na něm svoji řeč testovat. On o tom vlastně ani nemusí vědět. Prostě si vyberte jednoho ideálního posluchače a pak udělejte maximum pro to, aby ho vaše řeč ohromila, dojala, fascinovala či potěšila.“

To nejdůležitější podle Gilbertové ale je, vybrat si téma, které je vám opravdu blízké. „Mluvte o tom, co znáte. Mluvte o tom, co znáte a co milujete celým svým srdcem. Já si chci poslechnout něco, co je důležité právě pro vás, a ne nějaké náhodné téma, o kterém si myslíte, že to bude novinka. Ukažte mi řádně a se zaujetím prošlapanou cestu, a ne nějakou novou radikální zkratku a věřte mi, že budu uchválena.“

Jakmile budete mít leitmotiv, můžete začít plánovat, co na něj napojíte. Je mnoho způsobů, jak rozvíjet myšlenky. V následujících pěti kapitolách se podíváme na pět hlavních nástrojů, které řečníci používají:

- Propojení
- Vyprávění
- Vysvětlování
- Přesvědčování
- Odhalení

Nástroje se mohou míchat a kombinovat. Pro některé přednášky se hodí jen jeden nástroj, jiné obsahují prvků více. Někdo využívá všech pěti nástrojů (a často přibližně ve stejném pořadí.) Stojí však za to, abychom se na ně podívali odděleně, protože se jedná o pět naprosto odlišných technik.



Kupte si papírovou nebo elektronickou verzi knihy
za skvělou cenu na
www.melvil.cz