

Rychleji myslet, chytře mluvit

Jak vyniknout
ve spontánní
komunikaci



Matt Abrahams

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 **tretně 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 mluďte chytřeji	19
Život není přednáška TED	21
Přednosti písmene A	23
Ze Stanfordu s láskou	24
Zvedněte latku	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 zvládnutí 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 odvalu 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, myslíte 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 to, 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
Budte 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?“	
<i>Podstata: Myslete na cíl – co se má publikum dozvědět, jak se má cítit</i>	
<i>a co má udělat</i>	135

Druhý aspekt: Relevance – „Proč by mě to mělo zajímat?“ <i>Podstata: Soustřeďte se na to, co je pro vaše publikum důležité</i>	138
Třetí aspekt: Přístupnost – „Proč je všechno tak komplikované?“ <i>Podstata: V zájmu srozumitelnosti se vyhněte žargonu a zkratkám</i>	143
Čtvrtý aspekt: Stručnost – „Proč mluví tak zeširoka?“ <i>Podstata: Buďte struční</i>	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 zvědavost. Každá stránka neúprosně užitečného a zábavného klenotu Matta Abrahama 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.

Budme 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 nepocítují 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 vytržení, nadšení a zodpovědní mistři komunikace, jakými bychom chtěli být.

Oslepení září reflektorů

Chtěl bych, abyste něco vyzkoušeli. Překřížte ruce před hrudníkem tak, jako to děláte obvykle. Nyní připažte a pak ruce znovu překřížte, 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 komunicovali, 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 „instalátérský 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 zaboříte 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 pocíťovaná úzkost příliš silná. V hlavě nám hraje písnička „to nezvládnou“, 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