Jak se stát věrohodným řečníkem

Nick Morgan

BĚHEM CELOFIREMNÍHO MÍTINKU VĚNOVANÉMU PRODEJI Carol, viceprezidentka pro prodej energicky zamíří k pódiu, na několik sekund se zastaví a pohlédne na své publikum a poté začne vyprávět svůj příběh z doby, kdy byla obchodním zástupcem. Hbitě přejde od vtipné historky k pozitivnímu hodnocení výhledu prodeje na příští rok a svůj projev doplní barvitými diapozitivy, dokládajícími strmý růst a vzrušující, nové produkty, které se chystají. Zatímco tyto produkty popisuje, zdůrazňuje svá slova živými gesty. Poté, co si svůj projev vyzkoušela před malým týmem spolehlivých kolegů, kterým se její poselství líbilo, sebevědomě dospěje k závěrečnému bodu: Přejde na okraj pódia, rozhlédne se po sále a vyzve své posluchače, aby si stanovili náročnější cíle prodeje, díky kterým se mnozí z nich dostanou mezi vítěze roku.

A přesto Carol cítí, že něco není v pořádku. Z jejího publika nevyzařuje dostatečné nadšení, které je potřebné k úspěšnému zahájení roku. Začne propadat panice: Co se děje? Může něčím situaci zachránit?

My všichni známe někoho podobného, jako je Carol. (Vy sami můžete být takovou osobou). Všichni jsme již slyšeli podobné projevy a absolvovali prezentace, při nichž řečník zjevně dělá vše správně,

a přesto něco – co nejsme schopni přesně definovat – nefunguje. Máme-li takové projevy popsat, můžeme použít výrazy „vykalkulované“, „neupřímné“, „nereálné“ či „povrchní“. Nedokázali bychom pravděpodobně přesně vyjádřit, proč výkon řečníka nebyl přesvědčivý. Nepůsobil prostě *autenticky.* Zaměstnanci a akcionáři jsou v dnešní složité ekonomice a zejména po propuknutí mnoha skandálů, týkajících se konkrétních šéfů firem, skeptičtější než kdykoli dříve. Věrohodnost – včetně schopnosti věrohodně komunikovat s ostatními – se stala významným aspektem leadershipu. Jestliže lídři touto schopností disponují, mohou inspirovat své následovníky, aby ve jménu své organizace odváděli výjimečné výkony. A když ji nemají, v organizacích panuje cynismus a jen někteří jedinci dělají víc než nezbytné minimum práce.

Během 22 let, kdy jsem působil jako kouč komunikace, jsem byl mnohokrát svědkem toho, jak je pro manažery těžké působit v rámci veřejných projevů věrohodně – i když hluboce věří v obsah svého poselství. Proč je tento typ komunikace tak obtížný? Proč se lidé prostě nemohou postavit a říct pravdu?

Čemu nás učí věda

Odpověď lze nalézt v nedávných výzkumech, týkajících se toho, jak vnímají a zpracovávají komunikaci. Všichni už víme, jak významná je neverbální komunikace – které říkám „druhá konverzace“. Pokud vaše slovní sdělení a řeč těla nejsou v souladu, publikum vždy zareaguje na neverbální sdělení. Gesta jsou výmluvnější než slova. Což znamená, že *nestačí* jen vstát a říct pravdu. Často se setkáte s tím, že někdo před svým projevem řekne: „Nechci působit tak, že jsem si projev příliš zkoušel, a tak budu radši improvizovat.“ Během prezentace však jeho řeč těla podryje jeho věrohodnost. Vzhledem k tomu, že je ve stresující situaci a není na ni připraven, působí vykolejeným dojmem.

Stručné shrnutí

Důkladně jste si svůj projev vyzkoušeli – a dokonale zvládli onu veledůležitou řeč těla. Když jste však svůj projev přednesli, cítili jste z publika jen nízkou míru nadšení.

Co se děje? Působíte zřejmě nepřirozeně. Důvod: I když si předem vyzkoušíme konkrétní prvky řeči těla, během skutečného projevu je používáme nesprávně – krátce *poté*, co proneseme související slova. Posluchači vnímají, že něco není v pořádku, neboť během přirozené konverzace řeč těla předchází souvisejícím slovům.

Chcete-li působit věrohodně, nezkoušejte si předem řeč těla. Místo toho si stanovte čtyři cíle:

- Buďte ke svému publiku otevření
- Navažte s publikem spojení
- Hovořte o tématu vášnivě
- Naslouchejte publiku

Když si svůj projev takto vyzkoušíte, budete tyto pocity opravu během skutečného projevu prožívat. Vaše řeč těla se bude projevovat ve správných okamžicích. A vaši posluchači budou vědět, že jste k nim upřímní.

Ať už chce sdělit cokoli, musí se učit za pochodu – a pravděpodobně nebude působit sebejistě. Příprava je tedy důležitá. Tradiční nácvik, během kterého se tak jako Carol zaměříte na koncepci projevu, však často nefunguje. Většinou totiž zahrnuje i zkoušení konkrétních neverbálních projevů – „udržujte oční kontakt“, „rozpřáhněte ruce“, „přejděte na konec pódia“ – kvůli kterým řečník působí nepřirozeně. Publikum pak vnímá, jak řečník během těchto neverbálních projevů usilovně přemýšlí.

Proč takto vykalkulovaná řeč těla působí nevěrohodně? Odpověď nám může poskytnout výzkum mozku. U lidských bytostí totiž druhá, neverbální konverzace, přichází ve skutečnosti jako *první*, ihned poté, co se v mozku probudí určitá emoce nebo impuls, ovšem předtím, než jsou takové emoce nebo impulsy slovně vyjádřeny. Z výzkumů samozřejmě vyplývá, že naše přirozená a nenucená gesta často signalizují, co si v zápětí pomyslíme nebo řekneme.

Můžeme tedy říci, že slova jsou následným vysvětlením toho, proč jsme právě použili určitá gesta. Zamyslete se nad prostým objetím: Podnět k tomu, abychom někoho objali, přichází *předtím*, než si plně

Myšlenka v praxi

Morgan doporučuje, abyste si svůj projev zkoušeli s tím, že myslíte na tyto čtyři cíle.

Buďte ke svému publiku otevření

Chcete-li si to vyzkoušet, nacvičujte svůj projev tak, že si představujete, jaké by to bylo, kdybyste své poselství sdělovali někomu, s kým si naprosto rozumíte. Může to být váš partner, blízký přítel nebo dítě. Uvědomte si zejména toto: V tomto emocionálním rozpoložení chci být, až budu přednášet svůj projev.

Tento stav umožňuje přirozenější řeč těla, například úsměvy nebo uvolněná ramena. A díky těmto projevům budete schopni vyjádřit své myšlenky a pocity upřímnějším způsobem.

Navažte s publikem spojení

Když si budete zkoušet projev, mějte na mysli, že chcete navázat spojení se svými posluchači. Představte si, že vám dítě, které dobře znáte, nevěnuje pozornost. Chcete upoutat – a udržet – jeho pozornost, jak to jen jde.

V takové situaci nepotřebujete žádnou strategii; děláte prostě to, co pokládáte za přirozené a patřičné. Začnete například mluvit víc nahlas, případně se více přiblížíte ke svému posluchači. Během skutečného projevu budou tyto projevy přirozené a správně načasované.

Hovořte o tématu vášnivě

Během cvičení se ptejte sebe sama, čemu z daného tématu přisuzujete obzvláštní důležitost: Co je v sázce? K jakým výsledkům by vaše prezentace měla vést? Nezaměřujte se na to, co chcete říct, ale proč svůj projev přednášíte a jaký z něj máte pocit. Dbejte na to, aby se podstatné emoce projevovaly v každém slovu, které během zkoušení vyslovíte. Váš skutečný projev pak bude naplněn patřičným zanícením a bude působit více lidsky a poutavě.

Naslouchejte publiku

Chcete-li si to vyzkoušet, přemýšlejte o tom, co si asi vaši posluchači budou myslet ve chvíli, kdy zahájíte svou prezentaci. Budou nadšeni z představy budoucnosti? Budou se obávat špatných zpráv? Když to budete nacvičovat, představujte se, že je pozorně sledujete a vnímáte jejich signály, jimiž na vás reagují.

Během prezentace pak dokážete lépe vyhodnotit, jaké emoce vaši posluchači vysílají prostřednictvím neverbálních projevů. A budete na ně schopni patřičně reagovat: například tím, že zvýšíte tempo řeči, změníte formu projevu, začnete klást spontánní otázky, případně vypustíte některé části projevu nebo je změníte.

uvědomíme, jak jsme rádi, že danou osobu vidíme, nebo než svou radost vyjádříme nahlas. Nebo si představte klasickou konverzaci: Podpora, nesouhlas nebo nějaký komentář se nejprve projeví nějakým gestem. Energicky přikyvujeme, kroutíme hlavou, koulíme očima – a tato gesta vyjadřují naše reakce více bezprostředně – a mocně – než slova.

Jestliže gesta předcházejí vědomému myšlení a myšlenky předcházejí slovům – byť jen na zlomek sekundy – musíme přemýšlet o tom, jak změnit svou přípravu projevu. Jsou-li řečníci cvičeni tradičním způsobem a zkoušejí si různá gesta jedno po druhém, vede to k tomu, že posléze používají tato gesta ve stejnou chvíli – nebo dokonce s mírným zpožděním – kdy vyslovují související slova. I když si posluchači aktivně neuvědomují tuto nepřirozenou posloupnost, díky vrozené schopnosti číst řeč těla cítí, že něco není v pořádku – a že řečník nepůsobí věrohodně.

„Cvičení“ věrohodnosti

Jak se tedy můžete připravit na důležitou prezentaci, jestliže k přesvědčivému projevu nevede nenucená spontánnost, ani tradiční cvičení? Musíte využít základní impulsy, jež jsou základem vašeho projevu. Měly by zahrnovat čtyři významné cíle: být otevřený, navázat spojení, být zanícený a naslouchat. Každý z těchto cílů zajišťuje jakoukoli úspěšnou prezentaci.

Mějte je na mysli, když si zkoušíte svůj projev. Zkoušejte si jej čtyřmi způsoby a zaměřte se vždy na jeden z těchto cílů s tím, že jej vnímáte silněji, než když na něj jen myslíte. Zapomeňte na zkoušení konkrétních gest. Pokud si dokážete tyto pocity plně uvědomovat, řeč vašeho těla se tomu přizpůsobí, projeví se přirozeně a v pravý čas. (Tento přístup může vést rovněž k tomu, že vytříbíte své slovní sdělení