

- *Variace přesvědčují.* Využívejte celé škály svých komunikačních možností. Vyzkoušejte si ji v celé šíři a vytvořte si pak co největší repertoár svých hlasových nalaďení.
- *Užívejte pauzy.* Dejte publiku příležitost promýšlet věci v interpauzách a uvažovat předem v intrapauzách.

SILNÁ MÍSTA

- *Správný odstup.* Blízkostí a distancí působte na kvalitu kontaktu se svými posluchači. Základní pravidlo: Co nejbližší, a přitom dost daleko, zkrátka tak, abyste mohli mít kdykoli zrakový kontakt s kterýmkoli z posluchačů. Proslov začínejte z většího odstupů a s lepším se kontaktem se přibližujte.
- *Silná místa.* Posluchači by na vás měli bez překážek vidět. Nanejvýš třem myšlenkovým stavům posluchačů přiřaďte různá místa v prostoru. Rozvíjejte tím další znakovou soustavu, které posluchači nevědomě rozumějí.

Elegance aneb Nejjemnější vybroušení

Jemné rozdíly – právě v nich spočívá rozdíl

*Kdo by je neznal, / ty živly, / jejich sílu / a vlastnosti, /
/ nebyl by mistrem / nad duchy.
(Goethe)*

Dobře naplnit formu. Arthur M. Schlesinger, dlouholetý spolupracovník Johna F. Kennedyho, psal o tom, že Kennedy věnoval mnoho námahy poslednímu vybroušení textů svých projevů. O Kennedyho nástupní řeči Schlesinger napsal: „Žádná z Kennedyho řečí nebyla tolikrát přepisována. Každý odstavec, každá věta byly stále znovu formulovány, přepracovávány a kráceny.“ Podívejme se na ukázkou z tohoto projevu:

První koncept: Dnes neslavíme vítězství jedné strany, nýbrž symbol demokracie. Každý z nás, ať už má svůj úřad, nebo ne, má svůj díl odpovědnosti na dovedení této nejtěžší ze všech společností na cestu sebedisciplíny a sebeovládání.

Druhý koncept: Dnes neslavíme vítězství jedné strany, nýbrž konvent svobody. Ve vašich rukou, moji spoluobčané, ještě více než v rukou mých leží úspěch nebo neúspěch kurzu, který jsme nastoupili.

Třetí koncept: Neslavíme dnes vítězství jedné strany, nýbrž svátek svobody. Ve vašich rukou, moji spoluobčané, ještě více než v rukou mých bude ležet rozhodnutí, jestli náš kurz povede k úspěchu, nebo ztroskotá.

Kandovaný cukr a brilliant. Už jste někdy viděli surový diamant? Vypadá jako kus kandovaného cukru. Když ten kus cukru promění umělec ve vybroušený diamant, ztroj-

násobí tím jeho vnitřní plamen, jeho hodnotu i zástupy obdivovatelů. Když se pak diamant ještě zasadí do správného prstenu ve správném provedení, stává se z něj mistrovské dílo. S chutí do toho, proměňujte svůj surový diamant, vyplatí se to.

Oč v této kapitole půjde:

- Vybroušení: Desatero rétorických figur, které přináší úspěch
- Zasazení: Využití veškerých prostředků k podpoře svých výroků
- Prsten: „Smyslovou“ řečí nalézt správné spojení s publikem

VYBROUŠENÁ ŘEČ ANEB DESATERO RÉTORICKÝCH FIGUR

To nejlepší z 2 000 let. Jakou jazykovou podobu mají prezentace, u nichž se obsah dobře shoduje s formou, které zůstávají v paměti posluchačů, o kterých posluchači ještě dlouho poté mluví? Tak jako jsou různé způsoby broušení diamantu, vyvíjejí se již několik tisíc let techniky, jak dovést projev do zářivé podoby. Zde je deset nejefektivnějších technik, díky nimž můžete svůj projev profesionalizovat!

Poznejte sami rozdíl. V následujícím textu naleznete vždy po dvou příkladech. První je formulován jako surový text, jak jsme zvyklí ho slýchat. Druhý pak říká obsahově totéž, ale využitím rétorických figur byl stylisticky vybroušen v zářící diamant.

1. Pro větší pregnantnost – aliterace

Udávejte rytmus. Zjemňujte své projevy rytmikou a rezonancí tak, že použijete stejné náslovné hlásky. Aliterace je klasická figura. Je to rýmování slov, ale nikoli odzadu, nýbrž zpředu. Staré známé pravidlo říká: „Forma následuje funkci.“ Tím se chce říci, že forma nemá být samoučelná, protože je tu k tomu, aby umožnila nebo usnadnila funkci. Tato trojice anglických slov jasně a pregnantně říká, o co věčně jde. A to je právě účelem aliterace.

Tyto figury v nás rozeznávají prastaré struny a oslovují nás, aniž o tom víme, jako by znovu oživaly zapomenuté rituály. Nechte prostorem nenuceně zaznívat aliterace. Vedete tím své posluchače do časů, kdy vznikala nejstarší zaklínadla a kouzelné výroky. Je to, jako byste kouzelnou hůlkou rozprašovali nad svým publikem něco kouzelného prášku. Používejte však tuto kouzelnou hůlku nenápadně, tedy ne v titulech, nadpisech a sloganech, nýbrž jakoby mimochodem.

Surový text: Jednou z klíčových funkcí manažera je motivovat spolupracovníky k tomu, aby přijímali nové výzvy a požadavky.

Jemně vybroušený text: **Manažeri musí motivovat.**

Sami uvidíte, že na publikum působí poslední jemný výbrus. Budí jeho pozornost a zájem. Účinek této věty ještě vystupňujete tím, že zdůrazníte každé jednotlivé slovo jak hlasem, tak zřetelnými pohyby rukou.

Připravujte si pro své projevy vždy pár takových aliterací předem, neboť spon-tánně je těžko objevíte. Dejte kouzelným slovům možnost působit.

2. Pro větší jasnost – anafora

Řekni to ještě jednou, Same. Opakovat slovo nebo větu se nepovažuje za příliš elegantní. Když to však děláme správně, stává se opakování stylovým prostředkem se silným účinkem. Anafora je opakování slov nebo slovních spojení na počátku věty. Podtrhuje význam a posiluje zaměření pozornosti publika. Je to navíc dobrý způsob, jak ještě zřetelněji strukturovat svůj projev.

Surový text: Příjmy lékařů se obecně považují za relativně vysoké. Když však pomyslíme na to, že se dlouho vzdělávali bez příjmů nebo jen s nepatrnými příjmy, vypadá to hned jinak.

Po jemném vybroušení: Lékaři mají vysoké příjmy. Lékaři však také předtím velice mnoho investovali do svého vzdělávání.

Používejte anaforu, když chcete upozornit na nějakou speciální souvislost. Ještě větší důraz dávají vašim slovům, když je pronášíte zvláštním způsobem – hlasitěji, vyšším hlasem nebo pomaleji.

3. Pro větší důraz – epifora

Všechno končí stejně. Princip opakování hlásek, slov a slovních spojení již známe. Epifora dělá totéž, ale stejné klade na konec. To má na posluchače ještě větší účinek, neboť na závěr věty si vzpomínají lépe než na začátek. Epifora je tudíž ještě působivější. Účinkuje téměř jako navracející se modlitba. Conrad Hilton řekl: „Celé tajemství mého úspěchu spočívá v podstatě v pouhých osmi slovech: Be big, think big, do big, dream big.“ To přece zní přesvědčivě!

Surový text: Řečníci docilují nejlepších úspěchů tehdy, když to pozitivní působí na jejich náladu. Lze k tomu využívat všech faktů, která se řečníkovi naskytou – publika, místnosti a vlastní osoby.

Jemný výbrus: Můžete si užívat pohledů publika, můžete si před prvními slovy užívat jiskřivého napětí v publiku, můžete si užívat kterékoli tváře z publika. Můžete si v místnosti užívat!

Jak vidíte, anafora a epifora se dají kombinovat. V případě epifory nezdůrazňujte příliš poslední slovo, protože symbolizuje obecnost. Zdůrazňujte spíše jednotlivé oddělené výpovědi, v našem případě „pohledů“, „napětí“ a „tváře“. Rýmování navíc přináší další efekty, které váš projev zhudebňují a činí ještě živějším.

4. Pro větší důraznost – anadiploze

Konec a začátek. Výborný způsob, jak zdůraznit výpověď, je opakování. Opakovaná slova se posluchačům vrývají do paměti. Další rétorickou figurou, která tohoto prostředku využívá, je anadiploze. Poslední slovo první věty je také prvním slovem druhé věty. Totéž slovo se opakuje dvakrát za sebou a strhuje na sebe pozornost. V obecném užívání nezní podobné opakování dobře, pokud se neužívá právě jako nevědomá anadiploze. Příklady jsou nasnadě: „Kdybyste chtěl promluvit, promluvit můžete.“ Nebo: „Nemám ani zbla fantazie. Fantazie, to je pro mne absolutně mrtvé slovo.“ (Martin Walser)

Surový text: Kontrolor má v projektovém managementu důležitou úlohu. Dělá samozřejmě mnohem víc, než že by jen kontroloval.

Jemný výbrus: Často podceňovaným a přehlíženým člověkem je v projektovém managementu kontrolor. Kontrolor však zdaleka neprovádí jen kontrolu.

Anadiploze je vhodná, když potřebujete přivést pozornost posluchačů k určitému slovu. Zároveň takovou anadiplozou vzniká „hudební“ podmalování – stačí obě slova zdůraznit a udělat mezi nimi pauzu.

5. Pro větší pravděpodobnost – kyklos

V kruzích moudré věty krouží. Kruh se uzavírá, když na počátku a na konci je totéž nebo podobné slovo. Kyklos je vhodný ke zdůrazňování fundamentálních výroků nebo principů. Superlativy se odjakživa vyjadřují mimo jiné v kyklech: „král králů“,

„to nejlepší z nejlepšího“. Podobně též někdejší zásady: „Oko za oko, zub za zub.“ Věta, která je formulována kruhově, působí jako cosi v sobě uzavřeného, ukončeného. Životní zkušenosti a moudrosti působí na posluchače dojmem hloubky a stability, když jsou definovány jako kyklos.

Surový text: Loajální zaměstnanci většinou také vědí, jak jsou pro své šéfy cenní.

Jemný výbrus: Loajální zaměstnanci vědí: úspěšní manažeři jsou odkázáni na loajální zaměstnance.

Kyklos, jak jsem již uvedl, působí i tehdy, kdy je první slovo poslednímu pouze podobné, ale má tentýž základ: „Mýlit se je jistě lidské. Dokonce právě ti největší myslitelé se nejčastěji mýlili.“

Uzavřenost kruhu, tedy kyklu, vylučuje rozpor. Věta se stává nenapadnutelnou. Používejte tento stylový prostředek, když formulujete principy, o kterých se nemá diskutovat.

6. Pro větší přehlednost – paralelismus

Stát pevně na obou nohách. Podobnou stavbou, odlišnou obsahem. Tak tvoříte věty, když využíváte stylového prostředku paralelismu. Rozdělíte výpověď na dvě nebo více stejně konstruovaných jednotek. Jejich obsah může být protikladný i souhlasný. Jen konstrukce zůstává tatáž. Bible je celým nálezem paralelismů: „Ti, kteří jídali rozkošné krmě, hynou na ulicích; kteří chování byli v šarlatě, octli se v hnoji.“ (Pláč Jeremiášův 4,5)

Surový text: Management nového typu staví do popředí člověka. Obraty jsou důležité, ale člověk má před nimi přednost. Nový management opouští rozvoj, který neodpovídá myšlenkám o ochraně životního prostředí.

Jemný výbrus: Stále více manažerů se chová podle nového receptu na úspěch: člověk má přednost před ziskem, životní prostředí má přednost před pokrokem.

Paralelismus oslovuje lidi, kteří přemýšlejí strukturovaně. Člení vaše výroky a zároveň jim dodává na závažnosti a významu.

7. Pro více rozdílů – antiteze

Být, nebo nebýt? Paralelismus ve větné stavbě, protiklad ve významu. To je vzorec antiteze. Antiteze je protikladnost. Právě pro tuto divergenci je antiteze jako řečnická figura tak zajímavá. Známe ji z nesčetných přísloví: „Mluví stříbro, mlčí žlato.“ „Lepší vrabec v hrsti než holub na střeše.“

Pomocí antiteze se dají výborně s pointou formulovat protikladné pohledy. Bernard Shaw řekl: „Ty vidíš věci a říkáš: proč? Já sním o věcech, které nikdy nebyly, a ptám se: proč ne?“

Surový text: Rozhodujícím znakem dobrého vyjednavče je to, že dokáže prozrazovat dobré věci a netlouct při tom zúčastněné lidi po hlavách. Vyhýbá se otázkám viny a snaží se objevit, co je možné udělat.

Jemný výbrus: Dobří vyjednavči jsou neústupní ve věci, ale ústupní ve volbě cest. Nepřemýšlejí v kategoriích dobra a zla, nýbrž v kategoriích užitečnosti a neužitečnosti.

Antiteze pomáhá, když chcete vzájemně zvažovat pro a proti protikladných postojů či tezí nebo zvýraznit jejich rozdíly.

8. Pro více point – chiasmus

V jednom bodě. Chiasmus a paralelismus jsou jako takové stejné, ale liší se podobou křížení v chiasmu. Poznali jste to? Tato věta je zároveň chiasmus a kyklos. V chiasmu se vzájemně kříží dva paralelní výroky. Příklad z literatury: „Těsný je svět, mysl je široká.“ (Schiller, *Valdštejn*). Další příklad pro labužníky mezi vámi: „Co bylo došud, je snědeno, snad nám zachutná budoucnost.“

Surový text: Vývoj informační technologie kráčí vpřed mnohem rychleji než podniky se svými možnostmi její praktické realizace.

Jemný výbrus: Pokrok informační technologie je razantní, pomalá je naopak její praktická realizace v podnicích.

Využívejte chiasmus především v závěru svých projevů, jako highlight pointu.

9. Pro větší nadšení – klimax

Dobry, lepsi, klimax. Klimax není jen tak obyčejný paralelismus. Klimax je velice zajímavý stylový prostředek. Působí doslova grandiózně, pokud jde o stupňování pozornosti a motivace. Konstrukce vět či větných částí se nemění a stupňování výroku takřikajíc zvedá posluchače z křesel. Bertolt Brecht řekl: „Kdo nezná pravdu, ten je prostě hlupák. Ale kdo ji zná a nazývá ji lží, ten je zločinec.“

Surový text: Dokázali jsme se pozdvihnout z malého závodu v podnik střední velikosti.

Jemný výbrus: Začínali jsme jako malý podnik otrásaný krizemi. Dnes jsme podnikem střední velikosti, uznávaným mnoha zákazníky. Brzy budeme hrát svou roli v Global Player.

Výroky, které využívají stupňování, pozvedají posluchače nejen z křesel, ale i myšlenkově. Publikum si dramaticky uvědomuje směry vývoje, tendence a úspěchy. Odvedte své posluchače na důvěrně známý terén a pak je v myšlenkách vedte do nepoznaných výšin. Vytváříte tím nadšení a entuziasmus.

10. Pro dobrý závěr – triáda

Do třetice všeho dobrého. Mechanismus triády je prostý: tři výpovědi, které stojí vedle sebe jako rovnocenné, zabývají se jedním a týmž tématem a mají koneckonců stejný účel. Na rozdíl od klimaxu neznamenaají tři výroky žádné stupňování. Působí a přesvědčují prostě tím, že se setkávají na témže místě. Richard von Weizsäcker využil této rétorické figury v jednom ze svých projevů: „Ctěme svobodu. Pracujme pro mír. Držme se práva.“

Surový text: Smyslem těchto outdoorových aktivit je umožnit účastníkům napínavou zábavu.

Jemný výbrus: Outdoorové aktivity pro nás znamenají zábavu, napětí a dobrou náladu.

Tři argumenty jedním rázem, to má svou přesvědčivost. Triády oddělujte od ostatní řeči výraznými pauzami. Nebo si tento stylový prostředek ponechte na závěr. Každý z trojice argumentů zdůrazňujte výraznými pohyby rukou a tím, že každé jednotlivé klíčové slovo zdůrazníte zvlášť.

AKTIVACE ZMĚNOU

*Kde se ztrácí účast, / ztrácí se i paměť.
(Goethe)*

Když nezbytné nestačí. Německý císař Friedrich Barbarossa hodlal přijít na to, který jazyk je lidem vrozen. Za tím účelem nechal novorozence oddělit od matek a dal je zaopatřit v nejlepších tehdejších podmínkách. Dostalo se jim jídla i oděvů, ale jedno nedostali: slova. Chůvy, které s dětmi zacházely, s nimi nesměly mluvit. Nesměly mluvit ani mezi sebou, aby děti neslyšely žádný jazyk.

Barbarossa si představoval, že někdy kolem dvou a půl let věku začnou hovořit jazykem jazyků. Poznalo by se na tom, jaká řeč je pro lidi přirozená. Nejmilejší by mu byla bývala němčina. Bohužel se to nedalo ověřit. Všechny děti zemřely dřív, než dosáhly prvního roku věku.

Nikdo se těmito dětmi nezabýval více, než bylo nezbytně nutné. Proto nevidaly usměvavé tváře, neslyšely veselé písně, necítily na svém těle polaskání, necítily jistotu a bezpečí, nechutnaly pot milujících dospělých. Barbarossa sice mínil, že experiment nevyšel, nicméně jeden výsledek měl: Jazykem, který je lidem vrozen, je řeč pocitů a emocí. Jejím slovníkem jsou naše smysly.

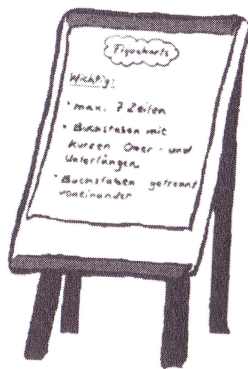
Aktivace: Zasadte svou vybroušenou řeč do správného rámu. Ačkoli vám již přešly do krve rétorické figury z předchozího textu, vašemu publiku to nemusí vždy stačit. Vaši posluchači chtějí být zároveň diváky a spoluaktéry. Učte se oslovovat všechny smysly a aktivovat své posluchačstvo. To se vám odvděčí pozorností a spokojeným úsměvem na konci. Jazykoví mágové si účast posluchačů pojišťují tím, že oslovují všechny smysly. Utvářejí svůj projev podle entertainmentu a využívají k tomu mnoha různých prostředků. Všechno, co vidí, říká a cítí samo publikum, vytváří jeho účast. Takřka vždy máte možnost вплést do svého projevu tyto přísady. Cokoli, co zajišťuje vašemu projevu více změny, podporuje emocionální účast publika a tím i jeho pozornost. Uvedu několik podnětů.

Vidět

Potěšení pro oči. Posluchači nechtějí jen poslouchat, oni chtějí také vidět. Vidět něco na vlastní oči, to koneckonců přesvědčuje víc než mnoho slov. Dejte svým posluchačům dostatek podobných příležitostí a oni potom řeknou: Tato přednáška byla nejen brilantní, ale bylo v ní také dost změny. Uvedu několik příkladů toho, co můžete ukazovat:

- Prospekty a informační letáky krátkou a pregnantní formou shrnují obsah projevu. Jestliže mluvíte o strukturách a znázorňujete je jednotlivými body, pak je komprimujte do nanejvýš sedmi bodů. Totéž platí, jestliže zaznamenáváte v bodech to, o čem právě mluvíte. Sedm bodů je nejvíc, kolik dokážeme vnímat zároveň. Větší počet je matoucí a nepřehledný.
- Fólie promítané projektorem podporují přednášku grafickým znázorněním struktur a zásadních vět. Modely a souvislosti jsou ztvárněny graficky. Využijte co největšího množství symbolů. Jediný obrázek řekne leckdy víc než tisíce slov. Držte se přitom jen toho, co mají posluchači bezpodmínečně vidět, čeho si mají skutečně všimnout. Čím budou vaše grafiky jednodušší, tím lépe si je posluchači vtisknou.
- Flipchart se skvěle hodí, abyste mohli doprovázet svou přednášku kresbami, symboly a hesly, doplňovat ji vizuálními informacemi. Používejte různé barvy. Nadpis a vlastní stať by například neměly být znázorněny stejnou barvou. Písmena pište tak, aby co nejméně vyčnívala nahoru a dolů. Významně tím usnadníte čitelnost.
- Animované prezentace pomocí PC a videa poskytují další možnosti, jak fólie doplnit tónem, pohyblivými grafikami a videoklipy.
- Ukázky z filmů mohou podpořit vaše výroky jako příklady.
- Nástěnka s barevnými lístečky se dobře hodí ke znázorňování struktur a hierarchií a k podávání přehledu o větším množství myšlenek.
- Skripta podrobněji vysvětlují obsah a doplňují jej dalšími informacemi nebo novými aspekty.

Čím více vizuálních informací svým posluchačům nabídnete, tím spíše budou vnímat vaši přednášku jako živou, záživnou a zábavnou. Navíc si posluchači budou podstatně déle pamatovat její obsah.



Obr. 2: Psaní na flipchartu

Slyšet a říkat

Hudba v uších. Poskytněte svým posluchačům k poslouchání víc než jen svůj hlas. Nechte na počátku a na závěr zaznít hudbu. Hodí-li se to k tématu, nechte během své přednášky hrát v pozadí hudbu nebo si něco zazpívejte s posluchači. Použijte zvukové dokumenty. Povzbuzujte posluchače, aby se sami ujímali slova, aby odpovídali na otázky nebo se účastnili krátkých diskuzí.

Otázky? Představte si, že sedíte v publiku a přednášející se přímo vás na něco zeptá. Co se ve vás v té chvíli děje? Jistě – rázem výrazně zbystříte pozornost, pokud jste právě nebyli na otázky zaměřeni. Otázky proměňují váš myšlenkový fokus. Tentýž účinek mají dokonce i čistě řečnické otázky. Otázky nutí k účasti a k uvažování. Vedou myšlenky posluchačů. Logický závěr: Otázky jsou ideálním pomocníkem, chceme-li zaměřit trans posluchačů určitým směrem. Řeč, projev nebo přednáška není žádné one-man-show – pak by publikum bylo pouhou kulisou. Účelem vaší řeči je přece publikum, publikum se zájmem vás sledující. Ptejte se na názory, mínění, přání, stanoviska, pocity, zkušenosti, nápady a představy, abyste je poznali a mohli je vplétat do své přednášky. Mějte odvahu ptát se. Jestliže máte strach z odpovědí, znamená to, že ještě nutně potřebujete přípravu.

Krátké diskuze! Pokud jste publiku přinesli mnoho nových informací, vzniká v něm potřeba jejich zpracování. Jestliže potom bezohledně mluvíte dál, nemůže to stihnout. Výsledkem je, že posluchači buď přestanou vnímat a odejdou do vnitřní emigrace, nebo začnou vraštit čelo a nevhodně se ptát. Velice elegantní možnost, jak se těmto nepříjemnostem vyhnout, je v určité chvíli vyzvat posluchače,

aby tři minuty diskutovali s dvěma nejbližšími sousedy o tom, co právě slyšeli. Krátké diskuze

- dávají prostor aktivnímu zpracování informací,
- aktivují všechny účastníky, neboť sotvakdo chce stát hloupě stranou,
- poskytují posluchačům čas na krátké uvolnění,
- když se dobře díváte, ukazují vám, jak jsou přijímány vaše dosavadní informace.

Potom se můžete zeptat, jestli k tomu účastníci chtějí říci něco obzvlášť zajímavého. Získáte tím zpětnou vazbu o tom, jak dosavadním informacím porozuměli.

Domluveno! Domluvy a sliby vážou posluchače, zvyšují jejich napětí.

„Teorie a praktická cvičení, která teď spolu provádíme, to je jedna věc. Použit to všechno také v životě, to je věc druhá. Dávám na to své slovo: Když alespoň jednou denně pomyslíte na tyto pomocné prostředky a jeden z nich použijete, dosáhnete velice rychle mistrovství a budete mít z těchto dovedností maximální užitek.“

Dávám na to své slovo, že ten slib je bez rizika. Vždyť jestliže posluchači splní podmínku, která je v těchto větách vyřčena, udělají právě to, co si řečník přeje, a sami zajišťují, že on může svůj slib splnit. Představte si, že byste aspoň jednou denně pomysleli na účinnost hypnotických vzorců a každý den jeden z nich použili. Nemůže to dopadnout jinak, než že se stanete mistry. Jak jsem řekl: je to slib bez rizika, zato s garancí úspěchu.

Vnímat a jednat

Interaktivita. Začít sám jednat, to vyžaduje celého člověka. Aktivace posluchačů je tudíž stejně účinná, stejně efektivní jako oslovování emocí. Podívejme se na nejdůležitější možnosti:

- **Experiment.** Nejlepší metodou, jak lidi o něčem přesvědčit, je předvést, že to skutečně prakticky funguje. Pust'te se tedy do nácivku. Kdykoli chcete o něčem přesvědčit, hledejte příležitosti, jak posluchačům umožnit vlastní praktické vyzkoušení. Jestliže učíte nějakému vědění nebo dovednostem, nechte vždy hned každou teorii vyzkoušet. Během svých přednášek, projevů nebo seminářů k tomu dávejte publiku co nejvíce příležitostí.

- Dobrý komunikační trénink spočívá nejvýše z 20 až 30 procent v teorii. Všechno ostatní je cvičení, aplikace, jednání. Většinu lidí experimenty baví. Mohou si v chráněné atmosféře bez nebezpečí vyzkoušet to či ono a sami rozpoznat, co funguje dobře a co hůř. Nechte tomuto potěšení z experimentování volný průběh. Sami posluchače povzbuzujte k tomu, aby nejrůznějšími způsoby testovali a vzájemně kombinovali to, čemu se právě naučili. Vytvořte atmosféru hravosti a dejte fantazii lidí co největší volnost.
- *Práce s malými skupinami.* Hodí se nejen pro workshopy. Když se správně používá, velice dobře se hodí i pro delší přednášky. Nechte posluchače, aby utvořili malé skupiny a v nich zpracovávali to, k čemu došli. Každá skupina ať si zvolí svého mluvčího. Nejjednodušší je tento postup: Každá skupina utvoří kruh. Všichni členové každé skupiny zvednou ukazovák levé ruky a pak všichni zároveň na váš pokyn ukážou na toho, kdo by je měl zastupovat. Všichni setrvají v této pozici, dokud se hlasy nespočítají. V případě nerozhodného výsledku následuje losování nebo jiné podobné řešení. Takto zvolení mluvčí jednotlivých skupin mohou v závěru skupinové práce prezentovat výsledky. Jestliže jde například o povzbuzení, nechte účastníky vytvořit tři skupiny, které budou shromažďovat příklady k jednotlivým tématům. První skupina: „Kdo už dokázal něco podobného? Kde, kdy a s jakými strategiemi?“ Druhá skupina: „Kdy, kde a s jakými strategiemi už jsme v minulosti dokázali něco podobného?“ Třetí skupina: „Jaké zdroje pro nadcházející požadavky nevyužíváme, už nevyužíváme nebo ještě nevyužíváme?“
- *Rituály.* Dejme tomu, že máte mít projev u příležitosti křtu. Narodilo se dítě a dostane jméno posvěcené církevním ceremoníalem. Je to jméno, které bude od toho okamžiku nosit po celý život. Křestní jméno se nemění, zůstává totéž od křtu až do smrti. Co můžete na křtinách udělat lepšího než využít příležitost: vzít během své řeči dítě do náručí a nechat každého z přítomných, aby je poprvé oficiálně oslovil jeho jménem a řekl mu při tom něco milého nebo veselého. Uděláte tím krásné gesto a navíc aktivujete posluchače. Jak vidíte, existuje nespočetné množství možností, jak proměnit auditorium v exercitium, tedy posluchače v činné účastníky. Vždy tím svému projevu vdechnete život a pojistíte si, že bude splněn účel vašeho vystoupení. Nechte publikum pracovat, bude vám za to vděčné.
- *Kromě toho:* Hry rolí, kineziologická cvičení, vzájemné masírování, pokusy v přírodě, tanec...

Cítit a chutnat

Čich. Tento smysl významně ovlivňuje, jak se cítíme. Ne nadarmo říkáme „nemůžu ho ani cítit“ nebo „něco mi tu páchne“. Starejte se proto o dobrou atmosféru v místnosti. Měla by být vaším spojencem, ne nepřitelem. Používejte aromalampy nebo kvalitní vonné tyčinky, abyste vytvořili přátelské klima. Náš tip: Tyto pomůcky umístěte mimo dohled posluchačů. Je to zvláštní fenomén, ale je to tak: když účastníci vidí zdroj vůně, mohou ji vnímat jako rušivou. Když zdroj není vidět, účastníci si pochvalují příjemnou atmosféru. Zdá se, že tu působí vyšší logika.

Tělem a duší. Rozhodně v každém svém konceptu počítejte se zaopatřením publika. Musíte brát ohled na to, jestli se budete muset postavit před vyhladovělé posluchačstvo, nebo naopak před lidi, kteří budou chtít na vaši přednášku po obědě co nejpříjemněji trávit. Je-li to aspoň trochu ve vaší moci, snažte se zajistit přinejmenším nápoje a jednohubky. Stačí koneckonců i ovoce a voda. Péče o tělesné blaho posluchačů vám poskytne podstatně výhodnější výchozí pozici. Bonbon na místě každého posluchače na počátku přednášky je sice úplatek, ale vždy je dobře přijat a uvolní atmosféru.

MULTIMÉDIA V JAZYCE

*Dobrý řečník je ten, kdo způsobí, že lidé dokážou vidět ušima.
(arabské přísloví)*

Forma a obsah. Jedna země prožila dlouhou éru štěstí a blahobytu. Bylo to za panovníka, kterého znal celý národ jako moudrého muže. Tajemství dlouhodobého štěstí spočívalo v tom, že vládce vždy spravedlivě rozhodl, když k němu přišli poddaní ve sporu. V takovém případě pokaždé vyslechl obě strany, potom dal přinést velkou knihu vázanou v kůži a dlouho v ní studoval, než vyřkl své rozhodnutí. Jeho rozsudky byly vždy spravedlivé a byly řešením pro obě strany. Jednoho dne se do paláce vloupal zloděj a knihu moudrosti ukradl. Ještě nebyl pryč z paláce, když podlehł své zvědavosti, knihu otevřel a chtěl si přečíst první moudrost. Ale jak se podívil, když zjistil, že všechny strany tlusté knihy jsou prázdné. Kromě první strany, kde stála jediná věta, která zněla: „Forma je důležitější než obsah.“

Kruh, do kterého uzavřete posluchače. Navíc k již popsaným možnostem můžete prokazovat svou maximální kompetenci využíváním všech cest smyslového vnímání ve své řeči. Neurologie prokazuje, že tím oslovujete celý mozek svého posluchače. To samozřejmě vede nejen k lepší srozumitelnosti, ale také k větší účasti a motivaci. Dejte své přednášce či svému projevu živost i ve chvílích, kdy „jen“ hovoříte. Buďte plastičtí, buďte nadšení, využívejte řeči smyslů. V rámci řeči totiž máme pět subjazyků, aniž o tom víme. Jsou to subjazyky smyslů:

- vizuální – zrak,
- auditivní – sluch,
- kinestetický – vnímání a jednání,
- olfaktorický – čich,
- gustatorický – chuť.

Dva poslední – olfaktorický a gustatorický – přitom oslovují neurologicky tutéž oblast mozku.

Chcete-li vyjádřit prostou větu, např. „Má to pro vás následující výhodu...“, máte víc než jedinou variantu. Podívejme se na možnosti řeči oslovující smysly:

Neutrálně: Má to pro vás následující výhodu...

Vizuálně: Podívejme se, jakou to má výhodu...

Auditivně: Tyto výhody zní dobře...

Kinesteticky: Pojdme přímo k těmto výhodám...

Olfaktoricky/gustatoricky: Ty výhody se vám jen rozplynou na jazyku...

Následuje několik podnětů k vlastnímu nácviku smyslového mluvení.

Zrak

Slova: Obraz, fokus, představa, nahlédnutí, náhled, názor, horizont, jasno, světlo, posvítit si, krátkozrakost, ohled, scéna, perspektiva, výhled, vyhlídka, vyhlídky, předvedení, přehlídka, představení, aspekt, prohlédnutí, iluze, úhel pohledu, vize, vidět, vyjasňovat, objasňovat, znázorňovat, představovat, ukazovat, podívat se, zaměřit pohled, zírat, přehlížet, vizualizovat, jevit se, svítit, zářit, reflektovat, ilustrovat, pozorovat, sledovat, odhalovat, zjevit, objevit, objevit se, poukázat, naznačit, vymalovat, načrtnout, vypadat, označit, mrknout, mrknout se, nakouknout, demonstrovat, barevný, jasný, světlý, tmavý, temný, vzhledem k, názorný, názorně, zřetelný,

výrazný, zjevný, vynikající, transparentní, přehledný, průhledný, kalný, neprůhledný, neviditelný, nezřetelný, nepozorovaně, krátkozrace, dalekozrace, naslepo.

Rčení a obraty: Možná o tom máte zatím nejasnou představu. Ale ta se ještě vyjasní. Nebudu malovat čerta na zeď. Já to vidím jinak. Rád bych vám ukázal, že... Představte si, že... Jen se na to podívejte. Pro mě je to naprosto jasné. Už vidíte, co mám na mysli? Podívejme se na tu myšlenku pod lupou. Máme stejnou perspektivu, stejný úhel pohledu. Ukažte mi, jak to myslíte. Ohlédněte se za tím, jaké nové náhledy vám přineslo dnešní dopoledne. To vnáší světlo do naší věci. Zdá se vám to nepředstavitelné? Pohlédněte kupředu. Budoucnost je zářivá. Už o tom máte jasnější představu? Zaostřeme na... Chápu vaše hledisko. Už je vám to zřejmé? Já o tom mám svou představu. Obrazně řečeno to znamená, že... Obraz, který malujete, se mi zamlouvá. Je zřejmé, že... Můžete sami nahlédnout, že... Teď je mi to jasné. Je třeba podívat se na to z různých hledisek, z různých úhlů, pod různým úhlem, z ptáčích perspektivy. Díky těmto informacím budete mít určitě přehled. To je nad slunce jasné. To, co říkáte, dobře zapadá do našeho obrazu. To vypadá dobře. Já to vidím jako... Tak můžete získat přehled a nahlédnout, o co jde.

Sluch

Slova: Zvuk, tón, slovo, akcent, přízvuk, přídech, nádech, rytmus, rým, hluk, tiše, klid, odpověď, výpověď, výrok, hromobití, harmonie, plesknutí, plácnutí, hudba, heslo, moto, hlas, ladění, naladění, nálada, říkat, mluvit, hovořit, promlouvat, domlouvat, proklamovat, deklamovat, zaznít, znít, zdůraznit, diskutovat, zvěstovat, naslouchat, poslouchat, volat, vyvolávat, křičet, vykřikovat, kvičet, řvát, brumlat, mumlat, artikulovat, vyslovovat, doznít, šeptat, ladit, naladit, ozvuk, názvuk, výslovnost, ptát se, tázat se, vytleskávat, štěkat, výt, hučet, sdělovat, slibovat, harmonicky, harmonický, nahlas, hlasitý, hlasitě, tiše, potichu, hluše, monotónně, slyšitelně, sotva slyšitelně, srozumitelně, ústně, vysloveně, jednohlasně.

Rčení a obraty: Brzy to krachne. Pro to nemám porozumění. To se sice dobře poslouchá... Nevím, co na to mám říci. Některé věci by se neměly hned vykřičet do světa, vykdákat, vykvákat. Možná vám to všechno zatím zní ještě nesrozumitelně. Ale brzy lépe porozumíte, jak to myslím. Informace nám občas jdou jedním uchem dovnitř a druhým ven. Potrefená husa se vždycky ozve. Abyste těmto informacím opravdu porozuměli, sdělím vám ještě jednu hlavní věc. Zní mi to v uších a mám to na jazyku. Jsme naladěni na stejnou vlnu. Vysvětlete mi to prosím blíže. Jste spolu v harmonii? Slovo za slovem. Slyšíte ty podtóny? Přeloženo do našeho jazyka to znamená... Vyjádřit se zřetelně. Dát audienci. Už jste se zeptali, jak... To je jedna

báseň! To mě velice oslovuje. Pořád si říkám... Nezní to snad dobře? Neposlouchá se to dobře? Poslechněme si to ještě jednou, slovo za slovem. Už jste o tom slyšeli? O tom nemůže být řeči. O tom nelze diskutovat. To rád slyším, nicméně... To zní rozumně. Už se vám rozbřeslo? Dejte mi vědět. Já tomu rozumím tak, že... Souhlasím! Vyslechněme si také jiné hlasy. Rád bych vám sdělil, že...

Vnímání

Slova: Dotek, kontakt, styk, tlak, nátlak, napětí, hmat, stanovisko, ruka, sáhnout, chopit se, přijmout, sbalit, namáhat, formovat, provádět, zacházet s, tlačit, vznášet nárok, posouvat, chápat, sahat, zabývat se, ovládnout, zvládat, dotknout se, mít za to, naléhat, točit, kroutit, vázat, spojovat, shrnout, sejít se, pocíťovat, vnímat, cítit, líbit se, zalíbit se, jít, chodit, stát, zastavit se, pozastavit se, uhodit, věšet, přinášet, vnášet, hodit se, být vhod, prožít, škrábat, solidní, uchopitelný, kompaktní, na omak, jemný, měkký, tvrdý, těžký, hladký, senzibilní, citlivý, horký, teplý, studený, chladný, vlažný, vlahý, syrový, surový, aktivní, výlučně, dotčen, dojat, naplněn, prudce, náhle, vhod, nevhod, usebraně, jemně.

Rčení a obraty: Tady bychom mohli klopýtnout. To mě nepálí. Tvrdý chlapík. Má hroší kůži. Ztratil jsem pevnou půdu pod nohama. To nás ještě pálí. To nás pálit nemusí. Na to mé vnímání nestačí. Před tím zůstává rozum stát. Vřelý člověk. Ruku na srdce. Ruku na to. Vyložit karty na stůl. Být v kontaktu. Navázat spojení. Už tu myšlenku chápete? Dosud jsme jen lechtali povrch, teď se spustíme do větších hloubek. Tím to můžeme rozjet. Spustíme to! Bude to čerstvý vítr do plachet. Za to dám ruku do ohně. S těmito poznatky už máte pevný základ. Emocionálně je to jako... Už to jde bez potíží. Dostává se nám to pod kůži. To jsou argumenty jako pěst na oko. Má pro to cit. To se mi líbí. To sedí. To mu padne. Tak je to pro mě pochopitelné. Předpokládám, že... Vyzkoušejte si to také z jiných hledisek. Další svá slova mohu doložit tím, že... Projdeme při tom následujícími kroky... Mám pocit, že vy...

Čich/chuť

Slova: Vůně, zápach, chuť, koření, chutnat, ochutnávat, vychutnávat, cítit, parfémovaný, vonný, chutný, čerstvý, ostrý, sladký, kyselý, sladkokyselý, trpký, šťavnatý, slaný...

Rčení a obraty: Bylo to pro něj hořké sousto. Strčili mu to pod nos. To bylo trpké. To mi nějak nevoní. Ostrý výrok. Má to nepříjemnou pachut'. Má to příchut'... Sladká osůbka. Čerstvý jako rybička. Už jste tomu přišli na chuť? Dostali jste chuť na

něco dalšího? To zavání překvapením. Mnoho lidí na to má čich. To se dá vycítit. To mi vůbec není po chuti.

Cvičte se v oslovování všech smyslů! Publikum pak jasněji uvidí, co mu chcete říci, a vycítí, o co vlastně jde. Navíc tím prokazujete jemný cit pro chuť publika.