

jsou myjni klienty. Nejsou to malé děti, abych je mohl napomínat a peskovat. Ale když nijak nezadržím, poškozím to vás všechny ostatní. Kdo je pro, abych nezadržoval a nechal je dále rušit vás, až zvedne ruku."

Volte formulaci vždy tak, aby nesmělost a pasivita lidí byly vaším spojencem, nikoliv protivníkem.

Berte si problematiku posluchače o přestávkách stranou a ptejte se, co jim vadí. Oni si už tím vypovídáním mezi čtyřma očima budou připadat důležití – a přestanou proti vám nasazovat. V krajním případě je použitelná i tato formulace: „Za těchto podmínek nemá pokračování mé řeči smysl. Buďte odejďte ten pán, nebo odejdu já.“

Bill Clinton, vynikající řečník, paciňkovával problemové posluchače často výzvou: „Pojďte se se mnou vyměnit, poďte řeční vy.“

## Obsahová stránka projevu

### Úvod, prolomení ledu

Položte otázku. Nebo vyprávějte kratší zajímavý příběh. Nebo prozradte dosud neznámou Položte otázku. Nebo vyprávějte kratší zajímavý příběh. Nebo prozradte dosud neznámou zákulisní skutečnost. Nebo to zkombinujte. To vše s přívětivou, nevtravě usměvavou tváří, s pohledy do očí posluchačů, s úvodní delší pomlkou (dokud opravdu všichni nezachnou dávat pozor) a s dalšími kratšími mezipomlkami, aby posluchači mohli vaše podněty řádně a klidně myšlenkově zpracovat.

Pamatujte: čtyřicet procent účinku má obsahová slovní perla vaší řeči – a šedesát procent ta přiměřená rozvázná pomlka za ní. Vaši posluchači nejsou hloupi – pouze dosud nevědí, co dobře a pohotově už víte vy. Proto přece oni naslouchají a vy přednášíte.

### Vlastní argumenty, jejich řazení

Není špatné mít při projevu argumentů větší počet. Jeden či dva stačí pouze tehdy, jsou-li absolutně přesvědčivé. Pak ale nejde o projev, ale o krátký zdůvodněný pokyn.

Na úvod volte druhý či třetí nejsilnější ze svých argumentů. Uprostřed mohou být ty slabší a nejslabší argumenty. Nakonec pak ten nejsilnější. U dvou, tří nejsilnějších argumentů není vůbec na škodu jejich zopakování na závěr. Proč to je zrovna tak, o tom zde v oddíle 3.

### Protiargumenty neboli protiklad

Váš projev je pokládán za poctivý a férový, když si sami sobě něco namínete. Dejte to tedy. Takových „samonámitek“ by však nemělo být mnoho, neměly by být zásadního významu. A takticky je volte z té množiny, kterou umíte sami sobě opět přesvědčivě vyvrátit. Psychologická podstata je opět zde níže v oddíle 3.

### Přirovnání a příklady

Jsou kořením, které odlišuje projev zajímavý od suchopárného, zkušený od začátečnického, srozumitelný od těžko pochopitelného...

Volte přirovnání a příklady co nejvíce z oblasti svých posluchačů. Nezapomeňte si tedy předem zjistit, kdo přesněji bude sedět ve vašem sále. Jaké profese, věk, postavení v zaměstnání, jaké zkušenosti domácí či zahraniční...

## Závěr a výzva

Závěr signalizujete modulací. Změnou hlasu – změnou síly, tempa, barvy. Pomlkou s výrazným gestem. Neváhejte zopakovat klíčové body z celého projevu. Lidská paměť pracuje na principu nalezl-vyřel. Nalezte do ní znovu tedy to potřebné, co bylo jinou částí vašeho projevu před chvílí vyřel. Jasně vyjádřete, co je třeba nyní udělat.

Uděláte-li výraznou tečku, většinou vás nemine závěrečný potlesk. A kde se tleská, tam jdou věci hladce a správně.

### Oddíl 3.

Pozorný čtenář zde najde řadu velmi podobných, až stejných názvů kapitol jako v oddíle 2. Mým úmyslem bylo v oddíle 2 nabídnout stručnější kuchařku, tedy jakési nutně minimum. V oddíle 3 – tedy zde níže – pak všechny potřebné aspekty rozvést podrobněji, nabídnout úvahy. Kdo chce tedy minimálně číst a hlavně už už prakticky činit, ten si vystačí s oddílem 2. Kdo chce o daných aspektech hlouběji uvažovat, ten si prostuduje i oddíl 3.

## Jak přesvědčit druhé v projevu

Projeven rozumíme nejen politickou slavnostní řeč, ale i prezentaci vlastní firmy, jejích výrobků, služeb. Prezentaci sebe sama třeba při zkoušce nebo konkurzu. Úvodní řeč k rovinářům na tiskové konferenci. Celodenní školení, které vedete.

Společným znakem je to, že hovoříte najednou k více lidem, že naše řeč není pouhou reakcí na slova někoho jiného, že je to zkratka mnohem samostatnější útlar než třeba diskusní příspěvek na poradě.

## Cíle projevu

Z různých přírůček známe různá členění. Dostatečně univerzální a přitom jednoduché je toto – cílem projevu je:

1. informovat,
2. přesvědčit,
3. přimět k činu.

Cíl s vyšším číslem je vždy těžší než cíl s číslem nižším. Už jen proto, že cíl s vyšším číslem v sobě vždy všechny předchozí cíle obsahuje. Kdo chce přesvědčit, musí informovat. Kdo chce přimět k činu, musí informovat i přesvědčit.

## Forma správného projevu

### Image řečníka

Lakomicky řečeno: Přizpůsobte se situaci. Jdete-li do neznáma, vyhněte se extrému, budete co nejlépe očekávanému univerzálnímu standardu. Jak by asi vypadal náčelník trampské osady, kdyby zahajoval portach v černém obleku, naleštěných polobotkách, kravatě, bělostné košili? Jak by vypadal dirigent na slavnostním zahájení Pražského jara v jezdeckých holínkách, sepraných džínách a s dykou za pasem? Autoopravář v bílém plášti lékate hovořící o kroutcích momentu nového turbo motoru? Lékař v montérkách automechanika přednášející o gynekologických potížích při klimakteriu? Nikdo by jim jejich slova nevěřil!



Nikdo z nás není takový, že by neuměl imitovat vřbec. Umíme to v průměru pouze do menší míry než misití imitátoři.

Zde vám neumím dát jednoznačný teoretický recept. Nejlepší bude vaše praxe se zpětnou vazbou. Zkoušejte si v rámci svých fyzických dispozic různé zabarvení svého hlasu. Pejte se svého okolí, jakým dojmem to na ně působí. Ověřte u jiných. Korigujte.

Že svůj hlas v magnetofonu nepoznáváte? Nejsíte sami, tyto pocity má každý. Svůj vlastní hlas přímo z hlasivek vnímáme totiž jednak vzhledem k tomu, že hlasivky jsou připevněny k svalům vnějším hlavy. Vnitřní cesta více pohlcuje vyšší tóny. Subjektivně tedy vnímáme svůj vlastní hlas jako níže položený (a jinak zabarvený) než naše okolí. Na své okolí ječme více, než si myslíme.

Většina reakcí lidí na poslech vlastního hlasu z magnetofonu je proto špatně skrývaným zklamáním. „To je opravdu můj hlas?“

Ano, je. A čím kvalitnější magnetofon a mikrofon, tím více je to pravda.

### Tempo řeči

Tempo rychlejší než průměr nelze interpretovat jednoznačně. Může svědčit o negativěch i o pozitivěch.

Negativa: Rychlý řečník je zbrklý, má těmu, možná lže, je nejistý.

Positiva: Rychlý řečník o tématu hodně ví. Chce toho v daném čase co nejvíce sdělit. Neplytvá časem a penězi svých posluchačů.

Obdobně je to s tempem pomalejším než průměr.

Negativa: Řečník je unylý, pohodlný, lenivý, při placení od hodiny chce „vykázat“ co nejvíce odpracované doby, nemá toho moc co říci.

Positiva: Řečník je zkušený, klidný, sebejistý, má vše v hlavě dobře srovnáno, není zbrklý, dá si čas na správné promyšlení toho, co říká.

Sledujte další okolnosti vystoupení různých řečníků, zapojte do hry své vlastní zkušenosti a zkušenosti jiných, konzultujte v duchu širší souvislosti – a vyjde vám, zda se máte přiklonit spíše k pozitivám, či k negativám. A tam, kde se přikloníte k pozitivám, kopírujte, napodobujte. Naopak – od negativ se ve své vlastní praxi řečníka vzdalujte co nejdále.

### Modulace hlasu

Modulaci zde budeme rozumět změny všech výše uvedených veličin v čase.

Že je třeba zvýšit frekvenci tónu na konci otázky a poté chvíli pomlčet, to ví (a automaticky činí) každý. Poněkud to hendikepuje nášince při výuce těch cizích jazyků, kde je třeba k vyslovení otázky nejen zvýšit na konci hlas, ale i změnit pořadí slov.

I kdybyste v angličtině na konci větičky „It is correct?“ sebevíce stoupli hlasem, sebevíce nasadili tázavou grimasu, Angličan bude přinejmenším stále zmatený. Protože potřebuje slyšet „Is it correct?“ To první pro něj prostě není otázka. Taková nicotnost, že?

Přehodit pořadí slov pro Angličana je stejně matoucí jako pro Čecha přehodit zakončení slov. Kdyžby britský student češtiny řval na vás „Pejel přítř?“ , nepochopíte a nepochopíte. Až když se Brit opraví: „Pardon... chěl jsem říci Petr přijel?“ A dodal by: „Vždyť jsem jenom zaměnil koncovky slov. Jak to může vám Čechům tak vadit – taková nicotnost, jako jsou koncovky...“

Zvýšení hlasu přitahuje pozornost. Použijte je proto v pravou chvíli. Coby příklání pozornosti v pravý okamžik i coby střídání výšky jako obecného udržovače pozornosti.

Pozornost přitahuje paradoxně i náhlé citelné snížení intenzity hlasu. V klídech je tento reflex: Co je šeptané, to je nejspíše důvěrné, to bych asi neměl slyšet. Co bych neměl slyšet, to mě tím více zajímá. Viz psychovzorac opozice podvědomí.

Na obsahové důležitých místech proto někdy pro změnu přiměřeně spiklenecky ztište hlas.

Barvu modulujete automaticky sami, pokud v řeči uvádíte příklady z různých prostředí, pokud v řeči citujete někoho živého nebo všeobecně známého z filmů ap. Modulujte houbť a většími kapkami – budete v očích posluchačů lepšími řečníky, udržíte lépe jejich pozornost.

Stejně pozitivní účinek má i střídání tempa. Lidem do třiceti až pětaticeti let lze většinou doporučit častější zpomalení. Padesátníkům a starším většinou už věk a zkušenost přiměřeně zpomalily tempo samy. Tam je občasné zrychlení v očích posluchačů naopak příjemně omladí.

Každý člověk si může vypěstovat krásný zvukový zřetelný hlas. Dobře to umějí herci, ale krátké kurzy s výukou toho nejpodstatnějšího z této problematiky jsou přístupné i široké veřejnosti.

### Řečnické zlozvyky

Punctičkářský hnidopích jich je schopen najít tolik, až se nám z toho může udělat nevolno:

- mnutí brady,
- olizování se,
- mnutí částeí oděvů,
- parazitní pazvuky,
- mnutí lalčičku ucha,
- dbání za uchem,
- mnutí papírů,
- přilhazování vlasů, vousů,
- mnutí tužky, průpisky,
- popotahování kravaty,
- mnutí kořene nosu a očních víček,
- dioubání se v nose,
- mnutí spánků,
- popotahování nosem,
- žvýkání žvýkačky,
- kyvání celým tělem,
- cvakání průpiskou,
- skryvání spodního rtu za horní zuby,
- nutkavé prohlížení si nehtů,
- okusování rtů, nehtů, kůže kolem nehtů...

Štačí na ukázkou?

Kde je psychologická podstata? Když naše já není spokojeno s obsahem řeči, s její přecizností a dokonalostí, když zkrátka mnohé víme a tušíme a jaksi nám nejde vše přesně slovně vyjádřit, zapojuje mozek (jakoby na pomoc) do vyjadřování i jiné části těla, které však s obsahem řeči nemají nic společného. Popotahování šosů jako by chtělo popotahnout myšlenku z hlubin mozku na jazyk. Mnutí čelokoliv navenek reprezentuje ten váš vnitřní neklid, to vaše vnitřní úsilí po co nejlepší formulaci. Vaše kroky sem tam nebo pořukávání hůzkou chtějí v těle navodit rytmus, v němž splyvá ze rtů vyčet všech potřebných položek do taktu – jedna za druhou.

Zlozvyk může plnit funkci jakési berličky. Jakéhosi můstku, který napojí jednu myšlenku na druhou. Který vyplní trapnou mezeru mezi myšlenkami, nedobře na sebe napojenými. Je lhostejné, zda zlozvyk má vizuální podobu nebo podobu parazitního slova:

– „*Já jsem mu prostě řekl, že jako prostě to tak dále nejde, že mi to jako vadí, že prostě se tak nedomluvíme, že jako to musíme řešit, že jako prostě se někdy sejdeme a prostě...*“

O drsnějším se říká, že používají parazitní vulgární slovo místo interpunkce. O podvědomém zautomatizování svědčí to, že přes bohatou škálu nadávek v rejstříku primitiva se jako parazitní ujme slovo jediné. Nebo dvě, tři „vedoucí“ slova. V následujícím příkladu se budu raději mhnout:

– „*V kolik si do pytle myslíš, že se chodí na šichnu? Kdo to má do pytle tady za tebe do pytle dělat. Do pytle! Ty si do pytle přijdeš jako do hospody, s rukama do pytle v kapsách, velký šéf, ředitel zeměkoule, do pytle, a místo abys maskládal ty cihly tady do pytle, do pytle, tak ty pytle teprve, do pytle, začínáš hledat! Kde to do pytle jsme?*“

Místo „do pytle“ si dosadíte podle gusta to, co vám nejvíce sedí.

Pozor – vážná věc uprostřed zdánlivého žertování: Každý vedoucí, každý parták čet ta-kovýchto dělníků doře tuší, jak krouželnou moc pro smysluplnou komunikaci má, když začne používat ono parazitní slovo taky! Začne mluvit jazykem svých podřízených, ocitne se v jejich světě, je jejich. A kdo je náš, s tím se přece dá mluvit. Kdo není náš, tomu nero-zumíme, toho se buď bojíme, anebo jsme na něj agresivní. Anebo všechno dohromady.

### Jak se zlozvyků zbavovat

Z psychologické podstaty vyplývá, že většímu zlozvyků odbourá naše větší sebejistota. Sebejistotu dodá cvik, návyk. Když máte zlozvyků nejméně? Když máte v dané komunikaci silné vědomí převahy. Rodič hovořící se svým malým dítětem nemá při řeči skoro žádné zlozvyky. Odstraňování zlozvyků rovná se budování sebejistoty. Jak? Dobrou přípravou na projev. Naučením se několika prvních vět nazpaměť – včetně formy. Neustálým sebevzděláváním se v oboru. Vědomým tréninkem – podsuppováním situací, kde třeba hrozí, ale kde zároveň nejde o život a kde se případně selhání dá snadno napravit.

A co se zlozvyky, které zůstávají i po nabytí sebejistoty? Pak radím osvědčenou cestu sebe-pozorování, zpětné vazby. Nechejte dobré přátele, kteří nemají zapotřebí lakovat vám věci na růžovo, sledovat váš projev. Ať vám sedí své posířely. Ověřte jeden názor názory jiných lidí. Nebojte se videokamery – stejně se jí v dnešním světě nevyhnete. Přejte se zkušených řečníků, svých vzorů, jak oni to dělají. A nechtejte být maximalisty. Řečník zcela bez zlozvyků není člověk, ale stroj.

### Jak proti trémě

Toto téma se zlozvyky úzce souvisí. Poradím jednu moudrost leitonu – Demosthénovu z antického Řecka, jednu radu moderní – od bývalého herce, režiséra, propagátora bontonu a též pedagoga Karla Pecha. A sami nakonec uvidíte, že je to v principu jedno a totéž.

*Demosthénos, už coby zavedení a slavný rétor, byl tázn svým žákem: „Demosthéné, porad mi, co mám dělat? Když vystoupím na vyvýšené místo a chystám se pronést řeč, když se na mne najednou sto párů očí upře, krve by se ve mně nedořezal, hláskta ze sebe vydáti nemohu...“*

„*Milý hochu,“ odpověděl mistr, „když takhle navrháš pekáře a kapuješ si u něj chléb – máš trému?“*“

„*Samozřejmě, že nemám.*“

„*A když si jdeš podobně k obuvníkovi nechat spravit boty...*“

„*Také nemám trému. Proč se, Demosthéné, tak zbytečně ptáš?*“

„*A když kráčíš, hochu, po mořském pobřeží a spáříš rybáře, jak spravují své síťe – dás se s nimi do hovoru o jejich ulovcích. Máš trému?*“

„*Už jsem několikrát řekl, Demosthéné, že nemám! V žádné z takových a podobných situací! Proč mi kladěš takové poatvité otázky?*“

„*Má to dobrý důvod: Když se, hochu, chystáš přednést řeč před stovkou lidí – kdo si myslíš, že v té stovce je? Pekari, obuvníci, rybáři a podobní. Nikdo jiný.*“

Karel Pech radil proti trémě studentům žurnalistické fakulty. Studovali tam nejen budoucí novináři, ale i budoucí televizní hlasatelé, moderátoři. Když je přenos na živo, světlo zapnuté kamery na vás zasvítí a vy víte, že každé vaše vzdechnutí, každá vyslovená hláskta se nese slovy kilometrů široko daleko... Že žádné vyslovené slůvko „ani stem volí“ nevláhnete do úst zpět...

„*Kolik lidí se v průměru dívá na jednu televizní bednu v průměrném obyváku průměrného bytu?*“ ptal se Karel Pech úzkostlivého studenta. A odpověděl si podle pravdy sám: „*Cyři – průměrná rodina se dvěma dětmi. Vlastně spíše méně. Co zajímá rodiče, to často nezajímá jejich děti, a naopak. Co zajímá tatku, nemusí zajímat mamku. Takže – v průměru kouká na obrazovku jeden člověk nebo dva. Svou řeč neříkáte, milí studenti, dvěma milionům lidí, ale prostě dvěma. Tečka. Představte si, že to říkáte dvěma.*“

Nejistější metodou na zvládnutí trémy je návyk. Má snad někdo trému chodit? Má snad někdo starší deseti let trému podepsat se? Má zasloužilý autobusový řidič po najetí půl milionu kilometrů trému sednout za volant a jet do kteréhokoli místa na světě, kam vede silnice? Návyk je fenomén společlivě jistý, avšak hrozně pomalý, pomalu se tvořící, vzní-kající, upevňující. Veškeré rady mají za cíl překonat kritické období, kdy návyk ještě nebyl vytvořen.

V těchto fázích vašeho vývoje coby řečníka se řiďte těmito radami:

- Zhluboka dýchejte. Zadržte si několikrát před začátkem projevu. Ještě než se na vás upřou zraky mnoha lidí.
- Napijte se pár doušků nealkoholického nápoje. To je jeden z nejlepších antistresů a antišoků vůbec.
- Rozzáhňte se vysmrkejte. Udělejte pár kroků. Zabroukejte si v duchu melodii oblíbené písničky, která vám dodá pocit bezpečí, pohody, vnitřní síly a vnitřního klidu.
- Představujte si, že jste někde jinde, v děvěně známém, domácím prostředí. Tam, kde trému netrpíváte.
- Snižte ve své mysli pocit vnitřní důležitosti dané řeči. Ústloví typu „svět se ne-zboží“, „vždyť nejde o život“ jsou pro tento účel nejpříhodnější. Viz PSYCHOVZOREC OPORIZICE PODVĚDOMÍ.
- Myslete na ty, kteří měli ještě větší trému než vy. A také je nikdo nenesl. Také to přežili. Viz PSYCHOVZOREC PSYCHICKÁ TEORIE RELATIVITY.
- Mějte své vzory mezi zkušenými řečníky, mediálními bavíči apod. Není hanba zpocátka je napodobovat zcela, i s jejich případnými nedostatky a neřestmi. Napo-

dobovat je dvacetkrát lepší než sám tvořit zcela nové. A až získáte jistotu v napodobě, můžete se od ní postupně odpoutávat a jít si svou cestou.

● Za jistých okolností je vhodná metoda upřimosti. Postěžujte si v prvních větech posluchačům, že máte tému. Přidejte pár slůvek o tom, že příčinou témy je vysoká odborná kvalita, erudice a zkušenost posluchačů. Oni se díky pochvale přiznivě naladí, vy se otevřeným výrokem o své témě

## Parametry místa a času projevu

V přípravě si navykněte položit si základní čtyřotáčku: Kdy, kde, komu, o čem?

## Kdy?

**Je vhodná denní doba?** Podle vědecky prokázané průměrné denní křivky výkonosti člověka jsou posluchači nejnímavější a nejserióznější zhruba mezi devátou a jedenáctou hodinou dopolední. S hladovým žaludkem mohou být nervóznější, podrážděnější. Po obědě se odtrhuje hlava a dostáváje ospalost. Nedějte se proto padajícími hlav v auditoriu – nemusí znamenat, že své posluchače tak strašně nudíte. A po sedmácté hodině podvečerní budou mít špičkově nasražené uši jen ti, kteří jsou k poslouchání vysoce motivováni (účastníci večerních kurzů, na nichž jim velmi záleží, apod.).

**Je vhodná týdenní doba?** Týdenní křivka psychologické výkonosti už není tak jednoznačná jako ta denní. Nicméně: Většina lidí je nejlépe připravena vnímat v úterky a ve čtvrtky. Pondělí je přechodový den z lepšího (víkend) na horší (práce) – a to je často stresující. Středa zase znamená stres typu „v tomto týdnu už jsem se dost napracoval, ale do víkendu ještě daleko“. V pátek dopoledne bývá přirozená pozornost a svěžest posluchačů asi nejnižší z celého týdne. Osemenný může být i přednes náročných intenzivních témat v sobotu. Tělo je přece jen psychofyzicky naladěno na něco jiného. Obsah musí být velmi zajímavý, aby byl „poslouchatelný“.

**Je vhodná roční doba?** Je-li nějaký veřejný projev potřebný a aktuální, jistě nebudeme čekat několik měsíců, až nastane doba o chlup vhodnější. Nicméně je dobré vědět, že lidé jsou nejnímavější zhruba od září do konce listopadu. Nejvíce problémů a konfliktů hrzívá v březnu, dubnu, jásně začátkem května. Důvody jsou zřejmé – od posledního dovolené či od Vánoc je daleko a letní příjemno a volno ještě není v dohledu. Pro zameprázdněné mažačky se doporučuje nepřerušeny odpočinek aspoň čtrnáct dnů v létě a aspoň čtrnáct dnů v zimním období. Útěk z lezavé sychravé zimy na dva týdny na horké pláže exotických moří byl dlouho nespílitelným snem, pak těžko dostupným lákadlem, dnes a zitra pořád ještě velkou atrakcí, navíc pro mnoho manažerů finančně splnitelnou. (V komfortním prostředí s velkou stupněm pohody je navíc největší šance, že se manažer rychle a jistě doučí angličtinu – a to je už dnes profesně otláčka života a smrti.) Kdo ví – křivka roční svěžesti a výkonnosti třeba potom bude vypadat zase jinak.

mimimálně poloviny tisné zbavíte.

● A co když je prostředí bouřlivé a nepřátelské? Inu – tam je to mnohem těžší. I mstiti se zapotí. Nechtějte tam být úspěšni hned, nežeríte se do takových situací po hlavě. Ale když už není zbyví, řekněte si: „Každá výzva konkurenta, každé osocení, invektivní drzost, zlehčení, posměšek je vlastně rajská hudba pro mé uši. Je známkou mého úspěchu, že se konkurence cítí být mou ohrožena.“

## Kde?

**V běžné firemní zasedáče** (nebo ve větším sále – podle počtu posluchačů) budou asi slovní projevy nejčastější. Vhodnou je, že posluchači jsou v důvěrném známém prostředí, pracovní naladěni, „neurženi z řetězu“, jak tomu může být třeba někde v horském hotelu. Nevýhodou je, že leckdo bude z přednáškové místnosti častěji odvoláván. Kanceláře poslouchajících byvají nedaleko a tendence odvolávat je kvůli nějakým operativním průšvihům větší, než kdyby byli přes sto kilometrů vzdáleni.

**V rekreačním středisku na horách či u přehrady** je situace opačná. Je zde méně vyrušení, pokud nezapomenete dát pokyn k vypnutí mobilů. Méně odvolávání z místnosti, více mimopracovníků svodu. Řečník zde jistě nebere na lehkou váhu, co jeho projevu předcházelo. Pokud to byla pracovní porada, mohli by se na ní otevřít staré spory, konflikty, střety – a to může v posluchačích nějakou dobu doznívat. V krajních případech mohou mít někteří „vytížení“ pracovníci před sebou na stole ležsta, která s daným projevem nesouvisí, která ale dostali předtím na poradě k nějakému řešení něčeho. Tam získá přednášející pozornost jediné značnou atraktivitou svého tématu.

Sám se snažím téměř vždy na začátku svého delšího projevu posluchačům taktně, ale zřetelně naznačit, že mohou místnost kdekoli opustit, pokud budou mít pocit, že z jiné činnosti než z naslouchání budou mít větší užitek. A že nijak neztrpkní, pokud dají přede mnou přednost něčemu jinému. Náopak, zůstanu vůči nim naladěni naprosto stejně přátelsky. O to spokojenější, oč spokojenější jsou oni, že si bez mé zatrpklosti či uražené ješitnosti mohli vyřídit nějakou vedlejší záležitost.

**Jen, sebevražedně nativní řečník si v souvislosti s místem přednášky nepoloží otázku typu:**

● Mají posluchači dost čerstvého vzduchu? Je přiměřený pohyb vzduchu v místnosti (ani nehybné vydýchané dsmo, ani silný průvan)?

● Je teplota přiměřená? Bude mít tendenci se během přednášky měnit? Jak? Okund svítí slunce? Pod jakým úhlem bude svítit po celou dobu přednášky? Dají se případně stáhnout žaluzie? Dá se přejít do jiné místnosti, pokud se prostředí v původní místnosti stane těžko snesitelným?

● Mají posluchači co pít? Velké pravdy někdy byvají velmi prosťé. Člověk dehydratovaný je člověk podrážděný a vzteklý, člověk napitý je klidný a má tendenci být přátelský a spokojený.

● Já osobně nemám žádný vztah k pití kávy. Piju ji jen zřídka, a to spíše ze zdivotilosti. Dělá mi radost, že jinému udělám radost tím, že si ji s ním dám. Takže jsem až hodně pozdě zjistil, že je poměrně dost lidí, jimž na kávě záleží. Že je poměrně dost lidí,

kteří rozlišují dokonce i různé druhy kávy, pojmy jako turek, vídeň, překapávaná jsou mi dodnes španělskou vesnicí. Ale snažím se večit a pochopit, že leckterý posluchač, který si hned po ránu dá ten svůj, obilbený druh, který si na přednášce spokojeně míchá a uskává, může být daleko pozitivněji naladěn než ten, který musí na své „kafo“ čekat do první přesávky dvě hodiny. Ba že ti čekající mohou být až do svého prvního kafe pěkně nervozní a nespokojeni. Kdo by to byl řekl, že je to takový rozdíl v pohodě?

● Možný závěr je jen jeden – volatovské: Dychtění po kaň není můj styl, ale vehementně budu bránit a prosazovat nárok svých posluchačů na něj.

● Obdobné je to s kufáky a jejich potřebou cigarety.

● Respektujte, milí čtenáři, odlišnosti svých posluchačů, i když se vám třeba těžko chápou. Rozhodně se vám to vyplatí.

● Jaký bude vývoj počasí? Nejen zájezdy

k moři, ale i několikadenní přednáškové a školicí akce na horách nejednou srojí a padají s tím, jak přálo či nepřálo počasí. Lektor a posluchači se stanou většími společníci, když společně pochvávají sluníčko i když si společně ponádávají na nečas a nepohodu venku. I to může do značné míry rozhodnout, jak dobý či špatný byl lektor (v subjektivním hodnocení posluchačů). A dobrý lektor ví, že světu mnohdy příliš nezáleží na tom, jak je on objektivně a pravdivě dobrý. Svět se často řídí podle toho, za jak dobrého mají lektora posluchači.

● Vědi posluchači přesně, kdy bude přestávka? Nezná-li posluchač přesně (plus minus pět minut) konec přednáškového bloku, tžší jej plynoucí čas několiknásobně více.

● Je v místnosti dost světla? Mohou si posluchači bez problémů zapisovat?

● Stalo se mi několikrát, že na přednáškách a kurzech, kde museli účastníci hodně zapisovat a občas i číst z pomocných materiálů, bylo osvětlení ve stylu barového přímí. Snížená pohoda posluchačstva, moje vyčerpání a znechucenost byly dostatečným poučením. V každé smlouvě o mých přednáškách a kurzech je nyní věta o tom, že požadují dostatečné osvětlení. Dnes už vím, že kdyžby se někdo znovu pokusil umístit mou přednášku do ztemnělého podzemního baru, bude menším zlem otočit se na patě a jít pryč.

● Jak je to s hlukem? Býval to velký problém. Měl jsem před časem v přednáškové místnosti dvacetnáct špičkových manažerů, cena času každého se mohla počítat spíše na desetitisíce než na tisíce korun za den – ale ve vedlejší místnosti prostě potřebovali při rekonstrukci vrtat sbíječkou skoro přesně v tu dobu, kdy probíhaly přednášky. Z morálního hlediska měli moji posluchači plně právo naučovat stavební firmě nějaký ten statistič za každý den za způsobenou škodu

## Komu, o čem?

Věk, vzdělání, profese posluchačů – mějte

– ale doba tehdy ještě nebyla taková, že by si naše společnost vážila duševní práce.

● Trvejte proto, mli čtenáři, důsledně na klidu v místnosti, kde chcete předést projev. Je blízko doba, kdy by mohl po vás (nebo po pořadatelích přednášky) exponovaný posluchač chtít závratně suny za ztrátu svého času v hluchém prostředí a kdy by je s pomocí dobrého advokáta mohl i vysoudit.

● Jsou v pořádku aspoň základní pomůcky pro slovní projev, pro přednášku? Máám zkušenosti, že s nejménšími malíčkostmi bývají leckde největší problémy. Tým deseti lidí připravoval mou přednášku šest týdnů – ale až pět minut po zahájení mě řeči zjistil, že k tabuli jaksi není křída. Nebo není hadr na seření tabule. V dnešní době flipchartů zase příliš často vysychají popisovače. Posluchače to pěkne šve, když z tabule nemohou přečíst nezretelné písmo. A koho posluchači obviní? Na koho se obrátí jejich hněv? Že by na pořadatele? Omyl! Lidská psychika není tak logická a tak spravdivlá. Pro svůj hněv si vždy hledá nějaký hrmonosvod – a ve většině případů to není skutečný viník, nýbrž ten, kdo je nejvíce po ruce.

● Je kolem tabule dost místa? Máte si kam položit poznámky a přípravy? Nemusíte se k nim nějak groteskně shýbat, nalahovat, otáčet? (Lektor často dřeplci nebo lektor sehnutý a se zadkem vystřčeným na posluchače – to není ta nejlepší autorita.)

● Nepodceňujete malíčkosti? Na tabuli musí vidět všichni! Svým tělem nesmíte stínit nikomu! Krátkozrací si sami od sebe nepřesednou dopředu. Budou zezadu namáhavě mhouřit oči, unaví se – a schyáte to vy. Já motivuji zadáky k přeseidnutí raději ještě těsně před začátkem přednášky nebo na samém začátku starým kantorským pořekadem: „*Nejčastěji se vyvolává ze zadních lavic.*“

to vše na paměti. Jasně, neobjevují vám zde tím více dokázu vašu vývodu ocenit, když

s nimi hraje počtívou hru. Nemusíte být vševěd – často stačí své nejistoty a neznalosti upřímně přiznat a dát najevu, že víte, kde najít poučení.

Všci solidnímu, vzdělanému a poctivě připravovému řečníkovi jsou hlasité podrážděné invektivy typu „*co nám to nu vykládáte, když tomu vůbec nerozumíte*“ příznakem zakomplexovaných hlupáků, kteří si takto snaží své komplexy kompenzovat. (Má-li z vás takovýto pocit znalý a zralý člověk, dá jej najevu úplně jinak – taktně, mlčením, odchodem z místnosti, rozhovorem s vámi o přestávce mezi čtyřma očima.)

## Co asi posluchači o tématu vaší řeči už vědí? Neslyšeli nedávno něco podobného?

Mezi přednášejícími panuje větší konkurence než dříve. Přibývá lektorů, kteří posluchačům sgerují nenávisť ke všem jiným metodám a přístupům, než je ten jejich. Takto zpracovaní posluchači mohou mít silné předsudky. A iracionální předsudky mohou mít i jiný pramen („*Kdo nebyl na stáži v USA, ten je pouze druhorády odborník!*“ Kdo ví, kdy a kde to vzniklo a jak se to šíří.) Přiznejte v takovém případě posluchačům svate právo na jakýkoliv názor – i na přesně opačný, než je ten váš. Oupřte ostí. A skvěle využijete PSYCHOVZORCE OPOZICE PODVĚDOMÍ.

Hládejte si, aby mezi posluchači nebyly příliš velké rozdíly ve znalosti vaší problematiky. Co jim řekl pořadatel přednášky? Co od vás čekají? (Některí pořadatelé mají tendenci vychvátit vás do nebes, udělat z vás boha, který vyřeší přednáškou všechny problémy posluchačů – chtějí je nalákat, chtějí inkasovat co nejvíce na vstupném. Nechte si vždy předložit propagační leták, který koloval nebo byl rozestlán mezi zájence o vaší řeč. Jsou posluchači, kteří studijníci důslednosti hledají v celostránkovém letáku i to nejdetalnější síůvko a výhrůžně se ptají, kdy to konečně z vašich úst uslyší.)

*Pokud už k velkým rozdílům ve znalosti přednášené problematiky došlo, snažím se přímo na místě spíše omluvit těm znaljším a povídat „od Adama“ pro ty méně znále. Opakování známého je menším zlem (ba často i užitečným dobrem), než kdyby se neznali vůbec nechtěli. A znali mne mohou vhodné dopřívovat, a tím si své znalosti utvzovat a tříbit.*

## Problematické posluchači

S hlupáky to vždy bylo, je a bude těžké. Ne že by se nedalo s nimi jakž takž vyjít. Ale zmeňit hlupákův názor, udešlat z něj chytřejší, poučeného, chápačičho, to bývá většinou nad lidské síly, i když záležitost je podle vás „*přece tak jasná*“. Zbavení se falešných iluzí v tomto směru vám usetří nejednu tlpkosti. Hlupáka prostě nepředešláš. Ve chvílích největšího stresu až zoufalství nad lidskou tupostí si přeřkejte následující čtyři verše:

*Bíbec nikdy nepochopí,*

*že je bíbecem skutečně,*

*přkat bíbci že je bíbec,*

*namáháš se zbytečně!*

V době psaní těchto řádků řičel v televizi Nova bouřlivý diskusní pořad Kotel. Posluchači do něj byli přímo úmyslně vybíráni tak, aby byli co nejvíce problematictí – hádavi, drzí, sprostí, prolhaní, ukřičení, arogantní, pobouření. Sřetávali se například s šéfy nejsilnějších