

Gallo Carmine

MLUV JAKO



9 TAJEMSTVÍ

veřejné prezentace
od nejlepších speakerů
z **TEDx** konferencí

Bizbooks®

Gallo Carmine

Mluv jako TED

**9 tajemství veřejné prezentace od nejlepších
speakerů z TEDx konferencí**

**BizBooks
Brno
2016**

Mluv jako TED

9 tajemství veřejné prezentace od nejlepších speakerů z TEDx konferencí

Gallo Carmine

Překlad: Viktor Dvořák

Obálka: Pavel Ševčík

Redakce: Hana Hozová

Technický redaktor: Jiří Matoušek

Autorizovaný překlad z anglického originálu Talk Like TED.

Text copyright © 2014 by Carmine Gallo.

Vydáno ve spolupráci s nakladatelstvím St. Martin's Press, LLC.

All rights reserved.

Translation © Viktor Dvořák, 2016

Objednávky knih:

www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz

bezplatná linka 800 555 513

ISBN 978-80-265-0453-5

Informace o knihách z nakladatelství BizBooks:

www.bizbooks.cz

www.facebook.com/NakladatelstviBizBooks

www.twitter.com/BizBooks_knihy

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2016 ve společnosti Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 23 632.

© Albatros Media a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání


ALBATROS MEDIA a.s.

OBSAH

Poděkování	5
Úvod: Myšlenky jsou měnou 21. století	9
ČÁST I: EMOCIONÁLNÍ	21
1. Probudte v sobě mistra	23
2. Naučte se vyprávět příběhy	51
3. Povídejte si s posluchači	91
ČÁST II: ORIGINÁLNÍ	127
4. Naučte mě něco nového	129
5. Vyzatke divákům dech	157
6. Odlehčete to	185
ČÁST III: NEZAPOMENUTELNÉ	209
7. Držte se pravidla osmnácti minut	211
8. Vytvořte mentální představu pomocí smyslového vnímání	231
9. Zůstaňte ve svém pruhu	269
Doslov	277
Rejstřík	279

PODĚKOVÁNÍ

Dobrá prezentace si žádá tým lidí, kteří pro ni poskytnou rady, návrhy a propůjčí jí své dovednosti. Napsat a vydat knihu je podobné, je to týmová práce.

Tým lidí ve vydavatelství St. Martin's Press je vskutku výjimečný. Můj redaktor Matt Martz sdílel můj zápal pro toto téma od samého počátku. Celou dobu jsme byli takříkajíc „na stejné vlně“. Jeho vedení, zpětná vazba a úsudek mi pomohly tuto knihu strukturovat do podoby vyprávění, které pro čtenáře bude, jak pevně doufám, informativní, poučné, inspiřující a zábavné. Rád bych také poděkoval mnoha dalším v St. Martin's Press, kteří mě v přípravě tohoto projektu podporovali. Tento seznam zcela jistě nezahrnuje úplně všechny, nicméně zvláštní poděkování si zaslouží především následující lidé: Sally Richardsonová, Dan Weiss, Laura Clarková, Michelle Cashmanová, Mariann Donatová, Michael Hoak, Kerry Nordlingová, Christy D'Agostiniová a v neposlední řadě Robert Allen a jeho pracovitý tým v Macmillan Audio.

Roger Williams, můj literární agent a výkonný ředitel New England Publishing Associates, je mi více než jen kolegou. Je mým přítelem, poradcem a mentorem. Rogere, děkuji ti za tvou neutuchající pomoc a inspiraci, kterou mi poskytuješ.

Mí zprostředkovatelé přednášek ve společnosti BrightSight Group Tom Neilssen a Les Tuerk si zaslouží obzvláštní uznání. Inspirovali mě k tomu, abych své myšlenky sdílel s ostatními v rámci hlavních projevů během mnoha různých konferencí, setkání a při jiných příležitostech. Jsem jim nesmírně vděčný za jejich vstřícnost a vedení. Společnost BrightSight jako taková spoléhá na práci neobyčejného kolektivu odbor-

níků a já bych tímto chtěl poděkovat každému z nich: Cynthii Seetové, Christine Teichmannové, Jeffu Lykesovi, Michele DiLisiové a Marge Hennessyové.

Carolyn Kilmerová, komunitní manažerka v Gallo Communications, je velkou příznivkyní přednášek TED a do sbírání materiálů se vrhla s vervou. Zhlédla jich nesčetné množství a pomáhala mi přednášky zařadit do kategorií podle témat a technik. Carolynina práce pomohla vnést systém do onoho nepřehledného množství materiálu, který jsme shromáždili.

Obzvláště hrdý jsem na vědecké podklady každé z uvedených technik. Fungují, protože jsou založeny na tom, jak mozek funguje a jak si zpracovává a zapamatovává informace. Můj kamarád Danny Mourning je právník a bývalý výzkumný asistent v oboru komunikace. Danny poslouchal mé nápady a často mě navedl správným směrem, pomohl mi získat kontakty na výzkumníky na vysokých školách a poskytl mi nejnovější odborné články věnující se relevantním tématům. Komunikace myšlenek je Dannyho velkou vášní a já mu děkuji za rady, které mi v tomto směru poskytl.

Největší dík však patří mé manželce Vanesse Gallové. Vanessa mě při práci na této knize neúnavně podporovala, prováděla dalekosáhlé rešerše, redigovala text knihy před odevzdáním a zhlédla hodiny různých přednášek TEDu. Její zkušenosti s psaním a redakcí jsou neocenitelné. Vanessino předchozí působení jako profesorky psychologie na Státní univerzitě v San Franciscu nám také pomohlo při analýze mluvčích, jejich řeči těla, gest a ústního projevu. Vanessina neutuchající víra v náplň této knihy a její myšlenky každým dnem poháněly mé zaujetí a rozhodování. Je nad mé síly chápat, jak dokáže skloubit řízení našeho podnikání s péčí o naše dcery Josephinu a Lelu, zvládá to však mistrovsky. Zůstává mou největší inspirací.

Zvláštní dík za podporu patří také mé rodině: Tině, Donně, Francesco-
vi, Nickovi, Kenovi a Patty. Mé matce Giuseppině spolu s mým zesnulým
otcem Francem, který mě naučil víře, odvaze a odhodlání, bude vždy
patřit místo v mém srdci.

ÚVOD

Myšlenky jsou měnou 21. století

„Jsem stroj na učení a zde se mohu učit.“

—Tony Robbins, TED 2006

MYŠLENKY jsou měnou 21. století. Někteří lidé jsou v prezentaci svých myšlenek výjimečně dobří. Jejich dovednosti jim pomáhají zlepšit své postavení a vliv v současné společnosti. Nic tolik neinspireje jako odvážná myšlenka uvedená dobrým přednášejícím. Dobře zabalené a podané myšlenky mohou změnit svět. Nebylo by tedy skvělé předně identifikovat techniky, jež nejlepší řečníci světa používají, podívat se, jak dovedou přednést něco, z čeho lidem padá čelist, a uplatnit jejich tajemství, abyste stejně uhranuli vlastní posluchače? Nyní můžete – díky světoznámé konferenci TED (z anglického Technology, Education, Design), která své nejlepší prezentace poskytuje zdarma na internetu, a také vědecké analýze stovek jejích přednášek, přímým rozhovorům s nejúspěšnějšími řečníky a poznatkům, které jsem nabyl během mnoha let koučování inspirativních vedoucích pracovníků některých z nejuznávanějších světových firem.

Mluv jako TED poslouží každému, kdo si přeje naučit se mluvit s větší sebejistotou a autoritou. Knihu ocení každý, kdo často prezentuje, prodává zboží či služby nebo řídí lidi, kteří potřebují inspiraci. Pokud chcete sdílet své myšlenky, techniky popisované v této knize vám pomohou je

sestavit a přednést s mnohem větší přesvědčivostí, než jste si doposud dovedli představit.

V březnu 2012 přednesl Bryan Stevenson, právník specializující se na lidská práva, přednášku před publikem tisíce lidí na každoroční konferenci TED v Long Beach ve státě Kalifornie. Svým vystoupením si vysloužil nejdelší potlesk vestoje v dějinách TEDu a jeho projev si na internetu prohlédly téměř dva miliony lidí. Stevenson publiku doslova učaroval díky tomu, že působil jak na rozum, tak i na city. Tato kombinace se ukázala být velmi úspěšná. Stevenson mi prozradil, že účastníci konference toho dne jeho neziskovce Equal Justice Initiative (Iniciativa Rovná spravedlnost) věnovali dohromady přes milion dolarů. To odpovídá více než 55 tisícům dolarů za každou minutu přednášky.

Stevenson si nepřipravil žádnou powerpointovou prezentaci. Neměl žádné obrázky k promítání ani žádné pomůcky. Jeho přednáška měla úspěch díky síle jeho vyprávění. Někteří oblíbení přednášející TEDu raději powerpointové prezentace k umocnění dopadů svých projevů používají. V březnu 2011 profesor David Christian spustil hnutí za výuku „Velkých dějin“ ve školách – poté, co na TEDu vystoupil se strhující osmáctiminutovou přednáškou podpořenou poutavými snímky a úchvatnou grafikou. „Velká historie“ žáky učí o tom, jak se svět vyvíjel a jaké má místo ve vesmíru. Christianova prezentace, v níž prošel 13 miliard let historie během 18 minut, má na internetu více přes milion zhlédnutí.

Christian a Stevenson se vyznačují zdánlivě odlišným stylem prezentace, nicméně o obou se v této knize dočtete víc. Jeden z nich vypráví příběhy, druhý nabízí hory dat se snímky plnými obrázků, ale oba dovedou upoutat, pobavit a inspirovat, protože spolu sdílejí devět tajemství. Rozumějí jak vědě, tak umění přesvědčovat lidi.

Poté, co jsem provedl analýzu více než 500 přednášek TED (dohromady přes 150 hodin) a rozhovorů s úspěšnými přednášejícími, jsem zjistil, že nejpopulárnější přednášky TEDu sdílejí devět společných

prvků. Také jsem hovořil s některými z vůdčích světových neurověd-
ců, psychologů a expertů na komunikaci, abych lépe pochopil principy,
na jejichž základě tyto prvky tak dobře fungují. Co je nejlepší, jakmile
pochopíte tajemství oněch přednášejících, můžete je sami začít používat
a vyniknout díky nim už při svém příštím vystoupení či prezentaci. Já
tyto techniky léta používám při koučování ředitelů společností, podni-
katelů a vedoucích pracovníků, kteří se podíleli na vývoji produktů nebo
vedou společnosti, které ovlivňují naše každodenní životy. Ačkoliv třeba
sami na skutečné konferenci TED nikdy nevystoupíte, pokud chcete mít
úspěch v podnikání, umění přednést prezentaci hodnou TEDu vám jistě
přijde vhod. Představuje totiž smělý, neokoukaný, současný a působivý
styl, který vám pomůže získat si vaše obcenstvo.

MYŠLENKY HODNÉ ŠÍŘENÍ

Richard Saul Wurman konferenci TED založil v roce 1984 jako jednorá-
zovou událost. Po šesti letech byla obnovena jako čtyřdenní konference
v Monterey v Kalifornii. Za poplatek 475 dolarů si mohli účastníci vy-
slechnout přednášky na témata zahrnující technologie, vzdělání a design
(tedy Technology, Education, and Design – TED). Chris Anderson, vy-
davatel časopisu o technologiích, formát konference v roce 2001 odkou-
pil a v roce 2009 ji přesunul do kalifornského Long Beach. V roce 2014,
v reakci na rostoucí mezinárodní popularitu, zahájila konference TED
program v kanadském Vancouveru.

Až do roku 2005 byl TED událostí, která probíhala jen jednou
do roka, vždy po dobu čtyř dnů, během nichž se na pódiu s osmnáctimi-
nutovými prezentacemi vystříдалo 50 přednášejících. V témže roce An-
derson přidal sesterskou konferenci nazvanou TEDGlobal, která cílila
na mezinárodní publikum.

V roce 2009 začala organizace udělovat licence třetím stranám k or-
ganizaci vlastních komunitních událostí TEDx.

Během tří let tak bylo na vystoupeních TEDx po celém světě předneseno na 16 tisíc prezentací. V současnosti každý den probíhá pět konferencí TEDx v rámci více než 130 zemí světa.

I přes tento masivní nárůst konferenční činnosti přednášející na TEDu získali příležitost oslovit mnohem větší globální publikum díky spuštění stránek TED.com v červnu roku 2006. Na webu se nejprve objevilo šest přednášek, aby se odzkoušela odezva veřejnosti. O šest měsíců později bylo na stránkách stále jen asi 40 prezentací, i ty nicméně již tehdy přitáhly na tři miliony zhlédnutí. Ve světě zjevně byla a stále je poptávka po skvělých myšlenkách prezentovaných poutavým způsobem.

Dne 13. listopadu 2012 počet zhlédnutí prezentací TEDu dosáhl jedné *miliardy* a v současnosti sledovanost činí zhruba 1,5 milionu zhlédnutí denně. Videá se překládají do více než 90 jazyků a každou sekundu 17 lidí začne sledovat některou z prezentací. Slovy Chrise Andersona: „Dříve se 800 lidí setkávalo jednou ročně, nyní zhruba milion lidí denně sleduje přednášky TED online. Když jsme poprvé dali několik přednášek na internet na zkoušku, odezva byla natolik pozitivní, že jsme se rozhodli naši organizaci od základu překopat a začít o sobě uvažovat nikoliv jako o organizátorech konferencí, ale jako o zprostředkovatelích „myšlenek hodných šíření“, kolem nichž jsme vystavěli rozsáhlé webové stránky. Konference zůstává motorem TEDu, ale webové stránky fungují jako zesilovač, který tyto myšlenky posílá do světa.“

Prvních šest přednášek, které se objevily online, jsou nyní mezi fanoušky, kteří si s oblibou říkají „TEDsteři“, považovány za klasiku. Mezi přednášejícími byli Al Gore, sir Ken Robinson a Tony Robbins. Někteří z mluvčích používali tradiční prezentační snímky, jiní ne. Všichni však přednesli projevy, které byly plné emocí, originální a zapamatovatelné.

* COE, Julie. TED's Chris Anderson. *Departures.com*. Březen/duben 2012. Dostupné z: <http://www.departures.com/articles/teds-chris-anderson> (zobrazeno 11. dubna 2013).

Dnes se z TEDu stala natolik vlivná platforma, že mnozí slavní herci a hudebníci okamžitě míří na TED, pokud chtějí sdílet s ostatními své myšlenky. Několik dní po přijetí ceny Oscar za nejlepší film se režisér filmu *Argo* Ben Affleck objevil na TEDu v Long Beach, aby promluvil o své činnosti v Kongu. Dříve toho týdne vystoupil Bono, zpěvák kapely U2, s přednáškou o úspěších světových kampaní boje proti chudobě. Když celebrity chtějí, aby je lidé brali vážně, míří na pódium TEDu.

Sheryl Sandbergová, provozní ředitelka Facebooku, napsala svůj bestseller *Opřete se do toho* poté, co se její přednáška na téma ženy na pracovišti stala na stránkách TED.com hitem. Prezentace TEDu mění způsob, jakým lidé vnímají svět, a slouží jako odrazový můstek k hnutím v oblastech umění, designu, obchodu, vzdělání, zdraví, vědy, technologií a záležitostí globálního dopadu. Tvůrkyně dokumentárních filmů Daphne Zunigaová se účastnila konference TED v roce 2006. Popsala ji jako „shromáždění, kde nejvýznačnější světoví podnikatelé, designéři, vědci a umělci prezentují nepřeborné množství myšlenek, které lze co do ideové pestrosti přirovnat jedině k vystoupení proslaveného cirkusu Cirque du Soleil.“^{*} Nic se tomu nevyrovná, říká Zunigaová. „Čtyři dny plné učení, zápalu a inspirace... stimulují intelektuálně, ale nikdy jsem si nemyslela, že myšlenky, o kterých se dozvím, mě chytí i za srdce.“ Oprah Winfreyová to jednou okomentovala ještě výstižněji: „TED je místo, kam talentovaní lidé chodí, aby si vyslechli myšlenky jiných talentovaných lidí.“

TAJEMSTVÍ SKVĚLÝCH PREZENTACÍ STEVA JOBSE

Analýza přednášek TEDu je pro mě zajímavá i z dalšího důvodu. Před časem jsem napsal knihu *Tajemství skvělých prezentací Steva Jobse*, z níž se stal mezinárodní bestseller. Vedoucí představitelé známých firem pře-

^{*} *The Future We Will Create Inside the World of TED* (filmový dokument). 2007. Režie: Daphne Zuniga. New Video Group, Inc.

vzali principy, jež jsem v knize popsal, a stovky tisíc lidí z celého světa používají tyto metody ke zlepšení svých prezentačních dovedností. Pozornost, jíž se mé knize dostalo, mě samozřejmě potěšila, chtěl jsem však své čtenáře ubezpečit, že techniky, které jsem popsal, nejsou objevem pouze Steva Jobse. Spoluzakladatel společnosti Apple a technologický vizionář Jobs byl prostě jen velmi dobrý v tom, jak je dokázal kombinovat. A tyto techniky jsou velmi podobné tomu, co se objevuje na TEDu.

V knize tvrdím, že Jobsova slavná zahajovací řeč na Standfordově univerzitě v roce 2005 je ukázkovým příkladem jeho schopnosti zaujmout publikum. Je zajímavé, že právě tento zahajovací projev je také jedním z nejpoblárnějších videí na TED.com. Ačkoliv oficiálně nejde o přednášku TED, obsahuje ty samé prvky jako ty nejlepší z prezentací TEDu, což dokládá fakt, že ji zhlédlo již na 15 milionů lidí.

„Čas, který máte, je omezený. Neztrácejte ho tím, že budete žít životy jiných.* Nenechte se svázat dogmatem, že máte žít podle toho, co si druzí myslí,“ radil Jobs absolventům. „Nedopusťte, aby cizí názory utlumily váš vnitřní hlas. Ze všeho nejdůležitější je mít odvahu jít za svým srdcem, naslouchat své intuici. Ty už nějak vědí, čím se ve skutečnosti máte stát.“ Jobs promlouval přímo k onomu druhu lidí, na které mají prezentace TEDu největší dopad. Jsou to lidé, kteří něco hledají a s chutí přijímají nové informace. Nejsou ochotni se spokojit se současným stavem, hledají proto nové inspirativní a myšlenky, které svět posouvají někam dál. Steve Jobs byl jeden z mistrů, který vás tyto techniky učil. V knize se dozvíte, jak to dělají ostatní.

* Stanford University. 'You've Got to Find What You Love,' Jobs Says. *Stanford Report*. 14. června 2005. Zahajovací proslov Steva Jobse přednesený 12. června 2005. Dostupné z: <http://news-service.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html> (zobrazeno 11. dubna 2013).

DALE CARNEGIE PRO DVACÁTÉ PRVNÍ STOLETÍ

Mluv jako TED zachází do větších detailů vědy o komunikaci než většina ostatních knih na současném trhu. Představuje vám muže a ženy, vědce, autory, vzdělavatele, environmentalisty a známé vůdčí osobnosti, kteří připravují a přednášejí nejdůležitější prezentaci svého života. Každá z více než 1 500 prezentací, které jsou zdarma k dispozici na webových stránkách TEDu, vás může něco naučit o tom, jak vystupovat před lidmi.

Když jsem poprvé uvažoval o tom, že bych napsal knihu o tajemstvích přednášení TEDu, uvažoval jsem o ní v intencích „Dale Carnegie pro dvacáté první století“. Carnegie je autorem první široce distribuované knihy osobního rozvoje, která vyšla v roce 1915 pod názvem *The Art of Public Speaking (Umění vystupovat na veřejnosti)*. Carnegieho intuice byla perfektní. Doporučoval, aby řečníci své projevy zbytečně neprotahovali. Tvrdil, že příběhy představují efektivní způsob, jak navázat emocionální vazbu s posluchači. Doporučoval používat rétorické nástroje jako metafory a analogie. Tři čtvrtě století před vynálezem PowerPointu Carnegie zdůrazňoval roli vizuálních pomůcek. Rozuměl důležitosti zápalu pro věc, nacvičování a energického projevu, které na lidi mají dopad. Vše, co Carnegie doporučoval v roce 1915, dodnes platí jako základy efektivní komunikace.

Nicméně, i když jsou Carnegieho myšlenky správné, neměl k dispozici nástroje, které máme dnes. Vědci nyní používají fMRI (funkční magnetickou rezonanci) k tomu, aby nahlédli do mozků lidí a mohli přímo vidět, které jeho části se aktivují, když subjekt provádí určitou činnost, například když hovoří nebo poslouchá někoho jiného. Tato technologie a jiné nástroje moderní vědy vedly k záplavě studií v oblasti komunikace. Tajemství odhalovaná v této knize jsou tak podpořena nejnovějšími vědeckými poznatky nejchytřejších lidí na planetě a fungují. Je zápal pro věc nakažlivý? Dočtete se dále. Může vyprávění příběhů vést k „synchronizaci“ vaší mysli s myslí člověka, jenž vám naslouchá? V této knize na to

najdete odpověď. Proč osmnáctiminutová prezentace trumfuje šedesátiminutovou? Proč se video, v němž Bill Gates do publika vypouští komáry, virálně šířilo internetem? Odpověď na tyto otázky se zde dozvíte také.

Carnegiemu také scházel nejmocnější nástroj, který můžeme nyní použít k výuce umění vystupování na veřejnosti, a to internet, který se komerčně dostupným stal až 40 let po Carnegiego smrti. V současnosti se díky dostupnosti rychlého internetu mohou lidé na videa na TED.com dívat a sledovat nejlepší mozky planety přednášet nejdůležitější prezentace v životě. Jakmile se těchto devět tajemství naučíte, přečtete si rozhovory s nejpopulárnějšími mluvčími TEDu a porozumíte vědeckému základu toho všeho, TED.com vám umožní přímo vidět, jak přednášející tyto dovednosti používají v praxi.

NYNÍ VŠICHNI PRODÁVÁME

Prezentace nejpopulárnějších mluvčích TEDu vyčnívají v moři myšlenek. Jak poznamenává Daniel Pink ve své knize *Prodávat je lidské*, „ať už se nám to líbí či nikoliv, všichni nyní prodáváme“.* Pokud jste byli pozváni, abyste na TEDu vystoupili, tato kniha vám bude biblí. Pokud jste pozváni nebyli a ani nemáte v úmyslu na TEDu vystupovat, tato kniha bude stejně jednou z nejdůležitějších, kterou jste si kdy přečetli, protože vás poučí o tom, jak se prodat a jak prodat své myšlenky s větší přesvědčivostí, než jste si kdy dovedli představit. Naučí vás, jak zapojit prvky, které jsou vlastní všem inspirativním prezentacím, a ukáže vám, jak přepracovat způsob, jímž se prezentujete jako vůdčí osobnost a kterým komunikujete s ostatními. Pamatujte si, že pokud ostatní nedokážete inspirovat a nadchnout pro své myšlenky, je jedno, jak dobré tyto myšlenky jsou. Myšlenky jsou jenom tak dobré, jako jsou činy, které následují po jejich efektivní komunikaci.

* PINK, Daniel. 2012. *To Sell Is Human*. New York: Riverhead Books, s. 2.

KNIHA MLUV JAKO TED JE ROZDĚLENA do tří částí, z nichž každá odhaluje tři složky, z nichž se skládají dobré prezentace. Nejzajímavější prezentace jsou:

- **EMOCIONÁLNÍ** – Chytnou mě za srdce.
- **ORIGINÁLNÍ** – Naučí mě něco nového.
- **NEZAPOMENUTELNÉ** – Prezentují věci způsobem, na který nikdy nezapomenu.

EMOCIONÁLNÍ

Dobrý mluvčí pronikne do vaší mysli a chytí vás za srdce. Většina lidí, kteří prezentují, však na srdce zapomínají. V 1. kapitole se dovíte, jak v sobě probudit mistrovství tím, že pochopíte, pro co jste nejvíce a opravdu zapálení. Přečtete si o výzkumech, jimž běžný tisk příliš nevěnoval pozornost a které objasňují, proč je zápal klíčem k mistrovskému zvládnutí dovedností, jako je právě vystupování na veřejnosti. Ve 2. kapitole se dočtete, jak zvládnout umění vyprávět příběhy a proč příběhy pomáhají posluchačům vybudovat si citové spojení s tématem, o němž hovoříte. Dovíte se o nových vědeckých poznatcích, které ukazují, jak příběhy „synchronizují“ vaši mysl a mysl publika, což vám umožňuje dosáhnout mnohem hlubšího a podstatnějšího propojení, než jste doposud zažívali. Ve 3. kapitole poznáte, proč jsou řeč těla a verbální projevy přednášejících na TEDu nefalšované a přirozené, téměř jako by s někým vedli rozhovor, ačkoliv ve skutečnosti hovoří k velkému publiku. Setkáte se zde také s přednášejícími, kteří strávili i 200 hodin nacvičováním prezentace, a naučíte se, jakým způsobem tento nácvik prováděli. Naučíte se technikám, díky nimž bude vaše vystupování komfortnější a bude mít větší dopad.

ORIGINÁLNÍ

Podle neurovědčů, s nimiž jsem hovořil, je neotřelost asi tím nejefektivnějším způsobem, jak si získat pozornost druhého člověka. Expert na trendy u firmy YouTube Kevin Allocca publiku na TEDu vysvětlil, že ve světě se každou minutu nahrají videa o celkové délce odpovídající dvěma dnům, ale „jenom to, co je skutečně unikátní a nečekané, má naději vyniknout“. Mozek nedokáže ignorovat neotřelost, takže poté, co začnete používat techniky, které tato část knihy představuje, nebude pro vaše posluchače jednoduché vám odeprít pozornost. Ve 4. kapitole prozkoumáme, jak ti nejlepší přednášející dokážou publikum zaujmout novými informacemi či unikátním přístupem k určité oblasti bádání. Pátá kapitola je o tom, jak dosáhnout toho, aby publiku doslova poklesla čelist. Ukazuje, jak úspěšní řečníci cílevědomě a obratně připravují okamžiky úžasu a překvapení, na něž posluchači ani po letech nezapomenou. Šestá kapitola se věnuje citlivému, nicméně důležitému prvku opravdového humoru, tedy kdy a jak jej používat a jak být zábavný, aniž byste povídali vtipy. Humor je pro každého přednášejícího specifický a musí se odvíjet od vašeho osobního stylu prezentování.

NEZAPOMENUTELNÉ

Vaše myšlenky a nápady mohou být neotřelé, ale pokud si je vaše publikum nezapamatuje, není vám to k ničemu. V 7. kapitole proto vysvětluji, proč osmnáctiminutový formát přednášek TEDu představuje optimální dobu k tomu, abyste vysvětlili, o co vám jde. A ano, i za tímto stojí vědecké poznatky. Osmá kapitola se věnuje tomu, proč je důležité předvádět pronikavé, na více smyslů působící zážitky, aby si vaše publikum lépe zapamatovalo, o čem jste hovořili. V 9. kapitole zase zdůrazňuji důležitost toho, být svůj, což je zase základní předpoklad toho, být věrohodným, nefalšovaným řečníkem, kterému budou lidé ochotni věřit.

Každá z kapitol představuje specifickou techniku, kterou používá většina z úspěšných přednášejících na TEDu, a samozřejmě přidává i příklady, vhledy a rozhovory s přednášejícími. Připojil jsem také „TED tipy“ v rámci každé kapitoly, které představují konkrétní rady, které vám pomohou uplatnit tajemství TEDu už v příští prezentaci či návrhu, který budete prosazovat. V těchto doporučeních naleznete jméno přednášejícího a název jeho či její prezentace, takže pro vás bude snadné si ji dohledat na stránkách TED.com. V každé kapitole se také blíže podíváme na vědecký základ každého z představovaných tajemství, proč funguje a jak můžete tuto techniku použít k vylepšení úrovně vlastních prezentací. V posledních deseti letech jsme se o lidské mysli naučili více než kdykoliv předtím. Tyto nové poznatky tak mají zcela zásadní dopady na způsob, jímž budete dále prezentovat.

UČTE SE OD MISTRŮ

V knize *Mastery (Mistrovství)* autor Robert Greene tvrdí, že se v každém z nás skrývá schopnost posouvat hranice lidského potenciálu. Moc, inteligence a kreativita jsou síly, které můžeme se správným přístupem a schopnostmi využít. Lidé, kteří jsou mistry ve svém oboru (např. v umění, hudbě, sportu, veřejném vystupování), vidí svět poněkud odlišným způsobem. Greene se domnívá, že slovo „géníus“ by mělo být zbaveno mystického nádechu, jelikož nyní máme všichni „přístup k informacím a vědění, o nichž se mohlo mistrům minulosti jenom zdát“.*

TED.com je zlatý důl pro všechny, kteří chtějí dosáhnout mistrovství v oblasti komunikace, přesvědčování a veřejného vystupování. *Mluv jako TED* vám dá do rukou nástroje a ukáže vám, jak je použít, abyste našli svůj vlastní hlas a možná i své štěstí.

Nadprůměrní řečníci jsou obvykle úspěšnější než ostatní, skvělí řečníci však spouštějí celá hnutí. Jejich samotná příjmení jsou známá a vá-

* GREENE, Robert. 2012. *Mastery*. New York: Viking, s. 12.

žená: Jefferson, Lincoln, Churchill, Kennedy, King, Reagan. Neschopnost efektivně komunikovat v podnikání je receptem na neúspěch. Znamená, že startupy nezískají financování, výrobky se neprodají, projekty nezískají podporu a kariéra nikam nepovede. Schopnost prezentovat způsobem hodným TEDu může představovat rozdíl mezi uznáním a dřinou v propadlšti zapomnění. Stále žijete. To znamená, že váš život má smysl. Bylo vám přece souzeno více. Nezahazujte svůj potenciál jen proto, že neumíte sdílet své myšlenky a nápady.

Na konferenci TED v roce 2006 motivační guru Tony Robbins pravil: „Úspěšní vůdci lidí mají schopnost popohánět sebe i ostatní k činům, protože rozumějí neviditelným silám, které nás určují.“ Komunikace se záplem, silou a schopností inspirovat je jednou z těchto hybných sil, které nás určují. Nové přístupy k řešení dlouhodobých problémů, inspirující příběhy, zajímavé způsoby, jak předat informace a potlesky ve stoje, to vše pomáhá utvářet atmosféru TEDu. Vytvořte podobnou atmosféru. Zaujměte své obecenstvo. Inspirujte je. Změňte svět. Nyní si ukážeme, jak na to.

* ROBBINS, Tony. Why We Do What We Do. *TED.com*. Červen 2006. http://www.ted.com/talks/tony_robbins_asks_why_we_do_what_we_do.html (zobrazeno 11. dubna 2013)

ČÁST I

EMOCIONÁLNÍ

„Klíčovou částí formátu přednášek TED je to, že lidé navazují spojení s jinými lidmi přímým způsobem, který je takřka činí zranitelnými. Na pódiu jste jako nazí. Nejlepší účinek mají ty přednášky, u nichž lidé vycítí lidskost přednášejícího. Jeho pocity, sny a představivost.“

—Chris Anderson, kurátor, TED

Kapitola 1

Probudte v sobě mistra

„Zápal je věc, která vašemu talentu nejlépe umožní se projevit.“

—Larry Smith, TEDx, listopad 2011

AIMEE MULLINSOVÁ má 12 párů nohou. Narodila se, jako většina z nás, jen se dvěma, nicméně na rozdíl od nás ostatních jí musely být obě pod kolenem amputovány kvůli zdravotním potížím. Mullinsová tak žila bez spodních částí dolních končetin od prvního roku svého života.

Vyrostla ve středostavovské rodině středostavovského města jménem Allentown ve státě Pensylvánie, nicméně její životní úspěchy ji činí vším, jen ne průměrnou. Doktoři, kteří Mullinsovou léčili, se domnívali, že brzká amputace jí zajistí šanci dosáhnout rozumné míry pohyblivosti. Jako dítě Mullinsová nemohla toto rozhodnutí nikterak ovlivnit, avšak s tím, jak vyrůstala, odmítala sebe samu vnímat v intencích nálepky, již jí většina lidí přisuzovala, čili „postižená“. Namísto toho se rozhodla, že jí protetické náhražky – protézy – mohou propůjčit schopnosti, o nichž se ostatním může jen zdát.

Mullinsová tímto mění význam fráze „být postižený“. Jak řekla komikovi a televiznímu moderátorovi Stephenu Colbertovi, poprsí mnohých hereček obsahuje větší množství protetického materiálu, než její celé tělo, a přesto „neříkáme, že by polovina Hollywoodu byla postižená“.

Mullinsová svých nadpřirozených schopností – tedy svých protetických končetin – využila v závodním běhu v rámci programu 1. divize NCAA (Národní vysokoškolská atletická asociace) na Georgetownské univerzitě. Překonala tři světové rekordy v atletice na paralympiádě v roce 1996, působila jako modelka a herečka a umístila se mezi 50 nejkrásnějšími lidmi světa dle seznamu, který každoročně sestavuje časopis *People*.

V roce 2009 se Mullinsová, která normálně měří 173 centimetrů, rozhodla na pódiu TEDu vystoupit o výšce 185 centimetrů, kterou si pro danou příležitost sama zvolila. Mullinsová nosí své nohy dle příležitosti. Pro chodníky na Manhattanu obvykle volí funkční pár končetin, zatímco na společenské večírky nosí módnější protézy.

„TED pro mě doslova představoval odrazový můstek do dalšího desetiletí zkoumání svého života,“ řekla Mullinsová. Domnívá se, že její vystoupení na TEDu zahájilo společenskou diskusi, která od základů změnila způsob, jakým lidé nazírají na osoby se zdravotním postižením. Inovátoři, designéři a umělci, kteří doposud stáli mimo oblast protetiky, najednou pocítili inspiraci a pochopili, že mohou protézy dělat kreativně a tak, aby vypadaly „jako živé“. „Už se nebavíme o tom, jak překonat vadu. Bavíme se teď o potenciálu. Protéza končetiny už nepředstavuje jen potřebu nahradit ztrátu. ... Lidé, které společnost dříve považovala za postižené, nyní mohou formovat vlastní identitu a dál ji proměňovat tak, že navrhují podobu svého vlastního těla, a to z pozice rovnoprávnosti. ... Je to právě naše lidskost s veškerým potenciálem, jenž je jí vlastní, co nás dělá krásnými.“

Odhodlání z Mullinsově udělalo špičkovou sportovkyni a její zápal z ní udělal miláčka publika TEDu.

* MULLINS, Aimee. It's Not Fair Having 12 Pairs of Legs. *TED.com*. Březen 2009. Dostupné z: http://www.ted.com/talks/aimee_mullins_prosthetic_aesthetics.html (zobrazeno 11. dubna 2013).

Tajemství č. 1: Probudte v sobě mistra

Pátrejte hluboko v sobě a identifikujte své jedinečné a významné spojení s tématem vaší prezentace. Zápal vede k mistrovství a bez něj vaše prezentace nebude k ničemu, nicméně mějte na paměti, že to, co ve vás zápal probouzí, nemusí být tím, co je na první pohled zřejmé. Vášní Aimee Mullinsová není protetika; její zápal se týká snahy uvolnit lidský potenciál.

Proč to funguje: Vědecké poznatky ukazují, že zápal je nakažlivý, a to doslova. Těžko můžete inspirovat jiné, pokud sami necítíte inspiraci. Budete mít mnohem větší šanci, že ostatní přesvědčíte a budete jim zdrojem inspirace, pokud se naučíte s nadšením a zápalem pro věc demonstrovat své spojení s tématem, které prezentujete.

V ŘÍJNU ROKU 2012 CAMERON RUSSELLOVÁ řekla posluchačům na přednášce TEDx následující: „Vzhled není všechno.“ Klišé? Bylo by, kdyby to vyslovil kdokoli jiný. Russellová je však úspěšnou modelkou. Během půlminuty poté, co vstoupila na pódium, se převlékla. Zakryla své těsné, odhalující černé šaty volnou dlouhou sukní, vyměnila boty na dvaceticentimetrových podpatcích za obyčejné a navlékla si rolák.

„Proč jsem to udělala?“ ptala se publika. „Image je velmi mocná, ale také velmi povrchní. Právě jsem zcela změnila váš náhled na mě a zabra- lo mi to sotva šest vteřin.“

Russellová poté vysvětlila, že pracuje jako modelka předvádějící spodní prádlo, která na přehlídkovém molu prezentovala třeba i produkty Victoria's Secret a objevila se na titulních stránkách módních časopisů. Ačkoliv Russellová připouští, že jí modeling přinesl zisk (umožnil jí za-

* RUSSELL, Cameron. Looks Aren't Everything. Believe Me, I'm a Model. *TED.com*. Leden 2013. http://www.ted.com/talks/cameron_russell_looks_aren_t_everything_believe_me_i_m_a_model.html (zobrazeno 11. dubna 2013).

platit si studium na vysoké škole), uvědomuje si zároveň, že zkrátka jen vyhrála v „genetické loterii“.

Russellová posluchačům ukázala sérii fotek „předtím a potom“. Fotky „předtím“ ukazovaly, jak vypadala v ten samý den před focením, a fotky „potom“ představovaly hotovou reklamní fotografii. Tyto dva obrázky samozřejmě vypadaly naprosto rozdílně. Na jedné z fotografií Russellová, které tehdy bylo pouhých šestnáct let, svůdně pózuje spolu s mladíkem, který má ruku strčenou v zadní kapse jejích džín. V době, kdy byla tato fotografie pořízena, Russellová ještě nikdy neměla přítele.

„Doufám, že chápete, že na těchto obrázcích nevidíte mě samotnou. Ty fotky jsou konstrukty – konstrukty, které vyrábějí skupiny profesionálních kadeřníků, uměleckých maskérů, fotografů, stylistů a všech jejich asistentů v předprodukci a postprodukci. To oni je vytvářejí, ne já.“

Russellová je mistryní ve svém oboru, kterým je modeling. Modeling ale není to, pro co je zapálená. Zajímá ji totiž, jak zvyšovat sebeúctu u mladých dívek, a to ji spojuje s jejím publikem. Zápal pro věc je nakažlivý. „Stala jsem se modelkou doopravdy proto, že jsem vyhrála genetickou loterii. Jsem nositelkou odkazu a vy se možná ptáte, co je tím odkazem. Tak tedy, během posledních pár století jsme krásu nadefinovali nejen jako zdraví, mládí a symetrii, jež jsme biologicky naprogramovali obdivovat, ale také jako vysokou a štíhlou postavu, ženské rysy a bílou barvu kůže. Tohle je odkaz, který mi spadl do klína a který mě teď živí.“

Vzhled udělal z Russellové modelku, její zápal pro věc z ní udělal úspěšnou přednášející.

Russellová a Mullinsová byly přizvány kvůli tomu, že jsou mistryněmi ve svých oborech, ale oslovit publikum se jim povedlo proto, že jsou zapálené pro svou věc a pro své téma. To, co pohání zápal mluvčího, ne vždy koresponduje s jeho každodenní prací. Russellová nemluvila o tom, jak pózovat na focení, a Mullinsová nehovořila o atletických závodech. Obě však přednesly svou životní přednášku.

Nejoblíbenější přednášející TEDu mají společné něco, co je vlastní všem úspěšným mluvčím v jakémkoliv oboru – zápal pro věc, posedlost, kterou musí sdílet s ostatními. Nejoblíbenější přednášející na TEDu nemají jen „práci“. Jejich práce je jim vášní, posedlostí, posláním. Byli vyvoleni, aby s ostatními sdíleli své myšlenky.

Lidé mohou stěží inspirovat jiné, pokud sami necítí inspiraci. „V naší kultuře máme tendenci spojovat intelektuální schopnosti s úspěchem. V mnoha ohledech jsou to však emocionální kvality, které oddělují ty, kteří mistrovsky ovládají své řemeslo, od těch, kteří jen dělají svou práci,“ píše Robert Greene ve své knize *Mastery*. „Naše tužby, trpělivost, vytrvalost a sebejistota nakonec sehrávají v úspěchu mnohem větší roli než prosté intelektuální schopnosti. Když cítíme motivaci a energii, dovedeme překonat prakticky cokoli. Pokud jsme znudění a neklidní, naše mysl se uzavře a stáváme se pasivními.“ Motivovaní mluvčí plní energie budou vždy efektivnější a poutavější než ti znudění a pasivní.

Často pracuji s vrcholovými manažery na přípravě prezentací nových produktů či spouštění nových akcí a pomáhám jim efektivněji a s větší přesvědčivostí zachytit to, co jejich firma představuje, její příběh. Cestuji kolem světa a spolupracuji se společnostmi, jako jsou Intel, Coca-Cola, Chevron, Pfizer a mnohé další ve všech možných odvětvích. Ve všech jazycích, na všech kontinentech a v každé zemi světa platí, že mluvčí, kteří dávají najevo zápal a nadšení pro své téma, převyšují ostatní jako inspirující vůdci lidí. Právě s nimi chtějí zákazníci obchodovat.

Celá léta začínám svá koučovací sezení s klientem prostou otázkou – pro jakou věc jste zapálení? V prvních stádiích utváření příběhu mě nezajímá ani tak produkt jako to, proč jsou daný produkt či služba pro mluvčího fascinující, proč je pro ně zapálený. Howard Schultz, zakladatel Starbucks, mi jednou pověděl, že ho ani tak nezajímá káva samotná jako spíš myšlenka, že „vytváří třetí prostor mezi prací a domovem, místo,

* GREENE, Robert. 2012. *Mastery*. New York: Viking, s. 12.

kde se se zaměstnanci bude jednat uctivě a kde se budou nabízet mimořádně kvalitní služby zákazníkům“. Káva je produkt, ale podnikání společnosti Starbucks stojí na službách zákazníkům. Tony Hsieh, zakladatel online obchodu Zappos, není zapálený do prodeje bot. Jeho vlastními slovy, jeho vášní je „dodávat spokojenost“. Sám sobě klade otázky jako: Jak zajistím, aby byli mí zaměstnanci spokojeni? Jak zajistím, aby byli spokojeni mí zákazníci? Otázky, které si kladete, mohou vést k velmi odlišným odpovědím. Když se budete ptát „Co je mým produktem?“, nebude to ani zdaleka tak efektivní, jako když se zeptáte „V čem vlastně chci podnikat? Pro co jsem skutečně zapálený?“

Tony Hsieh je do služeb zákazníkům a zapojování zaměstnanců natolik zapálený, že ho lidé často oslovují se žádostmi o vystoupení na konferencích a jiných setkáních všude ve světě (a on je nucen většinu odmítnout). Projev mnohých mluvčích je suchopárny, protože se svým tématem nejsou nijak emocionálně spjati, a proto vidět zapáleného mluvčího je stejně svěží jako sklenice vychlazené vody uprostřed pouště.

CO VÁS CHYTÁ ZA SRDCE?

V poslední době jsem pozměnil první otázku, již kladu svým klientům, kteří se chtějí stát lepšími v komunikaci s ostatními. Během své poslední velké veřejné prezentace Steve Jobs řekl: „Je to právě onen průsečík technologie a umění, co nás chytá za srdce.“ Proto jsem nyní změnil otázku „pro co jste zapáleni“ na „co vás chytá za srdce“. Odpověď na druhý z těchto dotazů je často mnohem pronikavější a zajímavější než na ten první.

Uvedu příklad z doby, kdy jsem spolupracoval s klientem z oblasti zemědělství v Kalifornii. Můj klient stál v čele asociace pěstitelů jahod, což je pro Kalifornii významná plodina. Na mé dotazy odpověděl takto:

Otázka 1: Čím se zabýváte?

„Jsem ředitel Komise pro jahody státu Kalifornie.“

Otázka 2: Pro co jste skutečně zapálený?

„Chci propagovat jahody, které Kalifornie produkuje.“

Otázka 3: Co na vašem oboru vás dokáže chytit za srdce?

„Americký sen. Mí rodiče byli přistěhovalci a pracovali na poli. Nakonec našetřili dost, aby si mohli koupit akr půdy a založit na něm své živobytí. U jahod nepotřebujete velké plochy a ani je nemusíte sami osobně vlastnit, stačí si je pronajmout. Je to odrazový můstek k americkému snu.“

Jistě uznáte, že odpověď na třetí otázku je mnohem zajímavější než odpovědi na ty dvě předchozí. Co vás chytá za srdce? Zjistěte to a sdílejte to s ostatními.



CO VÁS CHYTÁ ZA SRDCE? Ptejte se sami sebe: „Co mě chytá za srdce?“ Váš zápal není jen pomíjející zájem nebo koníček. Zápal pro věc je něco, co je skutečně významné a co leží v samém jádru vašeho bytí. Jakmile zjistíte, pro co jste zapálení, můžete určit, jak váš zápal ovlivňuje vaše každodenní jednání? Lze jej nějak začlenit do vaší profesní činnosti? Váš skutečný zápal by měl být předmětem vašeho sdělení, kde poslouží k tomu, aby inspiroval vaše obecenstvo.

NEJŠTASTNĚJŠÍ MUŽ NA SVĚTĚ

Matthieu Ricard je nejšťastnějším člověkem na světě, ale to označení ho příliš netěší. V roce 2004 na čas opustil klášter Šečen v nepálském hlavním městě Káthmándú, aby přednášel obecnstvu na TEDu v Monterey v Kalifornii o návycích pro štěstí.

Podle Ricarda je štěstí „hluboký pocit vyrovnanosti a naplnění“. A jestli to má někdo vědět, je to právě Ricard. Není se životem pouze spokojený, je opravdu, opravdu šťastný. Z vědeckého hlediska leží míra

jeho štěstí mimo stupnici. Ricard se jako dobrovolník přihlásil do studie, kterou prováděla Wisconsinská univerzita v Madisonu. Výzkumníci mu na hlavu připevnili 256 miniaturních elektrod, které měřily jeho mozkové vlny. Studie byla prováděna na stovkách lidí, kteří praktikují meditaci. Jejich výsledky se pak zanášely na stupnici štěstí. Ricardovy výsledky však nebyly jen nadprůměrné; výzkumníci ve skutečnosti nenašli v neurovědecké literatuře nic, co by se jim byť jen přibližovalo. Mozkové skeny ukazovaly „nadměrnou aktivitu jeho levé mozkové hemisféry ve srovnání s pravou, což mu propůjčuje abnormálně vysokou schopnost pociťovat štěstí a sníženou tendenci k negativitě.“

Ricarda ale označení „nejšťastnější muž na světě“ příliš netěší. „Ve skutečnosti může každý najít štěstí, pokud ho hledá na správném místě,“^{***} říká. „Opravdové štěstí totiž může vzejít jedině z dlouhodobého pěstování moudrosti, altruismu a soucitu a z kompletního odstranění duševních toxinů, jako jsou nenávist, chamtivost a ignorance.“

Ricardova prezentace „Návyky pro štěstí“ na stránkách TED.com přilákala přes dva miliony návštěvníků. Domnívám se, že jeho přednáška byla přijata s takovým nadšením proto, že vyzařuje radost člověka, který je hluboce oddán své věci. Ricard mi k tomu řekl: „Tyto myšlenky jsou mi drahé nejenom proto, že mi přinesly naplnění, ale protože jsem přesvědčen, že mohou prospět i celé společnosti. Obzvláště silně chci ukázat, že altruismus a soucit nejsou luxusem, ale základními předpoklady k řešení problémů současného světa. Takže kdykoliv mě požá-

* Buddhist Monk Is the World's Happiest Man. *Daily News*. 29. října 2012. Dostupné z: <http://india.nydailynews.com/newsarticle/7b470adb0a9b6c32e19e16a08df13f3d/buddhist-monk-is-the-worlds-happiest-man#ixzz2ILd7tSGa> (zobrazeno 11. dubna 2013).

** RICARD, Matthieu. The Happiest Person in the World? *Matthieu Ricard*. 12. listopadu 2012. http://www.matthieuricard.org/en/index.php/blog/255_the_happiest_person_in_the_world/ (zobrazeno 11. dubna 2013).

dají, abych vystoupil na konferenci, rád přijímám s tím, že mohu dále šířit své myšlenky.“

Úspěšní řečníci se nemohou dočkat, aby mohli své myšlenky sdílet. Mají charisma a toto charisma úzce souvisí s tím, jak je řečník zapálený pro věc, kterou přednáší. Charismatictí řečníci vyzařují radost a nadšení. Radost z toho, že mohou sdílet své zkušenosti a nadšení pro to, jak jejich myšlenky, produkty či služby prospějí obecnstvu. „Domnívám se, že nejlepší způsob, jak komunikovat s jiným člověkem, je nejprve si ověřit stav vlastní motivace: Je má motivace sobecká, nebo altruistická? Míří má laskavost jen na několik málo lidí, či na větší počet? Mám na mysli jejich krátkodobé, nebo dlouhodobé dobro?“ Jakmile je naše motivace jasná, jde komunikace snadno,“ říká Ricard.

Zajímavé je na tom to, že pokud je vaší motivací sdílet své nadšení s obecnstvem, budete při vystoupení na veřejnosti (nebo třeba při vedlejší prezentaci před šéfem) velmi pravděpodobně méně nervózní. Ptal jsem se Ricarda, jak to, že dokáže zůstat před velkým obecnstvem klidný a uvolněný. Ricard se domnívá, že kdokoliv se dovede uvést do takového rozpoložení, aby cítil radost, blaženost a štěstí, pokud si to přeje. Všechno je to jen o motivaci. Pokud je vaším jediným cílem uzavřít obchod nebo posílit své postavení, nemusí se vám povést navázat spojení s obecnstvem (a sami budete cítit velké napětí). Naopak je-li váš cíl více altruistický a vy chcete publiku předat informace, které jim pomohou žít lepší život, navážete mnohem hlubší sepjetí a budete se ve své úloze cítit mnohem pohodlněji.

„Moc rád sdílím své myšlenky, nicméně jako jednatel tím nemám co získat ani ztratit,“ říká Ricard. „Nezajímá mě, jakou mám ‚image‘. Neuzavírám žádný obchod a na nikoho se nesnažím udělat dojem. Jsem

* RICARD, Matthieu, buddhistický mnich, v rozhovoru s autorem 16. března 2013.

prostě velmi rád, že mohu říci pár slov o tom, jak hluboce podceňujeme naši schopnost transformovat své duševní rozpoložení.“

PROČ NEUDĚLÁTE SKVĚLOU KARIÉRU

Pokud svou práci neděláte rádi a nejste pro ni zapálení, nejspíš neuděláte skvělou kariéru, a jestliže se nebudete těšit z dobré kariéry, těžko budete schopni vzbuzovat nadšení ze svých prezentací. Proto spolu kariéra, štěstí a schopnost inspirovat druhé úzce souvisejí.

Larry Smith, profesor ekonomie na Univerzitě ve Waterloo, se zabývá tématem úspěchu v kariéře. Dnešní studenti univerzit jsou pro Smithe zdrojem frustrace. Je zklamaný, protože většina současných studentů si volí konkrétní kariéru na základě špatných důvodů, jako jsou peníze, postavení a tak dále. Smith se domnívá, že tito studenti neudělají příliš dobrou kariéru. Jediný způsob, jak dosáhnout opravdu dobré kariéry, podle Smithe je dělat to, co máte opravdu rádi. Smith svou frustraci vtělil do inspirující, rázné a vtipné přednášky na TEDx s názvem „Proč neuděláte skvělou kariéru“.

Ptal jsem se Smithe na oblíbenost jeho prezentace, která se v době našeho rozhovoru pohybovala nad úrovní dvou milionů zhlédnutí. Tato reakce ho překvapila. Smith souhlasil, že na TEDu vystoupí, až na žádost svých studentů. Protože jeho přednášky na škole obvykle trvají kolem tří hodin, vytyčil si osobní cíl zkoncentrovat své myšlenky do formy osmáctiminutové prezentace. Ta měla takový úspěch proto, že obecenstvo vidí přednášejícího s bezuzdným zápalem pro svou věc, o níž hovoří s naléhavostí dodávající přednášce šťávu. Smithova prezentace v podstatě představovala výbuch frustrace, která se v něm hromadila přes 30 let. „Nesnesu se dívat na to, jak lidé zahazují svůj talent,“ řekl mi Smith

* SMITH, Larry, profesor ekonomie na kanadské University of Waterloo, v rozhovoru s autorem 26. června 2012.

v soukromí. „Mí studenti chtějí přijít s novou technologií. Já po nich chci, aby přišli s něčím převratným. Chci, aby byli zapálení do toho, co dělají.“

Smithova premisa je jednoduchá. Jak říká, existuje celé množství hrozných zaměstnání. To jsou všechna ta „stresující, krev pijící, duši ničící“ zaměstnání. Pak existují také skvělá zaměstnání. Prostor mezi těmito dvěma extrémy je ovšem velmi těsný. Smith tvrdí, že většina lidí nedosáhne na dobrou práci a neudělá skvělou kariéru, protože se bojí jít za svou vášní. „Bez ohledu na to, kolik lidí vám říká, že pokud chcete skvělou kariéru, musíte následovat svou vášň, jít za svým snem... stejně to nakonec neuděláte.“ Lidem v tom brání, jak Smith tvrdí, výmluvy. Co radí? „Najděte svou vášň a uděláte skvělou kariéru. Pokud ji nenajdete, skvělou kariéru neuděláte.“

Smith je jedním z nejvíce inspirujících přednášejících na TEDu, s nimiž jsem se kdy setkal, ačkoliv musím přiznat, že jsem v tomto ohledu poněkud zaujatý. Stejný recept totiž lidem kážu od doby, kdy jsem se rozhodl změnit svůj plán studovat práva a šel jsem místo toho dělat novinářinu. Ze začátku jsem si nevydělával zdaleka tolik, kolik bych býval dostal jako právník, a přirozeně jsem pochyboval o tom, zda moje volba kariéry byla správná. Jít za svou vášní chce odvahu, obzvláště když se výsledky nedostaví tak rychle, jak jste si představovali. Můj život se od těch počátečních dob značně proměnil a nyní mě velmi baví, když mohu své myšlenky sdílet s posluchači po celém světě. To nejlepší na tom je, že nemám pocit, že bych „pracoval“. Když píšu tato slova, když sleduji tyto prezentace nebo když studuji vědecké základy, které za nimi stojí, nebo když rozmlouvám se slavnými řečníky a jejich myšlenky sdílím s vámi, baví mě to. Co je nejlepší, postupem času jsem si ověřil, že lidé, které baví jejich práce, jsou často těmi nejlepšími řečníky.

„Musíte jít za tím, co vás baví. Musíte přijít na to, co milujete a kým skutečně jste, a potom najít odvahu za tím jít. Myslím si, že jediná odvaha, kterou kdy kdo bude potřebovat, je odvaha jít za svým snem.“

—Oprah Winfreyová

Ve svém vystoupení na TEDx Smith citoval slavný projev Steva Jobse na Stanfordově univerzitě z roku 2005, v němž Jobs povzbuzoval studenty k tomu, aby šli za tím, co mají opravdu rádi. „Vaše práce bude naplňovat značnou část vašeho života a jediný způsob, jak být v životě opravdu spokojený, je tedy dělat to, o čem si myslíte, že je to skvělá práce. A jediný způsob, jak dělat skvělou práci, je milovat to, co děláte. Pokud jste ještě nenašli, co hledáte, hledejte dál. Nespokojte se s ničím menším. Jako se vším, co se týká srdce, poznáte, až to najdete. Jako každý skvělý vztah, bude to lepší a lepší s tím, jak léta poplynou. Takže hledejte, dokud to nenajdete. Nespokojte se s ničím menším.“

Smith s Jobsem souhlasí, ale domnívá se, že mnozí jsou vůči této radě hluší. „Nezáleží na tom, kolikrát si stáhnete Jobsův projev na Stanfordu, stejně se na něj podíváte a nakonec se rozhodnete do toho nejít,“ řekl Smith obecenstvu na TEDu. „Bojíte se jít za tím, co vás baví. Bojíte se, že budete lidem k smíchu. Bojíte se to zkusit. Bojíte se, že se vám to nepovede.“

Po čtvrtstoletí stráveném novinářinou, psaním a veřejným vystupováním vám mohu s jistotou tvrdit, že nejvíc inspirativní jsou prezentace lidí, jako jsou právě Larry Smith, Aimee Mullinsová a další řečníci, s nimiž se setkáte v následujících kapitolách. Mají společnou hlubokou studnici zkušeností a zápal pro sdělování svých myšlenek tak, aby ostatním pomohli uspět.



PŘIJMĚTE, ŽE ŠTĚSTÍ JE VOLBA. Jakému problému jste v nedávné době čelili? Poté, co jej určíte, sepište tři důvody, proč pro vás tento problém představuje zároveň příležitost. Být šťastný je volba, je to přístup, který je nakažlivý. Vaše duševní rozpoložení pozitivně ovlivní způsob, jakým na vás budou nahlížet vaši posluchači. Matthieu Ricard mi řekl, že „naším přirozeným duševním stavem, pokud není pokroucený silou negativních myšlenek, je dokonalost. Je nezbytně nutné snažit se v lidech inspirovat naději a sebejistotu, protože ty nám v dnešní době scházejí nejvíc, ačkoliv je zároveň nejvíc potřebujeme“.

NOVÁ VĚDA O VÁŠNI A PŘESVĚDČIVOSTI

Vášeň pro věc a veřejné vystupování jsou úzce propojené nádoby. Jak kdysi pravil francouzský filozof Denis Diderot, „Jenom vášně, silné vášně, dokážou duši pozvednout k velkým činům.“ Úspěšní lidé napříč dějinami se domnívali, že jednomu vášně, skutečná vášně, dovede pozvednout duši. Dnes jim věda dává za pravdu. Neurovědci zjistili a kvantifikovali, proč zapálení lidé, jako třeba mluvčí na TEDu, a velcí vůdci v dějinách inspirují, povzbuzují a ovlivňují druhé.

Než budeme schopni vytvořit a předvést zanícenější prezentace, musíme si ujasnit, co je to vášně a jak funguje. Vášní profesorky managementu na Paceově univerzitě Melissy Cardonové je... vášně samotná. Převratná studie s názvem „Povaha a prožívání podnikatelské vášně“, již je Cardonová autorkou spolu s čtyřmi dalšími výzkumníky z prestižních univerzit, zjistila, že vášně hraje kriticky důležitou roli v úspěchu podnikání. Vášně z principu mobilizuje lidské zdroje a utvrzuje oddanost člověka jeho cíli. Vášně ale dělá mnoho dalšího. Dle Cardonové „podni-

katelská vášeň představuje katalyzátor pro plnohodnotné emocionální prožitky, a to včetně mozkových a tělesných reakcí“.

Na počátku svého výzkumu Cardonová stanovila definici podnikatelské vášně. Obvyklé definice slova „vášeň“ se zkrátka příliš nehodí pro akademické studie a měření. Vášeň se obvykle definuje jako „intenzivní erotické pocity“ či jako „sexuální touha“, čili nejde zrovna o ten druh zápalu, který chtěla Cardonová podrobit akademickému zkoumání. Na druhou stranu se slova jako „vášeň“, „zápal pro věc“ a podobně neustále zmiňují coby klíčové prvky úspěchu a – jak tvrdím i já – představují kriticky důležitý prvek jakékoliv inspirativní prezentace.

Co tedy znamená mít pro něco vášeň? A co je důležitější, jak mohou lidé svůj zápal využít, aby zlepšili své šance na úspěch v životě, podnikání a při vystupování na veřejnosti? Problém, před nímž Cardonová stála, bylo identifikovat, co vášeň znamená, co dělá a jak by ji šlo změřit. Z akademického hlediska, pokud něco nedokážete změřit, nemůžete ani kvantifikovat, co ona věc skutečně dělá. Aby Cardonová mohla podrobit vášeň regulérní studii, musela přijít s definicí, s níž by většina badatelů byla ochotná souhlasit. Dnes je v akademické literatuře obecně uznávána následující definice podnikatelské vášně: „Pozitivní, intenzivní pocit, že prožíváte něco, co pro vás jako pro jednotlivce má velký význam.“

Cardonová se domnívá, že vášeň je něco, co leží v samotném jádru osobní sebeidentifikace. Zkrátka definuje osobnost jako takovou. Člověk nedokáže věc, pro niž je zapálený a o kterou usiluje, oddělit od toho, kým je. Leží v samotném jádru jeho bytí. „Vášeň je probouzena nikoliv proto, že někteří podnikatelé jsou přirozeně předurčení ji pociťovat, ale spíše proto, že dělají něco, co v jejich očích souvisí s významnou a význačnou součástí jejich vlastní identity.“

* CARDON, Melissa S., WINCENT, Joakim, SINGH, Jagdip a DRNOVSEK, Mateja. 2009. The Nature and Experience of Entrepreneurial Passion. *Academy of Management Review*, roč. 34, č. 3, s. 511–532.

Analýza Cardonové pomáhá vysvětlit důvod, proč jsou nejpobláznivější přednášející na TEDu schopni navázat spojení se svým publikem: hovoří totiž o tématech, která jsou význačná pro jejich vlastní identitu. Jako příklad si uveďme Majoru Carterovou, konzultantku pro životní prostředí ve městech. Nejstarší bratr Carterové sloužil ve Vietnamu, ale zastřelili ho poblíž jejich domova v jižním Bronxu. Chudoba, beznaděj a rasové konflikty udělaly z Carterové ženu, kterou je nyní – zapálenou obhájkyni obnovy měst. Její zkušenost ji určuje a předurčuje též k práci, kterou vykonává. Dle TED.com „sebejistota, energie a podmanivě emotivní projev dělá z Carterové a jejích přednášek doslova nespoutaný životel“. Pro Majoru Carterovou představuje dodávání naděje těm, kteří ji ztratili, jádro jejího bytí.

Na druhé straně, v jádru bytí sira Richarda Bransona leží podnikavost. V roce 2007 Branson obecnstvu na TEDu sdělil: „Obchodní společnosti jsou o tom, najít ty správné lidi, inspirovat je a dostat z nich to nejlepší. Strašně rád se učím, jsem neskutečně zvědavý a mile rád zpochybňuji status quo a snažím se ho změnit.“ Budování společností, jako je Virgin Atlantic, je výzvou pro status quo, který leží v jádru toho, kým Branson je. S Richardem Bransonem jsem 22. dubna 2013 strávil celý den. Byl jsem tehdy pozván, abych jej doprovodil při zahajovacím letu nové linky Virgin America mezi Los Angeles a Las Vegas. Jak na zemi, tak v letadle se Branson neustále usmíval a zapáleně hovořil o zákaznických službách a o tom, že stojí za úspěchem jeho firmy.

Branson i Carterová se věnují aktivitám, které jsou úzce a velmi významně spojené s jejich vlastní identitou jako osob. Podle Cardonové je to právě tato vášeň, která zásadním způsobem ovlivnila jejich kariérní úspěch a jejich schopnost dobře vystupovat na veřejnosti.

* BRANSON, Richard. Richard Branson: Life at 30,000 Feet. *TED.com*. Říjen 2007. Dostupné z: http://www.ted.com/talks/richard_branson_s_life_at_30_000_feet.html (zobrazeno 11. dubna 2013).

„Lidé, kteří jsou skutečně zapálení pro svou věc, své téma, jsou těmi nejlepšími mluvčími. Inspirují obecenstvo způsobem, jehož lidé, kterým vášně a tento náboj scházejí, nemohou dosáhnout,“ řekla mi Cardonová. „Když máte pro něco vášně, nemůžete si pomoci na to myslet, jednat podle toho a mluvit o tom s ostatními.“ Cardonová se domnívá, že investoři, zákazníci a další zainteresované osoby představují „inteligentní spotřebitele“, což znamená, že dokážou rozpoznat, kdy je člověk pro věc skutečně zapálený a kdy vášně jen předstírá.

Je velmi obtížné, vlastně prakticky nemožné, obecenstvo uchvátit, pokud sami necítíte intenzivní, významné sepjetí s tématem prezentace.

VÁŠEŇ – PROČ FUNGUJE

Dalším krokem pro Cardonovou bylo identifikovat, proč je vášně významná. Zjistila, že vášně vede k důležitým vzorcům chování a zásadním výsledkům. Cardonová, podobně jako další desítky jiných badatelů v oboru, zjistila, že podnikatelé zapálení pro věc jsou kreativnější, stanovují si vyšší cíle, vykazují větší vytrvalost a jejich společnosti dosahují obecně lepších výsledků. Cardonová s kolegy také objevila přímý vztah mezi „vnímanou vášní pro věc“ na straně podnikatele a pravděpodobností, že investoři podpoří jeho plány a nápady.

Profesoři Melissa Cardonová, Cheryl Mittenessová (z Northeastern University) a Richard Sudek (z Chapmanovy univerzity) provedli pozoruhodný experiment, jehož výsledky publikovali v roce 2012 v zářijovém vydání odborného časopisu *Journal of Business Venturing*. Rozhodli se v něm experimentálně ověřit roli, kterou vášně hraje v rozhodování investora.

Obchodní návrh představuje jeden z nejdůležitějších typů prezentace v podnikání. Bez financování by se velká většina podnikatelských záměrů nikdy nerozjela. Společnosti jako Google nebo Apple by nikdy nezměnily naše životy, kdyby jejich charismatičtí, zapálení lídři nedo-

kázali zaujmout investory. Je vášeň jediné kritérium, na němž investoři do společností Apple nebo Google postavili své rozhodnutí poskytnout peníze? Samozřejmě, že ne. Hrála však „vnímaná vášeň pro věc“ na straně zakladatelů (Steve Jobs, Steve Wozniak, Sergej Brin a Larry Page) roli při finálním rozhodování investorů? Dozajista ano.

Studii Cardonová provedla v rámci Tech Coast Angels v Orange County v Kalifornii, jedné z největších amerických organizací poskytujících investice začínajícím podnikatelům, tzv. „andělských investorů“.* Od roku 1997 tato skupina jednotlivých investorů poskytla financování ve výši více než 100 milionů dolarů téměř sto sedmdesáti firmám. Zvolený výzkumný vzorek nezahrnoval skupinové investory, ale pouze investory, kteří se rozhodovali samostatně.

V období od srpna 2006 do července 2010 na 64 andělských investorů zhodnotilo celkem 241 firem. Hodnocení spočívalo v patnáctiminutové powerpointové prezentaci a patnácti minutách následných otázek a odpovědí (později si vysvětlíme, že 15 až 20 minut je optimální časové rozpětí pro dobře postavený obchodní návrh).

Čtyřicet jedna (tj. 17 procent) z těchto firem nakonec získalo financování. Tyto společnosti – startupy – spadaly do 16 kategorií, včetně společností zabývajících se softwarem, spotřebitelskými produkty, zdravotnickými zařízeními a obchodními službami. Andělští investoři měli na základě pětistupňové škály hodnotit zápal a vášeň prezentujících, a to ve dvou oblastech: „Ředitel je zapálený pro svou společnost“ a „ředitel je velmi zanícený.“ Výzkumníci odfiltrovali vliv faktorů jako například tržní příležitosti, relativní riziko a tržní potenciál, čímž dosáhli izolace „vášně“ jako jediného faktoru v rozhodnutí o tom, zda firma obdrží financování. Tento krok výzkumníkům umožnil kvantifikovat roli, kterou

* MITTENESS, Cheryl, SUDEK, Richard a CARDON, Melissa S. 2012. Angel investor characteristics that determine whether perceived passion leads to higher evaluations of funding potential. *Journal of Business Venturing*, roč. 27, s. 592–606.