

Michael Chad Hoepfner

# NEHO VOR

hmm

Rýchla metóda, ako sa  
naučiť komunikovať  
*efektívne a sebavedome*



ULTIMO PRESS

# Obsah

PREDSLOV	XI
ÚVOD	XIII

## *PRVÁ ČASŤ*

### **VŠETKO, ČO POTREBUJETE VEDIET**

1 TOTO SA TÝKA VŠETKÝCH	3
2 NEMALO BY TO BYŤ JEDNODUCHÉ? ALEBO... POĎME SA ODNAUČIŤ, ČO STE SA NAUČILI	6
3 TRI VECI, O KTORÝCH STE NEVEDELI, ŽE ICH VIETE	16
4 POZITÍVNY CYKLUS A PREČO JE VAŠE TELO TÝM NAJLEPŠÍM MIESTOM, KDE ZAČAŤ	25

## *DRUHÁ ČASŤ*

### **VŠETKO, ČO POTREBUJETE UROBIŤ**

5 ÚVOD K VÁŠMU NÁVODU NA POUŽITIE	35
6 STRUČNOSŤ <i>Ako menej hovoriť a viac povedať (a naučiť sa robiť pauzy)</i>	45
7 VÝREČNOSŤ <i>Ako vyberať slová (a vyhýbať sa „hmm“)</i>	58

8	VÝSLOVNOSŤ <i>Ako hovoriť zreteľne (a vyhnúť sa mumľaniu)</i>	67
9	HLASOVÁ ROZMANITOSŤ <i>Ako hovoriť expresívne (a vyhýbať sa monotónnosti)</i>	76
10	HLASNÁ KRITIKA A SEXIZMUS <i>Ako rozložiť problematickú spätnú väzbu (a viac využívať svoje možnosti)</i>	107
11	DÝCHANIE <i>Ako zapojiť vzduch do diania (a zabrániť chveniu hlasu)</i>	119
12	OČNÝ KONTAKT <i>Ako sa sústreďovať na publikum (a nie na svoj očný kontakt)</i>	139
13	FYZICKÝ PREJAV – PRVÁ ČASŤ: DRŽANIE TELA <i>Ako byť taký vysoký, aký ste</i>	157
14	FYZICKÝ PREJAV – DRUHÁ ČASŤ: POSTOJ A POHYB <i>Ako stáť pokojne (alebo nie)</i>	178
15	FYZICKÝ PREJAV – TRETIA ČASŤ: GESTIKULÁCIA <i>Ako prestať byť posadnutý svojimi rukami</i>	202

### TRETIA ČASŤ

## VŠETKO, ČO POTREBUJETE NA PRÍPRAVU, REGENERÁCIU A UDRŽANIE SI NÁVYKOV

16	ZAHRIEVANIE <i>Ako sa pripraviť (a prestať byť posadnutý svojím scenárom)</i>	221
17	VYROVNÁVANIE SA S NERVOZITOU <i>Ako sa naučiť milovať úzkosť (a prestať sa strachovať)</i>	231
18	NARÁBANIE S CHYBAMI <i>Ako prijať transparentnosť (a vyhýbať sa zatajovaniu)</i>	249
19	ABY TO DRŽALO <i>Vytvorenie denného komunikačného režimu</i>	264

*ŠTVRTÁ ČASŤ*  
**VŠETKO OSTATNÉ**

20	UI A BUDÚCNOSŤ PODANIA	273
21	POSLEDNÁ KAPITOLA	276
	POĎAKOVANIE	279

## PREDSLOV

Sľubujem, že budem dôveryhodným rozprávačom. Každému slovu, ktoré si prečítate v tejto knihe, z celého srdca verím a každé z nich vám chce pomôcť k lepšiemu životu.

Ale...

Hneď prvé dve slová, ktoré ste si prečítali, sú trik. Týmto prvým dvom slovám som vďačný – Nehovor hmm –, pretože vás možno prinútili vziať do ruky túto knihu a začať čítať. Ale sú iba trikom.

V tejto knihe sa naučíte, ako sa vyhnúť vysloveniu „hmm“, ale chcem, aby ste si už nikdy nepovedali: „Nehovor hmm.“ V skutočnosti, ak máte vydanie v tvrdej väzbe, dávam vám absolútne dovoľenie odstrániť vonkajší prebal knihy a dať ho recyklovať!

Prečo som teda, preboha, dal tejto knihe názov, ktorý je vlastne záväzkom? Pretože – s veľkou pravdepodobnosťou – si neustále hovoríte podobné, na neúspech odsúdené poučky: „nebuď nervózny“, „nebuď strnulý“, „nepredávaj sa“, „nebuď úzkostlivý“.

Nerob.

Nebuď.

Nehovor.

Všetky tieto frázy majú spoločné dve veci.

1. Nefungujú.
2. Aktivujú potláčanie myšlienok.

Čo je to *potláčanie myšlienok*? Dozviete sa o tom všetko, len čo budeme pokračovať. Zatiaľ len vedzte, že vás už nebudem žiadať, aby ste niečo nerobili.

### Čo budem robiť?

Pomôžem vám nielen vyhnúť sa hovoreniu *hmm*, ale pomôžem vám oveľa lepšie zvládať každodenný zázrak, ktorým je rozprávanie: ten čarovný trik, pri ktorom sa vzduch mení na zvuk a zvuk na slová. Za každým, keď to robíte – nespočetne veľa krát každý deň –, vám táto kniha pomôže robiť to lepšie. Pomôže vám nielen lepšie hovoriť, ale aj žiť lepší život.

Nebuďte však hneď na začiatku príliš ambiciózni. Začnime rozborom nejakej menej závažnej komunikačnej situácie.

Ako napríklad kandidatúra na prezidenta Spojených štátov...

(Povedal som vám, že budem dôveryhodným rozprávačom; nikdy som nepovedal, že nebudem sarkastický.)

Ak ste pripravení, otočte stránku.

Ú V O D

## AKO EFEKTÍVNE KOMUNIKOVAŤ A ZLEPŠIŤ SI ŽIVOT

V stávke môjho klienta nemohlo ísť o nič viac. Prezidentská kampaň Andrewa Yanga v roku 2020 bola ohrozená po skritizovanom prvom vystúpení v debate, v ktorej prehovoril najkratší celkový počet minút, dosiahol najvyššiu rýchlosť reči zo všetkých kandidátov (7,2 slova za sekundu) a na prvú otázku odpovedal jediným slovom: „Prepáčte?“

Yang, podľa *New York Times* „najmenej pravdepodobný kandidát“, mal v prieskumoch menej ako 1 % a ďalší slabý výkon by jeho kandidatúru odsúdil na zánik. Demokratický národný výbor sa snažil zúžiť preplnené prezidentské pole tým, že zdvihol latku pre účasť v debatách prísnymi kritériami v podobe získavania finančných prostriedkov a prieskumov verejnej mienky. Ak by sa opäť potkol, jeho zbierka finančných prostriedkov by sa zastavila a s ňou aj jeho kampaň.

Jeho tím ma oslovil: Mohol by som mu pomôcť zvrátiť situáciu pred druhou debatou?

Tak sme teda spolu strávili nasledujúcich desať dní na intenzívnom komunikačnom tréningu, kde som ho učil techniky, ktoré som vyvinul za desať a pol roka vyučovania v inštitúciách ako Columbia Business School v doktorandskom a MBA programe a počas koučovania v organizáciách ako Major League Baseball, World Wildlife Fund a v troch z piatich najväčších právnických firiem na svete.

V noc debaty som sa nachádzal v jeho šatni v historickom divadle Fox Theatre v Detroit. Moja práca sa pre túto chvíľu skončila, nemal som nič iné na práci, len sledovať CNN ako zvyšok Ameriky. Všetci

boli napätí – trojhodinové podujatie mohlo poskytnúť menej známemu kandidátovi, ako bol Yang, len päť minút prejavu a bez ohľadu na dlhodobý výsledok mal koncepty, ktorými sa zúfalo chcel dostať do celoštátnej diskusie.

V priebehu niekoľkých minút od začiatku debaty bol Yang úplne iným kandidátom. Jeho poslanstvo sa presadilo, získalo uznanie od hlavných spravodajských agentúr a obsadilo popredné priečky v hodnotení odborníkov. Najdôležitejšie zo všetkého bolo, že toto vystúpenie korigovalo smer jeho kampane: v nasledujúcich štyridsiatich ôsmich hodinách získal doposiaľ najväčšiu sumu peňazí za dva dni kandidatúry.

Som hrdý na prácu, ktorú som odviezol s Andrewom. Ale rovnako ako hrdosť, tento príbeh obsahuje aj znepokojivú implikáciu – implikáciu, ktorá priamo súvisí s tým, prečo som napísal knihu *Nehovor hmm*.

Yangova kampaň ma letecky preniesla cez celú krajinu, aby som sa pripojil k jeho tímu do dvadsiatich štyroch hodín po jeho slabom výkone v debate, a potom som bol v priebehu nasledujúcich dvoch týždňov s kandidátom prakticky nepretržite.

Z toho vyplýva jeden znepokojivý záver: A čo ľudia, ktorí nekandidujú na prezidenta a nemajú zdroje prezidentskej kampane? Nepochybne majú tiež vo svojom živote závažné momenty, keď ich schopnosť povedať niečo dôležité má zásadný význam. Má ich komunikačný život menšiu váhu?

Nemôžu si ma letecky priviezť cez celú krajinu. Ale môžu si prečítať – a využiť – túto knihu.

Tento typ tréningu nie je určený len pre prezidentských kandidátov. Nie je určený len pre „prezentátorov“. Je prakticky pre každého, pretože predmetom tejto knihy je samotné vyjadrovanie. Hovorenie.

*Homo sapiens* sa vyvinul a prekonal ostatných hominidov čiastočne vďaka svojej schopnosti zmobilizovať palebnú silu nášho nekonečne zložitého a flexibilného jazyka na spájanie príbehov, objasňovanie stratégií a vytváranie plánov na zastavenie bravúrnejších, ale menej bystrých útočníkov.

Hovorenie nie je vedľajšou črtou ľudského bytia. Nie je to niečo, čo musíme urobiť iba vtedy, ak chceme byť povýšení. Je to určujúci aspekt, ktorý nás odlišuje od iných foriem života. Je to niečo prirodzené, niečo vrodené.

Zároveň je to úplne nevyhnutné.

Zamyslite sa nad množstvom každodenných interakcií – od maličerných až po závažné, od všedných až po monumentálne. Všimnite si, koľko z nich zahŕňa vyslovovanie slov v snahe niečo dosiahnuť. Sú tu zrejmé situácie, ako napríklad prednesenie prezentácie alebo úspešné absolvovanie pohovoru, ale zväzťe aj nasledujúce situácie:

- zdvihnutie ruky v triede;
- randenie;
- uistenie sa, že vaša objednávka nápoja v preplnenej kaviarni je zrozumiteľná;
- získanie zľavy či ústupku od zástupcu zákazníckej služby;
- získanie pozornosti pre šikovný nápad;
- vyjednanie časového obdobia, v ktorom dodávateľ služieb poskytne podporu;
- jasná komunikácia počas videokonferencie na diaľku;
- spochybnenie požiadavky v telefonickom rozhovore;
- prekonanie námietky potenciálneho zákazníka, politického straníka alebo zdráhajúceho sa člena rodiny;
- vedenie konverzácie na networkingovom podujatí;
- zdieľanie skúseností s blízkou osobou počas nezhody.

Táto kniha vám pomôže s každou z týchto interakcií a s mnohými ďalšími. A pomôže vám tým, že sa zameria na netradičný aspekt komunikácie: podanie.

Všetku hovorenú komunikáciu možno rozdeliť do dvoch základných okruhov: obsah a podanie. *Obsah* je to, čo hovoríte; *podanie* je to, ako to hovoríte. Táto kniha sa zaoberá výlučne podaním – nielen preto, že na ňom záleží viac (čo aj záleží), ale aj preto, že je to najrýchlejší, najinovatívnejší a najzapamätateľnejší spôsob, ako zlepšiť aj obsah. Keď moji klienti trénujú cvičenia *Lego drill* alebo *Finger Walking*, ktoré

sa naučíte v nasledujúcich kapitolách, prvýkrát v živote sú nútení tolerovať ticho; v tomto tichu si ich mozog užíva výhody dvoch zdrojov, ktoré potrebuje – čas a kyslík –, a hľa! Vyberú si užitočnejšie, presnejšie a účinnejšie výrazy.

No a lepšie výrazy zvyšujú ich sebadôveru, znižujú ich obavy, spresňujú ich reč a odomykajú pozitívnu spätnú väzbu.

Hovorenie je zručnosť. Dá sa naučiť, precvičovať a zlepšovať. Tak ako sa klavirista učí nový prstoklad pri náročných skladbách alebo kuchár sa učí karamelizovať omáčku, táto kniha vás naučí, ako hovoriť. Predstavte si ju ako stránku YouTube pre domácich majstrov, ale takú, ktorá rieši najčastejšie vykoľajenia v komunikácii.

Ak príliš často hovoríte *hmm*, táto kniha vám pomôže odstrániť tento nešvár.

Ak hovoríte príliš rýchlo, táto kniha vám pomôže zmeniť tempo reči.

Ak sa vám trasie hlas, keď ste nervózni, táto kniha vám pomôže hovoriť s rezonanciou a silou.

Prístup, ktorý sa práve naučíte, som vymyslel ja. Je nový. Funguje. Funguje rýchlo. A funguje trvalo.

- *Je nový.* Táto kniha nie je iba prebalením tých istých starých fráz o tom, ako podávať zapamätateľné posolstvá alebo hovoriť „autenticky“. Jej jedinečný prístup aktivuje v tele uchované poznanie, obchádza potláčanie myšlienok a môže vás oslobodiť od dlhoročných problémov v komunikácii.
- *Funguje.* Cvičeniami sa dosahujú zmeny, ktoré môžu hodnotiť nielen odborníci, ale aj každý, kto má smartfón alebo hodinky a blok papiera.
- *Funguje rýchlo.* Ak máte pätnásť minút na prečítanie kapitoly a vykonanie priložených cvičení, môžete dosiahnuť merateľne lepšie výsledky v danej téme príslušnej kapitoly.
- *Funguje trvalo.* To, čo sa naučíte, si nezapamätáte len preto, že nástroje sú nové a prekvapujúce (čo aj sú). Ale vďaka ich fyzickej povahe, keď sa tieto cviky naučíte a precvičíte ich, vytvoria si svalovú pamäť a zručnosti vám zostanú na dlhú dobu.

Ako môžem mať takú dôveru vo svoj prístup? Pretože som sa nespočetnekrát presvedčil o jeho účinnosti a pomohol som takým ľuďom, ako sú Tim Shriver, predseda Špeciálnych olympijských hier, Costis Maglaras, dekan Columbia Business School, a Claudia Salomon, prvá predsedníčka Medzinárodného arbitrážneho súdu. A to sú iba ľudia, s ktorými nemám podpísaný NDA (*non-disclosure agreement – dôverný dodatok o nezverejňovaní detailov*). Mohol by som vám povedať ďalšie mená, ale následne by som vás musel zneškodniť.

Metodika v knihe *Nehovor hmm* vychádza z pätnástich rokov pomáhania tisíckam ľudí a profesionálom a z pozorovania ich úspechov tam, kde iné metódy zlyhali. Nikto ich totiž nikdy nežiadal, aby poskladali kocky Lega, nalepili na podlahu čiaru z lepiacej pásky alebo hádzali loptičkou *wiffle* (perforovaná ľahká plastová loptička). A vďaka praktickým cvičeniam v tejto knihe budete môcť používať desiatky zábavných cvičení, ktoré vás dostanú z vašej hlavy do vášho tela, odkiaľ zvuk skutočne vychádza.

Kniha *Nehovor hmm* sa skladá zo štyroch častí.

V prvej časti uvádzam rovnaký prehľad problematiky, aký som poskytol svojim študentom na Kolumbijskej univerzite. Najskôr uvádzam argument, že verejné vystupovanie nikam neodchádza a schopnosť efektívne ho vykonávať bude vždy predstavovať rozdiel medzi tým, či poslucháča presvedčíte, aby vás zamestnal, povýšil, pozorne počúval alebo zvolil – a tým, že tak neurobí.

Potom však rozoberiem samotný pojem verejného prejavu. Nič také neexistuje, existuje len rozprávanie. A pokiaľ sa nedeje ako vnútorný monológ, je vždy verejné. Je to niečo, čo pravdepodobne budete musieť robiť dnes a denne, každučký deň, po mnoho rokov pred rôznymi poslucháčmi, a veľká časť vašej schopnosti dosiahnuť svoje nádeje a sny priamo súvisí s tým, ako dobre to budete robiť.

Potom vysvetľujem, že každý môže dobre hovoriť, keď je to dôležité, a to tak, že odomkne svoj vlastný vrozený mocný komunikačný nástroj. Všimli ste si niekedy, že deti dokážu vytvoriť zvuk približne rovnako efektívne ako hasičské auto? Silná komunikácia je človeku vrodená.

Po nácviku a aplikácii mojich kinestetických techník budete schopní komunikovať – v akejkoľvek situácii – ako vaša najlepšia možná verzia.

Druhá, tretia a štvrtá časť knihy vychádzajú z tohto základu. Druhá časť obsahuje väčšinu návodov: Získate nástroje, ktoré potrebujete na to, aby ste sa vyhli monotónnosti, mrmlaniu, blabotaniu a – áno – aj slovu *hmm*. Tretia časť ponúka vylepšené prístupy, ako sa vyhnúť štyrom častým nástrahám. Naučíte sa, ako sa pripraviť pred vystúpením, ako zvládnuť svoje nervy, ako sa spamätať z chýb a ako si uchovať to, čo ste sa naučili. Štvrtá časť je najkratšia. Obsahuje len dve kapitoly, obe o tom, čo bude nasledovať. Prvá sa zaoberá budúcnosťou umelej inteligencie a jej vplyvom na hovorenú komunikáciu; druhá sa venuje vašej budúcnosti a vášmu vplyvu na svet.

Kapitoly sú štruktúrované podľa priorít aj postupnosti. Najviac z tejto knihy získate, ak ju budete čítať od začiatku do konca, pretože súbory zručností na seba nadväzujú, ale napísal som ju tak, aby ste ju mohli používať aj ako kuchársku knihu. Možno ste pri prvom čítaní obľúbenej kuchárskej knihy zvládli úvod a niektoré základné princípy, ale čoskoro ste sa nadchli a skočili ste na Čokoládový koláč bez múky. Nuž, v tejto knihe je vynikajúci recept na čokoládový koláč bez múky a volá sa „Ako si vyberať slová (a vyhýbať sa *hmm*)“, a ak by ste ho chceli ochutnať, pokojne preskočte na 7. kapitolu. Niekedy je príjemné pozrieť si aj návod na recept krok za krokom, takže budete mať prístup aj k videám. Na stránke [dontsayum.com](http://dontsayum.com) si môžete kedykoľvek pozrieť ukážky návodov (ktoré s dovolením vediem ja) a ďalšie vychytávky, ako napríklad interaktívnu aplikáciu.

Túto knihu by ste si mali prečítať celú od začiatku do konca. Každá kapitola vám pomôže stať sa lepším rečníkom. Ale ak vás naozaj zaujíma len to, ako vyriešiť nejakú konkrétnu výzvu, máte moje požehnanie – ako osoby, ktorá strávila roky písaním tejto knihy – preskočiť toho toľko, koľko len chcete. Čokoľvek, čo vám s najväčšou pravdepodobnosťou pomôže používať túto knihu a tieto cvičenia – a používať ich znova a znova –, je ten najlepší spôsob, ako ju čítať.

Pretože ak budete používať túto knihu, budete prekvapení, ako veľmi a ako rýchlo sa zlepšíte. Na práci kouča mám najradšej, že sledujem ľudí, ktorí si roky mysleli, že sú v rečnení „zlí“, a zrazu pochopia, že sa iba podrážali zameriavaním sa na nesprávne riešenia. V priebehu niekoľkých hodín sme odstránili zlé návyky a dostali ľudí na novú cestu k tomu, aby boli čo najlepšími advokátmi svojich vlastných myšlienok.

Posledná vec, ktorú v tomto úvode poviem, je táto:

KOMUNIKÁCIA JE DÔLEŽITÁ, JE VIAC FYZICKÁ, NEŽ SI  
MYSLÍTE, A EXISTUJÚ VECI, KTORÉ MÔŽETE UROBIŤ,  
ABY STE JU ZLEPŠILI.

Podme na to!

PRVÁ ČASŤ

.....

VŠETKO, ČO  
POTREBUJETE  
VEDIEŤ

## 1. KAPITOLA

# TOTO SA TÝKA VŠETKÝCH

Raz som pomáhal jednej sociologičke, ktorá práve dokončila doktorát. Ako akademička bola priekopníčkou, brilantnou mysliteľkou a obľúbenou študentkou viacerých profesorov.

Ale nemohla si nájsť prácu. A začala ju chytať panika. Zvažovala, že prehodnotí svoju oblasť pôsobenia, svoje ambície, dokonca aj svoju kariéru. Mala pocit, že ju ľudia neberú vážne, a to bol podľa nej dôkaz, že jej výskum a písanie nie sú dosť dobré.

Počas štyroch mesiacov som ju učil zvládnuť tri druhy správania: (1) namiesto toho, aby hovorila nemilosrdne rýchlym tempom, sme použili kinestetické cvičenia, ktoré sa naučíte v tejto knihe, na zmenu tempa – jednu z piatich hudobných dynamík hlasového prejavu; (2) namiesto toho, aby jej hlas rezonoval predovšetkým v dutinách, sme použili fyzické a hlasové rozcvičky, ktoré sa naučíte v tejto knihe, na uvoľnenie rezonancie v celom tele; (3) namiesto toho, aby sa jej jazyk zahltil zbytočným modifikátorom *ako*, sme použili jazykovo presné cvičenia, ktoré sa naučíte v tejto knihe, na aktívny výber slov. Všimnite si, že žiadna z týchto úprav nemá nič spoločné s jej výskumom.

O štyri mesiace neskôr už mala prácu vo svojom zvolenom odbore.

Je jasné, že na jej prijatie do zamestnania vplývalo mnoho faktorov, ale jedným z kľúčových bola jej schopnosť vymaniť sa z hlboko seba-deštruktívneho vzorca. Zasekla sa v bludnom kruhu, v ktorom sa obviňovala sama zo seba a zo svojho výskumu, snažiac sa ešte viac zlepšiť svoj výskum, cítila sa ešte horšie, keď to na ľudí neurobilo dojem, potom sa ešte viac snažila zlepšiť svoj výskum, a tak ďalej a tak ďalej bez toho, aby sa zamerala na to, ako komunikovala o svojom výskume.

Tento príbeh neuvádzam preto, aby som ukázal, že som zázračný odborník, ale skôr preto, aby som ukázal, aké zázraky môžu vzniknúť, ak sa zameriame na podanie čo i len zlomkom času, ktorý venujeme obsahu.

A sústrediť sa na podanie neznamená sústrediť sa na to, ako sa cítite. V roku 2010 som založil spoločnosť GK Training, ktorá sa zaoberá školeniami v oblasti komunikácie, a odvtedy ako jej vedúci pôsobím ako kouč a lektor v rôznych odvetviach, od farmaceutického cez právnické, finančné, technologické, akademické, poisťovacie až po maloobchodné. Vo všetkých týchto odvetviach a skupinách hovorím svojim klientom to isté:

*V skutočnosti mi je jedno, ako sa cítite. Absolútne. Dúfam, že sa cítite pokojne, sústredene, vyrovnane, schopne alebo suverénne, pretože to sú všetko pekné pocity, ale v konečnom dôsledku mi záleží len na tom, aby ste dokázali dobre pôsobiť bez ohľadu na to, či pociťujete strach, neistotu, nervozitu, nenávisť voči sebe, nedôležitosť, čosi, „akoby ste podvádzali“, alebo iné nepríjemné pocity, ktoré my ľudia zažívame. Skutočná dôvera vo svoje komunikačné schopnosti pramení z vedomia, že dokážete vystupovať bez ohľadu na to, ako sa cítite.*

Tu je jeden bláznivý príklad.

Situácia č. 1: Ste chalanom na strednej škole, trávite čas so skupinou kamarátov a snažíte sa vybrať si film, ktorý by ste chceli pozerať. Máte nápad. Povieť – veľmi náhlivo – bezradným, nevýrazným hlasom: „No, ehm, mohli by sme, možno, akože, pozrieť, akože, viete, *Frozen II*, lebo som počul, že to nie je až také, hmm, trápne, ale viete, mňa to vlastne ani tak nezaujíma, alebo nejako možno...“ a odmlčíte sa po možno ďalšom slove alebo dvoch, ktoré sú čoraz menej počutelné.

Vaši priatelia sa na vás smejú. Film si nepozriete.

Situácia č. 2: Ste chalanom na strednej škole, trávite čas so skupinou kamarátov a snažíte sa vybrať film, ktorý by ste si pozreli. Máte nápad. Svoje slová volíte premyslene a hovoríte plným, uzemneným hlasom s veľkorysým použitím dychu: „Bude to znieť šialene, ale počul

som, že *Frozen II* je naozaj dobrý. Vraj skúma temnejšiu stránku Arendell. Pozrime sa na to.“

Vaši priatelia sa zasmejú. Film možno aj tak neuvidíte, ale máte ďaleko väčšiu šancu.

Keby za mnou prišiel onen stredoškólák, ktorý chce vidieť *Frozen II* – možno prostredníctvom svojich rodičov, ktorí mu chcú dať väčšiu šancu uspieť v živote –, a povedal niečo ako: „Cítim sa v rôznych situáciách strašne trápne a mám pocit, že ma ľudia nepočúvajú, a nikdy neviem, kedy sa mám prihovoriť, a keď sa prihovorím, mám pocit, že sa mi ľudia smejú,“ tak by som **nerobil** nasledovné:

- Pýtal sa ho, prečo sa cíti trápne.
- Pýtal sa ho, čo ho núti cítiť sa tak trápne.
- Pýtal sa ho, kedy tieto trápne pocity začali.
- Pýtal sa ho, v akom prostredí sa trápne pocity vyskytujú.
- Kládol mu ďalšie otázky, v ktorých sa vyskytuje slovo trápne.

Ak vám poviem, práve teraz, v tomto okamihu:

Ne-cít-te sa trápne.

... budete sa cítiť viac alebo menej trápne než v zlomku sekundy pred prečítaním tohto príkazu?

Namiesto toho by som toho stredoškóláka naučil:

- ako hovoriť zrozumiteľnejšie,
- ako nájsť pevnosť a silu pri fyzickom držaní svojho tela,
- ako presne používať svoje slová,
- ako využiť hlasovú rozmanitosť na získanie pozornosti.

Všimnite si, že v žiadnej z týchto viet nie je slovo trápne.

Všetky tieto vety však obsahujú slovo *ako*. Nie *prečo* alebo *čo*, ale *ako*. Pretože stredoškólák môže s tým *ako* niečo urobiť. Je to niečo, čo môže ovplyvniť.

A vy môžete tiež. A práve na to sa zameriava táto kniha.

## 2. KAPITOLA

# NEMALO BY TO BYŤ JEDNODUCHÉ? ALEBO... POĎME SA ODNAUČIŤ, ČO STE SA NAUČILI

Začnime s protirečením. Ako môže byť niečo také jednoduché zároveň také ťažké? Každý deň chodíme po svete, rozprávame a komunikujeme s ľuďmi v rôznych situáciách a na rôzne témy a väčšinou sa nad tým ani nezamýšľame; je to pre nás prirodzené a pohodlné. A predsa, postavme sa do situácie s vysokou mierou rizika a zrazu nám jednoduchá činnosť rozprávania s človekom alebo skupinou ľudí môže pripadať ako najnáročnejšia, najdesivejšia, najnervóznejšia či dokonca neprekonateľná úloha, akej sme kedy čelili.

Väčšina z nás sa môže s týmto pocitom stotožniť, či už ide o verejný prejav, prezentáciu produktu alebo služby, pohovor na vytúženú pozíciu, vyjednávanie o plate, alebo niečo iné. To, čo robíme bezchybne, keď nad svojou komunikáciou nerozmýšľame, sa môže stať úplne boľavým, keď sa dostaneme do situácií, ktoré sú nám nepríjemné. Pri ktorejkoľvek z týchto činností – verejnom vystupovaní, žiadaní o zákazku, vyjednávaní o plate – sa môžete zlepšiť bez ohľadu na to, či to považujete za svoju slabú alebo silnú stránku.

Zručnosti, ktoré učím v tejto knihe, si môžete zdokonaľovať a zlepšovať po zvyšok života. Vyžadujú si však precvičovanie. A mám na mysli precvičovanie správnych činností: správnych cvičení, správneho myslenia, správnych návykov. Celá táto kniha je postavená na tom, aby vám ich pomohla odomknúť. Ľudia totiž čelia mnohým obchádzkam, prekážkam a nástrahám. Niektoré si spôsobujú sami, iné prichádzajú od iných ľudí.

Skôr než sa však vydáme správnym smerom, mali by sme sa pozrieť na to, čomu sa musíme za každú cenu vyhnúť.

Ak čítate túto knihu, je veľká pravdepodobnosť, že to nie je váš prvý pokus o zlepšenie sa v komunikácii. Možno ste sa už viackrát viedli na kolotoči zlepšovania svojej komunikácie. V takom prípade vám môžem takmer s istotou povedať, že ste sa niekde stali obeťou zlých rád.

Pozoruhodné percento spätnej väzby, ktorú počujete z úst takzvaných odborníkov na komunikáciu, je úplne bezcenné a fakticky menej ako bezcenné, pretože v skutočnosti veci ešte zhoršuje. Ako? Väčšinou je buď (1) generalizovaná, alebo (2) negatívna. Často oboje. Nazývam to školou koučovania „*Všeobecne sa nemá*“. Čo tým myslím?

1. *Generalizácia*: „Iba buď sám sebou.“ „Iba buď sebedomý.“ „Iba sa zabávaj.“ Alebo to najhoršie: „Iba sa uvoľni.“ Ak ste dostali radu začínajúcu slovom *iba*, je veľká pravdepodobnosť, že v nej chýbali skutočné nástroje, ako by ste mali dosiahnuť príkazy „uvoľni sa, buď sebedomý, buď sám sebou“. Väčšinou je to preto, že poskytovatelia rád nepoznajú sami seba. Spätaná väzba je úplne všeobecná a neuskutočniteľná.
2. *Negativnosť*: Budete tiež počúvať, ako ľudia s dobrými úmyslami dávajú úplne neužitočné rady, ktoré majú na začiatku slova predponu „ne-“. Možno vám už v hlave hrá stará otrepaná kazeta, ktorá opakuje jednu z týchto mantier: „Necukajte sebou.“ „Neklikajte perom.“ „Neštrngajte drobnými vo vrecku, keď stojíte pred sálou.“ „Nezakladajte si ruky.“ „Nemajte ruky za chrbtom.“ „Nehýbte príliš rukami.“ „Nemajte ruky zmrznuté.“ Vyzývam vás, aby ste si ešte raz prečítali posledný reťazec fráz a vytvorili si aspoň minimálnu predstavu o tom, čo by ste teda asi tak mali s rukami robiť. Ak by ste chceli niekoho sabotovať pred veľkým prejavom, bolo by múdre veľkoryso mu pomôcť nasledujúcou radou: „V dnešnom prejave sa snažte nehovoriť príliš veľa *hmm*; podkopáva to vašu dôveryhodnosť.“ Potom sa posadte a sledujte, ako vystrelí počet *hmm*, ktoré daná osoba vysloví.