

Kory
Kogon

Breck
England

Julie
Schmidt

PŘESVĚDČIVÉ VYSTUPOVÁNÍ JAKO KONKURENČNÍ VÝHODA

MANAGEMENT PRESS

**PŘESVĚDČIVÉ
VYSTUPOVÁNÍ
JAKO
KONKURENČNÍ
VÝHODA**

Kory Kogon/ Breck England/ Julie Schmidt

PŘESVĚDČIVÉ VYSTUPOVÁNÍ JAKO KONKURENČNÍ VÝHODA

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2016

Kory Kogon, Breck England, Julie Schmidt: *Presentation Advantage:
How to Inform and Persuade Any Audience*

First published 2015 by BenBella Books, Dallas, TX, USA

Copyright © 2015 by Franklin Covey Co.

Translation © Aleš Lisa, 2016

Cover design © Petr Foltera, 2016

FranklinCovey and the FC logo and trademarks are trademarks
of FranklinCovey Co. and their use is by permission

This translation published under license

All rights reserved

ISBN 978-80-7261-422-6

Obsah

Úvod	7
Kapitola 1 Základ úspěchu: napojení	17
Kapitola 2 Vytvořte přesvědčivé sdělení	41
Kapitola 3 Navrhněte účinné vizuální prostředky	111
Kapitola 4 Skvěle prezentujte	157
Závěr	205
O autorech	207
O společnosti FranklinCovey	209
Poznámky a odkazy	210
Rejstřík	214

Úvod

Čas: úterý, 14:30

Místo: Zasedací místnost ústředí společnosti Fissile, online maloobchodního prodejce lyžařského vybavení

Akce: porada zaměstnanců

Peter z finančního oddělení má právě prezentaci pro tucet mladých vedoucích pracovníků, kteří řídí společnost. Podívejme se, co říká a co se honí hlavou jeho posluchačům.

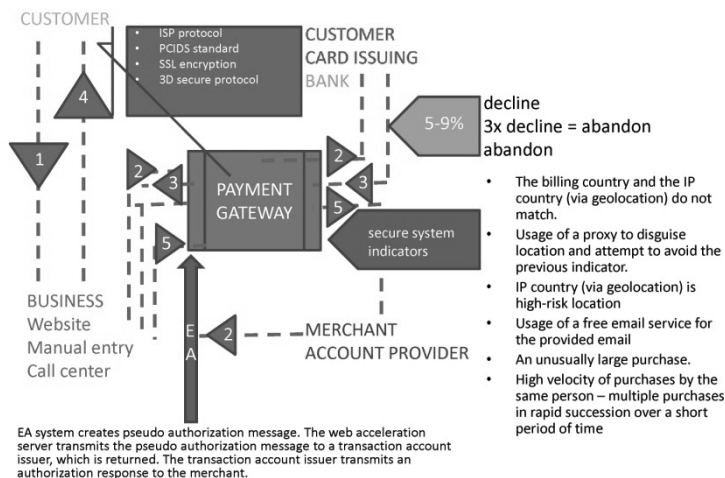
PETER (finanční oddělení): „Myslím, že dozrál čas zabývat se některými problémy týkajícími se bezpečnosti plateb kreditními kartami ... Připravil jsem si několik diapozitivů ...“

CLAIRE (generální ředitelka): *„Kreditní karty. Hm, té mojí nejspíš příští měsíc vyprší platnost. Předpokládám, že mi pošlou novou – snad v pořádku dojde a neztratí se jako minule, když jsem se stěhovala. Můj předešlý byl opravdu skvělý. Škoda, že jsem si ho nenechala. Zajímalo by mě, kolik bych dostávala, kdybych ho dál pronajímala. Kde je ta aplikace s kalkulačkou? ...“*

PETER: „Vylepšená autorizace obsahuje data o internetovém protokolu ... a právě to má nemalé dopady na to, jak se vyvíjí naše EBIDTA ...“

PŘESVĚDČIVÉ VYSTUPOVÁNÍ

ENHANCED AUTHORIZATION SYSTEM



MAX (vedoucí prodeje): *Vylepšená. Přesně to chce být Arliss. Jenom by pořád utrácela nehorázné peníze za plastickou chirurgii, přestože vypadá dobře i bez toho. Říkám jí to pořád dokola, jenže je to jako kdybych hrách na stěnu házel ...*

NEVA (firemní právnička): *[nenápadně pod stolem píše: Stížnost se dnes ráno začala projednávat u soudu. S obhajobou jsem se dostala někam do poloviny, přičemž jsem zohlednila uložený předběžný zákaz.]*

TAD (produktový manažer): *To je opravdu děsný diapozitiv. Ani v nejmenším netuším, co všechna ta čísla znamenají. Pokud je to opravdu důležité, nejspíš nám vysvětlí, o co se jedná. Co to teď řekl? EBIDTA? Tohle slovo použila včera Claire na poradě ... je to nějaké číslo, pokud vím, ale to je všechno. Co by to jenom mohlo být? Ptát se ale rozhodně nebudu ...*

KIP (manažer zásobování): *[Zvoní mu telefon.] „Omlouvám se, ale tohle musím vzít.“ [Odchází.]*

PETER: „Dodatečná data zdokonalují rozhodovací proces v rámci autorizace ...“

AMITA (oddělení marketingu): *Cožpak tahle porada nikdy neskončí? Nevím, kam dřív skočit, návrháři do všeho vnášejí akorát zmatek, svátky jsou na obzoru ...*

NEVILLE (IT manažer): [Zvuk telefonu ohlašuje došlou zprávu. Dívá se, kdo mu píše.] *Dexter. Takže to bude nejspíš další praštěná videonahrávka. Ta poslední, kde byl se svým psem, byla opravdu k popukání ... Jo, je to video. Cože? Ten blázen se vydal se svojí tchýní do kasina? Tak to bude nářez! Jenom vypnu zvuk ...*

ELLIE (stážistka): *Nesmím usnout, nesmím usnout, nesmím usnout, nesmím usnout, NESMÍM USNOUT ... zajímalo by mě, jestli je možné spát s otevřenýma očima ...*

PETER: „... a když položíme důraz na modernizaci výpočetních technologií, měli bychom hlavní pozornost věnovat pokročilé autorizaci dat.“

QUENTIN (finanční oddělení): *... kdybychom od hodnoty společnosti odečetli současnou výši krácení daně z titulu zákonného snížení vykazovaných příjmů a zvýšené náklady vyplývající z financování v podmínkách hrozícího bankrotu, mohli bychom dostat čistý náso-bek provozních výdajů zcela nezávislý na naší kapitálové struktuře, jež by převážil náklady potenciálních selhání ...*

PETER: „... A právě proto musíme věnovat pozornost zabezpečení plateb kreditními kartami.“

CLAIRE: *Zdá se, že skončil. Zajímalo by mě, o čem to vlastně mluvil.* „Díky, Petere. Má někdo nějaké otázky? Žádné dotazy nejsou? Dobrá, pokud se nikdo nechce na něco zeptat, můžeme se vrátit ke své práci.“

Doba, po níž dokážeme udržet soustředěnou pozornost, se zkracuje

Kolik takových prezentací jste v životě zažili? Proč je většina právě takových? Proč na ně posluchači obvykle reagují tak, jako naši „hrdinové“?

V dnešním technologicky rozvinutém světě stačí, aby se vaši posluchači začali nudit nebo ztratili nit výkladu, a namísto toho, aby vás nadále pozorně sledovali, začnou se věnovat svým chytrým telefonům nebo tabletům. Jinak řečeno, když prezentujete, vaši posluchači mají na výběr, zda budou věnovat pozornost vám nebo něčemu jinému. Neustále tak soupeříte o jejich pozornost s něčím, co zvoní, bliká či vyluzuje roztodivné zvuky. To vše je dnes natolik běžnou součástí našeho života, že se to odrazilo i ve vysvětlení pojmu prezentace v Urban Dictionary.*

Prezentace: *vymezený čas plný agónie, v němž vaši posluchači dělí svoji pozornost mezi vás a vaše prožluklé diapozitivy, Facebook, Youtube [sic], e-mail, Myspace [sic], textové zprávy, chatování, a další skvělé webové nebo iPhone aplikace, jehož účelem je skupině lidí, kteří nejsou ochotni sledovat, co říkáte, vysvětlit něco, co jste se tři týdny snažili alespoň částečně pochopit a zabralo vám celou noc vytvořit o tom PowerPointovou prezentaci.*

Pozornost je dnes tím nejcennějším zbožím. Uvážíme-li, že polovinu času trávíme komunikací s druhými lidmi, je to bezesporu poněkud ironické. Profesorka Cathy Davidson z City University of New York o tom říká: „Myslíme si, že nasloucháme tomu, co lidé říkají, ale

* Slovník slangových výrazů, vytvořený jako „parodie“ na slovník Dictionary.com. Pozn. překl.

ukazuje se, že – stejně jako psi – vnímáme tón hlasu, aniž bychom věnovali pozornost tomu, co nám dotyčný říká.“¹

Doba, po níž dokážeme udržet pozornost, stejně jako emocionální napojení, jsou vystaveny mnoha zkouškám. Snadnost, s níž v současnosti můžeme komunikovat s lidmi na celém světě, má i svoji odvrácenou tvář. Spisovatel Jonathan Safran Foer v promluvě ke skupině absolventů jedné university prohlásil: „Každý posun úrovně komunikačních technologií činí komunikaci pohodlnější a snadnější. Jenže každý takový krok současně potenciálně oslabuje, byť třeba jenom nepatrně, emocionální stránku osobní komunikace. Napsat LOL (zkratka pro hlasitý smích používaná při textové komunikaci) nevyžaduje skutečně se od srdce zasmát; je možné poslat emotikon vyjadřující pláč a přitom neuronit ani slzu; podělit se o informace není totéž jako projevit skutečnou lidskost. Ještě nikdy nebylo tak snadné neříci vůbec nic.“²

Jak máme v takovém světě docílit, aby si lidé naše sdělení skutečně vyslechli a přesvědčit je, aby jednali, aby něco doopravdy udělali?

Tato kniha se snaží na tuto otázku odpovědět.

Všichni prezentujeme

Pokud jste někdy zažili něco podobného jako v našem úvodním příkladu (a kdo ne), dobře víte, že Peterovi se nepodařilo *napojit se* na své spolupracovníky. Zatímco Peter hovořil, jejich mysli a srdce se toulaly bůhvídkde. Přestože pro ně měl zcela zásadní sdělení, prakticky nikdo mu nenaslouchal. Pro všechny to byla pouze „jedna další porada“ z mnoha, a výsledek tomu odpovídal.

Takové „nepovedené“ prezentace jsou denním chlebem náš všech, třebaže si to možná nepřipouštíme. Jenže je tomu opravdu tak.

Možná si teď říkáte: „V mém případě to neplatí, protože s podobnými prezentacemi vystupuji jenom zřídka.“

To si myslí mnoho lidí, jenomže se mylí.

Proč? Protože realistická, seriózní definice prezentace zní: *prezentace je činnost, při níž dochází k výměně informací mezi dvěma či více lidmi s úmyslem druhé informovat nebo přesvědčit.*

O prezentacích obvykle uvažujeme jako o něčem formálním a oficiálním, kdy se postavíme před místnost plnou lidí, něco jim sdělujeme, případně jim k tomu to či ono promítáme a odpovídáme na jejich dotazy. Když skončíme, posadíme se a „máme to za sebou“; pronesli jsme, co jsme měli, a tím to pro nás končí. V té či oné podobě se totéž děje po celém světě, bez ohledu na to, zda jsou posluchači fyzicky přítomni s námi v jedné místnosti či se vše odehrává ve virtuálním prostředí online pro lidi na celé planetě.

Jenže prezentace mívají v současnosti často mnohem méně formální podobu. Může jí být krátká a stručná situační zpráva pro kolegy, telefonní hovor s klientem, úsilí přesvědčit švagra, že máte pravdu, rozhovor s nadřízeným o zvýšení platu – to všechno jsou totiž situace, kdy chcete druhým něco sdělit, kdy s nimi *sdílíte informace s úmyslem informovat nebo přesvědčit* je. Jinak řečeno, jsou to situace, kdy prezentujete.

V industriálním věku lidé pracovali rukama. Jenže my žijeme ve věku „znalostí“. K práci využíváme svůj mozek, slova a vyobrazení, a přinejmenším polovinu času trávíme komunikací s druhými lidmi. Právě takovým způsobem totiž ve znalostním věku vytváříme nové hodnoty.

Všichni přitom víme, že nám to zrovna moc dobře nejde. Což je poněkud ironické, není-liž pravda?

Když se lidí ptáme, proč prezentace nebývají příliš vydařené a míjejí se účinkem, pokaždé odpovídají to samé: nedostatečná příprava,

špatné vizuální pomůcky, nevhodné prostředky, přílišné spoléhání se na PowerPoint, předčítání textů z diapositivů, nezáživné a nezúčastněné vystupování, nepochopení potřeb posluchačů, nejasné sdělení. Nezní vám to povědomě?

Lidé prostě tak nějak *předpokládají*, že prezentace, které vyslechnou, nebudou stát za nic.

Co nás to stojí? Zbytečně přicházíme o čas: stačí se zamyslet, kolik času se promrhá na přípravu a realizaci nepovedených prezentací, o kolik času přicházíme na „neproduktivních poradách a jednáních“. To všechno stojí peníze. Co je ale ještě důležitější – nikdy se nedovíme, *jaká skvělá myšlenka, inovace nebo prodej se nerealizují jenom proto, že lidé neumějí souvisle a uceleně komunikovat, nedokáží se jasně vyjadřovat, nevědí, jak své sdělení dobře strukturovat.*

Není pochyb o tom, že lidé, kteří to *dokáží*, získávají konkurenční výhodu.

Přesvědčivé vystupování

Schopnost přesvědčivě vystupovat je považována za „mimořádně významnou podnikatelskou dovednost“ naší doby. „Šance organizací, které dokáží vysoce efektivně komunikovat, dosahovat výrazně lepších výsledků než ostatní, je více než dvojnásobná“.³ Je zřejmé, že schopnost přesvědčivě vystupovat představuje nezanedbatelnou výhodu.

Jak tedy docílit, aby vaše prezentace „vychnívala“ z řady, aby se neztratila mezi všemi těmi, které nestojí za nic? Jak vytvořit pouto s lidmi, kteří by dělali raději téměř cokoli jiného, než poslouchat další z mnoha prezentací? Jak získat výhodu, kterou skvělá prezentace přináší?

Když něco prezentujete, chcete dosáhnout zcela konkrétního výsledku. Máte na mysli ten či onen cíl, a pokud se vám ho podaří docílit, zcela zjevně jste se dokázali na své posluchače napojit.

Stephen R. Covey v knize *7 Habits of Highly Effective People** líčí příběh svého známého, kterého deptal „neproduktivní styl vedení jeho šéfa“:

„Hovořil jsem s ním o tom. Sice si vše uvědomuje, ale nic s tím nedělá,“ řekl mi.

„A proč nezkusíš efektivní prezentaci?“, optal jsem se ho.

„To jsem udělal,“ odpověděl mi.

„Opravdu? Co si představuješ pod pojmem efektivní? Koho pošlou na školení, když se prodejci nedaří prodávat? Kupujícího? Efektivní znamená, že to, co děláme, funguje.“⁴

Efektivní prezentace začíná a odvíjí se od vás samých. Vy jste ztělesněním sdělení, které chcete dostat k druhým lidem. Pokud víte, jak se na ně *napojit*, pokud z vás bude vyzařovat zaujetí pro to, co chcete sdělit, budete pro ně charakterním a kompetentním člověkem, který je dokáže zaujmout bez ohledu na to, jak obtížné a složité je téma, o němž chcete hovořit – v takovém případě disponujete vším potřebným pro to umět skvěle komunikovat.

V této knize se na chvíli „vrátíme do školních lavic“, abychom si ukázali, jak připravit efektivní prezentaci a dokázat efektivně vystupovat – tak, aby naše prezentace splnila svůj účel a smysluplně a cílevědomě změnila povědomí nebo chování těch, jimž je určena. V dnešním světě to může být stejně dobře jeden člověk nebo sto lidí. To, zda při svém vystoupení stojíte, sedíte nebo jste „přítomní“

* Česky pod názvem *7 návyků skutečně efektivních lidí* vydalo nakladatelství Management Press. Pozn. překl.

online současně v nejrůznějších koutech světa, nehraje žádnou roli – pokud víte, jak na to.

Budeme se zabývat nejenom tím, jak dosáhnout napojení na to, co chcete sdělit, na vaše posluchače a sebe samé, ale rovněž tím, jak vytvořit účinné a přesvědčivé sdělení, připravit působivé a přesvědčivé vizuální pomůcky, a vše skvěle prezentovat.

Základ úspěchu: napojení

Když prezentujete, co je vaším cílem? Napadlo vás někdy, že vám jde pokaždé o to samé, bez ohledu na téma vašeho vystoupení? Ano, je tomu tak: cílem je změnit paradigma.

Když Stephen R. Covey v knize *7 Habits of Highly Effective People* (7 návyků vysoce efektivních lidí) hovoří o pojmu paradigma, obrací pozornost k řeckému původu tohoto slova: „Původně to byl vědecký pojem, který dnes proniká i do běžného jazyka, v němž slouží k vyjádření takových pojmů, jako jsou model, teorie, vnímání, předpoklad, nebo referenční rámec. V obecnějším slova smyslu paradigma odkazuje na to, jak „vidíme“ svět – a to nikoli ve smyslu zrakových vjemů, ale vnímání, pochopení a interpretace světa.“⁵

Ve společnosti FranklinCovey pojem paradigma, respektive změna paradigmatu, používáme velmi často. Změnit paradigma neboli docílit, aby lidé viděli věci jinak, je totiž zásadní, pokud se má něco změnit. Naše paradigmatata určují naše chování. Pokud vycházíme z paradigmatu, že staré filmy jsou nejlepší, nové filmové počiny nás nejspíš nebudou příliš zajímat. Jestliže naše paradigma spočívá v myšlence, že vedoucí pracovníci se vyjadřují zmateně a jenom planě

PŘESVĚDČIVÉ VYSTUPOVÁNÍ

blábolí, potom tomu, co nám říkají, nejspíš nebudeme věřit. Pokud jsme si utvořili paradigma, že prezentace týkající se finančních záležitostí jsou veskrze nudné, potom při nich budeme usínat.

Pokud se někdo dívá na svět brýlemi s tmavými skly, můžete mu donekonečna říkat, že svět není jenom černý, ale pokud zůstane pouze u toho a neuděláte něco dalšího, jeho paradigma se nezmění. Jeho paradigma, stejně jako jeho chování, se nezmění dokonce ani tehdy, když tomu, co mu říkáte, bude věřit. Zkrátka, dokud ho tak či onak nepřimějete, aby si své tmavé brýle sundal a *viděl* věci kolem sebe jinak než dosud, vše zůstane při starém – bude se i nadále pomalu pohybovat v kruhu a narážet do věcí.

Jednoduše řečeno, pokud vystupujete a něco prezentujete, vašim úkolem je pomoci lidem začít se na věci dívat jinak než dosud a změnit tak jejich postoje nebo chování. Pokud se vám to nepodaří, vaše vystoupení nebylo efektivní.

Nejdříve ze všeho ovšem musíte změnit vlastní paradigma o tom, co obnáší vytvořit efektivní prezentaci a jak přesvědčivě vystupovat. Musíte být v hloubi duše přesvědčeni, že to vyžaduje trojí druh *napojení* – že musíte souznít se:



- sdělením, které chcete prezentovat
- sebou samými
- svými posluchači

Většina publikací věnovaných schopnostem a dovednostem potřebným pro vystupování na veřejnosti a pro prezentace přináší množství rad a tipů týkajících se toho, kam a jak se postavit a jak komunikovat to, co chcete sdělit – jak kontrolovat svůj hlas, postoj, konkrétní osobnostní projevy a mnoho dalšího. I my těmto věcem věnujeme v této knize pozornost. Co ale v ostatních publikacích nenaleznete je to nejdůležitější – skutečné tajemství efektivní prezentace a vystupování: *napojit se na sdělení, které chcete prezentovat; napojit se na sebe sama; napojit se na své posluchače.*

Pokud to dokážete, získáte *nezanedbatelnou výhodu* oproti ostatním. Budete disponovat nejenom odbornými schopnostmi a dovednostmi, ale budete rovněž důvěryhodným vystupujícím, jemuž lidé skutečně naslouchají. Být vybroušeným, technicky bravurním a výmluvným prezentujícím je jedna věc; být důvěryhodným rádcem lidí, kteří na vás spoléhají, je něco naprosto jiného.

Pokud si dokážete vytvořit nezbytné mentální napojení a budete v praxi používat schopnosti a dovednosti, o nichž v této knize hovoříme, potom vám můžeme slíbit, že vaše vystupování a prezentace budou vždy efektivní.

Napojte se na sdělení, které chcete prezentovat

Co znamená „napojit se na své sdělení“?

Znamená to, že vás pohání smysl, cíl a zaujetí pro to, co prezentujete – že vám na tom skutečně záleží.

Co se stane, když nejste napojeni na své sdělení, když k němu nemáte vztah? Nudíte se, jste nezáživní a nezajímaví, a vaši posluchači mají pocit, že jim vaše vystoupení nic nepřináší. Zaujetí a motivace jsou při vystupování rozhodující. Čím více se dokážete napojit na to, co sdělujete, tím vyšší je pravděpodobnost, že budete úspěšní.

Už slyšíme, jak říkáte: „Jenže ve mě to, o čem mám hovořit, skutečně nevyvolává žádné zaujetí. Nijak mě to nezajímá.“

To, co potřebujete, dobře znají hráči pokeru: zvyšte počáteční vklad.

Zvyšte počáteční vklad

Slovo „ante“ znamená „předtím“ a v pokeru představuje peníze, které musí hráč povinně vložit do banku před tím, než může hrát. V případě prezentace tento pojem znamená zvýšit zájem posluchačů o to, o co se v ní jedná – ukázat jim, co je v sázce. Položte si následující otázku: „Co je klíčovým strategickým cílem, k jehož dosažení moje prezentace slouží?“ Odpovědí na ni dáte ostatním jasně najevo, že na tom, co jim chcete sdělit, *skutečně* záleží, a ukážete jim, co je v sázce, pokud nebudou jednat.

„Zvýšit počáteční vklad“ je účinný způsob, jak se napojit na své posluchače. Jasně totiž ilustruje, co je v sázce, pokud nebudou jednat. Schéma na následující stránce výstižně ukazuje, co se stane, když se Peterovi nepodaří napojit na své posluchače, a když naopak zvýší zájem posluchačů o to, co jim chce sdělit. Vidíte ten rozdíl?

Je zřejmé, že Peter ví, že společnost Fissile finančně krvácí v důsledku podvodů s kreditními kartami a že je jeho povinností s tím seznámit své spolupracovníky a docílit, aby si to uvědomovali. Musí jim proto ukázat, co je v sázce.

Totéž platí i pro vás. Pokud budou lidé vaši prezentaci považovat za významnou ze strategického hlediska, budou vám naslouchat.

PETER	KDYŽ ŘEKNE ...	... JEHO SPOLUPRACOVNÍCI
Nepodaří se mu napojit na své posluchače	„Myslím, že dozrál čas zabývat se některými problémy týkajícími se bezpečnosti plateb kreditními kartami ... Připravil jsem si několik diapozitivů ...“	Vypnou.
Zvýší jejich zájem o to, co jim chce sdělit	„Ztráty naší společnosti dosahují výše jednoho milionů dolarů ročně.“	Z rozčilení si rozlijí kávu, zakuckají se, proberou se a budou mu naslouchat!

Budete to vy, kdo na dálnici všechny předjede, aby jim řekl, že most, k němuž směřují, je mimo provoz. Jinak řečeno, stanete se člověkem, kterého pokaždé *stojí za to* vyslechnout – a budete se těšit z této výhody, kterou ostatní nemají.

Napojte se na své posluchače, navažte s nimi kontakt tím, že jim řeknete něco, co má *skutečně* smysl a význam. Zeptejte se sami sebe, co je v sázce, pokud vám nebudou naslouchat, pokud se nezmění jejich paradigma a pokud budou nadále pokračovat, jako by se nic nestalo. Co se jim přihodí? Co se stane s vaší organizací?

Jestliže začnete prezentaci týkající se strategicky významné záležitosti, jako kdyby se jednalo o taktický problém, nijak tím svým posluchačům neposloužíte. Když chcete lidem sdělit, že most je uzavřený nebo se propadnul, nejspíš nezačnete: „Asi je čas říci si něco o tom, jaká je situace na silnici před námi.“

Možná namítnete, že vaše prezentace nejsou z této kategorie. Nebo si říkáte: „Strategie? To by mě museli jinak platit.“

Každá organizace má – nebo by měla mít – své sny, strategie a cíle; vašim úkolem je napomoci a přispět k jejich realizaci. Prezentaci byste proto měli vždy záramovat a vsadit do kontextu toho, co s těmito strategickými prvky souvisí; nikdy nesnižujte a neoslabujte význam toho, co je jádrem vašeho sdělení – toho, co *skutečně* chcete druhým říci. Proč se Peterovi nepodařilo napojit se na své posluchače? Protože zaměnil strategický problém za taktický. Tím, o čem v jeho vystoupení skutečně šlo, nebyla „pokročilá autorizace dat“ (ať již je to cokoli), nýbrž to, jak zabránit podvodníkům okrádat společnost o milióny dolarů. Jenže toto sdělení se k těm, jimž bylo určeno, vůbec nedostalo – protože nevzniklo nezbytné *napojení*.

Nikdy nepoužívejte prezentaci pro sdělování něčeho, co nemá strategický význam. Když chcete vyšší plat, nežádáte pouze o více peněz; dáváte najevo, co všechno společnosti přinášíte a že tomu tak bude i nadále. Pokud se to, co chcete druhým sdělit, týká pouze toho, jak dosáhnout určitého cíle (taktické stránky chodu organizace), nalezněte si jiný způsob, jak vaše sdělení dostat k těm, jimž je určeno.

Pokud se ale jedná o něco důležitého, na čem skutečně záleží, pokud je v sázce něco, co má strategický význam, potom se do toho „obujte naplno“. Hodně toho o dané věci víte. Máte životně důležité informace, které ti, kdož rozhodují, nezbytně potřebují. A chcete všechno smysluplně prezentovat a pozitivně tak zapůsobit na jednání druhých. Sdělte věci takové, jaké jsou. Ukažte, co je v sázce. A poďte vše natolik jasně a srozumitelně, že vaše sdělení pochopí i klika u dveří.

Abyste se napojili na své sdělení:

- „Zvyšte počáteční vklad“. Spojte své sdělení s tím, na čem opravdu záleží, co je důležité – s posláním a cíli organizace. Mluvte a jděte k jádru k věci. Řekněte lidem, jak se věci mají.
- Rozlišujte mezi sdělením týkajícím se taktických záležitostí a sdělením týkajícím se strategických záležitostí. Informace týkající se taktických záležitostí *nesděľujte* ve formě prezentace, ale nalezněte a využívejte jiné možnosti, jak je dostat k těm, jimž jsou určeny. Prezentace *používejte* ke sdělování informací strategického významu.

Napojte se na sebe sama

Co to znamená „napojit se na sebe sama“?

Znamená to, že jste zajedno sami se sebou. Říkáte pravdu. Nemáte žádné skryté agendy nebo „dvojí tvář“. Víte, o čem hovoříte, a pokud tomu tak není, přiznáte to. Tomu, co od vás slyšíme, můžeme věřit.

Vaše důvěryhodnost se odvíjí od dvou věcí: charakteru a kompetentnosti. Stephen R. Covey v této souvislosti říká: „Charakter utváří integrita, motivy, úmysly. Kompetentnost je věcí způsobilosti, schopností a dovedností, včetně toho, co jste až dosud dokázali. Oboje je životně důležité ... I když si o někom budete myslet, že je upřímný, dokonce čestný, nebudete v něj mít plnou důvěru, pokud nedosahuje výsledků. A naopak – jestliže je někdo nadaný a má spoustu skvělých vloh a schopností, ale není čestný, nebudete mu důvěřovat také.“⁶

Napojit se na sebe sama vyžaduje vyznačovat se charakterem, jenž vám umožňuje být důvěryhodným člověkem. Musíte být rovněž

kompetentní, a to jak v tom, co děláte, tak pokud jde o schopnost prezentovat.

Co se stane, pokud nejste napojeni na sebe sama?

Působíte dojemem nedůvěryhodného, nekompetentního člověka, jemuž nelze věřit – a který možná nemá ty nejlepší úmysly. Stanete se pro druhé „neuvěřitelným“ člověkem, což v tomto případě opravdu *není* lichotka, po níž byste toužili.

To, jak působíte na druhé, není ovšem to nejdůležitější.

Být napojen na sebe sama znamená v první řadě být věrohodný sám ve *svých* očích. Věrohodnost vyvěrá z našeho nitra. Věříme sami sobě, věříme v to, že mluvíme pravdu, hovoříme bez vytáček, nic ne-skrýváme; víme, o čem mluvíme a děláme to k užitku svých posluchačů tak, jako kdyby byli našimi nejlepšími zákazníky. Ukazujeme druhým pouze jednu tvář – a to naši skutečnou tvář.

Zdržte se zavádějících interpretací

Mnozí odborníci na komunikaci namítnou, že takový přístup je naivní, protože žijeme ve světě, v němž se (přinejmenším) v politice a byznysu pravda pružně interpretuje tak, aby byla vnímána z žádoucího úhlu pohledu – takže nezbyvá, než se tomu přizpůsobit. Někteří experti tvrdí, že věci znalý vystupující umně prezentuje pravdu (kteřá je tak jako tak bezobsažným pojmem) právě v tomto duchu. Kdysi se říkalo, že máte právo na svůj vlastní názor a můžete věci pojmenovat po svém, ale nemůžete takto nakládat s fakty; dnes si až příliš mnoho lidí fakta rovnou vymýšlí.

Vidět v plném rozsahu věci takové jaké jsou – celou pravdu – je zjevně obtížné. Jak jsme ukázali výše, to, co vidíme, závisí na paradigmatu, z něhož vycházíme. Tmavé brýle způsobí, že svět *vidíme* v tmavých barvách; to ale neznamená, že takový opravdu *je*. Objektivní pravda existuje, a vystupující pevného charakteru dělají všechno pro

to, aby ji lidem pomohli vidět. Nepřemlouvají posluchače, aby vyměnili jedna barevná skla brýlí za jiná; namísto toho je přesvědčují, aby brýle odložili a spatřili svět takový, jaký je.

„Neupřímnost je velkým nepřítelem jasného vyjadřování.“

– George Orwell

Na následujících řádcích naleznete příklady toho, jak lidé (včetně vás?) překrucují a pružně interpretují sdělení:

- **Selektivní práce s informacemi:** Vyberete pouze ty informace, jež jsou vám užitečné, a zamlčíte ty, jež takovými nejsou. Například:

ZÁKAZNÍK	PRODEJCE
Proč bych si měl pořídit tento nový program?	Protože je možné ho dobře integrovat s vybavením, které již máte, a vykazuje výborné výsledky.

Co ale prodávající neřekl je to, že nabízený program zatím nebyl testován a že u několika zákazníků se objevily problémy, které nemusí, ale mohou dlouhodobě přetrvávat.

- **Mlžení:** Používáte slova, která vyjadřují opak toho, co máte na mysli. Když řeknete jednu věc, ale ve skutečnosti tím míníte něco jiného, potom mlžíte, vyjadřujete se dvojznačně či vágně.

PŘESVĚDČIVÉ VYSTUPOVÁNÍ

KDYŽ ŘEKNETE ...	VE SKUTEČNOSTI MÍNÍTE ...
„Vyvíjí se to.“	„Ještě jsem s tím ani nezačal.“
„Zajímavá myšlenka.“	„Neužitečný nápad.“
„To je skvělá otázka.“	„To je hloupá otázka.“
„Říká, co si myslí.“	„Dělá jenom samé potíže.“
„Pečlivě to zvážím.“	„Zapomeňte na to.“
„Jsem rád, že jste se mě na to zeptal.“	„Doufal jsem, že se mě na to nikdo nezeptá.“

- **Eufemismy:** Špatné zprávy sdělujete tak, aby vypadaly jako dobré, nebo přinejmenším vypadaly lepší, než jsou.

EUFEMISMUS	SKUTEČNÝ VÝZNAM
„Poskytujeme našim zákazníkům více nezávislosti.“	„Budeme propouštět.“
„Naši zákazníci stále vyhodnocují prospěch, jež jim přinášejí naše luxusní výrobky.“	„Svojí cenovou politikou jsme se vyšachovali z trhu.“
„Hodláme odstranit některá z pokřivení daňového zákona.“	„Hodláme zvýšit daně.“
„Podmínky na trhu se zatím nepřizpůsobily našim očekáváním.“	„Nikdo nekupuje naše výrobky.“
„Naše dřívější prohlášení v této věci již nadále neplatí.“	„Bezzudně jsme lhali.“
„Věnuje se něčemu jinému.“	„Skončili jsme s ním.“

Když s něčím takovým začnete, hrozí vám, že se „zacyklíte“, protože budete potřebovat stále více „upravovat“ to, o čem hovoříte. Lidé a organizace, jež se snaží přibarvovat nebo zakrývat pravdu musí nevyhnutelně udržovat jimi vytvářenou „fasádu“ tak dlouho, dokud je nakonec pravda nedožene. Před pravdou nikdo natrvalo neuteče, a žádný způsob, jak jí úspěšně „překroutit“, neexistuje.

Snaha překrucovat pravdu se navíc obrací proti těm, kdo to dělají. Podle jednoho celosvětově realizovaného výzkumu se z nás stávají skeptici: „Pouze necelých dvacet procent veřejnosti věří, že lídři světa byznysu a politiky nám říkají pravdu.“⁷ Malcolm Gladwell v této souvislosti připomíná, že „Pouze zřídka uvažujeme o tom, zda překrucovat pravdu je funkční. Protože druzí se s námi snaží manipulovat, kam se podíváme, automaticky předpokládáme, že manipulování jsme.“ A dále dovozuje, že čím více jsme takovému jednání vystaveni, tím méně mu věříme: „Čím hlasitěji a častěji nás tito lidé zahlcují svými polopravdami, tím efektivnější bude hovořit jasně, srozumitelně a bez příkras.“⁸

Takže, jak neupadnout do cyklu překrucování a polopravd?

Musíme zůstat sami sebou, nic nepředstírat, a jednat principiálně. Ve světě, v němž žijeme, je při prezentaci výhodou, pokud jsme čestní, upřímní, a nic nepřikrašluje.

Pokušení překrucovat a ohýbat skutečnost je silné. Pokud máte pocit, že vás druzí nepochopili správně, můžete pocíťovat nutkání korigovat to, co jste řekli, a to více, než je nezbytné. Nedělejte to – raději se zamyslete, jak svůj příběh vyprávět lépe. Pokud máte pocit, že vám došla slova, netahejte „fakta“ jako kouzelník z rukávu. Raději přiznejte, že neznáte odpověď a zjistěte si, co potřebujete, abyste to dokázali. Pokud máte pocit, že říkat pravdu by znamenalo být k někomu neloajlní, uvědomte si, že ctít pravdu a držet se jí představuje vyšší princip, a jednejte v souladu s ním. Pokud máte špatné zprávy,

PŘESVĚDČIVÉ VYSTUPOVÁNÍ

neskrývejte je pod nánošem eufemismů a dejte jim volný průchod. Lidé vám obvykle odpustí mnohem více, než si myslíte. A dokonce i tehdy, kdyby tomu tak nebylo, uchováte si integritu – což je cennější než cokoli jiného.

Kdybyste si prohlédli nepřeberné množství dostupných publikací o tom, jak vystupovat a prezentovat, ani v jedné byste nenalezli žádnou, dokonce ani tu nejmenší zmínku o tom, jakou roli má pro úspěšné a přesvědčivé vystupování charakter. V žádné neobjevíte takové pojmy, jakými jsou integrita, čestnost, důvěra. Naleznete v nich (stejně jako v této knize) spoustu dobrých nápadů jak uspořádat a přednést svoji prezentaci, ale naprosto nic o tom, co je pro vaše posluchače nejdůležitější a na čem jim nejvíce záleží: Mohou vám důvěřovat?

I když budete tím nejúlisnějším vystupujícím, jakého kdy svět poznal, pokud nejste důvěryhodným člověkem, ničí paradigma nezměníte.

.....

Vím, jak snadným je, pokud umně zvolíme a použijeme ta správná slova,
zůstat v mezích morálních, etických a právních mantinelů,
a současně zcela překroutit, obejít a ohnout pravdu.“

– Sidney Poitier

.....

Dělejte to, co dělat máte

Jestliže hodláte někomu říkat, aby změnil své paradigma, musíte si být jisti, že paradigma, které nabízíte, je lepší. To vyžaduje být kompetentní – opravdu víte, o čem hovoříte? Nakolik jste si jisti fakty, která druhým předkládáte? Jste na své vystoupení dostatečně připraveni? Nezanedbali jste výzkum, máte dostatek zkušeností a praxe?

Vystupovat bez náležité přípravy opravdu není dobrý nápad. Vaši posluchači jsou vaši zákazníci – a potřebují od vás to nejlepší, co jim můžete nabídnout. Od svého lékaře, holiče nebo pilota letadla, v němž cestujete, očekáváte, že svoji práci nejenom neodbydou, ale že ji odvedou co nejlépe. Stejně byste měli – pokud chcete svoji práci dělat skutečně dobře – přistupovat k tomu, co děláte, také vy. Jak kdysi prohlásil Mark Twain: „Nikdy bych nemohl pronést dobrou, spontánní řeč, kdybych ji několik hodin nepřipravoval.“

Jak poznáte, že je vaše paradigma lepší?

Vaše paradigma je efektivní a účinné, pokud je v souladu s principy (bytí). Jinak řečeno, ve skutečném světě je smysluplnější než paradigma vašich posluchačů.

Peter z finančního oddělení se na své vystoupení připravil dobře. Pevně se držel reality. Aby měl jistotu, že jím prezentované údaje jsou správné, dvakrát si je ověřil. Dobře věděl, proč společnost ročně přichází o milion dolarů, stejně tak věděl, jak tomu zabránit. Jenže aby se tak stalo, musel přesvědčit vedoucí pracovníky, aby změnili své paradigma.

A to neudělal.

Jinak řečeno, Peter zjevně dělá svoji práci – pokud budeme za jeho práci považovat analýzu údajů – dobře. Jenže Petera společnost nezaměstnala proto, aby řešil matematické problémy. Zaměstnala ho, aby vyprávěl příběhy.

Ne, nešálí vás zrak. Čtete dobře. Společnost, pro níž pracuje, si ho najala, aby druhým vyprávěl příběhy, jež mu sdělují čísla, s nimiž pracuje.

Jedna velká výrobní firma nás kdysi požádala, abychom jim umožnili pracovat s jedním z našich konzultantů, odborníkem na prezentace a vystupování. Viceprezident této společnosti nám řekl: „Každý rok zaměstnáme přibližně tři stovky nových inženýrů, kteří