

Kory
Kogon

Breck
England

Julie
Schmidt

PŘESVĚDČIVÉ VYSTUPOVÁNÍ

JAKO KONKURENČNÍ VÝHODA

MANAGEMENT PRESS
mp

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

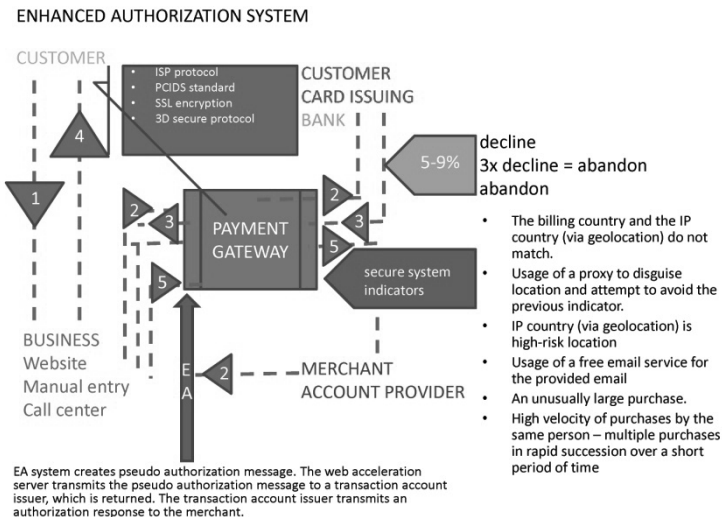
Peter z finančního oddělení má právě prezentaci pro tucet mladých vedoucích pracovníků, kteří řídí společnost. Podívejme se, co říká a co se honí hlavou jeho posluchačům.

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

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



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 bůhví kde. 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.

PŘESVĚDČIVÉ VYSTUPOVÁNÍ

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?

PŘESVĚDČIVÉ VYSTUPOVÁNÍ

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 dehtal „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

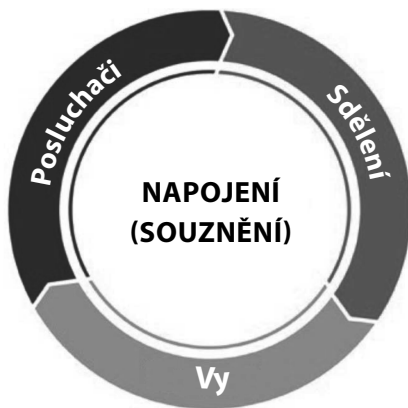
PŘESVĚDČIVÉ VYSTUPOVÁNÍ

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, vaším 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 *nápojení* – 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.

PŘESVĚDČIVÉ VYSTUPOVÁNÍ

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.“

PŘESVĚDČIVÉ VYSTUPOVÁNÍ

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 zarámovat 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 *nesdělujte* ve formě prezentace, ale nalezněte a využijte jiné možnosti, jak je dostat k těm, jimž jsou určeny. Prezentace *použijte* 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 „dvojitou 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

PŘESVĚDČIVÉ VYSTUPOVÁNÍ

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 neskrýváme; 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 nepřikrašlujeme.

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

PŘESVĚDČIVÉ VYSTUPOVÁNÍ

k nám nastupují hned po dokončení studia. Některé bych vám rád představil.“

Náš konzultant si pamatuje, jak v doprovodu viceprezidenta vešel do místnosti plné mladých mužů a žen, kteří dychtivě hleděli jejich směrem.

Viceprezident se postavil k řečnickému pultu a prohlásil: „Dobré ráno všem. Blahopřeji vám – dnes je před vámi první den v naší společnosti. Každý z vás bez rozdílu je tady proto, že jste z našeho pohledu onou pověstnou třešničkou na dortu. Jste bystří, a někteří z vás jsou doslova a do písmene matematictí géniové. Máte skvělé, neotřelé nápady. Dokáží si představit, že mnozí z vás si myslí, že jsme vás zaměstnali, abyste pracovali na takových věcech, jako je speciální programování nebo abyste vynalézali pozoruhodné věci.

„To je ale jenom polovina vaší práce. Druhou půlku představuje komunikace – vaše nová, svěží řešení se musí dostat k nám ostatním. Musíte se umět postavit před ostatní a vše jim sdělit. Musíte umět inteligentně hovořit a přesvědčit ostatní, že vaše myšlenky jsou cenné a mají svoji nepopíratelnou hodnotu.

„Tento muž,“ řekl a obrátil se na našeho konzultanta, „vám vysvětlí, v čem spočívá vaše práce. Budete s ním pracovat několik příštích týdnů, a pokud řekne, že si vás máme ponechat, potom u nás zůstanete. V opačném případě vám přeji hodně štěstí.“ A odešel.

Ve znalostním věku jsou poznatky a znalosti zdrojem hodnoty. Jenže poznatky a znalosti nejsou k ničemu, pokud je nedokážeme efektivně sdělit druhým. A právě to musíme dělat. Mít dobré odborné schopnosti je klíčové – potřebujete je – a pokud k nim přidáte charakter vlastní důvěryhodnému člověku, potom budete mít *prezentační výhodu*, kterou druzí postrádají.

V opačném případě ... hodně štěstí.“

Abyste se napojili na sebe sama:

- Rozvíjejte jak charakter, tak kompetentnost důvěryhodného člověka.
- Nenechte se zatáhnout do cyklu „překrucování a ohýbání pravdy“.
- Osvojte si „skutečnou práci“ pracovníka znalostního věku – umění skvěle vyprávět příběhy.

Napojte se na své posluchače

Co to znamená „napojit se na své posluchače“?

Znamená to získat a udržet si jejich pozornost. To se ovšem snáze řekne, než udělá. Odborníci tvrdí, že průměrná doba, po níž dospělí lidé udrží soustředěnou pozornost, se měnila následovně⁹:

Průměrná soustředěná pozornost v roce 2000	12 vteřin
Průměrná soustředěná pozornost v roce 2013	8 vteřin

Pokud se schopnost dospělých udržet pozornost tak rychle snižuje a lidé každé dvě minuty podléhají nutkání kontrolovat své mobilní telefony, potom napojit se na průměrného posluchače není vůbec snadné.

Takže dejme tomu, že máte osm vteřin na to upoutat své posluchače, protože jinak zaměří svoji pozornost na některou z mnoha věcí, které je rozptylují. Pokud se vám to podaří, musíte toto napojení dále upevňovat, protože jinak se soustředí na něco jiného – a vy přijdete nejenom o jejich pozornost, ale také o čas a úsilí, jež jste na vše vynaložili,

PŘESVĚDČIVÉ VYSTUPOVÁNÍ

stejně jako o svoji důvěryhodnost. O smutné skutečnosti, že vaše skvělé myšlenky se nedočkají odezvy a zapadnou, raději ani nemluvě.

Napojení musíte vytvořit za všech okolností, ať již při prezentaci stojíte či sedíte, bez ohledu na to, zda prezentujete na chodbě, během oběda nebo online.

Když získáte pozornost vašich posluchačů, stanou se vašimi spojenci a zastánci. Změní své paradigma. A udělají to, o co je žádáte.

Jinak řečeno, i když budete zcela souznít se svým sdělením, i když budete charakterní a kompetentní vystupující, nebudete – dokud se nenapojíte na své posluchače – efektivní.

Proč se Peterovi z finančního oddělení nepodařilo napojit na své posluchače?

Důvodů bylo hned několik. Za prvé, neměl schopnosti a dovednosti, jež by mu umožnily upoutat jejich pozornost. Přestože to, o čem hovořil, dobře znal, nepůsobil dojmem člověka, který svým sdělením žije a souzní s ním – nevyzařovalo z něj nezbytné zaujetí a energie. Vyjadřoval se tak, že mu ostatní nerozuměli, používal spoustu obrátů z oblasti byznysu a účetnictví. Neuměl vyprávět příběh, který mu sdělovala jeho čísla. A proto o své posluchače přišel, sotva začal.

V této knize se dozvíte, jak zaujmout své posluchače – a jak jejich zaujetí pro to, co jim sdělujete, *obnovit*, pokud začne upadat. Ptáte se, jak to můžete udělat? Tak, že prezentaci změňte v rozhovor. Nepřednášejte. Hovořte s lidmi. Pohybujte se po místnosti a navažte s nimi oční kontakt, napojte se na jejich mysl a nitro. A pokud budete mít pocit, že toto napojení slábne a přicházíte o něj, obnovte ho.

Peterovým druhým problémem, který nevzal v úvahu, bylo to, že hovořil k posluchačům jednadvacátého století:

- Lidé během dne kontrolují své mobilní telefony v průměru stodeštkrát.¹⁰

- Každý den je odesláno přibližně 100 miliard pracovních e-mailů.¹¹
- Lidé ze sféry byznysu (ve věku 25-34 let) pošlou nebo obdrží v průměru 2240 textových zpráv za měsíc – dvojnásobný počet vůči lidem mladším 25 let.¹²

Peterovi se nepodařilo napojit se na své posluchače, protože ti se neustále věnovali něčemu jinému. O tom, že soustředěná pozornost má mikroskopické rozměry, jsme již hovořili. Poněkud ironicky tak vyznívá skutečnost, že ve světě, v němž jsme propojeni dvacet čtyři hodin denně, sedm dní v týdnu, nám činí problém napojit se na lidi, kteří sedí přímo před námi. Pravdou ovšem je, že až dosud v celé známé historii nikdo nebyl vystaven působení tolika rušivých prvků jako my.

A situace je ještě horší, pokud máte něco prezentovat *virtuálně* – online nebo po telefonu.

Pokud při takové virtuální poradě prezentujete deseti lidem něco online, dva z nich nejspíš ve stejnou dobu prohlížejí e-maily, další surfuje na webu, jeden hraje nějakou hru, a šest zbývajících vás střídavě sleduje a nesleduje. Nemůžete s nikým navázat oční kontakt. Nemůžete sledovat jejich neverbální projevy. Nemůžete zjistit, zda vám věnují pozornost či nikoli. Napojit se na druhé, aniž byste s nimi byli v bezprostředním kontaktu, je skutečně obtížné – vaši posluchači jsou od vás fyzicky odděleni, a pokud je prezentace opravdu nezáživná a nudná, mentální a emocionální napojení se rovněž vytratí.

Peter samozřejmě nemůže kontrolovat prostředí, v němž všichni žijeme, a jež tolika způsoby odvádí pozornost jeho posluchačů a rozptyluje je. Tím, že se soustředí sám na sebe, ale situaci nevylepší a jeho posluchači ho přestanou sledovat.

Přesto můžete něco udělat a docílit, abyste posluchače zaujali. V této knize se dozvíte, jak překonat nepříznivé působení všeho, co

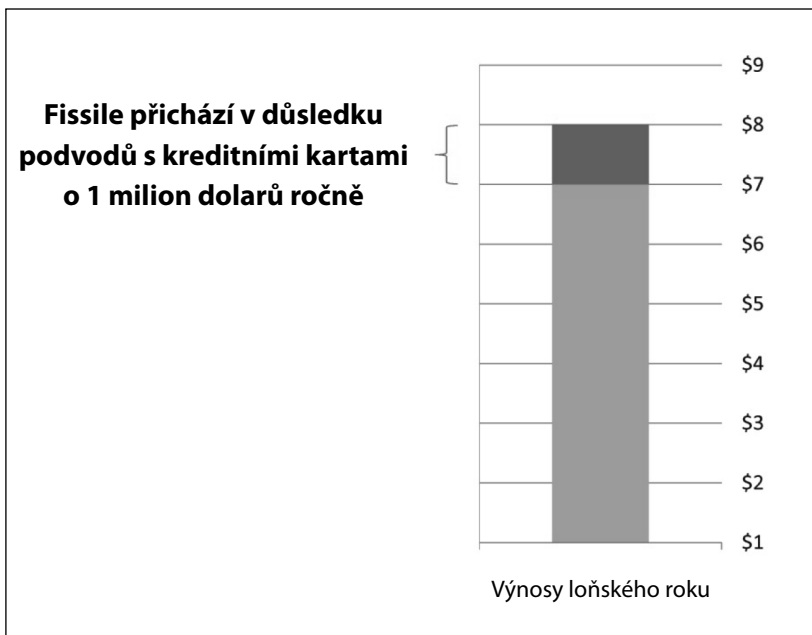
PŘESVĚDČIVÉ VYSTUPOVÁNÍ

vaše posluchače vyrušuje a odvádí jejich pozornost od toho, co jim sdělujete, a jak docílit, aby rozmanité technologické prostředky působily ve váš prospěch.

Takže, jak máte své posluchače – bez ohledu na to, co všechno odvádí jejich pozornost a rozptyluje je – dostatečně zaujmout? Jak můžete obnovit jejich zaujetí pro to, co říkáte, když začne upadat?

Podívejme se, co se stalo o pár dní později, když Peter opětovně hovořil ke svým spolupracovníkům. A protože si uvědomoval, že se mu minule nepodařilo napojit se na ně tak, aby mu věnovali pozornost, rozhodl se jít na všechno jinak:

PETER (finanční oddělení): „Kdo mi může říci, co tento diapozitiv vyjadřuje?“



AMITA (oddělení marketingu): *Proboha, letos jsme přišli o milion dolarů!*

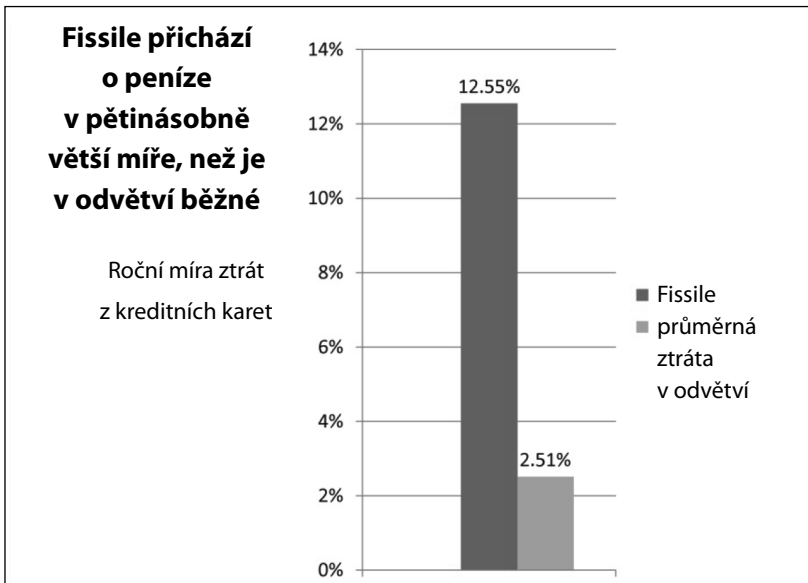
CLAIRE (generální ředitelka): „Znamená to, že podvody s kreditními kartami nás letos připraví o 1 milion dolarů.“

PETER: „Přesně tak. Chtěl bych dneska hovořit o dvou věcech. Za prvé, chci vám ukázat, proč přicházíme o tolik peněz; za druhé, jak tomu můžeme zabránit. Kolik z vás se domnívá, že je to problém, který bychom měli řešit?“

VŠICHNI: [ruce všech přítomných se zvednou, kromě ...]

QUENTIN (finanční oddělení): „Ale jdi, Petere. Stejný problém mají všichni. Používáme stejné zabezpečení jako ostatní. Jediné, co se s tím dá dělat, je naučit se s tím žít.“

PETER: „Máš pravdu. Podvody trápí každého. Co si ale myslíte o tom, co vám teď chci ukázat?“



PŘESVĚDČIVÉ VYSTUPOVÁNÍ

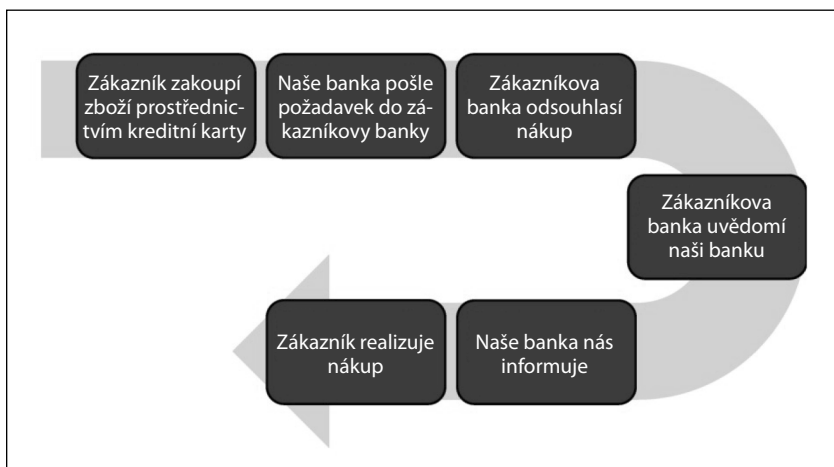
MAX (vedoucí prodeje): *Cože ... jsme na tom pětkrát hůře, než je průměr v odvětví!*

NEVA (firemní právnička): „Přicházíme o pětkrát více peněz, než většina dalších online maloobchodních prodejců.“

TAD (produktový manažer): *Tak tahle čísla mi něco říkají ...*

KIP (manažer zásobování): Proč si vedeme o tolik hůře než ostatní, Petere? [Zvoní mu telefon.] „Promiňte, hned ho vypnu.“

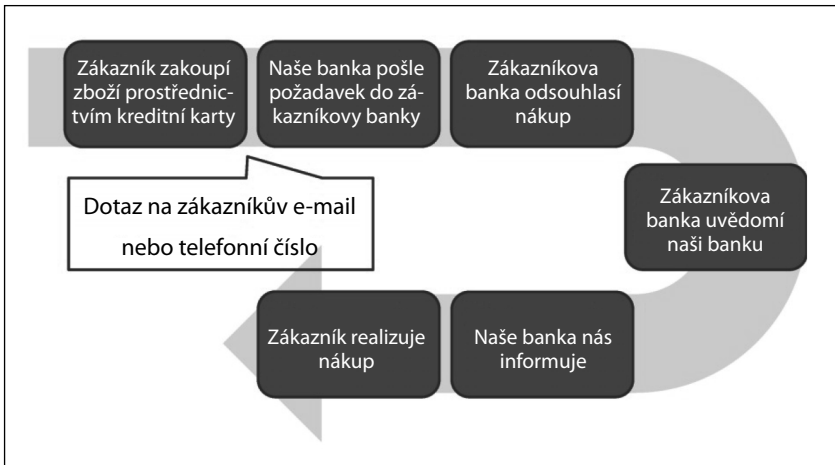
PETER: „Náš systém zabezpečení je nedostatečný. Ukáží vám, proč tomu tak je ...“



Současný proces nákupu kreditní kartou

„Vidíte, co se děje, když držitel karty u nás nakupuje? Kupující zadá tyto informace, náš systém ověří jeho bankovní a zasílací adresu, a my jeho nákup odsouhlasíme nebo odmítneme.“

„Problém spočívá v tom, že podvodníci snadno získají číslo něčí karty a adresu. Stručně řečeno, úroveň našeho zabezpečení je na velmi nízké úrovni. Řešení přitom existuje:“



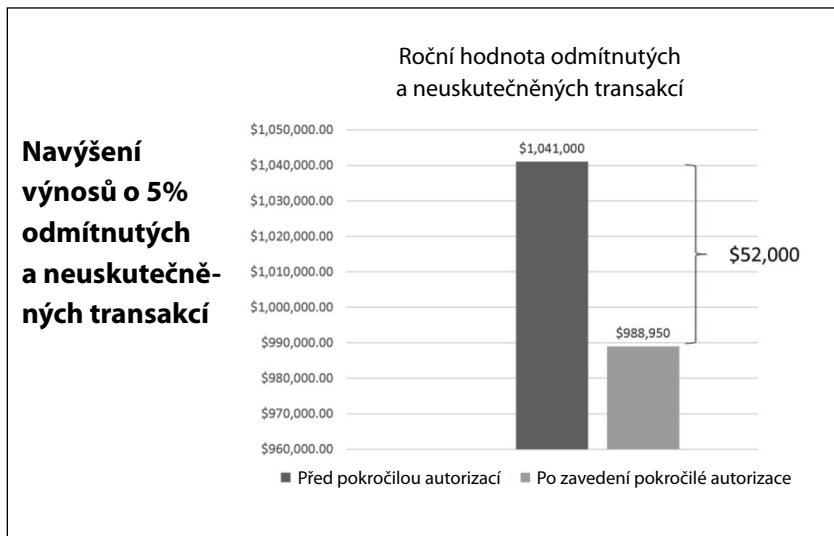
Proces nákupu kreditní kartou s vyšší úrovní autorizace

„Ostatní prodejci používají ‚pokročilý způsob autorizace‘. Nevyžaduje to nic jiného než požádat zákazníka o více údajů, které není tak snadné získat, jakými jsou jeho e-mailová adresa, telefonní číslo, název jeho poskytovatele internetového připojení, jméno jeho oblíbeného domácího mazlíčka – prostě něco takového.“

NEVILLE (IT manažer): [Zvoní mu telefon.] *Zase Dexter? Koho sakra zajímá jeho pes?* „Chceš říct, že zákazníci by museli pokaždé, když u nás něco nakupují, zadávat všechny tyhle údaje?“

PETER: „Vůbec ne. Vložili by je jednou při vyplňování svého profilu a my bychom při nákupu náhodně vybrali jenom jednu bezpečnostní otázku.“

PŘESVĚDČIVÉ VYSTUPOVÁNÍ



„Nejenom, že bychom ušetřili peníze, ale mohli bychom vydělat více. Počet nákupů, které budou schváleny, by se zvýšil. V současnosti mnoho nákupů placených kreditními kartami odmítáme realizovat, protože máme podezření, že jsou neoprávněné. Pokročilá autorizace by nám umožnila nechovat se tak opatrně; podle mého odhadu by se počet odsouhlasených transakcí zvýšil přinejmenším o pět procent. Takže zavést ji co nejdříve má smysl.“

ELLIE (stážistka): *To opravdu má smysl. Docela by mě zajímalo, zda je moje kreditní karta dobře zabezpečená. Hm, co všechno se člověk nedozví na firemní poradě!*

Pokročilá autorizace umožňuje:

- Nepřicházet o 1 milion dolarů ročně v důsledku podvodů s kreditním kartami
- Snížit míru ztrát natolik, abychom se z jedné z nejhorších pozic v odvětví dostali na jednu z nejlepších
- Získat dodatečných 52 000 dolarů výnosů, o něž přicházíme v důsledku odmítnutých a neuskutečněných transakcí

PETER: „Bude to vyžadovat, aby se tomu trochu věnovali správci systému. Pokud to ale uděláme, zvýší se výnosy a ušetříme příští rok milion dolarů. Doporučil bych proto se do toho pustit hned, jinak budeme nadále přicházet o peníze. Někjaké otázky?“

NEVILLE: „Ano. Naše IT oddělení je zavaleno prací na dalších projektech. Myslíte, že bychom měli změnit priority?“

CLAIRE: „Myslím, že bychom se do toho měli pustit. Co vy na to? Všichni souhlasí? Dobrá – Neville, připravte s Peterem co nejdříve plán realizace tohoto projektu.“

Myslíte, že se Peterovi tentokrát podařilo napojit na své posluchače? Co udělal jinak? Jak víte, že jeho vystoupení bylo efektivní? Proč tomu tak bylo? Podařilo se mu změnit paradigma jeho posluchačů?

To, co Peter udělal, nebylo nijak složité. Nemusel se uchýlit k uhlazenému, vmlouvavému projevu; nepotřeboval svoji prezentaci vyšperkovat speciálními efekty jenom proto, aby zabavil své posluchače a upoutal jejich pozornost. To, co musel udělat, bylo napojit se na své sdělení, na sebe sama a na své posluchače a souznít s nimi.

Jak vytvořit napojení: 3 kroky



- Vytvořte přesvědčivé sdělení
- Navrhněte účinné vizuální prostředky
- Skvěle sdělení prezentujte

Každá etapa tohoto procesu obsahuje kroky a nástroje, jež vám pomohou napojit se, ať je váš posluchač jeden nebo jich je sto, ať vás sledují v sedě nebo ve stoje, ať k nim promlouváte „naživo“ nebo online, bez ohledu na to, v kterém koutě světa se právě nacházejí.

Vytvořte přesvědčivé sdělení



Jakmile letadlo dosedlo na dráhu letiště v Las Vegas, lidé se začali zvedat ze sedadel a chápat se zavazadel. Byli to cestující jednoho z mimořádných víkendových letů a nesmírně toužili co nejrychleji opustit letadlo a vrhnout se do víru nepřetržitě a naplno tepajícího života kasin a zábavných show. Sotva ale začali vstávat, z reproduktorů se ozval hlas letušky:

„Dámy a pánové, podívejte se ven.“

Všichni cestující se zahleděli z nejbližšího okénka.

„Vidíte, jak rychle se stále ještě pohybujeme?“

PŘESVĚDČIVÉ VYSTUPOVÁNÍ

Všichni současně začali pokyvvovat hlavami. Letadlo totiž stále jelo značnou rychlostí po ranveji.

„Až pilot začne brzdit, všichni popadáte v uličce a narazíte si hlavu. Posadte se na svá místa a připoutejte se!“

Udělal to.

To je přesně to, čemu říkáme efektivní prezentace. Letuška mohla samozřejmě udělat něco jiného. Mohla cestující standardním způsobem příjemným hlasem upozornit, aby „zůstali připoutáni na svých místech, dokud letadlo bezpečně nezastaví“ – a ti by ji nejspíš z valné části ignorovali. Mohla nad vším rezignovaně mávnout rukou a nevíšmat si potenciálního nebezpečí. Namísto toho se ale rozhodla docílit výsledku, o něž usilovala.

Právě to dokáže účinné sdělení. Až příliš mnoho sdělení, jež si vyslechneme, postrádá potřebnou nezbytnou sílu a přesvědčivost. Pokud cestujete letadlem častěji, dobře víte, že palubní personál před startem pokaždé věnuje čas bezpečnostním instrukcím. Téměř nikdo jim ovšem nenaslouchá a věnuje se místo toho svému telefonu nebo luští křížovku v palubním časopise. Některé letecké společnosti se snaží, což jim musíme přičíst k dobru, tuto rutinu oživit humorem a přitáhnout tak pozornost cestujících k tomu, co jim chtějí sdělit, ale samo sdělení se dnes stalo natolik ustálenou a „symbolickou“ součástí cestování letadlem, že ztratilo svoji původní sílu.

„Ti, kdož vyprávějí příběhy, vládnu světu.“

– úsloví původních obyvatel Ameriky

Letuška z našeho příkladu naproti tomu dokázala mistrně a přesvědčivě sdělit to, co chtěla; jinak řečeno, vytvořit účinné sdělení

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.