

# Vytvořte přesvědčivé sdělení



**J**akmile 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 nepřetržité 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 pokyvovat 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 nevšímat si potenciálního nebezpečí. Namísto toho se ale rozhodla docílit výsledku, o nějž 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, vládou světu.“

– úsloví původních obyvatel Ameriky  
.....

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

představuje první požadavek na cestě k tomu napojit se na své posluchače.

Vaše prezentace jsou nejspíš mnohem více komplikované a spleťté, ale můžete při nich uplatnit stejný princip jako ona.

Princip, který naše letuška uplatnila, zní: „Vyprávějte dobrý příběh.“

## **Vyprávějte dobrý příběh, nemelte páte přes deváté**

Většina prezentací nejsou *příběhy* – a proto jim nikdo nenaslouchá a nevěnuje náležitou pozornost. Když jsme byli dětmi, všichni dospělí v našich očích pořád cosi žvatlali, tak jako rodiče z populárního seriálu *Penuts* (a pořád tak tomu je, jak všichni víme). Ale jakmile váš tatka nebo mamka nebo Strýček Willy začali vyprávět příběh, rázem bylo všechno jinak. Naslouchali jsme jim jako hypnotizovaní. Myslíte si, že se na tom něco změnilo, když jste vyrostli?

Nezměnilo.

Zamyslete se nad tím, co standardně zahrnuje bezpečnostní upozornění před cestou letadlem; obvykle je to přibližně sedmnáct položek: deset pokynů a sedm upozornění, která spolu nijak nesouvisí. A tak není divu, že stejně jako naplavené dřevo i tato upozornění nahodile, bez ladu a skladu, „proplouvají“ myslí cestujících. Standardní prezentace nevyvolává u pasažérů v jejich mysli žádné obrazy, nic si při ní nepředstavují. Neobsahuje žádný příběh. A většina lidí ji ignoruje.

„Příběhy jsou data s duší“

– Dr. Brené Brown, profesorka, lektorka a autorka

---

Před lety anglický romanopisec John Masefield napsal knihu, která neměla vůbec žádnou dějovou linii; místo toho obsahovala nahodilé, od sebe oddělené „příhody“. Byl to samozřejmě žert, jenž autor označil za nakupení „jedné zatracené věci za druhou“. Kolik prezentací, jež jste vyslechli, bylo právě takových?

Přesně tak totiž většina lidí něco prezentuje – nabízí posluchačům nahodile uspořádané body, ale žádný příběh.

Letuška z našeho příběhu ze začátku této kapitoly postupovala jinak. Namísto toho, aby na cestující vychrlila nahodilý soubor upozornění, jim nabídla příběh. Upoutala tím jejich pozornost a barvitě jim vylíčila, co se stane. Fungovalo to.

Možná teď chcete namítnout, že její příběh byl kraťoučký, zatímco vaše prezentace je mnohem rozsáhlejší.

Zamyslete se. Co je v dnešním světě, v němž naše mozky zaměstnává tolik věcí, nejlepší? Krátký, jasně a důsledně strukturovaný příběh, který zaujme, nebo záplava bodů a odkazů, jež následují jeden za druhým a jejichž výsledkem je skelný pohled vašich nevěřicně zírajících posluchačů?

„Jenže já toho potřebuji sdělit opravdu hodně,“ říkáte.

Dobrá. Začněte ale příběhem – a vaši posluchači si budou *chtít* vyslechnout i to ostatní, co jim chcete sdělit.

Letuška, o níž byla řeč, neměla čas vysvětlovat, proč chce po cestujících, aby udělali, o co je žádá – neměla čas odkazovat se na zákony pohybu a setrvačnosti, a dospět tak k logickému závěru. Taková prezentace by mohla být vhodná za jiných okolností a v jiném

prostředí – například při setkání vědců. Musíte si proto položit otázku, jaký druh příběhu byste měli použít. Lidé z byznysu, kteří se snadno nechají vyrušit, většinou chtějí, abyste šli *hned* k jádru věci a ostatní nechali na později.

---

„Vyprávění příběhů je ten nejúčinnější způsob, jak uvést nápady do života.“

– Robert McKee

---

## **Rozhodit druhé občas neuškodí**

Příběhy bývají obvykle snadno pochopitelné. Jak říká učitel tvůrčího psaní Robert McKee: „Příběh začíná, když člověka něco vyvede z rovnováhy, a všechno, co tuto rovnováhu v jeho životě obnovuje, je zdrojem poznání životní pravdy.“<sup>13</sup>

Vyvedlo vás někdy něco z rovnováhy? Rozhodilo vás něco? Když zakopnete o něco na chodníku nebo vám někdo podrazí nohy, okamžitě vás prostoupí pocit zděšení a panika. Vaše ruce se rozletí do stran, v bláznivém tanci o udržení rovnováhy se snažíte neupadnout, nemluvě o tom, že vyrážíte roztodivné zvuky a možná dokonce hlasitě křičíte. Rovnováha je to jediné, o co v daném okamžiku dbáte. Pokud něco prezentujete, potřebujete vyvést své posluchače z bohorovného poklidu, „rozhodit je“, aby se zajímali o to, co jim chcete sdělit.

Peterovi se to při jeho první prezentaci nepodařilo a jeho posluchači ho proto nesledovali. Podruhé proto nemrhal časem na to, aby všem ukazoval, že jejich firma nefunguje tak, jak by měla – namísto toho rovnou začal tím, že ztráty společnosti dosahují výše jednoho milionů dolarů ročně a napravit tento stav vyžaduje učinit kroky,

## PŘESVĚDČIVÉ VYSTUPOVÁNÍ

umožňující čelit podvodnému jednání s kreditními kartami. Nic víc, nic méně. A stačilo to. Byl to totiž natolik přesvědčivý a podmanivý příběh, že motivoval ostatní k jednání – a o to od začátku šlo.

Takže, jaký je váš příběh? Co je ve vašem případě oním nezbytným krokem, jímž svým posluchačům „podrazíte nohy a rozhodíte je“?

---

„Logicky uspořádaná a hierarchicky strukturovaná slova  
si lidé zapamatují mnohem lépe – obvykle o 40 procent –  
než pokud jsou nahodile nakupena.“

– John Medina

---

### **Dva poznatky o mozku**

Mějte vždy na paměti dva poznatky o mozku vašich posluchačů.

Za první, nevěnují vám pozornost. Není tomu tak proto, že by nechtěli (i když někteří možná opravdu nechtějí), ale proto, že žijí ve světě, v němž jejich pozornost poutá bezpočet věcí, a dokáží tudíž udržet soustředěnou pozornost jenom chvíli. Přestože mozek je jako úžasná „houba“ nasáklá informacemi, v jednom okamžiku jich dokáže pojmout jenom omezené množství.

Za druhé, situace je dokonce ještě horší. Ta část mozku, která přijímá informace, zpracovává v určitém okamžiku pouze jednu věc, takže vaše posluchačka, která hledí na svůj telefon, vás prostě neposlouchá. Nenechte se ošálit, když vám druzí říkají, že „dělají více věcí najednou“. Badatelé zabývající se výzkumem mozku tvrdí, že je to – pokud se jedná o pozornost – pouhý mýtus. Mozek se na pojmy soustředí postupně, jeden po druhém.<sup>14</sup>

Když víme, jak mozek funguje, je zřejmé, že vám nezbyvá nic jiného, než své posluchače hned z kraje okamžitě vyvést z míry – a *udržet*

je v tomto stavu, protože jinak o jejich pozornost opět přijdete. Odborníci tvrdí, že potřebujete posluchače „zaujmou a toto zaujetí obnovovat“ prakticky neustále. K tomu vám dopomůže pečlivě vystavěné, logicky uspořádané a emocionálně silné sdělení. Pokud ho nemáte, můžete rovnou jít domů. Tak to prostě je.

Vytvořit účinné a přesvědčivé sdělení vyžaduje pět nenáročných a logických dovedností, jež jsou vlastní každému úspěšnému vystupujícímu.

## **Pět dovedností, jež nám umožní vytvořit účinné a přesvědčivé sdělení**

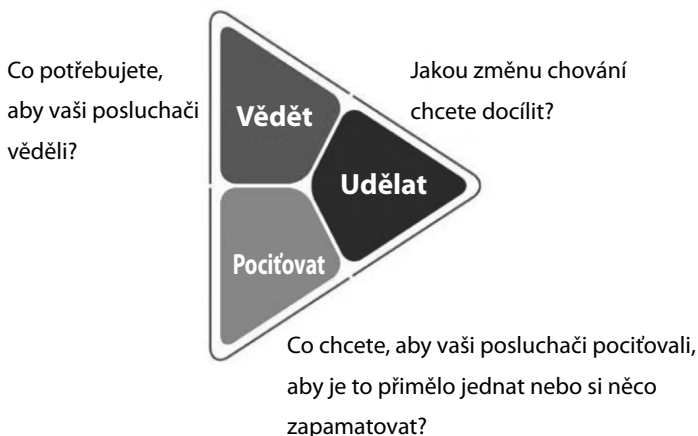
1. Vymezte smysl a cíl svého sdělení.
2. Analyzujte své posluchače.
3. Zvažte logistiku.
4. Rozpracujte silná klíčová tvrzení prezentace.
5. Vytvořte nezapomenutelný úvod a závěr.

## **Vymezte smysl a cíl svého sdělení**

Proč bylo sdělení letušky v letadle do Las Vegas tak účinné? Jak dokázala ty, jimž bylo určeno, přimět k tomu, aby okamžitě něco udělali?

Řekla jim přesně to, co chtěla, aby *udělali*. A řekla jim, co potřebovali *vědět*, aby získali *pocit*, že to chtějí udělat.

## PŘESVĚDČIVÉ VYSTUPOVÁNÍ



Přimět lidi, aby něco *udělali*, vyžaduje zjistit, co potřebují *vědět*, aby měli *pocit*, že to chtějí udělat. Odborníci v této souvislosti hovoří o potřebě „pozměnit jejich paradigma a změnit tak jejich chování.“ Znalost sama o sobě ještě nemusí nezbytně vést ke změně paradigmatu – stačí si představit všechny ty lidi, kteří vědí, že přejídat se není zdravé a škodí jim to, ale přesto to dělají. Ani emoce samy o sobě nemusí postačovat – vzpomeňte si na všechna novoroční předsevzetí, jež jste pod vlivem okamžitých emocí učinili jenom proto, abyste je záhy poté, kdy tyto emoce vyprchaly, opustili.

.....  
„Začínajte s myšlenkou na koniec.“

– Stephen R. Covey  
.....



Pokud ale necháme vědomosti a emoce působit společně, potom máme spolehlivý recept na změnu paradigmatu, a tudíž i na to, jak docílit, aby lidé dělali věci jinak.

Zamyslete se nad tím. Ve skutečnosti takto postupujete celý život. Vzpomeňte si na léta dospívání, když jste se snažili rodiče přesvědčit, aby vám dovolili dělat něco, co jste chtěli. Poskytli jste jim dostatek informací na to, aby *věděli*, co chcete dělat a *měli* pocit, že je to bezpečné a dovolili vám to *udělat* – vrátit se domů pozdě, jít tančit, cokoli jiného. A pokud jste to udělali chytře, fungovalo to.

Vraťme se na chvíli k letušce z našeho příběhu. Poskytla cestujícím informace („Podívejte se ven ... vidíte, jak rychle se stále ještě pohybujeme?“). Vtiskla těmto informacím emocionální sílu („Až pilot začne brzdit, všichni popadáte v uličce a narazíte si hlavu.“). A jasně jim řekla, co chce, aby udělali („Posaďte se na svá místa a připoutejte se!“). Udělat, vědět, pociťovat. Prosté a jednoduché.

Přiměla cestující, aby natolik dbali o to, co po nich chce, že to udělali. A přesně téhož potřebujete docílit i vy.

Takže, jaký konec (cíl) máte na mysli? Jakých výsledků chcete dosáhnout? Co chcete, aby lidé poté, co vyslechnou vaši prezentaci, udělali? Co jim řeknete, aby měli pocit, že to chtějí udělat?

Jaký příběh jim můžete vyprávět, aby je to přimělo jednat?

## **Začněte výsledkem**

Svůj příběh musíte začít tím, co je hlavní a podstatné, co získají, když si ho vyslechnou.

Zaneprázdnění lidé chtějí vědět, o co jde, a chtějí to vědět hned. Reklamní agentury utrácí miliony na studium toho, jak funguje lidská pozornost. Lidé z reklamní branže jsou přesvědčeni, že mají na nejvyšší 6,5 vteřiny na to „upoutat pozornost spotřebitelů a motivovat je k jednání.“<sup>15</sup> Právě proto bývá obvykle nejlepší začít tím hlavním: