

„Nie wystarczy mówić do rzeczy, trzeba mówić do ludzi”



Marek Stączek

Prezentacja. Mówca i jego rozwój

EdisonTeam.pl

ISBN 978-83-61485-10-0

e-book

The logo for EdisonTeam.pl, featuring the text "EdisonTeam.pl" in white on a black rectangular background.

EdisonTeam.pl to firma zrzeszająca trenerów-praktyków, osoby z wieloletnim doświadczeniem zawodowym. Oferowane szkolenia i projekty doradcze koncentrują się na realizacji dwóch zasad:

„Blisko rzeczywistości to daleko do fikcji”. Ideą szkoleń jest jak najbliższe odtworzenie sytuacji z życia zawodowego. Materiały poddawane analizie podczas zajęć to przypadki, z którymi możemy spotkać się na co dzień.

„Praktyczne umiejętności”. W proponowanych warsztatach rozwijamy takie umiejętności jak: sztuka prezentacji i przekonywującego argumentowania, negocjacji, motywacji, zarządzania, skutecznej sprzedaży, kreatywnego myślenia, kontaktów z mediami.

Więcej informacji o nas na www.EdisonTeam.pl

E-book:

„Prezentacja. Mówca i jego rozwój”
Marek Stączek

© EdisonTeam.pl

Ostrzeżenie!

E-book wyłącznie do użytku domowego, bez praw do wypożyczania lub publicznego odtwarzania. Istnieje możliwość zakupienia licencji do prowadzenia szkoleń
- szkolenia@edisonsteam.pl

The logo for EdisonTeam.pl, featuring the text "EdisonTeam.pl" in white on a black rectangular background.

ISBN 978-83-61485-09-4

opracowanie graficzne: Aneta Krzywicka

[Kup książkę](#)

Prezentacja.

Mówca i jego rozwój

„Nie wystarczy mówić do rzeczy, trzeba mówić do ludzi”

Marek Stączek

EdisonTeam.pl

[Kup książkę](#)

SPIS TREŚCI:

Część pierwsza

Mówca – co trzeba mieć by być dobrym prezydentem?	3
Etos – wiarygodność mówcy	4
Empatia – wejście w położenie słuchaczy	15
Logos – siła argumentów	19
Długość wypowiedzi – lapidarny logos	24
Zakończenie – historia Odysa i syreni śpiew w literaturze biznesowej	29

Część druga

Jak rozwijać swoje umiejętności retoryczne?	30
Poziom pierwszy – generalne zasady dotyczące uczenia się	31
Co można zrobić, by pomóc sobie w rozwoju?	32
Sześć kroków do tego, aby być lepszym mówcą	34
Zakończenie i zadanie o charakterze bardzo rozwojowym	40

W tym praktycznym opracowaniu zajmiemy się dwoma tematami dotyczącymi prezentacji publicznej. Naszą uwagę skoncentrujemy na osobie występującej na forum, prezentującej się na ekranie, czy w radio. Temat pierwszy – „jakie cechy mówcy decydują o jego skuteczności w mówieniu na forum? i temat drugi – „jak rozwijać swoje umiejętności retoryczne?”.

Część pierwsza

Mówca – co trzeba mieć by być dobrym prezydentem?

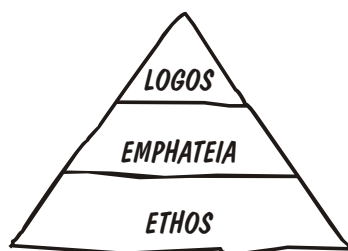
„Dość łatwo jest znaleźć kandydata na ministra oświaty. Wszystko, czego potrzeba, to długa, siwa broda. Co innego z dobrym kucharzem, to musi być wszechstronny geniusz.”

O. Bismarck

Jakie cechy decydują o skuteczności mówcy? Nim odpowiem na ten temat posłuchajcie o pewnym badaniu. Ten sam tekst prasowy włożono do dwóch różnych gazet – amerykańskiego „*Science*” i do radzieckiej „*Prawdy*”. Następnie rozdano go dwóm grupom badanych z prośbą o ocenę wiarygodności zamieszczonego tam materiału. W grupie, która czytała „*Science*”, poziom zaufania do komunikatu był znacząco wyższy niż w grupie, która przeczytała go w radzieckiej „*Prawdzie*”. Powód? Im większy autorytet źródła informacji (nadawcy), tym większe zaufanie do

odbieranego przekazu. I na odwrót – niska ocena wiarygodności nadawcy przekazu implikuje niską wiarygodność treści. Słuchacz, rozmówca, widz zawsze ocenia przekaz w perspektywie tego, kto do niego ów przekaz wysyła. Stąd stara retoryczna zasada mówi: „*Czasami ważniejsze jest kto mówi, niż co mówi.*”

Jeżeli nie jest obojętne, kto wypowiada dane słowa, kto prezentuje temat, to powinniśmy zadać pytanie o kryteria decydujące o skuteczności prezentera. Musimy znaleźć odpowiedź na pytanie – jakimi cechami powinien odznaczać się skuteczny mówca? Co warunkuje efektywność w przemawianiu? Arystoteles wspominał w swojej Retoryce o trzech kluczowych cechach dobrego retora: **etos** – wiarygodność mówcy, **patos** – uczucia, **logos** – użyte argumenty.



**SKUTECZNY MÓWCA
WEDŁUG STAROŻYTNÝCH GREKÓW**

„KTO mówi > od tego, CO mówi.”

ETOS - WIARYGODNOŚĆ MÓWCY

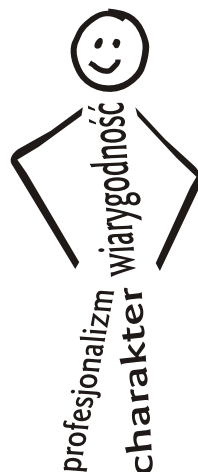
W koncepcji Arystotelesa podstawą całej konstrukcji jest wiarygodność mówiącego. To absolutny początek skuteczności w perswazji. Mówca pozbawiony etosu jest jak dom bez fundamentów. Osoba postrzegana jako godna zaufania ma potencjalną zdolność do wywołania zmiany w myśleniu

słuchaczy, poruszeniu publiczności. Dlatego słynny mówca amerykański J. Maxwell mawiał: „Pamiętaj, ludzie najpierw przekonują się do człowieka, a potem do jego wizji!”.

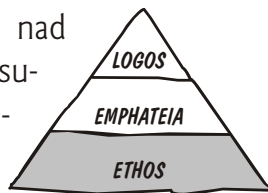


*Oceń stopień wiarygodności wypowiedzi czterech postaci
w skali od 0 do 5 (5 – najwyższa wartość):
„Czytając Szekspira wzruszam się do łez”.*

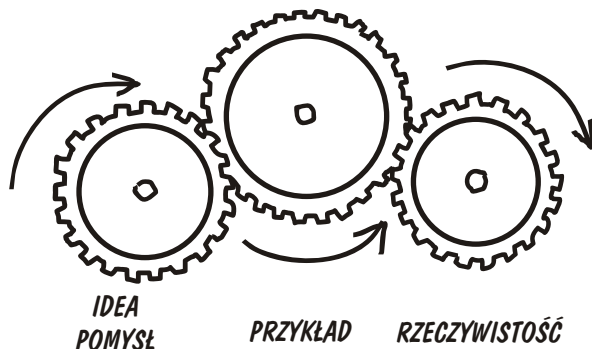
Na czym zasadza się owa **wiarygodność**? Można wymienić dwa podstawowe elementy – **charakter** mówcy oraz jego **profesjonalizm i wiedza**. Odwołajmy się do własnego doświadczenia a zobaczymy, że wierzymy temu, o którym wiemy, że nie chce nas oszukać. Komuś, o kim jesteśmy przekonani, że ma względem nas dobre zamiary, że jest uczciwy i nie kręci. I po drugie, wierzymy komuś, kto się zna na temacie o którym mówi. Charakter i profesjonalizm. W prezentacjach publicznych jedno nie może istnieć bez drugiego. Nie zaufamy szlachetnemu i etycznemu dyletantowi, ale i nie pójdziemy za radą nieuczciwego profesjonalisty. Pierwszy wzbudzi w nas żal i pobłażanie, drugi podejrzliwość i niechęć. Żadnemu nie udzielimy kredytu zaufania, bo obaj są niewiarygodni. Ich słowa potraktujemy z dystansem. Można powiedzieć, że wiarygodność stoi na dwóch nogach – profesjonalizmie i charakterze.



Jeden z autorytetów z obszaru badań nad wpływem społecznym, M. Leary tak podsumował badania dotyczące skuteczności w oddziaływaniu na innych: „W ciągu ostatnich 30 lat liczne badania wykazały, że działanie przykładu jest jedną z najpotężniejszych metod wpływania na cudze zachowania”.



Powiedzmy to raz jeszcze, cytując starą łacińską maksymę – „słowa uczą, przykłady pociągają”. Mówca musi być wiarygodny. Jeżeli ma tu braki, powinien dać sobie spokój z mówieniem i zająć się czymś innym, na przykład... no właśnie czym może się zająć?

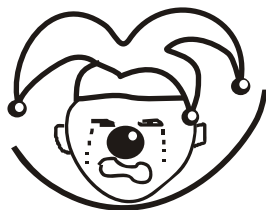


Moja ilustracja do konstatacji profesora M. Leary

Podam przykład braku wiarygodności. Kiedyś, wraz z zarządem dużej firmy produkcyjnej przygotowywaliśmy przekaz do pracowników dotyczący wprowadzanej zmiany. W którymś momencie naszej dyskusji zaproponowałem, by w treści komunikatu odwołać się do jakiejś zmiany, która była kiedyś wprowadzona. Zmiany, którą na początku oceniano jako negatywną, a teraz większość załogi postrzega ją jako krok w dobrą stronę. Gdy to zaproponowałem, zaległa wymowna cisza, więc pytam: *Panowie, ale co się stało? Czy nie podoba się wam ten pomysł?* Cisza

trwała nadal. Wreszcie jeden z nich szczerze opowiedział: *Nie ma takich przykładów, a na domiar złego ostatni zarząd policja wywiozła w kajdankach!* Skonstatujmy, teraz nie było sensu pracować nad przekazem (*logos*), skoro wiarygodność (*etos*) jest bliska zeru.

Duński filozof, Kierkegaard opowiedział pouczającą przypowiestkę o tym, jak wybuchł pożar w wędrownym cyrku. Dyrektor cyrku, chcąc ostrzec przed pożarem mieszkańców pobliskiej wioski wystąpił błazen (gotowego do występu).



Błazen pobiegł ile sił w nogach przez suche łąki. Zziębnięty stanął na środku wioski i żarliwie prosił mieszkańców, by czym prędzej pomogli gasić pożar. Ale wieśniacy uważali, że lamenty i krzyki błazna to świetny trik reklamowy. Doskonały zabieg, który miał ich zwabić do cyrku. Mieszkańcy osady klaskali i śmiali się do łez. Błazen daremnie próbował błagać, tłumaczyć i przekonywać, że nie ma tu żadnego udawania, że to żaden zabieg, że to gorzka prawda, że cyrk się rzeczywiście pali. Jego błagania co rusz wywoływały nowe wybuchy śmiechu i fale wielkiego rozbawienia. Ze łzami w oczach komentowano jego sugestywną grę i wyborczy aktorski warsztat. Aż wreszcie ogień przeniósł się i spalił doszczętnie wieś. Na pomoc było za późno, zarówno wieś, jak i cyrk spłonęły. Mówca, który nie ma tego, co Arystoteles nazwał *etosem*, jest jak cyrkowy błazen. Im więcej pręży się na forum, tym bardziej jest śmieszny. Im bardziej stara się być sugestywny, tym mocniej zadaje kłam temu, co mówi. Słuchacze widzą jego brak wiarygodności. I najczęściej takie wystąpienia – zgodnie i jednomyślnie – kwitują: „Chłopaku, zacznij od siebie!”.

Autor *Końca historii*, Francis Fukuyama wydał jeszcze kilka książek, wśród których wartą polecenia jest: *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. W jej treści dobitnie wykazuje, że państwa, organizacje, firmy, w których brakuje zaufania, rozwijają się wolniej, towarzyszy im stagnacja i marazm. Ludzie żyjący w takich organizmach muszą wydatkować dużo energii, by zabezpieczyć się przed innymi. zamiast razem aktywnie działać, asekurować się i tworzyć strategie obrony i ataku. No bo jak tu działać, gdy muszą cały czas zerkać, czy ktoś nie chce im noża w plecy... Jak tu dzielić się pomysłami, skoro zaraz je ktoś podkradnie. Brakuje zaufania, muszą być ciągle czujni, każdą rzecz sprawdzić, każdą informację wiele razy analizować. Więc grzęzną w tym i nie mają już siły na działanie. Bo brak zaufania unieruchamia. Zespół, w którym występuje deficyt tego dobra, zastyga w badaniu, sprawdzaniu, kontrolowaniu, asekurowaniu, tropieniu. Tysiące aktywności kontrolnych. Nieufność pochłania uwagę i zasoby. Dla Fukuyamy brak zaufania jest ukrytym podatkiem. Szanowni Państwo – płacimy, słono płacimy!

Popatrzmy jednak na temat zaufania od strony pozytywnej. Tu wiele do powiedzenia mają twórcy marek, które nie tylko są rozpoznawalne, ale postrzegane są jako gwarancja jakości. Przytoczmy znaną wypowiedź Johna Stuarta, dawnego prezesa i założyciela Quaker Oats: *„Gdyby mój biznes miał być podzielony, zabrałbym marki, znaki towarowe i renomę. Trwały majątek zostawiłbym innym i wyszedłbym na tym dużo lepiej niż oni.”*

Zatrzymajmy się tu jeszcze na chwilę przy cesze jaką jest „etos” mówcy. Posłuchajcie historii z życia wziętej. Centrum Europy, Polska, Warszawa, XXI wiek. Prezes dużej korporacji rozbił służbowe BMW serii 5. I nic w tym dziwnego. Każdemu się zdarza. Wielu przez to przechodziło, ale ów zrobił coś oryginal-

nego. Wokoło sprawy stworzył rozgłos: że wielka stłuczka, że był w szpitalu, że tragicznie etc. Ale po trzech tygodniach okazało się, że hałas zrobił tylko po to, by dostać nowy model samochodu. Stłuczka owszem, i była, ale nie w takich rozmiarach, nie tak rozległa. A prawda, jak oliwa – zawsze na wierzch... Przez kilka dni w firmie to był temat numer 1, potem pojawiły się inne.

Teraz zadanie dla ciebie, drogi Czytelniku. Jak myślisz, w jaki sposób przedstawiona sytuacja wpłynie na odbiór prezentacji owego prezesa? Prezentacja pod tytułem: „*Dbajmy o koszty firmy, to nasza odpowiedzialność*” lub „*Firma to wspólne dobro*”.

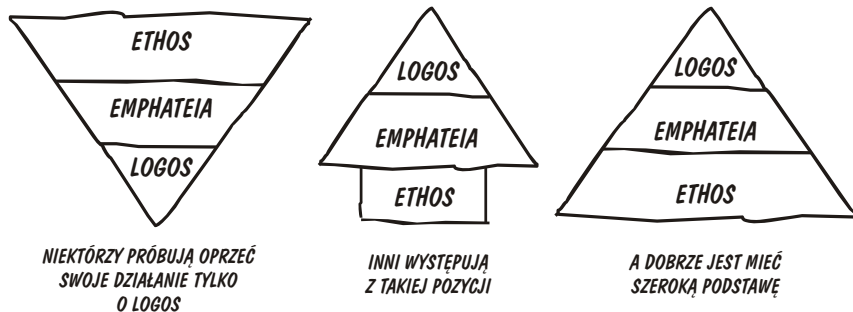
1. to wydarzenie ... 20 prezentacji o uczciwości i *etosie*.
(wstaw znak <, > lub =)
2. to wydarzenie ... 1000 godzin warsztatów na temat:
(wstaw znak <, > lub =) „*Należy dbać o dobro wspólne*”.

Zauważmy, menadżer to człowiek, który w swoją rolę zawodową ma wpisane to, że musi mówić o dobru firmy, o dbaniu o zasoby, o wspólnym celu etc. Niestety – bądź „*stety*” – jeżeli chce serio wypełnić swoją rolę – powinien budować konsensus wokół wspólnych celów. Bo organizacja z natury jest pluralistyczna, z wieloma grupami interesów, to twór polityczny. A on jest od scalania i kierowania w jedną stronę. Więc jak teraz wypełni tę rolę? Stracił kredyt zaufania. Czy nie jest tak, że kierkegaardowski błazen wymachuje do nas rękami? Czy nie sili się i nie wyęży? Oj tak. Nawet pot zrosił mu opalone czoło. Mięśnie pręży i co tam jeszcze ma do pokazania, a efekt? Grochem wali o ścianę, mur, nędza, wołanie na puszczy. Bo *przewrotny lud* firmy wie, jak jest z tymi zasadami i wartościami. Widzi, jak natura błazna wyłazi,

bo czyny są mocniejsze od słów. Bo czyny mówią głośniejsze niż słowa. Proponuję na moment oderwijmy się od rozważań, mam w zanadrzu coś interaktywnego.

Mam dla ciebie zadanie. Zastanów się nad podanym zadaniem. Oto jego treść: przywołaj trzy cechy firmy, z którą zerwałeś współpracę. Gdy już je masz, zastanów się teraz nad trzema cechami twojego szefa. Niestety nie mogę cię zapytać co przywołałeś w myślach ale idę o zakład, że w każdej z tych sytuacji wymieniałeś cechy, które można zaklasyfikować do dwóch kategorii, które budują wiarygodność. Pewnie napisałeś o uczciwości (wiarygodny, odpowiedzialny, oszust, człowiek, na którym nie można polegać) oraz profesjonalizmie (pracowity, sprawny, efektywny, twórca fuszerek). Znany polski psycholog, profesor Bogdan Wojcieszke wykazał w swoich badaniach, że 70% naszych ocen sprowadza się do tych dwóch kategorii. Wiarygodność nie jest wartością, którą można szybko zdobyć przez zastosowanie jakiejś sztuczki. To nie zestaw trików, który można opanować na ośmiogodzinnym szkoleniu. Tu bardziej chodzi o styl bycia, o poziom działania, czy charakter, a nie o zestaw socjotechnik. Interesująco pisał o tym S. Covey, w książce „7 nawyków skutecznego działania”. Covey konstatuje wyniki swojej pracy badawczej: *„Studiując literaturę sukcesu ostatnich 200 lat (jaka okazała się w Stanach od 1776 roku), dostrzegłem wstrząsający obraz, jaki się z niej wyłaniał (...) Większość z tego, co napisano przez ostatnie 50 lat, należy uznać za powierzchowne. Było to wypełnione technikami i doraźnymi środkami. Zgoła inaczej ten problem traktowała cała literatura pierwszych 150 lat, uznając za podstawę sukcesu coś, co można by nazwać etyką charakteru (...). Przykładem tego rodzaju literatury może być autobiografia Benjamina Franklina”.*

ROZWAŻANIE O TRÓJKĄCIE



O ile pewną odmianę wiarygodności można zbudować stosunkowo szybko i niewielkim kosztem – gdy na przykład jesteśmy kimś z zewnątrz, kimś nieznanym, kto na starcie otrzymuje kredyt zaufania i może przez 20, 30 minut prezentacji podtrzymać dobre wrażenie – o tyle, jeśli mówimy do ludzi, z którymi pracujemy na co dzień, to jest to o wiele bardziej wymagające. Tu nasza wiarygodność jest wypadkową tego, jak jesteśmy widziani na co dzień oraz tego, jak wypadamy na forum. Dodam tylko, że owa wypadkowa, to nie stosunek 50% do 50%, a raczej 90% do 10% (gdzie 90% to jest to, jak jestem widziany na co dzień).

Mówiąc o budowaniu *etosu* (wiarygodności) można powiedzieć, że jest to rzecz bardzo i to bardzo prosta... ale niezwykle trudna. W pięć minut intelektualnie jesteśmy w stanie zrozumieć sensowność argumentów przemawiających za tym, że: „*należy dotrzymywać zobowiązań, bo...*”, „*należy grać do jednej bramki, ponieważ...*”, „*należy stosować jasne zasady, gdyż...*”, „*dlatego...*”. Jednak owa sztuka nie polega na myślowym ogarnięciu owych pryncypiów, co na ich stosowaniu. A tu jest już problem. Jak mówi znane rosyjskie przysłowie: „*od słów do czynów wiedzie droga przez sto postojów*”.

Może ktoś w tym momencie zarzucić mi moralizatorstwo. Jednak na zagadnienie wiarygodności możemy popatrzeć w czysto merkantylny, czy utylitarny sposób. Możemy, bo w perswazji idzie o skuteczność. A ten mówca jest skuteczny, który opowiadając o przyszłości, potrafi wyzwolić nadzieję. Jeżeli mówi o wyzwaniach, to potrafi wzbudzić zaangażowanie. Jeżeli apeluje o przestrzeganie reguł, to jest w stanie wpłynąć na zmianę zachowań. Słowem – „on zmienia sytuację”. Jest skuteczny w oddziaływaniu. A jak wykazaliśmy wcześniej, jedynie wiarygodność jest kluczem do wyzwolenia takiej siły. Tylko taki mówca może zmieniać rzeczywistość, a nie ją zaklinać! Skutecznie ją tworzyć, a nie nerwowo zastraszać. Wiarygodność to warunek *sine qua non* do tego, by coś konstruktywnego wydarzyło się na styku mówca – słuchacz. Już cytowany wcześniej Arystoteles w swojej *Retoryce* dowodził: *„Nieprawdą jest przy tym, co twierdzą autorzy podręczników wymowy, że szlachetność mówiącego nie ma żadnego wpływu na siłę przekonywania. Wprost przeciwnie – można powiedzieć – charakter mówcy daje największą wiarygodność jego argumentom.”*

Kiedyś prowadziłem *coaching* dla prezesa dużej spółki. W ramach projektu zaproponowałem badanie jego wizerunku wśród grupy menadżerów średniego i wyższego szczebla. Moment na badanie był dla niego mało dogodny, dla mnie bardzo diagnostyczny. Otóż, badanie wypadło zaraz po wprowadzeniu dużej zmiany organizacyjnej, której on był głównym promotorem. Zakładałem, że wypadnie gorzej ze względu na pewne rozczarowania, zburzenie *status quo* etc. Ku mojemu zaskoczeniu ocena była bardzo wysoka! Zacząłem szukać powodu. Podczas naszych spotkań zobaczyłem, co go charakteryzowało: dystans do siebie, otwartość umysłu, determinacja w działaniu