

Piotr Garlej



Storytelling *czy* **prosta komunikacja?**



Jak po mistrzowsku pisać,
mówić i prezentować

onepress

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie?stopro>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-289-0719-5

Copyright © Piotr Garlej 2024

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

PROLOG	9
CZĘŚĆ I. PROSTA KOMUNIKACJA	
ROZDZIAŁ 1. PROSTA KOMUNIKACJA — WPROWADZENIE	17
Czarna dziura komunikacji	17
Prosta komunikacja a prosty język	18
Komunikacja prosta, czyli SIMPLE	20
ROZDZIAŁ 2. S JAK STRUKTURA, CZYLI DLACZEGO STRUKTURA JEST WAŻNIEJSZA NIŻ MATURA?	23
Slajd, który mógłby uratować życie 7 osób	23
Odwrócona piramida	26
Zacznijmy od najważniejszego	27
Pauza	29
Prowadzenie narracji pytaniami	31
Strukturyzowanie maili	32
Strukturyzowanie treści prezentacji	34
Gadające nagłówki	36
Struktura dłuższych form	37
ROZDZIAŁ 3. I JAK INKLUZYWNOŚĆ, CZYLI WŁĄCZAJ INNYCH DO DYSKUSJI	45
Lekcja 1. Włączaj każdego do dyskusji	47
Lekcja 2. Otwarta dyskusja	49
Lekcja 3. Intencje, nie rozkazy	50
Lekcja 4. Nie zadawaj binarnych pytań	53

ROZDZIAŁ 4. M JAK MINIMALIZM, CZYLI KOMUNIKUJ SIĘ ESENCJONALNIE	57
Prezentacja na pudełku od zapalek	59
Zdefiniuj cel i odbiorców	60
Krócej znaczy lepiej	64
Słowa-śmieci	67
Niestosowne słowa	74
Przymiotniki na wylocie	75
Sposoby na pozbycie się natręctw językowych	77
ROZDZIAŁ 5. P JAK PICTORIAL, CZYLI OBRAZOWY	79
Abstrakcja vs. konkret	80
Ze slajdami czy bez?	83
Reguła komunikacji wizualnej nr 1: zrozum kontekst	85
Reguła komunikacji wizualnej nr 2: skup się na strukturyzowaniu, nie upiększaniu	89
Reguła komunikacji wizualnej nr 3: zsynchronizuj swoją wypowiedź ze slajdami	93
Reguła komunikacji wizualnej nr 4: projektuj oszczędnie	95
Reguła komunikacji wizualnej nr 5: wprowadź na slajdy porządek	99
ROZDZIAŁ 6. L JAK LEADING, CZYLI KIERUJ KU DALSZYM KROKOM	105
Artur kontra Hania	106
Rodzaje wezwań do działania	108
Turbodoładowanie wezwania do działania	110
ROZDZIAŁ 7. E JAK EMPATHETIC, CZYLI OKAŻ EMPATIE, KIEDY SŁUCHASZ I KIEDY MÓWISZ	117
Empatia w słuchaniu	118
Empatia w mówieniu	125
Komunikacja asertywna	128
Komunikacja bez przemocy	131
Dawanie informacji zwrotnej	135
Budowanie więzi z odbiorcami	139
ROZDZIAŁ 8. PROSTA KOMUNIKACJA — PODSUMOWANIE	141

CZĘŚĆ II. STORYTELLING

ROZDZIAŁ 9. STORYTELLING — WPROWADZENIE	147
ROZDZIAŁ 10. SCHEMAT STORYTELLINGOWY NR 1: OD PROBLEMU DO ROZWIĄZANIA	155
Najpierw przedstaw wroga, potem rozwiązanie	157
ROZDZIAŁ 11. SCHEMAT STORYTELLINGOWY NR 2: STORY JAKO PRZYKŁAD	169
Story jako maszyna do produkcji emocji	175
Storytelling a etos mówcy	179
Storytelling a okoliczności	181
Prawdziwe story	186
Kompilacja obu schematów storytellingowych	191
ROZDZIAŁ 12. STORY JAKO ELEMENT DNA TWOJEJ FIRMY	195
ROZDZIAŁ 13. KOLEKCJONOWANIE HISTORII I ANEGDOT	203
Ćwiczenia na drenaż story	208
ROZDZIAŁ 14. TECHNIKI NA PODRASOWANIE STORY	211
Konflikt napędzający akcję	213
Suspens	215
Szczegóły	219
Dialog	222
Czas teraźniejszy	224
Dobre otwarcie	225
Pasja	227
ROZDZIAŁ 15. STORYTELLING — PODSUMOWANIE	229

CZĘŚĆ III. SYNTEZA, CZYLI KOMUNIKACJA BIZNESOWA NA MISTRZOWSKIM POZIOMIE

ROZDZIAŁ 16. WSTĘP — KIM JEST MISTRZ KOMUNIKACJI?	235
ROZDZIAŁ 17. NARZĘDZIA RETORYCZNE, PODSTAWOWY PRZYBÓRNIK WYBITNEGO MÓWCY	237
Metafory i analogie	239
Powtórzenia	245

Kontrasty	251
Balans	254
Potrójności w perswazji	256
ROZDZIAŁ 18. KILKA PRZEPISÓW NA HUMOR	263
Przepis nr 1: Anegdota	264
Przepis nr 2: Wstawki sytuacyjne	266
Przepis nr 3: Dystans do siebie	267
Przepis nr 4: Banał-banał-bum	269
Przepis nr 5: Niedorzeczne zestawienia	272
Przepis nr 6: Hiperbola	275
Przepis nr 7: Multimedia	277
ROZDZIAŁ 19. PRZEMÓWIENIA. WEDŁUG SPRAWDZONEGO SCHEMATU LUB MODUŁOWO	281
Metoda Simona Lancastera	281
Metoda modułowa	288
W jaki sposób zacząć przemowę?	292
W jaki sposób zakończyć przemowę?	301
ROZDZIAŁ 20. KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA	307
Problemy komunikacyjne a problemy wewnętrzne	307
Otwarte drzwi	309
Klucze komunikacyjne	311
ROZDZIAŁ 21. KOMUNIKACJA JAKO CZUBEK GÓRY ŁODOWEJ	317
Oczytanie, obeznanie, zanurzenie w wiedzy	318
Zdrowa pewność siebie	320
Uśmiech	322
Warsztat sceniczny	324
Głos	328
EPILOG	337
POLECANE LEKTURY	339

Rozdział 16.

Wstęp — kim jest mistrz komunikacji?

Komunikacja i język to zbyt skomplikowane zagadnienia, by można je było sprowadzić tylko do dwóch trybów komunikacyjnych, o których wspominałem w pierwszych dwóch częściach książki. Ani storytelling, ani prosta komunikacja nie wyczerpują możliwych form porozumiewania się. Owszem, uważam, że te dwa tryby są najważniejszymi formami komunikacyjnymi w biznesie. Ale poza nimi istnieje cała masa form komunikacyjnych. Mamy więc — o czym dotąd nie wspominałem — na przykład ważną w kontekście biznesowym funkcję fatyczną komunikacji (są jeszcze m.in. funkcje informatywna, ekspresywna, impresywna). Z angielska moglibyśmy nazywać taki typ komunikacji *small talkiem*. To sformułowania brzmiące mniej więcej tak: „Dzień dobry, ładna pogoda, nieprawdaż?“, „Ale wczoraj nasi dostali lanie!“, „Przyjechała pani pociągiem czy samochodem?“. To typowe rozmówki na rozgrzewkę przed faktyczną rozmową. Tym niemniej są one ważne. Budują zaufanie, sprawiają, że rozmówca nas bardziej polubi, możemy też dzięki nim znaleźć wiele wspólnych cech z odbiorcą — a to zawsze buduje pomost do skuteczniejszej komunikacji.

Nie chcę jednak skupiać się na temacie komunikacji fatycznej. W trzeciej części książki zajmiemy się nie tyle nowym trybem komunikacji, co kilkoma aspektami, które mogą wznieść naszą komunikację — obojętne, czy w trybie prostej komunikacji, czy storytellingu —

na jeszcze wyższy poziom. Śmiem twierdzić nawet, że na poziom mistrzowski.

Rady z pierwszej i drugiej części książki dotyczą bowiem absolutnych podstaw obu tych trybów, podstaw dających możliwość bycia dobrym w komunikacji, natomiast wskazówki w tej części książki odnoszą się do kwestii bycia nie tylko dobrym, ale wybitnym. Tematy z tej części są więc nie tyle nowym trybem komunikacji, co nakładką, rozszerzeniem czy — używając jeszcze innej analogii — turbodoładowaniem dwóch wspomnianych wcześniej komunikacyjnych trybów.

Owe nakładki to retoryka, humor i umiejętności przemawiania przed publicznością.

Rozdział 17.

Narzędzia retoryczne, podstawowy przyborek wybitnego mówcy

Dobry cieśla trzyma swoje narzędzia w warsztacie. Dbą o nie i wie, które do czego służą. Strug do skrawania. Piła do cięcia. Dłuto do żłobienia w drewnie. Jakie narzędzia ma za to dobry mówca oraz prezenter?

Szybka odpowiedź, jaka może tutaj paść, to „słowa”.

Słowa jednak to nieprzebrana masa znaczeń. Same słowa to chaos. Słowa nie są zatem narzędziem; to jedynie tworzywo — tak jak dla cieśli drewno. Prawdziwym narzędziem dobrego mówcy jest coś, co ten chaos ujarzmi i pozwala korzystać ze słów z rozmysłem, według sprawdzonych schematów i z użyciem skutecznych narzędzi. Co to zatem za narzędzia?

Prawidłową odpowiedzią jest retoryka.

Najwybitniejsi praktycy starożytnej retoryki, zarówno Arystoteles, jak i Ciceron, twierdzili, że retoryka to dyscyplina o tym, jak perswadować¹. Dla samego Cicerona retoryka była tożsama z elokwencją. Tym samym o stopniu przekonywania decydował według niego dobór słów. Te — w odpowiednio dobranych proporcjach, kolejności

¹ W oryginale: *dicere ad persuadendum accommodate*. Ciceron, *De oratore*.

i schematach — wywołują określony ciąg argumentów, ale też emocji. Ciceron był mistrzem przekonywania. Świadczy o tym chociażby taka historia:

Ciceron podjął się obrony Tytusa Ligariusza, oskarżonego o spiskowanie przeciw Cezarowi. Juliusz Cezar zwrócił się do przyjaciół: „Co nam szkodzi posłuchać mowy Cicerona? Tamten już dawno został osądzony jako nikczemnik i nasz wróg”. Jednak mowa Cicerona wywarła na Cezarze takie wrażenie, że ostatecznie darował winę oskarżonemu.

Zaskakuje mnie, że tak mało jest w Polsce dobrych publikacji na temat praktycznych zastosowań retoryki. O retoryce najczęściej mówi się w kontekście negatywnym: „Jego słowa to tylko pusta retoryka” albo „Zręczną retoryką nie sprawi, że będzie dobrze zarządzać”. Za sprawą polityków retoryka skleiła się znaczeniowo z pustosłowiem i manipulacją.

Tymczasem częsty problem z komunikacją biznesową jest taki, że jest ona pozbawiona wyrazistości. Bez wyrazistej komunikacji odbiorcy nie zapamiętują kluczowych komunikatów. Czasem wręcz w ogóle nie dostrzegają ich sedna. Czymś, co wprowadza wyrazistość do komunikacji, jest właśnie retoryka. Nie jest to sztuka pięknego i kwiecistego mówienia, jak niektórzy sądzą. Wręcz przeciwnie — to sztuka mówienia skutecznego.

Skutecznego, czyli też wyrazistego. Dzięki wyrazistości przekaz jest jasny, klarowny, wręcz namacalny. A dzięki pięknym konstrukcjom językowym — łatwo przyswajalny.

Retoryka to dyscyplina naukowa. Podkreślam: naukowa. I to starsza niż takie dziedziny jak psychologia czy biologia. Czym się zajmuje retoryka? Krótko rzecz ujmując, retoryka daje nam drogowskazy, jak mówić, by być przekonującym. Jest nie tyle zestawem reguł, co sztuką skutecznego komunikowania się. Sztuką, ponieważ dzięki studiowaniu retoryki uzyskujemy intuicję językową, sprawność w posługiwaniu się słowem. Najpełniejsze dzieło retoryczne, *Retoryka literacka* Henricha Lausberga, liczy sobie 990 stron, z czego indeks pojęć (samiych nazw, bez wyjaśnień) ma stron blisko 120. To pokazuje, jak ogromna jest to dziedzina. Michał Rusinek, odwołując się do tego klasycznego dzieła, ujmuje to w ten sposób: „Publikacja ta to dowód

wielkiego sukcesu retoryki i samego Lausberga, a paradoksalnie — także dowód naukowej kłęski. Próbujemy bowiem ująć żywioł języka w karby nauki i jest to skazane na niepowodzenie. Bo retoryka to raczej intuicja, nie zestaw terminów”. Zgadzam się z tym w pełni; język to świat przebogaty — nie do ujęcia w jakimkolwiek zwartym opracowaniu.

Tym niemniej, by wznieść swoją komunikację na najwyższy poziom, warto, byś się tym tematem zainteresował. Bo retoryka podsuwa szereg ciekawych konstrukcji językowych, które sprawiają, że nasza wypowiedź staje się wyrazistsza, dobitniejsza i bardziej zapamiętywalna. Te konstrukcje nazywają się figurami retorycznymi.

Nie chodzi o to, byś odtąd każde zdanie układał według schematu jakiejś figury retorycznej. Jeśli natomiast chcesz, by kluczowe fragmenty Twoich wypowiedzi i prezentacji naprawdę trafiły do odbiorców, urzekały, czy wręcz hipnotyzowały, szukaj dla nich jak najlepszych form językowych. Jakich konkretnie? Retoryka podsuwa szereg odpowiedzi. Oto więc przegląd najważniejszych, moim zdaniem, figur retorycznych, które mogą przydać się w komunikacji biznesowej.

METAFORY I ANALOGIE

Metafory wrosły w nasz język i stały się powszechnym sposobem komunikowania, zarówno w języku potocznym, jak i formalnym.

Mówimy: „oszczędzać czas”, „słońce zachodzi”, „ktoś odszedł na tamtą stronę”, „cała sala zamarła”, „piorunujące spojrzenie”, „oni toną w długach”, „wylizal się z tego”.

Metafory ubarwiają język, generują bardziej wyraziste obrazy w wyobraźni słuchaczy i stanowią rodzaj skrótów myślowych — przy pomocy kilkuwyrazowej metafory jesteśmy w stanie wyrazić czasem zagmatwane zagadnienia.

Metafory to jedno z najpotężniejszych narzędzi perswazji. Są potężne nie tylko dlatego, że są tak przekonujące. Także dlatego, że metafora — podobnie jak story — nie jest przez odbiorców postrzegana jako nachalny argument. Metafora jest często niewykrywalna dla

radarów sceptycznych mózgów. A jak już przedrze się przez taki sceptyczny umysł, to jest w stanie zasiać tam ziarno zupełnie nowej idei i nowego postrzegania sprawy.

To dlatego wszędzie dookoła otaczają nas metafory. To dlatego debaty publiczne toczone są wokół metafor.

Istnieje oczywiście ryzyko, że metafory zostaną niezrozumiane przez odbiorców. Tak było choćby z „Listem do Tesaloniczan”, w którym św. Paweł snuł wizję apokalipsy. Mieszkańcy dzisiejszych Salonik po odczytaniu listu przyjęli za pewnik, że czeka ich wkrótce niechybny koniec świata. Miasto całkowicie pograżyło się w chaosie. Tesalończycy przestali pracować i oddali się niekończącej rozpuście. Dopiero drugi list — w którym św. Paweł wyjaśniał, że czas apokalipsy jest nieznanym — przywrócił w Tesalonicach spokój.

W przemowach biznesowych metafory to trwałe wizje. Niektóre z nich stają się kultowe i przechodzą do kanonu powszechnie obowiązującego języka. Za twórcę wyjątkowo silnych i kultowych metafor uznaje się Warrena Buffeta, wybitnego inwestora giełdowego. Któregoś razu jeden z udziałowców Berkshire Hathaway zapytał Buffeta, co jest dla niego najważniejsze w wynajdowaniu najlepszych inwestycji. Ten odpowiedział metaforą, która stała się klasykiem: „Najważniejsze w naszej działalności jest odnajdowanie firm otoczonych szeroką i trwałą fosą, która chroni wspaniałą ekonomiczną zamek i ucziwego władcę, który w nim mieszka”.

Do tej metafory odnosiło się potem wielu ekonomistów, inwestorów i dziennikarzy ekonomicznych. Stała się punktem odniesienia w całym dyskursie o inwestowaniu i ekonomii. Myślę, że też nie bez powodu jedna z najpopularniejszych polskich książek o finansach, autorstwa Marcina Iwucia, ma tytuł *Finansowa forteca*. Nawiązanie do metafory Buffeta jest ewidentne.

Przykłady metafor użytych w typowych biznesowych warunkach? Oto one:

Jeśli nie opracujemy procedur dla naszych działań, za chwilę będziemy mieli bolesne zderzenie ze ścianą.

Nadchodzi kryzys. Czas zapiąć pasy. Nałożyć kaski ochronne i kamizelki ratunkowe. Będzie nami trzęsło, miotać i możemy się nieraz wyrzucić. Połamiemy się i poranimy. (pauza) Ale tę katastrofę przetrwamy.

To, co widzimy na slajdzie, to jedna wielka bomba informacyjna. Wybucho przed naszymi oczami i rani nas tak, że tracimy jakiegokolwiek zainteresowanie dalszym śledzeniem tej prezentacji.

Mamy w naszym zespole handlowców prawdziwe ferrari. A mając ferrari, nie jeździ się nim, używając tylko dwóch pierwszych biegów.

Nasz światłowód to prawdziwa torpeda. Kiedy u innych dostawców internet zatyka się w godzinach szczytu, u nas mknie ponad korkami.

Metafora to opisywanie rzeczywistości za pomocą słów z zupełnie innych kategorii znaczeniowych. Schemat metafory można zapisać równaniem $A = B$. Analogia działa podobnie, ale tutaj nie zrównujemy obu elementów, a jedynie mówimy, że „A jest jak B”. Najprościej rzecz ujmując, analogia to porównanie. Doskonale sprawdza się, kiedy musimy przedstawić nowe, trudne lub skomplikowane zagadnienia.

Jeśli Twoim zadaniem jest wyjaśnienie złożonego tematu, opowiedz o nim prostym językiem, tak jakbyś miał tę sprawę objaśnić kilkulatkowi. Zanim więc wejdiesz w szczegóły, nakreśl odbiorcom bardzo ogólny obraz zagadnienia. Spróbuj znaleźć dla niego alternatywne wyjaśnienie, odwołujące się do prostego, powszechnie zrozumiałego zjawiska lub sytuacji.

Przykłady analogii:

Nasza firma jest jak jeden wielki skomplikowany, ale sprawnie działający organizm. Jego mózgiem jest algorytm przetwarzający wszystkie procesy dziejące się wewnątrz i na zewnątrz systemu. Sercem — dane spływające do algorytmu, a rękami — urządzenia sterujące naszą taśmą produkcyjną.

Nasze tempo wzrostu jest jak tempo przesuwania się żółwia. Ale to dobrze. Żółw nie męczy się szybko i potrafi przejść tysiące kilometrów. Posuwa się powoli, ale stabilnie. Dokładnie tak jak my.

Musimy być dla naszych klientów jak wielkie drzewo, pod którym mogą się zawsze schronić. Kiedy praży słońce i kiedy szaleje ulewa.

Dobrze dobrana analogia potrafi całkowicie zmienić myślenie o pewnych ideach i sprawach. Jeff Bezos zaraz po pęknięciu bańki

spekulacyjnej dotcomów w 2001 r.² wygłosił mowę, w której odwołał się do dwóch analogii.

Pierwszą analogią było przekonanie, że internet jest jak gorączka złota. Przekonanie to było powszechne pod koniec lat 90. i Bezos przyznał, że pod kilkoma względami to porównanie jest trafne. Ale tylko pod pewnymi względami. Owszem, obie sytuacje były prawdziwe. W czasie gorączki złota wywieziono z Kalifornii złoto warte siedemset milionów dolarów. Internet też jest prawdziwy — to realny środek komunikacji między ludźmi. Po drugie, oba trendy podążały tą samą trajektorią — najpierw wielki boom, potem wielki krach. Po trzecie, obu wydarzeniom towarzyszył ogromny szum w mediach. Wielu ludzi porzucało swoje dotychczasowe zajęcia i ruszało w pogoń za wizją nowego, z pozoru łatwego bogactwa.

Na tym jednak podobieństwa się kończą, tłumaczył Bezos. Dlatego uznał, że trafniejszym porównaniem dla ery dotcomów są początki ery elektryczności. Po gorączce złota została pustka — bo poszukiwacze złota zajrzeli pod każdy kamień, przekopali każdy skrawek ziemi — natomiast wprowadzenie elektryczności otworzyło drogę całej serii wynalazków. I dokładnie to samo oferuje internet. Internet nie jest skończoną rzeczą, jak złoto. Internet, tłumaczył dalej Bezos, jest jak elektryczność — daje podwaliny pod nieskończoną liczbę innowacji.

Zmiana analogii to nie tylko kwestia pustej retoryki. To przede wszystkim zmiana sposobu myślenia. Jeśli lider posługuje się analogią, która przywołuje upiory gorączki złota i tym samym wywołuje pesymizm, nie poderwie zespołu do ciężkiej pracy. Ale jeśli o tym samym wydarzeniu potrafi opowiedzieć poprzez optymistyczną analogię do elektryczności (skojarzenie ze światłem, wynalazczością, Edisonem), to zyskuje większy entuzjazm w działaniu zespołu. Albo i całej branży.

² Czyli krach giełdowy, kiedy to wyceny zdecydowanej większości spółek giełdowych zajmujących się internetem i nowymi technologiami spadły o ok. 90%, a wiele z firm z tej branży zbankrutowało.

Bezosowi doskonale się to udało. I jak wiemy po latach, jego analogia była stuprocentowo trafna. A odnotujmy, że wspominał o niej w czasach, kiedy jeszcze nikomu nie śnił się ani iPhone, ani streamingowy Netflix, ani Internet of Things.

Analogie sprawdzają się doskonale, kiedy mówimy o liczbach. Możemy na przykład powiedzieć, że nasz nowy magazyn ma powierzchnię 14 000 metrów kwadratowych. Ale czy to dużo, czy mało? Kto jest w stanie sobie to wyobrazić? Jeśli natomiast użyjemy analogii — że to wielkość równa dwóm boiskom piłkarskim — to wiemy już znacznie więcej. Bo prawie każdy wie, jak duże jest takie boisko.

Pytanie do Ciebie: jaka jest różnica między milionem a miliardem? Można by szybko odpowiedzieć, że to różnica raptem trzech zer. Niby dużo, niby mało. Ale istotę tych liczb rozumiemy, kiedy przeprowadzimy taki eksperyment myślowy: milion sekund to dwanaście dni. A ile to jest miliard sekund?

Często zadaję to pytanie na szkoleniach i zawsze słyszę odpowiedzi mocno odbiegające od prawdziwej. Słyszę: dwa miesiące, dziesięć tygodni, dwa lata. Prawdziwa odpowiedź brzmi: trzydzieści dwa lata.

Dwanaście dni versus trzydzieści dwa lata. Oto namacalne ujęcie różnicy między milionem a miliardem — i trzeba przyznać, że zapada mocno w pamięć.

Inny przykład. Jaka jest odległość między Ziemią a innym układem planetarnym poza Układem Słonecznym? Prawdziwa odpowiedź brzmi: 4,25 miliona lat świetlnych. Na pewno to dużo. Ale czy potrafimy to sobie wyobrazić?

Lepiej posłużyć się analogią. Wyobraźmy sobie, że jesteśmy na boisku piłkarskim (jak już przy tym temacie byliśmy). Wyobraźmy sobie, że przy jednej z bramek, tuż przy linii bramkowej, kładziemy monetę jednozłotową. Wielkość tej monety to wielkość naszego Układu Słonecznego. A teraz weźmy drugą monetę i idźmy na drugi koniec boiska. 105 metrów dalej, przy drugiej bramce, kładziemy drugą monetę. To układ planetarny najbliższy Ziemi. A odległość między nimi — całe boisko piłkarskie — to pustka między oboma układami³.

³ Oba przykłady — milion vs. miliard oraz odległość między układami planetarnymi — znalazłem w książce *Liczy się liczą* autorstwa C. Heath i K. Starr.

Prawda, że takie wyobrażenie jest o wiele bardziej inspirujące i lepiej zapamiętywane?

No cóż, ludzie nie mają intuicji statystycznej i matematycznej. Nie potrafimy sobie radzić z liczbami, którymi na co dzień się nie posługujemy. Tłumaczymy je więc na ludzki język poprzez analogie.

Stephen Covey w książce *8. nawyk* przytacza wyniki ankiety przeprowadzonej przez firmę Harris Interactive na temat zaangażowania i poczucia sensowności pracy pracowników w USA⁴. Przywołuje następujące dane: zaledwie 37% osób stwierdziło, że dokładnie znają cel, jaki ich organizacja chce osiągnąć; zaledwie 1 osoba na 5 okazywała entuzjazm wobec celów założonych przez ich firmę, zaledwie 1 na 5 pracowników stwierdził, że dostrzega wyraźną linię wzroku między wyznaczonymi im zadaniami a celami, zaledwie połowa ankietowanych odczuwała satysfakcję z wyników pracy, jaką wykonali w ciągu całego tygodnia; zaledwie 15% odnosi wrażenie, że organizacja, dla której pracują, pozwala im w pełni wykonać zadania o kluczowym znaczeniu; zaledwie 15% czuło, że pracują w środowisku o wysokim stopniu zaufania; zaledwie 17% czuło, że ich organizacja zachęca do otwartej komunikacji, która jest pełna szacunku do odmiennych opinii; zaledwie 10% czuło, że ich firma czyni ludzi odpowiedzialnymi za wyniki, jakie udaje im się osiągnąć; zaledwie 20% w pełni ufało organizacji, w której pracują.

Wyniki są zatrważające, ale Covey idzie krok dalej. By te dane wybrzmiały jeszcze mocniej, posługuje się analogią i pisze dalej: „Jeżeli, powiedzmy, drużyna piłki nożnej osiągnęłaby takie wyniki, to zaledwie czterech spośród jedenastu graczy wiedziałoby, która bramka należy do ich drużyny. Zaledwie dwóm spośród jedenastu zależałoby na tym. Zaledwie dwóch spośród jedenastu wiedziałoby na jakiej pozycji grają i wiedziałoby dokładnie czego się od nich oczekuje. Z wyjątkiem dwóch graczy wszyscy pozostali rywalizowaliby ze sobą zamiast zjednoczyć siły przeciwko wspólnemu przeciwnikowi”.

⁴ S. Covey, *8. nawyk. Od skuteczności do wielkości i odkrycia własnego głosu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006.

Takie ujęcie tematu jest na tyle wyraziste, że daje o wiele silniejsze wrażenie, lepsze zapamiętanie i stanowi wręcz wstrząsające podsumowanie przykrych wyników ankiety. To doskonały przykład pokazujący, że dobra analogia potrafi odpowiednio naświetlić sprawę.

Skąd brać metafory i analogie? Najprostszy sposób to bazować na swoich własnych zainteresowaniach. Interesujesz się motoryzacją? Przenieś kwestie, o których mówisz w prezentacji czy wystąpieniu, do świata motoryzacji. Opowiadając o nowych procedurach, jakie zamierzasz wprowadzić, powiedz, że odtąd koniec z prowizorką. Dotąd jeździliście bez zapiętych pasów. Teraz pora nie tylko na ich zapięcie, ale i na dodanie poduszek powietrznych czy automatycznych systemów naprowadzających samochód na pas ruchu. To jak różnica między starym polonezem z lat 80. a nowoczesnym autem spełniającym najnowsze standardy bezpieczeństwa.

Interesujesz się kulinariami? Możesz nawiązać do przepisu, doskonałej jakości składników lub roli wyczucia w dobieraniu proporcji składników. Odpowiednia analogia jest na wyciągnięcie ręki — wystarczy zanurzyć się w świat swoich zainteresowań.

Szukaj analogii i metafor w tym, czym się interesujesz. I objaśniaj skomplikowane sprawy przy pomocy zagadnień, które znają wszyscy.

POWTÓRZENIA

W szkole, kiedy pisaliśmy wypracowania, nauczyciele tępilili wszelkie powtórzenia. Pamiętam te podkreślenia czerwonym długopisem. Skutecznie dopingowały, by przy kolejnym wypracowaniu szukać na siłę synonimów tylko po to, by nie padło to samo sformułowanie lub słowo. Ale problem w tym, że synonimy nie mają takiej siły jak to jedno precyzyjnie dobrane słowo. Synonimy dla kluczowych słów — wybierane tylko po to, by uniknąć powtórzeń — rozwadniają przekaz.

Od starożytności w retoryce powtórzenie uznawano za jeden z najpotężniejszych, a jednocześnie najprostszych do zastosowania środków stylistycznych.

Martin Luther King w swojej przemowie „Mam marzenie” aż dwięciokrotnie wypowiada sformułowanie „*I have a dream...*” w kolejnych ustępach. Ale nie tylko to sformułowanie jest przez niego powtarzane. W środkowym fragmencie cztery następujące po sobie zdania zaczyna od słów: *Now is the time...* („Dziś jest ten czas...”). Na końcu zaś aż siedmiokrotnie wypowiada słowa metaforycznego wezwania do działania „*Let freedom ring*” („Niech zabrmi wolność”).

Jeślibyśmy całą przemowę Kinga skondensowali do trzyzdaniowego podsumowania — bazującego na najczęściej powtarzanych sformułowaniach — brzmiałoby ono:

„Mam marzenie... Dziś jest ten czas... Niech zabrmi wolność”.

Oto cała maestria tego przemówienia w spektakularnej esencji.

Gwoli ścisłości, narzędzie retoryczne, którym posługiwał się King we wspomnianych fragmentach, nazywa się anafora. Anafora to powtarzanie tych samych słów na początku kolejnych zdań. Ale rodzajów powtórzeń jest wiele. I każde — o ile jest dobrze użyte — ma potężną moc.

Co to znaczy „dobrze użyte”?

Dobre użycie powtórzenia polega na tym, że powtarzamy nie przypadkowe, ale kluczowe sformułowania. Takie, które chcemy, by wryły się publiczności w pamięć.

Efekt będzie mizerny, jeśli będziemy powtarzać mało znaczące słowa, takie jak w poniższym zdaniu:

Jeśli chcemy być w tym najlepsi, to musimy być nie tylko dobrzy, ale też być szczególnie ostrożni wobec wszelkich zjawisk, które mogą być na naszej drodze.

Tutaj aż cztery razy pojawia się słowo „być”. Czy ma ono szczególną wagę w tym zdaniu? Absolutnie nie. Tym samym powtórzenie tego słowa jest błędem stylistycznym — i jeśli pojawiłoby się w wypracowaniu z polskiego, przyklasnąłbym nauczycielce podkreślającej te słowa czerwonym długopisem. Takich powtórzeń unikajmy.

Czym innym jest jednak rozmyślne stosowanie powtórzeń. Powtórzeń, które dają zapamiętanie. Powtórzeń, które wynoszą na pierwszy plan najważniejsze słowa. Powtórzeń, które skupiają uwagę odbiorców na tym jednym konkretnym fragmencie wypowiedzi.

Tak, trzy wcześniejsze zdania zaczynają się anaforą. Oprócz anafory retoryka podsuwa nam też inne skuteczne narzędzia bazujące na schemacie powtórzeń.

Przyjrzyjmy się epiforze. Epifora jest odwrotnością anafory. W epiforze powtórzenia pojawiają się na końcu następujących po sobie zdań lub sformułowań.

Przykłady:

Krytykują wszystko, negują wszystko, przeklinają wszystko.

Na przewodniczącego wybrano Marka. Jako najlepszego studenta wskazano Marka. Za najlepszego kolegę uznano Marka. To nie przypadek. Marek od zawsze był najpilniejszy z nas wszystkich.

Jeśli nie zrobimy nic, czeka nas kryzys. Jeśli zgodzimy się na ich propozycję, wpadniemy w długi, a tym samym czeka nas kryzys. Jeśli zaś zamknijemy ten segment i skupimy się tylko na tym, w czym jesteśmy najlepsi, ominiemy kryzys.

W pierwszym przykładzie wybrzmiewa mocno słowo „wszystko”. To na tym słowie chcemy skupić uwagę odbiorców. Dla porównania stworzymy alternatywę:

Krytykują, negują i przeklinają wszystko.

Czy to zdanie ma tę samą moc, co zdanie z epiforą? Słowo „wszystko” zrównało się rangą z każdym innym słowem tego zdania i tym samym utraciło swój błysk. Powstało zdanie krótsze, prostsze, ale bez charakterystycznego brzmienia. Da niewielką siłę argumentacji i mała jest szansa, że zostanie zapamiętane.

Podobnie z drugim przykładem, o Marku. Słyszymy jego imię co chwilę — daje to słuchaczom wrażenie, jakby wszędzie i wszyscy mówili o Marku. Marek to, Marek tamto... Zyskujemy dzięki temu wrażenie, że Marek to nietuzinkowy gość.

W trzecim przykładzie zastosowano ciekawy schemat A-A-B. Każde z trzech zdań wypowiedzi kończy się epiforą „kryzys”, ale konstrukcja dwóch pierwszych zdań stoi w kontrze do zdania trzeciego. Mamy tu do czynienia nie tylko z powtórzeniem, ale i kontrastem. To czyni tę wypowiedź jeszcze bardziej dosadną i skuteczną.

Jeszcze innym rodzajem powtórzenia niż anafora i epifora jest anadiploza. To z kolei jest powtórzenie ostatniego słowa lub ostatnich

słów z poprzedniego zdania i wstawienie ich na początek kolejnego. Anadiploza może przyjąć formę łańcuszka logicznego o schemacie AB-BC-CD-DE itd.

Przykłady:

Strach prowadzi do niepokoju. Niepokój prowadzi do przemocy. Przemoc prowadzi do wojen.

Klienci chcą niskich cen. Niskie ceny zwiększają konkurencję. Konkurencja daje innowacje. Innowacje dają zyski.

Jeden głos może zmienić pokój. Jeśli może zmienić pokój, to może zmienić miasto. Jeśli może zmienić miasto, to może zmienić stan. Jeśli może zmienić stan, to może zmienić naród. A jeśli może zmienić naród, to może zmienić świat. (Barack Obama)

Jeśli nie umiesz latać, biegnij. Jeśli nie umiesz biegać, chodź. Jeśli nie umiesz chodzić, czołgaj się. Ale bez względu na wszystko — posuwaj się naprzód. (Martin Luther King)

Anadiploza to pięknie brzmiąca konstrukcja, dająca wrażenie logiczności wyводу. Wielokrotnie wykorzystywana jest jednak w manipulacyjny sposób i prowadzi do kłamliwych wniosków. Pół żartem, pół serio udowodnił to już w starożytności Temistokles, który powiedział:

Mój syn (trzyletni) rozkazuje matce. Matka mnie. Ja Ateńczykom. Ateńczycy Grecji. Grecja Europie. Europa światu. Więc mój trzyletni syn rozkazuje światu.

Tak, to prawda. Anadiploza może prowadzić na manowce. Ale prostota takich wywodów logicznych jest urzekająca. Jeśli więc użyjesz w swojej wypowiedzi prawdziwych przesłanek i oprzesz je na formie anadiplozy, to uzyskasz piękną wypowiedź, której nie sposób się będzie oprzeć. Jednym słowem, jeśli fundamenty (czyli logika Twojego wyvodu) będą solidne, to forma (powtórzenie bazujące na anadiplozie) da potężne wzmocnienie Twoich argumentów.

Powtórzenia mogą wydawać się nam dziecinne albo nazbyt patetyczne. Simon Lancaster, piszący przemowy dla polityków, ujmuje to w ten sposób: *Powtórzenie wygląda nieco niezdarnie na kartce papieru, jak coś z książki dla przedszkolaków. Kiedy piszę przemówienie i wstawiam w nie powtórzenia, mam wrażenie, że oszukuję — podbijam na siłę liczbę słów, ale bez większego efektu. Jednak nigdy nie przestaję*

być zdumiony tym, jak ogromna siła tkwi w powtórzeniach, jeśli są już wypowiedane. Efekt może być niezwykły. Wywołuje ogrom energii wśród publiczność⁵.

Lancaster jest Brytyjczykiem. W Wielkiej Brytanii mają wielką tradycję retoryki. Sam Lancaster wspomina w swojej przemowie TEDx Verona, że aż 19 spośród ostatnich 50 premierów Wielkiej Brytanii (także niedawni premierzy David Cameron i Boris Johnson) ukończyło prestiżowy college w Eton. Czym się on wyróżnia? Oprócz gigantycznego czesnego, tym, że szczególną wagę przykładają do edukacji z zakresu klasycznej retoryki. Wśród Brytyjczyków zainteresowanie sprawami języka, debat, skuteczności perswazji jest na niespotykanym chyba nigdzie indziej poziomie.

Może to zasługa tradycji szekspirowskiej, a może wybitnych przemów Winstona Churchilla? Kto wie.

Ten ostatni to dla mnie absolutny arcy mistrz retoryki i przemówień publicznych. W jednym ze swoich najszlachetniejszych przemówień, podczas inauguracji jego kadencji premiera w maju 1940 roku, dał popis oratorstwa w najlepszym wydaniu. O tym, że przemowa ta trafiła do annałów z największymi mowami w historii, decyduje nie co innego jak właśnie wyraziste powtórzenia.

Zapytacie — jaka jest nasza polityka? Prowadzić wojnę na ziemi, na morzu i w powietrzu z całą naszą mocą i ze wszystkich sił danych nam przez Boga. Prowadzić wojnę przeciwko potwornej tyranii, niemającej sobie równych w mrocznym katalogu ludzkich zbrodni. Taka jest nasza polityka. Zapytacie — jaki jest nasz cel? Odpowiem jednym słowem: zwycięstwo. Zwycięstwo za wszelką cenę. Zwycięstwo pomimo wszelkich okropności. Zwycięstwo bez względu na to, jak długa i ciężka prowadzi do niego droga. Bo bez zwycięstwa nie ma przetrwania. Powinniśmy sobie to uświadomić. Bez zwycięstwa nie przetrwa Brytyjskie Imperium, nie przetrwa wszystko to, co Imperium uosabia, nie przetrwa odwieczne pragnienie, aby ludzkość podążyła ku swemu celowi⁶.

⁵ S. Lancaster, *Connect*, Heligo Books, London 2022 (tłumaczenie własne).

⁶ www.winstonchurchill.org/learn/speeches/speeches-of-winston-churchill/1940-finest-hour/92-blood-toil-tears-and-sweat (tłumaczenie własne).

Znowu, jeśli skrócimy tę wypowiedź do trzech sformułowań, które Churchill powtarza najczęściej, to uzyskamy takie podsumowanie:

„Prowadzić wojnę... Zwycięstwo... Nie przetrwa”.

Końcowe „nie przetrwa” może wydawać się defetystyczne — o ile spojrzymy na to sformułowanie bez znajomości kontekstu. Kontekst był jednak taki, że Churchill miał nie lada wyzwanie, by przekonać parlamentarzystów do pójścia na wojnę. Zdecydował się na namalowanie mrocznej wizji, która wywoła w odbiorcach strach, ale na końcu ten strach miał wywołać chęć reakcji oraz działania.

„Bez zwycięstwa nie ma przetrwania”. W tym zdaniu kryje się jeszcze jedna błyskotliwa figura retoryczna: antyteza, o której powiem więcej nieco dalej. Piękna antyteza zestawiająca dwie idee z dwóch różnych biegunów: zwycięstwo i brak przetrwania. Tym samym Churchill daje wybór: albo zwycięstwo, albo brak przetrwania. Dla odbiorców wybór był oczywisty. Mimo niechęci i antypatii wielu parlamentarzystów — o czym opowiada ciekawy film „Czas mroku” ze świetną rolą Garry’ego Oldmana — gdy tylko Churchill zakończył swoją przemowę, Izba Gmin zatrzęsa się od gromkiego aplauzu zgromadzonych.

Inną odmianą powtórzenia — szalenie efektowną w brzmieniu — jest poliptoton. Inaczej mówiąc — powtórzenie rdzenia wyrazu ze zmianą jego przypadku lub liczby. Przykłady:

Człowiek człowiekowi wilkiem.

Nie sądz, by nie być sądzonym.

Pozwól innym myśleć, że rządzą, a będą rządzeni.

W dobrej komunikacji liczy się nie o to, by być interesującym, ale zainteresowanym.

Zazwyczaj to torturowani torturują innych. (Carl Jung)

Jeszcze jednym ciekawym rodzajem powtórzenia jest aliteracja. To wykorzystanie następujących po sobie słów zaczynających się od tych samych liter lub głosek. Najsłynniejszy przykład to „*veni, vidi, vici*” Juliusza Cezara.

W Polsce znane jest żartobliwe zdanie zbudowane na aliteracji: „Król Karol kupił królowej Karolinie korale koloru koralowego”. Swoją drogą, polecam wypowiadać je w ramach ćwiczeń na lepszą artykulację. Najlepszy efekt aliteracja uzyskuje jednak w zestawieniu z antytezą, czyli z narzędziem retorycznym tworzącym kontrast.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 



Komunikacja biznesowa obejmuje dwa kluczowe style: prostą komunikację i storytelling.

Storytelling to metoda wywoływania emocji u odbiorcy, co pozwala efektywniej na niego oddziaływać. Poprzez opowieści łatwiej jest przekonywać, inspirować i sprzedawać.

Są jednak sytuacje, kiedy mamy inne cele. Czasem zależy nam na tym, by nie tyle przekonywać, ile poinformować, wyjaśnić lub zaraportować. Wtedy warto skorzystać z zasad prostej komunikacji.

Storytelling i prosta komunikacja dają konkretne wytyczne, jak pisać zrozumiałe e-maile, jak świetnie prezentować treści i jak skutecznie się wypowiadać. Mistrzostwo komunikacji polega na łączeniu obu tych stylów. Dzięki tej książce dowiesz się, jak zrobić wielki krok w stronę mistrzostwa komunikacji biznesowej.



onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-0719-5



9 788328 907195

Cena: 67,00 zł