

Ros Atkins

Umenie  
vy•svet•lo  
va•nia

Ako komunikovať  
zrozumiteľne  
a sebavedome



ULTIMO PRESS

# Obsah

ÚVOD	IX
<b>ANATÓMIA DOBRÉHO VYSVETĽOVANIA</b>	<b>1</b>
1. JEDNODUCHOSŤ	4
2. PODSTATNÉ DETAILS	7
3. KOMPLEXNOSŤ	9
4. EFEKTÍVNOSŤ	15
5. PRESNOSŤ	20
6. KONTEXT	23
7. BEZ RUŠIVÝCH VPLYVOV	27
8. PÚTAVOSŤ	35
9. UŽITOČNOSŤ	39
10. ZROZUMITEĽNOSŤ ZÁMERU	41
<b>POZNAJTE SVOJE PUBLIKUM</b>	<b>47</b>
<b>SEDEMKROKOVÉ VYSVETĽOVANIE</b>	<b>71</b>
PRVÝ KROK: NASTAVENIE	74
DRUHÝ KROK: NÁJDENIE INFORMÁCIÍ	79
TRETÍ KROK: DESTILOVANIE INFORMÁCIÍ	89
ŠTVRTÝ KROK: USPORIADANIE INFORMÁCIÍ	96
PIATY KROK: PREPOJENIE INFORMÁCIÍ	112

ŠIESTY KROK: DOŤAHOVANIE	142
SIEDMY KROK: DORUČENIE	152
<b>SEDEM KROKOVÉ DYNAMICKÉ VYSVETĽOVANIE</b>	<b>191</b>
PRVÝ AŽ TRETÍ KROK: PRÍPRAVA INFORMÁCIÍ	197
ŠTVRTÝ KROK: USPORIADANIE INFORMÁCIÍ	198
PIATY KROK: VERBALIZÁCIA	202
ŠIESTY KROK: MEMOROVANIE	214
SIEDMY KROK: OTÁZKY	227
<b>RÝCHLE VYSVETĽOVANIA</b>	<b>251</b>
RÝCHLE SLOVNÉ VYSVETĽOVANIA	254
KRÁTKE PÍSOMNÉ VYSVETĽOVANIA	256
ZÁVER	273
ODKAZY	277
POĎAKOVANIE	279

# ÚVOD

Všetci poznáte ten pocit. Počas prezentácie ľuďom klipkajú oči, niektorí vyťahujú telefóny. Pri čítaní či počúvaní eseje máte ťaživý dojem, že slová sú tam, ale nie ste si istí, či držia pohromade. Po napísaní e-mailu neprichádza žiadna odpoveď – alebo príde taká, v ktorej nie sú odpovede na otázky, čo ste položili. Slovom, z akéhokoľvek dôvodu sa informácie, ktoré chceme odkomunikovať, netrafia do čierneho ani spätne neprinášajú to, v čo sme dúfali.

S tým vám môže pomôcť vysvetľovanie. Správne podané vysvetlenie vám však ešte nemusí zaručiť želaný výsledok. Môžete to urobiť dokonale, a napriek tomu nezískate prácu, nezrealizujete obchod alebo nevyhráte spor. Keď však jasne a pôsobivo vyjadrite, čo máte na mysli, dávate si tú najlepšiu šancu, že budete pochopení a dosiahnete akékoľvek ciele.

Robte to vo všetkých svojich interakciách – od každodenných momentov, akými sú rýchly rozhovor s učiteľom vašich detí, e-mail kolegovi alebo stretnutie so staviteľom, až po tie zásadnejšie momenty, ako je pohovor, skúška, prejav, prezentácia, dizertačná práca alebo zložitá debata – a vysvetľovanie sa pre vás môže stať transformačným. Odstráňte prekážky, ktoré bránia svetu pochopiť, čo chcete povedať. Ak to urobíte správne, môžete radikálne zlepšiť svoj spôsob komunikácie.

Vysvetľovanie je umenie. Posledných tridsať rokov som veľa premýšľal o tom, ako na to. V neposlednom rade preto, že väčšinu z nich som bol novinárom a moderátorom BBC. Môj pracovný život sa odvíja od toho, ako dokážem poňať všetky zložité udalosti v našom svete a dať im tvar, zrozumiteľnosť a relevantnosť. Ale nielen to. Čoskoro som si

uvedomil, že ak chcem presadiť nejaké nové myšlienky, musím ich vedieť aj vysvetliť; zakaždým presne určiť, ako im dodať účinok u osoby alebo ľudí, ktorých potrebujem presvedčiť o ich výhodách.

Táto dvojitá túžba (vysvetliť správy a objasniť svoje myšlienky) znamená, že väčšinu dní, už viac ako dve desaťročia sa zaoberám každou technikou, ktorú nájdem, aby som zlepšil svoje vysvetľovanie – testujem ich, prehodnocujem, opúšťam a rozvíjam. Vysvetľovanie sa stalo mojou vášňou. A čím viac som skúmal, ako ho robiť lepšie, tým viac sa odkrýval jeho potenciál, ktorý ďaleko presahoval moju žurnalistickú prácu.

Ak je vykonané dobre, vysvetľovanie nám pomáha ujasniť si, čo chceme povedať, nájsť a rozobrať informácie, ktoré potrebujeme, aby sme to mohli povedať, a stanoviť najefektívnejší spôsob, ako to ľuďom podať. Toto všetko je vysvetľovanie. Zahŕňa to, čo hovoríme a ako to hovoríme – plus všetko, čo do týchto ambícií vstupuje.

V posledných rokoch som si uvedomil, ako je vysvetľovanie voťkané do všetkých našich životných skúseností. Nie je to len disciplína, ktorá zo mňa urobila, dúfam, lepšieho novinára, má omnoho univerzálnejšie využitie. Toto sú len niektoré z jej výhod:

- Ak učiteľ dokáže vysvetliť zložitosť rovnice, zvyšuje sa šanca, že žiak bude matematike rozumieť.
- Ak v e-maile presvedčivo vysvetlíme, prečo je potrebné prijať nejaké rozhodnutie, je väčšia šanca, že kolegovia s ním budú súhlasiť.
- Ak študent dokáže usporiadať informácie a vysvetliť ich dôležitosť a význam, jeho hodnotenie bude vyššie.
- Ak uchádzač dokáže vysvetliť, prečo by mal dostať danú prácu, má väčšiu šancu ju získať.
- Ak lekár dokáže vysvetliť výhody novej diéty, zvyšuje sa šanca, že ju pacient dodrží.

Zoznam je nekonečný. Vysvetľovanie sa týka všetkých aspektov nášho života.

Kvalitné vysvetlenie môže mať kardinálny význam v rôznych oblastiach života – od takej zásadnej veci, ako je zdravie, cez dôležitý pracovný pohovor až po jednoduchú úsporu času v každodennom živote. A ako som sa priebežne učil o jeho potenciáli, dozvedel som sa aj to, že na jeho efektívne zvládnutie neexistuje žiadne magické riešenie. Dobre podané vysvetlenie je totiž vyvrcholením celého radu vzájomne sa dopĺňajúcich činností. Ak sú vykonané synchronizovane, ich výsledkom bude presne to, čo chcete povedať. Táto kniha je mojou snahou podeliť sa o to, čo som sa o vysvetľovaní naučil, a ako to dosiahnuť. Podľať skvelé vysvetlenie nie je vôbec jednoduché. Nikdy to nepovažujem za samozrejmú. V skutočnosti si priam bolestivo uvedomujem, že touto knihou si nastavujem latku veľmi vysoko. Som si istý, že sa pri jej čítaní nájdú chvíle, keď si budete myslieť, že som mohol byť zrozumiteľnejší. Totiž vždy sa dá niečo vysvetliť lepšie. Koniec-koncov, je to umenie, nie veda. To by nám však nemalo brániť v tom, aby sme sa nevenovali vysvetľovaniu čo najpozornejšie. Pretože ak nebudeme dávať pozor, môže si to vypýtať svoju daň.

Každý deň vidím príklady prejavov, v ktorých chcú byť dôležité veci, ale ľudia ich nedokážu vyjadriť – politici, ktorí majú novú víziu, ale po rozhovore o nej neviem nič viac; e-maily so zrnkom informácie, ktorú potrebujem, ukrytým v kope textu; žiadosti o zamestnanie, v ktorých niekto tvrdí, že sa na danú pozíciu náramne hodí, ale ja nemôžem nájsť dôkazy, ktoré by to potvrdzovali. Určite si aj vy spomeniete na rôzne príklady. Byť adresátom zlého vysvetlenia je súčasťou každodenného života. Som si istý, že to tak bolo vždy.

Internet však zmenil následky. Žijeme v ére nekonečného množstva informácií. Sú všade okolo nás. Akademici Todd Rogers a Jessica Lasky-Fink v roku 2020 v denníku *Boston Globe* vysvetlili: „Bežný

profesionál strávi 28 % svojho pracovného týždňa – viac ako jedenásť hodín – čítaním a odpovedaním na e-maily. Bežný človek komunikuje viac ako deväťdesiatkrát denne prostredníctvom textových správ a viac ako stokrát denne prostredníctvom e-mailu.“<sup>1</sup> Keď som to čítal, ten objem sa mi zdal šokujúci a zároveň vôbec nie. Tie čísla mi pripadajú pravdivé. Možno sa zdajú povedomé aj vám.

Todd Rogers a Jessica Lasky-Fink pokračujú: „Každá prijatá správa si vyžaduje pozornosť a čas od ľudí, ktorí sú už aj tak príliš zaneprázdnení.“

Nie sú to len správy, ktoré sa na nás valia. Existuje množstvo ďalších zdrojov informácií, ktoré sa rozhodneme vyhľadávať – od streamovanej televízie cez podcasty až po hry a nekonečné množstvo webových stránok a aplikácií. Výhody či nevýhody nášho neustáleho online života sú na inú knihu (v skutočnosti ich už bolo napísaných viacero), ale na vysvetlenie uvediem fakt, že informácie, ktoré chcete zdieľať, sa pohybujú v mimoriadne konkurenčnom prostredí. Nielenže musíte získať pozornosť ľudí, ale keď ju získate, musíte sa snažiť, aby to, čo povieť, malo svoju váhu. Nikdy nestrácam zo zreteľa, aké je to ťažké. Vychádzam z toho, že vyhliadky uspieť hrajú proti nám.

Keď pripravujem vysvetľujúce video, vychádzam z toho, že ho nikto nebude pozeráť. Nepredpokladám, že ľudí bude téma zaujímať, alebo ak áno, že budú o moje názory na ňu stáť. Takisto nepredpokladám, že ak začnú video pozeráť, budú aj pokračovať.

Inak povedané, vychádzam z toho, že úspešné vysvetlenie – čím mám na mysli identifikovanie informácií, ich formovanie, odovzdávanie ďalej, ich pochopenie a prípadné následné konanie – je niečo, o čo budem musieť bojovať na každom kroku. To neznamená, že budem pri prednášaní poskakovať alebo písať e-mail obrovským písmom. Snahou dožadovať sa pozornosti sa veľmi ďaleko nedostanem. Namiesto toho sa snažím vytvárať vysvetlenia, ktoré sú také jasné,

sústredené a relevantné, že si vyslúžia pozornosť samy osebe. Pretože vysvetlenia sú obojsmerné. Tí z nás, ktorí ich podávajú, chcú komunikovať a niekedy aj podnietiť nejakú akciu. A aj príjemca chce, aby to vysvetlenie bolo dobré. Zlé vysvetlenia sa vstrebávajú dlhšie a nepomáhajú nám pochopiť, o čom sa hovorí. Sú mimoriadne neefektívne. Vzhľadom na všetky informácie, ktoré sa na nás valia, nechceme byť na strane príjemcu zlého vysvetlenia o nič viac, ako byť na strane toho, kto takéto vysvetlenie podáva.

A toto všetko je neustále v progrese. Keďže množstvo informácií okolo nás sa špirálovito zvyšuje, spôsob komunikácie nie vždy zodpovedá tejto výzve. Keď si začnete všímať zlé vysvetlenia, uvidíte ich všade. Možno si spomeniete na prípady, keď ste ich podali sami – keď ste z nejakého dôvodu nedokázali ľuďom poskytnúť informácie, ktoré ste chceli, aby mali. Možno ste odišli zo stretnutia bez toho, aby ste jasne uviedli body, ktoré ste chceli povedať, alebo ste vypracovali informačný materiál, v ktorom ste žiadali o podporu na projekt, ale nedokázali ste opísať, čo konkrétne potrebujete, aby príjemca urobil. Ako budete ďalej čítať, spomeniem si na množstvo prípadov, keď som to neurobil správne.

Aby bolo jasné, takéto situácie sa nemusia nevyhnutne diať preto, že informácie, ktoré chceme zdieľať, nie sú zaujímavé, relevantné alebo dôležité. Môžu tam byť všetky spomenuté prvky. Ale *mať* takéto vysokokvalitné informácie nestačí.

Zhromažďovanie informácií je len začiatok. Ďalej musíme zvážiť, kam tieto informácie smerujú, koľko je pre ne priestoru, ktoré ich časti sú najdôležitejšie – a ako ich pripraviť tak, aby boli čo najlepšie stráviteľné.

Ak prezentujem reportáž alebo uvádzam príspevok pre BBC, môžem mať všetky alebo viaceré informácie o danej téme. Akú hodnotu však majú tieto informácie, ak ich nedokážem podať ľuďom tak, aby ich chceli sledovať a aby im dávali zmysel? Ak by som totiž odovzdal

každú hodnovernú informáciu, ktorú mám k dispozícii, možno by som si tým oslabil šancu vysvetliť *tie najdôležitejšie aspekty*. Pre mňa bol jedným z objavov za posledné roky moment, keď som začal chápať, čo všetko mi aktívne bráni vo vysvetľovaní.

To sa netýka len správ. Týka sa to aj toho, ako sa vyjadrujeme v mnohých oblastiach nášho života. Rozhodnutia o tom, ktoré informácie a ako odovzdávame, môžu, ak si nedáme pozor, pôsobiť priamo proti tomu, čo sa snažíme dosiahnuť.

Alebo sa pozrime na to pozitívnejšie: predstavte si možnosti, ak by ste dokázali identifikovať *najlepšie a najrelevantnejšie* informácie a poskytnúť ich ľuďom, ktorých by ste chceli čo najefektívnejšie osloviť. Sám som sa presvedčil, čo sa stane, ak sa to človeku podari správne.

Vysvetľovanie je účinnou kombináciou jasného účelu, zrozumiteľnosti jazyka a podstatných informácií – všetko kalibrované pre konkrétne publikum. Tí, ktorí to robia dobre, vyčnievajú.

Z praktického hľadiska to môže pomôcť vyriešiť rôzne veci a ušetriť vám aj ostatným veľa času. Na zásadnejšej úrovni môže efektívne vysvetľovanie zmeniť spôsob, akým s ľuďmi komunikujete a ako sa sami prezentujete. Dobré vysvetlenie môže znamenať rozdiel, a preto sa stalo mojou vášňou a dlhodobým záujmom.

Za posledných tridsať rokov som si vytvoril systém vysvetľovania, ktorý mi pomáha identifikovať informácie, usporiadať ich a potom ich, dúfam, jasne, stručne a zrozumiteľne oznámiť. V tejto knihe sa s vami o tento systém podelím. Dá sa prispôbovať rôznym okolnostiam. Dá sa použiť úplne na všetko, od rozsiahlej prípravy na formálnu prezentáciu alebo skúšku až po tridsaťsekundovú prípravu pred nečakaným rozhovorom s kolegom. Je to systém, na ktorom som postavil svoju kariéru a ktorý dennodenne používam. Ak mám byť úprimný, bez neho by som bol stratený. A rovnako ako pomohol mne, dúfam, že pomôže aj vám.

## OBJAVOVANIE POTENCIÁLU VYSVETĽOVANIA

Môj systém vysvetľovania nebolo niečo, čo som si vymyslel zo zvedavosti. Vznikol z nevyhnutnosti. Bola to moja snaha nájsť východisko z viacerých situácií, ktoré sa mi istý čas zdali neprekonateľné.

V deväťdesiatych rokoch, dva roky po skončení vysokoškolského štúdia, som bol nezamestnaný, žil som v Cambridgei a oveľa lepšie sa mi darilo sledovať *šou Jerryho Springera*, ako si hľadať prácu. Mal som nízku sebadôveru, málo peňazí a nedostatok nápadov, čo s tým robiť.

Mal som však jeden tromf. Po vysokej škole som odišiel žiť do Južnej Afriky so svojou vtedajšou priateľkou.

Bolo to v čase, keď bol prezidentom Nelson Mandela, keď sa ešte len objavovali možnosti apartheidu a keď zločinnosť strašila v hlavách všetkých ľudí. Získal som prácu výskumníka v oblasti politiky a každý deň som mal počas cesty z predmestia do našich kancelárií v centre pripravené mince na kúpu jedného z denníkov, ktoré ponúkali predajcovia pri semaforoch. Hneď ako som prišiel do práce, položil som si noviny na stôl a prečítal som si ich celé od začiatku až do konca. Únosy áut, reforma polície, postup Juhoafrickej republiky na majstrovstvá sveta vo futbale v roku 1998, návšteva britského rugbyového tímu Lions, vzostup Kwaito (predstavte si *house music*, ale v pomalšom tempe), Mandela na čele krajiny. Vždy som chcel byť novinárom a Južná Afrika mala množstvo príbehov na rozprávanie.

Cez víkend som zvykol chodiť dolu ulicou a kupovať si *Sunday Independent*. V tom čase ho vlastnila tá istá spoločnosť, ktorá vlastnila titul *Independent* v Spojenom kráľovstve. Ako človeka, ktorý v tínedžerskom veku priam hodoval na stĺpčekoch Williama Leitha a Zoë Heller a ktorý si z *Independent on Sunday* vystrihoval fotografie a lepil ich na stenu v spálni, ma okamžite zaujala jeho juhoafrická mutácia.

Redaktorom *Sunday Independent* bol John Battersby. Sedel za veľkým stolom a mal správanie muža, ktorý už videl a počul veľa príbehov, ale ktorého ešte stále veľmi zaujímal ten ďalší. Na moje prekvapenie uverejnil môj publicistický článok o policajnej práci a o pár mesiacov neskôr som mu zavolať, či by som nemohol chodiť cez víkendy pomáhať do novín. John veľkoryso súhlasil a niekoľko mesiacov, keď sa môj vzťah aj moje víza blížili k bodu nula, som sa v piatky a soboty večer zapájal do všetkého, čo bolo potrebné urobiť. Vtedy som dosť často robil aj dídžeja, a tak som sa v tomto období stával do desiatej večer novinárom a potom som odchádzal do klubu púšťať hudbu. Bola to kombinácia, ktorú sa mi odvtedy už nepodarilo dosiahnuť.

Toto nastavenie trvalo nejaký čas, a keď som sa mal vrátiť do Spojeného kráľovstva, John mi láskavo napísal odporúčanie. To bol môj tromf. List bol adresovaný jeho kolegom v londýnskom *Independente*.

V lete 1998 som ho poslal. O niekoľko dní mi zavolali a požiadali ma, aby som prišiel. Bola to priam pozlátená šanca v čase, keď sa mi nedarilo vytvoriť žiadnu inú.

V dňoch, ktoré predchádzali stretnutiu, som si prečítal množstvo článkov a zároveň som hodiny počúval rádio 5 Live. Urobil som si domácu úlohu týkajúcu sa správ. Oveľa menej som si bol istý tým, čo si mám obliecť. A tak, nahodený v elegantno-ležérnom oblečení, ktoré presne vypovedalo o mladom mužovi, ktorý si nie je istý tým, čo sa od neho vyžaduje, som nastúpil do vlaku smerujúceho na juh.

V tom čase mal *Independent* sídlo v Canary Wharf v Londýne. Vывiezli ma výťahom úplne hore a uviedli ma do rohovej kancelárie s výhľadom zodpovedajúcim služobne starším ľuďom.

„Tak čo pre nás chcete robiť?“ spýtal sa ma muž sediaci za stolom. To, že vám neviem presne povedať, kto bol ten človek, je meradlom toho, ako veľmi som chcel na tých pár minút zabudnúť.

Viem, že som hovoril, pretože si na to spomínam. Ale to, čo som ponúkol, bola katastrofálna spleť zle definovaných nádejí a postrehov.

Nemal som predstavu, čo som vlastne chcel povedať, prečo som to chcel povedať, ako som to chcel povedať, komu som to chcel povedať a čo som od nich chcel ako odpoveď. Najsilnejšou spomienkou na ten deň je pocit, že mi uniká šanca. Nie na konci rozhovoru, ale hneď v polovici prvej odpovede. Cítim to ešte aj teraz, keď o tom po rokoch píšem. Počas rozprávania som si vtedy uvedomil, že sa dobre nevyjadrujem a že ma to bude niečo stáť. A aj ma to stálo. Energia zo stretnutia sa v priebehu niekoľkých minút vytratila a o chvíľu som už bol späť vo výťahu. Boli natoľko láskaví, že ma tam v momente neodpísali. Ale nikdy som sa nedostal k práci pre noviny, ktoré som obdivoval.

To poriadne bolelo. Namiesto práce v Canary Wharf som sa zamestnal na čiastočný úväzok v obchode s kávou a kávovarmi. Niekoľko mesiacov bol môj život kombináciou plnenia vrecúšok kolumbijskými zrnkami, pozerania televízie, púšťania hudby ako dídžej a občasného hrania squashu. Nechýbal ani čas na premýšľanie o tom, prečo sa mi nedarí napredovať.

Byt v Cambridgei, ktorý som zdieľal s kamarátom Olliem, sa nachádzal len niekoľko sto metrov od vysokej školy, kde som študoval históriu. A keď som tak premýšľal nad svojím zlyhaním a nepremennou príležitosťou v *Independente*, došlo mi, že moja študentská skúsenosť mi môže pomôcť v tom, aby som sa lepšie pripravil na takéto momenty a v širšom zmysle na to, ako vymyslieť cestu von zo zabehnutých koľají.

Metóda vyučovania histórie na Cambridgei v deväťdesiatych rokoch bola rovnako nekomplikovaná, ako aj osviežujúca. Každý týždeň ste dostali otázku na tému, o ktorej ste buď nevedeli nič, alebo len veľmi málo. Spolu s otázkou ste dostali zoznam desiatich až tridsiatich

kníh a „dovidenia na budúci týždeň“. Prednášky sa síce konali, ale v rámci akademickej čistoty sa často týkali tém, ktoré mali len málo spoločného s otázkami, ktoré sme dostávali. Skutočne išlo len o vás, otázku a zoznam literatúry – s dodatočnou motiváciou, že o týždeň budete musieť odovzdať niekoľko tisíc slov a potom stráviť hodinu diskusiou o danej téme s akademikom, ktorý sa ňou zaoberal celý život.

To sa mi zdalo bez plánu úplne nereálne. A nemyslím tým plán napísania samotnej eseje, ktorú sme si mali po štúdiu literatúry pripraviť, hoci aj ten by som potreboval. Nie, vyžadovalo si to plán, ako všetky tie nové a početné informácie zozbierať, spracovať a následne pretransformovať do podoby, ktorú by som mohol sebaisto použiť pri vysvetlení témy aj na vytvorenie argumentov. Možno ostatným stačilo prečítať si knihy, urobiť si poznámky a identifikovať problémy. Ja som však potreboval viac a v prvých ustráchaných týždňoch prvého ročníka na univerzite som začal experimentovať s tým, čo by mohlo fungovať.

Systém, ktorý som vymyslel, používam dodnes. Vtedy som si nevedomil, že niečo, čo mi pomohlo vysvetliť a analyzovať socializmus devätnásteho storočia alebo pohlavie, telo a stravu v neskorostredovekej európskej mystike (ak toto nebol širokospektrálny študijný program, tak potom neviem čo), by mi mohlo pomôcť aj v mnohých iných oblastiach môjho života – v neposlednom rade aj pri predaji samého seba, keď som to najviac potreboval.

V roku 2001 som unikol z televíznych pazúrov Jerryho Springera a získal som niekoľko slušných pracovných miest na editovanie webových stránok. Ale internetová bublina čoskoro spľasla a ja som bol prepustený. V to nezamestnané leto som každý pondelok v *Media Guardian* prehľadával najnovšie inzeráty ponúkajúce prácu, čoraz zúfalejšie túžiaci, aby sa niečo objavilo.

Pamätám si, ako som uvidel ponuku pre producenta v rádiu 5 Live, akoby to bolo včera. Až mi zovrelo žalúdok, keď som si

pomyslel, ako veľmi túžim po tejto práci. Bol som vášnivým poslucháčom 5 Live a keby som si mohol vybrať, kde by som chcel byť žurnalistom, bolo by to práve tam.

Pamätám si na miestnosť, v ktorej sa rozhovor konal, rovnako jasne ako na svoj pocit. Z výletu do *Independentu* som si zobral ponaučenie. Uvedomil som si, že systém, ktorý mi pomohol zvládnuť univerzitu, mi môže pomôcť zvládnuť najdôležitejší pohovor v mojom živote. Po ňom som si bol taký istý, ako som len mohol byť, že som to zvládol. Vedel som, že sa mi podarilo jasne a presne vysvetliť, čo som chcel povedať. Úspešne som tiež dokázal odpovedať na otázky, ktoré mi boli položené, a zároveň som odprezentoval množstvo vopred pripravených informácií.

Vysvetľovanie mi pomohlo dostať sa do BBC a po viac ako dvadsiatich rokoch je základom mojej práce žurnalistu a príležitostí, ktoré som bol schopný vytvoriť. Systém, ktorý som vymyslel na univerzite, mi pomohol zorientovať sa v štúdiu, následne získať prácu, ktorú som miloval, a potom mi pomohol túto prácu vykonávať.

Pomáha mi však v mnohých ohľadoch aj mimo redakcie.

Nedávno som skončil na päť dní v nemocnici. Ušetrím vás celého príbehu, ale navštívil som rôznych kardiológov a chvíľu ma to znepokojovalo. Kvôli covidu tam neboli žiadne návštevy, a tak som popri množstve vyšetrení a slušnej dávke obáv a netrpezlivosti musel zvládnuť všetky stretnutia s lekármi. Často sa konali narychlo, a keď mi oznámili, že sa nejaké blíži, zobral som si pero a blok, pritiahol som si stôl k posteli a rýchlo som spracoval rovnaký postup vysvetľovania, aký používam v práci. Pomohlo mi to usporiadať si, čo chcem povedať, na čo sa chcem spýtať a o čo chcem požiadať. Zvlášť užitočné to bolo vtedy, keď som bol ďaleko od svojej najlepšej formy. Rovnaký postup som použil, keď som sa vrátil do nemocnice na kontrolné vyšetrenia. To je jeden príklad; mohol by som vám ich uviesť oveľa viac.

Rovnaký systém vysvetľovania som použil aj pri príprave na rozhovor s literárnym agentom Willom Francisom, keď som chcel zistiť, či budeme spolupracovať. Použil som ho aj pred rozhovorom s vydavateľstvom Wildfire, ktoré túto knihu vydalo. Používam ho práve teraz, keď toto píšem. Používam ho stále.

Moja práca na tomto systéme sa začala, ešte keď som bol ne-skúsený tínedžer z Cornwallu, ktorý sedel v Cambridgei a rozmýšľal, ako sa, preboha, popasuje so svojou prvou esejou. Časom sa z toho vyvinulo niečo viacúčelové; niečo, čo používam každý deň. Dúfam, že to bude užitočné aj pre vás.

## ÚSTREDNÝ VÝZNAM VYSVETĽOVANIA

V roku 2010 sa Newyorská univerzita a nezisková novinárska organizácia ProPublica spojili v rámci „spoločného projektu s cieľom experimentovať s novými spôsobmi *vysvetľovania správ*“. V tom čase som si to neuvedomoval, ale keď sa na to pozriem spätne, vidím, že uvedené snahy priamo súvisia s dôvodmi, prečo píšem túto knihu – a prečo je vysvetľovanie kľúčové pre mnohé aspekty nášho života.

V tlačovej správe sa píše: „Vniesť jasnosť do zložitých systémov tak, aby im porozumeli aj neodborníci, je *umením vysvetľujúceho*.“ Projekt viedol profesor Newyorskej univerzity Jay Rosen, ktorého citujem: „Dobré vysvetlenia sú pútavé, nielen informatívne.“ Ďalej uvádza, ako vysvetľujúci „rieši medzeru vo vašom chápaní: nedostatok základných východiskových znalostí“.<sup>2</sup>

To všetko sa mi páči: dôraz na informatívnosť a pútavosť, na sprístupnenie zložitých tém a na „základné východiskové znalosti“ – práve tento kontext nám pomáha pochopiť, *prečo* je niečo dôležité.

Všetky tieto vlastnosti by som bral. Ale ponúkol by som k nim aj širšiu definíciu. Podľa mňa dobré vysvetľovanie obsahuje všetky

informácie, ktoré osoba alebo osoby, ktoré oslovujem, potrebujú o danej téme vedieť.

Niekedy to znamená len niekoľko jednoduchých detailov. V čase, keď toto píšem, organizujeme narodeninovú oslavu našej mladšej dcéry Esther. Rodičia detí na nej zúčastnených potrebujú vedieť, kedy sa začína, ako dlho potrvá, kam pôjdeme a tak ďalej. Tieto informácie musia byť jasné a ľahko dostupné, a potom je naša práca vybavená (teda aspoň dovtedy, kým sa oslava nezačne...).

Ak by som však pomáhal organizovať týždenný školský výlet, vyžadovalo by si to oveľa viac podrobností.

Alebo keď pracujem na príprave reportáže, to, čo publikum potrebuje vedieť, môže zahŕňať najnovší vývoj a niektoré relevantné historické súvislosti. Možno do nej bude potrebné zahrnúť aj politickú reakciu alebo úplne čerstvé informácie.

Bez ohľadu na to, či ide o reportáž, aktivitu pre deti alebo niečo medzi tým, spýtajte sa sami seba: „Čo *potrebujú* vedieť ľudia, na ktorých sa obraciam?“

Táto otázka je mi veľmi blízka. Okolo roku 2010 – v rovnakom čase, keď ProPublica a Jay Rosen robili svoju prácu o vysvetľovaní – som sa ako moderátor presunul z rozhlasu do televízie a stal som sa súčasťou klasických polhodinových televíznych spravodajských relácií. Určite poznáte tento formát – titulky, vopred pripravené príspevky, živé „dvojsmerné vstupy“ korešpondentov, najzaujímavejšie fotografie dňa, občas rozhovor a tak ďalej. Je to formát, ktorý už desaťročia zaznamenáva obrovský úspech a zostáva dominantným spôsobom prezentácie televíznych správ. A keď som tak sedel v štúdiu a zoznamoval sa s týmto novým médiom, nebolo možné nevšimnúť si rozdiel medzi správami, ktoré som mohol získať v telefóne, a správami, ktoré som podával divákovi.

V telefóne som mohol ľahko prechádzať medzi širokou škálou zdrojov a typov obsahu. Predstavme si, že v meste vybuchla bomba:

Mohol by som si prečítať tweet od očitého svedka, pozrieť si reportáž miestnej televízie na YouTube, preskúmať miestnu mapu, prečítať si článok o existujúcom napätí v tomto meste, pozrieť si na sociálnych sieťach zábery od fotografa, živé videoprenosy zo spravodajských agentúr, vypočuť si reportéra konkurenčnej siete, ktorý sa nachádza pri policajnom kordóne, a prečítať si reakciu miestnych orgánov. Tento zoznam ani nie je úplný. Tiež by som sa mohol medzi týmito zdrojmi informácií pohybovať podľa vlastného uváženia. Tento typ zhromažďovania a prijímania informácií z viacerých zdrojov v reálnom čase – ak chcete, surfovanie zamerané na správy – sa rýchlo stal základom toho, ako mnohí z nás sledovali správy prostredníctvom svojich telefónov a počítačov.

Sediac v televíznom štúdiu by bolo možné *včas* zakomponovať všetky tieto zdroje do našich reportáží. V danom momente by to však bolo veľmi ťažké. Televízia je z hľadiska výroby čertovsky komplikovaná a naše produkčné systémy neumožňovali dostať takéto súbor informácií rýchlo k divákovi. Tieto praktické dôvody znamenali obmedzenie toho, čo sme do vysielania mohli začleniť *okamžite*. Preto hrozilo, že divák, ktorý bude čeliť voľbe, či sa bude pozeráť na mňa, alebo do svojho telefónu, urobí to druhé a mňa jednoducho vyradí.

Zdalo sa, že je to problém a zároveň príležitosť. Problém je jasný: ak niekto môže získať lepšie informácie zo svojho telefónu, nemusí sa obracať na mňa alebo mojich kolegov. Príležitosť spočívala v tom, že čoraz častejšie, slovami jedného bývalého redaktora, „robíme správy pre ľudí, ktorí už správy poznajú“. To, že niekde vybuchla bomba, je fakt, ktorý rýchlo prenikne všade – od spravodajských stránok cez sociálne médiá až po skupiny v aplikáciách WhatsApp a Messenger. Ľudia si už nezapínajú televíziu preto, aby sa dozvedeli, že sa niečo stalo – zapínajú si ju pre podrobnosti, kontext, živé zábery, kurátorstvo a analýzu. „Možno by sme mohli zmeniť spôsob, ako tieto

informácie ponúkame,“ uvažoval som, keď som sa zaúčal do televíznych pravidiel.

V nasledujúcich mesiacoch som začal pracovať na myšlienke televízneho bulletinu obsahujúceho akúkoľvek informáciu, ktorá by podľa nás mala hodnotu, bez ohľadu na jej zdroj alebo formu. Neznamenalo by to, že by sme použili každú užitočnú informáciu – to by bola veľmi dlhá a neefektívna relácia –, ale teraz by sme mali na výber. A tiež by sme to mohli robiť rýchlo.

Väčšina z vás sa už niekedy stretla s tzv. živými stránkami. Spravodajské weby ich spúšťajú pri veľkých alebo mimoriadnych udalostiach, iné pri futbalových zápasoch a podobne. Často ich spravuje jedna osoba, ktorá na nich zverejňuje aktualizácie a informácie z rôznych zdrojov. Uvádzajú všetko, o čom si myslia, že vám pomôže pochopiť, čo sa deje. Zjednodušene povedané, môj nápad zo začiatku roka 2010 bol vytvoriť vysielanú verziu živej stránky, kde by som bol ja, moderátor, hostiteľom. Páčila sa mi myšlienka vystavať príbeh alebo problematiku priamo pred divákom a povedať mu: „Začnime *týmto* – ale aby ste to pochopili, potrebujete vedieť aj *toto* a *toto* –, a aby ste pochopili *tieto* veci, majte na pamäti aj *toto*.“ Vystaval by som pred nimi príbeh a krok za krokom by som ich ním previedol, až by mali na konci kompletný obraz. Taká bola v každom prípade teória.

BBC sa do toho pustila. Program sme nazvali *Outside Source* („externý zdroj“ je technický názov, ktorý používame pre obrazový alebo zvukový záznam prichádzajúci do redakcie zvonku; zároveň išlo o poukázanie na skutočnosť, že používame informácie z akéhokoľvek zdroja, či už z BBC, alebo iného). Geniálni dizajnéri, režiséri a inžinieri BBC nám potom vytvorili dotykovú obrazovku, ktorá nám umožňovala načítavať a zobrazovať akýkoľvek typ obsahu v reportáži. Teraz sme boli v pozícii, keď sme mohli do vysielania zahrnúť čokoľvek, čo sa nám páčilo. To nám podľa môjho názoru dávalo oveľa

väčšiu šancu poskytovať vysoko pôsobivé vysvetlenia v živom televíznom prostredí.

Pri uvádzaní na trh zdvihol dotykový displej niekoľko obočí a objavilo sa aj niekoľko tweetov naznačujúcich, že ide o nejaký „lacný trik“. Chápal som to – televízia má dlhú históriu používania technológií a nie vždy za tým je nejaký veľký účel. Neveriace tweety však rýchlo utíchli, pretože bez ohľadu na to, či sa divákovi program páčil alebo nie, bolo jasné, že dotyková obrazovka nie je trik. Umožňovala mi vysvetľovať príbehy iným spôsobom.

Obrazovka je dnes už preč – nahradil ju nový balík grafiky, ktorý nám ponúka rovnaké možnosti, ale v mobilnom telefóne vyzerá lepšie. Avšak myšlienka, ktorá je za tým, zostáva.

Vysvetľovanie spočíva v efektívnej destilácii a zdieľaní všetkých podstatných informácií o danej téme. Táto myšlienka je stále základom všetkých televíznych správ, ktoré prezentujem, a spôsobu, akým komunikujem v mnohých oblastiach ďaleko presahujúcich spravodajstvo.

Ak sa vrátim o krok späť, tak vidím, že spôsob vysvetľovania nebol len ústredným prvkom myšlienky *Outside Source*, ale hlavne kľúčovým prvkom vzniku tejto relácie. Skôr ako by som si mohol robiť starosti s tým, či to bude úspešný formát, musel som presvedčiť svojich šéfov v BBC, že do tohto typu vysvetľovania sa oplatí investovať. Bol som si istý, že je to dobrý nápad, ale mať dobrý nápad samo osebe nestačí. Rovnako ako pri spravodajstve, aj pri presvedčaní ide o to, čo chcete povedať a ako to povieť.

Je férové priznať, že moje prvé podanie nebolo najlepšie a ani ďalšie vysvetľovania, ktoré nasledovali, neboli dokonalé. Počas niekoľkých rokov som však premýšľal o tom, čo fungovalo, a najmä o tom, čo nefungovalo. Zdokonaľoval som spôsob, akým som to predkladal. Starostlivo som premýšľal o tom, ako som nápad opisoval, ako som reagoval na otázky a obavy a prečo si myslím, že má šancu na úspech.

Nielen to, premýšľal som aj o tom, kde a ako svoj nápad prednesiem – niekedy sa to dalo najlepšie urobiť písomnou formou, niekedy v neformálnom rozhovore, niekedy formálnejšou prezentáciou. To, samozrejme, nezaručovalo, že BBC povie áno, ale v roku 2013 sa tak stalo.

Moja skúsenosť s prijatím projektu *Outside Source* ma naučila veľa o schopnosti vysvetľovania pri presadzovaní myšlienky alebo ambície. V roku 2016 som odštartoval niečo, čo mi v tejto súvislosti ešte viac rozšírilo obzory.

---

## PRÍKLAD

Projekt 50:50 je iniciatíva, ktorej cieľom je zvýšiť rozmanitosť prispievateľov do mediálneho obsahu. Začala sa realizovať v rámci *Outside Source*, potom sa rozšírila na BBC News, potom na takmer celý obsah BBC a následne vo väčšom rozsahu na organizácie vo viac ako tridsiatich krajinách.

Pôvodne sa projekt 50:50 zameriaval na zvýšenie počtu žien prispievajúcich do publicistiky BBC. Vtedy som mal pocit, že sme zostali zaseknutí v stave neustáleho pokusu: rovnocenné zastúpenie žien v našej žurnalistike bolo dlhodobo akceptované ako žiaduci a dôležitý cieľ, ale zároveň sme akceptovali, že to nie je možné. Samotné prekážky na ceste k dosiahnutiu rovnakého zastúpenia mužov a žien sa zmenili na dôvody, prečo sa nám to nedarí. Chcel som zistiť, či by sme nemohli o rovnom zastúpení pohlaví uvažovať ako o niečom, o čom sa nebude vyjednávať, čo jednoducho sami od seba očakávame. Tak ako sme to predtým urobili s nezaujatosťou, vysokými produkčnými kvalitami alebo dodržiavaním termínov. Dúfal som, že ak sa nám podarí prijať

fakt, že dosiahnutie 50-percentného podielu žien v spravodajskom programe typu *Outside Source* je možné, snáď by to mohlo povzbudiť aj ostatných, aby sa zapojili.

Najskôr som začal s predpokladom, že sa mi to nepodarí. Nie preto, že by som si myslel, že nie je možné dosiahnuť 50-percentný podiel ženských prispievateľiek. Ani preto, že by som si myslel, že to ľudí nezaujíma (netreba pripomínať, že už mnohí iní predomnou odvedli v tejto oblasti skvelú prácu). Dôvod bol ten, že som si nebol istý, či sa mi podarí presvedčiť veľmi zaneprázdnené tímy, aby k tomu pristúpili novým spôsobom. A toto celé bolo o presvedčaní. Som moderátor. A hoci určite nie sme žiadne hanblivé neviniatka, moderátori nie sú manažéri ani redaktori, a tak nemôžu nikomu hovoriť, čo má robiť (a ani by sme nemali!). Rovnako ako pri prezentovaní projektu *Outside Source*, aj v tomto prípade záležalo na tom, ako dobre odprezentujem svoj zámer.

Projekt 50:50 využíva jednoduchý systém samokontroly. S pomocou hlavných producentov relácie Jonathana Yerushalmy a Rebeccy Bailey sme ho úspešne vyskúšali na programe *Outside Source*; teraz som potreboval zistiť, či sa mi do toho podarí zapojiť aj ostatných.

V prvom rade som im musel vysvetliť, čo to znamená v praxi. Neustále som pracoval na tom, aby boli systém aj moje vysvetľovanie čo najjednoduchšie a najdôveryhodnejšie. Takisto som si urobil zoznam všetkých otázok, o ktorých som si myslel, že mi ich položia, a spísal som si aj odpovede.

Medzi ne patrili:

- Musíme to urobiť? (Nie.)
- Môžeme s tým prestať, ak sa nám to nebude páčiť? (Áno.)
- Je to nejaká povinnosť? (Nie.)
- Ako dlho to bude trvať? (Menej než päť minút denne.)

Ďalšie otázky si vyžadovali podrobnejšie odpovede:

- Zaujíma to publikum?
- Čo by sme mali urobiť každý deň?
- Prečo to vlastne robíš?

Niekoľkokrát som si vyžiadal spätnú väzbu, aby som sa uistil, že moje odpovede dávajú zmysel, a ak nie, zmenil som ich. Až keď som bol so svojimi odpoveďami spokojný, začal som sa rozprávať s kolegami. A keď som sa do toho pustil, rozhovory prebiehali dobre a projekt 50:50 začal pomaly, ale isto rásť.

Rozhovor za rozhovorom, stretnutie za stretnutím, postupne sa mi podarilo dostať do bodu, keď som už asi ani nemohol jasnejšie vysvetľovať, čo robím a prečo to robím. Naučil som sa tiež prispôbovať svoje slová podľa toho, s kým som hovoril – je pochopiteľné, že rôzne tímy a rôzni manažéri mali rozličné otázky a obavy. Nič z tejto prípravy neznamenal, že ľudia povedia áno (a niektorí ani nepovedali), ale opäť som dával nápadu tú najlepšiu šancu.

---

Toto je sila vysvetľovania. Myslím, že bez času stráveného premýšľaním o tom, ako vysvetliť vlastné myšlienky, by sa projekty *Outside Source* ani 50:50 nerozbehli. Myslím, že by nevznikli ani moje vysvetľujúce videá. Začali sme ich robiť až po tom, čo som v roku 2019 strávil niekoľko mesiacov premýšľaním nielen o tom, aké by mohli byť, ale aj o tom, ako by som ich vznik dokázal zdôvodniť. Tieto dve výzvy sú totiž navzájom prepojené. Potreba presvedčiť o nápade ostatných mi pomohla tento nápad vylepšiť.

Vysvetľovanie je relevantné bez ohľadu na to, čo je predmetom vašej argumentácie. Nielenže zlepší spôsob, akým presadzujete

myšlienku, požiadavku alebo názor – zlepši aj samotnú vec, ktorú presadzujete. A naopak, ak sa súčasne zdokonalí to, čo presadzujete, a tiež ako to presadzujete, zvýši sa šanca na želaný výsledok.

To je dobrá správa, ak ste ako ja jednotlivec, ktorý sa snaží o čomsi presvedčiť nejakú organizáciu.

A je to tiež dobrá správa, ak ste vedúci pracovník, ktorý predkladá argumenty svojim kolegom. Ako hovorí akademička a obchodná stratégička profesorka Lucy Kueng: „Menej zrozumiteľnosti znamená menšiu ochotu nakupovať.“<sup>3</sup> Alebo to obráťme, vysvetľujte zrozumiteľne a kolegovia sa s oveľa väčšou pravdepodobnosťou nechajú presvedčiť.

Kvalitné vysvetľovanie vám môže pomôcť s týmto všetkým a ešte s mnohým iným. Môže byť rozdielom medzi tým, či sa myšlienka skutočne zrealizuje, alebo či zostane len myšlienkou; medzi tým, či bude návrh presvedčivý, alebo nie; medzi tým, či niekto bude považovať vaše slová za užitočné, alebo nie; medzi tým, či bude niekto vami dobre informovaný, alebo nie. Všetko sa to odvíja od spôsobu, akým komunikujeme.

## ODPOVEDE SÚ VŠADE OKOLO NÁS

Existuje mnoho spôsobov, ako niečo vysvetliť, a niektoré vám budú vyhovovať oveľa lepšie než iné. Dobrou správou je, že hoci sme obklopení príkladmi zlého vysvetľovania, stretne sa aj s mnohými ľuďmi, ktorým sa vysvetľovať darí. Keď sa trápime s tým, ako by sme to mohli robiť lepšie, prideme na to, že niektoré z najlepších lekcí, ktoré sa môžeme naučiť o komunikácii, sú všade okolo nás. Ja ich už roky zanietene zbieram.

V roku 2003 som nastúpil do BBC World Service. Vtedy ešte sídlila v budove Bush House v Londýne ako mnoho rokov predtým. Budova, ktorá sa nachádzala na vrcholku oblúkovej ulice Aldwych, bola

obklopená širokým chodníkom lemovaným stromami. Bola dominantou svojho okolia a veľmi dôležitou súčasťou identity World Service. Jej vysoký vchod akoby vyjadroval zámer vysielateľ široko-ďaleko, týči sa až do protiláhlej triedy. Pri vstupe prechádzate medzi dva obrovské stĺpy, nad ktorými je napísané: „Pre priateľstvo anglicky hovoriacich národov.“ Keď sa takto nastavíte, musíte to aj praktizovať. A služba World Service to robila a stále robí.

Nastúpil som tam ako producent. Ale jedného dňa, koncom roka 2004, za mnou prišiel redaktor a zahlásil, že istému moderátorovi ušiel vlak, a spýtal sa ma, či by som ho nezastúpil.

„23.00 hodín greenwichského času. BBC World Service. Toto je *Svet dneška*.“

To boli moje prvé slová. Svojím spôsobom veľkolepé a zároveň desivé. Od tohto momentu začala ťažká práca – opisovanie druhého funkčného obdobia Georgea W. Busha ako prezidenta, smrti Jásira Arafata, konca pôsobenia Tonyho Blaira vo funkcii premiéra, vojny v Iraku, zemetrasenia v Pakistane v roku 2005. Boli to stovky príbehov, o ktorých bolo potrebné informovať ľudí, ktorí o nich možno čo-to vedeli, no nevedeli veľa a radi by sa dozvedeli viac. Po celý čas som si uvedomoval, že potrebujem, aby nás ľudia počúvali. Možno dokážete vysvetliť drobné prejavy napätia medzi Iránom a USA za vlády prezidentov Ahmadínedžáda a Busha, ale dokážete to urobiť tak, aby to bolo presné a zároveň to ľudí zaujalo?

Začal som študovať detaily komunikácie a vysielania. Ukázalo sa, že mnohé z toho, čo som potreboval vedieť, som mal priamo pod nosom. Mohol som vidieť a počuť, kto dobre vysvetľuje a komunikuje. Pri počúvaní rádia som občas vedel povedať, ako to moderátor zvládol; inokedy som vedel povedať, že to funguje, ale nebol som si istý, prečo. V prípadoch, keď sa dotyční profesionáli nachádzali v BBC, som sa mohol pýtať. Začal som zachytávať všetko, čo som mohol. Ak fungoval nejaký slovný obrat, štruktúra vety alebo spôsob

podania informácie, zaznamenal som si to a potom som to skúšal použiť sám.

Doplnil som si tým rady, ktoré mi dal Julian Worricker, moderátor BBC, ktorého som priam zbožne počúval dávno predtým, ako som si vôbec dokázal predstaviť, že sám budem raz moderátorom. Keď som sa cítil úplne bezradný pred svojím prvým vystúpením v rádiu 5 Live, Julian mi láskavo odpovedal na e-mail s prosbou o pomoc. „Pokračujte v počúvaní,“ povedal mi. Stále to robím. Náhodou alebo zámerne všetci občas komunikujeme dobre a niekedy rozhodne nie. V prípade rozhlasu a televízie máme ten luxus, že môžeme reálne sledovať alebo počúvať vysielania aj spätne. V bežnom živote to urobiť nemôžeme, ale stále si môžeme nájsť čas na to, aby sme sa zamysleli nad tým, ako niečo prebehlo. Ak sa vedome nezamyslíme nad tým, čo funguje a čo nie, je oveľa ťažšie urobiť to nabudúce lepšie.

Vo svojich začiatkoch ako moderátor som neustále žiadal kolegov o rady (a som im za to stále vďačný). Stal som sa (a aj zostal) škrečkom, čo všetko zbiera – hľadal som široko-ďaleko techniky a hľadiská, ktoré by mi pomohli lepšie vysvetľovať. Musím podotknúť, že nešlo len o oblasť spravodajstva. Hudba, zábava, komédia, obchod a akademické prostredie – to všetko mi ponúkalo inšpiráciu. Vždy, keď som videl ľudí, ktorí dodávali svojej komunikácii jasnosť a pôsobivosť, pozrel som sa na to, čo a ako to robia, a zapísal som si to. Ak to fungovalo aj u mňa, zaradil som to do systému, ktorý som začal používať ešte na univerzite. Rovnako ako veci, o ktorých som si myslel, že som ich sám robil dobre.

Moja vášeň pre túto oblasť spočiatku vychádzala z jednoduchého faktu týkajúceho sa vysielania správ. Ak chcete, aby vaša práca mala čo najväčšiu šancu byť prijímaná a zároveň byť prínosná, musíte mať jasno v tom, čo hovoríte – a potrebujete, aby vás ľudia počúvali alebo sledovali. Ak vypnú či preladia, potom nezáleží na tom, čo hovoríte.

Teraz, samozrejme, chápem, že nemusíte byť práve v televízii alebo rádiu, týka sa to všetkých v každodennom živote. Ako udržíte ľudí naladených na to, čo hovoríte? A keď sú naladení, ako sa uistíte, že to, čo hovoríte, je pôsobivé a užitočné?

Toto je totiž podstata veci. To je dôvod, prečo mi na tom tak záleží. Ak vás niekto nepočúva alebo neprijíma to, čo by ste chceli, aby počul, je rozumné sa pýtať, prečo trávime čas a plytváme energiou tým, že mu to hovoríme? Aký zmysel má komunikácia, ak si nevytvoríme čo najlepšiu šancu na to, aby sme boli *vypočutí a pochopení*?

To, čo začalo ako túžba vysvetliť správy, sa transformovalo do niečoho hlbšieho: do misie pochopiť, ako efektívne vysvetľovať. Je to poslanie týkajúce sa tém, ktoré dôverne poznám, aj tém, o ktorých som pred dvadsiatimi štyrmi hodinami nevedel nič. Mal by som vás varovať, že to prvé môže byť niekedy ťažšie než to druhé.

Môj škrečkovský prístup k zlepšovaniu spôsobu, akým sa vyjadrujem, vyústil do toho, že sa mi do mysle vryla celá škála ľudí, momentov, problémov a udalostí viazucich sa k technikám a postupom, ktoré používam. Ako uvidíte v tejto knihe, vždy vyhľadávam inšpiráciu a beriem si ju, kdekoľvek ju nájdem. Dúfam, že čítanie tejto knihy bude aj vás inšpirovať k tomu istému.

## AKO POUŽÍVAŤ TÚTO KNIHU

Až do svojich štyridsiatich rokov som bol ako kuchár nepoužiteľný. O jedlo som sa zaujímal, ale okrem základného *chilli con carne* alebo kari som nemal čo ponúknuť. Celý proces varenia ma desil.

Potom mi moja žena Sara podstrčila knihu *Persiana* od Sabriny Ghayour. Recepty boli krátke, zoznamy ingrediencií relatívne tiež a jazyk jednoduchý. Začal som, spočiatku opatrne, niektoré z nich skúšať. Aby som sa necítil tak sklúčene, sústredil som sa skôr na

jednotlivé kroky, než aby som si robil starosti s konečným výsledkom. A hľa, na moju radosť sa mi to darilo a jedlo bolo, odvážim sa povedať, častejšie chutné než nechutné. (Tiež som toho prešiel od nevedomovania si existencie melasy z granátového jablka celkom dosť.)

Pokiaľ ide o varenie, môžete mať nejaké suroviny a následne sa rozhodnete, čo z nich pripravíte. Alebo si vytiahnete kuchársku knihu, vyberiete si recept, zaobstaráte si suroviny a necháte sa viesť opísaným postupom.

Pri vysvetľovaní ide o podobné otázky – aké informácie máte k dispozícii? Aké informácie potrebujete? Pre koľko ľudí je to určené?

Táto kniha je navrhnutá tak, aby vám pomohla bez ohľadu na to, v akom štádiu procesu sa nachádzate.

Ak ste si pri vysvetľovaní istí, dúfam, že vám môžem ponúknuť istú štruktúru, inšpiráciu a techniky, ktoré môžete pridať k tomu, čo už robíte.

Ak si však, podobne ako ja pri varení, niekedy jednoducho nie ste istí, kde a ako začať s vysvetľovaním – táto kniha je navrhnutá tak, aby vám poskytla postupy, ktoré vám s tým pomôžu. A ak budete postupovať podľa systému krok za krokom, dúfam, že čoskoro získate sebadôveru a dosiahnete požadované výsledky.

Knihu som rozdelil na päť častí.

1. **Anatómia dobrého vysvetľovania.** Zo všetkého najskôr musíme vedieť, na čo sa zameriavame. Tu nájdete mojich desať kritérií dobrého vysvetľovania. Sú mojím návodom, nech už pracujem na akomkoľvek vysvetlení.
2. **Poznajte svoje publikum.** Žiadne vysvetľovanie neprebíha vo vákuu. Nemôžeme ho podať správne, ak nezohľadníme, s kým hovoríme. Tu sa pozrieme na to, ako odhadnúť svoje publikum a ako mu na mieru prispôbiť to, čo hovoríte.

**3. Sedemkrokové vysvetľovanie.** Toto je kompletná verzia môjho prístupu k vysvetľovaniu. Nájdete v nej podrobné informácie o tom, čo máte robiť a prečo vám to navrhujem. Tento postup sa dá použiť pri akokoľvek rozsiahlych podujatiach či zadaniach – pri verejnom vystúpení, prejave, dizertačnej práci, strategickom dokumente alebo obchodnej prezentácii –, ako aj pri úlohách, ako je písomná správa, esej či prednáška.

**4. Sedemkrokové dynamické vysvetľovanie.** Rovnako dôležité je, aby sme sa vedeli vyjadriť v premenlivých a nepredvídateľných situáciách. Inými slovami, pri rozprávaní s inými ľuďmi!

Táto časť nadväzuje na všetko, čo sme už prešli, a zaoberá sa tým, ako môžeme zrozumiteľnosť, ktorú máme v riadenom scenári, preniesť do dynamického scenára.

Ak sa pripravujete na pohovor, vyjednávanie, dôležité stretnutie, panel na konferencii, otázky a odpovede zamestnancov, diskusiu alebo na akúkoľvek situáciu, v ktorej je nevyhnutné, aby ste veci vysvetlili, ale nemôžete si byť istí, na čo sa vás budú pýtať, táto časť je určená práve vám. Dokážete mať veci pod kontrolou viac, ako si možno predstavujete.

**5. Rýchle vysvetľovania: ústne a písomné.** Obe verzie sedemkrokového vysvetľovania sú navrhnuté tak, aby vás previedli komplexnými a rôznorodými vysvetleniami. Existuje však množstvo iných situácií, keď potrebujeme niečo vysvetliť bez zdĺhavého opisovania a v oveľa kratšej forme. Inak povedané, každý deň sa vyskytujú momenty, keď potrebujeme niečo rýchlo vysvetliť. V tejto časti som sa pozrel na to, ako pristupovať k rýchlemu písomnému a ústnemu vysvetleniu, ako sú napríklad e-maily, textové správy, narýchlo zvolaná pracovná porada alebo päťminútový

rozhovor s inštalatérom, učiteľom či klientom. Hoci ambicióznejšie vysvetľovania môžu skutočne ovplyvniť dôležité momenty vo vašom živote, svojím spôsobom môžu byť tieto kratšie každodenné vysvetľovania rovnako transformujúce. Je ich toľko, že ak ich správne pochopíme, môže to vo výsledku urobiť obrovský rozdiel.

## SO VŠETKÝM, ČO BOLO POVEDANÉ...

Cieľom tejto knihy nie je pomôcť vám pri zostavovaní volebného programu alebo reportáže zo samitu (hoci neexistuje dôvod, prečo by ste to nedokázali!). Účelom je poskytnúť vám celý rad nápadov, nástrojov a techník, ktoré môžete použiť vo svojom živote.

Pokúsil som sa načrtnúť, v akých situáciách môžu jednotlivé prístupy fungovať, ale rovnako ako pri používaní kuchárskych kníh, aj pri varení sa každý občas odkloní od danej cesty a ja dúfam, že to urobíte aj vy pri vysvetľovaní. Naším cieľom je zistiť, čo chceme povedať, komu to chceme povedať, a potom tieto informácie čo najefektívnejšie odovzdať. Neexistuje žiadny fixný spôsob, ako dosiahnuť tento cieľ. Zistil som však, že mi nesmierne pomáha systém, ktorý je základom môjho úsilia o dosiahnutie tohto cieľa. Držme si palce, aby ste to dokázali aj vy.

Keď sme si toto všetko stanovili, poďme sa do toho pustiť – začneme základmi toho, o čo sa snažíme.