

Společnost

# **DALE CARNEGIE**

Training,

odkaz autora bestselleru

*Jak získávat přátele a působit na lidi*

# **MLUVTE!**

*Po přečtení této knihy:*

Dokážete přesvědčivě podat své myšlenky

Zvládnete se soustředit na publikum

Budete působit sebejistě

a získáte skeptiky na svou stranu

Dovedete jasně vysvětlit složité téma

**Překonejte strach a hrůzu  
z veřejného vystupování**

**MLUVTE!**

Original English language edition published by G&D Media  
© 2021 by Dale Carnegie and Associates

*Všechna práva vyhrazena.  
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována  
bez písemného souhlasu nakladatele.*

Translation © Veronika Šilarová, 2023  
Cover © Daniel Pocar, 2023  
© DOBROVSKÝ s.r.o., 2023

ISBN 978-80-277-3855-7 (pdf)

Společnost

# DALE CARNEGIE

**Training,**  
**odkaz autora bestselleru**  
*Jak získávat přátele a působit na lidi*

**MLUVTE!**

*přeložila Veronika Šilarová*



# OBSAH

PŘEDMLUVA	11
PRINCIPY DALEA CARNEGIEHO PRO LIDSKÉ VZTAHY	15
ÚVOD	19
O TÉTO KNIZE	33
<b>ČÁST PRVNÍ</b>	
STRUKTURA	39
1. PLÁNOVÁNÍ PREZENTACE	45
2. ZAHÁJENÍ	55
3. SDĚLENÍ	67
4. ZÁVĚR	75
<b>ČÁST DRUHÁ</b>	87
OBSAH	87
NÁVOD NA DŮVĚRYHODNOST	89
5. VĚROHODNOST	91
6. EMPATIE	111
<b>ČÁST TŘETÍ</b>	
PODÁNÍ	125
7. VYTVOŘIT DOBRÝ PRVNÍ DOJEM	129
8. PREZentační DOVEDNOSTI	141
9. PŘÍBĚHY JAKO VÝZVA K AKCI	165
10. ELEGANCE POD TLAKEM	177
11. VIRTUÁLNÍ PROJEV	191
ZÁVĚR	205
Hlavní tipy k vystupování na veřejnosti	213
Příloha A:	215
Plán přípravy na prezentaci	215
Příloha B:	219
Mluvte přesvědčivěji	219
Mluvte přesvědčivěji	221
Rejstřík	241

*Všichni máme schopnosti, o kterých sami nevíme.  
Dokážeme věci, o nichž se ani neodvážíme  
snít. Pouze pod tlakem okolností obstojíme  
v záležitostech, které se předtím zdály nemožné.*

DALE CARNEGIE

Do této knihy svým dílem přispěli následující členové společnosti Dale Carnegie:

- Joe Hart, *prezident a generální ředitel*
- Ercell Charles, *viceprezident Zákaznické proměny*
- Clark Merrill, *hlavní trenér*
- Christine Buscarinová, *ředitelka Marketingu*
- Mariah Suddarthová, *trenérka a manažerka Marketingu*
- Paul Siregar, *ředitel pobočky Dale Carnegie, Indonésie*
- Robert Korp, *ředitel Kvality výcviku*
- Andreas Iffland, *hlavní trenér, Německo*
- Brenda Wellsová, *pobočka Dale Carnegie pro Orange County, Kalifornie*
- Rebecca Collierová, *globální hlavní trenérka*
- Nancy Covertová, *prezidentka Dale Carnegie Training pro Birmingham a Huntsville, Alabama*
- Tina Graziottová, *viceprezidentka Řízení programu a výuky Dale Carnegie Training pro Západní a Střední Pensylvánii*
- Dave Wright, *generální ředitel Dale Carnegie Training pro Houston, Austin a San Antonio*
- Ken Beyersdorf, *prezident, Dale Carnegie, Arizona*
- Frank Starkey, *viceprezident pro Výcvik a hlavní trenér Dale Carnegie Training pro Dallas a Fort Worth*
- Berit Frimanová, *generální ředitelka Dale Carnegie, Švédsko*

- Mark Fitzmaurice, *ředitel a hlavní trenér, Velká Británie*
- Jonathan Vehar, *(bývalý) viceprezident pro Produkty*



## Předmluva

*Joe Hart, generální ředitel společnosti  
Dale Carnegie Training*

V květnu 2015 jsem nastoupil do funkce generálního ředitele Dale Carnegie Training – organizace, která již více než sto let pomáhá lidem po celém světě zdokonalovat řečnické a prezentační dovednosti a vést ostatní. Nedlouho poté jsem se ocitl na jednom chicagském podiu před dvěma sty vůdčími osobnostmi Dale Carnegie Training, kde jsem měl představit sebe a svou vizi pro společnost. Ačkoliv jsem k velkým skupinám lidí ve svém životě mluvil mnohokrát a považuji se za dobrého řečníka, cítil jsem nervozitu. Měl jsem před sebou jedny z nejlepších trenérů, koučů a přednášejících na světě a cítil jsem tlak zodpovědnosti, že mám

promluvit před neuvěřitelně talentovanými řečníky, kteří na mě upírali své pohledy. Měřili si mě. Hodnotili mé schopnosti prezentovat a vést.

Důvěru mi dodala slova Dalea Carnegieho, zakladatele společnosti a autora bestsellerů *Jak získávat přátele a působit na lidi, Jak se rychle a snadno naučit mluvit na veřejnosti, Jak se zbavit starostí a začít žít*.

„Vašimi největšími pomocníky jsou upřímnost, nadšení a vážnost úmyslů. [...] Pod vlivem pocitů se na povrch dostává skutečná osobnost člověka. Zábrany mizí. Oheň emocí spálí všechny překážky. Lidé pak jednájí a hovoří spontánně. Jsou přirození.

V konečném výsledku lze tedy i způsob přednesu shrnout do jednoho bodu, který jsem [v této knize] již vícekrát zdůrazňoval – *mluvte ze srdce*.“

V tu chvíli bylo mé srdce zcela nepochybně přítomno a patřilo i celé naší společnosti. Sílu její práce jsem osobně zakusil před dvaceti lety. Kurz Dalea Carnegieho mi změnil život. Vstoupil jsem do něj jako mladý právník a na konci jsem byl nový člověk. Mí známí se mě ptali: „Co se s tebou stalo, Joe? Najednou, jako bys měl větší zájem o druhé. Jsi hloubavější a máš větší sebedůvěru!“ A nebylo to jen naoko. Skutečně jsem v sobě objevil empatii, která mi dříve chyběla. A také jsem nabyl takové sebejistoty, že jsem začal novou kariéru, založil vlastní společnost, a nakonec se stal generálním ředitelem této organizace, která proměnila život bezpočtu lidí po celém světě.

Na setkáních mi absolventi kurzů Dale Carnegie vyprávějí, jak moc narostla jejich sebedůvěra. Nalezli zdroj svého nadšení a cestu, jak zapojit celé své srdce v práci, v životě i v rodině. Podobné příběhy jsou přesvědčivým dokladem hodnoty obsahu této knihy. Clark Merrill, hlavní trenér Dale Carnegie, k tomu říká: „Veřejná promluva není žádný trik. Není to herecký výkon. Jde o to, být sám sebou.“ Můj kolega Ercell Charles, viceprezident Zákaznické proměny, vysvětluje: „Když jste opravdoví, dáváte všem posluchačům jedinečný dar – sami sebe.“

Když jsem v roce 2015 kráčel na ono chicagské podium, abych poprvé promluvil ke členům společnosti, jejímž jsem dnes generálním ředitelem, nepochyboval jsem o svých schopnostech být sám sebou, podělit se o svou vášeň k práci, předvést své nadšení z naší nové vize a „*mluvit ze srdce*“.

V úvodu k jednomu z děl Dalea Carnegieho (jehož znění naleznete v příloze) se píše: „Co je třeba k tomu být skvělým komunikátorem? Dobře znát téma samo o sobě není zárukou strhující prezentace. Hluboké znalosti vás možná dostanou na podium, ale stejně důležité, ne-li důležitější, je umět vyjádřit své nadšení. Pokud posluchači vidí, že jste pro téma opravdu zapálení, budou vám viset na rtech. Znalosti jsou cenné, ale pozornost si získá především vaše nadšení.“

Uplatnění principů této knihy v praxi vám pomůže si uvědomit, že mnohem spíše než triky či tipy jak

mluvit vám k působivé prezentaci pomůže „být dobrým člověkem s praktickými dovednostmi promluvy“. Buďte především sami sebou, mluvte ze srdce, a pak dokážete svými slovy měnit svět.

Z celého srdce Joe Hart,  
generální ředitel

## **Principy Dalea Carnegieho pro lidské vztahy**

(z knihy Jak získávat přátele a působit na lidi)

### **Buďte přátelštější**

1. Nekritizujte, neodsuzujte, nestěžujte si.
2. Vyjadřujte opravdové a upřímné uznání.
3. Vzbuzujte v druhých nadšený zájem.
4. Upřímně se o ostatní zajímejte.
5. Usmívejte se.
6. Pamatujte si, že pro každého je nejkrásnějším a nejdůležitějším zvukem v jakémkoli jazyce jeho vlastní jméno.
7. Buďte dobrým posluchačem. Povzbuzujte ostatní, aby mluvili o sobě.
8. Mluvte s ohledem na zájmy druhé osoby.

9. Dejte druhé osobě pocit důležitosti – a dělejte to upřímně.

### **Získejte lidi pro svůj způsob myšlení**

10. Jediný způsob, jak dostat z hádky to nejlepší, je vyhnout se jí.
11. Respektujte cizí názory. Nikdy neříkejte, že někdo nemá pravdu.
12. Pokud se mýlíte, uznejte to rychle a důrazně.
13. Začínejte na přátelskou notu.
14. Dostaňte z druhého co nejdříve jeho Ano.
15. Nechte většinu mluvení na druhém.
16. Postarejte se, aby si druhý myslel, že s tou myšlenkou přišel on.
17. Upřímně se snažte vidět věci z hlediska druhého člověka.
18. Buďte vstřícní k myšlenkám a přáním druhého.
19. Odvolávejte se na jiné, vznešenější motivy.
20. Dramatizujte své myšlenky.
21. Předkládejte výzvy.

### **Buďte vůdčí osobnost**

22. Začněte pochvalou a upřímným oceněním.
23. Na cizí chyby upozorňujte nepřímě.

24. Než budete někoho kritizovat, mluvte o svých vlastních chybách.
25. Místo rozkazování se ptejte.
26. Nechte druhého, aby si zachoval tvář.
27. Chvalte i ten nejmenší pokrok, stejně jako všechny další. Buďte vřelí ve svém uznání a nešetřete chválou.
28. Dejte druhému skvělou pověst, které může dostat.
29. Povzbuzujte. Vyvolejte zdání, že chybu bude snadné napravit.
30. Přimějte druhého, aby rád udělal to, co vy navrhuje.

## Úvod

*Mark Cahill seděl v recepci krásné kancelářské budovy v New Yorku a čekal, až přijde řada na nejdůležitější prezentaci jeho života. Pracoval jako prodejce pro velkou nadnárodní společnost a byl odborníkem na zařízení, které společnost zvažovala uvést do mezinárodního prodeje. Pokud se mu prezentace povede, určitě bude povýšen, zvýší mu plat a jeho kariéře to vůbec velmi pomůže.*

*„Už na vás čekají, pane Cahille,“ řekla recepční a otevřela dvoukřídlé skleněné dveře.*

*Mark jí krácel v patách a měl pocit, že bude zvracet. Byl malátný a hlavou mu běžely pochybnosti: „Proč si myslíš, že máš vůbec co zajímavého říct? Vzpomínáš si na přednášky z rétoriky na střední škole? Všichni se ti doslova vysmáli, když ses pokusil o nějakou řeč.“*



„Pane Cahille?“ Recepční stála ve dveřích a tázavě na něj hleděla.

„No, teď už nemůžu utéct,“ pomyslel si Mark, polkl svůj strach a zamířil do zasedací místnosti, kde na něj čekalo celé vedení. „Ať to mám co nejdříve za sebou.“

Mark není jediný, kdo se bojí promluvit na veřejnosti. Podle výzkumu zažívá stejné pocity strachu až sedmdesát sedm procent lidí po celém světě. Veřejná promluva je událostí, která v lidech vyvolává největší hrůzu. V knize *MLUVTE! Jak překonat strach a hrůzu z veřejné promluvy* objevíte, že není důvod dělat si starosti, protože „nejde o řečníka, nýbrž o sdělení a publikum“. Nemusíte se tedy stát „vytříbeným, profesionálním řečníkem“, nýbrž objevit své autentické, pravé já. Dale Carnegie říká, že raději než se soustředit na řečnické dovednosti „budte dobrým člověkem, který mluví“.

Jak při promluvě působíme, vychází především z toho, co jsme za člověka. To, co PŘÁVĚ z VÁS dělá dobrého řečníka, je proto odlišné od toho, co jím činí vašeho souseda, kolegu či sestru. Proto musíme přestat napodobovat svého oblíbeného řečníka (my nejsme jako on a on není jako my). Místo toho musíme usilovat o to, abychom se stali tím nejlepším možným člověkem. Pak dokážeme působit na posluchače.

Tato kniha odráží uvažování Dalea Carnegieho a obsah kurzu *Prezentace s vysokým účinkem*. Vychází z nadčasových principů představených v knize *Jak*

*získávat přátele a působit na lidi.* Příběhy, které zde budete číst, jsou skutečné a praktické tipy pocházejí od lidí, kteří mistrně ovládli umění veřejné promluvy – od našich nejlepších trenérů z celého světa.

## **Proč mluvení na veřejnosti?**

Existuje řada způsobů, jak změnit svět a působit na své okolí. Nic však nefunguje bez schopnosti působit na lidi – a to je smyslem veřejné promluvy.

S projevem na veřejnosti si zpravidla spojujeme politika či motivačního řečníka stojícího před zástupy posluchačů. Je to sice jedna z forem veřejné promluvy, ale je nepravděpodobné, že bychom se my, „obyčejní lidé“, někdy ocitli v situaci, kdy máme promluvit před stovkami, tisíci, či dokonce desetitisíci lidí. Pro nás bude „veřejná promluva“ nejspíš mít formu pracovní prezentace, projevu před skupinou, do níž sami patříme, vystoupení v kostele, pronesení přípitku na svatbě nebo osobního jednání se zákazníkem, klientem a nadřízeným. Ve všech takových situacích hovoříme ke skupině lidí, na niž chceme nějakým způsobem zapůsobit. Třeba se je snažíme přesvědčit, aby investovali, nebo chceme předložit závěry či číselné údaje. Naším cílem může také být vzdát hold, pobavit, dojmout či inspirovat. Bez ohledu na výsledek je veřejná promluva prostředek, kterým působíme na druhé a měníme svět.

A proto patří mezi nanejvýš důležité dovednosti.

Slovy Dalea Carnegieho: „Překonání strachu mluvit na veřejnosti má velký dopad na vše, co děláme. Přijmete-li tuto výzvu, stanete se lepším člověkem. Vítězství nad obavami z promluvy před skupinou vám otevře bohatší a plnější život.“

Ercell Charles, globální viceprezident Zákaznické proměny společnosti Dale Carnegie & Associates, vypráví, jak se setkal s Anh, mladou právníčkou jedné z nejprestižnějších právních kanceláří v Atlantě. Na jedné z lekcí kurzu *Prezentace s vysokým účinkem* tiše seděla u stolu, dokud jí někdo nepoložil otázku. Na začátku celého programu se měl každý účastník postavit a uvést své jméno, zaměstnavatele, pozici a očekávání. Když přišla na řadu Anh, bylo na ní vidět, že se jí do toho nechce, a hleděla do země. Rychle mu došlo, že Anh nic neřekne, pokud se jí na jednotlivé informace výslovně nezeptá. Poté, co řekla, pro jakou firmu pracuje, vzbudila u ostatních ještě větší pozornost. Na dotaz, proč se na kurz přihlásila, jako by se otevřela stavidla přehrady.

„Anh začala překotně vyprávět: „Specializuji se na oblast péče a práva dítěte. Když se v kanceláři objeví nějaký podobný případ, vždy mě žádají o pomoc při přípravě strategie pro klienty. Radím jim a doporučuji i následné kroky soudního řízení. Bohužel však tyto případy nikdy sama nevedu. Jednou jsem celý případ připravila, předala Donovi a on s ním šel k soudu. Moc

se bojím mluvit na veřejnosti, a proto žádný případ u soudu nezastupuji. A teď mě to poškodilo i kariérou. Hádejte, koho nedávno povýšili na partnera firmy? Dona, ne mě.’

Z jejích slov bylo jasné, že jí vadilo i trápilo přijít o takovou příležitost kvůli strachu. Proto jsem se jí zeptal, co je ochotná dělat jinak, když se teď přihlásila na kurz. Odpověděla: ‚Věřit, že to zvládnou!’

Aby se člověk stal lepším řečníkem, musí nejdřív vidět sám sebe jinak, než bude jako lepší řečník působit navenek. Před každou prezentací jsem po Anh chtěl, aby sebedovědomě třikrát zopakovala: ‚Už nikdy nebudu mít strach postavit se, promluvit a něco znamenat!’ Tato věta se jí stala mantrou a odrazovým můstkem, aby se stala řečnicí a právníčkou, jakou vždy chtěla být. V jejím projevu zaznívá sebedůvěra, talent a rozsáhlé odborné znalosti.

O pár let později mi Anh poslala přání s poděkováním za to, co se na programu naučila. Mělo to pozitivní vliv nejenom na její kariéru, nýbrž i osobní život. Anh se stala partnerkou v právní firmě. Ale ještě lepší novinkou bylo, že po nějaké době z firmy odešla a založila svou vlastní se zaměřením na rodinné právo, a to pouze proto, že se rozhodla postavit se, promluvit a něco znamenat.“

*„Nejde o to stát se výtečným řečníkem. Pracujte na důvěře ve své schopnosti komunikovat určité sdělení s velkým účinkem.“*

CLARK MERRILL,  
hlavní trenér Carnegie

## **Obvyklé rady ztratily na své užitečnosti**

Některé běžné rady, které mají přednášejícím pomoci „překonat“ strach, jsou naprosto nesmyslné. Už jste se setkali s následujícími „zaručenými“ tipy?

- Představte si své posluchače ve spodním prádle.
- Soustřeďte pohled na bod na zdi těsně nad hlavami posluchačů.
- Hlavní body si napište propiskou do dlaně.
- Začněte vtípem, abyste prolomili ledy.
- Chození sem a tam po podiu vám dodá energii.

Takovéto rady si dříve museli vyslechnout lidé, kteří se snažili zbavit strachu z mluvení na veřejnosti.

Není nutně nic špatného na tom, vzít si na prezentaci nové oblečení (pokud to nejsou zrovna boty, které potřebují rozchodit). Ale tyto tipy a většina podobných rad se týká VÁS, řečníka.

Když v Dale Carnegie radíme lidem, jak zlepšit své řečnické dovednosti, vycházíme z pravého opaku. Clark Merrill to shrnuje následovně: „Nejde o vás. Jde o vaše publikum.“ Zaměříme-li pozornost na sdělení,

kteřé chceme publiku předat, a jak jej má přijmout, pak strach z mluvení mizí. Přestaneme si dělat starosti, co si o nás myslí (nemám kravatu nakřivo, nemám rtěnku na zubech, nelíbí se mi tón mého hlasu, nerozhazují moc rukama apod.). Místo toho upřeme svou energii navenek a navážeme spojení s publikem díky tomu, že jsme sami sebou.

### **Přestaňte „prezentovat“**

V této knize mnohokrát uslyšíte o objevování své autentické osobnosti. Pro skvělého řečníka je totiž nejdůležitější, aby na podium postavil tu nejlepší verzi sebe sama. Nesnažte se napodobovat někoho jiného. Chvilí to třeba zvládnete, ale předstírat se dá jenom krátce.

Robert Korp, ředitel Kvality výcviku Dale Carnegie\*, to vyjádřil následovně: „Jako prodejce jsem na začátku kariéry přišel o jeden velký obchod. Měl jsem důležitou prodejní prezentaci ve významné zahraniční společnosti. Byl jsem dokonale připraven, vstoupil se sebejistotou a přednesl svou řeč. A smlouvu jsem nezískal. Proč? Můj kamarád mi řekl, že jsem působil nudně. Samozřejmě jsem byl nudný. Myslel jsem, že se musím chovat „profesionálně“. Byl jsem nový, došel jsem k chybnému závěru, neprojevil vášeň pro svou práci

---

\* Jména a pracoviště trenérů Dale Carnegie nejsou změněna.

a nevěnoval jsem pozornost publiku / potenciálnímu klientovi. Pak přijde nervozita a my se soustředíme pouze na sebe.

Stát se certifikovaným trenérem Dale Carnegie není vůbec jednoduché. V rámci svého studia na Dale Carnegie Training jsem se ocitl před skupinou, kde byl přednášející, jehož jsem měl vést. Pozorovali mě při tom a hodnotili, ale já jsem se dokázal soustředit pouze na sebe, abych neudělal žádnou chybu, řečníka jsem vůbec neposlouchal a mé připomínky byly úplně mimo. Věnoval jsem se pouze sám sobě. Dostal jsem lekci.

Dnes jsem certifikovaný hlavní trenér a studentům říkám, že nejde o ně jako o řečníka. Jde o posluchače. Samozřejmě musíte znát téma, o kterém přednášíte, ale pokud nezapojíte svou autentickou osobnost, nemůžete být nikdy dobří.“

Dokázat na „podium“ postavit své pravé já se nestane samo od sebe. Je třeba na tom pracovat. A právě tím se zabývá tato kniha. Je třeba se naučit připravit dobrou prezentaci pro konkrétní publikum, nacvičit si přednes, abychom vystupovali přirozeně a cítili se uvolněně, a dovolit si být tím, kým skutečně jsme. Čím více to cvičíme, tím menší strach cítíme. Dovednosti, které získáme praxí, nám dodávají na sebedůvěře. A sebedůvěra přináší více příležitostí své dovednosti prohlubovat.

Nakonec přeci platí, že PRÁVĚ VY ztělesňujete své sdělení. Činy jsou hlasitější než slova a chceme-li něco