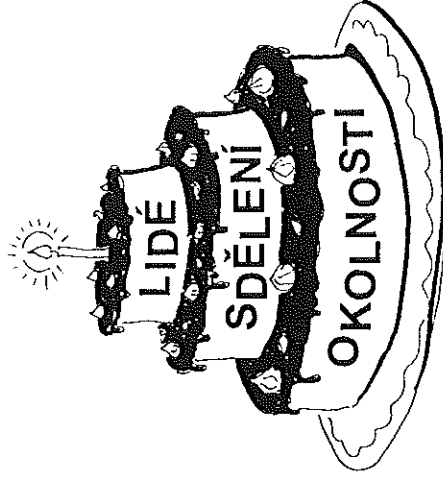


PRVKY PREZENTACE

Cíle

- z Identifikovat základní, nevynechatelné prvky každé prezentace.
- z Uvědomit si jejich význam pro výsledný účinek prezentace.

Prezentace je jako dětská skládačka. Celkový efekt, účinek naší prezentace závisí na souladu všech základních prvků, které se na výsledku podílejí. Těmito základními prvky jsou v každé prezentaci vždy lidé, sdělení, které si předávají, a okolnosti, za kterých k tomuto předání dochází. Pojďme se společně podívat na obsah základních prvků a jejich vzájemné propojení a souvislosti.



„Řečník má vyčerpat téma a ne posluchače.“
W. Churchill

1

Lidé

Pro každou prezentaci musí být alespoň dva. Jeden, který prezentuje, a druhý, který poslouchá:

- **já** (řečník),
- **ti, kdo poslouchají** (posluchači).

Možná, že to bude znít na první poslech zvláštně, ale i prezentace je dialog, který vedeme se svými posluchači. Dialog o to složitější, že jej obvykle vedeme ne s jedním, ale někdy i se stovkami posluchačů. V každém dialogu jako v každé jiné komunikaci záleží na obou stranách, zda a v jaké míře bude úspěšný. Na jedné straně jste vy jako **řečník**, mluvčí, prezentující. Na vaší straně jsou osobní zkušenosti, znalosti, pověst a reputace, důvěryhodnost a přesvědčivost. Na druhé straně pak jsou vaši **posluchači** se svými znalostmi, zkušenostmi, očekáváním, zájmem, postavením a angažovaností. V případě prezentace jde o to, aby se tyto dvě různé množiny alespoň do určité míry překrýly, a tak došlo k pochopení, porozumění.

Většina průměrných řečníků se v první řadě zajímá o sebe, o své cíle, které prezentaci sleduje, co a jak řekne. Jak to těm druhým dokáže a ukáže! Daleko méně se ti průměrní zabývají (pokud vůbec) svými posluchači. Jejich pořadí důležitosti je:

- | | | |
|---------------|-----------------|---------------|
| 1. já | 2. to, co řeknu | 3. posluchači |
| 1. posluchači | 2. to, co řeknu | 3. já |

Chcete být dobrými, nadprůměrnými, vynikajícími řečníky? Potom obraťte pořadí!

Pokud dokážeme tento krok udělat, měníme zásadním způsobem svůj přístup a pokládáme pevné základy pro úspěch jakékoli komunikace s druhými lidmi. Jen tehdy, pokud budeme schopni na prvním místě vidět svého posluchače, co o věci asi ví, jaké může mít zkušenosti, co očekává, čemu věří a co by jej mohlo přesvědčit – můžeme najít cestu, skutečnou a doslovnou „komunikaci“ ke svému posluchači. Snaha o pochopení, respektování a vctění se do partnera je v každé komunikaci základem

pro pochopení a dorozumění. Není nic horšího než řečník, který si neváží svých posluchačů. Řečník, který si neuvědomuje, že už posluchače nudí, který není schopen mluvit pro ně srozumitelným jazykem, neumí oslovit jejich zájmy, nebo je dokonce být i z nevědomosti uráží. Dobrý řečník je ten, který myslí na své posluchače, který jim má co říci a umí své sdělení **formulovat pro posluchače** srozumitelně a zajímavě.

Dobrý řečník se nerodí, ale roste a vytváří. Jedna z nejstarších systematických studií veřejného projevu, více než dva tisíce let stará Aristotelova „Rétorika“, uvádí tři druhy důkazů: logos (logický důkaz), pathos (emocionální výzva) a ethos (výzva založená na povaze mluvčího). Osobnost mluvčího je významným faktorem ovlivňujícím výsledek prezentace. Vy sami jste ten nejlepší nástroj, který máte!

Interkulturní pohled

V našem kulturním okruhu platí, že prezentující, mluvčí, řečník je odpovědný za to, co říká, a měl by tedy vědět, o čem mluví, měl by být důkladně připraven. Měl by uvádět pravdivé informace o svých zdrojích, neměl by záměrně klamat nebo šítit lži, pomluly a neověřené zprávy. Žijeme ve světě, kde jedinou konstantou je změna, a informace se mění, pohledy se prohlubují, stanoviska rozšiřují, nosiče informací i schopnost kritického zhodnocení použitých údajů, dat a informací, ale také zdrojů, ze kterých čerpáme.

Není tomu tak ale všude. Pro asijské kultury, zejména čínskou a japonskou, je zdvořilost důležitější než poctivost, pravdivost a otevřenost a při skupinových diskuzích a rozhovorech zejména na veřejnosti zachovávají zásadu mirumilovných vztahů! Porušení této zásady je tvrdě společensky odsuzováno. Tato zásada je natolik přimární, že potlačuje ostatní – například může požadovat, abyste neřikali pravdu. Pro nás, jako příslušníky kultury vyznávající jiné pořadí hodnot, to znamená při prezentaci v takovém kulturním prostředí mimo jiné velmi opatrně zacházet s kritickými a negativními informacemi, které potřebujeme posluchačům sdělit. Daleko více než v domácím kontextu zvažovat, jak a zda je vůbec použijeme.

„Jak něco říkáme, je stejně důležité jako to, co říkáme.“

I. Joseph A. De Vito: *Základy mezilidské komunikace*, Praha, Grada, 2001, s. 337

2

Sdělení

Proč je mimoslovní část naší komunikace tak významná a silná? Důvodem je především fakt, že je vývojově daleko starší a daleko významnější pro přežití člověka jako biologického druhu, než jsou slova. Mimoslovní signály oslovují přímo podvědomí našeho posluchače a podvědomí je „šéfem“ naší psychiky a má hlavní slovo při rozhodování, zda nám posluchač věří nebo ne.

Pokud jako řečník dosáhneme toho, že naše slova i mimoslovní signály budou v souladu, zvládní jsme základní kámen v mozaice naší úspěšné prezentace.

Jinými slovy řečeno: mluvíte jen, máte-li co říci, mluvíte jen o tom, o čem jste sami přesvědčeni a čemu rozumíte a věříte.

Každé naše sdělení má svůj obsah i formu, své co i jak.

Slovní (verbální) sdělení, to jsou naše slova a jejich význam, terminologie a výrazy, které používáme, argumenty, otázky a jejich uspořádání, struktura. Patří sem ale i textová část v podkladech, tiskovínách a psaných pomůckách, které předkládáme svým posluchačům.

Mimoslovní (neverbální) část našeho sdělení tvoří všechny mimoslovní signály, počínaje naším vzhledem a oblečením, sebejistotou a organizovaností, pohledem, gesty, postojem, mimikou a hlasovým projevem a celkovým chováním a vystupováním.

Součástí mimoslovního písemného sdělení jsou pak použité obrázky, piktoqramy, grafy, filmy, obrazové pomůcky. V komunikaci s druhými lidmi si zdaleka nepředáváme jenom informace, fakta, čísla, racionální argumenty a podklady. Naše sdělení vždy obsahuje i zprávu o tom, co si myslíme o sobě, za koho se považujeme a za koho považujeme své posluchače. Vždy je v našem sdělení obsažena zpráva o tom, co si myslíme o věci samé – zda jí věříme, jak ji hodnotíme, jak si za ní stojíme. Předáváme si nejen racionální a věcné informace, ale i informace o svých postojích, hodnoceních, emocích, očekáváních. A právě v této neracionální oblasti našeho sdělení se projevuje jako minimálně stejně důležitý faktor neverbální komunikace. Ba co více, právě tady začíná být naše prezentace buď efektivní – to v případě, že naše slovní i mimoslovní sdělení říká jedním hlasem ano, ano, anebo naopak neefektivní, neúčinné – to v případě, že naše slova říkají ano a naše neverbální signály říkají posluchačům ne. Koneckonců to, že se posluchači dozví nejen informaci, ale i to, jak si ji mají vysvětlit a jak s ní naložit, právě to od nás očekávají. Jinak by přece stačilo, aby si ji sami přečetli.

„Jen ten, kdo je sám přesvědčen, dokáže přesvědčovat druhé.“
 „Chceš-li mne rozplakat, musíš nejdříve plakat ty sám.“

Horatius

Ostatní okolnosti

Na prvním místě jsme začali uvažovat o svých posluchačích a jejich zájem dali do popředí. Dobře jsme odhadli i jejich znalosti, názory a zkušenosti, jejich očekávání a výborně jsme se připravili. Naše prezentace, naše sdělení je co do obsahu i formy působivé, naše pomůcky fungují a posluchači se zájmem poslouchají. Je něco, co by mohlo výsledkem a efektem naší prezentace oslabit? Odpověď zní ano, je.

3.1 Čas

Když má prezentace končit ve dvanáct hodin a my ještě ve dvanáct hodin dvacet minut mluvíme, trpělivost i pozornost posluchačů klesá k nule.

Dodržet stanovený čas prezentace považují v našem kulturním okruhu za významný ukazatel profesionality přednášejícího. Dodržení času nesdělují svým posluchačům jenom to, že jsem profesionál, který zvládne téma ve vymezeném čase, ale daleko více. Sdělují jim neverbálně: „Vážení posluchači, respektuji váš čas a dohodnuté podmínky, respektuji a vážím si vašeho času i vás.“ **Čím méně času máme k dispozici, tím více času potřebujeme na přípravu.** Každý spisovatel a novinář vám potvrdí, že je jednodušší napsat na dané téma tři stránky než „jenom“ krátký novinový sloupek.

Povzdechů typu: „Kdybych na to měl více času, bylo by to daleko lepší...“ nebo „Tohle téma se prostě nedá zvládnout za deset minut. Na to potřebuji alespoň hodinu!“ – tyto povzdechy přenechte začátečníkům, pro vaše posluchače to není argument.

Interkulturní pohled

Asi už tušíte, že to, co jste si právě přečetli, také neplatí beze zbytku všude na světě. Dochvilnost, přesnost, časový rámec a jeho dodržování – to jsou požadavky, kterými se budeme řídit především u posluchačů v západní, severní a střední Evropě.

v USA a v Japonsku. Už ve Španělsku, Řecku, Latinské Americe a v arabských zemích je přístup k času odlišný a účastníci konverzaci většinou neukončí jen proto, že už čas vypršel. Naopak, považovali by to za nezdvořilé.²

3.2 Místo, podmínky, okolnosti a technika

Dodnes si s mrazením vzpomínám na prezentaci projektu nového výcvikového programu pro telefonické vymáhání pohledávek, který jsem představovala marketingovým a personálním ředitelům českých a zahraničních firem. Tehdy jsem to byla pouze já, komu stékal pot po zádech – moji posluchači se na rozdíl ode mne třásli po první půl hodině chladem a své myšlenky věnovali zcela jednoznačně ne tomu, co program obsahuje, ale tomu, jak se zahrát. Proč? Protože jsem v přípravě podcenila prostředí a nedostatečně vytápění prostoru, kde se prezentace pořádala.

Pokud jste na vlastní kůži zažili, co dokáže s pozorností a zájmem posluchačů udělat jakékoli vyrušení, nefungující zařízení, horko, zima, hluk – potom víte, o čem mluvím a do jaké míry to může narušit celkový výsledek. Posluchačům, kteří se tetelí zimou a jejich jedinou touhou je trochu teplejšího do žaludku, dalším, kterým je naopak vedro nebo strádají vyvýchaným vzduchem – těmto posluchačům můžeme vykládat se sebevětším zanicením – jejich pozornost bude stále odváděna k elementárním fyziologickým potřebám.

Na počátku své poradenské a konzultační kariéry jsem si také říkala, že to nejdůležitější je zájem posluchačů a to, jak já profesionálně zvládnu svou prezentaci. Všechno to ostatní, jako čas, pomůcky a podmínky – na tom tolik nezáleží. Vlastní nepřijemné zkušenosti mne ale poučily, že ani tyto zdánlivě okrajové prvky prezentace není možné podceňovat, protože i ony utvářejí a podílí se na celkovém výsledku naší prezentace. Představíme-li si výsledný efekt prezentace jako ideální kruh, potom je jasné, že oslabením nebo selháním kteréhokoli prvku se cílový efekt narušuje.

² Joseph A. De Vito: *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2001, s. 151

1.1

Stanovení cíle

Představte si, že jste obžalováni ze zločinu, který jste nespáchali, a váš obhájce odpoví na váš dotaz, jak se budete připravovat na obhajobu, asi takto: „Víte, já se neobtěžuji s přípravou a plánováním nebo studiem případu. Prostě přijdu do soudní síně, řeknu dobrý den soudce a nějak vaši obhajobu zaimprovizuji.“ Chcete ho ještě jako obhájce? To byla typická řečnická otázka, protože my víme, že přípravu je nezbytná pro výsledný efekt a znamená promyslet si mnoho věcí. Podívejme se na první z nich.

„Pane Jirásko, zítra je schůze správní rady a já musím odjet v naléhavé záležitosti. Budete muset zítra místo mne prezentovat dosažené výsledky. Samozřejmě vám předám všechny podklady a moje sekretářka vám pomůže se zpracováním.“ Co si asi říká pan Jirásek v duchu kromě toho, že proklíná svého šéfa? Možná, že něco ve smyslu – „No to je nadělení! Co já jim tam budu vlastně říkat?“

Otázka, kterou si pan Jirásek položil jako první (Co jim budu říkat?), nám ukazuje, že pan Jirásek asi moc zkušeností s prezentacemi nemá. Ne, že by tato otázka neměla s přípravou co dělat! Dobrý řečník si ale současně položí další klíčovou otázku. Nikoli jen **co** všechno, ale **proč** budu něco říkat. Nikoli jen téma, ale i účel, cíl, smysl prezentace. Co je účelem, cílem méj prezentace? Co vůbec může být cílem jakékoli prezentace? V zásadě jde u prezentace o jednu z následujících možností nebo jejich kombinací. Cílem prezentace je:

- informovat.
- přesvědčit (motivovat k jednání).
- pobavit.

To je stále velmi obecné a náš pan Jirásek by si měl položit otázku ještě poněkud konkrétněji. Jestliže je cílem prezentace podat informace, potom otázka zní: které informace konkrétně chci, aby se moji posluchači dozvěděli? V případě, že chci o něčem své posluchače přesvědčit, potom je třeba stanovit, co chci, aby udělali. Součástí by měla být i odpověď na otázku, jak chceme, aby se naši posluchači cítili. Asi není potřeba zvláště zdůrazňovat, že i v případě našeho pana Jiráška bude jinak vypadat prezentace, která má za cíl pouze informovat správní radu o dosažených výsledcích, a jinak prezentace výsledků, která má za cíl přesvědčit správní radu o tom, že na základě daných výsledků je potřeba přijmout opatření. Podklady, se kterými bude pan

Jirásek pracovat a ze kterých bude vycházet, budou stejné. To, co se výrazně změní, bude jejich výběr, uspořádání, gradace, argumentace, interpretace a forma prezentace.

Otázka **proč** na začátku nám totiž rozhodujícím způsobem určuje i odpověď na otázku, **co** budu říkat (a také co říkat nebudu). Je to první základní směrovka pro naši prezentaci.

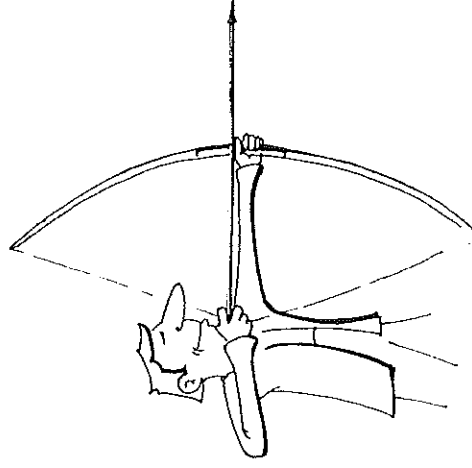
Co chci, aby posluchači věděli?

Co chci, aby posluchači udělali?

Jak chci, aby se posluchači cítili?

K zamyšlení

Vzpomeňte si na svou poslední prezentaci. Jak jste si definovali její cíl a jak se to projevilo v prezentaci? Splnili jste cíl prezentace a do jaké míry? Mysleli jste v první řadě na své posluchače? Zahřníte otázku **proč**? na počátek své připravované další prezentace a sami zvažte, do jaké míry ovlivní obsah vaší prezentace.



1. 2 Analýza posluchačů a situace

Druhým krokem, který předchází úvahám o obsahu naší prezentace, druhou směrovkou na naší cestě je analýza. Analýza posluchačů a situace, vyhodnocení podmínek, ve kterých prezentace bude probíhat.

Analýza posluchačů

Kdo jsou ti, kdo mne budou poslouchat? Pokud si neodpovíme na tuto otázku, nemůžeme zodpovědně začít s přípravou prezentace. Ne vždy můžeme dát na tuto otázku naprosto přesnou odpověď. Ne vždy známe osobně ty, ke kterým budeme mluvit. Většinou ale známe alespoň základní charakteristiky svých posluchačů. Jsou to odborníci, nebo laici, jsou to řídicí pracovníci nebo specialisté, jsou to začátečníci nebo zkušení v oboru, jsou mladší nebo starší, jen ženy nebo jen muži? Co o tématu asi vědí a co očekávají, co je bude zajímat? Jinak budeme prezentovat svůj podnik při náboru studentů na vysoké škole a jiné argumenty budeme používat, budeme-li chtít získat staršího odborníka nebo specialistu.

Kromě sociálního složení svého publika zvažujeme také jejich „psychologické nastavení“ k danému tématu a kulturní zázemí. Co to znamená?

Psychologické nastavení znamená míru ochoty posluchačů naslouchat vám a vašemu tématu, míru, v jaké jsou ochotni téma přijmout nebo zda jej odmítají.

Při analýze kulturního zázemí zvažujeme postoje a hodnoty kulturně odlišného publika, což je stále více a více realita, se kterou budeme pracovat a ve které budeme žít. Při vašem projevu bude publikum, ve kterém budou například také Američané, zřejmě rozpačitě reagovat na vtipy o „ženském mozku“, přestože v publiku budou jen muži. Vědět, zda posluchači jsou tématu nakloněni nebo naopak, je velmi důležité zejména tam, kde je cílem prezentace přesvědčit.

Přítel Jiří Tomek, jinak studnice životních příběhů a zkušeností, „pojišťovák“ tělem i duší, mi vyprávěl, jak se mu jednou podařilo neuváženou poznámkou ztratit klienty v okamžiku, kdy už se chystali podepsat smlouvu o životním pojištění. Jeho prezentace produktu byla přesvědčivá, na všechny dotazy a námítky přesvědčivě odpovídal a manželský pár projevil zájem o uzavření životní pojistky. Při přípravě potřebných formulářů Jiří povídal s klienty o všem možném a neuváženě pronesl

coś o „pánbíčkářích“. Oba manželé se zarazili, podívali se na sebe a potom manžel řekl: „Pane Tomku, promiňte, ale my s Vámi tu životní pojistku neuzavřeme. Víte, my jsme také oba hluboce věřící.“ Všechny omluvy a vysvětlování byly zbytečné.

Analýza situace a okolností

V této části přípravy je třeba zabývat se okolnostmi, které vytvářejí základní rámec a podmínky pro naši prezentaci. Kolik máme na prezentaci času, v jakých podmínkách a prostředí bude probíhat, co je k dispozici a jaké technické pomůcky můžeme využít a v jakém rozsahu vzhledem k času a okolnostem je použijeme.

Jestliže víme proč a vzali jsme v úvahu své posluchače a okolnosti – vymezili jsme si základní směr prezentace a můžeme ji začít naplňovat obsahem, můžeme udělat další krok.

1. 3 Zpracování prezentace

1. 3. 1

Stanovení obsahu prezentace, teze a výběr hlavních bodů

Jednou z metod pro stanovení obsahu prezentace, která je do značné míry zárukou, že nezapomeneme na nic důležitého, je brainstorming. Tuto metodu většinou známe a používáme při skupinovém řešení problémů a hledání nových řešení. Možná se ptáte, jak mohu sám na sobě praktikovat brainstorming? Pokud dodržíme pravidla:

- ↗ uvolnit se a rychle zaznamenat všechny nápady například formou hesel a zkratek,
- ↗ zaznamenat každý nápad a souvislost včetně „nesmyslných“,
- ↗ nehodnotit nápady a nekritizovat,
- ↗ nesnažit se je pořádat ve fázi nápadů,
- ↗ ignorovat gramatiku.

potom je brainstorming využitelný velmi dobře i pro přípravu prezentace. Po zachycení všech nápadů nastává fáze jejich hodnocení, uspořádávání, strukturování, ale také výběru a vyřazování. Základním kritériem a sítím je náš cíl a výsledky naší analýzy.

Je mnoho dalších technik, které můžeme používat při přípravě prezentace, a z osvědčených ještě alespoň dvě, a sice technika myšlenkových map³, která respektuje naše myšlení, nebo technika analogií a „kamenů“ v technickém řečišti⁴, které najdete v knize paní V. F. Birkenbiehl. Jako „kameny v řečišti“ označuje V. F. Birkenbiehl vědomostní moduly, jakési informační jednotky pro prezentaci, kterou si připravujeme, něco, co opravdu dobře a důkladně známe a co z naší paměti nezmizí například následkem trémy a napětí v průběhu prezentace. Více informací o obou metodách najdete v přílohách.

Teze, výběr hlavních bodů a jejich uspořádání

Teze je hlavní myšlenka, kterou chceme sdělit. V případě informativní prezentace je teze zaměřena na to, co chceme, aby se posluchači dozvěděli, v případě prezentace, která má za cíl přesvědčit, motivovat k jednání, je teze to, čemu chceme, aby posluchači věřili. Například, že produkt, služba, firma Kuptesit je něco, co by měli kupovat, využívat nebo na to spoléhat. Nebo výzvy k aktivitě a angažovanosti: „Šikanu ve školách mohou ovlivnit nejen učitelé, ale i rodiče dětí“, „Poslanec Nováka bychom měli ve volbách podpořit“, „Nebezpečí obezity můžeme předjet!“ ...

Teze je jako prohlášení, které v prezentaci dokládáme, a definovat si ji hned na počátku významně pomáhá ve všech dalších krocích přípravy i vlastní prezentace. O Leonardu Bernsteinovi se vypráví kouzelný příběh. Jednoho dne se k němu ohlásil mladý muž s nápadem na nový muzikál a Bernstein, tehdy už proslavený muzikálem West Side Story, mu řekl: „Napište mi to, mladíku, tady na rub svojí vizitky.“ „To nejde,“ odpověděl mladík, „tam se to přece nemůže vejít!“ „V tom případě to nemáte hotové,“ řekl mu na to Bernstein a vrátil se k dirigentskému pultu.

Interkulturní pohled

Zatímco některé kultury (zejména USA, Švédsko, Finsko, Dánsko, Německo...) očekávají a vyžadují, aby mluvčí výslovně vyjádřil své stanovisko, sdělil to, oč usiluje, co chce, aby lidé učedali, další kultury dávají přednost tomu, aby vyjádření prezentujícího nebylo tak jednoznačné, chtějí být k závěru vedeny nepřímou. Prohlášení „Hlasuje pro poslance Nováka“ by například v Číně, Japonsku nebo arabských zemích považovali nejen za neotesané, ale někdy dokonce až za urážlivé vůči posluchačům.

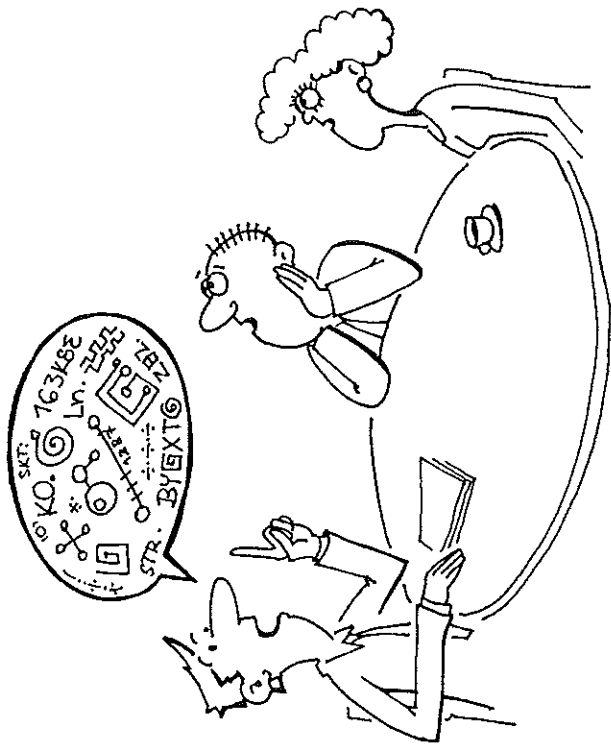
3 T. Buzan: *The Mindmap Book*. London, BBC Books, 1990

4 Vera F. Birkenbiehl: *Něbojte se myslet hlasou*. Praha, Portál, 2002, s. 26

Velmi důležitým krokem je **výběr hlavních bodů** a toho, co do své prezentace zařadíme a naopak – co nemilosrdně vyřadíme. Setkali jste se při prezentaci s řečníkem, který trpí „**syndromem experta**“? Většina z nás jej (nebo ji) asi v životě potkala. Je to člověk, který své posluchače zavazuje obrovským množstvím detailů, podrobností, termínů, odborných výrazů tak, že i při dostatečném zájmu z naší strany a dobré vůli po půl hodině „vypínáme“ a přestáváme vnímat. Typickým příkladem je specialista, který se domnívá, že není důležitějšího oboru, tématu, oblasti, že není vědy kromě matematiky (trigonometrie, fyziky, historie, chemie a dosadte si ze školních i neškolních let další příklady). Přezít v tomto světě pak můžeme jen vybavení důkladnou a detailní znalostí právě jeho předmětu, oboru a zaměření.

Syndrom experta se projevuje uvažováním typu:

- ☞ když to vím, umím já, rozumím tomu – rozumí tomu i ostatní,
- ☞ termíny a odborné výrazy, zkratky, které používám, musí přece znát každý,
- ☞ posluchači vědí, proč je právě toto důležité,
- ☞ musím jim dát všechna fakta, informace a podrobnosti, vše, co o věci vím,
- ☞ používám co nejvíce podrobných pomůcek,
- ☞ všechno, co říkám, je důležité.



Pokud se chcete vyhnout syndromu experta, neustále si při přípravě prezentace připomínejte, že:

- z vaši posluchači musí dostat **pouze** ty informace, které potřebují a které musí znát.
- Ne vše to, co víme my, ale to, co potřebují, **aby pochopili – uvěřili – rozhodli se**.
- z méně je většinou více,
- z mluvímne organizovaně, systematicky a říkáme jen to nejdůležitější. Řekneme-li, že budeme mluvit o A potom o B a na závěr o C, potom bychom toto pořadí také měli dodržet, nevracet se a nepřeskakovat z jednoho bodu a tématu na druhý.

Vyhnut se syndromu experta tedy znamená především nepředpokládat u posluchačů důkladnou a zevrubnou znalost, nepokrývat vše do detailů a nepoužívat odborný žargon a zkratky.

Hlavní body pro svou prezentaci vybíráme velmi pečlivě a jen ty nejdůležitější. Ideální počet hlavních bodů pro naši prezentaci je číslo tři – magické číslo, které si posluchač snadno zapamatuje. Maximální počet hlavních bodů by neměl přesáhnout číslo pět. Jak vybírat a zužovat počet bodů? Vylučte ty, které se zdají méně důležité, stanovte svým bodům priority, dále zkombinujte ty body, které mají společný základ, do jednoho bodu a třetím kritériem je publikum. Vyberte ty, které se nejvíce týkají vašich posluchačů. Hlavní body dále zpracováváme slovně i obrazem (vizuálně).

Pro **slovní argumentaci** používáme definice, statistiky, citace, data, výsledky výzkumů a studií – tedy argumenty, kterými dokládáme svá tvrzení racionálně. Druhým důkazem jsou důkazy emocionální – příklady, zkušenosti druhých.

Pro **vizuální zpracování** používáme vizuálních prostředků, jako je flipchart, zpětný projektor, videozáznam, film, počítač, dataprojektor a multimedia, tabule, obraz, mapa nebo konkrétní předměty.

Každé své tvrzení musíme deklarovat, doložit příklady, argumenty a shrnutím důkazů znovu potvrdit. Pro tento postup lze použít snadno zapamatovatelného pravidla **ODS**:

- z **O**značit
- z **D**oložit
- z **S**hrnout

Označit znamená říci strožumitelně a stručně své tvrzení: „*Ekonomický vývoj se v Irsku, již dva roky po vstupu do Evropské unie, výrazně zrychlil.*“

Doložit znamená uvést fakta, která výrok potvrzují formou čísel a příkladů: „*Hrubý národní produkt se ve srovnání s rokem X zvýšil o 21 % daňové zatížení na jednoho obyvatele se ustálilo na úrovni 28 %. Každá irská rodina, která pocítila nárůst produktů a rozvoj podnikání i služeb ve svých peněženkách, si dnes už může dovolit spořádaný životní standard srovnatelný s ostatními zeměmi EU. Za práci už do světa nejedí Irové, ale svět jezdí za prací do Irska. Jen za rok 2003 se zvýšil počet legálních pracovníků ze zahraničí o 12 000 pracovních míst.*“

Shrnutí fakta a argumenty podporující deklarované tvrzení: „*Z uvedených čísel a příkladů vyplývá, že pro Irsko znamená vstup do EU výrazný krok k urychlení ekonomického rozvoje.*“

1. 3. 2

Struktura prezentace – úvod, stať, závěr a uspořádání materiálu

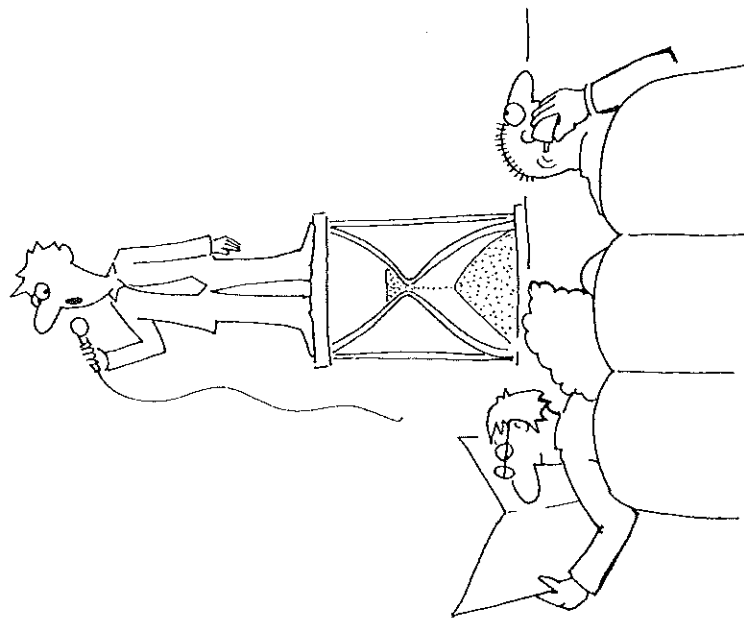
„*Dámy a pánové! Ještě před pěti minutami, když jsem se připravovala na své vystoupení před Vámi, věděl jen Bůh a já, co Vám budu říkat. Teď už to ví jenom Bůh.*“

Funkce úvodu

Položili jste si někdy otázku, kolik času má kdokoli, kdo nás v dnešním uspěchaném světě oslovuje s libovolnou informací, zprávou, prezentací? Zkusme si vzpomenout, po jaké době „vypínáme“ při referátu svého šéfa nebo kolegy na poradě. Kolik času jsme dali přednášejícímu na posledním odborném školení, než jsme se začali zabývat svými myšlenkami? Byly to zhruba 3 minuty, minuta? Nebo jen 30 sekund? Zatímco ještě na přelomu osmdesátých a devadesátých let dvacátého století jsme mohli počítat více než s minutou, či dokonce s optimistickými třemi minutami, dnes už je nemáme! Proud změn a informací nutí posluchače k tomu, aby si závěr o tom, zda je prezentace zajímavá nebo nikoli, udělali daleko dříve. Dnes již máme u většiny lidí opravdu jen minutu na to, abychom své posluchače zaujali.

Navázat kontakt se svými posluchači, v průběhu pár desítek vteřin je zaujmout a předsvědčit o tom, že k tématu máme co říci, že je to něco, co se jich týká – to vše musíme stihnout během prvních pár desítek vteřin. Teprve potom budou ochotni vyslechnout také o čem konkrétně budeme mluvit, jak dlouho a jak to celé bude probíhat – tedy vše to, co musí v úvodu zaznít. Zdá se vám, že je to příliš náročné? Kdybych parafrázovala „klasika“ Jaru Cimrmana, mohu říci, že: „Může se nám to nelíbit, můžeme s tím i nesouhlasit, ale to je tak vše, co s tím můžeme dělat!“ Pro prezentační praxi to

znamená daleko více si uvědomovat hlavní smysl a cíl úvodu a tím je, jak už víme, na prvním místě zaujmout posluchače! V naší přípravě je proto naprosto nezbytné velmi pečlivě úvod promyšlet a připravovat. Musíme počítat s tím, že posluchač je zvyčkaný, že chce být baven a bude nás porovnávat s tím nejlepším.



Zaujmout, získat zájem a pozornost posluchačů je jedna ze tří základních funkcí úvodu každé prezentace.

Další funkcí je **seznámit** posluchače s **osobou řečníka** a přesvědčit je o naší „kompetenci“. Poslední, třetí základní funkcí úvodu je **seznámit posluchače s obsahem**, hlavními body a organizací své prezentace (seznámit se vzorem, který budeme sledovat, postupem prezentace).

Pro naplnění základních funkcí úvodu může posloužit následující vzorec.

$$\text{ÚVOD} = \text{P} + \text{P} + \text{O} + \text{O}$$

Kde P znamená pozdravit své posluchače a představit se a O znamená oslovit své posluchače a seznámit je s obsahem prezentace.

Tento vzoreček bude vždy naplněn jiným obsahem podle toho, kdo bude před námi jako náš posluchač. Je pochopitelné, že v případě prezentace na poradě svým kolegům, stálým zákazníkům, posluchačům, kteří nás již znají, se nebudeme v úvodu představovat. Zbývá část vzorce – tedy pozdravit, oslovit a seznámit s obsahem, však platí beze zbytku pro jakoukoli prezentaci.

O tom, jak posluchač vnímá, jak ho zaujmout a udržet jeho pozornost, budeme podrobně hovořit v následující části. V úvodu posluchače připravíme na téma, navnadíme, ale neprozrazujeme argumenty a závěry, ke kterým chceme dojít. Rozhodně nezačínáme informací, že chceme své posluchače o něčem přesvědčit.

„Účelem řeči je vyvolat troji účinek. Posluchač má být poučen, jeho smysl pro krásu uspokojen a jeho vůle k činu mocně povzbuzena.“

Stat

Tělem a vlastním jádrem prezentace je stat.

Základem pro úspěšnou prezentaci je mít co říci. Ten, kdo jen mlátí prázdnou slámu, těžko druhé o něčem přesvědčí. Pokud nás téma nezajímá, neovládáme ho, raději ho odmítneme.

Při zpracování statí máme stále na paměti svůj cíl a své posluchače. Nikoho nepřesvědčíme jen nadšením nebo silou hlasu, svá tvrzení a závěry musíme podložit, dokázat. Pro každé naše tvrzení, které není samozřejmé, hledáme důkazy. Citujeme odborníky, uvádíme výsledky šetření, průzkumů, statistiky, dokládáme zkušenostmi a příklady. Při přípravě své řeči promyšlíme i možné námítky a to, jak na ně zareagujeme. Na to, že s námi všichni nebudou souhlasit, musíme být připraveni a mít argumenty „těžšího kalibru“ v záloze.

Teď, když máme shromážděn potřebný materiál, argumenty, návrhy řešení a jejich zdůvodnění, začínáme dávat obsahu své řeči tvar – **kompozici**. Uspořádáme myšlenky tak, aby jedna navazovala na druhou nebo jedna z druhé vycházela. Pracujeme

s argumenty a jejich gradací a nemilosrdně vyřazujeme vše, co je nadbytečné. V této fázi musíme být na sebe tvrdí. Neprezentujeme přece proto, abychom posluchačům řekli vše, co o tématu víme, ale abychom dosáhli svého cíle. Co není nezbytné pro náš cíl, je zbytečné a nemá v prezentaci co dělat!

Znovu si připomínejme, že **méně je vždy více**. Cílevědomě vybíráme a uspořádáváme svou řeč. Vzpomeňte si sami, co vám u řečníků často vadí, a nedělejte to při své prezentaci. Stručnost, srozumitelnost, jednoduchost, uspořádanost, organizovanost – to jsou charakteristiky účinné prezentace. Vybírejte taková slova, kterým většina lidí rozumí, a nesnažte se ohromit posluchače odbornými termíny a cizími slovy. Mark Twain kdysi řekl: „Nikdy jsem nenapsal slovo metropole tam, kde dosáhnou stejného účinku slovem město.“ V jednoduchosti je síla i krása. Pokud si chcete vyzkoušet, zda je vaše řeč opravdu srozumitelná, vyprávějte stručně její obsah desetiletému dítěti. Porozumí-li, můžete bez obav před své posluchače.

„Co je poslední, to se počítá.“

Funkce závěru

Představte si, že jste na divadelním představení. Hra je zajímavá, má zápletku i výpady a vy se dobře bavíte. Najednou je představení přerušeno, opona jde dolů a vy rozpačitě odcházíte domů.

Každý příběh musí mít svůj začátek i svůj konec. Stejně jako vaše malé dítě dychtivě čeká na závěr pohádky, kde zlá ježibaba byla potrestána a princ s princeznou žilí šťastně až do smrti – stejně i váš posluchač očekává, že to nejdůležitější bude shrnuto, že se s ním řečník rozloučí a poděkuje za pozornost nebo účast.

Shrnout to nejdůležitější, připomenout posluchačům hlavní body a zdůraznit to, co podporuje vaše cíle – to je základní funkce závěru prezentace. V některých případech je velmi účinné nechat na posluchačích, aby si závěr vytvořili v duchu sami.

Znovu si připomínejme, že takto se ty nejdůležitější informace, které chceme, aby naši posluchači znali, ty nejdůležitější závěry, ke kterým jsme v diskusi dospěli, dostávají k uchu posluchače potřetí. Poprvé jsme informovali v úvodu, o čem to bude, potom jsme o tom hovořili a argumentovali v průběhu prezentace, a na závěr znovu shrnujeme to nejdůležitější.

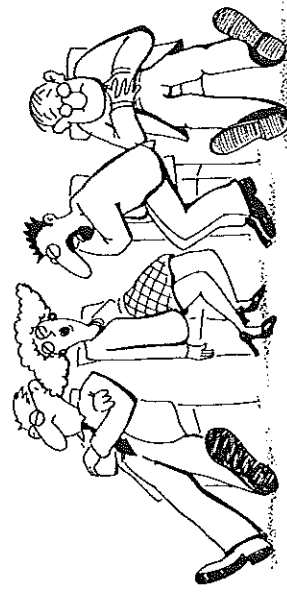
Na závěr svým posluchačům **poděkujeme a rozloučíme se s nimi**. Děkujeme za pozornost a aktivitu, pokud byli posluchači pozorní a aktivní, za přítomnost, pokud vydrželi až do konce, a vždy můžeme poděkovat minimálně za čas, který naši prezentaci věnovali. Asi není třeba zvláště zdůrazňovat, že prezentace by měla končit pozitivně, protože to, co utkví v paměti našich posluchačů, je právě to, co je jako poslední.

Tyto zdánlivě samozřejmosti je potřeba dostat „do krve“, připravit a zafixovat si je tak, abychom nad nimi nemuseli přemýšlet. Naše prezentace neprobíhá vždy v ideálních podmínkách, spolupůsobí tady řada činitelů, včetně našeho napětí, trémy a stresu. Proto je se závěrem, ale i úvodem spojena poslední závěrečná zkušenost dobrých a profesionálních řečníků:

TIP „Minimálně úvod a závěr si nejen připravit, ale naučit se jej i zpaměti.“

Nenechte si uniknout promyšlený a působivý závěr své prezentace. To bude ten dojem a pocit, který si budou posluchači odnášet. Celá vaše prezentace může být skvělá. Pokud ale zkazíte nebo promarníte závěr, zkazili jste celou svou prezentaci. Už jste byli letos na dovolené? Možná i vám se stalo, že jinak báječnou dovolenou pokazila nějaká drobnost v jejím závěru. Pokud bychom to posuzovali jen věcně a logicky, tak bychom nad tím jenom mávli rukou. Nikdo z nás ale není jen věcný a logický a naše emoce a dojmy jsou pro hodnocení naší spokojenosti nebo nespokojenosti stejně důležité.

Struktura naší prezentace je vytvořena a zbývá zdůraznit to nejdůležitější. Jestliže jsme označili stať za jádro projevu, potom **jádrem celé prezentace jsme my, naše osobnost**. Jsme to jen a jen my, kdo dokáže v úvodu udělat z příchodních posluchače, v hlavní části projevu přeměnit posluchače v aktivní posluchače a v závěru přetavit aktivní posluchače v nadšené šířitele.



Uspořádání materiálu

Kromě struktury úvodu, hlavní statě a závěru pomáhá k pochopení posluchačům také vnitřní uspořádání tématu, pro které můžeme použít následující vzory:

Časový vzor – uspořádání podle času nebo časového vztahu je oblíbeným vzorem u informativní prezentace, kdy začneme minulostí přes přítomnost do budoucnosti, nebo naopak. Většina historických témat je uspořádána takto.

Prostorový vzor je také vhodný u informativního projevu a můžeme s jeho pomocí popsat služební cestu, dovolenou, strukturu firmy nebo konstrukci automobilu. („*Naše expedice začala v Itálii, druhou zastávkou bylo Řecko a třetím místem byl Kypř.*“)

Tematický vzor rozděluje naši prezentaci do podtémat a celků. Budu-li mluvit o kultuře, podtémata mohou být literatura, hudba, film, divadlo a další.

Vzor problém – řešení je častým vzorem tam, kde chceme své posluchače přesvědčit, motivovat. Budu-li chtít přesvědčit své posluchače v poslanceckých lavicích, že by měli přidat na plátech například učitelům základních škol, budu v první části konfrontovat posluchače s problémy, které v základním školství existují, jako je například feminizace školství, nedostatek mužských vzorů, únik kvalifikovaných a kvalitních učitelů ze školství, nízké hodnocení profese. Ve druhé části budu navrhnout řešení situace včetně zvýšení platů a dokládat své návrhy argumenty.

Motivované pořadí je vzor vhodný jak pro informativní, tak pro přesvědčující prezentaci a skládá se z pěti kroků:

1. pozornost,
2. potřeba,
3. spokojenost,
4. vizualizace,
5. činnost.

První krok znamená přimět publikum, aby nám věnovalo **pozornost**, aby doslova dýchá po tom, slyšet, co říkáme. Prostředky, které k tomu můžeme využívat, najdeme v kapitole Jak zaujmout a upoutat.

Druhý krok vede **posluchače k přesvědčení**, že existuje potřeba, že by se něco měli naučit, udělat, něco by se mělo stát – teď nebo v budoucnosti. Například potřebu pojištění budeme ilustrovat statistikami, příklady, grafy a zaměříme se na to, jak by mohlo pojištění ovlivnit naši cílovou skupinu posluchačů, jejich finanční, profesní, ale i individuální cíle a kvalitu života.

Spokojenost je krokem, ve kterém prezentujeme řešení toho, co jsme doložili v předchozím bodě, ukazujeme na příkladech, jak to uspokojí jejich potřebu.

Vizualizace posiluje pocity a důvěru posluchačů, umožňuje jim představit si, co bude, když například pojištění mít budou, nebo naopak, jaké negativní situace mohou nastat, pokud pojištění nebudou.

Pátým krokem poskytujeme posluchačům návod – **co by měli dělat**, aby (zůstane)me-li u našeho příkladu) „pojištěni“ získali.

Zatímco u **informativního** projevu stačí první tři kroky a naši posluchači jsou spokojeni, při **přesvědčující** prezentaci jsou minimálně vizualizace, nejlépe však i návod k činnosti nezbytné.

Pro a proti je vzor využívaný v informativních projevech, kde chceme vysvětlit rozdíly, výhody a nevýhody dvou produktů, služeb řešení. Více o argumentaci využívvané v tomto vzoru najdete v kapitole Argumentace v kostce.

Prezentace důkazu je vzor užitečný při přesvědčovacím projevu, kde potřebujeme prokázat pravdivost nebo užitečnost. Je složen podobně jako vzor „problém – řešení“ ze dvou částí. V první části je tvrzení „Obžalovaný je vinen a důkazy jsou usvědčující“. Ve druhé části nabízíte důkazy: „Obžalovaný měl motiv, měl příležitost, nemá žádné alibi a na místě činu jej poznal svědek obžaloby.“ R. Kipling vyslovil pravidlo, kterým se řídí nejen spisovatelé a novináři, ale které je užitečné i pro kohokoli z nás při prezentaci. Mějí bychom odpovědět na šest základních otázek: kdo, co, proč, kde, kdy a jak. Ať už zvolíme jakýkoli vzor, seznamujeme s ním své posluchače v úvodu své prezentace například takto: „V přednášce o významu veřejného projevu budeme sledovat vývoj řečnictví od jeho kolébky v antickém Řecku přes křesťanské chapání řečnictví a přínosy renesančního myšlení až po smysl řečnictví v současnosti a možnosti vývoje v 21. století.“

Shrnutí struktury prezentace

- ↗ Úvod seznamuje posluchače s tématem, osobou řečníka a s tím, proč by měli dále poslouchat.
- ↗ Hlavním cílem úvodu je zaujmout. Závěr a úvod se naučíme zpaměti.
- ↗ V hlavní části přinášíme tvrzení, návrhy a myšlenky, doložené důkazy a argumenty.
- ↗ Prezentaci uspořádáme podle vhodného vzoru (časový, prostorový, tematický ...)
- ↗ V závěru prezentace shrnujeme nejdůležitější body projevu, děkujeme a loučíme se s posluchači.
- ↗ Co není nezbytné pro dosažení cíle, je zbytečné.
- ↗ Úvod, vlastní prezentaci a závěr lze vyjádřit třemi větami:

1. Řekni, co budeš říkat!
2. Řekni to!
3. Řekni, cos řekl!

Cvičení

Připravte si prosím alespoň tři verze úvodu, který by zaujal, a myslíte přitom na posluchače, na smysl a cíle své prezentace:

„*Člověk má proto dvě uši a jeden jazyk, aby dvakrát tolik poslouchal, než mluvil.*“
Epiktétos

1. 3. 3

Jak posluchač vnímá, co si pamatuje

Nejlepší odpověď na otázku, jak zaujmout a přesvědčit ty druhé, je představit si sebe na jejich místě. Otázka, jak můžeme zaujmout svého posluchače, by tedy měla správně znít, jak my, jako posluchači, vnímáme, co nás přesvědčí a co si budeme pamatovat.

Jak vnímáme

Sebekriticky si přiznejme, že jako posluchači vnímáme to, co druzí říkají, většinou nevalně. Co je příčinou toho, že naše schopnost naslouchat a vnímat, naše schopnost soustředit se a udržet pozornost je omezená?

Příčiny zkresení při vnímání a poslechu

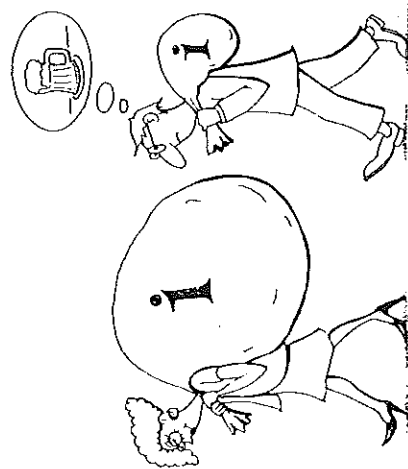
1. **Individuální posluchače a s ní související výběrovost našeho vnímání a naslouchání** je důvodem, proč si nerozumíme, i když se snažíme. Každého člověka můžeme přirovnat k naprosto jedinečné „množině“ dědičných faktorů, vlastností, znalostí, zkušeností, názorů, návyků, postojů i předpoklů. Toto vše a řada dalších faktorů jsou jakési individuální „filtry“. Prostřednictvím těchto filtrů výběrově a selektivně vnímáme jen určitou část informací, které k nám plynou. Jen tu část, kterou naše individuální filtry propustí. Proto má jedno a totéž slovo, výraz nebo fakt pro každého z nás poněkud jiný význam. To je současně příčinou a důvodem pro to, že některé informace „neslyšíme“ – jinak řečeno, že **slyšíme to, co chceme slyšet**.

2. **Omezená koncentrace a pozornost, asociativnost a rychlost myšlení** – to jsou vlastnosti a parametry naší psychiky. Z vlastní zkušenosti víme, že se nedokážeme většinou soustředit naplno déle než třicet minut, že naši pozornost upoutá a odvede prakticky cokoliv (ozve se nenadálý zvuk, přinesou kávu, začne přišet, vstoupí opozdilec...). Důvod je zakódován v nás, protože základním principem pro upoutání pozornosti je změna. Kdyby tomu tak nebylo, nepřežili bychom jako jednotlivci ani jako živočišný druh. Když k tomu přidáme další v zásadě neměnnou skutečnost, a to zhruba čtyřnásobně rychlejší myšlení ve srovnání s rychlostí mluvení a asociativní charakter našeho myšlení, máme ideální půdu pro to, aby se na základě jakéhokoli nového impulsu (venku vyšlo po týdnu deště sluníčko) začala u posluchače odvíjet myšlenka na to, že by bylo fajn po přednášce zajít na procházku. K tomu si okamžitě vybaví toho, s kým by bylo hezké jít, a na to se naváže vzpomínka na minulý setkání a k čemu při něm došlo a jak vznikla ta hádka s číšníkem v restauraci a jak jsou dnes ty restaurace drahé a ... Rozhodně je náš posluchač hodně vzdálen tématu, o kterém právě mluvíme.

3. **Okamžitě hodnotíme a nemáme návyk naslouchat**. Představte si situaci, kdy na zasedání vědecké rady přišel referovat o výsledcích svého projektu nový kolega, kterého nikdo z přítomných osobně nezná. Vstupuje velmi nervózně působící vysoký mladý muž, který začne referát tím, že se zakoktá, mluví téměř nesrozumitelně a je rudý jako rak. Asi už tušíte, o čem bude řeč. Ano, jde o „zhooubný návyk“ hodnocení, první dojem a princip haló efektu. Vytváříme si velmi rychle úsudek o neznámém člověku a velmi často si utvoříme názor a zhodnotíme (nebo znehodnotíme) mluvčího podle prvních vět, podle toho, jak na nás působí mimoslovně svým oblečením, vystupováním, sebejistotou a dalšími signály, a často přestaneme poslouchat! „No, co ten nám asi řekne!“ „To zas bude přehlídka zirconového času!“ Přesto, že víme ze zkušenosti, jak je první dojem ošidný, velmi rychle lidí „škatulkujeme“. Chybí nám trpělivost a návyk naslouchat až do konce, snaha pochopit a porozumět. Také „klipovitost“ informací, které se na nás valí, nutí k rychlému zhodnocení, zda to, co přichází, stojí nebo nestojí za to poslouchat.

A co to znamená pro prezentaci? Důsledky uvedených objektivně existujících zákonitostí lidského vnímání a naslouchání se při prezentaci budou projevovat i u našich posluchačů. Omezená pozornost a soustředění znamená, že nestačí upoutat pozornost posluchačů jednou a máme vyhráno. Po celou dobu prezentace je nutné posluchače sledovat a znovu a znovu jejich pozornost získávat – doslova po celou dobu bojujeme o pozornost a zájem našich posluchačů. My už víme, že principem upoutání pozornosti je změna. Abychom mohli upoutávat pozornost posluchačů, musíme s nimi vést dialog, sledovat, co se s nimi děje, jak reagují a zda vůbec reagují. Sledovat své posluchače a reagovat na ně můžeme jen tehdy, pokud mluvíme o věci, kterou známe, kterou máme promyšlenou a připravenou. Znamená to také pracovat nejen se slovy, měnit hlasitost, modulaci, využívat pauzy, ale také s mimoslovními prostředky. Pro znovuzískávání posluchačů využívat vizuální prostředky, pomůcky, zapojení do diskuze.

Jestliže si uvědomíme zákonitosti našeho vnímání, potom nezapomeneme to důležitější posluchačům opakovat a zdůrazňovat. V mluveném projevu se posluchač nemůže vrátet, když se jeho myšlenky zatoulají. Proto je potřeba strukturovat a shrnovat, aby po návratu ze svých myšlenkových toullek věděl, o kterém bodu našeho programu se hovoří a diskutuje. Protože náš posluchač rychle hodnotí, je nezbytné věnovat tolik pozornosti tomu, abychom profesionálně působili na posluchače od prvního okamžiku. Proto tolik pozornosti věnujeme mimoslovní komunikaci, od oblečení až po úsměv, gesta, držení těla a využívání pomůcek. Prezentace není divadlo ani televizní show. Prezentace je dialog, který vedeme se svými posluchači podle dobře připraveného a propracovaného scénáře, který směřuje k předem stanovenému cíli.



Co si posluchač zapamatuje?

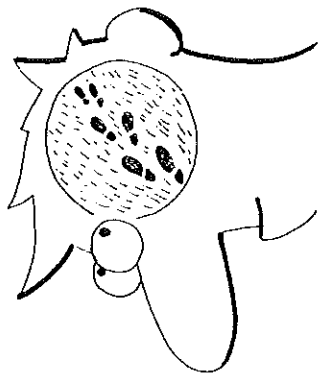
Statistiky sledující množství zapamatovaných informací při poslechu nejsou příliš optimistické. Do dvaceti čtyř hodin zapomínáme zhruba polovinu toho, co jsme pouze slyšeli, a do čtyřiceti osmi hodin další polovinu. Výsledkem procesu zapomínání je tedy po dvou dnech jedna čtvrtina vnímaných informací, a to nevhodnotíme obsahovou kvalitu zapamatování! Většina naší populace navíc vnímá primárně očima, a to až 80 % veškerých informací. Nezní to příliš optimisticky, že? Možná vás potěší trochu více následující údaj. Výsledky sledování dopadu přednášek o snižování nadváhy u posluchačů, kteří si vyslechli tradiční přednášku, byly neuspokojivé. Pouze 3 % posluchačů začala se svou nadváhou něco dělat. Ve druhé sledované skupině byla tradiční přednáška doplněna o možnost posluchačů okamžitě se pít v průběhu přednášky na to, co je nejvíce zajímavé, a také ze strany přednáščího byli posluchači dotazováni a zapojováni. Výsledek? 20 % posluchačů začalo po přednášce na snižování nadváhy pracovat! Co z toho plyne pro nás?

Posluchač si zapamatuje to, co jej zajímá, a do čeho se může aktivně zapojit třeba jen formou dotazu, poznámky, diskuze. Posluchačům musíme dát odpověď na nevyslovenou otázku: „A k čemu mi ta informace bude? Je tam něco zajímavého i pro mne?“ Pokud si na ni odpoví kladně, potom si můžeme být jisti jeho zájmem a zvyšuje se šance na to, že si z naší prezentace odnese ty informace, které byly cílem (vzpomeňte si na základní funkci úvodu – zaujmout, aby dychtivě poslouchali).

Posluchač si více zapamatuje, pokud se při naší prezentaci bude cítit dobře a v bezpečí. Pokud řečník ocení jeho přínos, jeho dotazy, aktivitu.

V neposlední řadě je to opět zrakový vjem. To, že se může na vzorek podívat, že vidí barevný graf, obraz budovy, zařízení nebo výrobku. To, že vidí základní přehled a hlavní body našeho programu před sebou napsané na tabuli, flipchartu nebo promítací ploše, že to, co chceme, aby se do jeho pozornosti a paměti zapsalo, nějakou vhodnou formou vizualizujeme. Jednou vidět je víc než stokrát slyšet! Nevěříte? Zkuste si sami udělat test. Aníž byste se podívali na obálku této knihy, vzpomeňte si na jméno a příjmení autorky. Podařilo se? Pokud ne, nezoufejte a zkuste si vybavit, v jakých barvách je obálka knihy, kterou držíte v ruce. To už šlo asi daleko snadněji a potvrdili jste si, že i vy patříte k většině populace, která přijímá 80 % informací zrakem. Málokdo si koupí nový oblek, křeslo, byt či auto, aniž by předmět své koupě viděl alespoň na obrázku. Dalším závažím na misce vah ve prospěch co největší vizualizace v průběhu prezentace je možnost zapojit do procesu vnímání a zapamatování obě poloviny našeho mozku. Pracujeme-li jen se slovy, fakty, čísly a logikou, pracujeme převážně s naší levou, logickou a racionální polovinou mozku. Začneme-li pracovat s obrazem, emocí,

barvou, oslovujeme a aktivujeme i druhou, emočně zaměřenou polovinu mozku. Znamená to, že tutéž informaci ukládáme daleko pevněji, protože ji přijímáme na více vstupních „kanálech“ a ukládáme na více spojích. Tak vytváříme i základ pro její budoucí snadnější vybavení z paměti. Je to podobný obrázek, jaký můžeme vidět na sídlišti. Cestu přes trávník si začne zkracovat jeden člověk a nic není vidět. Postupně se přidávají další a cesta je za pár dnů vyšlapána. Stopa je trvalá.



Využívejte při prezentaci humor, emoce a příklady. Samozřejmě jen v míře odpovídající posluchačům, tématu, prostředí i vám. Vždyť kolik je skutečně smrtelně vážných témat? Když se vaši posluchači zasmějí tam, kde chcete, aby se zasmáli – vždyť to je důkaz, že je to zajímavá a že vaši prezentaci sledují! Smích uvolňuje, zahřívá vztahy, a protože smích je změna, posílje i další pozornost posluchačů. Smích je jako malá „psychopřestávka“, vnitřní sprcha, která osvěžuje a podporuje pocity vnitřní pohody.

Interkulturní pohled

V anglosaském světě se prezentace bez humoru téměř nevyskytuje. Možná si vzpomene na úspěšný anglický film „Čtyři svatby a jeden pohřeb“, kde se při vzpomínce na nebožtíka sluší zažertovat a připomenout něco z jeho života s nadsázkou a humorným nahlédem. O prezidentu Nixonovi se traduje, že žertoval i ve velmi vážných mezinárodních situacích v úvodu porad se svými spolupracovníky. Na druhou stranu není snad nebezpečnější situace, než v kulturně odlišném prostředí vyprávět vtip, který doma tak dobře zabral. Je jen málo oblastí, ve kterých se odlišujeme tak výrazně, jako ve smyslu pro humor, a to i v rámci vlastní kultury. Eie-gantním řešením je prodiskutovat to, co vtipného chceme říci, s partnerem, který zemi a její kulturu zná a tekne nám, jak bude asi vtip působit.

1. 3. 4

Jak zaujmout své posluchače?

Většina lidí udrží pozornost jen velmi krátce, a navíc se pozornost a zájem rozšiřuje postupně, jakoby ve vrstvách. My už víme, že první vrstva pozornosti nevydrží déle než minutu, a my tedy máme necelých šedesát sekund na to, aby si posluchači řekli: „Aha, to by mohlo být zajímavé, poslouchám, mluvejte dál.“ Výzkumy sledovanosti i účinnosti reklamy a reklamních spotů prokazují, že minuta je maximum, které ještě posluchači vnímají pozorně, a proto také jak rozhlasové, tak televizní reklamy trvají většinou kolem třiceti sekund. Tváří v tvář máme o dalších třicet sekund více k získání pozornosti posluchačů proto, že reklama je neosobní, zatímco nás posluchači vnímají „na živo“.

Pojďme si popsat nejdůležitější a nejčastěji využívané prostředky, jejichž pomocí můžeme své posluchače zaujmout a upoutat.

1. Zaujme osobnost mluvčího

Zkuste si vzpomenout na člověka, který vás o něčem přesvědčil, zaujal, který vás pro něco získal. Jak to dokázal? Bylo to ve slovech, která zvolil, nebo v modulaci hlasu, který obyčejným slovům dodal jiný, hlubší význam? Nebo to bylo ještě něco jiného, co vyznačuje z člověka samého? Něco jako vnitřní pláminek, energie, oheň, který prosvítá gesty, postojem, mimikou a vyznačuje směrem k posluchačům.

„Jen ten, kdo sám hoří, může zapalovat druhé.“

Naše století prostoupené tisíci prostředky, zdánlivě usnadňujícími a urychlujícími vzájemnou komunikaci, propadlo jednostrannému a mylnému názoru, že jde jen o to, co se říká. Ve skutečnosti daleko více záleží na tom, **kdo to říká, jak to říká a zda slova jsou v jednotě s člověkem**. Fakta, myšlenky, nápady mohou přesvědčit a strhnout druhé jen prostřednictvím člověka, který je o nich přesvědčen.

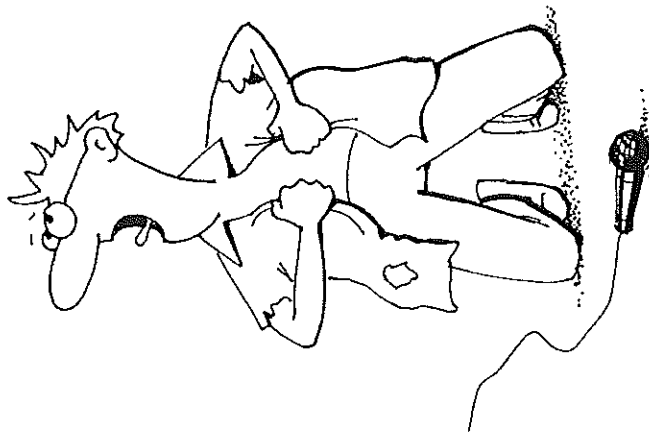
Náš posluchač není počítač srovnávající jednotlivá fakta a údaje, ale živá bytost. Vnímá to, co říkáme, i nás samotné všemi smysly, vnímá **komplexně**. Působí na něho naše sebedůvěra, upřímnost a zaujetí v našem hlase, energii, která z nás vyznačuje v gestech, pohybech, očích a prostřednictvím celého těla. Od školních let se učíme a důraz klademe na slova a zase jen na slova a většinou máme tendenci přeceňovat jejich význam.

Ani v nejmenším to neznamena, že slova nejsou důležitá, a od příští prezentace postací, když se na své posluchače budete jen přesvědčivě usmívat, vstřícně se tvářit a gestikulovat a oni v závěru udělají to, oč je požádáte. Podstatné je uvědomit si, že to, **co říkáte, ale i to, jak to říkáte, je důležité.** Počítat ve svém projevu nejen s racionální, nýbrž i s emocionální stránkou svých posluchačů, ale také s jejich emocemi.

Možná si říkáte: no dobrá, ale není přece dobré v každé situaci ukazovat otevřeně své pocity! Odpověď na tento názor je možné shrnout do dvou zásad:

1. Čím více chceme posluchače přesvědčit, tím více nejen můžeme, ale doslova musíme do svého projevu vložít emoci, nadšení, entusiasmu a vlastního přesvědčení.
2. To, co potlačujeme, jsou negativní emoce, jako je zlost, vztek, odmítání. Pozitivní emoce necháme působit.

TIP Vědět a znát, být přesvědčen o důležitosti, zajímavosti toho, co říkáte.



2. Posluchače zaujme, když budeme mluvit o nich

Základní zákon, kterým se řídí vše živé na této planetě, říká, že každému živočichu tu tvor: přežij! Je to zákon zakódovaný v každém z nás a znamená mimo jiné, že se v první řadě zajímáme o sebe, o uspokojení svých potřeb, motivů a zájmů. Nejčastěji vyslovovaným slovem v našem projevu je slovo já.

„Přesvědčovat kapry, že je dobré vypustit jim rybník, může jen...“

První otázka, která zní v hlavě každého našeho posluchače a na kterou musíme odpovědět, je: **„Co je v tom zajímavého pro mne? Stojí to za to, abych poslouchal?“**

Jak to udělat? Jak sdělit svým posluchačům, že vaši prezentaci stojí za to vyslechnout, že právě vy jim máte co říci a že vy jste ten, kdo s nimi má něco společného?

Zahájit svou prezentaci nového systému služeb, který vaše firma zavádí na pobočce v Českých Budějovicích, slovy – „Na naší centrále v Praze jsme zpracovali nový systém služeb. Nevím, jak to vidíte vy tady v regionu, ale u nás v Praze se osvědčil velmi dobře“ – asi nevyvolá u vašich posluchačů velké nadšení a pocit, že jste na jedné lodi. Všimni jste si někdy, jak vtipně a účinně to dělá dobrá reklama? I reklama musí zaujmout a dobrý reklamní slogan se tváří, že vás osobně zná, snaží se vás oslovit. Ano, právě vás, protože vy potřebujete dobře prezentovat. Co je podle vás účinnější: „Je třeba, abychom se zapojili všichni!“ nebo „Potřebujeme právě vás!“ „Whiskas – výborné krmivo pro kočky.“ nebo „Whiskas – pochoutka pro vaši kočku.“

Už jenom tím, že se budeme snažit omezit ve svém projevu slova já, my, naše firma (já, který přináším světlo pokroku vám nevědoucím, my přeborníci z centra, proti kterým nemáte šanci), děláme první krůček k tomu, abychom mezi sebe a své posluchače nekladli další bariéry, ale naopak, abychom se jim přiblížili.

Na vernisáž výstavy svého oblíbeného malíře Vladimíra Komárka jsem šla sama a z lidí, kteří se tam sešli, jsem nikoho neznala. Protože nejsem právě hvězda salónů, která dokáže být okamžitě středem pozornosti, cítila jsem se trochu jako cizorodé tělíčko. Najednou se vedle mne ozvalo: „Jé, Ivano, pamatujete se na mne, byli jsme spolu na zájezdu v Itálii před dvěma roky.“ Najednou bylo o čem povídat a začala jsem se cítit daleko lépe.

Možná si ten pocit vybavíte také. Když mezi neznámými lidmi zjistíte, že někdo z nich pěstuje kaktusy stejně jako vy nebo se zabývá parašutismem, rád vaří nebo hraje šachy. Když se narodil v Jindřichově Hradci jako vy nebo chodil do stejné školy s vámi – není ten cizí člověk najednou o něco méně cizí než ti ostatní? To společné může být cokoliv.

Udělat z cizince našince! To je, oč tu běží. Ukázat posluchačům, že o jejich městě, profesi, skupině, o jejich problémech a radostech něco vím – to je základní pilíř mostu, který začínáte ke svým posluchačům stavět. Oslovujete je, jejich zájmy, to co znají a čemu rozumí, a proto zaujmete.

„Chápu, že jste nespokojeni s poklesem úrovně služeb naší banky. I já jsem jejím klientem a uživatelem služeb.“

„Vždycky, když se vracím do Tábora, připomenu si, jak jsem denně chodil do školy v Piaristické ulici.“

„Jako základ jsem vybrala středně velké město, protože většina z vás žije v blízkosti Jičína.“

TIP Oslovte ihned jejich zájmy a dejte jim najevo, že jste jeden z nich, že chápete jejich situaci, že jste na jejich straně. Udělejte z cizince našince!

3. Posluchače zajímá to, čemu věří

„Heč, miř táta je pilot a líta v letadle,“ vytahuje se před skupinou kluků malý Jirka, který se nedávno přistěhoval. „Jo, to by moh' říct každěj. Tak nám ukaž jeho pilotskou čepici!“ ozve se vzápětí mezi kluky.

Je dávnou pryč doba, kdy lidé netrpělivě čekali, až přijde pocestný nebo krajanek, a oni budou moci zasednout kolem stolu a poslouchat, co je ve světě nového. Vzpomeňte si, jak jsme při zpracování našeho projevu hledali pro každou myšlenku a tvrzení ten nejvhodnější argument. Stejně jako chtěli naši kluci po Jirkovi jako důkaz ukázat tátovu čepici, tak i naši posluchači si kladou v duchu další otázku:

„Mohu tomu člověku věřit? Mohu věřit tomu, co říká?“

Pokud vás posluchači neznají, pokud mezi nimi nemáte pověst odborníka, znalce, člověka se zajímavými nápady – jaký by měli mít důvod věřit právě vám a tomu, co tvrdíte?

Proto hned v úvodu musíme posluchačům odpovědět i na tuto nevyslovenou otázku, podat důkaz o své kompetenci, odbornosti, profesionalitě. Důkazy a argumenty nedáme šetřit ani v dalším průběhu své prezentace.

„Problematikou efektivní komunikace a prezentace se zabývám už druhou desetilet, a přesto, nebo právě proto je to téma, které mne stále více fascinuje.“

„Když jsme před rokem začali používat náš nový motivační systém pro naše zaměstnance, začala produktivita práce narůstat už po dvou měsících a za půl roku činí nárůst již 20 %.“

„Tato metoda výuky angličtiny je ve srovnání s klasickými metodami o 50 % efektivnější. V šedesáti hodinách za rok se naučíte klasickou metodou v průměru 1000 slovíček, ale pomocí superlearningu zvládnete stejný objem za 30 hodin.“

Interkulturní pohled

V našem českém prostředí se, pokud možno, obejdeme bez Jirkova „heč“ a vyměcháme také nadměrné zdůrazňování vlastní osoby. O svých „hrdinských“ činech budeme mluvit poněkud skromněji a poněkud ubereme v používání superlativů. Podobně budeme prezentovat například i před Holanďany, Švédy, Finy a Dány – zatímco u Američanů, jak asi tušíte, naopak více „přiláčíme na pilu“.

Ukažte svým posluchačům, že stojíte za to, co vám poslouchat! Podějte jim důkaz o své kompetenci, o věrohodnosti své a svých tvrzení. Důkaz logický, rozumový, jako je citace, čísla, statistiky, údaje, výsledky výzkumů, analýz, srovnání, dokumentární záznam nebo produkt. Podějte jim ale také důkaz emocionální – užitečný příběh, jak vy sám nebo někdo další věc vyzkoušel, co se podařilo. Už se těšíte na Argumentaci v kostce? Jestli je právě argumentace to, co vás zajímá, nahlédněte do kapitoly Argumentace v kostce, kde najdete i strategii používání argumentů.

TIP Podějte důkaz o věrohodnosti a kompetenci své i svých tvrzení.

4. Nikdo nemá rád poučování

Máte rádi, když vás někdo poučuje a dává vám najevo, že toho ví daleko více než vy? Opět typická řečnická otázka. Těžko totiž najít člověka, kterému by se něco takového líbilo. Je jen jediný okamžik, kdy je dobré druhému člověku poskytnout radu. Je

Ve svých příbězích **buďte konkrétní**. Román také není o lidech, ale o Josefu Švejkovi, není o letištích, ale o jednom konkrétním letišti v Los Angeles. Neřekněte auto, když chcete popsat limuzínu, a neřekněte film, když máte na mysli sci-fi Matrix, neřekněte, že vydělává pěkné peníze, ale řekněte, že jeho příjem je dva miliony ročně.

Slova a příběhy si jako posluchači vizualizujeme a vytváříme si své konkrétní detailní představy. Je proto důležité nejtít do druhého extrému a snažit se líčit v mluveném projevu vše do detailu a do nejmenších podrobností. Praviděpodobně jste zažili projev vypravěče vtipů, při kterém jste již po první minutě začali zivat nudou. Každý dobrý příběh i dobrý vtip je **jednoduchý, srozumitelný a stručný**. Nezabývá se podrobnostmi, ale říká **kdy, kde, kdo, proč, co a jak** (vzpomeňme opět na R. Kiplinga). Nikoli tedy:

„Potkal se Rus, který byl vysoký 280 centimetrů, štíhlý, tmavovlasý, s rovným nosem a modrýma očima, oblečený do šedého tesilového saka a hnědých kalhot s černými proužky; bílé kosile a obuš v botaskách, s Američanem v černém obleku a...“

Už spíte?

Nebo jste se zatoulali v myšlenkách úplně jímam? Není divu – protože příběh nemá spád! Děj, akce, co, kdy, kde a komu se přihodilo, to je to, co nás zajímá.

Stejně jako dobrý příběh působí na naše posluchače i další prostředky, včetně příslaví, metafor, které náš příběh umocňují, protože aktivují nejen rozum, ale i srdce našich posluchačů.

„Víte, dobře prezentovat, to je jako dobře hrát fotbal. I tady musíte znát pravidla hry, ale musíte také trénovat.“

„Člověk má proto dvě uši a jen jedna ústa, aby více poslouchal než mluvil.“

„Příběhům se naslouchá, prohlášení jsou ignorována.“

„Ten dům volá po údržbě.“

„Mám hlad jako vlk!“

TIP Příběh je jako obraz, který vydá za tisíce slov. Využívejte emocionální sílu příběhů, přirovnání, analogií, přísloví, metafor, podobnosti i humoru. Neplýtvajte slovy, buďte srozumitelní a živí.

7. Otázka je klíčem k dialogu

O tom, že je důležité vést s posluchači dialog, víáhnout je do diskuze, aktivizovat jejich zájem a pozornost, jsme se již zmínili. Když se Sokrates procházel athénskou agorou, kladl lidem otázky, které je nutily k zamýšlení a formulaci vlastních závěrů. Něco podobného bychom měli dělat i my jako řečníci. Podnitit a přimět své posluchače, aby sami došli k myšlence, názoru, závěru, který jim chcete sdělit.

„Lidé přijmou myšlenku lépe, pokud ji považují za svou.“

Pokud položíme otázku, druhý člověk na ni vždy odpoví, musí, byť i jen třeba v duchu. Zkuste to sami a zeptejte se sami sebe: Umím řídit auto? Váš mysl odpoví ano nebo ne, podle stavu vašich dovedností a sebevědomí. Pokud odpoví ano, otázku ano, zaujíme pozitivní postoj a naopak. V komunikaci to znamená, že pokud chceme, aby partner v rozhovoru nebo naši posluchači zaujímali pozitivní postoj, je důležité formulovat otázky tak, aby odpověď na ně byla „ano“. Znamená to naučit se a věnovat velkou pozornost tomu, jakou otázku posluchačům položíme: „Fialovou barvu asi nemáte rád, že?“ změníme za otázku „Máš asi rád jiné barvy než fialovou, že?“ Barvu nahradíme zvýšením platu, úklidem pokoje, žádostí o práci přesčas. Když řeknu svému partnerovi nestůj, bude mu trvat o něco déle, než si sedne (pokud se nerozhodne odejít či běžet), než když mu řeknu, posad se. Platí i pro příkazy a otázky, které klademe sobě v samomluvě. Pro aktivizaci posluchačů můžeme využít sílu otázky také tak, že to podstatné z našeho vystoupení formulujeme jako řečnické otázky.

„Proč nepoužít právě tuto metodu pro realizaci našeho záměru?“

„Jsou ještě jiné možnosti, jak dosáhnout plánovaného výsledku?“

„Myslíte, že máme kapacity pro nastartování nového programu?“

„Předpokládáte, že bude jednoduché zavést nové metody výuky do státních škol?“

Pokud pracujeme s otázkami, aktivizujeme své posluchače, přimějeme k přemýšlení a podnitíme jejich zájem. Otázky můžeme použít i v úvodu své prezentace a mohou to být otázky nejen řečnické. Můžeme jimi zjišťovat i některá fakta, ověřovat si pochopení. Kromě aktivizace je otázka prostředkem k tomu, abychom své posluchače přiměli k zamýšlení a krok za krokem jsme spolu s nimi dospěli k závěru.

Cvičení

Následující tvrzení se pokuste formulovat jako řečnické otázky.

- „Naše výsledky jsou srovnatelné s výsledky předních výrobců.“
- „Pro zavedení nového projektu je nezbytná aktivizace všech zdrojů, které máme.“
- „Zaměstnanci nebudou nadšení změnami, které s sebou přinášejí snižování počtu pracovníků a zvyšování nároků na jejich výkonnost.“
- „Měli byste uvážit, zda na tyto speciální akce nebude vhodně najmout externího odborníka.“

TIP Otázka aktivizuje posluchače, vede k zamýšlení a aktivnímu přijetí diskutovaných závěrů. Podstatné části prezentace formulujte do otázek.

8. Nechte své posluchače přemýšlet

Základem výcviku prezentačních dovedností je nácvik zadané prezentace včetně záznamu videokamerou a vyhodnocování záznamu spolu s prezentujícími i ostatními účastníky. Při tomto vyhodnocování velmi často zaznívá z úst účastníků: „To je zajímavé, já jsem měl při prezentaci pocit, že mičím hrozně dlouho, a na záznamu to vypadá naprosto přirozeně?“

V mluveném projevu, na rozdíl od psaného, nemá posluchač šanci vrátet se k již řečenému a pauza je nutná pro uložení a pochopení informace, kterou sdělujeme. Celé tempo svého projevu musíme přizpůsobit posluchačům. Mluvíme-li rychle, záměrně zvolnit tempo a naopak, mluvíme-li pomalu, zrychlit.

„Nechte svá slova působit!“

Umíte si představit hudební skladbu bez pauz? Pauza je součástí hudby, komunikace i prezentace. Nebojte se za významnými sděleními a argumenty nechat dostatečnou pauzu na to, aby si posluchači význam řečeného stačili uvědomit.

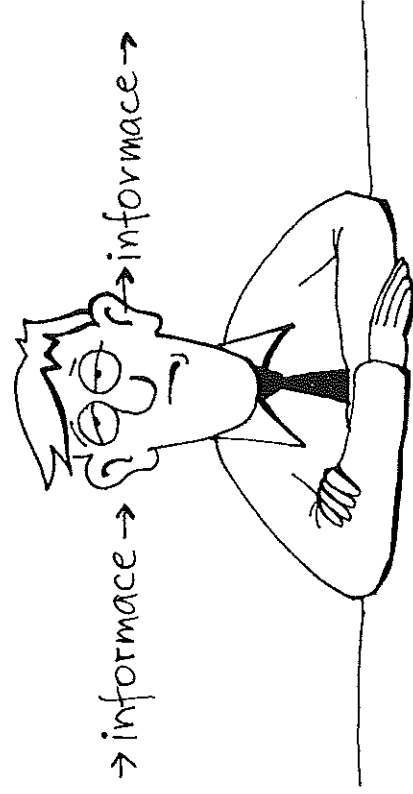
Odmítnění můžete využít také jako účinný nástroj při utišení hovoru mezi vašimi posluchači a k obrácení pozornosti zpět k vám. Je to daleko účinnější než zvyšování hlasu. Funguje zde princip, který už známe – naši posluchači reagují na změnu a tou je v tomto případě to, že mlčíme a čekáme, až se utiší. Ke konkrétnímu využití pauzy se ještě vrátíme, až se budeme zabývat hlasem.

9. Méně je vždy více

Před cestou do Brna jsem si nechala rámcově vysvětlit, jak se dostanu do ulice Tábor 50 D, ale na jedné z křižovatek jsem špatně zabočila a musela jsem se zeptat kudy dál. Ostřivila jsem paní středního věku a její odpověď zněla: „No, to musíte jet támhle doprava, tam je taková velká budova banky. Počkejte, já teď nevím, co je to za banku. Nevadí – tak za tou bankou se dáte doleva. Jsou tam tři ulice, jedna doprava, jedna rovně a vy se dáte doleva a potom za rohem doprava. Aha, už jsem si vzpomněla, ona tam vlastně už není banka, ale spořitelna. No, tak jak jsem říkala, na dalším rohu pak musíte zahnout zase doleva. Ale víte co, ono bude lepší když pojedete raději ...“ A byla jsem ztracena.

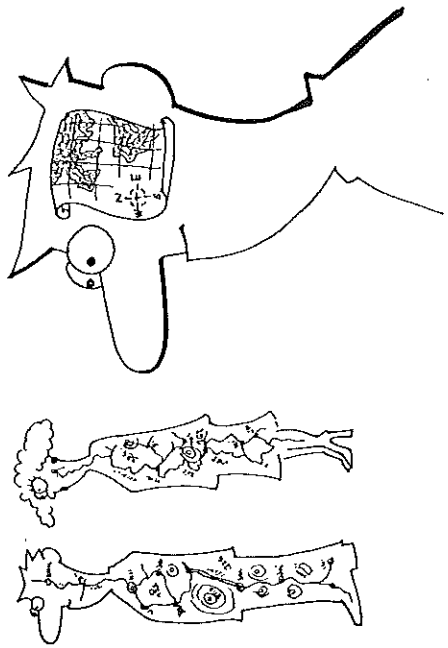
Nějen při vysvětlování cesty bývá méně více. Stejně to platí i pro naši prezentaci. Posluchač musí dostat jen ty informace, které jsou nezbytné k tomu, abychom dosáhli stanoveného cíle. Ne více a ne všechno, co my víme. Vzpomeňte si na syndrom experta. Mluvka na dlouho nikoho neupoutá. Věcný, promyšlený, strukturovaný a stručný projev je znakem profesionality.

TIP Méně je více. Pracujte s pauzou a nechte své sdělení zapůsobit. Stručnost, věcnost a srozumitelnost vaši posluchači ocení.



10. Mluví, mluvíš, mluvíme – magická slova a tabu

Představte si, že jste pracovně v zahraničí nebo na dovolené a mluvíte například s Italem. Protože vy neumíte italsky, on neumí česky, ale oba umíte anglicky, budete spolu mluvit anglicky a budete své angličtině vzájemně docela dobře rozumět. Zatímco u cizího jazyka – v našem případě angličtiny, se dobře domluvíme, protože používáme podobná, učebnicová slova, v rámci svého jazyka máme každý svůj preferovaný způsob vyjadřování. Když se v roce 1972 Richard Bandler a John Grinder začali zabývat neurolingvistickým programováním, přišli kromě jiného s myšlenkou, jak těchto preferovaných slov využít. Přizpůsobíte-li se totiž v rodném jazyce preferovanému stylu svého partnera, vnímá vás a chápe to, co mu sdělujete, daleko lépe. Jedno z oblíbených rčení neurolingvistického programování říká: „Mapa není území.“ Co to v praxi znamená? Znamená to, že i když například všichni strávíme dovolenou v jednom letovisku a potom budeme doma vyprávět, jak to tam vypadalo, budou popisovat řadě věcí odlišně. Všichni totiž máme svůj typický způsob vnímání, a proto, přestože místo je stejné, jeho popis je u každého z nás jiný. Pokud nasloucháte a porozumíte, te „mapě“ druhého a potom použijete jazyk jeho „mapy“, nejenže si více porozumíte, ale vytvoříte mezi sebou vazbu, pocit, že máte něco společného. Existuje pět preferovaných způsobů, v praxi ale nejčastěji většina lidí používá tři z nich: vizuální, auditivní nebo kinestetický způsob (další dva jsou chuťový a čichový). Tedy někdo vidí, druhý slyší a třetí má pocit. Pochopitelně, že všichni používáme slova ze všech kategorií, jen některou z nich preferujeme. Pokud jste o svých preferovaných slovech ještě nepřemýšleli, snadno to zjistíte. Představte si, že jste v soutěži milionář vyhráli milion, ale pravidla se změnila a vy nedostanete milion v hotovosti, ale auto v hodnotě



jednoho milionu. Položte si otázku, jaké auto byste si koupili a proč. Pokud vás jako první napadne barva, tvar, jak by mělo vypadat – jedná se o vizuální vnímání. Chcete-li auto bezpečné, rychlé, prostorné, napadá vás, že se v něm budete dobře cítit – potom vnímáte kinesteticky. Co tomu řeknou doma, bude tam stereo souprava, harmonické uspořádání – pravděpodobně bude vnímání orientováno na sluch.

Co s tím můžeme udělat ve své prezentaci? Naši posluchači jsou přece různí a nemůžeme vědět, jaký typ vnímání převažuje. Prvním krokem je uvědomit si, že mám svůj preferovaný styl, a druhým je zahrnout do svého projevu více i ostatní styly například takto: „*Nyní postoupíme dále a podíváme se, co odborníci říkají k problematické řeči a jazyka.*“ Postoupíme – kinestetické, podíváme se – vizuální a co říkají – sluchové typy vnímání. Mimochodem, už dokážete odhadnout, jaký preferovaný styl používám v této publikaci? Odpověď najdete na konci publikace. Pokud se chcete o neurolingvistickém programování dozvědět více, nahlédněte do přílohy.

Magická slova

Všimli jste si toho, jak většina důležitých a velkých věcí v našem životě nese prostá, **jednoduchá jména** a označení? Lásky, život, mír, štěstí, rodina, ...

Thomas Jefferson řekl: „Nejcennějším ze všech talentů je nikdy nepoužívat dvě slova tam, kde by stačilo jen jedno.“ Neplytvejte slovy. Já sám *osobně*, úplně a *kompletně* zpráva, začali jsme *nejprve* s debatou o ... – když vyloučíme psané kurzívou, smysl zůstává.

Používáme pro posluchače **srozumitelných výrazů** a termínů blízkých jejich profesi či zaměření. Důležité je uvědomit si, že profesionální „slang“ usnadňuje komunikaci právě jen těm, kteří v dané oblasti pracují a terminologii v oboru používanou znají. Pokud je cílem naší prezentace přesvědčit klienta o tom, že naše služba, produkt, systém – je přesně to, co potřebuje, musí nám v prvé řadě rozumět.

Kromě již zmíněných příkladů, příběhů a konkrétních údajů naší prezentaci oživíme i náhradou pasivních **tvarů aktivními** a častějším používáním **přítomného času**.

Ne výsledek bude garantován,	ale budeme garantovat výsledek.
Ne závazky budou splněny,	ale závazky splníme.
Ne projekt bude zahájen,	ale projekt zahájíme.

Vybírejte silná slovesa: „Pochybují o výsledcích zkoušky“ je silnější než „Nevím, zda výsledky té zkoušky jsou přesvědčivé“. Namísto „Ty výrobky jsou pro naše zákaz-

níky výborný sortiment“ použijte například „Ty výrobky naše zákaznicky nadchnou“. Navrhnuji, namísto navrhla bych, je přesvědčivější.

Omezte v prezentaci přídavná jména a nakupení příslovci a zbavte se svých oblíbených balastních slov: víceméně, jaksi, tedy, něco jako, jasně, samozřejmě... další si dosaďte sami.

Budte jako lékárník, který váží přesnou gramáž podle receptu, buďte jako seřizovač, který seřizuje soustruh na setiny.

Personifikujte abstraktní koncepce a neživé předměty: „Tenhle stroj je náladový, ta firma je jako chobotnice, organizace je nemocná...“

Mluvte v metaforách – vytváří mocné, silné obrazy. Proč metaforu, přirovnání i přiběhy fungují? Lidé mohou „strávit“ a vstřebat jen určité množství faktů a příběh, humor, metafora je jako most, spojuje logiku i emoce. O **humoru** už jsme se zmiňovali jako o prostředku pro získání zájmu. Smích a humor ale také zvyšují vnímavost posluchačů a zmenšují obranné reakce.

Neříkejte co se stane, kdyby, ale co se stalo Petrovi, když se mu zhroutil celý hard disk – **buďte konkrétní**.

Dávejte věci **do trojic**: „*Vláda lidí, s lidmi a pro lidi.*“

„*Jasně, rychle a vystiženě.*“

„*Chťej práci, chťej spravedlnost, chťej úctu.*“

Připomeňme si: Budme jako lékárník, který váží přesnou gramáž podle receptu, jako seřizovač, který seřizuje soustruh na setiny.

Tabu je, jak už víme, zdůrazňovat já oproti my a vy, tabu jsou negativní formulace, útok, agresivita, ironie a shazování. Tabu je být rozvláčný, trpět syndromem experta, být chaotický a přeskakovat z jednoho tématu na druhý. Tabu je používat zkratky a nevyšvětlit je.

Cvičení na vytváření příběhů

Vyberte si libovolný předmět, na který vám padne pohled: kniha, papír, noviny, židle, okno, obraz, strom... Nechte chvíli pracovat své vzpomínky a paměť a najděte nějaký příběh, situaci nebo zážitek z vašeho života, ve kterém tento předmět hrál nějakou roli. Je důležité, aby vaše historika byla pravdivá.

Strom

Od deseti let jsem pravidelně jednou ročně zůstávala doma s anginou. Rodiče a sourozenci byli v práci, kamarádi ve škole a antibiotika většinou zabrala tak, že třetí den už jsem se cítila zdravá a doma se nudila. Když všichni odešli, potají jsem vyklouzla z domu a běžela tak, aby mě nikdo neviděl, na hrázi rybníka, který byl asi dvě stě metrů od našeho domu a kde rostly nádherné velké staré duby. Na ty chvílky napěti a potom snění ve větvích dubu, na který jsem si vždy vyšla, si vždy vzpomenu, když se na hrázi procházím dnes.

A teď je řada na vás.

11. Hlas je důležitý nástroj

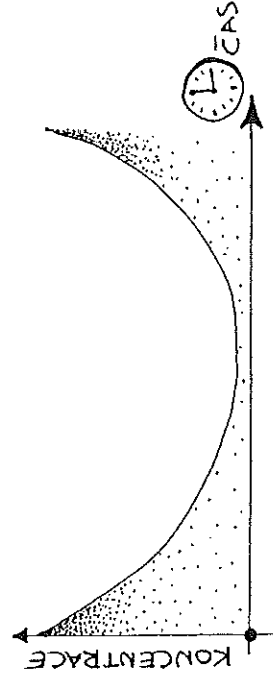
Představte si, že sedíte na koncertu své oblíbené skupiny, zpěvák nebo orchestr a těšíte se na krásnou hudbu. Koncert začal, ale co to? Všechny zvuky, tóny jsou stejně hlasité a mají téměř stejnou výšku a délku. Jako bublající potůček nebo zvuk hlasů za stěnou nás pomalu ukolébává a začínáme si přemýšlet o svých záležitostech, pospávat.

Lidský hlas je úžasný nástroj. Nástroj, který vydá za celý orchestr: Oslovuje svým zabarvením, hloubkou, intonací, hlasitostí, sytostí, rychlostí a dynamikou, emocemi, které dokáže vyjádřit.

Právě v našem hlase se nejvíce projevují naše emoce, postoje, sebevědomí i nadšení. Znovu si připomeňme, že to, co zaujme, je změna, a my musíme do našeho hlasu dostat dynamiku a pracovat s modulací hlasu.

Celá naše prezentace včetně hlasového projevu se snaží pracovat s pozorností a koncentrací posluchačů.

Přirozená křivka koncentrace vypadá následovně.



takže, tedy, pochopitelně a řada dalších. Pokud tato slůvka přebují na naši prezentační zahrádce – je třeba s nimi udělat to, co s každým plevelem – vytrhávat! Jinak nám hrozí, že se posluchači soustředí právě na tato slůvka a na místo toto, aby poslouchali, co jim sdělujeme, začnou s napětím čekat, kdy zase řekneme „takže“, a začnou si dělat čárky, kolikrát jsme toto slovo použili. Jak „plevelná“ slůvka vytrhávat? Poprosíte kolegy, známé, aby vás upozorňovali, když je řeknete, pokurujte se za ně, sami se nahrávejte a zkoušejte to bez nich znovu a znovu.

Velmi účinným prostředkem, který si v souvislosti s hlasem připomeňme ještě jednou, je pauza. Pauza v přechodových místech, pauza před důležitým slovem, ale i po důležitém tvrzení, pauza po položení řečnické otázky, pauza před tím, než začnete, a nesmíme zapomenout i na pauzu na konci věty.

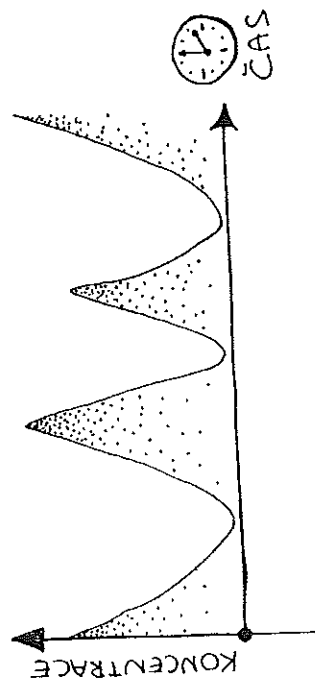
Zkusili jste si někdy „posadit“ hlas záměrně trochu níž, než jak obvykle mluvíte? Pokud máte hlas trochu výše posazený, neváhejte a zkuste to. Nahrávejte si sami sebe a zkoušejte různou výšku, tempo, modulaci. Sami se přesvědčíte, oč působivější je níže položený hlas. Říkáte si možná, proč tolik úsilí. Hlas mám takový jaký mám a posluchači se s tím musí smířit. Důvod je prostý – hlubší, níže položený hlas působí serióznějším, věrohodnějším dojmem a uklidňuje. Snadno si to uvědomíme na běžné každodenní situaci, když se s někým pohádáme, křičíme. Co se děje s naším hlasem v takové situaci? Hlas jde nahoru, do vyšších poloh. Když se řekne „ječák“, asi si větší nou představíme, jak to zní, tahá za uši a je nepřijemné. Naše negativní emoce se právě takto v hlase projevují a ucho posluchače a jeho podvědomí je přesně takto vnímá.

Dodnes si vzpomínám na velmi zajímavou, velmi barvitou a dobře připravenou obchodní prezentaci člověka, který měl hlas posazen vysoko. Bohužel to, co ze vzpomínky zůstalo, je jen téma a právě onen nepřijemný „ječák“.

Základní tón hlasu je každému dán v určitém rozsahu a v tomto rozsahu jsme schopni jeho výšku či hloubku měnit. Modulace naší řeči dotváří i osobnost mluvčího.

Nedávno mi vyprávěla lékařka, která často prezentuje výsledky výzkumů na odborných konferencích, že má na konci své prezentace pocit, že se udusi. Pro práci s hlasem je důležité správné dýchání. **Dobře mluvit a dobře dýchat jsou spojitě nádoby.** Možná jste zažili řečníka, který polykal konce slov a vět, který se zadýchával a zalykal. Kromě toho, že to nepřispívá srozumitelnosti projevu, může to signalizovat spěch, trému, odvádět pozornost posluchače a působit neprofesionálně. Dobře dýchat, zvyšovat kapacitu plic a umět dobře hospodařit s dechem, zejména s kapacitou výdechu, ovlivňuje znelost, barvu, výslovnost a artikulaci naší řeči. Technickými správného

Na vrcholech křivky jsou naši posluchači nejmávnější. To je také další důvod, proč je tak důležitý začátek a konec, úvod a závěr naší prezentace. My ale potřebujeme, aby naši posluchači byli pozorní nejen na začátku a na konci, ale i během prezentace. Jak to uděláme? Tak, že použijeme všechny dosud zmíněné klíče, včetně hlasu, mimoslovních signálů a audiovizuálních a předmětných pomůcek. Snažíme se, aby se křivka koncentrace našich posluchačů formovala v zásadě do následujícího tvaru:



Využijte možnosti svého hlasu

Pokud mluvíme příliš potichu, může to posluchačům signalizovat nejistotu, nedostatek sebevědomí. Svou prezentaci začínáme dostatečně hlasitě a hlasitost v průběhu prezentace měníme. Důležitá místa svého sdělení můžeme označovat zvýšenou, ale také naopak sníženou hlasitostí, zpomalením a v každém případě pauzou.

Dalším prvkem změny v našem projevu je střídání rychlosti řeči. Pokud při prezentaci pracujeme s poznámkami, diapozitivy, zpětným projektořem a dalšími pomůckami, je možné si ty části, které posluchači nevidí, pokyny pro určité změny hlasu, pohybu, postojů, pohled a další označit.

Jedna a tatáž věta může mít naprosto jiný význam v závislosti na intonaci. Iste například soudce, který má vynést rozsudek nad obviněným. Zkuste si nejdříve sami následující větu intonačně zpracovat různým způsobem: „Popravit ne osvobodit.“ Můžete se stát lidumilem, když zvoláte: „Popravit? Ne! Osvobodit!“ Také se můžete stát katem, když tatáž věta bude znít: „Popravit! Ne osvobodit!“

Svůj hlas můžeme a musíme trénovat, a především je třeba vědět, zda a jaké chyby děláme. Zjistíme například při poslechu nahrávky svého projevu, že používáme příliš často některá „plevelná“ slůvka. Do repertoáru oblíbených patří: prostě, přirozeně,

dýchání, tvoření hlasu a artikulace se zabývají velmi podrobně a s celou řadou praktických cvičení publikace uvedené v doporučené literatuře, například kniha Antonína Langera: Úspěch veřejné promluvy. Kapitoly z rétoriky a další literatura. Některé vybrané najdete v přílohách.

Kdo z vás se živí tím, že mluví (herci, politici, moderátoři, fiskoví mluvčí, obchodníci, ...) neváhejte investovat do dobrého rétora nebo kurzu nebo se zapojte do některého z řečnických klubů, kde s hlasem pracují. Hlavně ale cvičte, cvičte a cvičte. Hlas je energie a mluvit znamená dávat energii, rezonovat s posluchači.

Cvičení

Zkuste si sami nahrát svůj hlas a vyzkoušet si různé modulace téže věty, různé tempo, výšku a sílu hlasu. Sami uvidíte, jak na vás která modulace bude působit a co z ní přesvědčivě. Rozšiřujte svůj repertoár, aby váš hlas nezněl monotónně, neresonoval, ale naopak.

Přehánějte při cvičeních dramaticčnost a říkejte si tutěž větu jako seriózní vědec, rozčilený zákazník, překvapený kolega, znechucený posluchač nebo milující rodič. Nebojte se, nezůstane vám to, ale rozšíříte výrazovou škálu svého hlasu.

TIP Pracujte se svým hlasem. Hlubší hlas je přesvědčivější a uklidňuje. Hlas citlivě zaznamenává naše emoce, postoje a sebedůvěru. Změny v modulaci, jako je intonace, síla, barva, výška a mluvní tempo, zvyšují pozornost posluchačů.

Interkulturní pohled

Když se sblížíte s Američanem, Italem, Francouzem, Rusem či Řekem, možná vám po čase upřímně řekne, jak vnímá běžný český hlasový projev. Většinou ho označí jako monotónní. A skutečně, když se zaposloucháte, uslyšíte, oč barevněji cizinci mluví a jak v běžném hovoru a často i v prezentaci neumíme náš hlas opravdu přesvědčivě využívat.

TIP Dodejte důraz tam, kde chcete zdůraznit, klesněte hlasem na konci oznamovací věty a skutečně udělejte tečku. Posilíte tak přesvědčivost toho, co říkáte.

12. Využívejme prostředky mimoslovní komunikace

„Dávejte si pozor na člověka, jehož břicho se při smích nepohybuje.“
Kantonské přísloví

„Nejkratší vzdálenost mezi dvěma lidmi je úsměv.“
Victor Borge

Jak by to bylo krásné, kdyby komunikace s druhými byla tak přímočará jako komunikace s naším psem! Stačí když vstanete a řeknete: „Jdem ven Rexi!“ a pes už vrtí ocasem, radostně skáče a vidíte, jakou má radost ve všech jeho pohybech, očích, hlasitém štěkotu. Naštěstí i my lidé také trochu „vrtíme ocasem“, máme radost v očích nebo se smutně stahujeme do sebe, podle toho, na jaká slova a situace reagujeme. Než se pustíme do účinných prvků mimoslovní komunikace, které působí v prezentaci, je užitečné uvědomit si všeobecně platné principy a východiska. Ptáte se proč? Protože **když znáte princip, snadno si konkrétní kroky odvodíte sami.**

Principy – co platí pro všechny mimoslovní signály

1. Mimoslovní signály nejsou jednoznačné

První důležitou věcí je uvědomit si, že stejně jako slova ani neverbální signály nejsou jednoznačné a není možné říci: „Když si posluchač dá nohu přes nohu, znamená to, že se uzavírá.“ S neverbálními signály je to jako se slovy ve větě. Teprve v kontextu věty, při posouzení všech aspektů a okolností, můžeme říci, co partner pravděpodobně signalizuje. To, že mi tečou slzy, může znamenat, že jsem smutná, pláču bolesti, ale také, že pláču dojetím, radostí, tečou mi slzy smíchu, anebo jsem právě krájele cibuli. Nestačí tedy vidět slzy, abychom si udělali jednoznačný závěr, musíme posoudit i další signály.

2. Přirozenost je působivá

Druhou důležitou zásadou, která je výsledkem zkušenosti ze stovek výcviků a která platí vždy a pro každého, je být sám sebou, být přirozený. Každý člověk má jinou dynamiku, jiný přístup, zajímá druhé něčím jiným. Někdo umí vyprávět vtipy, druhý zajímá suchým humorem, další srdečností a otevřeností. Osobnost zaujme víc, než vycvičený dokonaleý robot.

3. Odstraňujeme jen negativní signály

Pracujeme jen na těch neverbálních signálech, které mohou působit nepříjemně, snižovat naši důvěryhodnost, rušit naše sdělení, rušit pozornost posluchačů. Neverbální komunikaci nelze mít trvale pod kontrolou, protože je podvědomá. Nemůžeme uhlídat své tělo!

Pokud máme co říci, mluvíme o tom, čemu věříme, nemusíme si většinou dělat starosti s neverbální komunikací.

A nyní již k jednotlivým mimoslovním signálům.

Kontakt očima a mimika

Pohled je první kontakt. Umíte si představit, že byste od této chvíle absolvovali všechny kontakty s druhými lidmi se zavázanými očima? Nebo jiná představa: když potkáme na ulici známého uprostřed horkého léta a on má na očích brýle tak tmavé, že mu nevidíme do očí, pravděpodobně za chvíli řekneme: „Prosímte, sundej si ty brýle, ať s tebou mohu mluvit!“

Představa, že by s námi někdo mluvil a přitom se na nás ne díval, není příjemná, a asi bychom začali přemýšlet, co je v nepořádku, co se děje. Když se partner v rozhovoru na nás ne dívá, může to signalizovat mnoho věcí. Je nejistý, stydí se, má trému, jsme mu protivní, něco provedl, lže, je uzavřený – ano, to všechno to může být. Prezentace je, jak už jsme zdůrazňovali, také dialog, a proto se musíme na své posluchače dívat.

„*Oko – do duše okro.*“



Co se stane, když se na posluchače díváme?

- ⌘ Ještě předtím, než řekneme dobrý den, když vstoupíme do místnosti, už jsme s přítomnými zahájili komunikaci pohledem.
- ⌘ Slova následují. Pohledem aktivujeme dialog, signalizujeme, že jsme připraveni věnovat svým posluchačům pozornost.
- ⌘ Dáváme najevo, že jsme připraveni a otevření, nemáme co skrývat, nestydíme se, nebojíme, jsme sebejistí.
- ⌘ Sledujeme reakce posluchačů a můžeme na ně reagovat.
- ⌘ Udržováním kontaktu očima udržujeme jejich pozornost.

Co se stane, když se na posluchače nedíváme?

- ⌘ Přestanou nás za chvíli poslouchat.
- ⌘ Začnou pochybovat o tom, zda jim máme co říci, o naší kompetentnosti, sebejistotě.
- ⌘ Negativně ohodnotí nás, téma i způsob projevu.

Po celou dobu prezentace se na všechny posluchače střídavě díváme alespoň polovinu celkového času a raději ještě více. Je to základní podmínka pro udržení jejich pozornosti a zájmu zejména v menších skupinách. Znamená to už v přípravě promyslet s ohledem na prostředí, kde budeme stát či sedět tak, abychom skutečně na všechny viděli.

Co když je jich hodně? Častou otázkou bývá: „Co dělat v případě, že posluchači je hodně a máme před sebou padesát nebo dvě stovky lidí? Přece se nemohu podívat na každého!“ Je to stejné, jako když sedíme v divadle a máme pocit, že se účinkující diváci již právě na nás, a stejný pocit mají i všichni ostatní diváci. Uděláme to stejně jako herci a budeme křivovat pohledy prostor, kde sedí naši posluchači. Přesto, že se budeme vždy dívat v daném prostoru jen na jednoho, budou mít všichni v jeho okolí dojem, že se díváme právě na ně.

Když máme před sebou zvláště důležitou prezentaci nebo jdeme prezentovat poprvé či podruhé, snažíme se najít mezi lidmi nějakou vstřícnou a spolupracující tvář. Jedna taková se většinou najde a my se na ni upneme a nejčastěji se na ni obrácíme po celou prezentaci. Ten první krok – zachytit se někoho pozitivně naladěného – je dobrý, protože pomůže překonat trému. Později ale musíme zhruba stejnoměrně zahrnovat všechny a nikoho nevynechávat, nikoho neupřednostňovat. Pokud se na svou vstřícnou duši upnete, odradíte nakonec i tu, o ostatních nemluvě, protože ty jste ani nezískali. „Co se dívá pořád jenom na mne? Copak tu nejsou další? Proč se ptá jen mně?“ začne si říkat naše „obět“ v duchu a možná i nahlas. Jedny ztratíte tím, že se ne díváte, druhým, že se díváte příliš.

Nejvíce pohledů je při komunikaci zaměřeno na obličej. To, jak se tváříme, mračíme, usmíváme, je našimi posluchači spolehlivě odcítáno a porovnáváno s obsahem našich slov. Pokud to téma a prostředí dovoluje, působí daleko vstřícněji, otevřeněji úsměv, než nehybná nečitelná „maska“, za kterou není vidět a která není posluchačům srozumitelná.

Z celé živočišné říše máme my lidé nejspolehlivější obličejové svalstvo a to nám umožňuje dokonalejší, zrakem vnímanou komunikaci a mnoho jedinečných a pouze lidských výrazů. Jedním z nich je právě úsměv, viditelný až na vzdálenost čtyřiceti metrů.

Gesta, pohyby, postoje, vzdálenost

„Co dělat a co nedělat při prezentaci, mám gestikulovat hodně nebo málo, mám stát nebo chodit, mohu si sednout a co ruka v kapse? Dočetl jsem se, že se nemá gestikulovat pod pasem! Když si někdo podpírá bradu, poslouchá, nebo se nudí?“ To jsou příklady dotazů účastníků při vyhodnocování videozáznamů jejich prezentací při výcviku.



Gesta

Jedním z nejdiskutovanějších gest při prezentaci na veřejnosti je ruka v kapse. Je to zároveň typický příklad toho, jak lze toto gesto různě chápat v závislosti na osobnosti mluvčího. U člověka velmi dominantního a razantního může ruka v kapse u posluchačů vyvolat negativní reakce – pocit přezírání, agresivity a potřebu bránit se tomu. U jiného člověka může být totéž gesto vnímáno jako znak nervozity a nejistoty – nevím, kam s rukama. U dalšího řečníka může naopak působit uvolněně a přátelsky. Vždy pochopitelně záleží i na tom, koho máme před sebou jako posluchače. Co s tím?

Moje osobní doporučení je výsledkem debat a diskuzí s účastníky prezentačních výcviků, lidí z nejrůznějších oblastí, od manažerů přes obchodní zástupce až k reklamním a mediálními pracovníkům. Zní takto: ruka do kapsy na začátku prezentace zásadně **ne před neznámými posluchači**. V další fázi ano, pokud signalizuje uvolněnou a přátelskou atmosféru. To, co bychom měli v gestikulaci uplatňovat bez ohledu na své individuální zvláštnosti, jsou především otevřená gesta a postoje. I tady platí, že pokud skutečně jsme otevření, vstřícní, potom tato gesta spontánně vyplynou při naší komunikaci sama. Kde je potřeba si je kontrolovat, to je začátek naší prezentace, kdy pod vlivem třemý, napětí máme přirozeně tendenci zaujímat více obranné a bariérové postoje a gesta.

Velmi detailně zpracovává oblast neverbální komunikace celá řada publikací, z nichž ty, které považuji za dobré, jsou uvedeny v doporučené literatuře. Proto jen základní charakteristiky otevřených gest a postav a důvodů, proč je dělat. Další zajímavosti na vás čekají v příloze věnované mimoslovní komunikaci.

Otevřená a uzavřená gesta

Když si váš psí miláček lehne před vámi na záda, všechny čtyři tlapy nahore, a s naprostou důvěrou ve vás tak odkrývá nejcitlivější a nejzranitelnější část svého těla – své břicho – dělá otevřená gesto. Gesto, kterým vám říká: „Pane, bezmezně ti věřím. Nic před tebou neskrývám, mé úmysly jsou čisté, dělej si se mnou, co chceš – jsem tvůj.“

Nebojte se, není třeba, abychom si před svými posluchači lehali na záda jen proto, abychom jim dokázali svou otevřenost a dobré úmysly. Stačí, když nebudeme křičit ruce ani nohy, nebudeme si před sebe dávat desky, stavět stoly, krčit se za řečnickými pulpity. To vše jsou drobné signály ochranných bariér, za kterými schováváme svou trému a nejistotu – signály uzavřených gest a postav.

K zamyšlení

Jdete naprosto sami neznámým, tmným lesem. Cesta je vidět jen v záblescích měsíce, když vítr na chvíli odváne těžká mračna. Z lesa se ozývá praskot, šum a neznámé zvuky. Kde asi budete mít ruce a jak se budete tvářit? Napětí, pocit nejistoty a ohrožení se projeví ve všech gestech, pohybech, postojích a mimice.

Královská zóna

Většina z nás si umí představit krále s jablkem v jedné a žezlem v druhé ruce, jak přijímá vyslance a hovoří se svými rádci. Už ho vidíte? Pokud budeme gestikulovat převážně od pasu nahoru, gestikulujeme jako pravý, sebevědomý vladař. Naše ramena se automaticky napřímí, hlava narovná a naše sebedůvěra se upevní. Královská zóna – to je to místo, kde se budeme snažit dělat vstřícná, otevřená gesta.

Moje velmi schopná kolegyně Jana Beránková nosila ráda halienku, která se zapínala od krku na spoustu malých knoflíčků. Při prezentaci nového projektu měla trochu větší trému než obvykle a její ruce hledaly záchytný bod. Vída, knoflíčky! Jana začala po chvíli naprosto mechanicky a pravidelně rozepínat prvních pět knoflíčků jeden po druhém a zase znovu zapínat. Projekt byl zajímavý, ale stejně zajímavě bylo sledovat, jak se pozornost posluchačů pomalu upíná na ten pravidelný pohyb ruky rozepínající a zapínající knoflíčky. „Bude to zase jen pět knoflíčků, nebo půjde dál? Kolikrát už to vlastně udělala ...?“

To, čemu se budeme snažit vyhnout při své prezentaci, jsou pravidelná, opakující se gesta a pohyby. Je až neuvěřitelné, jaké taneční kreace dokážeme nevědomky dělat

Vzdálenost

Jakou roli hraje vzdálenost při vzájemném kontaktu? Půjďme blíž k člověku, kterého známe, nebo je vzdálenost u každého člověka stejná? Jak ovlivňuje a ovlivňuje vůbec vzdálenost naši vzájemnou komunikaci?

Vzdělávací program pro mistry výrobního podniku na Moravě byl zaměřen i na komunikaci. Z diskuze se všemi mistry vyplynulo jméno jednoho z jejich vedoucích výroby. „Je to správný chlap, ferovej. dá se s ním mluvit. Na co si nezvyknou, že mně při každém rozhovoru chytá za ruku nad loktem. I když už o tom vím, vždycky se leknu.“ V tom se většina mistrů shodovala. V dalším kole programu byl účastníkem i tento vedoucí výroby. Jeho lidé měli pravdu, byl to správný chlap. Během přestávky za mnou přišel a řekl: „Já o tom vím, že lidi chytám za ruku, a vím, že jim to vadí. Už to ale nedělám často.“ To řekl a při tom mne chytil za ruku nad loktem.

Vzpomeňte si, co se děje, když jdete s někým blízkým ruku v ruce. Najednou se o něco začnete přit a dojde i k hádce. První věc, kterou okamžitě uděláme, je, že už se nedržíme za ruce a popojdeme od sebe trochu dále, abychom na sebe viděli. Další představa: jste zabráněni do práce nebo čtejte a někdo vás ze zadu a zblízka osloví. Nebo sedíte v kině, kde je diváků méně než zaměstnanců kina. Přejde poslední divák, pečlivě prohlíží svůj lístek, počítá řady a sedadla, až dojde k vašemu místu. „Tohle je moje místo, patnáctá řada, číslo osm.“ řekne nad vaši hlavou. Všechna ostatní místa ve vaší řadě jsou volná.

Neptáme se už, kdo seděl na mé židli, kdo jedl z mé misky a spal v mé posteli jako v pohádce, většinou nám ale tato otázka v hlavě zazní. Všechny tyto příklady se snažíme ilustrovat, jak funguje teritoriální princip, který známe ze světa zvířat i u lidí. Stejně jako zvíře „ví“, že se na určitém území užívá pouze určitý počet jedinců téhož druhu, stejně tak to víme instinktivně i my lidé.

Mluvíme o třech zónách, třech bublinách nebo ochranných obalech, které si v prostoru od druhých jedinců udržujeme.

Intimní zóna je místo, kam pustíme jen toho, koho dobře známe. Matku, otce, dítě, partnera, tedy ty, kterým věříme, a pustíme je k sobě doslova „na tělo“, kde už nemáme kontrolu očima.

Osobní zóna je další bublina, určená pro všechny ostatní. Je různá podle toho, jaký vztah máme k člověku před sebou. Kratší bude vzdálenost mezi lidmi, kteří se znají,

před svými posluchači. Vše, co říkáme, a také vše, co děláme, by mělo sloužit jednomu cíli. Tím cílem je efektivní, účinná prezentace a naše gesta, pohyby a postoje by měly podtrhovat to, co říkáme, zdůrazňovat důležité části, aktivovat pozornost a zájem posluchačů a oživit náš projev. V okamžiku, kdy se gesto, pohyb stane samostatným, spolehlivě odvede pozornost posluchačů jako ony zmíněné knoflíčky.

Otevřený postoj vyjadřuje směrem k posluchačům stejný signál jako otevřená gesta. Přijít mezi neznámé lidi doslova s holýma rukama, nemít možnost schovat se za stůl, řečnický pult a nedržet nic v ruce, to je velmi náročné i pro zkušeného řečníka. Většinou potřebujeme v první fázi nějakou oporu, něco, čeho bychom se mohli zachytit a odvést do jakéhokoli předmětu své napětí a trému. Samozřejmě, že ideální je nedělat to. Kdo z nás je ale vždy a za všech okolností ideálním řečníkem. Osobně doporučuji raději vědomě zvolit vhodný „odváděč napětí“, který bude působit přirozeně, než být statečný za každou cenu a působit nervózní gesty, pohyby a postojem. Velice dobře působí vhodná prezentační postoj držíme v jedné ruce, vhodné ukazovátko, pokud ho budeme v průběhu prezentace používat a pokud si s ním nezačneme hrát a odvádět tak pozornost posluchačů.

Interkulturní pohled

Od dob starých Římanů je známé gesto symbolizující mužský pohlavní úd a je to známý vztyčený prostředník, kdy ostatní prsty jsou ohnuté do dlaně. Zkuste je udělat v Itálii za volantem svého vozu na před nebo za vámi jedoucím řidičem a budou se dívat věci! To asi na své posluchače dělat nebudeme, ale mohli bychom se například v Řecku dopustit jiného přestupku. Ruku s roztaženými prsty dlaní proti posluchačům, kterou bychom chtěli vyjádřit „od toho raději dál“, by naši řeční posluchači mohli chápat jako urážku a projev poohrdání.

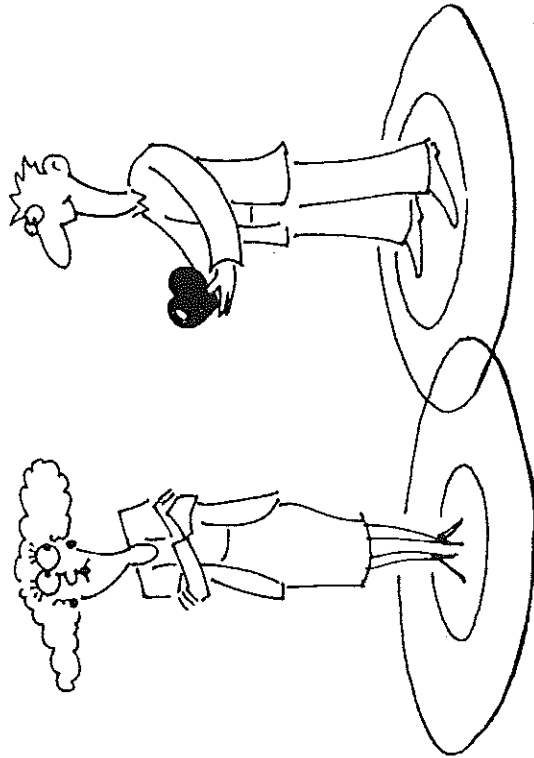
Když si Ital sáhne na ušní lalůček a jeho posluchači jsou muži, říká tím „jsi teplý... měl bys nosit náušnice“, zatímco když to udělá Portugalec, vyjadřuje tím, že je něco výborné, skvělé, a totéž gesto ve Španělsku znamená, že dotyčný je příživník. Takže na ucho si raději při prezentaci nesahejte. Pro jistotu.

Cvičení

Zkuste si na chvíli odložit knihu a postavit se hezky zpřímá. Nadechněte se, narovnejte záda a ramena, postavte se rovně, nekřivte ani ruce, ani nohy. Podívejte se zpřímá a usmějte se na sebe třeba před zrcadlem. Pomalu zvedněte jednu nebo obě ruce do královské zóny nad pasem a vyzkoušejte si, jak vaše gestikulace a postoj vypadá. Jaké to bylo?

jsou přátelé, dešší bude u cizích lidí, u lidí, kterým nedůvěřujeme, u těch, kteří vzbu-
zují naše obavy, a u přátel, se kterými jsme se pohádali.

O společenské zóně mluvíme například u veřejné prezentace, ale i večírku, společenské akce, kde komunikujeme se skupinou lidí. Není potřeba chodit s metrem a měřit si svou vzdálenost, stačí, budeme-li sledovat reakce druhých a „naslouchat“ jim. Jak? Jakmile zaznamenanám, že partner v komunikaci ustupuje, odklání se, že vzdálenost, kterou já zcela podvědomě zaujímám vůči němu, jemu nevyhovuje – zastavím se! **Respektovat prostor druhého**, jeho individuální osobní vzdálenost, kterou potřebuje, aby se v komunikaci cítil bezpečně, to je základ pro komunikaci vůbec. Jakmile totiž tuto osobní zónu narušíme, nastává reakce, a to buď útek, nebo útok. Současně partner v rozhovoru přestává rozumově vnímat obsah toho, co mu říkáme. Vždyť mu jde možná o život, je ohrožen! Neznámého člověka si nemůže pusit tak blízko, že už ho nemůže kontrolovat očima. Neviděl by totiž, co dělá s rukama (třeba drží v ruce nůž), jak se tváří (možná se výhrůžně mračí), jaký má postoj (mohl by se chystat ke skoku). Čím vteřejší je vztah, tím jsou si lidé skutečně i vzdáleností blíží a naopak.



Interkulturní pohled

Opět v tomto případě nalezneme i kulturní rozdíly. Možná si vzpomenete na svou dovolenou v Itálii, Španělsku nebo Řecku a uvědomíte si, že tam jsou lidé nejen vteřejší a přátelštější, ale také jdou k druhým na kratší vzdálenost. Směrem k jihu se vzdálenost mezi lidmi v komunikaci zkracuje, cestou na sever je tomu naopak.

Respektovat a využít vzdálenosti a principu teritoriality v prezentaci můžeme ve dvou úrovních. Především respektujeme teritorium našich posluchačů. Znamená to nechodit k nim zpočátku příliš blízko, zejména pokud se s nimi vidíme poprvé. Znamená to také neodkládat si bez dovolení na jejich stoly materiály. Pokud chceme něco v jejich blízkosti dělat, odložit nebo vzít, musíme vyslat slovní signál: „Dovolíte, mohu si položit fólie sem k vám?“ Postupně se vztahy oteplí a my můžeme ke svým posluchačům blíže.

Druhou úroveň je využití zkracování vzdálenosti k upoutání pozornosti posluchačů. Představte si, že se dva posluchači zabrali do rozhovoru a nejdříve neposlouchají, co říkáte, ale také ruší ostatní. Můžeme zvýšit hlas, odmlčet se, můžeme se jich na něco zeptat. Současně tím ale přerušíme prezentaci a vyrušíme všechny ostatní. Můžeme ale také pokračovat, nerušit ostatní a pomalu se přibližovat k těm, co jsou zabráni do diskuze. Cizí neznámé „zvíře“ se přiblížilo, něco se děje, pozor! To jsou signály, které společlivě přeruší jejich rozhovor, a my jsme vlastně vůbec nic „neřekli“.

Všechny naše mimoslovní signály, ať už si je uvědomujeme nebo nikoli, ať se usmíváme, potřásáme rukama, utíráme si nos, kroutíme hlavou – jsou jako vlastnoruční podpis. Jak výstižně říká Desmond Morris, mluvou svého těla jsme bytosti zvykové, a pokud nejsme jakkoli vyvedeni z rovnováhy, držíme se pozoruhodně pevně škály individuálních činností, které jsou pro nás typické, stejně jako jsou jedinečné naše otisky prstů.

Cvičení

Toto cvičení provádějte jen s velmi dobrými přáteli. V kavárně, restauraci i na návštěvě, aniž byste věc vysvětlovali, začněte pomalu svému dobrému známému posouvat postupně a nenápadně svoje věci na jeho polovinu stolu. Sklenici, popelník, cigarety, papíry, cokoli. Dál si povídejte a sledujte, co se bude dít. Možná vám rovnou řekne, nestrkej to na mou půlku. Pravděpodobnější je, že začne být nesvůj nebo začne vaše věci bezděky posunovat zpět na vaši pomyslnou půlku.

To, co si oblékáme, nese a neslo vždy a ve všech kulturách svůj význam. Oblačením vyjadřujeme nejen svou osobní identitu, ale i společenský status, příslušnost k určité skupině, vyjadřujeme své postoje k ostatním lidem a názory na ně. Oblačení je symbol a důležitá zpráva pro naše okolí.

Náušnice v uchu muže byla dlouho symbolem pirátského řemesla, ve dvacátém století symbolem hnutí punk a v devadesátých letech dvacátého století jsme ji mohli vidět i v uchu manažera v obleku a košili s kravatou. Pokud jsou příjemci nahlázeni na stejnou vlnu, pomáhá oblačení a vzhled navodit vztah, najít ten společný znak a prvek. Kdo se obléká stejně jako já, má přece jistě i podobné názory, myslí stejně. Na druhou stranu asi hodně z nás zažilo ten nepřijemný pocit, pokud někam přijdeme oblačení zcela jinak, než je zbytek přítomných.

Umět se vhodně obléci je možné považovat za určitý druh sociální dovednosti. Zatímco pro prezentaci ředitelům nadnárodního společenství zvolíme velmi formální oblačení, při jednání na stavbě to bude oblačení mnohem méně formální v závislosti na cíli, kterého chceme prezentací dosáhnout.

Na celkovém dojmu se podílí nejen oblačení, ale i náš účes, doplňky, upravenost, barvy a čistota. Všechny signály jsou důležité, protože jak už víme, vnímání našich posluchačů je komplexní. Jejich pozornosti neujdou ani špinavé boty, ani okousané nehty či neumyté vlasy. Vše se bleskově skládá do mozaiky prvního dojmu a rozhodnutí: „Toho si poslechnu“ nebo „To nebude stát za nic!“

O vhodném oblačení pro různé příležitosti pro muže i ženy pojednává řada publikací, ve kterých najdete řadu doporučení a příkladů včetně fotografií a barevných škál. My si shrneme zásadu, která platí vždy a v každé prezentaci.

Pro prezentaci platí: oblékáme se minimálně stejně nebo malinko lépe než naši posluchači. Na formální setkání formálně, na neformální neformálně. V případě, že se svým oblačením „netrefíme“, a přišli jsme například v obleku a kravatě a všichni ostatní mají džínsy a trička, upravíme, co se upravit dá. Odložíme sako a kravatu, vyhmmeme rukávy košile. Ženy to budou mít v takovém případě složitější, ale i tady se dá najít vstřícný krok.

Z našich posluchačů se pomalu stávají aktivní posluchači. Protože máme za sebou velký kus práce a před sebou část, ve které se budeme včnovat pomůckám, shrňme si, co použít pro získání zájmu našich posluchačů. Ale ještě předtím se podíváme do světa.

...Je to pravda odvěká,
šaty dělají člověka.

Kdo v hadrech čeká na šířít,
ten se načeká.“

J. Werrich, J. Voskovec

Celkový vzhled, oblačení, osobní image

Image, celkový dojem, je to, jak působíme a jak nás vnímají ti ostatní kolem nás. Každý z nás je něčím jedinečný. Naši osobnost tvoří nejen geneticky zakódované faktory (talent, charakter, temperament, fyzické rysy a kondice, ...), ale i faktory proměnné a měnitelné (úprava, vlasy, oblačení). Celkový dojem dotváří i naše pověst a zkušenost, kterou s námi druzí mají.

Věřme tomu, co vidíme. Ještě než člověk otevře ústa, usuzujeme podle sebe a svých zkušeností, koho že to máme před sebou, jaký je uvnitř, jakou má pro nás hodnotu. Již zmiňovaný první dojem a zařazení člověka do příslušné „škaturky“ podle několika málo signálů, ze kterých domýšlíme celý zbytek.

Naše očekávání, že bankéř bude vypadat jako bankéř (a ne jako neocholený pobuda v černé bundě pobité stříbrnými cvочки ve tvaru lebky), že ředitel významné instituce bude prezentovat v obleku s bílou košilí a decenní kravatou (a ne v „džínách“ a vytahaném svetru), že lékař najdeme v ordinaci v bílém plášti (a ne v montérkách) a naopak, půjdeme-li nabízet sportovní program mládeži do tělocvičny, přijdeme ve sportovním oblačení (a ne v kostýmu a lodičkách) – tato očekávání ovlivňují, kam si mluvitího zařadíme hned v počátku jeho vystoupení. Představa policisty v růžové uniformě, který s úsměvem na tváři zastavil naše auto proto, aby nám pověděl nejnovější vtíp, by nás asi více vyděsila, než rozveselila.

První dojem nelze udělat dvakrát. Pochopitelně, že nepříznivý i příznivý dojem můžeme v dalším průběhu kontaktu změnit. Dá nám to ale daleko více práce, než když první dojem uděláme co nejlepší. Samozřejmě, že samotný první dojem nestačí, a ziskáváme posluchače po celou dobu své prezentace. Dobrý dojem je dobrý start, který využívá přirozeného zájmu a zvýšené koncentrace posluchačů na začátku, a my víme, že mnoho času nemáme (pouhá půl minuta). Dobrý první dojem posiluje i naše sebevědomí, a to se odráží v celkovém projevu. Když něco dobře začne, je velmi pravděpodobné, že to bude i dobře pokračovat a dobře to skončí.

je při gestu naše dlaň se dvěma prsty ve tvaru V obrácena k našemu oblíbení. Pokud dlaň obrátíme směrem k druhému, znamená to posměšné gesto, které se traduje ze staletí svárů a nepřátelství mezi Francouzi a Angličany.⁶ O neslušných významech spojeného palce a ukazováku, kterým budeme chtít vyjádřit, že je něco v pořádku, že je něco O.K., nemluvě.

Podání ruky a podání vizitky – tak běžná a neproblémová činnost, a přesto se můžeme nechtěně dotknout svých posluchačů. Je dobré si uvědomovat, že podání ruky a doteků vůbec směrem na sever ubývá, že Japonci i Indové se raději uklánějí a podáním ruky před obchodní prezentací nebo při uvádění svého hosta bychom je mohli uvést do rozpaků, nebo že doteky na veřejnosti mezi pohlavími v muslimských zemích nejsou dovoleny a i podání ruky by mohlo být vykládáno jako neúcta, narušení tabu.

Podání vizitky je pro Japonce rituál a vizitku, kterou dostane i předává, vnímá jako dar, se kterým je potřeba také uctivě zacházet, a dát tak nájevo úctu k tomu, kdo vizitku podal.

Shrnutí: co si posluchač pamatuje, jak zaujmout

- Posluchač vnímá výběrově, individuálně, s omezenou pozorností a komplexně – slova. Mimoslovní signály i postoj prezentujícího.
- Posluchače zajímá to, co se ho týká, co může využít, do čeho se může zapojit, čemu věří.
- Zapamätujeme si obrázek, příklad, humor, dobrý pocit. Co říkáme i jak to říkáme, je důležitě.
- Základním principem upoutání pozornosti je změna.
- O pozornost posluchače „bojujeme“ po celou dobu prezentace, nejen na začátku.
- Osobnost mluvčího je jádrem prezentace: mít co říci a věřit tomu. Buďte sami sebou.
- Dejte jim nájevo, že vám mohou věřit že jste na jedné lodi.
- Méně je více. Buďte struční, věcní, srozumitelní a organizovaní.
- Neraďte, nepoučujte.
- Ptejte se, přiměřte posluchače, aby na řešení přišli sami.
- Tvzení dokládejte příklady, příběhy, fakty, důkazy a argumenty.
- Nechejte svá tvrzení působit, pracujte s hlasem, pomůckami, aktivizujte posluchače.
- Buďte vsřícní, usmívejte se, dívejte se na své posluchače a naslouchejte jim.
- Vytvořte dobrý první i poslední dojem.
- Respektujte své posluchače.

6 Morris, D.: *Lidský život: Osobní pohled na lidský druh*. Praha, Knižní klub, 1997.

Interkulturní pohled

Někteří z vás, kteří spolupracujete s americkými kolegy nebo s Kanadany, jste možná zaprotestovali při četbě doporučení, že ruka v kapse na počátku prezentace a před neznámým publikem raději ne. Možná si říkáte, že ruka v kapse je přece naprosto v pořádku! Máte pravdu. Ale pozor, je to v pořádku pro Američany, ne pro nás!

Nejen ruka v kapse, ale i další gesta nesou různý význam v různých kulturních okruzích, a to přes všechny globalizační vlivy. I když budu manažerkou mezinárodní firmy a budu se pohybovat v mezinárodním prostředí, kde se rozdílují stírají a vytváří se skutečně globální prezentační kultura a styl, přesto budu komunikovat na prezentacích i s těmi, kdo se v mezinárodním prostředí nepohybují a nejsou jím formováni. Navíc globalizované prostředí stejných konferenčních místností, hotelů, letišť a firemních prostor, stejně jako téměř stejné „business“ oblečení, svádí k předpokladu, že už slovní i mimoslovní signály vnímáme velmi podobně. Přestože se nepohybujeme některé věci velmi podobají, pod slupkou tenkého globalizačního náteru najdeme hluboké vody a kořeny původního kulturního naprogramování.

Když poprvé mluvíte s Indem na ulici v jihoindickém Tiruvannamalai a ten čistotně, ký, upravený, vyžehlený a neupocený člověk si během rozhovoru třikrát uplívne, několikrát řhne a přitom se s vámi dále baví, jste nejdříve v šoku. Následuje tichý rozhovor s našim vnitřním rodičem, který říká: „To je ale neslušné chování!“ abyste po třech týdnech zjistili, že je to daleko zdravější a přirozenější způsob než „civilizované“ zadržování fyziologických pochodů. Podobně bychom mohli dopadnout při obchodní prezentaci s čínským partnerem, který si při závěrečné večeři pěkně pomlaskává, vždyť tak dává nájevo hostiteli, že mu chutná!

Pojďme na opačnou stranu planety a podíváme se na zcela běžnou věc – smrkání na veřejnosti. Zatímco my považujeme za nezdravé popotahovat a klidně se vysmrkáme před ostatními (i na prezentaci můžeme mít rýmu), pro Američana není smrkání před druhými slušné. Nedorozumění může způsobit i pohled do očí, podle kterého v našem kulturním okruhu posuzujeme nejen zájem, ale i upřímnost, sebevědomí, a dokonce i pravdivost sdělení, abychom už nedaleko za hranicemi, například ve Španělsku, zjistili, že se můžeme v interpretaci „nedívání se do očí“ mýlit. Budu-li mladík prezentující na poradě významných starších osob a budu se dívat otevřeně a přímo, mohu naopak působit dojmem nevychované.

Zvláště pozor si musíme při prezentacích v mezinárodním prostředí dávat na gesta – stejná gesta v různých kulturních okruzích znamenají zcela různé věci: v Evropě je to například známé anglické V znamenající vítězství! Ale pozor! Jen tehdy, pokud

1. 3. 5

Argumentační minimum

„Statistika není náhražkou úsudku.“
Henry Clay

Ještě se pamatujete na Jirku, který přesvědčoval kamarády, že jeho otec je pilot? I on musel dokazovat, přestože jeho posluchači byli kamarádi, stejně jako my dokládáme svá tvrzení v jakékoli prezentaci argumenty. Také už víme, že posluchačům nestačí jen fakta, čísla, statistiky, výsledky šetření a další racionální informace, ale že svá tvrzení dokládáme také emocionálně, příběhem, zkušeností, metaforou, analogií, přirovnáním a že čím více potřebujeme přesvědčit, tím více emocionálních argumentů budeme přídávat. Pravidla argumentačního minima tedy zní takto:

První pravidlo: Každé tvrzení doložte emocionálně i racionálně

Každé tvrzení, které není většinou lidí přijímáno jako realita (jako například, že po neděli následuje pondělí), musíme dokladat, a to nejen fakty, čísly, statistikami a dalšími racionálními důkazy, ale také důkazy emocionálními – příběhem, metaforou, analogií, humorem... Čím více chceme přesvědčit, tím více emočních argumentů uvádíme.

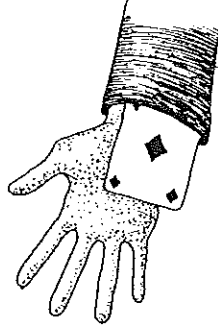
Druhé pravidlo: Jeden argument navíc

Už velký myslitel René Descartes v 17. století dospěl k poznání, že cokoli se argumentačně dá doložit, ale stejně tak i vyvrátit. V debatě a v reakci na otázky většinou u posluchačů zabodujeme také „prostou přesilou“ jednoho argumentu, který máme navíc ve srovnání s našim diskuzním protějškem. Z toho vyplývá i strategický požadavek, abychom všechny své argumenty v debatě neuváděli, ale ponechali si některé z nich v záloze pro případ, že bychom je potřebovali použít.

Třetí pravidlo: Nabízejte varianty

Když tvrdíme, že je jen jedno možné řešení, že není jiná možnost, jak situaci řešit, stáváme se pro své posluchače méně věrohodnými, než když nabídneme varianty a ty doložíme a podpoříme argumentačně tak, jak potřebujeme. Působí to daleko seriózněji, objektivněji a psychika posluchačů nesklouzne tak snadno do skepse a typického českého postoje, který se dá vyjádřit: „No to ti tak věřím, určitě by to šlo i jinak!“ Představte si, že se snažíte přesvědčit manžele nebo partnera, že byste měli jet na dovolenou do hor. Když budete stále argumentovat jen horami, tvrdit, že žádná jiná dovolená se horám nevyrovná, můžete pochopitelně uspět, zvláště pokud jste to vy, kdo drží v ruce rodinnou kasu. Vyzkoušejte místo toho při nejbližší příležitosti, jak jiná

bude reakce vašeho protějšku, pokud porovnáte dvě varianty – hory a moře (či rybník u babičky) a uspořádáte argumentaci trochu jinak: „Mohl bychom jet na dovolenou k moři (k babičce a rybníku) nebo na hory. Když pojedeme k babičce (k moři), tak ...“ A teď už se dostáváme k dalšímu pravidlu.

**Čtvrté pravidlo: Kombinujte pozitivní a negativní strategicky**

„...si odpocínáme, bude to méně náročné, budete to stát zhruba tolik, jako kdybychom jeli do hor. Na druhou stranu jsou dálnice o prázdninách přeplávané turisty, všude je plno lidí a v minutém roce jsme se vraceli tak unaveni, jako by to ani nebylo z dovolené.“ V případě dovolené u rybníka u babičky můžete uznat, že to bude výrazně levnější, uvidíme se s příbuznými a potěšíme babičku. Je tady ale jedna méně příjemná stránka věci, ani já, ani ty neumíme plavat, a navíc u babičky bude celá rodina celé léto a my jsme si chtěli užít více v klidu po všem tom shonu a starostech. Když pojedeme na hory, budeme si muset více chodit a bude to určitě fyzicky náročnější. Faktem ale je, že po celoročním pobytu ve městě a sezenní většinou u počítače nám všem hory prospějí. Navíc je tam daleko méně lidí a daleko čistší prostředí a vzduch. Finančně nás to také vyjde trochu levněji než moře a budeme mít daleko více času sami na sebe.“

Strategicky kombinovat výhody a připouštět možné nevýhody znamená, že tou variantou, kterou nechceme, začínáme a jako první uvedeme pozitivní (snažte se prosím nějaká najít, i když se bude zdát, že tam vůbec žádná nejsou, určitě nějaké najdete). Potom uvedeme nevýhody a měly by být silnější, závažnější nebo jich musí být alespoň o jednu více. Variantu, kterou chceme prosadit, uvádíme jako druhou a asi už i z příkladu vidíte, že tady to děláme přesně naopak – připustíme drobné nevýhody a zakončíme zásadními výhodami. Výhod je alespoň o jednu více než nevýhod (v souladu s druhým pravidlem) a v záloze máme ještě další argumenty.

TIP Když očekáváte nepřátelské posluchače, představte různé pohledy, možnosti a veškeré jejich výhody a nevýhody – budete působit věrohodněji.

1. 3. 6

Příprava pomůcek

Proč používat pomůcky

Znovu si připomeňme naše klíče k tomu, jak zaujmout a přesvědčit posluchače. Jedním z klíčů k paměti a pozornosti posluchačů je vizuální podnět, obrázek, pomůcka, symbol. Slova jsou jako kámen vhozený do vody. Kruhy se šíří po vodě a vyvolávají v naší mysli další a další osobní představy, asociace a interpretace. Smysl původního slova se posouvá, mění a vytrácí. Jistě si mnozí z nás z dětství pamatujeme na „tichou poštu“. Na počátku se řekne věta: „Mareňka má dnes dobrou náladu.“ A než si ji řada posluchačů šeptem předá až k tomu poslednímu, vznikne nám z ní: „Mareňka dnes zajde na zahradu.“

Používáme-li vizuální pomůcky, zvyšujeme množství, ale především kvalitu toho, co posluchač slyší a co si zapamatuje. Kvalitní vizuální pomůcka může zvýšit příjem informací z naší prezentace až o 43 %. Dokonce i průměrný řečník, který bude používat dobře připravené pomůcky, bude efektivnější než výběrný řečník, který nebude používat žádné vizuální pomůcky. Většina lidí si pamatuje to, co viděla, a nepamatuje si slova.

Shrňme přínosy dobrých vizuálních pomůcek pro prezentaci:

- ⌘ upoutá a zvyšuje pozornost posluchačů (změna).
- ⌘ umožňuje objasnit složité a komplikované jevy, ⌘ šetří čas.
- ⌘ zvyšuje množství a přesnost zapamatovaného,
- ⌘ usnadňuje pochopení,
- ⌘ může vyvolat reakce posluchačů, přivodit změnu (smích, humor).

Nepodařená vizuální pomůcka má účinek zcela opačný. Může zmást naše posluchače, odvádět jejich pozornost a vyvolat nesouhlas a pochybnosti.

Jak připravit dobrou vizuální pomůcku

Názorná pomůcka má pomoci vnímat, pochopit a zapamatovat si – nic více, ale také nic méně! I v případě pomůcek platí, že to, co není nezbytné, je zbytečné.

„Tohle sice s tématem tak úplně nesouvisí, ale možná se to může hodit.“

„Mám tu připraveny ještě další grafy. Pár grafů navíc nemůže uškodit,“ říká přednášející pan Karel Dvořák.

Pan Dvořák se mylí. Pár grafů navíc a něco, co nesouvisí, může škodit a škodí. Odvádí totiž a rozptyluje pozornost posluchačů.

Pomůcka je od slova pomáhat a slouží jako podpora důležitých, podstatných a složitějších částí našeho sdělení. Proto musí být také pomůcka jednoduchá, srozumitelná a snadno zapamatovatelná. Jestliže do ní dáme příliš mnoho údajů, čísel, informací – nebudou si posluchači pamatovat nic! Podrobné informace mají místo v materiálech, které posluchačům dáváme a které si odnášejí z prezentace, ne v pomůčkách, které používáme při vlastní prezentaci. Pamatujete si ještě? Méně je více!

Dobrá pomůcka je ta, kterou si sami vytvoříte a která nese pečeť vaší osobnosti, která je nápaditá, možná neumělá, ale jiná, než ty ostatní. Taková pomůcka zaujme a udrží se v paměti proto, že nedokonalý obrázek z vlastní ruky je jiný a zajímavější než možná dokonalý, převzatý a standardně užívaný způsob zobrazení.

Posuďte sami, co vás v následujícím zobrazení na první pohled upoutá:

Ψ Ψ Ψ Ψ Ψ Ψ

nebo

⊗ ⊗ ⊗ ⊗ ⊗ ⊗

Základem dobrého obrázku je dobrý nápad. Nápad, který vznikne na základě otázky, kterou si položíme a která zní: „Kdybych měla jednou větou vyjádřit to, co chci, aby si zapamatovali, jak bych to řekla?“ Ne vždy bývá ten první nápad také ten nejlepší. Klídně nápad odložte na chvíli stranou, napište si ho třeba barevným fixem a zabývejte se něčím jiným. Po chvíli nebo i delším čase se k němu vraťte. Váš mozek mezitím pilně pracuje, protože jste obrázkem a barvou stimulovali pravou hemisféru a textem levou, a donutili je tak spolupracovat. Netlačte na ně a nechejte svůj mozek pracovat. Můžete také svůj nápad někomu ukázat, aniž byste k tomu cokoli řekli, a ověřit si tak, zda a jak působí, zda je pochopitelný, srozumitelný. Snažte se být co nejjednodušší, nejstručnější.

Možná si teď říkáte: „Já ale přeci vůbec neumím kreslit!“ To vůbec nevádí, nemusíte umět kreslit, a přece všichni poznají, co jsme namalovali.

Pokud ukážete posluchačům vystřižený obraz, znázornění – nechte svůj obraz mluvit! Nevysvětľujte ho. Podobenství, analogie i vtip ztrácí účinek, když se začne vysvětľovat.

Barva oslovuje naši pravou, emocionální hemisféru, zvyšuje pochopení a upoutává pozornost a zájem. Základní barvy, které při prezentaci používáme, musí být především viditelné na větší vzdálenost a dobře čitelné a kontrastní. Takovými barvami jsou černá, modrá, zelená a červená. Proto pro texty, grafy, tabulky jsou určeny černá a modrá jako základní barvy, červená a zelená slouží ke zvýraznění a podtržení. Pokud si zkusíte zpracovat text nebo graf celý například červeně a podíváte-li se na něj z místa, kde sedí nejvzdálenější z vašich posluchačů, sami můžete vidět rozdíl v čitelnosti ve srovnání s černou nebo modrou barvou. Červená barva ve větším množství navíc unavuje zrak a působí agresivně. Při použití červené a zelené je také nutno si uvědomit, že zhruba 9 % mužské populace je postiženo barvoslepostí, a to je další z argumentů pro to, abychom používání této barvy omezili. I v případě barev budeme dodržovat naše osvědčené pravidlo, že méně je více. Na jednu folii, na jeden list, na jeden obrázek použijeme maximálně tři rozdílné barvy. Toto pochopitelně neplatí v případech, kdy předvádíme barevné škály, vzory a podobně. Při zpracování pomůcek si neustále připomínejme, že účelem pomůcky je vést posluchače k pochopení a k celkovému cíli naší prezentace – **nejsou samoúčelné.**

Zásady pro vytvoření dobré, účinné vizuální pomůcky

- Pomůcka je vždy součástí našeho sdělení.
- Zpracováváme ji k hlavním, nejdůležitějším nebo složitým bodům.
- Pomůcka musí být jednoduchá, srozumitelná, přehledná.
- Originální, nápaditá a třeba i řemeslně méně dokonalá pomůcka upoutá pozornost.
- Jedna myšlenka = jedna pomůcka.
- Pomůcka musí být pochopitelná do 10 vteřin.
- Použití barev napomáhá zapamatování, upoutává pozornost.
- V jedné pomůcce kombinujeme optimálně tři barvy
 - pozor na čitelnost světlých barev.
- Každý obrázek s titulkem, nadpisem.
- Písmo černé nebo tmavomodré a dostatečně velké – čitelné z poslední řady.
- Jen jeden typ písma, jednoduché ne zdobné.
- Pozor na pravopis – chyba spolehlivě odvede pozornost posluchačů.
- Nejdůležitější doprostřed.
- Jednotně pro všechna vyobrazení.

Nejčastější typy vizuálních pomůcek:

- tabule,
- flipchart,
- zpětný projektor,
- diaprojektor,
- multimediální (digitální) prezentace,
- objekty, modely, vzorky,
- obrázky,
- video, film,
- příručky, letáky, brožury, sylaby a další tištěné a obrazové materiály.

Každá z pomůcek má své klady a zápory, každá má specifické nároky na přípravu a zacházení s ní při prezentaci. Podívejme se na přehled výhod a nevýhod u vybraných pomůcek.

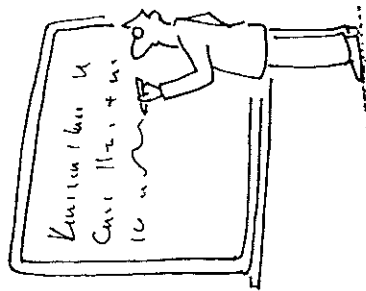
Tabule

Výhody

- většinou k dispozici
- lze zaznamenat nápady
- lze použít barvy
- lze smazat
- nezávislá na energii

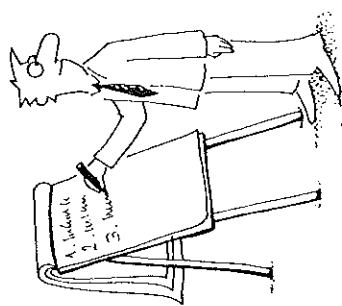
Nevýhody

- je třeba psát velkým písmem
- při zápisu na velké ploše lze ztratit nit
- připomíná školu
- většinou nepřenosná
- okamžitý zápis bývá méně čitelný a je náročný na čas



Některé z nedostatků lze odstranit tak, že například zápis si můžeme připravit i na tabuli předem, větším písmem, a ověřit si z posledního místa našich posluchačů čitelnost zápisu. Stojíme zásadně vedle tabule, aby na ni posluchači viděli. Klasická tabule se stala mediem využívaným prakticky pouze ve školství, na místo černé či tmavě zelené tabule nastoupila tabule bílá. Princip zůstává stejný.

Flipchart



Výhody

- ↗ finanční dostupnost
- ↗ přenosnost
- ↗ nezávislost na energii
- ↗ možnost zápisu nápadu
- ↗ možnost připravit předem
- ↗ možnost rozmístit jednotlivé papíry po stěnách – aktivizace paměti

Nevýhody

- ↗ nevhodný pro větší prostor a větší počet posluchačů nad 30 lidí
- ↗ menší skladnost při převozu
- ↗ při okamžitě zápisu snižena čitelnost

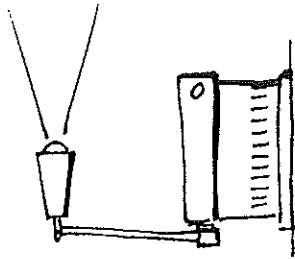
Flipchart je vhodný také všude tam, kde potřebujeme zachytit nápady, (workshopy, porady) a spontánní příspěvky. Přípravou je možné zcela eliminovat nedostatky v čitelnosti. Používáme minimálně tři centimetry vysoké písmo, v maximálně třech barvách, pokud možno píšeme tiskacím písmem, většinou je čitelnější. Na jednom papíru je jedna myšlenka, heslovitě. Stojíme vždy vedle flipchartu, a pokud píšeme, nemluvíme.

Doporučené barvy jsou černá a modrá, pro zvýraznění červená a zelená.

TIP Pokud si uděláte poznámky tužkou po stranách papíru, jsou pro posluchače neviditelné, ale vás spolehlivě vedou a zabraňují obavám, že něco zapomenete.

V nabídce řady dodavatelů jsou nejen přenosné závěsné flipcharty, ale také jen samonalepovací listy papíru, které můžete pověsit i bez jakékoli tabule kdekoli na dveře, stěny a využít pro svou prezentaci na cestách, při obchodních prezentacích, v netradičních prostorech.

Zpětný projektor



Výhody

- ↗ dobrá viditelnost i na velkou vzdálenost
- ↗ lze i okamžitý zápis a dramaturgie tím, že klademe fólie na sebe
- ↗ možnost přípravy
- ↗ profesionální vzhled

Nevýhody

- ↗ závislost na energii, součástkách (žárovky, kabely)
- ↗ větší riziko poškození
- ↗ nároky na prostor (plátno, ztmnění, umístění projektoru)
- ↗ zvýšená hlučnost

Při zpracování folií (slidů) pro zpětný projektor je vhodné používat dostatečně velké písmo v závislosti na prostoru, který máme při prezentaci k dispozici. Minimální velikost písma je pět milimetrů. Text a informace je vhodné umísťovat do středu plochy a nevyplňovat okraje.

Údaje a tabulky je pro vlastní promítání výhodné rámovat, opatřovat nadpisy a pro snadné použití při prezentaci číslovat. Před prezentací vyzkoušet zařízení, umístění projektoru i plátna a ověřit si, zda je viditelnost dobrá i v poslední řadě posluchačů. Současně si promysleme, kde budeme stát my, abychom nevstupovali do světla, mohli ukazovat buď na projektor, nebo přímo na plátno a současně stáli v centru pozornosti my a nikoli zařízení. V úvahu je potřeba vzít také přirozenou tendenci posluchačů číst si text, který se objeví dopředu. Řešením může být „striptýzová technika“ – tedy zakrývat ty části textu na foliích, o kterých ještě nemluvíme – například čistým papírem – a postupně je odkrývat jako krásné tělo. Tak v centru pozornosti posluchačů bude vždy jen ta část textu, nebo zobrazení, o které se hovoří. I v případě zpětného projektoru platí zásada: nepřepínovat informacemi, nekupit data.

TIP Očíslujte si fólie pro případ, že by se zpreházely nebo vyklouzly.

Pokud víte, že delší čas nebudete promítat, přístroj vypněte.

Umístěte všechny kabely a propojení tak, abyste o ně nezakopávali, kde to nejde, přilepte je lepicí páskou k zemi.

Diaprojektor

V zásadě stejné výhody a nevýhody má i prezentace s pomocí diaprojektoru. V uvedených případech odpadá výhoda okamžitého zápisu. Rizikem je zatměná místnost – uspává a lidé se mohou dívat na obrázky, ale myšlenkami být zcela jinde.

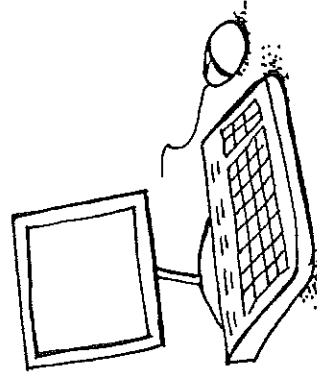
TIP Když rozsvítíte, mluvíte hlasitěji a postupte si k publiku, aby se soustředilo na vás.

**Multimediální prezentace
a prezentační software
(digitální prezentace)**
Výhody

- ↗ profesionální vzhled
- ↗ možnost animace, efektů a vkládání obrázků, filmových ukázek, fotografií, zvuků, grafů
- ↗ možnost přípravy
- ↗ rychlé úpravy, výběr a flexibilita

Nevýhody

- ↗ spolehlivost techniky
- ↗ nároky na prostor
- ↗ připoutání pozornosti posluchačů k pomůcce
- ↗ zvýšené nároky na pozornost, omezení světa, například pokud si dělají současně poznámky (zvyšují hodnověrnost)



Multimediální prezentace se začala rodit v 60. letech dvacátého století, ale její rozmach a široké uživatelské využití se datuje od 90. let. Abychom mohli prezentaci realizovanou prostřednictvím výpočetní techniky nazvat multimediální, musí být její obsah tvořen minimálně kombinací dvou následujících typů médií: obrazu, textu, zvuku (hlasu), grafickou animací, videem (filmem). Jak média zkombinujeme, záleží na nás, tématu a účelu prezentace a na podmínkách, ve kterých prezentace probíhá. Multimediální prezentace vytváříme pomocí prezentačního softwaru a typickými aplikacemi jsou: MS Power Point, Lotus's Freelance Graphic, Adobe Persuasion, Astound, Asymetrix Compel, Coreldraw, Paintbrush, Harward Graphic. U nás nejrozšířenější je právě prvně jmenovaný MS Power Point.

Digitální prezentace využívající počítače (s příslušným softwarem) a dataprojektoru je v současnosti velmi využívána zejména v podnikatelské sféře a v obchodních prezentacích. Přes široké využití stále přetrvávají některé nedostatky.

Mezi nejčastější patří nevhodné použití kombinace pozadí a písma (na tmavším pozadí světlé písmo) – což je možná esteticky zajímavé, ale pro posluchače obtížněji čitelné. Velmi časté je okouzlení technikou a tím, co vše umí, takže prezentace je nepřehledná efekty. To může při nepřesném odhadu délky nebo při nutnosti prezentaci operativně přímo na místě zkracovat věst k prodávám, nervozitě a vytvoření dojmu neprofesionální a nedostatečně přípravy.

Klasickou „botou“ je přeplněnost textem, a to navzdory tomu, že jeden z nejčastěji využívaných programů pro přípravu prezentací – Power Point – si už ve svém názvu nese slovo bod. A navíc silný bod, ke kterému prezentující pomocí pomůcky (nikoli naopak) doplňuje to, co posluchače zaujme. Velmi často se v praxi také setkáváme s tím, že prezentace sice pracuje s počítačem a dataprojektorem, ale v podstatě tyto pomůcky využívá a pracuje s nimi jako s klasickou tabulí a nevyužívá ani možnosti animace textu, a už vůbec nepracuje s obrázky a dalšími efekty, které multimediální prezentace nabízí – a umí a nabízí toho opravdu hodně.

Znovu si připomeňme, že jsme vizuálně orientovaná kultura a v této pomůcce máme výborný nástroj – jen jeho možností plně využívat. Více užitečných informací o právě multimediální prezentace najdete například v Bradburyho knize Jak úspěšně prezentovat a přesvědčit. Protože v okamžiku, kdy budete držet v ruce tuto knihu, budou pravděpodobně na trhu již další zajímavé programy, nová média a pomůcky, usnadňující prezentaci – jen několik praktických doporučení.

TIP Potřebujete spolehlivý hardware, který má kromě dostatečně výkonného procesoru také grafickou, zvukovou kartu a videokartu a CD-ROM mechaniku. Všechna data musíte do počítače nejprve dostat (fotografie, grafy, nákresy, videonahrávky, zvuky, hudbu...), a buď si je externě objednáte u firem, které tyto služby poskytují, nebo potřebujete scanner, videorekordér propojitelný s počítačem, videokameru, případně další zařízení. Nezbytností je odpovídající software (viz jmenovaný přehled).

7 Bradbury, A.: Jak úspěšně prezentovat a přesvědčit. Computer Press, Praha, 2001.

TIP Při zpracování textu je důležité vybrat odpovídající velikost fontů podle prostoru, kde bude prezentováno, jednotný typ písma (opět ne zdobný, ale co nejčitelnější).

Pozor na autorská práva.

Multimediální prezentaci nacvičte – musíte přesně vědět, kde co máte umístěno, a zajistěte si, abyste se v případě dotazů mohli vrátet.

Počítejte s katastrofickým scénářem – tedy, že nebude fungovat nic.

Objekty, modely, vzorky

Výhody

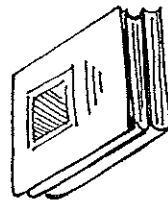
- ↗ vizualizace, okamžité pochopení
- ↗ možnost fyzického kontaktu

Nevýhody

- ↗ náročnost přípravy
- ↗ riziko poškození
- ↗ kolování narušuje pozornost

Při používání objektů, modelů a vzorků je v malých skupinách namísto kolování jednoho předmětu vhodnější držet jej tak, aby na něj všichni posluchači viděli v okamžiku, kdy o něm mluvíme.

Letáky, příručky, záznamy, sylaby, zprávy, zápisy a další, které dáváme do rukou každému z posluchačů



Výhody

- ↗ sumarizují důležité informace
- ↗ k písemnému záznamu se mohou vrátet
- ↗ nezkrácené informace

Nevýhody

- ↗ posluchači v nich listují, čtou, ztrácíme pozornost

U textových a obrazových materiálů, které předáváme posluchačům, musíme zvážít, jak budeme v jednotlivých případech postupovat. Pokud materiály rozdáme před pře-

zentaci, máme jistotu, že si v nich posluchači budou listovat a číst (i během naší prezentace), a nebudou nám věnovat soustředěně svou pozornost. Řešením může být obsah materiálů s posluchači projít a potom s nimi v průběhu prezentace pracovat tak, že budeme na detailní informace a údaje odkazovat k jednotlivým stránkám.

Materiály můžeme také zpracovat jen v základních heslech a ponechat volné listy a prostor na poznámky posluchačů.

Další možností je dát posluchačům materiál až na závěr prezentace s tím, že jim předem oznámíme, že jej dostanou v závěru a jaké informace bude obsahovat. Nevýhodou je v tomto případě to, že v diskuzi mohou zaznít zajímavé informace, které v materiálu obsaženy nejsou.

Kompromisním řešením může být předávání části materiálu v průběhu prezentace tak, aby posluchači měli vždy v ruce právě tu část, o které se mluví nebo se kterou se pracuje. V tomto případě můžeme využít kroužkových vazeb nebo šanonů a do nich materiály ukládat postupně v průběhu prezentace. Tento způsob není možné použít ve velkých skupinách, kde by rozdávání jednotlivých částí materiálu zabralo příliš mnoho času a rozptylovalo pozornost. I v malé skupině budeme načasování rozdávání jednotlivých stránek věnovat velkou pozornost, aby se stalo vítaným momentem změny, aby aktivovalo a nerozptylovalo. Při rozdávání materiálů pamatujeme na přesné instrukce, co s nimi mají posluchači udělat (založit do složky, předat dál ostatním posluchačům, vrátit zpět).

Společné zásady při používání vizuálních pomůcek

Přes specifickou jednotlivých pomůcek je možné vytipovat to, co je při jejich používání společné a co bychom měli při prezentaci vždy vzít v úvahu.

- ↗ Na prvním místě vždy vzít v úvahu publikum, čas, který máme k dispozici, a prostorové a technické vybavení.
- ↗ Připravit a zkontrolovat vše předem, zejména techniku.
- ↗ Ujistit se o čitelnosti pomůcek.
- ↗ Vyzkoušet si fungování, rozmístění a čitelnost předem.
- ↗ Mluvit k lidem, ne k pomůckám.
- ↗ Prezentujete vy, pomůcka je jen pomůcka a nestojí v centru pozornosti posluchačů.
- ↗ V pomůckách, textech i prezentaci používat shodných výrazů, terminů, nadpisů a označení.
- ↗ Předcházet čtení dopředu zakrýváním nebo animací těch částí, o kterých se nemluví.

↗ Dávat posluchačům dostatek času na přečtení nebo přečíst text s nimi.

- ↗ Když píšeme, nemluvíme.
- ↗ Zobrazovat jen základní, důležité a složité myšlenky a informace.
- ↗ Efektivní je použití makro a mikro zobrazení informací. Napsat například na tabuli nebo flipchart hlavní body prezentace a postupně je odskrtnout a na zpětném projektoru, diaprojektoru nebo počítači pracovat s detailními informacemi.

Příklady vhodných zobrazení

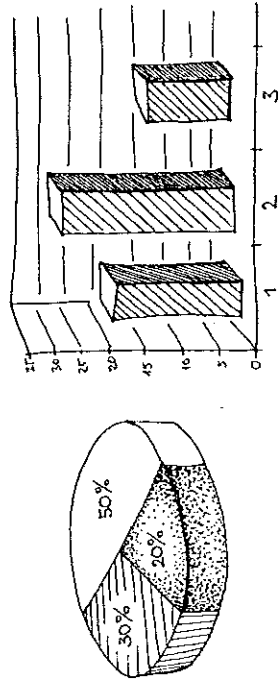
Grafy

Představte si, že prezentujete údaje o vývoji obrátu jednotlivých produktů vaší firmy za uplynulé tři roky a děláte to pouze slovy, bez možnosti předat informace svým posluchačům vizuálně. Kolik čísel asi budou schopni si přesně zapamatovat i v případě, že budou soustředění a bude je to zajímat? Zejména v případě, kdy jde o porovnání čísel, se bez zobrazení formou grafů těžko obejdeme. To, co bychom vyjadřovali mnoha slovy, umožní graf vyjádřit jednoduše, srozumitelně, názorně a zapamatovatelně. Graficky čísla nejčastěji vyjadřujeme formou:

- ↗ sloupců a bloků,
- ↗ křivek a přímk,
- ↗ kruhů.

Sloupce a bloky nejčastěji používáme pro porovnání v rámci časového úseku. **Součtové sloupce a bloky** pak udávají podíl jednotlivých částí na celkovém množství. **Křivky a přímk** pomáhají znázornit časové průběhy, rozložení, četnosti, souvislosti, závislosti, profily.

Kruhy a kolačové grafy umožňují velmi názorně zobrazit podíly jednotlivých částí v rámci daného celku a zejména v posledních letech se staly velmi oblíbenými v počítačovém zpracování a s využitím barev.



Nejčastější chyby, kterých se při zpracování pomůcek dopouštíme
Číselné přehledy a digramy jsou nejčastějším místem, kde se dopouštíme zahlcení posluchače údaji a informacemi. Porovnejte sami následující příklady:

Takto ne!

Měsíční výkaz		
úbytek	součet	zrušeno
1179,88	1423,36	967
1128,86	11 345,76	860
34,21	12 321,45	720
1125,81	8475,34	145
126,45	21 474,45	897
289,89	1458,78	589
celkem		
4578,50	58 125,34	4098
		1840,23

Takto ano!

Měsíční výkaz celkem

úbytek	součet	zrušeno
4578	58 125	4098
		1840

Jakmile je číslo více než pětimístné, je vizuální pomůcka přetížená, koncentrace posluchačů se ztrácí. Přesná čísla můžeme uvést v materiálu, který předáváme každému jednotlivému posluchači. Na pomůcku patří jen to nejdůležitější, a to je v tomto případě celkový měsíční výsledek.

Rozsah textových informací

Další oblast, kde se ve snaze dát posluchačům co nejvíce informací dopouštíme chyb, je množství textových informací. Pro textové informace, definice, citace, důležitá shrnutí, body se snažíme na jednu folii (diarámček, stranu flipchartu...) dát maximálně šest řádek o šesti slovech. Máme-li méně slov na řádku, můžeme zvětšit počet řádků. Tato čísla jsou jen orientačním doporučením. Jsou jen vodítkem pro to, abychom nepřetěžovali pomůcku nadbytečnými informacemi.

zentace u větších skupin a všude tam, kde potřebují obrázek, videosekvenci, ukázkou rozhovoru, situace. Důvod? V prvním případě jsem s malou skupinou naprosto nezávislá na funkci nebo dysfunkci technických zařízení a máme k sobě v malém prostoru blíž. Flipchart podle potřeby a prostoru doplňují videozáznamem nebo jinou pomůckou. Dalším důvodem, proč právě toto zařízení preferuji ve své práci, jsou různorodé a nestandardní podmínky, ve kterých moje prezentace probíhají. Podmínky a prostory, které nemohu ovlivnit (horská chata, salónek v restauraci, školící zařízení, učebna).

Důležitým faktorem pro výběr vhodné pomůcky pro prezentaci je čas. Máme-li k dispozici hodiny, můžeme a budeme pomůcky střídát a kombinovat. Máme-li na prezentaci dvacet minut, vybereme jednu, která bude pro dané téma, místo a čas nejvhodnější.

Při práci s pomůckou je nezbytné, abychom zařízení ovládali a nepokoušeli při prezentaci trpělivost a toleranci našich posluchačů. Pokud už potřebí vkládáme folii s textem a potřebí chybně, hledáme odkazy a data v digitální prezentaci a nemůžeme otevřít příslušný odkaz nebo soubor – nepřispívá to k našemu zklidnění ani k přesvědčení posluchačů, že před nimi stojí profesionál. Uspořádat si pomůcky tak, abychom nezasahovali tělem do obrazu, aby byla pomůcka pro posluchače viditelná a čitelná, a hlavně mít na paměti zásadu, o které jsme mluvili v úvodu této části: **prezentujeme my, ne pomůcka.**

Přípravě pomůček jsme se věnovali podrobněji proto, že i méně zkušený řečník s dobře připravenou pomůckou dosáhne svého cíle lépe, než zkušený řečník bez pomůcky.

TIP Pozor – cokoli přeženeme, ztrácí účinnost! Když na každé místo na zdi rozvěsíte obrázky, nikdo si nevšimne mistrovského díla nad vodovodním kohoutkem.

Shrnutí: vizuální pomůcky

- ↗ Vizuální pomůcka je klíč k paměti a pozornosti posluchačů. Zvyšuje příjem informací až o 43 %.
- ↗ Při zpracování pomůček platí bez zbyteku, že méně je více. Musí být jednoduchá, srozumitelná a zapamatovatelná.
- ↗ Pomůcka je vždy součástí prezentace. Vytvářejte ji jen k základním, důležitým nebo složitým bodům.

Názornější bude následující příklad:

Příprava prezentace

Takto ne!

Je třeba jako první stanovit cíle své prezentace, analyzovat publikum, prostředí a čas. V další fázi potom stanovit obsah své prezentace, hlavní body a zpracovat v rámci přípravné fáze pomůcky. Po přípravné fázi následuje doladění a vlastní prezentace. Po ukončené prezentaci by neměla chybět etapa výhodnocování, ze které si konkrétně odvodíme případné úpravy svého budoucího vystoupení.

Takto ano!

- ↗ Stanovit cíle,
- ↗ analyzovat posluchače, prostředí a čas,
- ↗ stanovit obsah a hlavní body,
- ↗ zpracovat úvod, závěr a pomůcky,
- ↗ doladit,
- ↗ prezentovat,
- ↗ vyhodnotit.

Označování nadpisů

Označit jednotlivé vizuální pomůcky nadpisem je velmi důležité pro posluchače. Označit jednotlivé vizuální pomůcky nadpisem nebo se asociacemi v myšlenkách zatoulá jinam, který se zamyslí nad některým faktem nebo se asociacemi v myšlenkách zatoulá jinam. Nadpis na vizuální pomůcce umožní posluchači rychle se zorientovat v tom, o čem se právě mluví. Z hlediska působivosti a ukládání do paměti posluchačů je velmi důležité stále na pomůcce zdůrazňovat to, co potřebujeme, aby si odnášeli. Minimálně je to jméno a logo firmy, jméno přednášejícího, název akce, produktu služby anebo kombinace uvedených informací.

Práce s pomůckami

Závěrem dovolte několik osobních zkušeností z práce s pomůckami. Pokud svou prezentaci postavíme pouze na využití technických zařízení, riskujeme, že při jakémkoli poruše nebo výpadku energie ztrácíme i svou prezentaci. Je proto důležité, abychom již v přípravě počítali i s případnou náhradní variantou a uměli si v rámci „katastrofického“ scénáře poradit.

Každý, kdo přednáší a prezentuje pravidelně, si časem oblíbí svoji pomůcku, svou techniku, a tu používá nejčastěji. Mým oblíbencem v tomto smyslu je jednoznačně flipchart v případě, že pracuji se skupinami do maximálně 15–20 lidí a multimediální prezentace.

- Nápaditá, osobitá pomůcka zaujme posluchače více, než dokonalejší stereotyp.
- Při práci s pomůckou nezapomínejte, že prezentujete vy, a ne pomůcka. Vy jste v centru pozornosti a pomůcka stojí stranou. Pokud píšete, nemluvejte, mluvte k lidem, ne k přístroji, k papíru.
- I méně zkušební řečník bude efektivnější s dobrou pomůckou než výborný řečník bez pomůcky.
- Každá z často užívaných vizuálních pomůcek má své přednosti a své slabiny. Výběr vhodné pomůcky a zařízení závisí na cíli prezentace, posluchačích, tématu, čase a podmínkách, ve kterých prezentujete.
- Vhodná je kombinace více pomůcek a příprava náhradní, alternativní varianty pro případ technické poruchy zařízení nebo výpadku energie.
- Před prezentací vždy všechny pomůcky a zařízení zkontrolujte a prověřte, zda ve všech pomůckách, textech používáte stejné termíny, stejná označení.
- Používejte pro zpracování pomůcek barvy. Barva aktivuje emoce a přispívá k zapamatování.
- Černá a modrá barva je určena pro text, červená a zelená pro zvýraznění podtitulů, symbolů. V jednom obraze kombinujeme maximálně tři barvy. Jedna myšlenka = jedna pomůcka.
- Pracujte s možnostmi, které Vám technika dává – využijte je, ale nepřehánějte to.

„Těžko na cvičišti, lehká na bojšiti.“
Suvorov

1. 4 Doladění

Ve fázi přípravy prezentace jsme dospěli k poslednímu kroku. Máme stanoven cíl, analyzovány všechny prvky prezentace. Cíl a analýzy určily obsah naší prezentace i její formu, víme jak se pokusíme své posluchače zaujmout a přesvědčit, vybroušili jsme své argumenty a zvázili strategii jejich použití. Připravili jsme vhodné pomůcky a máme zpracovaný scénář prezentace, včetně úvodu a závěru.

Doladění začíná v okamžiku, kdy svou prezentaci na nějaký čas přerušíme a necháme svůj scénář „uležet“. Někdy čas může být půl nebo dvě hodiny, půl dne, nebo i více podle toho, kolik času na přípravu prezentace máme. Tento čas pro „uležení“ je důležitý

tý proto, že umožňuje aktivaci obou hemisfér a zapojení našeho podvědomí. Když se po uplynutí stanoveného času ke své prezentaci vrátíme, vidíme ji totiž trochu jinými očima. Najednou si všimneme, že se někde opakujeme, že tenhle bod patří úplně jinam a tenhle příklad nahradíme lepším a naopak tato fakta vynecháme. Ladíme slova, termíny, výrazy a znovu kontrolujeme text, pomůcky a zpracováváme si poznámky.

Doladění znamená, že si sedneme s kolegou, přítelem, manželkou a svou prezentací si před nimi vyzkoušíme. Ověřujeme si, zda dává smysl, je srozumitelná, zajímavá, co se nelíbilo, co nudí, co je moc složité, zdlouhavé. Pokud máme magnetofon nebo videokameru, nahrajeme a natočíme si alespoň část své prezentace a sami vyhodnotíme. Vyzkoušet svou prezentaci je možné i před zrcadlem a výborným a věčným posluchačem je pes nebo jakýkoli jiný domácí miláček.

Minimálně úvod a závěr prezentace si připravujeme velmi důkladně, nejlépe je naučit se je zpaměti. Mohu vás ujistit, že tuto fázi nepodceňuji ani po letech praxe, protože v úvodu před neznámými posluchači pracujeme s prvím dojmem. Tím, že se naučíme úvod zpaměti, děláme sami pro sebe maximum pro překonání třemy. Překonání třemy a stresu je především založeno na důkladné přípravě a naučit se úvod nazpaměť do dobré přípravy patří.

Forma a způsob doladování závisí na vás a je individuální. Každému z nás bude vyhovovat jiný způsob, jiný postup, který si vyzkouší a který se mu osvědčí. Výsledkem doladování je definitivní scénář naší prezentace ve formě poznámek.

Poznámky jsou ideální formou pro většinu z nás (80 % populace vnímá vizuálně). Důvodů je několik. Za prvé psaním, fixací informací na papír si utváříme, uspořádáme myšlenky a celek se stává přehlednější. Snáze také odhalíme souvislosti, vazby i chybnější místa. Druhým důvodem je, že při psaní poznámek znovu procházíme celý obsah a scénář prezentace a soustředíme to podstatné a nejdůležitější do poznámek. Vybíráme a označujeme to, co říci musíme, a to, co řekneme, uvedeme v případě, že bude čas. Posledním faktorem je funkce poznámek jako protistresového opatření. Víme, že všechno důležité je v poznámkách zachyceno, a pokud by došlo k „výpadku“ paměti, dokážeme nahlédnutím do připravených poznámek navázat a pokračovat v prezentaci. Aby poznámky skutečně tuto funkci plnily, musíme si je připravit sami a musíme dodržet určité osvědčené zásady.

Jak si učit poznámky

Poznámky musíme mít připraveny nejen v odpovídajícím obsahu, ale i formě. Stručná, výstižná hesla, příklady, přesné citace, přesná čísla a údaje, přehledně strukturova-

ně zapsaná větším tiskacím písmem. Optimální je zápis na tvrdší papír formátu A 5 či kartičky menšího formátu. Takový papír se nám nebude chvět v rukou, tiskací a větší písma budou čitelná i ve stresu a snadněji se budeme v poznámkách orientovat. Pokud je položíme nebo vložíme do vhodných, dobře vypadajících desek, máme záruku veš v jedné ruce spolehlivý „odvadeč“ napětí.

Vzpomeňte si na školní léta. Také jsme psali před písemkou taháky a potom jsme je třeba ani nepotřebovali. Stačilo, že jsme věděli, že jsou po ruce! Podobné je to i s poznámkami při prezentaci. Většinou je vůbec nepoužijeme, ale ta jistota, že jsou po ruce nebo v ruce! To je to, co nás uklidňuje.

Vše máme připraveno, vyzkoušeno, prověřeno, vše důležité máme pod kontrolou. Můžeme naše prezentace začít?

Pokud zvolíme vhodnou formu prezentace, zvládneme práci s otázkami, technikou řeči a trému, potom můžeme začít svůj projev. A právě to je náplní další části naší příručky.

Shrnutí: doladění

- z Doladit znamená podívat se na svou prezentaci s časovým odstupem, požádat o hodnocení někoho blízkého, vyzkoušet si nebo nahrát nejdůležitější pasáže prezentace.
- z Na závěr zpracujte stručně, heslovitě poznámky na tvrdší papír, větším a tiskacím písmem.
- z Přípravu zakončete kontrolou všech pomůcek, zařízení, prostředí. Jste připraveni.

2

Vlastní prezentace

Cíle

- z Seznámit se s optimálními formami prezentace.
- z Zvládnout trému a seznámit se s postupy zvládnání stresu a trémy.
- z Uvědomit si sílu otázek a naučit se používat je v prezentaci.
- z Získat informace o nejčastějších chybách při prezentaci a o tom, jak se jich vyvarovat.

2.1 Formy prezentace

Prezentace mívá nejčastěji následující formy:

- z prezentace spatra, bez přípravy, improvizovaná,
- z s textem v ruce, který čteme,
- z s poznámkami,
- z z paměti.

Bez přípravy, spatra, improvizovaná

Někdy se stane, že jste vyzváni, abyste právě teď k danému tématu na veřejnosti promluvili. Účastníte se například semináře nebo porady jako účastník a je potřeba na tuto výzvu zareagovat. Označení bez přípravy je vlastně věcně nepřesné, protože se připravujete vždy, příprava ale probíhá ve zlomcích minuty.

„Pane řediteli, pro účastníky porady by bylo zajímavé vědět, jak vaše firmy řeší netradičně přechod na ISO 9000 a jaké s tím máte zkušenosti,“ oslovil vás přednášející specialista Jaroslav Novák na poradě věnované tomuto tématu. Už v průběhu otázky probíhá ve vaší hlavě příprava.

Už při tom, kdy nás někdo vyzývá k vyjádření, promyšlíme v duchu, co a jak bychom mohli říci a řekneme. Máme v zásadě dvě možnosti: buď budeme skutečně reagovat ihned, nebo požádáme o nějaký čas na přípravu. Pokud budete reagovat ihned, jste buď velmi pohotový, nebo velmi prozíravý ředitel či ředitelka nebo kombinace obojího. Znamená to, že na tuto problematiku máte vyhraněný názor, znáte fakta a možná, že jste si před poradou promysleli: „S Jarouš Novákem se znám a ten se mně možná zeptá, jak to vypadá u nás.“ Na základě toho jste si pro jistotu pár čísel a údajů připravil a vzal je s sebou. V tom případě můžete začít, jste připraven.

Jak ale získat čas tehdy, když nás požadavek opravdu překvapí? I v takové situaci jsou možné dva postupy. Můžeme otevřeně říci: „Velmi rád, ale aby to pro vás bylo zajímavé (a abych mohl uvést konkrétní čísla, aby to pro vás bylo přínosem), potřebuji pět minut (připravím si přehled a seznamím vás s ním velmi rád po přestávce) na jejich vyhledání (ověření a uspořádání).“

Druhým postupem je blesková příprava, kterou provádíme v průběhu požadavku a prodlužujeme pomocí otázky, kterou dáme přednášejícímu: „Domníváte se, pane Nováku, že by účastníci více zajímali celkové zkušenosti, nebo konkrétní výsledky v rámci výroby a zkušenosti a problémy, které se vyskytly?“ nebo „Zajímá vás naše zkušenost globálně, nebo máte na mysli nějaký zcela konkrétní úsek, například výrobu?“ Zatímco pan Novák odpovídá na naši otázku, my už promyšlíme proč, co a jak řekneme. Otázka neslouží v tomto případě primárně pro upřesnění, ale pro získání času.

S textem v ruce

Tento případ bychom neměli připustit, pokud je prezentace v našich rukou. S textem, který při prezentaci čteme, se totiž připravujeme o velkou část kontaktu s posluchači a kontakt očima je, jak víme, jedním ze základních kamenů a klíčů pro získání pozornosti a zájmu. Pokud už se z jakéhokoli důvodu musíme držet napsaného textu, je naprosto nezbytné si tento text před prezentací zpracovat. Barevně si například značkovači, podtrháním, zarámováním, poznámkami na okrajích zpracovat text tak, abychom jej mohli snadněji sledovat a měli v něm své záchytné body. Umožní nám to častěji se dívat i na své posluchače. Součástí našeho zpracování textu budou i technické poznámky, kdy co ukázat, rozdat, když se podívat na publikum.

S poznámkami

O tom, jak by měly vypadat naše poznámky a o jejich důležitosti pro naše sebevědomí a pocit kontroly, jsme mluvili v předchozí části. Připravené poznámky jsou ideální formou přípravy, i když je ve vlastní prezentaci nepoužijeme. Někdy se setkáváme s názorem, že poznámky v ruce a občasné nahlédnutí do nich je něco, co narušuje ide-

ální profesionální prezentaci. Mnoho lidí se snaží obejít bez nich a nejistota a stres se potom projeví v jejich postoji, stimulosti gest – vyjadřujeme to slovy: „Neví, kam s rukama.“ Jsem zastáncem názoru, že na řadu lidí může zapůsobit profesionálnější člověk, který občas nahlédne do svých poznámek, aby citoval přesná čísla, údaje a formulace, než ten, který ve snaze být ideální přenesl své napětí do jiných neverbálních projevů. Poznámky jsou dokladem toho, že jsme se na prezentaci připravovali, a jsou také pomůckou pro zvládnutí napětí a trémy.

Zpaměti

Nejefektivnější, ale také nejnáročnější forma prezentace. Můžeme si ji dovolit jen v případě, že téma zvládneme a máme je zažité. Umožňuje optimální dialog s posluchači a okamžitě reakce na jejich podněty, verbální, ale zejména neverbální signály.

2. 2 Technika řeči

Každý malíř, výtvarník musí v první řadě ovládnout techniku malby, stejně jako musí technickou stránku své profese ovládnout zedník, řezbář, obchodník, manažerka či lékařka. Bez zvládnutí techniky řeči nemůžeme pracovat tvůrčím způsobem ani my při prezentaci.

Jazyk je nástroj porozumění i myšlení

Lidská řeč vznikla z potřeby dorozumět se v okamžiku, kdy řeč posunků, gest, mimických výrazů a skřeků našich prapředků přestala postačovat rozvíjejícímu se rozumovému vývoji. S rozvojem řeči se rozvíjelo i lidské myšlení. Především pomocí řeči si sdělujeme své myšlenky, pocity, názory a požadavky. Je nepochybně velký rozdíl mezi řečí člověka, který dokáže svoje myšlenky plně, stozumitelně a účinně sdělit, a člověka, který se vyjadřuje zkratkovitě, nesrozumitelně a druzí lidé mu nerozumí.

V okamžiku, kdy se lidská pospolitost začíná rozvíjet, vzniká potřeba ovlivňovat ostatní prostřednictvím mluveného slova. Je příznačné, že to byla právě rozvíjející se athénská demokracie, která před dva a půl tisíci lety poskytla svým občanům nejen právo, ale i povinnost vystoupit se záležitostí veřejného zájmu i s osobním sporem či problémem před shromážděním lidu na veřejném fóru. Už tehdy se ukázalo, že ne vždy vyhraje ve sporu a prosadí své názory ten, který je v právu, ale že více šanci má ten, kdo umí dobře mluvit a nadschne pro svou záležitost posluchače. Už Athénám začalo být zřejmé, že výmluvnost a schopnost přesvědčivě řeči může být a je mocným nástrojem. Stejně jako se může nůž v rukou řezbáře stát neocenitelným nástrojem pro

stvoření krásy a užítka, tak se může tentýž nástroj stát v rukou vraha nebezpečnou zbraní. Stejně je tomu i s řečí. Vždy záleží na tom, kdo nástroj používá.

To, že myšlení a řeč se vzájemně ovlivňují, neznamená, že mezi myšlení a řeč můžeme položit rovnítko. Slova vyjadřující myšlenku nejsou jejím mechanickým odrazem. Tutéž myšlenku můžeme vyjádřit různým způsobem a tato tvůrčí činnost závisí také na osobnosti a individuálních schopnostech mluvčího.

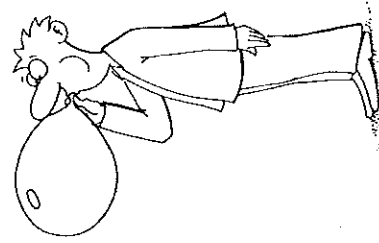
Základní složky řeči

Technika mluveného slova, díkce zahrnuje tři základní složky:

- z dýchání (respirace),
- z tvoření hlasu (fonace),
- z tvoření hlásek (artikulace).

Dýchání

Umění správně a účelně dýchat a umění správně mluvit jsou spojené nádoby, které nelze oddělit. Pravidelný výdechový proud ovlivňuje plnost a barvu hlasu, plynulost řeči, tónový rozsah i artikulaci přesnost. Při dýchání můžeme rozlišit dýchání hrudní, brániční a smíšené. Za ideální je možné označit dýchání smíšené. Před začátkem řeči nadechneme dostatek vzduchu do plic (ne maximum!) a nadechnutý vzduch zvolna a plynule vydechujeme. Pokud při nádechu vdechujeme nosem i ústy, posílujeme současně rozeznání obličejových rezonančních dutin. Současně držíme hrudník nenápadně vypjatou, abychom aktivizovali hrudník, a současně dýcháme brániční. Pokud potřebujeme zvýšit hlas, musíme počítat se zvýšenou spotřebou vzduchu. Hospodaření s výdechem je velmi důležité. Ovlivňuje kvalitu, znělost hlasu, a pokud je zvládnuté, zabráňuje polykání koncovek, hlučným nádechům a nepřesné výslovnosti.



Tvoření hlasu

Při tvorbě hlasu máme tři pomocníky: vydechovaný proud vzduchu z plic, pružné hlasivky a rezonanční dutiny. Změny a pestrosti dosahujeme přízvukem, melodií řeči (intonací), tempem a barvou hlasu.

Díky hlasivkám, které regulují vzduchový sloupec, vzniká základní tón, který pak v rezonančních dutinách (ústa, nos, hrdlo a dutina čelní) získává svoji sílu a barvu. Cvičením a rozezníváním rezonančních dutin můžeme dosáhnout znělého hlasu při minimální námaze a šetřit tak svoje hlasivky. Naším hlasivkám škodí kromě kouření a přepínání také příliš studené nebo naopak příliš horké nápoje, prach a „drobečkovité“ potraviny nebo oříšky. Pro koho je hlas „výrobním“ prostředkem, musí o něj také jako o výrobní prostředek pečovat. Když bude nejhůř, zkuste učitelský čaj. Jeden díl řepiku lékařského, jeden díl meduňky a 3 listky červené růže na jednu polévkovou lžici, spařit, nechat odstát a vypít před spaním.

Cvičení

Nadechněte se nosem a pootvěřenými ústy zhluboka nejprve do břicha, potom pomalu do hrudníku a až ke klíčnímu kostem. Na jednu až dvě vteřiny zadržte dech a opět od břicha směrem k hrudníku a klíčním kostem vydechněte. Alespoň třikrát nebo pětkrát. Potom nadechněte zhluboka a při výdechu si říkejte slabiky ma – ma – ma a přitom mějte ruku položenou na vrcholu hlavy. Jakmile ucítíte vibrace, podařilo se rozeznat dutiny v hlavě, které dodají hlasu znělost a hloubku. Pokud máte raději smysluplnější texty, opakujte si při výdechu říkanku „Mezi domama má má máma malou zahrádku“. Velmi dobrým způsobem rozeznání je při výdechu použít slabiku om vyslovovanou jako aum. Vyzkoušejte, co bude fungovat, a pro další inspiraci nahlédněte do přílohy.

Artikulace

Na artikulaci se podílejí naše mluvidla (rtý, čelisti, jazyk, měkké patro, čípek a hlasivky). Nejčastější závadou při vyslovování je nedostatečné otvírání úst.

Otázky techniky řeči včetně příslušných cvičení a textů vhodných pro procvičování jsou podrobně a velmi kvalitně rozpracovány v řadě u nás dostupných publikací. Pro ty z vás, kteří se prezentací nezabýváte profesionálně, opět mohu doporučit knihu *Antonina Langera: Úspěch veřejné promluvy*. Pro vás, kteří se prezentací živíte, nezbývá než zopakovat, že ve vašem případě se rozhodně vyplatí investovat do dobrého rétora, kurzu a hlavně neustále cvičit. Inspiraci a možnosti dalšího rozvoje nabízejí také řečnické kluby, které najdete v příloze.

diskuzi neslyšel, možná se v myšlenkách zatoulal někam jinam a diskuze mu unikla, i když nás fyzicky neopustil.

Otázky dlouhé, komplikované a nesrozumitelné zařadíme pod označení **nekonečný příběh** a pod nálepkou **otázka-neotázka** si představíme posluchače, který pod zámlkou dotazu prezentuje svůj problém, předvádí sebe, své znalosti.

Poslední skupinkou jsou otázky **časově nevhodné**, které aktivní posluchač položí v samém počátku k tématu, o kterém budeme mluvit na závěr, nebo které by nám narušily celkovou gradaci naší prezentace.

Než se podíváme na postupy zvládnání jednotlivých typů otázek, definujme si nejprve všeobecně platná pravidla reakce na jakoukoli otázku.

Jak reagovat na otázky posluchačů

1. Pozitivní přístup
2. Pozorně vyslechnout
3. Ověřit si pochopení
4. Zodpovědět, posunout, prodiskutovat
5. Ověřit si správnost odpovědi

1. Pozitivní přístup

Věci samy o sobě mohou být dobré nebo špatné podle toho, z jakého úhlu se na ně díváme a hodnotíme. Když jsem se po gymnáziu nedostala na studium archeologie, bylo to zklamání. Dnes hodnotím tutéž událost úplně jinak. Historie zůstala krásným koníčkem a já dělám práci, která mne naprosto uspokojuje. Namísto památek na minulost našich předků odkrývám možnosti osobního růstu u svých současníků. Na našem postojí také závisí, jak budeme hodnotit otázky posluchačů. Můžeme je chápat jako něco, co přináší problémy, stres a nejistotu. Můžeme ale změnit postoj, a každou i sebepříjemnější otázku chápat jako signál zájmu posluchačů. Změnit znaménko minus na znaménko plus. Provokující dotaz posluchače musel být něčím vyvolán. Nemohlo to být něco, co jsme řekli, a posluchač to pochopil tak, že se ho to dotklo? Mohly tu být okolnosti a souvislosti, které neznáme, a ve spojení s určitým slovem vznikly emoce, které jsme nemohli čekat? Všichni ostatní posluchači sledují, jak na otázku zareagujeme. Je to test, podle kterého nás budou hodnotit. Zvládněte to přednášející, nebo se rozčíli, znervozní a „ztratí tvář“?

Zkusme si zejména u provokujících otázek v duchu říci: „Určitě má k tomu, co dělá, nějaký důvod. Buďu na něho vřídny, určitě to potřebuje.“ Musím přiznat, že mám tyhle

O to více prostoru věnujeme v následující části práci s otázkami, která je v dostupné literatuře zpracována jen okrajově.

Cvičení

Jakýkoli text, který máte před sebou, si záměrně, s plnou pozorností přečtete nahlas tak, že budete skutečně naprosto perfektně a přehnaně vyslovovat slabiku po slabice, nic nevynecháte a tam, kde je čárka, skutečně necháte hlas čárku „udělat“. Budete přitom více než při běžném rozhovoru otírat ústa – opět záměrně a koncentrovaně. Věšinou totiž zlenivíme a mluvíme, jak by tréfně řekl Karel Čapek, jen tak „na půl huby“ a srozumitelnost i barvitost projevu klesá.

2. 3

Práce s otázkami

„Nejsou hloupé otázky, jsou jenom hloupé odpovědi.“

Kdo se ptá, vede dialog, a my už víme, že máme v sobě zakódovanou reakci odpovědat na otázky a že otázka aktivuje pozornost. Otázka je i jednou z možností, jak svou prezentaci zahájit, a s otázkami pracujeme v průběhu celé prezentace. Současně předpokládáme, že i posluchači se budou ptát. Jde tedy na jedné straně o to, jak reagovat na nejrůznější typy dotazů, a na druhé straně o to, jak publikum k otázkám vyburcovat.

Otázky, které nám posluchači mohou položit, jsou velmi různorodé. Nás budou zajímat především ty, které můžeme označit jako **problematické**.

Nejzastějším typem problematického dotazu je takový dotaz, na který neznáme odpověď – **nevíme**.

Jako druhou skupinu můžeme označit otázky **provokační**. Cílem takových otázek může být zpochybnění tématu, přednášejícího, inteligence posluchačů, schopnosti organizátorů a řada dalších cílů. Tazatel nechce znát odpověď, ale touží vyvolat konflikt.

Další skupinkou jsou dotazy **spáčů** – tedy otázky na něco, o čem už se diskutovalo, ale náš tazatel to nezapamatoval a ptá se na to znova. Možná, že se vzdalil a naši

provokátory, kteří si mně hned na začátku testují, co vydržím a jak si s nimi poradím, hrozně ráda. Rozhýbávají diskuzi, nutí i ty ostatní, aby zaujali stanovisko a vyjádřili názor, provokují i mě k maximálnímu výkonu. Víte, jaký je to pocit, když na závěr takový člověk přijde, aby se s vámi osobně rozloučil a řekl vám, že mu to hodně dalo!

V každém dotazu se dá najít něco konstruktivního.

Otázku spontánně vnímáme jako útok, ohrožení, a to zejména pokud nemáme dost zkušeností. Otázka nám narušuje připravený scénář. Proto je změna přístupu k otázce tak důležitá. Jediné, co nikdy nesmíme udělat, je zaútočit na tazatele, odmítnout, devalvovat jeho otázku a ní i jeho. Pripomeňme si, že nejsou hloupé otázky, jsou jen hloupé odpovědi a vy jste autor scénáře, režisér i hlavní představitel! Pokud jste podle scénáře hned v úvodu posluchačům sdělil(a), že prostor pro otázky bude až na konci, můžete se na tuto informaci odvolat, a získat tak čas.

2. Vyslechnout

Jestli něco opravdu málo umíme, tak je to právě schopnost naslouchat. Rozhlédněte se kolem sebe a zaposlouchejte se do rozhovorů kolem vás. Kolik z nich jsou skutečné dialogy (día logos = skrze slovo) a kolik souběžně probíhající monology?

Při otázce z publika nedomýšlejte, co je za tím a jak to vlastně myslí. Poslouchajte! Poslouchat znamená pozorně sledovat, co mi ten druhý říká, a plně se na jeho otázku soustředit. Můžeme si pomoci a navodit neverbálními signály to, co se spontánně děje při koncentrovaném poslechu a soustředění. Jsme k tazateli otočení celým tělem, pozorně ho sledujeme očima, mímě se k němu přikloníme, nic nepřemísťujeme, nechodíme – jsme jedno velké, pozorné ucho. Už jenom tím získáváme body na svou stranu, a to jak u tohoto konkrétního tazatele, tak u ostatních posluchačů. Současně všem ostatním neverbálně říkáme, že právě tak pozorně vyslechneme i je, až se budou chtít na něco zeptat, a tak je povzbuzujeme k budoucím dotazům. Pozorně vyslechnout nám umožní nejen získat informace potřebné pro zodpovězení dotazu. Naslouchání je silný signál pro tazatele, že ho berete vážně, že si vážíte jeho názorů, a tedy i jeho samého.

3. Ověřit pochopení

Není příjemné, když pracně a detailně zodpovíte otázku a tazatel vám řekne: „No, já jsem to myslel jinak. Chlěl jsem vědět...“ Této možnosti můžeme předejít, když si do svého modelu reakce na dotazy zařadíme vždy fázi ověřovací. Vzpomeňte si, jak jsme komunikaci přirovnali k průniku dvou množin. Místu, kde si vzájemně rozumíme a chápeme věc podobným způsobem. Parafrazování toho, co druhý řekl, tedy opakování toho, co jsem slyšel svými slovy (Angličané pro to mají krásný výstižný název parroting = papouškování), je jedním z nejučinnějších postupů, jak se vyhnout tomu, abychom reagovali na něco, co bylo míněno jinak.

„Jestli jsem tomu dobře rozuměl, pane doktore, zajímá vás, jaké testy můžeme při osobním hodnocení používat bez konzultace se specialistou? Je to tak?“

„Promiňte, ale nejsem si jistá, jestli jsem vám rozuměla přesně, jde o to ...?“

„Jde o zachycení mikroskopických vláken prostřednictvím filtrů, je to tak správně?“

Pozor! Z jakékoli formulace, kterou použijeme, musí být zřejmé, že chyba v pochopení je ve vás nebo je dána snahou, co nejpřesněji zodpovědět otázku. Ani stín náznaku, že by se posluchač vyjadřoval nepřesně, že jeho formulace je nesrozumitelná! Důležité je také vyjadřovat se svými slovy, a ne jen stereotypně opakovat „Jestli vám dobře rozumím...“ Po třetí a čtvrté stejné reakci by to už našim posluchačům připadalo mírně řečeno podivné a opravdu bychom se podobali papouškovi, který má v repertoáru jen tuto jednu reakci.

4. Zodpovědět

Známe-li odpověď, odpovíme, řekneme své stanovisko, názor. Pokud nevíme, řekneme, že nevíme. Pokud předstíráme, vymlouváme se, zamlouváme, posluchač to pozná. Pokud naši diskuzi až do této chvíle nesledoval nikdo, tak v tom okamžiku, kdy se začneme zaplétat, je pozornost všech posluchačů téměř stoprocentní. Jak říká s oblibou moje sestra, která učí na zdravotní škole: „Nikdo tě neposlouchá, dokud se nespleteš.“

Autoritou se nestaneme, budeme-li předstírat, že všechno víme. Daleko více si nás posluchači budou vážit, pokud otevřeně přiznáme, že neumíme odpovědět, že něco nevíme. I naše odpovědi na dotazy budou stručné, srozumitelné, věcné, podloženy fakty a příklady.

Odpověď na dotaz budeme organizovat podle vzorce:

- 1 základní odpověď na dotaz,
- 1 podpora a argumentace,
- 1 shrnutí,
- 1 ověření, zda to stačí.

V úvodu prezentace vás jeden z posluchačů testuje otázkou: „Zajímá vás mně váš názor na ty nové postupy, vedení si od nich slibuje kdovico?“ Cílem vaší prezentace je přivést posluchače k tomu, aby o nových pracovních postupech začali přemýšlet a neodmítali je jako nesmysl, který si vymyslelo nové vedení firmy.

Bylo by netaktické na počátku na tuto diskuzi přistoupit a říci na rovinu, že souhlasíte s vedením, protože nové postupy jsou dobré, fungují a osvědčily se jinde. Smys-

lem vaši prezentace je, aby o přednostech a výhodách začali uvažovat sami a postupně byli schopni přijmout je sami. V tomto případě můžeme použít užitečnou **techniku vrácení otázky**.

„To je závažná otázka, pane Nováku, a týká se nás všech. Zajímalo by mě, co si o tom myslíte?“

„Na co se ptáte, je opravdu zásadní věc. Myslíte si, pane Jílku, že zavedení postupů přinese jen problémy a žádné změny k lepšímu?“

„Dobrá otázka na začátek, děkuji. Co myslíte, mohou nové postupy přinést nějaké pozitivní změny, a kde vidíte největší problémy při jejich zavádění?“

Co jsme touto odpovědí udělali? Jako první krok jsme tazatele pochválili, ocenili jeho otázku (důležitá, podstatná, klíčová, zásadní, dobrá, správná). Když na dotaz nebudeme moci vybrat žádné z přidavných jmen v závorce, máme v záloze slovo „zajímavá“: „To je zajímavý přístup (názor, dotaz), zajímalo by mě, co tomu říkáte ostatní?“ Oceněním dotazu skládáme pochvalu i tazateli. „Podívejme, já jsem ho chtěl naštvát a ono to je vážně důležité, udělat si v tom jasno! Správně.“ – říká si možná tazatel. Je odzbrojen.

Vrácením dotazu tazateli a do publika děláme něco podobného, jako když ponoříme lakmusový papírek do roztoku, abychom zjistili jeho pH. Testujeme názory a postoje posluchačů a podle zjištěných informací korigujeme svůj postup a získáváme odrazový můstek názorů, o které se budeme moci opřít, zjišťujeme citlivá místa. A ještě něco získáváme – čas na promýšlení, shrnutí!

5. Ověřit, zda jsme odpověděli

I při nejlepší vůli, naslouchání a parafrázování se může stát, že posluchač není s odpovědí zcela spokojen. Tato **ověřovací otázka** na závěr je naší pojistkou. Co je stejně důležité, je dalším signálem směrem k posluchačům, že jejich dotazy, a tedy i je bereme vážně.

„Je to dostačující odpověď? Stačí takto?“

„Nevím, zda jsem dostatečně odpověděl na váš dotaz, pane Rybičko?“

„Je to velmi stručně, stačí vám taková odpověď?“

Otázku můžeme také odsunout na pozdější, vhodnější dobu, kdy se o dané otázce bude podrobněji mluvit. V tom případě odpovíme velmi stručně s tím, že podrobně se tím budeme zabývat později v rámci programu.

Pokud prezentace v programu počítá s dotazy až v závěru, zdvořile to posluchačům připomeneme. „Děkuji za dotaz, pane Dufku, je to zajímavá otázka a vrátíme se k ní v závěrečné diskuzi.“ Otázku si zapamatujeme nebo si ji poznamenáme, případně poprosíme posluchače, aby si ji poznamenal a připomenul ji v závěrečné diskuzi.

Co je zakázáno v odpovědi na dotaz

Za **ironii** a **sarkasmus** nám v prezentaci patří červená karta a vyloučení ze hry.

Ironie a sarkasmus patří mezi jednoznačně zakázané fauly, kterých se vůči posluchačům nesmíme dopustit. Humor a úsměv lidí sblízuje, protože vidí věci z komické a současně dobrodružné stránky. Dobrý humor je laskavý a taktní a je to vzácné kořeno. Pokud jsme dobrými kuchaři, víme, že ho smíme použít právě jen někdy, a musíme vědět, do kterého pokrmu toto koření přimíchát. Karel Čapek napsal, že smích je demokratický, sblízuje ty, co se spolu smějí.

Tropit si posměch z druhých – ironie – nebo trousit zraňující poznámky – sarkasmus – to je v komunikaci s druhými, a navíc na veřejnosti přísně zakázáno. Co vám vadilo na poslední kritice vašeho nadřazeného, rodiče, partnera víc? To, co řekli, nebo to, že to řekli před další osobou či lidmi? Sebeucta, vlastní obraz o sobě, to, aby mne ti druhí oceňovali, uznávali, to je jedna z nejdůležitějších sociálních potřeb člověka, kterou uspokojuje prostřednictvím kontaktu a komunikace s druhými lidmi. Jsme společenské bytosti a ty druhé potřebujeme jako zrcadlo, které nám říká, za koho nás okolí považuje. Ironizovat a zesměšnit, ponižít člověka před těmi ostatními (ať už mu na nich záleží, nebo nezáleží) je stejný přečin jako podrazit mu nohu, uhodit ho pěstí do obličeje nebo ho jinak fyzicky zranit. Biblické „**Nečti druhým to, co nechceš, aby oni činili tobě**“ platí beze zbytku a zdaleka ne jen pro veřejnou prezentaci. Pokud tyto prostředky někdo používá, ukazuje, že si s otázkou neví rady.

„Je jediný člověk, ke kterému si můžeme ironii dovolit, a to jsme my sami.“

Pokud bude součástí našeho projevu takt a ohled na druhé, snaha nezranit je, nejdříve ve přemýšlet a potom mluvit, můžeme druhým říci prakticky cokoli. Cokoli, co řekneme tak, aby to ti druhí mohli přijmout a neponížilo to jejich osobnost.

Když vám položí místo jedné hodné otázky, můžete s nimi naložit takto:

- poznámenat a odpovídat postupně na všechny,
- vybrat jednu nebo dvě a ty zodpovědět,
- dát je dohromady a odpovédět obecně na to, co je v nich společné.

Interkulturní pohled

Velké kulturní rozdíly existují v tom, co se považuje za správné, pokud dojde ke kritice, zejména ke kritice veřejné. Východní kultury (Japonsko, Indonésie, Mexiko, Korea) nedovolují nijakým způsobem snižovat prestiž druhého člověka, a to znamená, že není možné jakékoli negativní hodnocení na veřejnosti. Nejen že není vhodné upozorňovat na chyby, ale také není možné dávat obtížné otázky, které by mohly druhého člověka uvést do rozpaků. V kladení otázek musíme být velmi obezřetní, protože zdvořilost je důležitější než upřímnost. Nebuďte překvapeni, když přestože jste jako řečník zaujali a prezentace se posluchačům líbila, nebudou vyjadřovat svůj zájem množstvím otázek, tak jak jsme zvyklí v našem kulturním prostředí. Individualistické a soutěživé kultury očekávají a kladou otázky, protože upřímnost a přímmost hodnotíme výše než zdvořilost. Vzpomeňme na již zmiňovanou zásadu mírumilovných vztahů.

Jako prezentujícího nás může zaskočit, že když Japonci přikývají a usmívají se, vůbec to neznamená, že souhlasí. Pouze nám dávají najevo, že poslouchají.

Reakce na jednotlivé typy otázek**„Nevím“**

Předpokládejme, že nikdo z nás není Děd Vševěd a občas jsou věci, na které neumíme odpovědět. Můžeme posluchačům nabídnout, že jim odpověď zjistíme a dodatečně přistě zodpovíme, můžeme je kontaktovat na odborníky, kteří se problematikou do hloubky zabývají. Bez přiznání – nevím – se neobejdeme.

„Je mi líto, ale na tohle vám neumím odpovědět. Nevím.“

„Přiznávám, že na tohle vám nejsem schopen odpovědět. Informaci si ověřím, a pokud mi na sebe necháte kontakt, budu vás informovat.“

„Provokace“

Někdy se může stát, že otázka je míněna jako osobní útok, je vysloveně urážlivá. V tom případě se můžeme zeptat, co tím tazatel přesně myslel, a pokud jej toto varování už samo o sobě nezastaví, použijeme trochu silnější formulace: „Promiňte, rozuměl jsem vám dobře? Vy jste opravdu řekl, že ...?“ Většinou to stačí k tomu, aby si „útočník“ sám uvědomil, že přestřelil a že je na veřejnosti. Pokud pokračuje, můžeme jako další krok zvolit formulaci: „Tak tohle jsem neslyšel!“ a ignorovat jeho prohlášení a pokračovat v prezentaci nebo diskusi s ostatními. Případně můžeme zvolit módní verzi „No comment!“

V případě otázky, která vyjadřuje nesouhlas s tím, co říkáme, je principem zodpovídání hledání shody.

Snažíme se najít shodu s:

- ☞ názorem posluchače,
- ☞ nebo s jeho částí,
- ☞ nebo alespoň s tím, že by se to tak mohlo jevit,
- ☞ nebo, že má právo to takto vidět.

Posluchačka Alena Masopustová vyslovila názor, že se zaváděním nových postupů nesouhlasí, protože všechny ty novoty přinesou jen problémy a žádný užitek. Všichni se jen rozvrátá, copak si vedení myslí, že to zvýší produkci? Můžeme zareagovat takto: „Souhlasím s vámi, paní Masopustová, že zavádění nových postupů se neobejde bez mnoha změn. Z jakého důvodu se domníváte, že nemůže ovlivnit výši produkce? ...“ nebo „Naprosto s vámi souhlasím v tom, že změna bude hodná a budou nezbytné. V čem se moje informace a názory liší je ...“

Pokud nenajdeme nic, s čím bychom mohli souhlasit věcně, odsouhlasíme možnost a právo vidět to právě takto.

„Určitě máte své důvody a zkušenosti, které vedly k tomuto názoru. Mohu se zeptat ...?“

„Je to neobvyklý pohled na věc a já ho respektuji, i když můj pohled je jiný.“

„To je dost zásadní názor. Mohu se zeptat z čeho vycházíte při ...?“

nete: „Ale kam byste chodili. Jen posedíte.“ A oni si sednou a vy kolabujete, protože jste to tak vůbec nemysleli.

Náš diskutér šanci, kterou mu ze zdvořilosti dáte, také beze zbytku využije. Co platí beze zbytku, je respekt k osobě tazatele.

Jak rozehýbat posluchače k otázkám

Nastal čas pro diskuzi a dotazy posluchačů, ale nikdo se na nic neptá a všichni mlčky sedí. Je totiž jedna celkem spolehlivá metoda, jak omezit dotazy posluchačů na minimum. Asi již tušíte jaká. Ano, je to otázka v závěru prezentace: „Má někdo nějaké otázky? No nestydte se, jen se klidně na cokoli zeptejte.“

Pokud spěcháte domů, nejste si jisti v tématu – potom položte podobnou otázku. Je to uzavřený typ otázky a ten posluchače moc nerozhýbe. Zkusme to s otevřenou otázkou:

„Jaký máte názor na likvidaci odpadu tříděného do kontejnerů přímo na sídlišťích? Co to vlastně přináší?“

„Jak by v provozu fungovala malá mechanizace ve srovnání s dosavadním stavem?“

Otevřená otázka není jediná možnost, jak rozehýbat diskuzi. Protože jsme profesionálové, dobře jsme se připravili, a to znamená, že jsme si promysleli i otázky, které položíme, abychom nastartovali diskuzi.

„Častou otázkou je, jestli je vůbec při prezentaci vhodné dát ruku do kapsy. Jaký na to máte názor?“

„Při zavádění tříděného odpadu se lidé často ptají, zda se to vůbec ekonomicky vyplatí. Moje odpověď je: Může být ale cena jediné kritérium? Nebo jsou tu další faktory?“

Vtip je v tom, že my si otázku položíme sami a sami si na ni odpovídáme, současně jsme ale zahájili diskuzi a to, že jsme odpověděli na vlastní otázku, není podstatné.

Vhodnou možností zejména u některých témat je forma písemných dotazů, které si na připravené lístky posluchači zapisují v průběhu prezentace a během přestávek. Dotazy se v závěru shromáždí a anonymně zodpovídají. Příprava na otázky je důležitá i jako obrana proti stresu.

Pozor! Bez ironie a sarkasmu. To, že já nosím své růžové brýle, přes které vidím svět, ještě neznamená, že svět je růžový a ti co nosí brýle zelené, modré a vidí svět v jiných barvách, vidí špatně. Brýle zkušenosti, znalosti, postojů a názorů máme nasaženy všichni. To, co hledáme, je shoda, to, na čem se dokážeme domluvit, že to společně vidíme podobně.

Jakmile se budeme snažit vyvracet někomu jeho názor přímým protiútokem, dojde k zakopání se do pozic a jejich hájení. Názor splyne s obráncem a on už nehájí názor, hájí sám sebe a bude neústupný.

TIP Vždy reagujte nejdříve na pocity a teprve potom na fakta. Výroky typu

„Uklidni se prosím tě a podívej se na to rozumně!“ – nefungují. Účinnější bude: „Chápu, že je to nepříjemná situace a...“ teprve potom věcné řešení.

Dlouhá otázka a otázka neotážka

Zatímco u většiny otázek pozorně vyslechneme až do konce, v tomto případě se o to sice také pokusíme, jakmile ale identifikujeme, oč běží, snažíme se tazatele zdvořile přerušit.

„Promiňte, nerada vás přerušuji, tomuto problému se dnes bohužel nemůžeme věnovat, i když je jistě zajímavý. Je ale mimo rámec našeho programu i našich časových možností.“

„To, co říkáte, je zajímavé a je mi líto, že se tomu nemůžeme věnovat. Přesahuje to téma našeho setkání.“

„Omlouvám se, ale musím vás přerušit. Souhlasím, že tahle otázka je velmi důležitá, musíme se ale vrátit k našemu programu. Rád bych si s vámi o tomto problému popovídal o přestávce nebo po skončení programu, budete-li mít chvíli času.“

„Promiňte, musím vás přerušit. K tomuto problému budeme diskutovat na závěr. Mohl byste si svou otázku poznamenat, abychom na ni v závěrečné diskuzi nezapomněli?“

Na výřečné diskutéry, kteří se rádi poslouchají, a dostanou-li se ke slovu, nemíni už nikoho dalšího ke slovu pustit (včetně prezentujícího), platí i další výjimka z našeho postupu zodpovídání dotazu. Nikdy se jich na závěr neptáme, zda je naše odpověď uspokojila! Dopadlo by to podobně, jako když se hosté, kteří jsou u vás na návštěvě od sedmi hodin večer, v půl druhé konečně zvedají k odchodu a vy ze zdvořilosti řek-

2. 4 Zvládání trémy a stresu

Žaludek sevřený, sucho v ústech, zpotené ruce, pocit prázdné hlavy, ve které se honí otázky: „Nezapomněla jsem něco? A co když je to nebude zajímavat? Páni, to je lídi, myslím, že jich bude tak maximálně patnáct dvacet! No to je konec, to bude trapas...“

„Někdo se bojí tm, hodně lidí se bojí myši, pavouků, výšky, samoty nebo nemoci. Všichni se bojíme vystoupení na veřejnosti.“

Pokud jste něco z toho sami zažili nebo zažíváte, vítejte, jste na správné adrese. Trému, napětí a stres před vystoupením na veřejnosti zažíváme všichni a jsou naprosto přirozené. Člověk, který by nepocítoval trochu napětí před tím, než vstoupí do představení „jámy lvové“, takový člověk se snad ještě nenarodil. Pravdou je, že někdo trému trpí více a druhý méně, že na někom napětí není vůbec vidět, i když i on má žaludek sevřený. Vzpomeňte si na historiky slavných i méně slavných herců – kolik z nich se točí kolem trémy, kterou zažívali, a to se vystupováním na veřejnosti profesně „žijí“.

Stres dodá jiskru do oka a vyhlazuje vrásky! Kromě toho každý živý organismus potřebuje stres k tomu, aby se efektivně vypořádal se svým okolím. Stres nám umožňuje biologicky přežít. Co škodí, to je nadměrný stres. Jen si sami představte svůj běžný, všední den. Kolikrát se za den leknete, rozčilíte? Padesátkrát, stokrát za den? A stejně tolikrát se náš organismus připravuje na reakci boj nebo útěk, jako když našeho praprara...dědečka honil před snad milionem let šavlozubý tygr. I ve dvacátém století se náš organismus snad stokrát za den připravuje na boj nebo útěk a roli šavlozubeho tygra hraje náš šéf nebo řidič tramvaje nebo milované pubertální dítko. K této reakci stokrát za den aktivuje náš organismus všechny své síly a prostředky. Jsou mezi námi lidé, které přivede do stavu blízkého infarktu čekání u bankovního automatu, a jiní, kterým běžné vzrušení všedního dne nestačí a vyhledávají další vzrušení a stres například v bungee jumping.

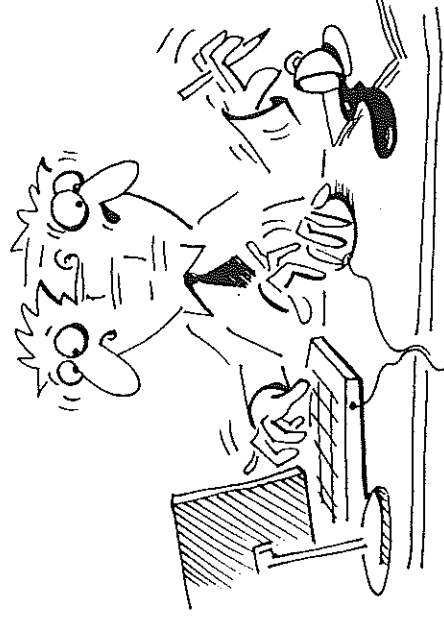
Stresu se nelze vyhnout, protože stresorem, podnětem pro reakci našeho organismu může být cokoli, tedy i věci radostné, působící vzrušení a žádoucí stres (láska, sex). Rozlišujeme stres na žádoucí – eustres (láska, radostné vzrušení při sportu) a distres – nežádoucí stres s negativními účinky. Při zvládání stresu jde tedy nikoli o jeho odstranění, ale o to, abychom snížili množství podnětů, které hodnotíme jako stresory způsobující nežádoucí distres. To, co jsme až dosud udělali v rámci přípravy a dolažení

své prezentace, byla prevence trémy a stresu. Odstranili jsme některé stresory, jako je možnost selhání techniky (vše jsme odzkoušeli, prověřili), možnost výpadku paměti (máme poznámky).

Dalším krokem v úrovni psychické je pokusit se změnit nežádoucí stres na příjemné, žádoucí napětí a vzrušení. Je to především otázka osobní individuální interpretace, postoje a dialogu se sebou samým. Já se přece mohu místo obav začít těšit na to, co vše nového, zajímavého a užitečného budu moci svým posluchačům sdělit. Těšit se na to, co se zajímavého dozvím od nich, těšit se na jejich reakce a výsledek, cíl, kterého dosáhnu. Jinými slovy udělat si z obávané prezentace svůj „bungee jumping“.

Důležité je také zapůsobit na sebe v rovině fyziologické, protože naše tělo i psychika jsou spojené nádoby a změnou v jedné dosáhneme změny i v druhé z nich. Fyzickou aktivitou sice zdánlivě paradoxně dochází k dalšímu zatížení, současně ale dochází i k přeladění do žádoucího eustresu. Pozitivně zabarvené napětí rychle odeznívá, což ví každý, kdo se těšil na to, že bude s milovaným partnerem konečně moci být celý den, a najednou po pěti hodinách zjišťuje, že to radostné vzrušení a pocit štěstí už není tak intenzivní, a on začíná (proboha opravdu je to tak!) myslet na to, že by si dal něco k jídlu. Negativně zabarvené napětí naopak přetrvává dlouhodobě.

To, co potřebujeme pro prezentaci, je dostat se do stresového optima, potřebného pro dosažení dobrého výkonu.



Co můžeme udělat před tím

Začínat se zvládáním stresu až v okamžiku, kdy nás přepadne, není právě nejprozíravější cesta. Například pokud někdo začne zkoušet relaxaci až v okamžiku, kdy je ve stresu, vybral si ten okamžik, kdy relaxace stoprocentně selže. Je to podobné, jako kdybychom se začali zajímat o to, jak se otevírá padák, až v okamžiku, kdy už jsme vyskočili z letadla. S vaničkou potom dotyčný vylije i dítě a prohlásí, že relaxace je k ničemu, protože on ji zkusil a nezabrala. Prevence je vždy účinnější než léčba.

Existuje několik možností, jak se s napětím, úzkostí a obavami z prezentace před lidmi vypořádat. Z dlouhodobého pohledu jsou to především:

- příprava a zkušenost,
- snížování citlivosti sebe sama,
- vizualizace,
- ovlivnění psychického stavu pomocí fyzických cvičení.

.. *Veškerá dovednost pochází teprve z praxe.*
Cicero

Základem pro snížení napětí a stresu je **příprava**. Jestliže vím, že mám vše připravené, že jsem si to probatovala s kolegy, procvičila, zkontrolovala, budu trpět tím, mou a stresem daleko méně, než pokud mně bude před prezentací napadat, co vše jsem nestihla prověřit a co vše by se mohlo stát. Pokud jsme investovali čas a naučili se úvod zpaměti, můžeme se teď více věnovat tomu, abychom si ohlíželi své neverbální signály směrem k posluchačům, co nejdříve se zbavili napětí a chovali se přirozeně.

Prohlédnout si své oblečení, vše je zapnuté, nikde nic nevisí a nečouhá, vlasy jsou učešané, kravata je rovně, kapesník připravený. Teď se projít, protáhnout, odkašlat si, promluvit a vědomě otevřít ústa a zřetelně artikulovat. Jeden z důsledků napětí je tendence minimálně otevřít ústa, a tím se snižuje srozumitelnost. Nadechnout se, narovnat ramena, vzít své pomůcky, desky s poznámkami, usmát se a jdeme uvolněně mezi posluchače. Díváme se na ně, zdravíme dostatečně hlasitě, usmíváme se a jdeme na své místo. Očima se znovu ujistíme, že je vše v pořádku a na svých místech. Trochu se napijeme, protože tréma nám vysušuje ústa.

Dalším protistresovým pilířem je **zkušenost**. Čím častěji budeme prezentovat, tím si budeme jistější a tréma bude mít menší šanci.

Snížování citlivosti

Systematické snižování citlivosti je technika, která nám pomůže postupně se vypořádat se strachem z veřejného vystoupení krok za krokem. Je to jako otužování. Také nepůjdeme hned na Štědrý den plavat do ledové řeky, ale budeme se otužovat postupně, krok za krokem. Konkrétní postup by v případě „otužování“ k veřejnému vystoupení mohl vypadat například tak, že jako první krok si dáme úkol častěji se na prezentacích pít – nestydět se zvednout ruku a položit otázku, reagovat na výzvu přednášejícího.

Dalším krokem může být krátké uvedení a představení někoho, kdo bude prezentovat, a vy jste jen organizátor, a předposledním potom třeba krátká prezentace před jedním nebo dvěma lidmi. Postupně zvyšujeme náročnost a skutečně se „otužujeme“, učíme se nejen připravená, ale i improvizovaná vystoupení a naše řečnická sebedůvěra a sebejistota postupně narůstá.

Vizualizace

Mužstva košíkové byla na počátku experimentu otestována pomocí trestných bodů a potom jedno trénovalo, druhé nikoli a třetí trénovalo mentálně, tak, že si představovalo úspěšnou hru. Skupina trénující na hřišti se zlepšila o 2 %, skupina, která netrénovala se o 2 % zhoršila a mentálně trénující skupina? Ano, tušíte správně, zlepšila se o 3,5 %! Jak je to možné? Kouzlo je v tom, že náš mozek nedokáže rozlišit živou představu a realitu. Vizualizace dobrého výsledku bude pochopitelně fungovat i při přípravě naší prezentace, pokud ji ještě podpoříme důkladnou přípravou, která nám dodá sebejistotu. S efektem očekávaného výsledku pracuje dnes i věda – vědec, který očekává, že pokus dopadne záporně, bude mít výsledek záporný a naopak. Proto například lékaři a farmaceuti pracují s dvojitými slepými studii účinnosti léků, kdy nejen pacient neví, zda bere lék nebo placebo, ale neví to ani jeho lékař.

Znovu opakuji, protože je to důležité: **připravte se a představujte si kladný výsledek a on se dostaví!** Představujte si výsledek co nejkonkrétněji – jak to bude vypadat, co uslyšíte, co budete cítit, vnímat. Jak budou lidé odcházet a pokyvovat hlavami, že to bylo velmi zajímavé, jak vám ředitel přijde potřást rukou, jak se vaše partnerka či partner budou obdivně dívat a... další představy už ponechávám vaší fantazii.

Pečujte o svůj hlas a kondici, trénujte dlouhodobě nácvik rychlé relaxace, uvolňovacích cvičení. Možnosti, jak zvládat stres, je řada a každý z vás si najde tu svou cestu, jak trému zvládat. Pokud ve vašem postupu zvládání stresu nebudete uplatňovat takové „dobré“ rady jako dát si skleničku (ono to na chvíli pomůže, ale ty konce!), pak se vaší tvořivosti meze nekladou. Jsou lidé, pro které je představa relaxace ve stresu

absurdní. Tito lidé použijí dynamický, aktivní fyzický pohyb. Pro někoho jiného to bude naopak relaxace, která pomáhá. Důležité je hledat svou cestu předem, a ne až v okamžiku, kdy tréma a stres přijdou.

Tělo a psychika jsou spojené nádeby

To, co pomáhá vždy a každému, je uvědomělé dýchání a pohyb. K tomu patří také vědomé odvedení zejména počátečního napětí vhodnou a přijatelnou formou, kterou jsou například elegantní desky na poznámky, které držíme ne kvůli poznámkám, ale pro to, abychom věděli, co s rukama. S deskami si navíc nelze hrát tak, jako s tužkou či ukazovátkem. Proto je vhodné na počátek prezentace předem naplánovat něco, co bude vyžadovat náš pohyb, protože pohybem se zbavíme napětí snáze, než budeme-li muset stát. Vizualní pomůcka, kterou v úvodu použijeme, také může odvést pozornost posluchačů od nás a pomoci nám trému zvládnout.

Hluboké a uvědomělé dýchání, úsměv a vědomá zvýrazněná artikulace také výrazně pomáhají první vteřiny nejistoty rozmluvit. Jógový dech, nadechování nosem i poutvenými ústy a již zmiňovaná sklenka vody, kterou máme vždy připravenou, také pomáhají ke zklidnění.

Před vstupem mezi posluchače se nadechněte, udělejte si svá vyzkoušená cvičení, provedte svá opatření, promluvte nahlas, aby se vám uvolnila mluvidla, a jděte ke svému místu. Postavte se, rozhlédněte, usmějte a mlčte. Očima si najděte někoho z posluchačů, kdo je vám vstřícně naladěný. Chvilje ticha a do ticha promluvíte: „Dámy a pánové, dobrý den.“

Co dělat, když nás tréma přepadne

Dá se tréma úplně odstranit? Častá otázka a jednoduchá odpověď – nedá. A ještě bych dodala, našťásti nedá, a je dobré mít v záloze svá vyzkoušená opatření.

To, co pomáhá vždy, je uvědomělé dýchání a pohyb. Hlavní je v okamžiku, kdy se stres objeví, něco dělat! Pokud sedíte – vstaňte, pokud stojíte – udělejte pár kroků, pokud nemůžete promluvit – napijte se, vědomě se zhluboka nadechněte a vydechněte.

Začaly se vám neovladatelně třást ruce? Vezměte si do jedné ruky desky a dejte je do oblasti královské zóny, použijte ukazovátko, tužku pro odvedení napětí.

Chvěje se vám hlas? Napětí a tréma se velmi často projevuje právě v hlase, zrychlujeme, popadáme dech, není nám rozumět. Vědomě začněte otvírat ústa, dýchejte, udělejte nějaký pohyb. Svirá se vám navíc i žaludek? Pokud nepomohlo prozatím

vůbec nic, zkuste to nahlas vyjádřit. Pokud to vyslovíte a vyslovíte to s humorem, přestává napětí působit. Humor uvolní každé napětí.

Představte si, že to neříkáte desítkám lidí, ale jednomu člověku, svému známému. Vždyť cizí člověk je přítel, se kterým jsme se zatím ještě nesešli.

Stres a napětí patří do našeho života. Právě proto, že nám záleží na výsledku, na tom, aby posluchači naše sdělení přijali, cítíme napětí. Kdybychom byli lhostejní, nemohli bychom druhé přesvědčit o ničem.

2. 5

Co dělat a nedělat při prezentaci – praktická doporučení

„Pan ředitel musel nečekaně odjet v naléhavé záležitosti, a tak za něj narychlo zaskakuji já.“

„Pan Tošovský se omlouvá, má naléhavé jednání na zasedání bankovní rady a já se ho pokusím zastoupit.“

„Nevím, zda vám budu moci podat všechny informace jako pan Kocourek, pracuji zde krátce, ale udělám, co budu moci, abych...“

Zabraňte „sebevražedným začátkům“

V úvodu říkáme posluchačům, proč nás mají poslouchat, ne proč jsme začali mluvit. Malá sebejistota, nedostatek sebeúvěry, že říkáme něco důležitého a zajímavého právě těmto lidem – jak nám mohou věřit oni, když si my sami nevěříme? Sebejistota do úvodu patří stejně, jako patří ústa k mlúveni. Naopak v úvodu je to jediné místo, kde můžeme svou sebejistotu trochu nahrát a předstírat, že je větší, než skutečně je. V průběhu další prezentace už si můžeme skromnost dovolit, v úvodu nikdy. To samozřejmě neznamená vychloubání typu: „Konečně máte příležitost slyšet to nejlepší, co v tomto oboru existuje.“ ale reálně ocenit sami sebe a naznačit, že jsme někdo, koho stojí za to poslouchat.

„Budeme se zabývat problematikou aplikace výsledků kosmického výzkumu v našich podmínkách. Po třech letech práce v NASA mohu říci, že možnosti, které máme před sebou v této oblasti, jsou obrovské a rád bych se s vámi o některé představy podělil.“

„Opatření, která by měla zabránit tomu, aby se neopakovala katastrofální situace při povodních v roce 2002, vycházejí z podrobné analýzy a zmapované situace v terénu a zkušenosť, které získala naše organizace při budování protipovodňových projektů v Nizozemsku a v Anglii na Temži.“

Nezračíte organizacími záležitostmi

„Dobrý den, dnes se budeme věnovat aplikaci nového softwaru. Pauzy si uděláme vždy po dvou hodinách, oběd bude ve dvanáct. Toalety jsou dole v přízemí a káva se bude podávat v deset třicet v salónku v prvním patře...“

V závěru neodcházejte, dokud neskončíte

Řada řečníků dokončuje svoji prezentaci, děkuje za pozornost a při tom už se vydává na cestu ke dveřím. Signál pro posluchače může být – aha, ten už je rád, že to má za sebou. Domluvit, podívat se na své posluchače a teprve potom odejít. V případě, že naši prezentační akce končí, odcházíme pokud možno jako poslední.

Omluvte se za své chyby i chyby druhých

Poctivá a otevřená omluva napraví i hodně velkou chybu. Lidé nám odpustí, pokud chybu přiznáme, omluvíme se a snažíme-li se ji napravit.

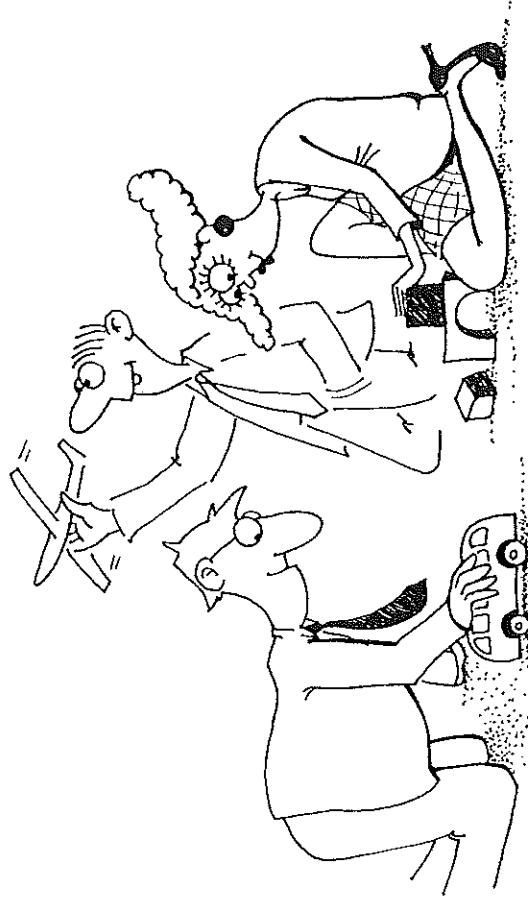
„Omlouvám se za hluchnost prostředí. Podcenila jsem zvýšenou hluchnost za plného provozu. Je to moje chyba a názorná ukáзка toho, jak se vymstí podcenění přípravy.“

Zařazujte přestávky a psychopřestávky

Ani mistrné využití všech nástrojů k upoutání pozornosti posluchačů nemůže odstranit přirozenou fyziologickou i psychickou únavu. I tady platí, že méně je více. Při delší prezentaci je přestávka nezbytně nutná, protože pasivita je daleko únavnější než aktivita. Prezentující, který aktivně pracuje, je daleko méně unaven, než posluchači, kteří mu naslouchají. To si musíme často připomínat a nejlépe je to vyzkoušet na vlastní kůži a hlavně vlastní sedací části například tak, že se účastníme prezentace někoho jiného. Teprve potom cítíme, jak je i sebezpohodlnější židle tvrdá, když na ní musíme sedět příliš dlouho, a jak je nezbytné změnit polohu a protáhnout se. Naše tělo není stvořeno k sezení, ale k pohybu. Za jak dlouho udělat přestávku?

Po třiceti až čtyřiceti pěti minutách je potřeba udělat malou pauzu, nebo alespoň psychopauzu. Psychopauza znamená, že v rámci tématu povíme posluhačům nějaký příběh, zajímavou zkušenost, humorně laděný zážitek, vtip vztahující se k tématu... Je to takové malé „osprchování mozků“. Pokud posluchače zapojíme do nějaké aktivity, necháme je něco dělat, diskutovat, únava se snižuje. Důležité je sledovat své posluchače a v okamžiku, kdy signály únavy a nepozornosti zaznamenáme, na ně reagovat. Mít připraveny zásoby aktivit, které můžeme k tomuto účelu využít. Podle tématu, posluchačů a typu prezentace a cílů můžeme použít nějaký minitest, malé cvičení, společnou, individuální nebo skupinovou práci.

Po celou dobu prezentace mějte na paměti svůj cíl, své posluchače. Vše, co v tomto duchu uděláte a řeknete, bude dobré a účinné.

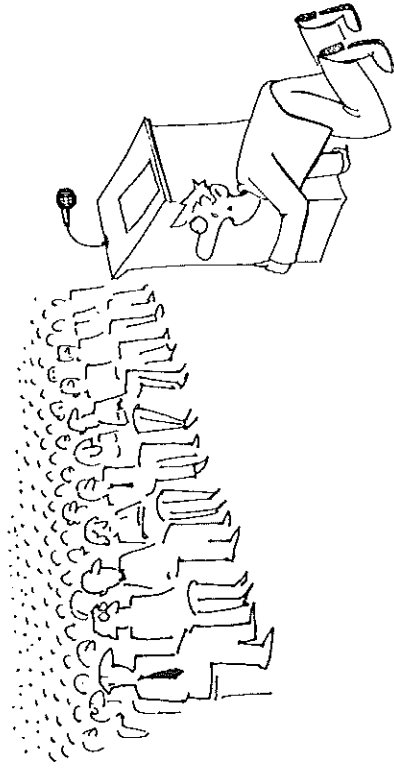


2. 6 Co když je jich moc?

Co bude jiné v naší prezentaci, pokud našich posluchačů budou stovky nebo dokonce více? V kapitole Jak zaujmout jsme se již dotkli jednoho prvku a sice očního kontaktu a víme, že prostor, kde sedí naši posluchači, křížujeme, a vytvoříme tak u každého z nich pocit, že se na něj nebo na ni díváme. Pojdme shrnout další praktické tipy, které nám pomohou velký prostor a velký počet posluchačů zvládnout.

TIP Zatímco v malém prostoru by velká, rozmáchlá gesta působila přehnaně, ve velkém prostoru je naopak použijeme a zdůrazníme.

Pokud nevládnete silným a rezonujícím hlasem a používáte mikrofon, je důležité vyzkoušet si ho, nedávat jej příliš blízko ani příliš daleko od úst, držet jej v zafixované poloze a nemávat s ním, nedělat z něj ukazovátko, když mluvíme. Do mikrofonu nekříčte – opravdu zesiluje a vaši posluchači by mohli přehat s rukama na uších.



TIP Pozor na kabely, překážky – zafixujte je nebo alespoň označte.

Prvním krokem do prostoru prezentace budete první dojem – vstupujte připraveni a vyladění – tím předáváte posluchačům mimoslovní „vítanku“.

Do velkého prostoru vcházejte diagonálně a nestůjte čelem, ale s jednou nohou nakročenou a diagonálně k posluchačům. Platí i pro menší prostor.

Shrnutí: vlastní prezentace

- Prezentace může probíhat bez přípravy, s textem v ruce, s poznámkami nebo spatra, z paměti.
- Jazyk je nástroj porozumění a musíte se naučit jej ovládat.
- Trému a stres zvládnete kombinací dlouhodobého nácviku vhodných technik, přípravou a zkušenostmi z prezentací. Okamžitý stres před prezentací a v jejím začátku zvládnete fyziologicky především dýcháním a polybem, nacvičenými individuálními postupy odvádění napětí.
- Otázky posluchačů zvládněte pozitivním přístupem a přípravou, pozorným vyslechnutím, ověřením pochopení dotazu, oceněním dotazu a jeho zodpovězením s využitím argumentace a ověřením, zda byl dotaz zodpovězen.
- Diskuzi a dotazy posluchačů podporujte otevřenými otázkami.
- Vyhnete se sebevražedným začátkům, nezačínáte organizačními záležitostmi a neodcházíte, dokud neskončíte.
- Omluvte se za chybu svou i chyby druhých.
- Respektujte přirozené kolísání pozornosti a zařazujte přestávky a psychopřestávky.
- Myslete na svůj cíl a na své posluchače.

3

Vyhodnocení

„Jen hlupák se nedokáže poučit ani z vlastních chyb.“

Cíle

- Uvědomit si nezbytnost vyhodnocení jako nástroje pro zdokonalování dalších prezentací.
- Seznámit se s možnostmi vyhodnocování vlastní prezentace.

Prezentace byla úspěšná a my dosáhli svého cíle, nebo naopak. Nepodařilo se nám posluchače přesvědčit, z dotazů vyplynulo, že některé věci se nepodařilo objasnit a řada informací nedosáhla svého cíle.

Říci si na závěr prezentace: „Tak už to mám za sebou, dobře to dopadlo!“ nebo „Raději už na to fiasko zapomenout!“, to není nejlepší řešení. Chybovat je normální, pokud chyby neopakujeme a vezmeme si z nich poučení do příští prezentace. Smyslem vyhodnocení je najít zcela konkrétně, co se podařilo a fungovalo a co se naopak nepodařilo, nefungovalo a proč.

Vyhodnocení budeme vždy dělat bezprostředně po prezentaci, dokud máme vše v paměti, poznámky si zaznamenáme pro další prezentaci. Pokud máme s sebou kolegu, přítele, spolupracovníka nebo někoho, koho můžeme požádat o otevřené kritické zhodnocení své prezentace, názor, dojem nebo postřeh – je to neocenitelná pomoc a zpětná vazba. Současná technika nám umožňuje nahrát si svou prezentaci na kazetu či magnetofonový záznam, popřípadě ještě lépe na videozáznam. V tomto případě si nejen poslechneme celý záznam, ale část po části si jej pečlivě analyzujeme a věnujeme pozornost všem aspektům.

1. Hodnotíme, zda jsme stanovili správně cíl nebo cíle, a jak se podařilo jich dosáhnout?
2. Jak bylo zvoleno téma s ohledem na posluchače, bylo to pro ně přínosné, důležité, zajímavé?

3. Jak jsem působil? Byl jsem já sám přesvědčen o důležitosti a významu toho, co jsem říkal?

4. Odhadl jsem správně v přípravě posluchače?

5. Jak se mi podařilo oživit jejich zájem a pozornost?

6. Na co reagovali, na co nikoli a proč?

7. Měla prezentace gradaci, strukturu, logiku, jak dobře jsem zvolil argumenty?

8. Který příklad, argument působil, který méně a který vzbudil pochybnosti?

9. Zarážoval jsem přestávky a měli možnost si vydechnout?

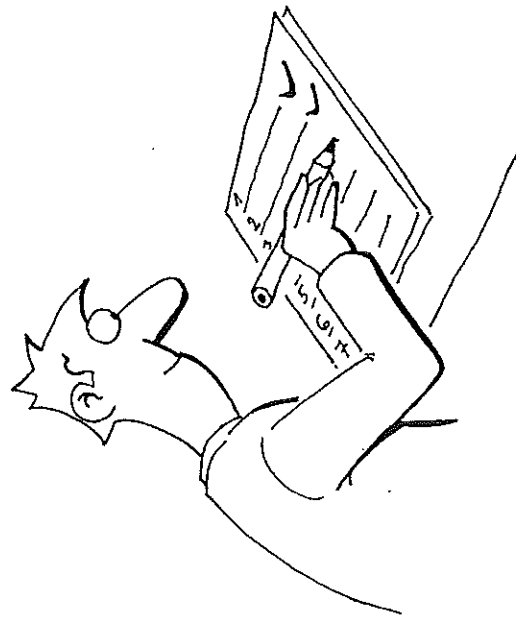
10. Sledoval jsem dostatečně reakce posluchačů a jak působily pomůcky?

11. Podařilo se vytvořit dobrou atmosféru, rozesmát posluchače?

12. Nebylo příčinou nepozornosti a únavy něco v uspořádání místnosti, hlučnosti, světle a jiné vnější vlivy?

Vyhodnocením uzavíráme právě uskutečněnou prezentaci a děláme první krok pro zlepšení naší budoucí prezentace.

Naše společná cesta k úspěšné a účinné prezentaci se chýlí ke konci a nám zbývá shrnout, děkovat a loučit se. Zkusme shrnout naše společné poznatky formou desatera příkazů dobrého řečníka.



Desatero úspěšné prezentace

„Základní rozdíl mezi průměrným a dobrým řečníkem je v tom, že průměrný řečník má pořadí: já – moje sdělení – posluchači, zatímco dobrý řečník má pořadí naopak.“

1. Mějte stále na paměti svůj cíl a myslte na své posluchače.
2. Dokonale se připravte.
3. Zaujměte své posluchače.
4. Buďte sami sebou, používejte originální pomůcky.
5. Nebojte se projevit zaujetí, emoce.
6. Přiměřte své posluchače k přemýšlení.
7. Nejdůležitější body zformulujte do řečnických otázek.
8. Formulujte z pozice posluchačů, podporujte zájem a přesvědčivost příběhem.
9. Neustále sledujte posluchače a znovu získávejte jejich pozornost.
10. Připravte se a vstřícně reagujte na dotazy, děkujte, udržujte pozitivní klima.

Vážený čtenáři a čtenářko, děkuji vám za to, že jste spolu se mnou došli na společné cestě až sem. Hodně jsem přemýšlela o tom, jak se s vámi v závěru rozloučit tak, aby se z aktivního čtenáře stal nadšený šířitel, dobrý a ještě lepší řečník. Pomohu si moudrým citátem:

„Básníkem se člověk rodí, řečníkem se stává.“
Cicero

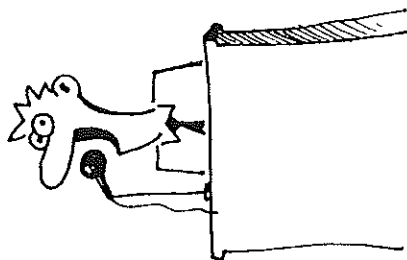
Z celého srdce vám přeji, abyste se stal(a) i vy dobrým řečníkem, řečnickem, který poroste s každou další prezentací.

Vaše Ivana Hospodářová

P.S:

*Odpověď na otázku, jaký je preferovaný styl autorky, zní: Vtzuální.
Uhodli jste? Gratuluji.*

Jste zkušeným řečníkem?



Podívejte se prosím na své dosavadní prezentace a posuďte do jaké míry při nich postupujete podle níže uvedených doporučení. Ze škály 1 až 5, kde jedna znamená „nikdy nedělám při prezentaci“ a pět znamená „vždy takto postupuji“, vyberte to číslo, které podle zkušeností ve Vašem případě odpovídá.

Vyhodnocení najdete na konci testu.

1. Stanovuji si základní cíle předtím, než začnu s přípravou prezentace. ⑤ ④ ③ ② ①
2. Zvažuji a analyzuji složení posluchačů, jejich potřeby. ⑤ ④ ③ ② ①
3. Přemýšlím o podmínkách, okolnostech, prostředí a čase, který mám na prezentaci k dispozici, a zohledňuji je v přípravě. ⑤ ④ ③ ② ①
4. Připravím si základní body, myšlenky a nápady, které dále rozvíjím. ⑤ ④ ③ ② ①
5. Svá tvrzení a závěry dokládám racionálními (čísla, fakta, grafy...) i emocionálními (příklady) argumenty. ⑤ ④ ③ ② ①
6. Připravuji důkladně zejména úvod a závěr své prezentace. ⑤ ④ ③ ② ①
7. Při prezentaci používám a pečlivě si připravuji vizuální pomůcky. ⑤ ④ ③ ② ①

8. Používám při prezentaci poznámky a klíčová slova, nečtu z textů. ⑤ ④ ③
9. Připravuji se i na dotazy a připomínky mých posluchačů. ⑤ ④ ③
10. Před prezentací kontroluji svou přípravu, pomůcky a technická zařízení. ⑤ ④ ③
11. Snažím se svá sdělení formulovat působivě a zajímavě. ⑤ ④ ③
12. Umím se vypořádat s nervozitou, stresem, trémou. ⑤ ④ ③
13. Udržuji kontakt s posluchači po celou dobu prezentace. ⑤ ④ ③
14. Pracuji s hlasem – jeho silou, rychlostí a dynamikou. ⑤ ④ ③
15. Moje pohyby, gesta a neverbální projev je přirozený. ⑤ ④ ③
16. Zvládám nepřijemné dotazy a protiargumenty posluchačů. ⑤ ④ ③
17. Mám připraveny otázky na rozhybání diskuze. ⑤ ④ ③
18. Naslouchám a vedu s posluchači dialog. ⑤ ④ ③
19. Po ukončení prezentace analyzuji její průběh a vyhodnocuji splnění stanovených cílů. ⑤ ④ ③
20. Výsledky analýzy a vyhodnocení používám při přípravě další prezentace. ⑤ ④ ③

Celkový součet dosažených bodů:

Vyhodnocení

80 – 100 bodů

Jste zkušený řečník a potřebujete pouze vybrušovat a udržovat své dovednosti praxí a zpětnou vazbou.

60 – 79 bodů

Vaše prezentační dovednosti jsou nadprůměrné, potřebujete pravděpodobně zlepšit některé oblasti.

40 – 59 bodů

Více praxe a zpětné vazby vám přinese výrazný užitek. Nejvyšší čas pustit se do práce.

Za tajemstvím myšlenkových map

Kdo je otec?

Myšlenkové mapy byly oficiálně představeny světu na jaře 1974 v publikaci „The Mind Map Book's – Use Your Head“ z autorské dílny Tonyho Buzana. Od té doby se myšlenka radiálního myšlení a myšlenkových map jako nástroje, který odpovídá přirozenému způsobu našeho myšlení, postupně šířila a nalézala své další příznivce. Kniha byla přeložena do více než 20 jazyků a vyšla v 50 zemích světa. Byla to jedna z prvních „uživatelských příruček pro používání mozku“ a soustředila se na objasnění příčin, proč naše duševní výkonnost neodpovídá ani minimu potenciálu našeho myšlení.

Jak pracuje náš mozek

Když se podíváme na poznámky významných tvořivých osobností, zjistíme, že v sobě velmi často obsahují grafické symboly, barvy, obrázky, piktoqramy, asociativní nápady, prostor – nejlépe je to vidět na přípravných nakresech u Leonarda da Vinci, ale i u dalších osobností (Picasso, Einstein,....).

Výsledky průzkumů současné populace naopak ukázaly, že 95 % lidí si dělá poznámky lineárně, zapisuje to, co slyší bez kategorizace, zapojení obou hemisfér, většinou jednou nebo dvěma barvami a celý proces je monotónní, nudný. Co dělá náš mozek, když se nudí? Přestane se o aktivitu zajímat a vypne se, spí, bloumá někde jinde.

Největší nevýhodou standardních poznámek v lineárním tvaru je, že neobsahují zvýrazněná klíčová slova, na která bychom mohli zavěšovat další asociace. Naopak díky lineárnímu zápisu jsou tato klíčová slova „ztracena“ v množství dalších informací někde v zápisu. Další nevýhodou je, že díky monotónnosti a jednobarevnosti jsou většinou nudné a to, co mozek nudí, to si nepamatuje. Lineární zápis je také velká ztráta času, protože obsahuje mnoho zbytečných slov, která nemají pro zapamatování žádný význam a nutí nás vše znovu celé pročítat, když vyhledáváme to podstatné. To vše v konečném důsledku znamená, že nepodněcuje aktivitu a tvořivost našeho mozku, a dá se říci, že čím usilovněji děláme poznámky touto cestou, tím menších výsledků dosahujeme. Tím, že jsou klíčová vybarvovací slova oddělena v čase (při čtení) i v prostoru (rozmištěním na stránce) ostatními slovy, má paměť, která pracuje s asociacemi, mnohem menší šanci na vytvoření správného spojení.

Co se naopak děje v našem mozku, když posloucháme hudbu, díváme se na krásný podzimem zabarvený les, dotýkáme se někoho, koho máme rádi, zakousneme se do krásného zralého jablka? Každá informace, která vstupuje do našeho mozku, každá

myšlenka vyvolá kolem sebe obrovské množství asociací, které jsou s ní spojené. Množství asociací závisí na tom, co obsahuje naše paměť, naše vnitřní informační databáze, a tyto asociace vytvářejí mapy vzájemně propojených informací. Radiální myšlení je způsob práce našeho mozku, je to myšlení, které se pohybuje vždy od daného bodu (myšlenky, podnětu, slova, informace...), a je spojeno s asociativním myšlenkovým procesem. Myšlenková mapa je potom vnějším vyjádřením tohoto přirozeného způsobu práce našeho mozku. Je to grafická technika, která nám při dodržení několika málo pravidel umožňuje zvýšit potenciál našeho myšlení.

Principem mentálního mapování je spolupráce obou polovin mozku. Každá z nich totiž pracuje s různými typy mentální aktivity. Zatímco levá polovina pracuje se slovy, čísly, seznamy a posloupnostmi, pravá pracuje s barvami, rytmem, představivostí a rozměry. Abychom tedy mohli lépe využít kapacitu mozku, je potřeba spojit aktivitu obou jeho polovin a pracovat tak, jak to uměl už Leonardo da Vinci.

Základ mentálního mapování

Základním stavebním kamenem mentálního mapování jsou klíčová slova. Protože mozek nepracovává informace jako jednoduché seznamy nebo řádky, měly by být poznámky a ostatní materiály strukturovány tak, aby se daly co nejlépe zařadit. Místo postupování po větách nebo odrážkách od začátku stránky shora dolů je vhodnější začít hlavní myšlenkou uprostřed a s využitím klíčových slov pokračovat ve větvení v závislosti na významu a vzájemných vazbách ostatních informací. Místo tradičních poznámek tak vzniká mentální mapa. Mentální mapa jako strukturovaný záznam myšlenek a informací, přizpůsobený pro snadné zapamatování, záznam, vybarvování nebo reprodukování.

Pravidla mentálního mapování

1. Začneme výstižným obrázkem ve středu, nebo alespoň slovo – termín prostorově, obrazově, barevně ztvárníme.
2. Od něho vytváříme hlavní a další úrovně větvi.
3. Na každou větev, linku použijeme klíčová slova.
4. Píšeme velkými tiskacími písmeny.
5. Zapojujeme představ, prostor, barvy, symboly, rytmy, souvislosti, celek všude, kde je to možné namísto slov.
6. Používáme šipky a další prostředky a symboly pro vyjádření vzájemných vazeb.
7. Začínáme zprava nahore.

Výhody myšlenkových map jsou především v tom, že jasně definují ústřední myšlenku a téma, ukazují relativní význam každé zahrnuté myšlenky a prostřednictvím

spojení a sousedství určují jejich vzájemné vazby a vztahy. Tím, že respektuje přirozený způsob práce našeho myšlení, umožňuje mapa snadné vsřtěbávání informací, jejich zapamatování a vybavování. Umožňuje snazší vytváření nových nápadů, propojení a souvislosti.

Podstata mentálních map je úzce spojena s fungováním paměti a z toho vyplývá, že mentální mapy mohou být využity téměř při každé činnosti, která se nějakým způsobem týká myšlení, vybavování, plánování nebo hledání nových nápadů.

Oblasti, kde můžeme mentální mapy využít

Psaní poznámek

Nejlépe na formát papíru A3 a důležité je soustředit se na klíčová slova, a ne přesný zápis. Mapa je hotova až po ukončení přednášky nebo lekce a umožňuje zachytit a správně umístit myšlenky a informace, které nejsou vždy podávány strukturovaně.

Psaní článku, zprávy

Shromáždíme si všechny důležité informace a myšlenky a zpracujeme formou mentální mapy. Logickým sledem jednotlivých větví určíme jejich význam a vzájemné vazby a potom vybereme konečné pořadí, jak je budeme písemně zpracovávat. Většinou si tak ušetříme mnohé přepisování a utřídíme informace už ve stádiu tvorby mentální mapy.

Prezentace, přednášky, vystoupení

I zde si připravujeme informace, podklady, nápady, náměty, citáty, fakta a další informace a ty podobně jako u článku zpracujeme do mentální mapy a klíčová slova převádíme do slovní formy a formulací. Výhodou v prezentaci je, že nejsme v zájetí souvislého textu a můžeme daleko operativněji měnit podle podmínek, času a reakce posluchačů délku a čas věnovaný jednotlivým klíčovým bodům. Několikanásobným zpracováním se téma ukotvuje v paměti.

Myšlenkové mapy můžeme použít pro záznam porad nebo při řízení projektů, s jejich pomocí můžeme analyzovat své cíle a záměry, hledat nová řešení, rozhodovat se. Pomocí myšlenkových map můžeme zpracovat své záznamy o knihách, zajímavé informace.

Další informace najdete:

Tony Buzan. *The Mind Map Book*. ISBN 0 563 86373 8, 1993. www.buzan.co.uk.
Tony Buzan. *Jdíte na to chytře*. Praha, Columbus, 2003.



Kameny v řečišti – vědomostní moduly, informační jednotky pro prezentaci

Stalo se vám někdy, že jste v prezentaci přistihli sami sebe, jak si nemůžete vzpomenout jak dál? Nebo jste začali usilovně přemýšlet, kde jste vlastně v tématu byli než jste se trochu rozpovídali a zatoukali dál? Někdy nás takhle překvapí tréma, někdy neobvyklá otázka a často nedostatečná příprava. Originální metoda paní V. F. Birkenbilh nabízí obraz naší prezentace jako plynoucí řeky, po které můžeme přecházet s bodně a s jistotou z jednoho břehu na druhý díky tomu, že v řečišti naší prezentace jsou ve vodě kameny, na které v případě jakékoli nejistoty můžeme vstoupit a znovu svou prezentaci zakotvit.

Kameny v řečišti jsou obrazem, metaforou vědomostních modulů, samostatných informačních jednotek, které jsou dobře zpracované a opravdu jako ty stabilní kameny v řece dobře zakotvené v naší paměti. Jsou tam tak dobře uložené, že se o ně můžeme kdykoli bezpečně opřít, nezmizí pod tlakem stresu a trémy, jak se to může stát s novými informacemi, které ještě nemáme tak bezpečně a jistě zakotveny.

Metoda je, jak s oblibou říká paní Birkenbihl, brain-friendly, tedy mozku přátelská, protože respektuje zákonitosti našeho myšlení a zapamatování si.

Jak si své kameny v řečišti vybudovat?

Autorka metody nabízí pět následujících kroků:

1. krok

Pokud začínáme budovat nové téma, připravujeme novou prezentaci, začneme pravou **prvními hesel a základních myšlenek**. Ty si zpracováváme nejprůzračnějšími způsoby, někdo si dělá kartičky a tematicky třídí, kreativnější a mozku přívětivější je zapojení obou hemisfér a vytváření asociací, myšlenkových map nebo analogramů.

Analogram pochází rovněž z autorské dílny paní V. F. Birkenbihl a je odvozen ze slov *analog* – obrazné, provázané, symbolické myšlení, a *grafie* (graficin) – psát, kreslit, vyřývat. Analogram může být formou grafické asociace, kdy se snažíme obrazem, tužkou, koláží sledovat cestu našich myšlenek a nacházíme nové nápady a pohledy. Druhou formou analogramu je slovní analogram, kdy se snažíme na dané slovo, téma, pojem nebo jméno najít pro každé jeho písmeno nejméně jeden význam, který začíná stejným písmenem. Opět popustíme uzdu asociacím a necháme pracovat své podvědomí a intuici. Jak grafický, tak slovní analogram je proces, proces našeho myšlení a hledání nových, neoféálních nápadů.

Je to další cesta, jak získat nápady k tématu podobně jako brainstorming nebo technika myšlenkových map.

V první etapě vyhledáváme zajímavé citáty, sbíráme další materiály, konzultujeme téma s dalšími lidmi, hledáme nápady, jaké prostředky využijeme k tomu, abychom posluchače zaujali.

2. krok

Namluvíme si na záznam první hrubou verzi své prezentace na základě všech shromážděných podkladů, materiálů, nápadů a představ.

3. krok

Tuto hrubou verzi si několikrát **poslechneme** a sledujeme dvě základní věci: co se nám **opravdu dobře podařilo** a **co se nám ještě nelíbí**. Sledujeme, která formulace je zvlášť vydařená, co nás u toho dále napadá a všechny nápady zaznamenáme – jinak to dopadne jako u snů. Znáte to? Po probuzení si říkáme: „To je úžasný sen, ten si budu

pamatovat.“ a když se vrátíme z koupelny a usadíme se ke snídani, zjistíme, že si nic nepamätujeme. Při dalším poslechu hledáme slabá místa a kriticky hodnotíme, zda například některá pasáž není nudná, zdlouhavá a možná zbytečná – skrtáme, zkracujeme, nahrazujeme.

4. krok

Zpracujeme a nahrajeme si **další hrubou verzi**, do které převezmeme to dobré, co se nám líbilo a vynecháme a nahradíme slabá místa.

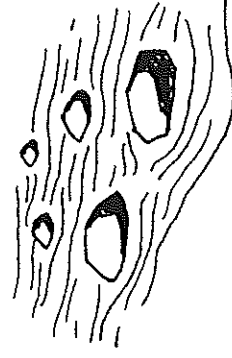
5. krok

Před vlastní prezentací si tuto další hrubou verzi **přehráváme tak často, jak je to jen možné**, nejméně dvakrát až třikrát, a zabudováváme tak stabilní kámen do našeho řečiště. Jestliže jsme si téma tolikrát prošli – počítejte se mnou – v prvním kroku o něm přemýšlíme, konzultujeme a shromáždíme materiály, v druhém namluvíme, potom několikrát kriticky posloucháme první verzi a namluvíme druhou hrubou verzi a tu opět několikrát posloucháme – téma se zakotvuje v naší paměti.

Pokud je téma pro nás hodně nové a obtížné, v pátém kroku zapojíme „spřátelenou duši“, někoho, kdo nás vyslechne a kdo pomůže objevit nejasnosti, na které jsme nepřišli, položí otázku, kterou jsme si nepoložili.

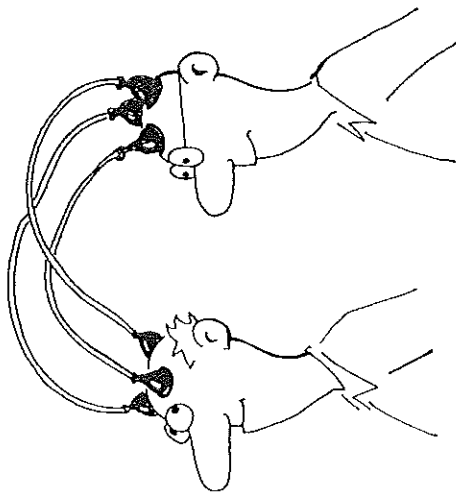
Jak asi tušíte, uvedený postup nám přináší i nespočetně větší sebejistotu při vlastní prezentaci.

Tak hodně štěstí!



V. F. Birkenbihl. *Nebojte se myslet hlavou*. Praha. Portál 2002.

Co se skrývá za slovy neurolingvistické programování (NLP)?



„Všechno by mělo být zjednodušeno tak, jak je to jen možné, ne však více.“
Albert Einstein

Neurolingvistické programování (NLP) – jak to vlastně vzniklo?

Co konkrétně dělají mistři komunikace takového, že se jim daří snáze vycházet s lidmi, lépe je motivovat a přesvědčovat? Co jim umožňuje dosahovat takovým účinným způsobem cíle, který si vytýčili?

Je rok 1972, Santa Cruz, Kalifornie, a John Grinder, asistující profesor lingvistiky, a Richard Bandler, student psychologie, se společně zabývají studiem tří významných terapeutů: Fritze Perlse, zakladatele Gestaltterapie, Virginie Satirové, vynikající rodinné terapeutky, a Milтона Ericksona, světově známého hypnotherapeuta. Pokládají si stejnou otázku: jak to dělají? A pouští se do hledání vzorců jednání používaných vynikajícími terapeuty, s cílem předat je dalším lidem. Podářilo se a naše dvojice vytváří model použitelný pro účinnou komunikaci, osobní změny a zrychlené učení. Svě obje- vy popsali v letech 1975–1977 v knihách: The Structure of Magic 1 and 2. Patterns 1 and 2 a dvou knihách o Ericksonově hypnoterapii. Dalším významným „otcem“ NLP je Gregory Bateson – britský antropolog a autor publikací o komunikaci a teorii systémů.

NLP se tak později rozvinulo do dvou vzájemně se doplňujících směrů:

- Proces rozpoznávání vzorců výjimečnosti kdekoli – modelování.
 - Jako účinný způsob myšlení a komunikace používaný výjimečnými lidmi.
- V Santa Cruz na jaře roku 1976 vzniká název neurolingvistické programování – NLP.

Co to vlastně je?

NLP můžeme označit jako disciplínu, která zkoumá strukturu úspěchu. Výjimečně úspěšní lidé se podvědomě řídí určitými principy. Nejdůležitější čtyři principy tvoří základ, na kterém staví všechny vyspělejší komunikační techniky. Možná ani nebudete překvapeni principy samotnými, podstatné je řídit se jimi, a to už není tak jednoduché.

Princip 1: Mít přesně stanovený cíl

Pavel se předčasné vrátil z diskotéky a na otázku, jak to, že už je doma, odpovídal, že „to dnes nebylo ono“. Sam začne přemýšlet, proč ho to dnes nebylo, když všechny no bylo stejné jako před týdnem. A tehdy se výborně bavil. A už to má: Vidi v duchu tu příjemnou blondýnku, které si minule všiml, a uvědomí si, že tajně doufal, že tam bude i tentokrát a že se s ní dá do řeči. Tajně doufal, ale nepoložil si to za cíl. Hrál sám před sebou, že jde na diskotéku kvůli záhavě. Svoje cíle musíme formulovat konkrétně a přesně. Nestačí si říci: chci, aby byli lidé spokojeni, ale co konkrétně chci, aby se v mé prezentaci dověděli, co chci, aby udělali, a jak chci, aby se cítili.

Představte si konkrétně, co budete vidět, slyšet a cítit, až zjistíte, že vaše prezentace dosáhla cíle. Představte si konkrétní barvy a tvary, konkrétní chutě, vůně, slova, tváře, scény, pocity. Přijemné pocity!

Princip 2: Rozvíjet svoji vnímavost

Výjimeční lidé si dělají ze svých očí, uší, ze všech svých smyslů, nejlepší spojení. Nová mistryně světa v pokeru vysvětlovala novinářům své vítězství takto: „Já jediná jsem si všimla, že se Paulovi občas chvěje chloupky na nose. Bylo to ve chvílích, kdy dostával dobré karty.“ *Výjimeční lidé jsou všímaví a vnímají.*

Princip 3: Rozvíjet svoji flexibilitu

Vzpomenete si na Edisona a jeho stovky pokusů a omylů, než dospěl k žárovce? Výjimeční lidé, skuteční odborníci, se nespokojí s nalezením jednoho řešení, ale navrhnou jich více. Jedno pro případ, že bude svítit slunce, to druhé do deště. A další pro případ tajfunu. Často usoudíme, že něco je neřešitelné jen proto, že náš dosavadní postup nezabírá. Co děláme? Opakuje se stejný postup jednou, dvakrát, třikrát a potom prohlásíme, že problém nemá řešení. Výjimeční lidé hledají a mění své postupy, nečekané okolnosti vnímají jako příležitost k tomu, něco nového se naučit.

Princip 4: Respektujeme model světa druhých lidí

Miliona Ericksona, amerického terapeuta, postavili před těžký případ. Měl léčit pacienta psychiatrii, který si sám pro sebe vymyslel nějakou nesrozumitelnou hatmatil-kou. Navíc nechtěl s nikým komunikovat. Erickson si nechal nahrát pacientovy projevy na pásku. Studoval je a naučil se mluvit stejným způsobem. Ba co ještě, naučil se chodit a dýchat jako pacient. Pak na muže promluvil jeho „řečí“. Muž byl překvapený. Ericksonův projev mu byl známý. Byl pro něj přijatelný. Po nějaké chvíli tuto záležitost Ericksonovi vrátil. Oslavil ho korektní, gramaticky správnou angličtinou. Byl to začátek jeho uzdravení.

Víme, že nový šéf si potrpí na různé výkazy, grafy a tabulky, a my se mu právě chystáme předložit návrh na reorganizaci našeho oddělení. Proč k tomu nevyužít také statistické přehledy, nákresy a tabulky?

NLP je komplexní, je jako hologram, kde vše souvisí se vším, je to systémový model. Je o dovednosti vynikat v jakékoli oblasti činnosti a o tom, jak to naučit sebe i druhé. Je to umění i věda o osobní výjimečnosti.

Příklad, který uvádí J. O'Connor a J. Seymour v knize Úvod do NLP. Na ulici se setkal se známým, se kterým se dětsí dobu neviděl. „Co děláš?“ „zeptal se ho známý. „Píšu knihu.“ „Odpověď jeden z autorů. „A o čem to bude?“ „zněla další otázka. „O NLP.“ Nastalo ticho a potom mu známý řekl: „No nápodobně a jak se má žena?“ Komentář autora – „Chtěl vědět co dělám a otečkával, že mu to řeknu tak, aby tomu rozuměl. Já jsem věděl, o čem mluvím, ale neřekl jsem mu to tak, aby tomu rozuměl.“

Neuro – pokrývá vše, co se týká mozku a nervové soustavy. Naše chování pochází z našich neurologických procesů – vidění, slyšení, chuti, dotýkání, čichového a citového vnímání. Svět vnímáme našimi smysly, zjistíme smysl informace a jednáme podle toho.

Lingvistické – ukazuje na způsob, jakým používáme slova, a jeho dopad na naše vnímání vnějšího světa a naše vztahy s ním. Pro uspořádání našich myšlenek i pro komunikaci s druhými používáme jazyk.

Programování jako interaktivní proces, který nám umožňuje velmi přesný výběr způsobů našeho myšlení, řeči a pocitů. Od počátku založeno na modelování úspěšných lidí. Podaří-li se nám modelovat chování určité osoby, můžeme toto chování srovnat s chováním jiných, méně úspěšných, v daném oboru a **vysledovat rozdíl, který způsobuje rozdíl.** „Zjistí, co funguje, a potom to dělejí!“

NLP se zabývá strukturou subjektivní lidské zkušenosti – jak si uspořádáváme to, co vidíme, slyšíme a pocítujeme, jak upravujeme a filtrujeme vnější svět pomocí našich smyslů a jak to popisujeme jazykem.

Jak často jste slyšeli někoho říci, tenhle člověk mne vždycky rozčilí? Přitom jde o typický příklad, jak nesprávně přisuzujeme velký vliv chování druhých lidí na nás. Vždyť kdyby mne někdo jiný skutečně dokázal rozložit, znamenalo by to, že má na moje emoce větší vliv než já sám!! Naše citové reakce na události jsou přímo založeny na našich vjemech a naše vjemy jsou (nebo mohou být) pod naší kontrolou. NLP umožňuje programovat (řídít) své vnímání a následně i emoce, a dosáhnout tak prospěšnějšího stavu své mysli.

Předpoklady, ze kterých NLP vychází

Mapy a filtry

Svět je nekonečno možných vjemů a my jsme schopni vnímat jen malou část tohoto nekonečna. Svět je bhatý a složitý a my jej musíme zjednodušovat, aby dostal smysl. Analogii je tvorba map. Mapy jsou selektivní, vynechávají i poskytují informace, jsou neocenitelné pro prozkoumání území.

Kdykoli se setkáváme s lidmi a prostředí kolem nás, jednáme na základě mnoha předpokladů a závěrů o tom, co v dané situaci platí, vycházíme z informací a vlastních zkušeností. Předpoklady jsou důležitou a užitečnou součástí našeho života – přesto – ani ty, které bereme za dané, nemusí být správné. Z předpokladů vychází i NLP a vyjadřují jeho základní filosofii. Posuďte sami, do jaké míry mohou být pro vás užitečné.

1. Mapa není území, které popisuje.

Soustředíme se na ty stránky světa, které nás zajímají, ostatní ignorujeme.

Naše jedinečné zkušenosti, jazyk, kultura, přesvědčení, hodnoty, zájmy a předpoklady = filtry.

Naše filtry určují druh světa, ve kterém se pohybujeme.

Umělec, botanik, dřevorubec uvidí ve stejném lese každý svůj les.

*„Kus chleba vypadá podle toho, zda jste hladoví nebo ne.“
Arabské přísloví*

Máme-li úzká přesvědčení a zájmy – svět je chudý, naopak široké, bohaté zájmy – svět je barevný a vzrušující.

Schopnost jednat v součinnosti s okolním světem je dána do značné míry velmi omezenými schopnostmi našeho vnímání. Zatímco každou minutou přijímáme všemi smysly odhadem asi 2,4 miliony „bitů“ informací, vědomě zvládáme jen asi 300–600 „bitů“. NLP nazývá tento proces výběru z celkové skutečnosti mapováním, vytvářením individuální mapy světa kolem nás. Je zřejmé, že při takovém množství informací nenajdeme dva lidi, kteří by si vytvořili přesně stejnou myšlenkovou mapu vnějšího světa. Připočítáme-li k tomu naše individuální filtry – vychází nám jednoznačný výsledek: každý z nás má svůj osobní pohled na svět, svou vlastní „mapu skutečnosti“. Mapy potřebujeme, protože nám pomáhají pohybovat se ve světě kolem nás, je třeba si ale uvědomit, že i ta nejlepší mapa je jen velmi přibližným průvodcem po krajině, kterou se pohybuje a kterou naše mapa reprezentuje. Realita je taková, že naše poznání jakéhokoli objektu, který chceme pojmenovat, bude vždy neúplné, a i když budeme věnovat jakékoli události, věci nebo popisu člověka sebevětší úsilí, přesto nedosáhneme nikdy dokonalé přesnosti. Naporozumění se nikdy úplně nezabavíme, ale nemělo by nám to bránit v tom, abychom se toto naporozumění snažili minimalizovat. Jinými slovy:

2. Každá naše komunikace je jen více nebo méně užitečné nedorozumění.

Vědomí možnosti ale i omezení naší vzájemné komunikace může napomoci k jejímu zefektivnění. Malé dítě si musí vytvářet množství map, které slouží k uspořádávání obrovského množství nových zkušeností a poznatků, které jsou nové. V dospělosti se ale naše mapy mohou stát a často i stávají vyjetou kolejí, hluboce vyrytou cestou úvozem, který nám znemožňuje z této cesty (mapy) vybočit a stále nás stahuje zpátky. Naopak jsou mezi námi lidé, kteří vytvářejí své mapy po celý život, hledají nové zkušenosti. V čem je nebezpečí neměnných map? V první řadě je mapa vždy omezený pohled na skutečnost a tato skutečnost se navíc sama mění. Neměnná mapa a proměnlivá skutečnost. Čím déle mapu používáme, tím je pro nás těžší rozeznat její nedostatky a omezení, stává se pro nás hlubokou úvozovou cestou, ze které není jednoduše vybočit a je pro nás o to těžší připustit platnost map jiných lidí, které popisují totéž území. Navíc do každé mapy, která je nutně neúplná, zahrnujeme informace selektivně, a to podle map, které jsme si vytvořili dříve (filtry), takže generalizujeme, překrucujeme a ignorujeme informace, které jsou v rozporu s našimi mapami.

Jedním z užitečných a potřebných filtrů je jazyk.

3. Jazyk je mapa našich myšlenek a zážitků. Slovo není věc, kterou popisuje, symboly nejsou věci, které popisují.

4. Za každým chováním se skrývá pozitivní záměr. Nikdo si vědomě a záměrně nevybere špatnou možnost – každý děláme v každém okamžiku tak, jak nejlépe umíme. Kdybychom to uměli lépe, dělali bychom to.

5. Šílenec je člověk, který dělá stejné věci a očekává jiné výsledky. Když budeme dělat stále to, co děláme teď, je velmi pravděpodobné, že budeme dosahovat také stejných výsledků.

V jakékoli situaci máme na výběr. Nemůžeme sice ovlivňovat to, co se děje kolem nás, vždy ale máme pod kontrolou alespoň jeden prvek situace – sebe sama, a můžeme ovlivnit své reakce.

Paměť a představivost využívají stejné nervové obvody a potenciálně mají stejné účinky.

6. Změna způsobuje změnu. I malá změna jednoho prvku ovlivňuje celý systém.

7. Význam sdělení je dán reakcí, kterou dostaneme při komunikaci.

8. Nelze nekomunikovat.

9. Mysl a tělo jsou nedělitelné.

10. Každý máme všechny zdroje, které potřebujeme. Stačí jen vědět, že je máme, a vědět, jak je využít.

11. Není neúspěch, je jen poučení. Nejsou chyby – jsou jen výsledky. Neexistuje omyl, je to jen zkušenost a každá zkušenost je neopakovatelná možnost poučit se.

12. Co jeden člověk dokázal, to se mohou druhí naučit. Neurologický základ máme stejný. Pokud to ještě nikdo nedokázal, potom budu já první.

Klíčovou metodou NLP je modelování. Je to hledání rozdílů, které způsobují rozdíly.

Zjistí, co funguje, a potom to dělej!!

Přesvědčení

Naše přesvědčení funguje jako filtr a NLP nabízí jen jiný způsob, jak přemýšlet o nás a o světě – je tedy také filtrem.

NLP si nedělá nárok na objektivní pravdivost. Je to model, a existuje proto, aby byl užitečný. Změnou filtrů můžeme změnit svůj svět.

Filtry NLP – rámce chování (způsob přemýšlení o našem chování)

- ↗ Orientace směrem k cíli spíše než na problém
- ↗ „Jak“ spíše než „proč“
- ↗ Zpětná vazba spíše než selhání
- ↗ Možnosti spíše než nutnosti
- ↗ Zvědavost a fascinace spíše než předpoklady

Orientace na problém – rámec obvinění. Proč se mi to stalo? Či je to vina, kdo za to může? – takové otázky nevedou k užítku, zůstávají po nich nepřijemné pocity. Orientace k požadovanému cíli znamená zjišťovat, co chci, jaké k tomu mám zdroje a využít je k tomu, aby mne k cíli posunuly.

„Jak“ spíše než „proč“ – otázka „jak“ pomáhá porozumět struktuře problému, „proč“ obvykle přináší spíše soudu a důvody, aniž by došlo ke změně.

Zpětná vazba (ZV) proti selhání. Selhání, chyby **neexistují, jsou jen výsledky.** Výsledky můžeme použít jako korekci, ZV, která nám pomáhá udržet cíl v zorném poli. Selhání je slepá ulička. Dvě slova, dva odlišné způsoby myšlení. Myslíme ve slovech.

Možnosti spíše než nutnosti. Jde o posun pozornosti k tomu, co jde, jaké volby jsou k dispozici od překážek a omezení.

Zvědavost a fascinace místo předpokladů – děti se učí nádherně rychle, jsou zvědavé, nevědí a přitom vědí, že nevědí – takže se zeptají. V určitém období také všichni věděli, že země je placka a že nic těžšího než vzduch nemůže létat.

Více o NLP najdete:

Ivan Kupka. *Zdravá sebevědomí pro samouky.* Internetový Inzine.

Ian Mc Dermott–Joseph O'Connor. *Neurolingvistické programování v manažerské praxi.* Praha, Management Press, 1999.

Joseph O'Connor–John Seymour. *Úvod do NLP.* Praha, Institut pro NLP, 1998.

Co možná nevíte o mimoslovní komunikaci

Víte, že

- ↗ Úsměv se objevuje už ve čtvrtém týdnu našeho života a je to vrozená reakce, kterou mají i slepé děti?
- ↗ Havajané mají velmi zvláštní místní pozdrav, při kterém se malíček a palec zvednuté ruky drží směrem nahoru a ostatní prsty jsou ohnuté, a takto drženou rukou vám pokynou. Je to mimoslovní verze pozdravu „aloha“ a jeho původ je odvozen od španělských námořníků a přistěhovalců, kteří kdysi pili z malých kožených lahví, které si drželi u úst tak, že jim proud kapaliny vtékal přímo do otevřených úst. Dodnes Španělovo gesto „pojdte se napít“ vypadá tak, že se vystřčený palec a malíček namíří do otevřených rtů. Havajané přátelské pozvání k napítí pochopili i jako přátelský pozdrav a zkombinovali španělské pijácké gesto s pokýváním rukou dopředu a dozadu.
- ↗ Severoevropané kynou rukou opačně než Jihoevropané?
- ↗ Špatný lhář se trochu krouťí, protože podváděně by chtěl být už někde docela jinde?
- ↗ Čím dále jdeme od hlavy směrem k nohám, tím hůře ovládáme své pohyby a gesta a další mimoslovní projevy?
- ↗ Že antický řečník nejen pečlivě zvažoval svá slova a argumenty, ale i svá gesta?
- ↗ Mimoslovní komunikace je z velké části srozumitelná všude na světě?
- ↗ Když si ženy líčí obličej, dělají to proto, aby jejich oči byly větší, přitažlivější podobně jako oči malého dítěte?
- ↗ Býchom nikdy neměli používat direktivní ukazováček, ale spíše ukazovat celou dlaní?
- ↗ Tzv. Makatonský slovník – speciálně upravená znaková řeč, obsahuje 350 jednoduchých znaků a je určena pro mentálně postižené?
- ↗ Znaková řeč pro neslyšící se v souladu s doporučením UNESCO uznává za hlavní – mateřský jazyk a mluvená řeč za jazyk druhý?

Malé nahlédnutí do hlasové dílny

Rétorické rozcvičky a antistresová opatření před vystoupením.

Rétorické rozcvičky najdete ve dvou verzích: mini rozzevicka, kterou zvládnete během 3–5 minut a standardní, pravidelná důkladnější rozzevicka. Antistresová a protitremová opatření jsou zaměřena na akutní situaci, kdy přes všechnu přípravu na nás tréma přece jen dolehne a my potřebujeme „první pomoc“:

Miniverze rétorické rozzevčky

- 1. Rozdýchá se pro posazení hlasu.** Nejprve do břicha, ramena se nehybou a pracujeme se sloupcem vzduchu nad bránicí. Nádech nosem, výdech ústy. Podruhé celkové prodýchání – nejen břicho, ale i hrudník až ke klíčním kostem – opakujeme alespoň třikrát až pětkrát.
 - 2. Artikulační cvičení na rozmluvení, intonaci a posazení hlasu – artikulaci – i intonaci záměrně přeháníme – je to cvičení a vyberte si z následujících variant:**
 - a) pomalu po slabkách a přehnanou artikulaci si přečteme článek v novinách nebo jiný text
 - b) vybereme si některý z následujících minitextů a záměrně intonačně i artikulačně pečlivě vyslovujeme jako překvapení, pohoršení, pohádku na dobrou noc, šeptané tajemství ...
- Kudy? Tudy!
 - Mezi domama má má máma malou zahrádku.
 - Loutnou pouhou hrou.
 - Kolouch, kohout s mouchou mnohou, s hloupou chloubou houpou nohou. Plovou dlouhou strouhou ouzkou, chroupou oukrop s pouhou houskou.
 - Můj dům je tvůj dům.
 - Jednou dolů, jednou nahoru.
 - Já faram dolů do dolů a doluju rudu.

3. Několik jazykolamů

- Zaželezilo-li se to železo, nebo nezaželezilo-li se to železo.
- Pštos s pštrosci a pštrosáčky šli pštroší ulici.
- Rozprostovlasatila se dcera krále Nabuchodonozora nebo nerozprostovlasatila se?
- Desetkrát si řekněte „Drbu vrbu“, a pokud se podařilo, máte rozhybaná mluvidla a s nádechem, vzpřímeným postojem, sklenkou vody po ruce a případnými deskami s poznámkami můžete vykročit před své posluchače.

➤ V USA se při pozdravu mává celou paží, zatímco ve velké části Evropy to znamená ne?

➤ Sevřená pěst se vztyčeným ukazovákem a malíčkem je v Texasu signálem pozitivní podpory (symbolizuje texaského býka), zatímco v Itálii je to gesto pro paroháče?

➤ Mímkou dokážeme vyjádřit nejméně osm emocí: štěstí, překvapení, strach, hněv, smutek, odpor, opovržení a zájem podle dalších odborníků ještě i úžas a rozhodnost?

➤ V japonské kultuře není vhodné, aby se ženy na veřejnosti příliš usmívaly, a proto Japonky úsměvy potlačují a někdy si smející se ústa zakrývají dlaněmi?

➤ Lidé stejného společenského postavení udržují menší vzájemný odstup než lidé nestejného postavení?

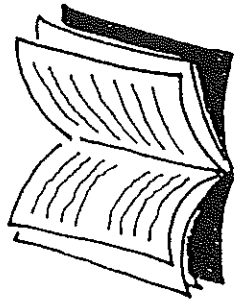
➤ Ženy u sebe stojí blíže než muži?

➤ V Číně je červená barva znakem prosperity, ve Francii a Velké Británii symbolem mužnosti, ale v Japonsku symbolem nebezpečí a liněvu?

➤ Že malé děti jsou schopny podle čichu rozeznat trička svých sourozenců?

➤ Při prvním setkání na Středním východě může být dárek považován za úplatek?

➤ Číňané nemají ve zvyku otevírat dárek před dárcem, protože nože a nůžky symbolizují přerušování vztahů?



Doporučená literatura

- ARGYLE, M.: Bodily Communication. London, Methuen, 1975.
- ARISTOTELES: Poetika. Rétorika. Politika. Bratislava, 1980.
- AUSTIN, J.L.: How to Do Things with Words. Cambridge, M. Harvard University Press, 1975.
- BEČKA, J.V.: Základy kompozice jazykového projevu. Praha, SPN, 1960.
- BEČKA, J.V.: Slovník synonym a frazeologismů. Praha, Novinář, 1979.
- BOOHER, D.: Komunikujte s jistotou. Více než 1000 rad a návodů jak dosáhnout co nejlepšího účinku při jednání s lidmi. Praha, Computers Press, 1999.
- BRADBURY, A.: Jak úspěšně prezentovat a přesvědčit. Praha, Computer Press, Praha, 2001.
- CARNEGIE, D.: Jak získávat přátele a působit na lidi. Praha, Talpress, 1992.
- CARNEGIE, D.: Jak mluvit a působit na druhé při obchodním jednání. Praha, Talpress, 1994.
- CICERO, M.T.: O řečnickovi. Praha, 1940.
- DANĚŠ, F.: Intonace a věta ve spisovné češtině. Praha, SPN, 1956.
- DANĚŠ, F. a kol.: O mluveném slově. Praha, SPN, 1954.
- DeVITO, Joseph, A.: Základy meziľidské komunikace. Praha, Grada, 2001.
- DOHALSKÁ, M. a kol.: Mluvíme, mluvíš, mluvíme. Praha, SPN, 1985.
- EHRENBORG, J. – MATTOCK, J.: Přesvědčivé vystupování. 50 originálních námětů jak zapůsobit na posluchače. Praha, Management Press, 1995.
- EICHER, J.: Making the Message Clear. Portland, Grönder Delozite and Ass, 1993.
- FÜRST, M.: Psychologie. Praha, Votobia, 1997.
- GRUBER, D.: Řečnické triky aneb nenechte se ukecat. Ostrava, Repronis, 2001.
- HARPER, R.G.: Non-verbal Communication. N.York, Wiley, 1978.
- HILTY, C.: Veřejná tajemství řečnického umění. Praha, Svoboda, 1988.
- HÁLA, B.: Technika mluveného projevu. Praha, SNTL, 1958.

- HÁLADA, V.: Technika jevištní řeči. Praha, Orbis, 1961.
- HÄUSENBLAS, J. a kol.: Čeština za školou. Praha, Orbis, 1974.
- HAVRÁNEK, J. – JEDLIČKA, J.: Česká mluvnice. Praha, Svoboda, 1986.
- HOLASOVÁ, Z.: Umíte dobře mluvit? Praha, 1992.
- HOLMAN, J.: Moderní rétorika. Praha, SPN, 1983.
- HOSPODÁŘOVÁ, I.: Prezentace od A do Z. Praha, Expertis, 1997. 1. vyd.
- HUBÁČEK, J.: Jak mluvit a přednášet. Ostrava, Profil, 1983.
- HURSTOVÁ, B.: Encyklopedie komunikačních technik. Praha, Grada, 1994.
- CHLOUPEK, J. a kol.: Stylistika češtiny. Praha, SPN, 1991.
- Chvála české řeči. Praha, Čs. spisovatel, 1988.
- JIRÁK, J.: Antologie komentovaných textů z dějin rétorické praxe. Praha, Universita Karlova, 1989.
- JURÁNEK, F.X.: Dobrý řečník. Praha, 1946.
- JUST, V.: Slovník floskulí. Malá encyklopedie polistopadového newspeaku: klisé, slogany, hantýrky, tiky, partiové metafory, slovní smogy. Praha, Academia, 2003.
- KELLEY, T.: Nenašlejte bročkoví ponožky a další pravidla byznysu. Praha, Management Press, 2002.
- KHAN-PANNI, P.: Mluvit k věci! Brno, Era Group, 2002.
- KHELEROVÁ, V.: Komunikační dovednosti manažera. Praha, Grada, 1995.
- KOHOUT, J.: Rétorika. Umění mluvit a jednat s lidmi. Praha, Management Press, 1995.
- KOMENSKÝ, J.A.: Naučení o kazatelství. In: Dílo J.A. Komenského, Sv.4. Praha, Academia, 1983.
- KOŽMÍN, Z.: Umění stylu. Praha, Český spisovatel, 1967.
- KOŽNAR, J.: Skupinová dynamika. Praha, Universita Karlova, 1992.
- KRIVOHILAVÝ, J.: Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha, Svoboda, 1988.
- KRIVOHILAVÝ, J.: Neverbální komunikace. Praha, SPN, 1988.
- KRIVOHILAVÝ, J.: Povídej, naslouchám. Praha, Navrat, 1993.
- KRIVOHILAVÝ, J.: Tajemství úspěšného jednání. Praha, Grada, 1995.
- KRIVOHILAVÝ, J.: Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha, Svoboda, 1988, 235 s.
- KUBÁT, V.: Základní otázky rétoriky. Brno, Svoboda, 1988.
- LANGER, A.: Úspěch veřejné promluvy. Kapitoly z rétoriky. Praha, Fortuna, 1993.
- Let's Talk. An Introduction to Interpersonal Communication. Glenview, 1977.
- LEVI, V.: Umění jednat s lidmi. Praha, Malá fronta, 1985.
- MALCOLM, P.: Improving Your Communication Skills. London, Kogan Page, 1990.
- MANDEL S.: Jak úspěšně vystupovat. Osvědčené techniky ke zvýšení vaší sebejistoty a schopnosti mluvit, přesvědčovat. Praha, Linds, 1994.
- MAŠKA, E.: Řečníctví. Praha, 1956.
- MATHESIUS, V.: Řeč a sloh. Praha, Československý spisovatel, 1966.
- MĚCHUROVÁ, A.: Jak dobře a úspěšně jednat. Praha, Magnet Press, 1992.
- MISTRÍK, J.: Rétorika. Bratislava, Alia, 1978.
- MORRIS, D.: Lidský živočeh. Osobní pohled na lidský druh. Praha, Knížní klub, 1997.
- NÖLLKE, C.: Umění prezentace. Jak přesvědčivě, srozumitelně a působivě prezentovat. Praha, Grada, 2004.

- PAPÍRNÍK, F.: O umění řečnickém. Praha, Unie, 1914.
- PARRY, J.: The Psychology of Human Communication. London, London University Press, 1967. 248 s.
- PEASE, A.: Řeč těla. Čítanie a používanie gest. Bratislava, Erudis, 1993.
- PLAŇAVA, I.: Jak (to) spolu mluvíme. Psychologie dorozumívání i nedorozumění. Brno, Masarykova Univerzita, 1992.
- POKORNÝ, J.: Psychologie pro každý den. Brno, CERM, 1994.
- QUNTILIANUS, M.F.: Základy rétoriky. Praha, Odeon, 1985.
- ROMPORTL, M.: K tónovému průběhu v mluvené češtině. Praha, 1948.
- STEVENS, Michael: Improving Your Presentation Skills. London, Kogen Page 1989, 125 s.
- 100 přísloví nikoho neumíří. Praha, Lidové nakladatelství, 1987.
- SWETS, P.W.: The Art of Talking so that People Will Listen. London, Prentice Hall, 1983.
- THICH, E.: Řeč lidského těla prozradí víc, než tisíc slov. Bratislava, Plasma Service, 1993.
- THOMSON, Peter: Tajemství komunikace. Brno, Alman, 2001.
- TUŠL, J. a kol.: Řečnické umění. Pízeň, KKS, 1988.
- TOMAN, J.: Jak dobře mluvit. Praha, Svoboda, 1981.
- Tribuni výmluvnosti. Gorgias, Démosthenés, Cicero. Praha, Odeon, 1974.
- VÁVRA, V.: Mluvíme beze slov. Praha, Panorama, 1990.
- VRCHOTOVÁ, J.: O kultuře mluveného projevu. Praha, 1983.
- WAGE, J.L.: Řeč těla jako účinný nástroj prodeje. Praha, Management Press, 1997.
- www.whatis.com vykladový online slovník pojmů používaných v informačních technologiích