

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Diplomová práce

2010

Marek Hrkal

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management

Optimalizace prezentace s ohledem na udržení pozornosti posluchače a zapamatování látky

diplomová práce

Vypracoval: Bc. Marek Hrkal

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Daniela Pauknerová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Optimalizace prezentace s ohledem na udržení pozornosti
posluchače a zapamatování látky“ zpracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze dne 7. května 2010

Marek Hrkal

Poděkování

Mé hlavní poděkování patří PhDr. Daniele Pauknerové, Ph.D. za trpělivou spolupráci a řadu věcných připomínek při psaní této diplomové práce.

Děkuji také všem, kteří mi poskytovali cenné rady a podporovali mě nejen při vytváření této práce, ale i během celého studia na vysoké škole.

Obsah

ÚVOD	6
TEORETICKÁ ČÁST	9
1 ÚVOD DO TÉMATU PREZENTACÍ A PREZENTOVÁNÍ	10
1.1 Dějinní předchůdci prezentací	10
1.2 Úloha prezentace v soudobém managementu	11
1.3 Komunikační podstata prezentací	12
1.4 Definice prezentace	16
2 VYMEZENÍ PSYCHOLOGICKÝCH POJMŮ	18
2.1 Vnímání	18
2.2 Pozornost	19
2.3 Paměť	21
APLIKAČNÍ ČÁST	24
3 FÁZE PŘÍPRAVY PREZENTACE	26
3.1 Analýza publika a jeho zájmů	26
3.2 Formulace cílů a záměrů prezentátora	29
3.3 Obsahová stránka a struktura prezentace	30
3.4 Volba vhodných komunikačních kanálů	40
4 FÁZE PŘEDVEDENÍ PREZENTACE	48
4.1 Příprava prezentátora na místě konání	48
4.2 Formování obrazu prezentátora v mysli posluchače	50
4.3 Obsah a forma prezentace	54
4.4 Hlasový projev	56

4.5	Neverbální projev.....	59
4.6	Interakce s publikem.....	65
EMPIRICKÁ ČÁST		69
5	HODNOCENÍ PREZENTACÍ.....	70
5.1	Struktura hodnotícího formuláře	70
5.2	Metodika hodnocení prezentací.....	75
5.3	Výsledky hodnocení prezentací.....	76
5.4	Posouzení formuláře na referenčním vzorku.....	85
5.5	Úpravy hodnotícího formuláře	87
6	MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	89
6.1	Výsledky pilotáže.....	90
ZÁVĚR.....		93
POUŽITÁ LITERATURA, ZDROJE		95
SEZNAM PŘÍLOH		99

Úvod

*„Není složité dělat věci složité,
je složité dělat věci jednoduché.“*



Komunikační dovednosti jsou a budou hlavní determinantou úspěchu jedinců na trzích práce, tvrdí Jan Kohout ve své knize – příznačně nazvané *Rétorika*. Množství vědomostí, které lidstvo shromažďuje, exponenciálně roste. Každých několik let se celková suma lidských znalostí zdvojnásobuje a tento proces má zrychlující tendenci. Ruku v ruce s tím roste informační přesycenost jedinců. V současnosti již není stěžejním úkolem sdělovat jakékoli informace komukoli. Úkolem dneška je sdělovat zacílené informace konkrétnímu publiku ve správné formě. Uvedený trend se nekompromisně promítá do marketingové komunikace, webdesignu či do oblasti digitálních masových médií. Pouze pokud komunikátor přistoupí na novou logiku komunikace, může doufat, že zaujme pozornost příjemců a případně zasadí část svého sdělení do jejich paměti.

Považuji za vysoce pravděpodobné, že informační společnost 21. století si bude v rostoucí míře cenit právě takových komunikátorů, kteří dokážou své myšlenky či názory vyjadřovat jasně a srozumitelně, budou schopni zaujmout pozornost svých posluchačů a doručit jim své sdělení v zapamatovatelné formě. Prezentování je přitom jednou z oblastí, kde se tento trend projeví s mimořádnou neúprosností. Již brzy musí skončit doba, kdy prezentátoři bezmyšlenkovitě zaplňují textem slide za slidem, aniž by se byť jen na chvíli zamysleli nad potřebami svých posluchačů.

Komunikační podstata prezentování je stará tisíce let, avšak aktuální tvář prezentací charakteristická datovou projekcí slidů se v hospodářské praxi zabydlela teprve nedávno. O to impozantnější byl nástup tohoto nového komunikačního nástroje. Jako student si stále vybavuji dobu, kdy vysokoškolští profesori »přednášeli«. Dnes – s odstupem pouhých několika let – většina z nich »prezentuje«. Prezentace si našly své stabilní místo v realitě každodenního světa a staly se neopomenutelnou součástí komunikačních dovedností vysokoškolsky vzdělaného člověka, který se chce ucházet o takřka libovolnou pracovní pozici.

Rychlý rozmach prezentací s sebou přinesl také negativa. Mimo jiné způsobil, že se uživatelé učili využívat prezentace »za běhu«. Nový nástroj komunikace bylo potřeba zvládnout bezodkladně, a tak se k prezentování začalo přistupovat jako k jakékoli jiné dovednosti, kterou se lze jednoduše naučit osvojením správných praktických postupů. Tento způsob chápání prezentací se odráží hned v několika rovinách: Firmy objednávají svým zaměstnancům praktické kurzy prezentačních dovedností, veškerá literatura pojednávající o tématu vykazuje praktické rysy. Obvykle se jedná o příručky, které bez bližšího teoretického zázemí autoritativně stanovují, jaké prezentační postupy jsou správné, a jaké ne.

Jsem přesvědčen, že tento způsob chápání prezentací a prezentování je pouze polovičatý a ošidný. Prezentace je svébytným komunikačním nástrojem s bohatým zázemím v psychologické teorii, stejně jako v teorii sociální komunikace. Osvojením jednoduchých elementárních pravidel prezentování na základě kurzu či příručky se možná člověk stane o trochu lepším prezentátorem. Chce-li ovšem komunikátor skutečně proniknout do mechanismu fungování prezentací, musí se vydat cestou pochopení teoretických jevů z oblasti psychologie a komunikace, na kterých je prezentace postavena. V této oblasti spatřuji zásadní deficity, které by měly být v budoucnu splaceny.

Historie zná množství příkladů, kdy aplikovaná teorie až s mnohaletým zpožděním stíhala překotný rozvoj rozličných oborů lidské činnosti. Před sto lety například neexistovala ucelená teoretická základna již fungujícího oboru Public Relations. Existovala pouze praxe a praktické dovednosti nutné ke zvládnutí »řemesla«. P. T. Barnum či Ivy Ledbetter Lee – ikonické postavy počátků PR – těchto praktických dovedností zručně využívali při svých aktivitách. Teprve v roce 1923 však vídeňský rodák Edward Bernays publikoval svou knihu *Crystallizing Public Opinion*, která jako první zformulovala teoretická východiska fungování PR. Čerpal při tom zejména z psychologických a sociologických zdrojů. Aplikovaná psychologie tehdy začala zapouštět kořeny do oboru Public Relations. Domnívám se, že je pouze otázkou času, kdy aplikovaná psychologie zaměří svou pozornost i na prezentační aktivity.

Cílem mé práce je sepsat text propojující teoretickou literaturu zabývající se psychologií a komunikací s praktickou literaturou věnující se prezentačním dovednostem. Pokusím se najít teoretické základy správných prezentačních dovedností a postupů. Zaměřím se při tom na teoretické poznatky z oblasti lidského vnímání, teorie pozornosti, lidské paměti, stejně jako teorie sociální komunikace. Stěžejní část této diplomové práce je zasvěcena propojování teoretických poznatků s prezentační praxí; teoretická část nejprve ozřejmuje základní použité psychologické termíny, které následně aplikační část uvádí do kontextu přípravy a předvedení prezentace.

Volba tématu prezentací a prezentování nebyla náhodná. Spojuje mě s ním totiž připravovaný podnikatelský záměr. Psaní diplomové práce mi umožňuje utřídit si poznatky, stejně jako získat nové vědomosti. Také cíle empirické části jsou formulovány s ohledem na plánovanou podnikatelskou činnost. Jedním z dílčích cílů je sestavení metodického rámce pro hodnocení prezentátorů v podobě hodnotícího formuláře. Vytvořená metodika je následně ověřena při hodnocení prezentačních dovedností vybrané skupiny prezentátorů (studentů VŠE i profesionálů) a připravena pro budoucí praktické využití. Další cíl empirické části spočívá v navržení a pilotním otestování marketingově orientovaného dotazníku, s nímž je rovněž počítáno pro užití v praxi.

Prezentace je útvarem, jenž by měl nad jiné vynikat svou srozumitelností, jasnou strukturou a jednoduchostí vyjadřování, pokusil jsem se i při psaní práce postupovat se zvýšeným důrazem na srozumitelnost textu. Na základě zkušeností s prezentováním si i přes svůj mladistvý věk troufám konstatovat, že vyjadřovat se jednoduše a srozumitelně je daleko těžší, než zabalovat jednoduchá fakta do nesrozumitelných (leč dobře znějících) souvětí. Ostatně každý reklamní textař ví, že vymyslet úderný reklamní slogan je mnohdy podstatně složitější, než napsat jednu či dvě stránky textu. Věřím, že můj záměr, který je v souladu s mottem uvedeným v záhlaví, čtenář ocení.

TEORETICKÁ ČÁST

První dvě kapitoly **uvádějí čtenáře do tématu** prezentací a prezentování [kapitola 1] a **vymezují základní psychologické pojmy** používané v této diplomové práci [kapitola 2].

Úvod první kapitoly patří analýze dějinného vývoje prezentování [subkapitola 1.1]. Vysvětlena je rovněž úloha prezentování v soudobém managementu [subkapitola 1.2], jeho komunikační podstata [subkapitola 1.3] a jsou vytyčeny parametry, které by měla splňovat prezentace jako efektivní forma komunikace [oddíl 1.3.2]. Závěr první kapitoly patří definici termínů »prezentace« a »prezentovat« [subkapitola 1.4] jako předmětu zájmu této diplomové práce.

Těžištěm druhé kapitoly je vymezení základních psychologických pojmů souvisejících s tématem práce. Kapitola se zabývá vnímáním, pozorností, pamětí a s nimi souvisejícími tématy.

1 Úvod do tématu prezentací a prezentování

„Největší úspěchy lidského druhu pramení z jeho schopnosti vytvářet složité myšlenky, sdělovat je druhým a prakticky je využívat.“



[Atkinson, 2003, s. 305]

Dějiny lidského pokroku věrně kopírují dějiny vývoje lidské komunikace. Schopnost vyjadřovat stále složitější myšlenky rostla s tím, jak prvotní jednoduché znamení a signály doplnila řeč a později písmo. Poznání zásadně změnilo svůj charakter. Stalo se »odolným« vůči prostoru i času. Zkušenosti a vědomosti, které byly původně pevně vázány na konkrétního jedince na určitém místě v určité době, se díky stále efektivnějším způsobům komunikace začaly přenášet v čase i prostoru. Informace se osamostatnily od svých autorů a mohly být předávány i mezi jedinci, kteří spolu nebyli v přímém fyzickém kontaktu – ať již prostorově či časově. Nástup knihtisku, pozdější rozvoj masové elektronické komunikace a v poslední době i aplikace síťové komunikace (jako jsou např. sociální sítě na internetu) možnosti přenosu a sdílení zkušeností pouze zrychlily a zefektivnily. (Uvedená periodizace vychází z práce DeFleura a Ball-Rokeachové [1996].)

Prezentace je v tomto světle velmi archaickým způsobem komunikace. Ačkoli dnes využívá řadu důmyslných technických prostředků, její komunikační podstata je známá tisíce let. Kořeny prezentování můžeme začít hledat u mistrů slova ve starověkém Řecku.

1.1 Dějinní předchůdci prezentací

Rétorické umění mělo v antickém Řecku zcela výsadní postavení. V Athénách bylo zvykem, že se občan v soudních případech hájil sám a musel tak osvědčit vlastní rétorické schopnosti. Méně zdatným řečníkům nabízeli své služby tzv. logografové, kteří za příslušnou odměnu sepsali potřebný projev. [Oliva in Démosthenés, 2002, s. 12] Logografové a sofisté, tehdy potulní učitelé rétoriky a argumentace, nebyli nikým jiným než pradávnými komunikačními konzultanty.

Již tehdy se myslitelé zabývali otázkami, které jsou dodnes aktuální. Jak má vypadat správný řečnický projev? Jak má být vystavěn?

Aristotelův přístup [viz Obrázek 1] můžeme pokládat za ideál dodnes. Řečník měl nejprve shromáždit dostupná fakta, dát jim přehlednou strukturu, vhodnou stylizací prokázat respekt posluchačům i situaci, projev si zapamatovat a spatra ho přednést.



Obrázek 1 - Aristotelovy fáze výstavby projevu [Kohout, 1995, s. 20]

„Svého vrcholu dosahuje rétorika v Římě. Římský princip rétoriky zněl: »Non multa, sed multum« (Ne mnohá, ale mnoho). Podle tohoto stručného vystižení měl dobrý řečník umět vyjádřit hodně málo slovy.“ [Vybíral, 2000, s. 199] Podle snad nejslavnějšího římského řečníka Cicera bylo rétorovým úkolem všimnout si tří okolností: Co říká, kde to říká a jak to říká. Jinými slovy dbát na obsah i formu a mít neustále na paměti zájmy svého publika. Obě poučky ani po dvou tisíciletích neztratily nic ze své původní výpovědní hodnoty a lze je s přehledem aplikovat i na prezentace využívající moderních prezentačních postupů.

V průběhu středověku se rétorika vytratila ze života obyčejných lidí a stala se doménou církve. Pokud prezentace měla v antice svůj předobraz v projevech a soudních řečech, středověkou obdobu prezentací představovala kázání. Přestože nelze prezentace a kázání srovnávat z obsahového hlediska, formální podobnost je zřejmá.

Novověk a zejména doba průmyslové revoluce následně přinesly návrat rétoriky do světského prostředí.

1.2 Úloha prezentace v soudobém managementu

Komunikační dovednosti jsou v dnešním světě vysoce ceněny. Jejich význam si uvědomoval už magnát a velký filantrop John Davison Rockefeller: „Schopnost jednat s lidmi je stejně prodejnou komoditou jako cukr nebo káva, ale za tuhle bych zaplatil víc, než za jakoukoli jinou pod sluncem.“ Zejména díky svým vynikajícím komunikačním schopnostem a talentu pro jednání s lidmi dosáhl v podnikání převratných úspěchů.

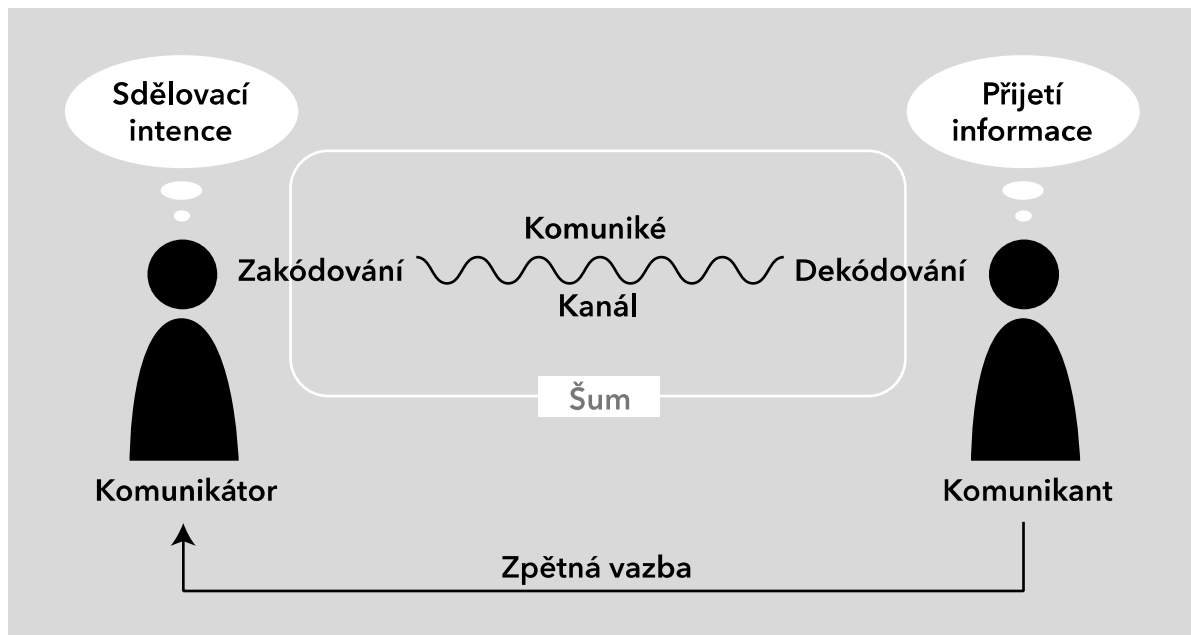
„Podstatnou součástí pracovní činnosti manažera je sociální styk uskutečňovaný prostřednictvím interakce a komunikace s lidmi.“ [Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 139] Podle Vebera je řízení bez komunikace nemyslitelné. Komunikace se prolíná výkonem všech manažerských funkcí, potřeba osobních komunikačních dovedností navíc roste úměrně s postavením v komunikační hierarchii. [2000, s. 194, 223]

Prezentace a prezentování zaujímá ve vnitrofiremní i mezifiremní komunikaci význačné postavení. Týmy zaměstnanců či rovnou celá oddělení věnují navrhování, předvádění a na druhé straně poslechu a sledování prezentací značné množství své pracovní doby. Využití prezentací zasahuje v současné podnikové praxi do takřka všech myslitelných oblastí a podnikových činností. Prezentují se účetní závěrky managementu, výroční zprávy akcionářům, nabídky služeb klientům, reporty o průběhu projektů nadřízeným, záměry managementu zaměstnancům apod.

Jsem přesvědčen, že by mělo být v zájmu nejen samotných pracovníků, ale hlavně jejich nadřízených a akcionářů, aby čas strávený tímto způsobem komunikace byl časem efektivně využitým a prezentování představovalo účinný a srozumitelný nástroj sdílení informací, stejně jako ovlivňování a přesvědčování pracovníků. Vymezením rysů prezentace jako efektivní formy komunikace se zabývá oddíl 1.3.2.

1.3 Komunikační podstata prezentací

Prezentace je formou sociální (mezilidské) komunikace, kterou můžeme charakterizovat jako „výměnu informací mezi jedinci lidského druhu.“ [Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 186] Nejde ovšem zdaleka o pouhou výměnu informací: „S přenosem informací dochází k působení na přijímající osobu, ale zároveň i ke zpětnému účinku (feed-back) na osobu vysílající, která je také ovlivňována.“ [Sillamy, 2001, s. 100] Jednoduchý základní model komunikace, který je možné vztáhnout rovněž na prezentace, znázorňuje Obrázek 2.



Obrázek 2 - Model komunikace - volně podle [Hyhlík et Nakonečný, 1977, s. 73]

Komunikátor (prezentátor) svůj komunikační záměr kóduje do verbální, nonverbální komunikace, slidů i dalších pomůcek a takto zakódované sdělení vysílá nejčastěji obrazovým a zvukovým kanálem k příjemci. Na straně příjemce probíhá dekodování a přijetí informace. Součástí komunikace je také zpětná vazba, kterou komunikant poskytuje komunikátorovi. Při prezentování se nejčastěji setkáváme se zpětnou vazbou poskytovanou posluchači prostřednictvím nonverbálních projevů. Pokud prezentátor zapojí publikum – například formou diskuse – zpětná vazba na prezentaci bude obohacena i o verbální prvek.

1.3.1 Faktory zkreslující komunikované sdělení

V mezilidské komunikaci neplatí předpoklad, že by se sdělovací intence komunikátora vždy shodovala s komunikantem přijatou informací. Velmi často naopak dochází ke zkreslení.

První rizikovým bodem je fáze kódování sdělení. Prezentátor nemusí být schopen zakódovat informaci jednoznačně. Jen velmi málo prezentátorů je schopno zcela precizně formulovat své myšlenky. Každý jednotlivec je navíc jiný, má „rozdílné vlastnosti, zkušenosti a všechny informace, které poskytuje nebo přijímá, pak procházejí tímto »filtrem«.“ [Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 192] Také schopnost komunikanta objektivně dekodovat sdělení je díky uvedenému mechanismu filtrování zpochybněna.

S otázkou »filtrování« sdělení vlastním zkušenostním rámcem velmi úzce souvisí pojmy denotace a konotace. „Denotát označuje význam pojmu, který sdílíme a který najdeme ve slovníku, a konotát označuje naši subjektivní zkušenost s předmětem, který pojem označuje.“ [Pauknerová et al., 2006, s. 108] Zatímco **denotace** bývá považována za objektivní, je založena na společenské domluvě, **konotace** jsou subjektivní. Pod pojmem konotace chápeme individuálně přidružené významy. [Vybíral, 2000, s. 86] Jinými slovy vyjádřeno, vyřčený výraz »kočka« nevyvolá v každém posluchači stejnou představu. Základní rámec daný denotací je zřejmý: čtyřnohý savec z čeledi kočkovitých (*Felis silvestris*). Subjektivní konotace spojené se slovem »kočka« se ovšem liší posluchač od posluchače a komunikátor je v žádném případě nemá pod kontrolou. „Určitý objekt nebude mít nikdy zcela stejný význam pro dva jedince, z nichž každý má svůj zvláštní referenční systém.“ [Sillamy, 2001, s. 232]

K »deformaci« může dojít rovněž vlivem komunikačního kanálu – ten je tvořen „biologickým prostředím organismu komunikujících pólů a fyzikálním prostředím.“ [Hyhlík et Nakonečný, 1977, s. 72] K biologickým šumům v komunikačním kanálu dochází například tehdy, když prezentátor nemluví zřetelně, komunikant je nedoslýchavý nebo špatně vidí. Za fyzikální bariéry přenosu informace můžeme považovat akusticky nevhodný prostor, ruch z okolí, špatné osvětlení, slabý datový projektor apod.

Význam pro komunikátora

Pokaždé, když prezentátor předstupuje před publikum, měl by mít uvedené faktory zkreslující komunikaci na paměti. Šumy způsobené fyzikálním prostředím lze obvykle odstranit, stejně jako rozličné problémy vznikající na straně prezentátora. Nepříznivým faktorům na straně publika (zhoršený sluch, zrak) je potřeba se přizpůsobit – např. lepším ozvučením prostoru, používáním větších fontů na slidech či tištěných materiálech.

Nejzávažnější překážkou deformující sdělení je však již zmíněný mechanismus filtrování. Zatímco hluk v sále, špatné osvětlení či nedoslýchavost publika lze odhalit poměrně rychle, nepochopení materiálu nemusí vyjít najevo vůbec. Komunikátor pochopení látky zjistí teprve zapojením mechanismů zpětné vazby. Kromě sledování nonverbální komunikace posluchačů by se měl zaměřit i na aktivní interakci s publikem – formou jednotlivých otázek či diskuse.

Zmenšit prostor pro individuálně podmíněné konotace dokáže komunikátor rovněž za pomoci moderní prezentační techniky – kupříkladu vizualizací pojmů a myšlenek, u kterých očekává zvýšené riziko přidružení nevhodných konotací.

1.3.2 Prezentace jako forma efektivní komunikace

Již jsem uvedl, že snaha prezentátorů by měla směřovat k využívání prezentací jako efektivní formy komunikace. Přitom „efektivní komunikace je taková komunikace, při které za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty. (...) Měla by umožňovat také ovlivňování. (...) Jednou z důležitých součástí každé efektivní komunikace je zpětná vazba.“ [Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 196] V souladu s názvem této práce konstatuji, že nutným východiskem pro takto definovanou efektivní komunikaci je upoutání a udržení pozornosti příjemce, stejně jako přenos sdělení takovým způsobem a takovým kanálem, který zaručí minimální možné zkreslení komuniké a přispěje k zapamatování látky příjemcem.

Předpoklady efektivní komunikace

Efektivní komunikace zdaleka není samozřejmá: „Jedna z pouček pragmatiky naší řeči říká ve vyhocené formě: To, že si nerozumíme, je normální; to, že si rozumíme, to je na tom to podivuhodné.“ [Křivohlavý, 1988, s. 118] Schopnost předávat informace ve srozumitelné a zapamatovatelné formě tedy není vrozená a je nutné ji cvičit. Šest předpokladů efektivní komunikace shrnuje následující box.

PŘEDPOKLADY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

- Odesílatel musí vědět, co chce sdělit.
- Ke kódování je důležité použít symbolů srozumitelných pro obě strany.
- Důležitá je pečlivá příprava komunikace.
- Je třeba odhadnout míru potřeby informací u příjemce.
- Nezbytná je shoda mezi tím, co se říká a jak se to říká.
- Důležité jsou i emoce, protože sociální komunikace není pouze výměnou informací.



[Koontz, Weihrich in Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 197]

Box 1 - Předpoklady efektivní komunikace podle Koontze a Weihricha

1.4 Definice prezentace

Prezentování se v posledních patnácti letech stalo nástupem prezentačních softwarů mnohdy spíš přehlídkou technických efektů a předinstalovaných klipartů, než vytříbeného řečnického umění. Domnívám se, že navzdory uvedenému, je komunikační potenciál prezentací značný a prezentátoři se ho pouze musí naučit účelně využívat.

Jednu z hlavních příčin neuspokojivého stavu prezentací spatřuji ve skutečnosti, že prezentátoři příliš často opomíjejí esenciální pravidlo, na němž se shoduje podstatná část autorů věnujících se prezentacím: **Základním kamenem prezentace nejsou dokonalé slidy, ale je jím stejně jako u dobrého řečnického projevu pouze a jedině rétor sám.** Řečník prezentaci propůjčuje kus své vlastní osobitosti – prezentace proto nesmí být odlišným souhrnem suchopárných informací. „Z nemalé části se prezentace skládá také ze zábavy, show a efektu.“ [Wieke, 2006 s. 43] Carmine dokonce prezentátory nabádá, aby se inspirovali tvůrčími postupy divadelních produkcí na Newyorské Broadwayi. [Carmine, 2009] Již od dob antiky si řečníci kladli za cíl publikum nejen informovat, ale také strhnout a pobavit. Prezentace je tak předurčena k využití metod infotainmentu – tedy spojení informací (information) a zábavy (entertainment), o kterém se často hovoří ve spojení s televizní zpravodajskou produkcí. K nejvyšším ctnostem mistrů prezentace patří umění vyvážit obě složky ve správném poměru.

Skutečnost, že slova »prezentovat« a »prezentace« si v posledních letech našla své místo v každodenním slovníku, dokumentuje mimo jiné i pohled do českého národního korpusu. Tento jedinečný zdroj psaných textů v rozsahu přes 300 milionů položek umožňuje vysledovat frekvenci užívání konkrétních výrazů v psané češtině.

Výraz	Prezentovat	Organizovat	Vymyslet	Promluvit
Četnost výskytu	12 624 x	10 793 x	9 654 x	6 449 x

Tabulka 1 - Četnost výskytu vybraných sloves ve všech gramatických tvarech podle korpusu SYN2006PUB, který obsahuje výhradně publicistiku od listopadu 1989 do konce roku 2004. Korpus je po registraci dostupný [on-line] na adrese <http://ucnk.ff.cuni.cz/>

Výskyt slovesa »prezentovat« je v psané češtině častější než výskyt sloves organizovat, vymyslet či promluvit. Jedná se sice o zachycení všech výskytů slova bez ohledu na

kontext, avšak s jistou dávkou nadsázky lze konstatovat, že se v psané češtině víc prezentuje, než vymýšlí. Stejnou sondu bohužel nelze udělat do světa mluveného jazyka – možná bychom dospěli k ještě překvapivějším zjištěním.

Slova »prezentace« a »prezentovat« si tedy již našla svou cestu do běžného jazyka, avšak do rozličných slovníků českého jazyka v novém významu ještě nepronikla. Ve slovnících obvykle najdeme pouze starší významy obou pojmů – pojednává o tom Tabulka 2.

Nový akademický slovník cizích slov	Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost
<p>prezentace – kniž. a odb. prezentování 1. odb. představení přehlídka: obch. předkládání, předložení cenného papíru k proplacení v den splatnosti 2. adm. evidence podání (razítkem, jednacím číslem apod.); sport. <i>p.</i> <i>závodníků</i> jejich evidence před startem závodu 3. voj. přijímání, přijetí branců do stavu armády, do základní služby 4. veř. spr. zast. návrh na definitivní jmenování (úředníka, učitele, duchovního)</p> <p>[2005, s. 650]</p>	<p>prezentovat – 1. předkládat, předložit, pod(áv)at; hovor. p-l svou žádost bez okolků 2. brát, vzít do evidence: p. brance (při nástupu do vojenské služby); p. se 1. (o)hlásit svou přítomnost (pro evidenci): p. se před startem 2. hovor. projevat se, projevit se: v práci se p-uje dobře</p> <p>[2005, s. 307]</p>

Tabulka 2 - Definice slov »prezentace« a »prezentovat«

Vhodnou definicí prezentací a prezentování, která by byla použitelná pro účely této diplomové práce, jsem si tedy musel vypůjčit ze zdroje ryze praktického. Dle mého názoru velmi zdařilou definici zformuloval německý praktik prezentací Thomas Wieke:

PREZENTOVAT ZNAMENÁ »NĚCO ZPŘÍTOMNIT, UKÁZAT«.

Původní smysl slova ozřejmuje, že prezentovat znamená daleko více než jen mluvit: totiž přivést před oči, přenést do okamžité přítomnosti a jako něco (zde) přítomného učinit poznatelným.



[Wieke, 2006, s. 14]

Box 2 - Definice výrazu »prezentovat«

Účelům této diplomové práce uvedená definice vyhovuje. S ohledem na skutečnost, že většinu dnešních prezentací doplňuje datová projekce slidů, bude je i tato práce považovat za integrální součást prezentace.

2 Vymezení psychologických pojmů

Součástí teoretického vybavení úspěšného prezentátora je znalost základních psychologických pojmů. Jejich znalost je rovněž klíčem k pochopení aplikační části práce věnující se přípravě a předvádění prezentací.

Těžištěm této kapitoly je popsání vybraných kognitivních procesů – tedy takových „procesů, jejichž prostřednictvím člověk poznává okolní svět i sebe sama, případě mění skutečnost.“ [Hartl et Hartlová, 2000, s. 453] Uvedení autoři zařazují mezi kognitivní procesy vnímání, pozornost, představivost, paměť, myšlení, řeč, fantazii a učení. Následující podkapitoly se s ohledem na zaměření diplomové práce věnují zejména vnímání, pozornosti a paměti.

2.1 Vnímání

Nakonečný vnímání považuje za základní předpoklad adaptace na životní prostředí, resp. přežití v tomto prostředí. Díky vnímání je možné poznávat vlastnosti prostředí, rozpoznávat objekty, které v něm vystupují a vztahy mezi nimi, stejně jako změny, které se na objektech projevují. [1998, s. 228]

Vnímání je popisováno jako „psychologický proces, kterým jedinec organizuje svoje počítky a poznává skutečnost.“ [Sillamy, 2001, s. 231] Výsledným produktem vnímání je vjem – tj. „určitá kognitivní struktura vzniklá organizací senzorických dat“ – tedy počítků. [Nakonečný, 1997, s. 382]

Počítek je jednoduchý odraz, jehož obsah není možné dále analyzovat; je to relativně izolovaný děj v oblasti jednoho analyzátoru. Naproti tomu vjem je vždy odrazem komplexním – vzniká na základě součinnosti několik receptorů a analyzátorů. Počítky jsou prakticky abstrakcí, kdežto vnímání je skutečností. [Hyhlík et Nakonečný, 1977, s. 306]

Prostřednictvím vnímání se tedy v mozku formuje určitý obraz vnější (ale i vnitřní) reality. Autoři si všímají značné **subjektivnosti**, která provází tento poznávací proces: Vnímání probíhá v kontextu ostatních zkušeností, které mu propůjčují význam. [Nakonečný, 1997, s. 381] Do vzniku vjemů se intenzivně zapojují paměťové procesy.

Díky individuálně podmíněným vzpomínkám je jedinec schopen identifikovat vnímaný objekt na základě minulých zkušeností. [Nakonečný, 1997, s. 388] Svou roli v subjektivitě vnímání sehrávají rovněž rozdíly v kvalitě analyzátorů a receptorů, různá emotivní stránka, interindividuálně odlišná kultivovanost, informovanost, různá kvalita a šíře zájmů i různé tendence a zaměření vůči skutečnosti. [Hyhlík et Nakonečný, 1977, s. 311] Na problém subjektivních rozdílů ve vnímání jsem se zaměřil již v souvislosti s pojmy denotace a konotace v předchozí kapitole.

Pro účely této práce jsou podstatné dvě charakteristiky vnímání, které Nakonečný označuje jako celostnost a výběrovost. **Celostní charakter** vnímání předjímá skutečnost, že vjemy jsou vždy součástí nějakého celku. Na čas se sice mohou vyskytnout konkrétní dominanty převažující ve vnímání, ale ty jsou vždy na pozadí celku. [1997, s. 383] Při prezentování je proto důležité, aby všechny složky prezentace – od slidů, přes verbální komunikaci až po komunikaci neverbální – přispívaly k vytvoření jednotného harmonického vjemu v mysli posluchače. „Skutečnost, že vnímání je **výběrově zaměřené**, se vysvětluje zvláštní psychickou funkcí, která se nazývá pozornost.“ [Nakonečný, 1997, s. 224] Pozornosti se věnuje následující podkapitola.

Vnímání pochopitelně v rámci kognitivních procesů není izolovaným procesem – opírá se i o pochopení vjemu, čímž se blíží k myšlení a chápání. [Hyhlík et Nakonečný, 1977, s. 307] Výkladem pojmu myšlení se tato diplomová práce již nezabývá, neboť by to přesahovalo rámec zpracovávaného tématu.

2.2 Pozornost

Pozornost je definována jako zaměřenost a soustředěnost duševní činnosti na určitý objekt nebo děj. [Hartl et Hartlová, 2000, s. 445] Pozornost si tedy můžeme představit jako bránu kognitivních procesů člověka.

Ctižádostí každého prezentátora by mělo být zaujetí a udržení pozornosti svého publika. Aniž by řečník získal pozornost, těžko může uvažovat nad tím, že by posluchačům předal jakékoli informace, natož pak aby je přesvědčil. Podaří-li se prezentátorovi získat pozornost posluchačů, dosáhne podle Normana u publika ostřejšího vnímání, lepšího rozlišování podnětů, zostřeného myšlení a lepšího zapamatování předmětu pozornosti.

[In Nakonečný, 1997, s. 228] Všechny tyto důsledky zaměření pozornosti jsou pochopitelně pro účely prezentování vysoce žádoucí.

Průvodním rysem pozornosti je její výběrovost – tedy **selektivnost**. [Hartl et Hartlová, 2000, s. 446] Obvykle člověku selektivnost vnímání pomáhá koncentrovat se na žádoucí aktivitu – když se kupříkladu jedinec plně soustředí na psaní eseje, nevnímá venku jezdící auta, vedle něj sedícího kolegu a zapomene dokonce i na to, že ho trochu tlačí bota. Pozornost se ale může selektivně zaměřit i na nevhodný cíl – v prezentační praxi typicky na řečníkův zlovyk či tik.

Je pravděpodobné, že se posluchači při výskytu takových jevů zaměří právě na defektní formální stránku sdělení a obsahovou rovinu přestanou vnímat. Záměr prezentátora tak zůstane nenaplněn. Dobří řečníci si jsou těchto úskalí vědomi. Náležitou přípravou na prezentaci – ideálně za pomoci videozáznamu – lze mnohé defekty verbálního i neverbálního projevu odhalit a eliminovat.

S pozorností úzce souvisí úroveň aktivace organismu – tedy „aktivity organismu, zvláště pak centrálního nervového systému.“ [Pauknerová et al., 2006, s. 76] Stav označovaný jako pozornost je podle Nakonečného takovou úrovní aktivace, která je funkčně optimální pro činnost vyžadující soustředění. S úrovní aktivace se mj. mění rovněž vnímavost smyslových orgánů vůči vnějším podnětům. [1997, s. 226]

Pozornost bezděčná a záměrná

„Ačkoli je pozornost podmínkou každé vědomé činnosti, nemusí být vždy vědomě zaměřena. Rozlišuje se tak pozornost bezděčná, která je upoutána zvláštností samotného podnětu a která je člověku vrozena, a pozornost záměrná, která je určována cílem člověka, jeho vůlí a člověk se jí učí.“ [Pauknerová et al., 2006, s. 82]

Bezděčná (spontánní) pozornost je vyvolávána objektivními vnějšími činiteli, mezi které řadíme relativní intenzitu podnětu, dynamiku stimulace, novost, náhlou, neobvyklost a míru kontrastu podnětu vůči svému okolí. Záměrná pozornost naproti tomu souvisí zejména se subjektivními vnitřními činiteli, které mají vztah k motivaci. Pozornost komunikanta přitahuje vše, co souvisí s jeho zaměřeností, společenskou praxí, zkušenostmi, tendencemi nebo profesionální činností. [Hyhlík et Nakonečný, 1977, s. 308] a [Nakonečný, 1997, s. 227]

Prezentátor by měl umět pracovat jak s bezděčnou, tak i se záměrnou pozorností a oba tyto druhy kombinovat pro dosažení ideálního efektu. V následujících kapitolách budou podrobně rozebrány různé způsoby, jak upoutat pozornost posluchačů při prezentování.

2.3 Paměť

Paměť je s trochou nadsázky lidskou obdobou počítačové harddisku. Obojí „umožňuje ukládat, uchovávat a opětovně si vybavovat minulou zkušenost a využívat ji.“ [Pauknerová et al., 2006, s. 82] Tím však veškerá podobnost končí.



Obrázek 3 - Tři stádia fungování paměti [Atkinson, 2003, s. 267]

Není smyslem této práce zabývat se zevrubně fyziologickými principy fungování lidské paměti. Pro účely prezentování je nicméně nutné upozornit na některé zajímavé aspekty paměťových procesů odehrávajících se v mozku. Obrázek 3, který znázorňuje tři fáze fungování lidské paměti, schematickým způsobem vyjadřuje skutečnost, že kódování, uchovávání a vybavování jsou tři oddělené procesy spojené s naší pamětí.

Úlohou prezentátora proto není jen pomoci posluchačům, aby si jeho výklad zapamatovali. Je také jeho úlohou usnadnit posluchači budoucí vybavování prezentovaných obsahů. Jak uvedu dále, může toho docílit budováním asociací, organizováním látky či cíleným využíváním prezentačního kontextu.

2.3.1 Krátkodobá a dlouhodobá paměť

Jeden z teoretických přístupů, který je vhodný pro účely této diplomové práce, dělí složitý systém paměti na paměť krátkodobou (pracovní) a paměť dlouhodobou. Krátkodobá paměť člověku umožňuje běžný provoz – jedinec v ní uchovává telefonní čísla, která bezprostředně hodlá vytočit, čísla účtů, která se chystá napsat, poslední věty rozhovorů s ostatními lidmi, tak aby byl schopen na výroky druhých adekvátně reagovat.

„Pracovní paměť dále pravděpodobně funguje jako přestupní stanice do dlouhodobé paměti.“ [Atkinson, 2003, s. 275] K přenosu do dlouhodobé paměti může podle Atkinsonové docházet mnoha způsoby – přičemž jedním z nich je opakování. Staré přísloví praví: *Opakování matka moudrosti*. V oblasti prezentací a prezentování platí dvojnásob, neboť s různými formami opakování informací za účelem lepšího zapamatování látky se zde setkáváme velmi často.

„Do dlouhodobé paměti proniká jen malá část z toho, co bylo uloženo do paměti krátkodobé.“ [Vysekalová et al., 2007, s. 97] Vysekalová uvádí, že tato výrazná selekce je podmíněna zaměřeností jedince (člověk si zapamatuje to, co ho zajímá) a také kvalitou informace (sem Vysekalová řadí významnost informace, její novost, kontrast s okolím a předpokládanou využitelnost informace v budoucnu). Tato teorie nám pomáhá pochopit, proč je pro úspěšného prezentátora, který usiluje o uložení prezentovaných informací do dlouhodobé paměti posluchačů, tak podstatné studovat zájmy svého publika a nabídnout mu v prezentaci kvalitní, vysoce relevantní informace.

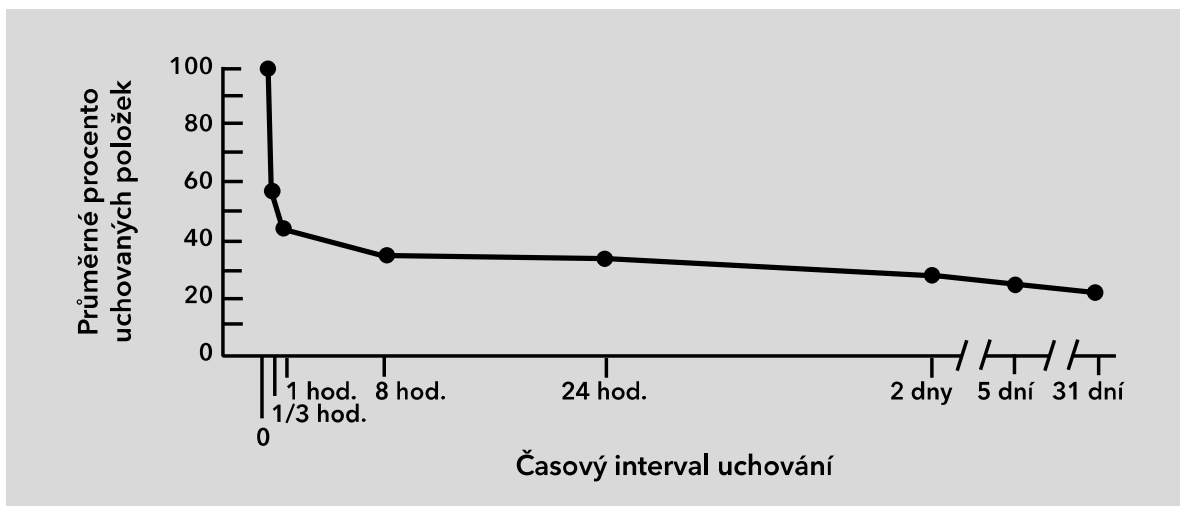
Kódování na základě významu

Kódováním se rozumí „přeměna fyzikálního podnětu do určitého paměťového kódu.“ [Hartl et Hartlová, 2000, s. 260] Mezi běžně využívané paměťové kódy (reprezentace) informací patří vizuální kód (tvary, obrazy), fonologický kód (zvuky, písně) nebo verbální kód (slova). Pro ukládání do dlouhodobé paměti je však typickým kódem význam. [Atkinson, 2003, s. 285] Tento poznatek je pro přípravu prezentací zvláště užitečný. Vede totiž prezentátory k tomu, aby informace pouze nezmiňovali, ale aby je vysvětlili, dávali je do souvislostí a napomáhali posluchačům k pochopení existujících vazeb.

„Čím hlouběji nebo propracovaněji dochází k zakódování významu, tím lépe je materiál zapamatován.(...)Výsledky studií uvozuji úzký vztah mezi pochopením a pamětí. Čím lépe pochopíme daný materiál, tím více spojují mezi jeho jednotlivými částmi vytvoříme. Vzhledem k tomu, že tyto spoje slouží jako vodítka k vybavování, tak čím lépe pochopíme jednotlivé položky, tím více si zapamatujeme.“ [Atkinson, 2003, s. 277-278]

2.3.2 Křivka zapomínání

Zapomínání jako obranný mechanismus paměti před přetížením pracuje v neprospěch prezentátorů. Fenomén již v 19. století zkoumal německý psycholog Hermann Ebbinghaus a jeho závěry shrnuje křivka zapomínání [viz Obrázek 4].



Obrázek 4 - Ebbinghausova křivka zapomínání [Atkinson, 2003, s. 280]

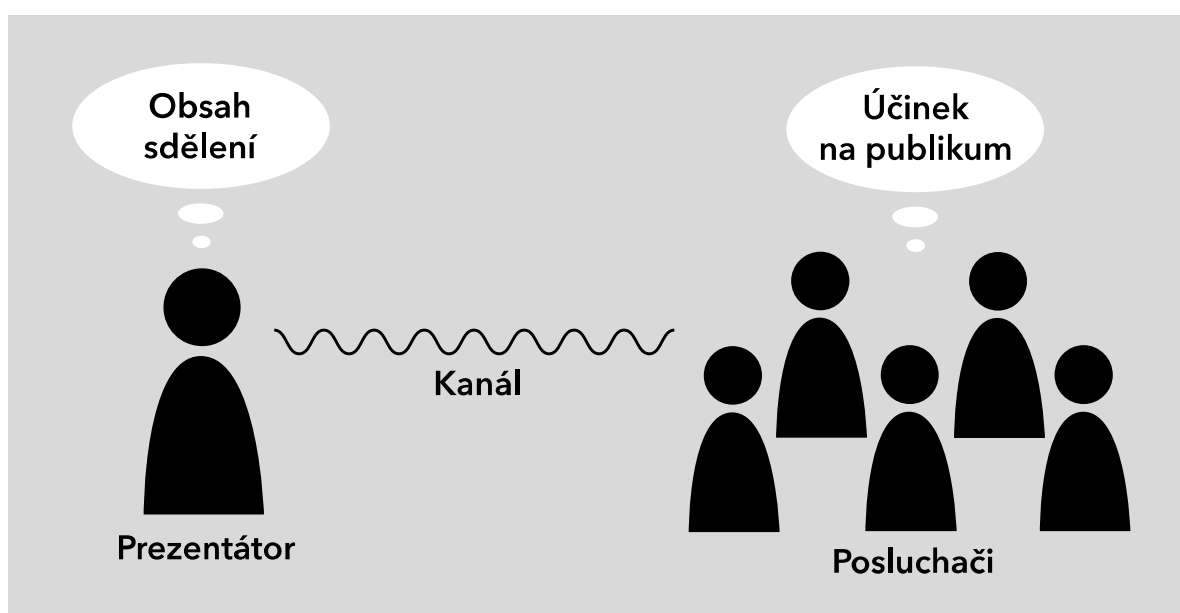
Dramaticky klesající průběh křivky zapomínání (zejména v první hodině po naučení se látky) nutí prezentátory hledat takové prostředky a prezentační metody, které by dokázaly tento nepříznivý trend alespoň částečně vyrovnat. V oddílu 3.3.1 se budu zabývat z několika úhlů pohledu strukturou »3krát«, která nabádá prezentátory, aby klíčové myšlenky svého projevu vyslovili na začátku, v průběhu i na konci prezentace. Dále se zmíním o roli pomůcek – sáhne-li kupříkladu posluchač s odstupem několika dní po dobře zpracovaném tištěném souhrnu (dále také handoutu), zvyšuje se šance, že si opakováním utvrdí získané znalosti a naruší tak přirozený proces zapomínání.

APLIKAČNÍ ČÁST

V následujících dvou kapitolách věnovaných **fázi přípravy prezentace** [kapitola 3] a **fázi předvedení prezentace** [kapitola 4] vycházím z uvedeného teoretického základu a aplikuji ho na proces směřující k vytvoření a předvedení hotové prezentace. Tento postup jsem zvolil za účelem dosažení maximální přehlednosti a srozumitelnosti výkladu. V průběhu aplikační části budu přirozeně odkazovat k dalším teoretickým zdrojům zabývajícím se sociální psychologií a psychologií lidské komunikace, stejně jako ke zdrojům praktickým.

Strukturu aplikační části práce jsem odvodil od Lasswellova modelu komunikace [Jiráková et Köpplová, 2009, s. 27], který komunikaci charakterizuje jako proces, v němž:

- někdo (v našem případě prezentátor)
- říká něco (obsah sdělení)
- někomu (posluchačům)
- nějakým kanálem (řečí, nonverbální komunikací, slidy, handoutem...)
- s nějakým účinkem (zapamatování látky, změna názoru, akce).

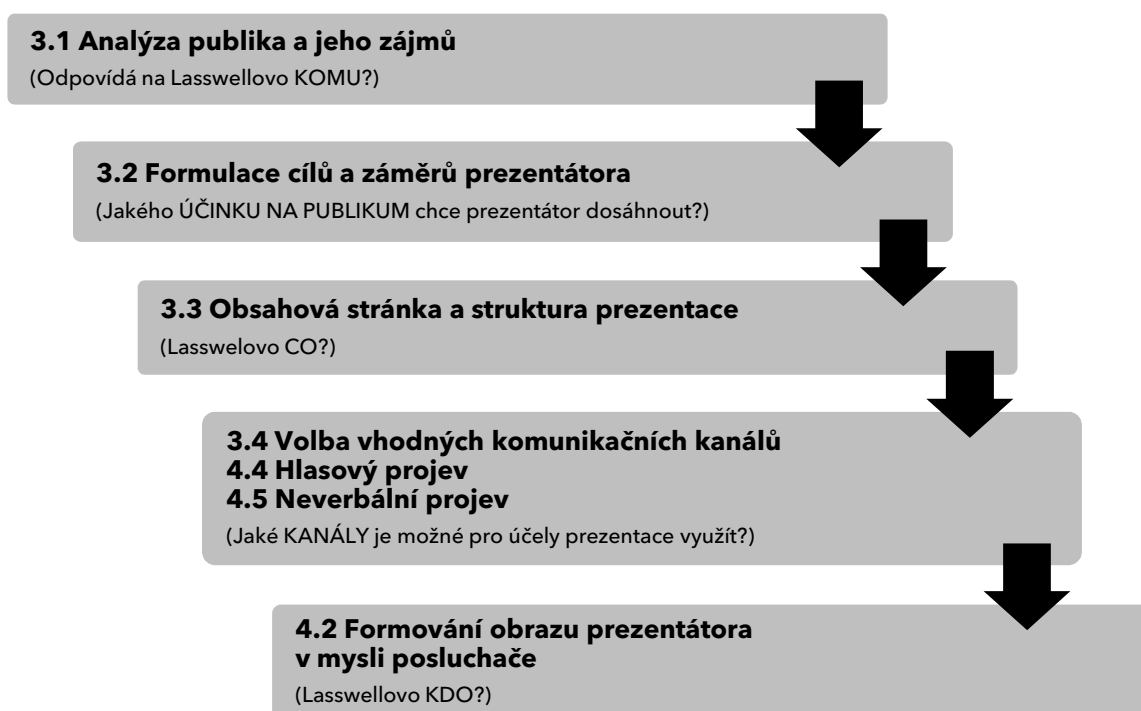


Obrázek 5 - Lasswellův model komunikace a jeho aplikace na prezentaci

Usoudil jsem, že z didaktického hlediska bude přehlednější nepostupovat ve stejném pořadí jako Lasswell, ale posloupnost pozměnit.

Podkapitola 3.1 Analýza publika a jeho zájmů hledá odpověď na Lasswellovu otázku »**komu**«. Subkapitola 3.2 Formulace cílů a záměrů prezentátora se zabývá tím, **jakého účinku na publikum** chce prezentátor dosáhnout. Podkapitola 3.3 Obsahová stránka a struktura prezentace odpovídá na Lasswellovu otázku »**co**« chce komunikátor sdělit. Záležitosti **komunikačních kanálů** se věnuje subkapitola 3.4 Volba vhodných komunikačních kanálů, stejně jako podkapitoly 4.4 Hlasový projev a 4.5 Neverbální projev. Konečně na otázku »**kdo**« hledá odpověď subkapitola 4.2 Formování obrazu prezentátora v mysli posluchače.

Postup výkladu přehledně shrnuje následující schéma:



Obrázek 6 - Orientační schéma aplikační části práce

3 Fáze přípravy prezentace

3.1 Analýza publika a jeho zájmů

Analýza publika a jeho zájmů by měla představovat první logický krok komunikátora hned poté, co se dozví téma své prezentace. Znalost publika je základem dobré prezentace. Zřejmě málokoho by napadlo bavit se s vlastním nadřízeným o stejných věcech a stejným tónem jako s nejlepším přítelem. Přesto se v praxi setkáváme s tím, že přednášči nerespektují specifické rysy publika a výsledkem jsou rozpačité prezentace, při kterých není napínána pozornost, ale zejména trpělivost přítomných.

„Posouzení posluchačů je nezbytným východiskem pro úpravu prezentace, aby byla přijatelná a zpracovatelná posluchači. Berme v úvahu vzdělání, věk, pohlaví, zaměstnání, etnický původ, rasu, národnost, geografickou lokalizaci, ale také zaujetí pro věc a zasvěcení do problematiky, zda se jedná o laiky, nebo profesionály.“ [Mikuláščík, 2003, s. 154]

3.1.1 Potřeby, zájmy, očekávání a názory publika

V předchozí kapitole jsme se seznámili s poznatkem, že pozornost je selektivní. Lidé se přednostně zaměřují na to, co je zajímavé, co odpovídá jejich současným a budoucím potřebám nebo jejich očekáváním a postojům. „Příjemce zprávy si většinou pamatuje jen to, co zapadá do jeho mentálních vzorů, a vybírá si především takové informace, které podporují jeho názory.“ [Vysekalová et al., 2007, s. 31]

Posluchači intenzivněji vnímají rovněž informace související s tématy, která považují za osobně důležitá. Mikuláščík tento fenomén vysvětluje za pomoci tzv. poznávacích schémat a přibližuje ho na příkladu fotbalového fanouška: Ten bude zvýšeně citlivý na všechny informace související s fotbalem a tyto informace bude zpracovávat detailně, efektivně, přesvědčivě, zhuštěně a také si je lépe zapamatuje. [Mikuláščík, 2003, s. 62]

Příležitostně se posluchači dostávají do situací, kdy musí naslouchat sdělení, která je v lepším případě míjejí, v horším případě pobuřují a dráždí. Takové okamžiky mohou u publika vzbuzovat odevzdanost a rozčarování, nebo dokonce marnost a v krajním pří-

padě až hněv. Není rozhodně úkolem prezentátora dostávat své posluchače do podobného rozpoložení, proto by měl důkladně analyzovat potřeby i zájmy svého publika a vyjít posluchačům svou prezentací vstříc.

Bylo by nedorozuměním chápat předchozí odstavce tak, že se prezentátor má pouze servilně podbízet svým posluchačům a v žádném případě je nesmí »pobuřovat« kontroverzními názory. Naopak. Kontroverze může zapůsobit jako účinný katalyzátor diskuse, a ta zvyšuje pozornost publika. Její použití tedy není prezentátorům v žádném případě zapovězeno. Pokud se však řečník rozhodne vyslovit kontroverzní názor, nechť tak učiní po vědomé úvaze a ne na základě špatné znalosti publika.

3.1.2 Volba stupně složitosti výkladu

Další zásadní úkol prezentátora ve vztahu k publiku spočívá ve volbě stupně složitosti (případně hloubky) výkladu. I v tomto ohledu je nejlepším vodítkem pro volbu správné složitosti výkladu důkladná znalost publika. Prezentátor se totiž s nepochopením může setkat jak v případě, že své posluchače přecení, tak i v situaci, kdy je podcení. Nadměrnou simplifikací tématu může komunikátor dovést posluchače na práh nudy, nebo je dokonce urazit. Přílišnou složitostí řečník riskuje zmatení příjemců sdělení. [DeVito, 2008, s. 381]

V praxi se lze setkat s oběma extrémů. Pozice expertů je relativně dobrá. Nečiní jim velkou potíž prezentovat téma ve vší hloubce před jinými odborníky a s trochou snahy (nebo za pomoci komunikačního konzultanta) najdou i cestu, jak svou látku vysvětlit jednoduše laikům. Thomas Wieke proces, v němž se z vědění prezentátora stávají informace vhodné pro cílovou skupinu, nazývá didaktickou transformací. [2006, s. 24]

Obrácený postup je o poznání problematictější. V případě, kdy laik dostanete příležitost seriózně prezentovat problematiku před odborníky, by měl tuto nabídku důkladně zvážit. Posluchači s vysokou pravděpodobností brzy poznají, že jim nemá co nabídnout a jejich pozornost ani uznání si nezíská. Naopak v situaci, kdy má laik určité téma prezentovat jiným laikům, bývá oproti odborníkům ve výhodě. Netěší se sice takové vážnosti a kredibilitě [viz oddíl 4.2.1] jako expert, zato však disponuje podobnou sadou zkušeností jako posluchači. Za předpokladu, že si prezentované téma poctivě nastuduje a prezentaci zpracuje tak, aby téma sám pochopil, je velmi pravděpodobné, že ho pochopí i publikum.

Obecně vzato je tedy cílem prezentátora najít takovou úroveň složitosti výkladu, která bude ve shodě se znalostmi publika. Přílišné zjednodušení tématu zapříčiní, že prezentace může začít posluchače nudit. Naproti tomu přílišná složitost, neznámé termíny, neosvojené souvislosti či nesrozumitelné formulace způsobí, že příjemce nenalezne ve své paměti žádné záchytné body – asociace, které by s látkou souvisely a na které by se nové informace daly navázat. Nemůže tedy vzniknout pozitivní vztah k předávaným informacím, který by se odrazil ve zvýšené pozornosti. Podle Vestera může naopak nastoupit tzv. blokační mechanismus. Blokáda myšlenek funguje na bázi stresové reakce, přičemž stresorem jsou ony neznámé a nezařaditelné informace. Člověk se následkem stresu těmito informacím uzavírá. [1997, s. 76-77]

Znamená to tedy, že není publiku možné prezentovat nic zcela nového? Následující krátký příběh poskytuje odpověď na tuto otázku [viz Box 3].

ODPOR K NEZNÁMÉMU JE PŘEKONÁN ZVĚDAVOSTÍ

V jedné zoologické zahradě se dostal do výběhu antilop veliký pestrý míč.

Jakmile jej zvířata uviděla, rozprchla se na všechny strany. Ta samá reakce následovala u gazel, u zeber a dokonce utekl i nosorožec. Když ale míč určitou dobu ve výběhu ležel, zvířata se k němu pomalu přibližovala a nakonec k němu začala čichat. Příroda je tedy schopna základní odpor ke všemu novému překonat – zvědavostí!



[Vester, 1997, s. 114]

Box 3 - Role zvědavosti při učení nových poznatků

Prezentovat zcela nové poznatky možné je. Komunikátoři by se ale rozhodně neměli vydávat cestou složitých definic a pojmů, které v myslích posluchačů vyvolají zmatek. Vlivem zmatku a nejistoty dojde ke zvýšení hladiny emoční aktivace, což podle Atkinsové může narušovat zpracování informací. [2003, s. 497] Snaha o stoprocentně precizní výklad tématu do všech detailů se tak může v konečném důsledku obrátit proti samotnému prezentátorovi.

Porozumění stojí posluchače nemalé úsilí. Řečníci by jim jejich snahu měli oplácet srozumitelnou a logickou strukturou předávaných myšlenek. Staví-li prezentátor své sdělení na tvrzeních, která korespondují s poznatky či zkušenostmi příjemců, vzbudí u nich

patrně zvědavost i zájem dozvědět se o problematice víc. Potvrzuje se tím ostatně platnost staré Komenského poučky, že výklad má postupovat od známého k neznámému.

3.1.3 Přizpůsobení výrazových prostředků publiku

Jak budu dokladovat ještě v dalších kapitolách, nejen obsah a struktura jsou důležité pro úspěch prezentace u posluchačů. Je nezbytné zabývat se i správnou formou, což se projevuje mj. volbou odpovídajících výrazových prostředků v komunikaci s konkrétním publikem. „Výrazové prostředky se liší v závislosti na tom, s kým hovoříme, protože hledáme úmyslně ten nejvhodnější jazykový styl, kterému by partner rozuměl. To se ale nemusí vždy každému dařit. Ne všichni specializovaní odborníci umí dělat populárně-naučné přednášky pro veřejnost.“ [Mikuláščík, 2003, s. 116]

Není tedy důležité pouze to, co prezentátor říká, ale také jak to říká.

3.2 Formulace cílů a záměrů prezentátora

Touto podkapitolou, která se věnuje cílům a záměrům prezentátora, odkazují k Lasswellově kategorii účinku na posluchače. Prezentátor přirozeně nedokáže předem s určitostí předpovědět, jaký účinek bude jeho vystoupení mít na posluchače. Může ho však s větší či menší přesností odhadnout. Bylo by přitom závažnou chybou, kdyby se o takový odhad nepokusil. Jenom tehdy, když ví, čeho chce v mysli publika dosáhnout, je schopen zvolit účinné komunikační prostředky.

Stanovení cílů patří ke správným návykům dobrého komunikátora stejně jako dobrého manažera. Jasně definované cíle napomáhají autorům prezentací při selekci informací. Díky znalosti komunikačního záměru jsou prezentátoři schopni posoudit, kterou informaci je účelné zařadit, a kterou ne. Vymezené cíle rovněž determinují postup výstavby prezentace. Jinak postupuje při představování výrobku prodejce, a jinak postupuje při představování téhož produktu nezávislý recenzent. V neposlední řadě vnitřní znalost komunikačního záměru přispívá k vyšší přesvědčivosti prezentátora. Ví, co chce, a má takzvaně »tah na branku«.

Vedle viditelných cílů existují i záměry skryté. Zatímco deklarované cíle jsou vztažovány k publiku a jeho zájmům – měly by mít na zřeteli přínos pro posluchače. Skryté záměry slouží prezentátorovi samotnému. Může chtít vypadat kompetentně, zkušeně, zapůsobit jako brilantní řečník, vyvolat skvělý dojem svým profesionálním dynamickým vystupováním, vzbudit sympatie, okouzlit posluchače nebo své publikum pobavit. I takto pojaté vedlejší cíle mají v prezentacích své místo. Lidé neprezentují jenom kvůli publiku, ale mnohdy i kvůli sobě. Není potřeba to zastírat, natož se za to stydět.

3.3 Obsahová stránka a struktura prezentace

V následujících oddílech budu hledat odpovědi na otázky, jak připravit obsahovou strukturu prezentace tak, aby upoutala pozornost posluchačů, a nadto přispěla k lepšímu pochopení a zapamatování prezentované látky. Postupně se zaměřím na celkovou strukturu prezentace, možnosti zahájení, vliv kontextu, roli asociací a emocí při prezentování.

3.3.1 Struktura »3krát« a její alternativy

„Chcete-li říci něco důležitého, nezkoušejte být jemní nebo chytří.

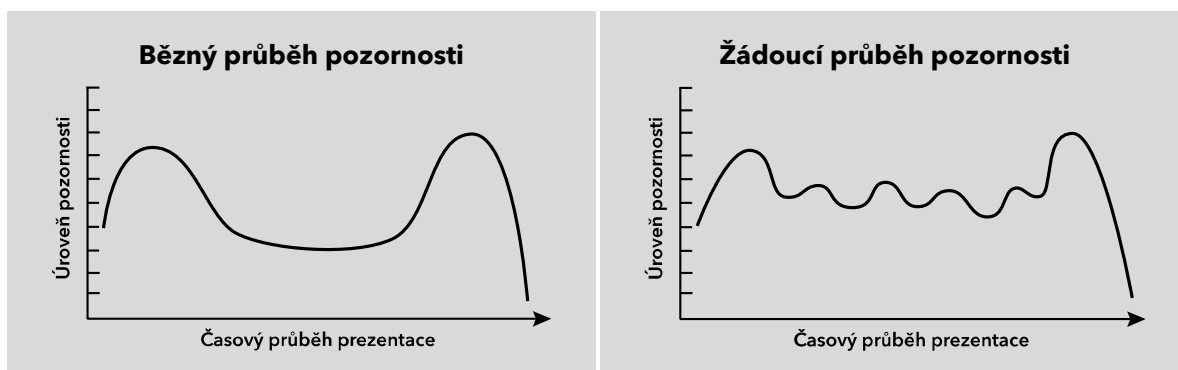
Vezměte to hákem. Ubodte tím sdělením. Pak se vraťte a ubodte jím znovu.

A potom to zopakujte potřetí – a musí to být obrovská rána.“

”

– Winston Churchill

Výchozím bodem veškerých teorií o správné struktuře prezentací je rozbor průběhu pozornosti posluchače při prezentaci.



Obrázek 7 - Běžný a žádoucí průběh pozornosti - volně podle [Plamínek, 2008, s. 153]

Z grafu je patrné, že běžný průběh pozornosti [viz Obrázek 7 vlevo] se vyznačuje dvěma vrcholy – úvodním a závěrečným. Skutečnost, že počátek prezentace je vnímán pozorněji připisuje Mikuláščík působení faktoru novosti. Zostřené vnímání závěru odůvodňuje následovně: „Lidské podvědomí reaguje tak, že se snaží zachytit co nejvíce informací v okamžiku, kdy zjistí, že už nebude nic dalšího následovat, vychutnává závěr.“ [2003, s. 22]

Z tohoto důvodu se jako nanejvýš logická jeví struktura »3krát«. Například Koegel ji charakterizuje slovy: „Řekněte posluchačům, co se jim chystáte říct, řekněte jim to a řekněte posluchačům, co jste jim právě řekli.“ [2009, s. 32] Tento názor sdílejí i další autoři zabývající se teorií a praxí prezentování. Považuji nicméně za nutné dodat, že existují také odlišné přístupy. Například komunikační poradkyně a lektorka Bílého domu a Ministerstva zahraničí Spojených států Dorothea Sarnoff na adresu struktury »3krát« podotýká: „Je to staromódní a nudné. Kromě toho je to zbytečné, neboť sdělíte-li vaši zprávu dynamicky, publikum si i tak zapamatuje, co jste mu říkali.“ [In Wieke, 2006, s. 33]

Její názor považuji za velmi přínosný. Samotná metoda »3krát« bezpochyby má místo i v současném světě, je ovšem potřeba používat ji uvážlivě a pouze tam, kde to má smysl. Chystá-li se řečník předstoupit před publikum s prezentací, jejíž struktura je obecně známá – například proto, že byla dopředu předepsána a je tudíž společná všem prezentátorům, pak bych považoval za hazardování s pozorností publika lícit posluchačům, o čem a v jakém pořadí hodlá komunikátor hovořit. Jediným důsledkem takového počínání by pravděpodobně byla ztráta pozornosti publika od samého počátku. Posluchači mohou lehce dospět k názoru, že když jim řečník nesdělí nic nového v úvodu, proč by jim měl něco nového sdělovat později. Prezentátor tímto chybným postupem promarní první šanci doručit publiku zásadní sdělení v momentě, kdy je pozornost příjemců na vrcholu.

Žádoucí průběh pozornosti

Excelentní prezentátor by se s běžným průběhem pozornosti neměl smířit. Měl by naopak umět míru pozornosti publika ovlivňovat. Za jistý ideál bychom mohli považovat křivku vyjadřující žádoucí průběh pozornosti během prezentace [viz Obrázek 7 vpravo]. Pozornost v prostřední pasáži prezentace neupadá, naopak osciluje. Takového výsledku lze dosáhnout přehlednou organizací prezentace do kapitol, využitím psychopřestávek

[bude vysvětleno dále], zapojením představivosti posluchačů, stejně jako vložení fyzické aktivity. Klíčovou roli hraje i vědomá práce s hlasem a nonverbální komunikací.

Organizace prezentace do kapitol má svůj teoretický základ ve způsobu fungování naší paměti. Kapacita krátkodobé paměti, která slouží jako »mezistanice« na cestě do dlouhodobé paměti, je totiž omezená. Literatura uvádí, že je schopna pojmout 7 ± 2 položek. [Atkinson, 2003, s. 272] Nemusí se jednat pouze o 7 ± 2 slov. Pokud komunikátor vytvoří mezi slovy logické vazby, vzniknou tzv. shluky. Kapacita pracovní paměti se zdánlivě nezmění – stále je schopna pojmout 7 ± 2 položek. Každý shluk však může obsahovat celou řadu logicky provázaných informací. Nadaní prezentátoři dokážou nacházet překvapivé souvislosti v tématech a poutavou formou je nabízet posluchačům. Ti jsou pak schopni efektivněji »absorbovat« jejich výklad.

Chystá-li se prezentátor předstoupit před posluchače se složitějším tématem, neměl by ho uchopit jako celek. Vysoce žádoucí je naopak rozložit téma na dílčí kapitoly a snažit se mezi jednotlivými prvky nacházet logické vazby. Množství informací, které jsou posluchači schopni najednou pojmout, je omezené. Komunikátor by si proto měl být stále vědom horní hranice kapacity pracovní paměti, která je vyjádřena formulkou 7 ± 2 . Řečník určitě neudělá chybu, když se nepokusí využít paměťových schopností posluchačů nadoraz, ale látku kapitoly uspořádá do 3-5 logických shluků. Tím si zajistí slušnou šanci na zapamatování. Pro delší prezentace považují rozčlenění na dílčí kapitoly za standard. Každou z těchto dílčích kapitol pak lze vystavět podle modelu »3krát«.

„Jakékoli mistrné využívání instrumentů rétoriky, jež mají mobilizovat pozornost posluchačů, nemůže přirozeně zabránit fyziologickým a psychickým procesům únavy, a proto jsou delší projevy obvykle přerušovány odpovídajícími přestávkami. Kromě těchto – a také během kratších projevů – zařazuje zkušený řečník tzv. **psychopřestávky**.“ [Kohout, 1995, s. 59] Předěly mezi jednotlivými dílčími kapitolami jsou ideální příležitosti pro zařazení přestávky či psychopřestávky. Psychopřestávky podle Kohouta slouží k »osprchování mozků«. Náplň psychopřestávky může spočívat ve vyprávění příběhu, zajímavé zkušenosti, vtipu k tématu či jiného humorného zážitku.

Nezanedbatelná je **role titulků** – ať už dílčích kapitol či samotné prezentace. Titulek by měl upoutávat pozornost a »nahazovat udičky« [Medlíková, 2008, s. 66], má být jasný, jednoduchý a srozumitelný. Může mít podobu provokativního tvrzení, otevřené otázky

či šokujícího údaje. Přestože kreativité se v tomto ohledu zásadní meze nekladou, je vysoce žádoucí předjímat reakce publika. Konzervativní bankovní úředníky osloví strídmější tón, než studenty střední školy. Správně zvolený titul prezentace je „prvním důležitým bodem dobré dramaturgie.“ [Nöllke, 2004, s. 29]

3.3.2 Alternativní možnosti zahájení prezentace

Zahájení je okamžikem, kdy posluchači věnují prezentaci intenzivní pozornost. Vynikající prezentátor umí této počáteční vlny pozornosti využít ve svůj prospěch, případně ji ještě umocnit. Imperativem metody »3krát« je seznámit v úvodu posluchače se strukturou a hlavními myšlenkami komunikátu. Uvedl jsem však i příklad situace, kdy využití zmíněného postupu může být shledáno jako kontraproduktivní. Pak nastupují alternativní možnosti zahájení prezentace.

Pretest

Howard radí zahájit prezentaci pretestem obsahujícím těžší a nečekané otázky, které se řečník chystá v průběhu prezentace probrat. [2002, s. 263] Užití této metody není v praxi zcela obvyklé, o to může být účinnější. Zvolené testové otázky by měly pro publikum představovat výzvu, nikoli stresor. Není účelem pretestu dokázat posluchačům jejich neznalost. Otázky mají částečně stavět na vědomostech publika – minimálně na některé by tak publikum mělo být schopné samo najít odpověď. Zbývající část dotazů by pak v posluchačích měla vzbudit zájem o problematiku. Není žádoucí navozovat atmosféru zkoušení, prezentátor by se z toho důvodu měl vyhnout svévolnému tázání konkrétních posluchačů. Ideální je hromadný průběh. Alternativě lze test v tištěné podobě rozdat posluchačům, nechat jim čas na vyplnění a pak s nimi správné odpovědi projít. Zvýšené pozornosti publika v průběhu celé prezentace může prezentátor docílit i tehdy, pokud v úvodu avizuje, že podobný test uskuteční v závěru prezentace.

Cold opening

V 50. letech minulého století přišli tvůrci v zábavním průmyslu s metodou umožňující upoutat pozornost diváků filmů či televizních show od prvních vteřin. Jedná se o takzvaný cold opening – tedy doslova přeloženo »studený otvírák«. Cold opening podobně jako literární metoda »in media res« uvrhá diváky přímo do děje. Ještě předtím, než

se objeví úvodní titulky, nabízí režisér divákovi scénu, která má za úkol upoutat jeho pozornost. Analogický princip je pochopitelně možné aplikovat i na proces vytváření prezentací. Namísto toho, aby komunikátor svým posluchačům nejdříve nabídl »titulky« spočívající v názvu a obsahu prezentace, uvede publikum rovnou do děje zajímavým příkladem či příběhem. Cold opening netrvá déle než několik desítek sekund, pozornost publika ale prezentátor získává od samého počátku. Nemusí se přitom obávat, že by ho publikum odsoudilo kvůli tomu, že se neumí představit. Pokud je »otvírák« dostatečně zajímavý, posluchače pravděpodobně ani nenapadne na to pomyslet. Navíc hned poté může řečník zdánlivý nedostatek bez problémů napravit.

Aktivita

Zkušení prezentátoři dokážou publikum vtáhnout do děje aktivitou. Předvedou jednoduchý chemický či fyzikální pokus, zapojí do experimentu samotné diváky, vyzvou dobrovolníky [viz Box 4]. To vše může posloužit k získání a udržení pozornosti lépe, než suchý výčet obsahových bodů prezentace.

VYHRÁT ≠ NEPROHRÁT

Vzpomínám si na prezentátora, který zahájil svou přednášku věnovanou leadershipu vysvětlením rozdílu mezi slovy vyhrát a neprohrát. Pozval na pódium dva dobrovolníky a vybídl je, ať se pokusí vzájemným tleskáním do rukou vyvést druhého z rovnováhy. Nejprve bylo jejich úkolem neprohrát, oba byli zdrženliví, nikdo se nechopil iniciativy. V druhém kole byl jejich cíl modifikován - měli se pokusit vyhrát. Jejich aktivita v souboji rázem stoupla. Efekt byl jednoznačný. Přestože sémanticky se jedná o podobné pojmy a v daném případě se jednalo dokonce o synonyma (neexistovalo nic mezi - byl jeden vítěz a jeden poražený), proměna přístupu obou dobrovolníků k vzájemnému soupeření byla evidentní. Prezentátorovi se tímto způsobem podařilo upoutat pozornost a uvést publikum do tématu.



Box 4 - Příklad aktivity vhodné pro uvedení posluchačů do tématu

V souvislosti se zahájením prezentace všichni autoři téměř unisono zdůrazňují: V žádném případě se komunikátor v úvodu prezentace nemá za cokoli omlouvat. Pokud už před publikum řečník předstupujete, nikoho nezajímá, že měl málo času na přípravu nebo že za někoho zaskakuje. To je pouze jeho problém.

Nebyl bych tak kategorický, pokud jde o odhalování určité slabé stránky. Aronson, Willerman a Floyd (1966) ve svém výzkumu prokázali, že lidé mají pozitivní vztah a větší náklonnost k jiným, pokud u nich vnímají nějaké slabosti, chyby nebo nedostatky. [In Mikuláščík, 2003, s. 68] Naprostá ledová dokonalost tedy není žádoucí. Naopak přiznáním drobné slabiny může komunikátor u svých posluchačů získat plusové body a lidštější tvář. Závěry zmíněného výzkumu ale zdůrazňují, že jinak musí působit úspěšně. V opačném případě si eventuelně zajistí soucit, nikoli však respekt a náklonnost publika.

Prezentátor rozhodně neudělá chybu, když posluchače v úvodu bez obalu seznámí s tím, co si z přednášky mohou odnést. Jasným definováním konkrétního užitku pro posluchače dosáhne řečník zvýšení pozornosti publika i motivace pro další poslech. [Medlíková, 2008, s. 33]

3.3.3 Role kontextu pro zapamatování

Psychologové zabývající se studiem paměti došli ve svých experimentech k zajímavému závěru: „Je jednodušší vybavit si určitý údaj nebo epizodu, pokud se nacházíte ve stejném kontextu, jako když jste konkrétní údaj kódovali.“ [Estes in Atkinson, 2003, s. 282] Prezentace se nemusí nutně odehrávat na pitevně, je-li jejím účelem vysvětlit budoucím lékařům postup pitvy. Mnohdy stačí kontext, ve kterém má být informace využita, načrtnout pouze slovně („Představte si následující situaci...“), vizuálně (obrázek vyjadřující situaci či prostředí) nebo vylíčit pomocí příběhu.

Součástí kontextu jsou rovněž emoční stavy. Jedinci si lépe vybavují informace, když jejich „vnitřní stav v průběhu vybavování odpovídá vnitřnímu stavu v průběhu kódování.“ [Eich in Atkinson, 2003, s. 282] Howard dále uvádí, že kontextuální spojení vznikají i díky pachům a zvláštním okolnostem (pití kávy při učení). [2002, s. 285]

Pro komunikátory z těchto zjištění vyplývají následující doporučení: Jestliže budou posluchači prezentované informace využívat v určitém kontextu, pak by se prezentátor měl pokusit tento kontext reprodukovat či napodobit. Bude-li posluchač při využívání naučených informací popíjet kávu, necht' popíjí kávu i během prezentace. Týká-li se přednáška nebezpečnosti práce se sirovodíkem, její účinek se posílí, když posluchači budou moct přičichnout. Kdykoli později ucítí povědomý zápach, budou se mít na pozoru.

3.3.4 Role organizování a vytváření asociací

Potřebu organizování prezentovaných informací jsem zmínil již v souvislosti s pravidlem 7 ± 2 . Uvedl jsem, že organizace informací do shluků zvyšuje schopnost posluchačů »absorbovat« výklad.

Význam organizování informací a jejich vzájemného propojování nicméně nespočívá jen ve zvýšené efektivitě fáze ukládání do paměti, ale také ve zvýšení schopnosti vybavit si informaci. „Čím více spojení mezi položkami vytvoříme, tím více máme možností, jak si je vybavit.“ [Atkinson, 2003, s. 293] Vytváření spojení mezi jednotlivými částmi sdělení se tedy zdá být nadměru užitečné.

Počet spojení přitom závisí na schopnosti porozumět látce. Posluchač, který látku chápe, v ní dokáže vidět souvislosti (vytváří spojení). Prezentovaný materiál pro něj není pouhou směsicí faktů, ale propojeným systémem. Už Hermann Ebbinghaus prokázal, že „množství zapamatované látky je přímo úměrné stupni porozumění jejímu obsahu a tím i možnosti asociování jednotlivých prvků obsahu.“ [Pauknerová et al., 2006, s. 16] Úkol prezentátora tedy spočívá v podání látky takovým způsobem, který publiku umožní snadné pochopení.

Ke spojování informací slouží i zdánlivě nelogické mnemotechnické systémy [Atkinson, 2003, s. 291]. Kupříkladu účelem chemické mnemotechnické pomůcky ve znění „Ó Slečno, Sejměte Ted' Podprsenku“ není studenty pobavit, ale především je naučit, že mezi chalkogeny patří kyslík, síra, selen, telur a polonium. Ke vzniku asociací přispívá rovněž vyprávění příběhů.

3.3.5 Využití emocí při prezentování

*Nezapomeňme, že ty nepatrné emoce jsou velkými kapitány našich životů
a že je uctíváme, aniž bychom si toho byli vědomi.*

– Vincent van Gogh



Citát Vincenta van Gogha uvozuje téma následujícího oddílu. Emoce jsou pevnou součástí našich životů. Když se snažíme někoho přesvědčit, zkusíme občas »zahrát na city«. Reklama rovněž cíleně pracuje s emocemi.

„Posluchači si lépe pamatují věci, které jsou jim prezentovány v podobě nějaké emocionální zápletky.“ [Mikuláščík, 2003, s. 165] „Obsahy spojené se silným emocionálním prožitkem se uchovávají v paměti lépe než obsahy indiferentní, které nevyvolaly žádnou emocionální odezvu.“ [Vysekalová et al., 2007, s. 98] Autoři se v tomto bodě vzácně shodují. Z hlediska prezentování je na emocích zajímavý také další aspekt. Emoce působí jako »vrátný« lidské pozornosti: „Rozhodnutí o důležitosti přijímaných informací je záležitostí limbického systému silně spjatého se světem emocí. (...) Jak se zdá, je tato skutečnost lepší zárukou pro přežití.“ [Vester, 1997, s. 69] Úvodní odstavec výkladu o zapojení emocí do prezentování uzavřu konstatováním Emila Hierholda: „Asi 90 % všech rozhodnutí se ve skutečnosti přijímá emocionálně a jen se racionálně zdůvodňuje.“ [2008, s. 26]

Všechny uvedené poznatky hovoří ve prospěch využívání emocí v procesu prezentování. Dříve, než se ale podíváme, jaké nástroje může komunikátor využít pro zapojení emocí, pokusím se stručně charakterizovat fyziologický mechanismus působení emocí na paměťové procesy člověka.

Fyziologický mechanismus působení emocí na paměť

Lidský mozek se podle Cahilla chová jinak k emočně silným vzpomínkám, než ke vzpomínkám emočně nevýrazným. „Uchovávání emočních vzpomínek je spojeno s působením hormonu adrenalinu a noradrenalinu, zatímco uchovávání normálních vzpomínek s těmito hormony spojeno není.“ [In Atkinson, 2003, s. 284] Tuto skutečnost dokazuje krom jiného i pokus, o kterém blíže pojednává Box 5.

Howard jde ještě dál, když tvrdí, že injekce noradrenalinu zlepšuje uchování paměťových dat a cituji: „Máme-li citově významné zkušenosti, noradrenalin řekne mozku, aby je doslova otiskl, takže se do nás vryjí.“ [2002, s. 276]

MECHANISMUS ZAPAMATOVÁNÍ EMOČNÍCH ZÁŽITKŮ

Průběh experimentu byl následovný. Probandi sledovali obrázky doprovázené buď emocionálním výkladem, nebo neutrálním vyprávěním. Před vyprávěním byla jedné skupině probandů podána látka propranolol, blokující účinky adrenalinu a noradrenalinu. Druhá skupina dostala jen placebo. O týden později byli probandi zkoušeni z toho, co si z příběhů zapamatovali. Probandi, kteří dostali látku blokující účinky obou hormonů, si zapamatovali méně emočně nabitých událostí než probandi, jimž bylo podáno placebo. V případě vybavování neutrálního příběhu však žádné rozdíly mezi skupinami zjištěny nebyly. Tyto výsledky naznačují, že emoční materiál skutečně je uchováván jiným mechanismem než neutrální materiál.



[Cahill et al in Atkinson, 2003, s. 284]

Box 5 - Vliv adrenalinu a noradrenalinu na zapamatování emočně zabarveného materiálu

Emoce nefungují jen na bázi hormonů. Není potřeba sofistikovaných laboratorních experimentů, abychom dospěli k závěru, že lidé mají sklon častěji se v myšlenkách vracet k emočně pozitivně i negativně nabitým situacím, než k situacím neutrálním. [Atkinson, 2003, s. 282] Opakování přitom jednoznačně přispívá k lepšímu zapamatování. Emoce navíc mohou aktivovat a zaměřovat lidské chování podobně jako základní motivy. [Atkinson, 2003, s. 388] Emocionálně nabitému obsahu tak jedinec věnuje zvýšenou pozornost.

Způsoby, jakými může komunikátor zapojit emoce

Základním prostředkem prezentátora pro zapojení emocí jsou příběhy. **Vyprávění příběhů** patří k rituálům hluboce zakotveným v lidské mysli. Pohádkové příběhy se vyprávějí dětem od útlého věku a emoce v nich hrají klíčovou roli. Jejich použití v oblasti prezentací velmi srozumitelně vystihuje DeVito: „Mluvit obecně o celosvětovém problému hladovění pravděpodobně na většinu posluchačů příliš nezapůsobí. Ale vyprávění o devítileté dívce, která se potuluje po ulicích, jí odpadky a prodává se za jídlo, může tu myšlenku zdůraznit a konkretizovat.“ [2008, s. 384]

Své pevné místo v prezentacích by měl mít i **humor**. „Podaří-li se řečníkovi rozesmát plénum, zřetelně se zvýší pozornost k jeho dalšímu výkladu.“ [Kohout, 1995, s. 60] Kromě humoru lze využít také pozitivní účinek **faktoru překvapení**. Podle Běbra může prezentátor zapojit téma do neobvyklých souvislostí, přednést neočekávané sdělení, vyslovit neuvěřitelnou hypotézu či uvést překvapující fakta. [2000, s. 34]

Role emocí je nezastupitelná i v souvislosti s tématem dalšího oddílu, kterým je persuade jako jedna z častých funkcí prezentace.

3.3.6 Přesvědčování

Persuade, tedy přesvědčování, patří vedle informování k nejčastějším záměrům komunikátorů. Snažíme se posluchače přesvědčit o svém názoru, případně usilujeme o to, aby publikum zareagovalo určitým způsobem. Persuasivní záměr se podstatně projevuje krom jiného i na struktuře prezentace. Pokud se prezentátor snaží publikum přesvědčit, neměl by posluchačům ihned odhalit svůj názor či řešení. Emil Hierhold důrazně varuje: „Nikdy nezačínajte návrhem – začínajte problémom danej cılovej skupiny.“ [2008, s. 76] Schéma »problém – řešení« je oblíbenou strategií reklamních tvůrců a jejich letité zkušenosti potvrzují jeho funkčnost.

Vybíral uvádí ještě celou řadu dalších přesvědčovacích strategií. Patří mezi ně: opakování, zdůrazňování přínosu, vyzdvihování předností a zamlčení nevýhod či rizik, strategie náhlého či postupně sílícího nátlaku (stupňování), strategie ultimativní, strategie »citační«, odvolávající se na autority a uvádějící argumenty podložené statistikami, grafy, srovnáváním, strategie prosebné (citové vydírání)... [2000, s. 137] Některé z uvedených strategií jsou pro použití v prezentacích vhodné, zapojení jiných je naopak nutno odpovědně uvážit. Zahrnutí manipulativních postupů by slušný prezentátor měl vnímat jako eticky sporné a nekorektní vůči publiku.

Přesvědčovat publikum je o to složitější, oč jsou posluchači ve věci angažovanější. S vysokou angažovaností totiž roste motivace posluchačů vytvářet protiargumenty proti stanovisku obhajovanému prezentátorem. [Atkinson, 2003, s. 659] Pokud komunikátor očekává odpor publika, musí být jeho argumentace precizní. Doporučil bych mu rovněž připravit si Q&A – tedy seznam pravděpodobných dotazů a jeho odpovědí na ně.

Zkušení prezentátoři dokážou za účelem přesvědčení publika dovedně využívat psychologických efektů. Patří sem kupříkladu tzv. band-wagon efekt (česky: spáčský nebo také vlečňákový efekt), kdy prezentátor apeluje na publikum, aby podpořilo vítěze, silnější stranu či většinově uznávané řešení. Opakem je takzvaný snobský efekt, kdy prezentátor nabádá publikum k vyhranění se vůči většině.

Otázce přesvědčování se dále věnuje kapitola 4.3.1 Přesvědčování centrálním a periferním způsobem.

3.4 Volba vhodných komunikačních kanálů

Předtím, než komunikátor vystoupí před posluchači, musí výstup svého předchozího snažení »zhmotnit«. Vytvořit slidy, přichystat si průvodní řeč a případně také další pomůcky. Jeho úkolem je najít správný komunikační kanál, kterým sdělení efektivně doručí komunikantům. Považuji v této souvislosti za příhodné, vysvětlit pojmy asociační struktury a učební styly.

3.4.1 Asociační struktury a učební styly

Část populace nové poznatky snadněji pochopí, když je může fixovat vizuálně, další jedinci si potřebují věci »osahat«, jiným stačí představit si vzoreček nebo pojem. Příčinou těchto rozdílů jsou tzv. asociační struktury a učební styly – problematika, kterou se podrobně zabýval německý biochemik Frederic Vester.

Vester uvádí, že prvotní asociační struktury se u člověka utvářejí v prvních měsících života podle prostředí, ve kterém se jedinec nachází. „Mozková kůra je opatřena sítí spojení, prvotní asociační strukturou, která optimálně odpovídá okolí vnímanému v prvních týdnech života.“ [1997, s. 33] Podrobněji viz Box 6.

ČÍM JSOU OVLIVNĚNY PRVOTNÍ ASOCIAČNÍ STRUKTURY?

Prvotní asociační struktury jsou rozdílné nejen od rodiny k rodině, ale ovlivňuje je také příslušnost k určité sociální vrstvě, národu a kultuře. U afrických domorodců vnímají kojenci měkkou, tmavou pokožku, teplo, vzduch, kulaté tvary, přírodu, vůni půdy, listí, dřevo, listím prozařující slunce, pohyb těla znovu a znovu měkkou tmavou kůži, celý den a celou noc. A tak jsou dojmy dětí, které jsou první měsíce nošeny na těle matky, převážně hmatového, dotekového charakteru. (...) Naše kultura zprostředkovává dětem dojmy charakteru spíše optického a akustického – práci matky či to, co se okolo děje, děti většinou, odděleně od matčina těla, pouze pozorují. (...) Zřejmě z toho důvodu je v naší kultuře tak vyvinuta schopnost abstraktního vědeckého myšlení.



[Vester, 1997, s. 35]

Box 6 - Vliv prostředí na formování prvotních asociačních struktur

Pravděpodobný původ odlišností mezi jedinci tedy známe. Z prvotních asociačních struktur jedince jsou patrně odvozeny jím preferované učební styly. Rozlišujeme zhruba pět základních – vizuální, auditivní, haptický, verbálně-abstraktní a komunikativní. [Vester, 1997, s. 97] Jejich využití při prezentacích nastiňuje Tabulka 3.

Dobrý prezentátor se umí »vyladit« na vlnu svých posluchačů, čímž dochází k rezonanci asociačních struktur a lepšímu pochopení látky. Je možné usuzovat, že při prezentaci na hudební konzervatoři bude většina posluchačů pozitivně rezonovat s auditivním učebním stylem, že výtvarníci upřednostní vizuální styl, matematici verbálně-abstraktní učební styl a žurnalisté styl komunikativní.

Učební styl	Charakteristika	Vhodné prezentační prostředky
Vizuální	Potřebuje věci vidět	Obrazové slidy, schémata, grafy, animace, videosekvence
Auditivní	Potřebuje věci slyšet	Působivá rytmizovaná řeč, audioukázky, zvuky
Haptický	Potřebuje si věci osahat	Vzorky, pomůcky, modely
Verbálně-abstraktní	Potřebuje věci formalizovat	Vzorečky, pojmy, logické řetězce, slovní argumentace
Komunikativní	Potřebuje se o věcech bavit	Interakce, diskuse, skupinové úkoly

Tabulka 3 - Základní styly a jejich promítnutí do prezentací

Prezentátor se ovšem nezdědka ocitá v situacích, kdy je publikum velmi různorodé. Pak podobné úvahy selhávají a jako ideální řešení se nabízí využít hned několika učebních stylů. Kombinace učebních stylů je při výkladu velmi častá. V každodenním životě jsme si zvykli, že pokud nám okolí nerozumí, snažíme se věci přeformulovat, opsat je jinými slovy, naznačit myšlenku pohybem ruky, případně nápad nakreslit na list papíru. Nevědomky tak prakticky využíváme teorie učebních stylů v interpersonální komunikaci.

Prezentace je ale komunikací skupinovou. Komunikátor nemá možnost ověřovat pochopení informace každým jednotlivým posluchačem zvlášť. Aniž by tedy věděl, zda publikum látku pochopilo, má tendenci vyjádřit informaci jinak. Takový postup je podle Vestera správný za předpokladu, že řečník nechá mezi jednotlivými způsoby vysvětlení látky dostatek času, aby je posluchač zpracoval. Pokud je naopak vystaven všem vysvětlením naráz, vypoví biologický mechanismus jeho paměti a úsilí komunikátora vyzní spíš kontraproduktivně. [1997, s. 43] Tento paradoxní důsledek si můžeme představit jako určitou formu přetížení paměti a myšlení. V běžné řeči se uvedený jev popisuje ustáleným spojením »ztratit nit«. Vester proto nabádá prezentátory, aby mezi jednotlivými způsoby vysvětlení nechávali krátké přestávky. Nemusí být delší než 10-20 sekund, ale umožní, aby se nové informace spojily se známými myšlenkovými obsahy a uchytily se v paměti. [1997, s. 45]

Vhodné oslovení většího počtu lidských smyslů (tedy zprostředkovaně i učebních stylů) může učinit prezentaci přesvědčivější a efektivnější. Volba učebního stylu pochopitelně úzce souvisí rovněž s předmětem prezentace. Namísto vyprávění o skvělých chuťových vlastnostech nové čokolády je účelnější připravit její ochutnávku. Nový textilní materiál lze zákazníkům představit formou chemického vzorce, anebo lépe pomocí vzorků určených k ohmatu. Novou rozhlasovou znělku je možné popisovat desítkami souvětí, ale přesná představa vznikne v hlavě posluchačů až po jejím přehrání.

3.4.2 Příprava slidů a dalších pomůcek

V oblasti slidů se dle mého názoru komunikátoři dopouštějí největšího množství prohřešků proti efektivnímu způsobu prezentování. Z předchozího oddílu vyplývá, že by prezentátor měl oslovovat různé asociační struktury a smysly posluchačů. Přesto se téměř při každé příležitosti setkávám s prezentátory, kteří odříkávají (v nejlepším případě jinými

slovy) text, který je zobrazen na jejich slidech. Své slidy pouze komentují. Dovolují si tvrdit, že takový postup je nepřijatelný. Tito prezentátoři se z nepochopitelného důvodu dobrovolně připravují o účinky silného vizuálního média. Někteří z nich mohou namítat, že vytištěné slidy rozdávají posluchačům jako tištěný podklad (handout). S tímto postupem se také nelze plně ztotožnit. Handout představuje dokument, zatímco slide je základním stavebním kamenem prezentace. Dříve, než se pokusím své závěry obhájit, vyjádřím uvedená tvrzení ještě jednou vizuální cestou – pomocí piktogramů:



Důvody podporující uvedená tvrzení

Slide je ze své podstaty vizuálním médiem. Jeho síla tkví v možnosti zobrazení schémat, obrazů, grafů; umožňuje působit na posluchače barvami a tvary. Není to prostor, který je vhodné odshora dolů zaplnit textem. Lektori prezentačních dovedností nadto nedoporučují v čase, kdy posluchači čtou, cokoli dalšího ukazovat nebo přednášet. [Wieke, 2006, s. 71] Vysvětlení nabízí Sweller: „Je mnohem náročnější zpracovat informaci, pokud ji zároveň slyšíme a vidíme v psané formě, protože lidé nedokážou dost dobře vnímat mluvené a psané slovo současně.“ [In Reynolds, 2009, s. 12] Tvůrci textových slidů mohou získat falešný pocit, že své myšlenky k posluchačům vysílají auditivně i vizuálně – ve skutečnosti ale pouze dvojí cestou působí na verbálně-abstraktní asociační strukturu.

Čtenář si možná povšiml, že jsem v tomto oddílu své přesvědčení sám nejdříve vyjádřil verbálně-abstraktně pomocí textu a následně vizuálně prostřednictvím piktogramů. Tento postup byl záměrný. Chtěl jsem tak čtenáři umožnit na vlastní kůži vyzkoušet, jaká z obou cest na něj působí intenzivněji, a pomoci mu uvědomit si, zda bylo takto předané sdělení důraznější než sdělení podané pouze textovou formou.

Správná praxe využití slidů

„Jeden obraz znamená víc než deset tisíc slov.“

– staré čínské přísloví



Notoricky známé přísloví shrnuje klíčové myšlenky následujících odstavců. Slidy mají dokreslovat to, co prezentátor říká. Samotné použití slovesa »dokreslovat« je příznačné. Žádoucí je využití kvalitních velkých obrázků – je naopak radno vyhnout se otrápaným klipartům a animacím. Jednoduchost, přirozenost, elegance, práce s prázdným místem, kontrast – to jsou jen některá z témat, která ve své knize rozebírá Garr Reynolds. [2009] Dotýká se zákonitostí počítačového designu a grafiky v aplikaci na prezentace. Jakkoli považují respektování grafických pravidel za základ dobré vizuální koncepce slidů, jejich podrobnější výklad by byl nad rámec této diplomové práce.

Požadavek vysoké vizuálnosti slidů není samoúčelný. Kromě teorie učebních stylů nachází své opodstatnění i v poznatcích o fungování našeho mozku. „Na levou hemisféru jsou vázány jazyk, logika, výklad jevů a aritmetika, na pravou hemisféru geometrie, neslovní procesy, zrakové poznávání (např. tváří a kreseb), rozlišování neslovních zvuků a zvládnání prostoru.“ [Howard, 2002, s. 211] Funkční specializace mozkových hemisfér je sice rozdílná, ale hemisféry svou činností neustále integrují. [Hartl et Hartlová, 2000, s. 186] Proto je vhodné pokusit se oslovit obě – levou hemisféru logickým slovním výkladem a pravou hemisféru za pomoci vysoce vizuálních slidů.

Cesta vizualizace zdaleka není prostá úskalí. „Ani ty nejlepší fólie a obrázky nic nezmloují, pokud budou použity jen jako bezhlavě vložené ilustrace – rádo by k uvolnění atmosféry – a nebudou podporovat logickou strukturu myšlenek a argumentačního řetězce.“ [Wieke, 2006, s. 29] „Mnozí se domnívají, když se používají diagramy nebo multimedia, že to už samo o sobě hovoří o vysoké profesionalitě. Jenže ve skutečnosti mají často jen odvést pozornost od ubohého obsahu.“ [Nöllke, 2004, s. 57] Použití obrázků by proto mělo být účelné a ilustrativní – nikoli samoúčelné a rozptylující. Hierhold přidává ještě jeden podstatný požadavek na vizuální stránku prezentace: Dobrý obrázek je podle něj nejasný. Perfektní obrázky, které se samy vysvětlují, nepotřebují přednášejícího – k dobrému obrázku je naopak potřeba ještě něco dodat. S vysvětlením takový obrázek funguje okamžitě a ukotvuje sdělení v mysli posluchače. [2008, s. 230]

Po uvážení všech zmíněných argumentů tvrdím, že by prezentátoři měli vizuální a obsahové stránce svých slidů věnovat zvýšenou pozornost, využívat jich ku prospěchu efektivnějšího předávání svých sdělení a zároveň ne hazardovat s estetickým cítěním diváků. Faktické textové údaje mají na slidech rovněž své místo, avšak ve zjednodušené formě. Jakékoli složitější tabulky, neřkuli souvislé věty patří do handoutů.

Tištěné podklady (handouty) a ostatní pomůcky

V rámci výkladu teorie paměti jsem v souvislosti s existencí křivky zapomínání uvedl, že je možné proti přirozenému mechanismu zapomínání bojovat použitím kvalitně zpracovaných handoutů. Handout plní funkci materiálu, ke kterému se posluchač vrací, kdykoli si chce prezentované poznatky osvěžit. Aby se tak mohlo stát, měl by handout vykazovat vysokou užitnou hodnotu a vysokou míru uživatelské přívětivosti.

Můžeme si položit otázku, zda lze za uživatelsky přívětivý považovat vytištěný arch, na kterém jsou vedle sebe naskládány miniaturní slidy – obvykle šest na stránku. Reynolds takové dokumenty expresivně nazývá »slajdumenty« a zaujímá k nim kategorické stanovisko: „Tyto rádoby dokumenty nikdo nečte, protože spousta textu v malých rámečcích spolu s grafy a obrázky se prostě čte špatně. (...) Snaha o to, aby slajdy plnily oba záměry, jak funkci samostatné brožury, tak funkci opory proslovu, vede ke znehodnocení obou.“ [2009, s. 69] Dodávám, že jeho názor není podložen vědeckými výzkumy, ale empirickými poznatky pramenícími z letité prezentační praxe. Je-li úmyslem prezentátora poskytnout svým posluchačům skutečně hodnotný materiál, neměl by litovat času, který věnuje vytvoření užitečného handoutu. Jeho základem je výtah projevu doplněný žádoucími tabulkami, grafy a podrobnostmi, které se na slidy nevešly.

Prezentátoři obvykle řeší dilema, zda mají handouty (popř. další pomůcky) rozdat publiku před, během nebo až po prezentaci. Jednotné doporučení v tomto směru neexistuje. Autoři se však shodují, že veškeré pomůcky na sebe strhávají část pozornosti posluchačů. Proto se přikláním k variantě, kdy prezentátor v úvodu oznámí posluchačům, že jim na konci rozdá podrobný tištěný materiál. Posluchači zvyklí podtrhávat si v textech barevnými fixy možná budou chvilku zklamaní, jejich veškerá pozornost se ale koncentruje na řečníka a jeho prezentaci, což považuji za vysoce žádoucí.

Jestliže se komunikátor rozhodne zpestřit své sdělení využitím vzorků, měl by se vyvarovat (je-li to možné) kolování jediného exempláře. „Pokud koluje vzorek, ztrácí po-

zornost nejen osoba, která drží vzorek v ruce, ale i osoby vedle ní. – Proto pokud rozdáváte vzorky, tak pro každého jeden.“ [Hierhold, 2008, s. 185]

3.4.3 Příprava a nácvik průvodního slova

Minimálně stejně důležitou jako příprava slidů, ne-li důležitější, je příprava průvodního slova a jeho nácvik. Posluchači se obvykle nepřicházejí cíleně podívat na sadu perfektně připravených slidů, ale na řečníka. Přicházejí si prezentátora »poslechnout«.

Právě veřejný řečnický projev však pro většinu prezentátorů představuje ústřední zdroj stresu. Strukturu prezentace a slidy zpracovává prezentátor zpravidla na vlastní pěst. Jakmile však předstoupí před publikum, ocitá se na nejistém území. Zkušený rétor Jan Přeučil má pro začínající prezentátory povzbudivou zprávu: „Provést bezchybný projev před plným sálem, mluvit před lidmi »spatrá«, udržet jejich pozornost a přesvědčit je o tom, že máme pravdu – to není vrozený dar, ale dovednost, kterou se může naučit každý z nás.“ [Přeučil, 2009, s. 45] Průměrný řečník se nicméně brilantním rétozem nestává bez poctivého tréninku.

Přístupy k přípravě a nácviku mluvené části prezentace se liší. Jedním extrémem je spoléhat výlučně na improvizaci, druhým je memorování textu. Jedni považují přehnané spoléhání na improvizaci za projev neúcty k divákům, jiní učení nazpaměť vykládají jako nedostatek kreativity. Jak podotýká Wieke: „Nikoho by nenapadlo obvinít herce z málo kreativního přístupu proto, že se naučil svou roli nazpaměť. Vzpomínání na to, jak to bylo v textu, ale nesmí získat převahu nad přednesem.“ [2006, s. 45]

Osobně soudím, že optimum leží uprostřed těchto extrémů. Martin Kupka svým studentům při přípravě projevů doporučuje, aby si v hlavě dobře utřídili hlavní myšlenky a dopředu zformulovali klíčové obraty, zbytek mají nechat na situaci. Mně takový přístup vyhovuje, znám ale i řečníky, kteří postupují odlišně. V tomto směru nemá smysl stanovovat »jediný správný« postup, protože takový neexistuje.

Chtěl bych ovšem upozornit na některá úskalí, která jsou s přípravou mluvených projevů spojena. Prezentátoři, kteří si hodlají sepsat celý text své prezentace a naučit se ho nazpaměť, by si měli být vědomi skutečnosti, že tok psaného slova je odlišný od toku slova mluveného. [Koegel, 2009, s. 110] Rozdíl je možné demonstrovat na výstupech rozhla-

sového novináře a píšícího žurnalisty. Mluvený projev upřednostňuje jednoduché krátké věty před složitými souvětími, snaží se vyvarovat knižních a archaických výrazů, je výrazově i stylisticky aktuálnější a méně konzervativní.

Jinou cestou je připravit si poznámky v bodech. Tento způsob je výhodný i proto, že samotným psaním si řečník informace fixuje a dále utřídí. [Hospodářová, 1997, s. 49] Nejraději pro tento účel využívám malé kartičky formátu A7, které výborně padnou do ruky, nejsou tak nápadné jako velké desky, a přesto poskytují prezentátorovi potřebnou podporu a ukotvení. Jejich nezanedbatelnou výhodou je také skutečnost, že nepřenášejí chvění rukou zapříčiněné trémou tak jako větší formáty.

Bez ohledu na charakter přípravy by měl komunikátor před publikem mluvit, nikoli předčítat. „Řečník má především řečnit.“ [Holman, 1946, s. 28] Ve ctihodném britském parlamentu se traduje, že číst začne jen ten, kdo chce ostatní poslance uspat. Dobří prezentátoři své průvodní slovo – s výjimkou doslovných citací – nikdy nečtou. Mluvený projev je v porovnání se čteným bližší konverzaci, působí přirozenějším dojmem a lépe se vnímá. „Prezentace špičkových prezentátorů jsou působivé, mají hladký průběh, a ačkoliv je má prezentující do detailu nazkoušené, nezní toporně, afektovaně ani jako by byly předem připravené.“ [Koegel, 2009, s. 109]

Takových výsledků je možné dosáhnout jenom dlouhodobým cvikem. Prezentátorům lze při přípravě doporučit vyzkoušení projevu nanečisto. V případech vysoké nejistoty může k odbourání trémy přispět zkušební pokus před publikem složeným z 1–2 přátel. Za použití běžně dostupné techniky lze pořídit videozáznam prezentace nebo alespoň audio-nahrávku. Vyzkoušení prezentace nanečisto je rovněž jediným způsobem, jak ověřit, zda prezentace odpovídá časovému rámci, který jí byl vyhrazen.

4 Fáze předvedení prezentace

*„Duch prezentace je spojen s člověkem – mluvčím
a lidmi – posluchači.“*



– Olga Medlíková

4.1 Příprava prezentátora na místě konání

Zatímco ve fázi přípravy a tréninku je prezentátor obvykle sám, předvádění prezentace je záležitostí skupinovou. „Komunikační úroveň jedince se přitom v souvislosti s přítomností jiných lidí mění. Může se zhoršovat, ale může se také zlepšovat. Zlepšuje se tehdy, když se jedinec prezentuje ve věci, v níž si je jistý, v níž je zběhlý rutinér.“ [Mikuláščík, 2003, s. 20] Rovněž z tohoto důvodu je důležitá praxe, poctivá příprava a seznámení se s prostředím.

4.1.1 Seznámení se s prostředím

Znalost prostředí pomůže zmírnit počáteční trému a umožní prezentátorovi seznámit se s technikou, případně odstranit drobné nedostatky, které na dispozicích sálu shledá. Prostředí sálu, ve kterém se bude prezentovat, by mělo být příjemné jak pro řečníka, tak i pro posluchače. Samozřejmostí je správná teplota a dostatečné odvětrání. Pokud tyto faktory nejsou naplněny, prezentátor bude velmi složitě získávat pozornost zmrzlého, zpceného či přidušeného publika. Zajištění pohostinného prostředí je primární odpovědností pořadatele. Bude to však prezentátor, koho bude v případě nedostatků publikum vinit.

Neméně významnou situační proměnnou představuje osvětlení. Je přitom většinou v moci prezentátora intenzitu světla ovlivnit. Zvýšením osvětlení se v lidském organizmu přitlumení tvorba melatoninu, hormonu navozujícího spánek, což se pozitivně podepíše na bdělosti a náladě. [Howard, 2002, s. 241] Naopak tma stejným mechanismem přirozeně snižuje úroveň aktivace. Zajištění dobré úrovně osvětlení zabrání nástupu samovolných

fyziologických procesů, vlivem kterých by posluchači mohli začít usínat. Považuji na tomto místě za nezbytné, zmínit chybnou, leč zažitou domněnku, že při prezentaci je třeba zatemnit. Současné dataprojektory si dokážou s běžnou úrovní osvětlení poradit. Základní pravidlo tedy zní: Žádoucí je zajistit nejvyšší možnou úroveň osvětlení, při které jsou ještě dobře viditelné promítané slidy.

Použití všech technických zařízení, které komunikátor během prezentace hodlá využít, by mělo předcházet důkladné vyzkoušení. Týká se to obvykle presenteru (dálkového ovládání) a mikrofonu.

4.1.2 Vyrovnání se s trémou

Sucho v ústech, roztřesené ruce i hlas, neustálený dech – právě tak obvykle vypadají příznaky trémy. Někteří lidé mohou dokonce trpět fobií z veřejného vystupování, kterou rozumíme „iracionální, nutkavý strach z určitých předmětů nebo určitých situací.“ [Sillamy, 2001, s. 59] To může ve svém důsledku vést až k vyhýbání se situacím (vystoupením na veřejnosti), které stresový mechanismus spouští.

Důvody, proč se stres ve spojitosti s veřejnými vystoupeními tak často objevuje, jsou následovné: „Stres se vyskytne tehdy, když se lidé setkají s událostmi, jež vnímají jako ohrožení své tělesné nebo duševní pohody.“ [Atkinson, 2003, s. 487] Stresové situace jsou charakterizovány jako neovlivnitelné, nepředvídatelné nebo takové, které představují výzvu pro hranice našich schopností a pro naše sebepojetí. [2003, s. 489]

Každé veřejné vystoupení je svým způsobem výzvou. Dobře připravení přednášči by se však neměli často dostávat do situací, které mohou být označeny jako neovlivnitelné nebo nepředvídatelné. Neosízená příprava a zkušenosti jsou nejlepší cestou k tomu, aby komunikátor měl svou prezentaci pevně pod kontrolou. Získá tak dobré východisko pro vyrovnání se s trémou.

Stejně jako prožívání trémy i způsob jejího zvládnutí jsou velmi individuální. Klíčovou roli hraje dech. „Dech je benzinem našeho života,“ říká profesor Raboch. [In Přeučil, 2009, s. 51] Dokáže-li řečník uklidnit svůj dech, uklidní i svou mysl. Jan Trnka ve svých přednáškách vedle práce s dechem doporučuje vyzkoušet autosugesci: „Já to zvládnou, já

„jim to nandám!“ Prezentátor by s ní měl začít třeba již týden před naplánovanou prezentací. Může pak podle Trnky dospět dokonce do stádia, kdy se na vystoupení začne těšit.

Necht' je dobrou zprávou pro začínající prezentátory alespoň fakt, že občasný stres (příležitostné vystavení se stresu s následným zotavením) později vede ke stresové toleranci. [Dienstbier in Atkinson, 2003, s. 498] Trémy se pravděpodobně nelze nikdy zcela zbavit, ale její symptomy mohou velmi rychle ustoupit do pozadí. Ideálně už po prvních několika slovech.

4.2 Formování obrazu prezentátora v mysli posluchače

„Člověk nedostává druhou šanci udělat první dojem.“



Lakonicky vyjádřené lidové moudro v záhlaví této podkapitoly platí pro prezentátory dvojnásob. Následující text uzavře Lasswellovo komunikační schéma, protože právě z interakce s publikem vyplyne odpověď na otázku: KDO před publikum předstoupil. Na jedné straně to může být sebevědomý, informovaný a důvěryhodný řečník, na straně druhé vystresovaný, nejistý a zmatkující prezentátor. „V této době ještě většina nebo všichni účastníci poslouchají. Zda budou poslouchat dál, záleží na tom, jaký vyvolá řečník dojem o své kompetentnosti a znalosti tématu.“ [Mikuláščík, 2003, s. 157]

Systémově patří fenomén prvního dojmu spolu se sociálními stereotypy a schémata, základní atribuční chybou, haló efektem či projekcí mezi bariéry sociální percepce. [Pauknerová et al., 2006, s. 107]

První dojem je založen na efektu pořadí. První zážitky bývají často nejsilnější, bez ohledu na jejich značné kvalitativní nedostatky: „Přestože první dojem je subjektivní, nespolehlivý, musíme jej brát jako důležitý aspekt, zejména při obchodním vyjednávání, při působení na lidi, které chceme nějakým způsobem přesvědčit.“ [Mikuláščík, 2003, s. 57]

Schémata a stereotypy, haló efekt

Stereotypy nám usnadňují orientaci ve složitém rozmanitém světě. „Místo toho abychom vnímali a pamatovali si všechny detaily každého nového objektu nebo události, můžeme jednoduše zaznamenat, že je podobný jednomu z našich již dříve existujících schémat, a zakódovat nebo zapamatovat si jeho nejnápadnější rysy.“ [Fiske et Taylor in Atkinson, 2003, s. 604] Procesy ztotožňování lidí s jednotlivými schématy obsaženými v naší mysli probíhají podle zmíněných autorů rychle, automaticky a obvykle na nevědomé úrovni. Využívání schémat nám umožňuje získat pocit »kontroly« nad situací: Jsme schopni odhadnout, kdo k nám promlouvá, jaké jsou jeho úmysly a jak se zachová.

Jak s těmito poznatky může naložit prezentátor? Zdaleka ne vždy je vhodné naplňovat schémata (a s nimi spojená očekávání) publika. Zachová-li se prezentátor v rozporu s očekáváním publika, patrně si tuto skutečnost publikum zapamatuje lépe, než chování odpovídající schématu. [Atkinson, 2003, s. 607] Drobné »prohřešky« vůči sociálním stereotypům tak mohou upoutat pozornost publika a zvýšit zapamatování prezentovaných informací i osoby prezentátora. Jako příklad může posloužit makroekonomický stratég Tomáš Sedláček, který se svým zevnějškem i aktivitami vymyká běžné představě o bankovním analytikovi.

O výjimečnost a nabourávání schémat by prezentátor neměl usilovat za každou cenu. Fialovým sakem, bílými ponožkami k obleku či nevkusným úvodním žertem nedosáhne řečník ničeho jiného než negativního haló efektu, který nadobro a nezvratně ovlivní, jak ho publikum bude vnímat.

4.2.1 Kredibilita mluvčího

První dojem silně poznamenává vnímanou kredibilitu prezentátora, kterou definujeme jako spojení kompetentnosti a důvěryhodnosti. [Karlíček, 2008] Kredibilita potom významnou měrou determinuje, zda bude prezentátor schopen publikum přesvědčit.

Ačkoli Mikuláščík nepoužívá přímo výraz kredibilita, ale termíny věrohodnost a důvěryhodnost, uvádí čtyři kategorie související s vnímáním kredibility: [2003, s. 169]

- Expertní úroveň,
- etika prezentátora,
- životní zkušenosti přesvědčovatele
- a entuziasmus, kterým přesvědčující působí.

Expertní úroveň

Dobry prezentator by měl být vnímán jako odborník na téma, které přednáší. Jeho kompetentnost by mu však neměla bránit prezentovat informace srozumitelným způsobem. Některá úskalí s tím spojená jsem naznačil v oddílu 3.1.2. Kompetentnost prezentátora je velmi relativní – posluchači mnohdy nejsou schopni exaktně určit odbornou zdatnost řečníka. Proto v lidské mysli existují zástupná měřítka kompetentnosti. „Jako kompetentnější bývá vnímán kritičtější zdroj komunikace. Podobný efekt má patrně také sebejistota.“ [Karlíček, 2008]

Etika prezentátora

Pod spojením »etika prezentátora« si můžeme představit jeho vnímanou slušnost a solidnost, ale také nezaujatost. Důvěryhodnost prezentátora vrostе, bude-li si cílová skupina jistá, že ji nechce přesvědčovat. [Karlíček, 2008] Pokud se už komunikátor chystá přesvědčovat, pak cílová skupina nesmí získat dominantní dojem, že ji přesvědčuje kvůli dosažení vlastního prospěchu. Toho může řečník podle Karlíčka dosáhnout například tím, že bude zastávat nečekanou pozici (zločinec žádá přísnější tresty).

Životní zkušenosti komunikátora

Životní zkušenosti prezentátora by mohly být mylně ztotožněny s jeho věkem. Ne- ní tomu tak. Starší prezentátor nemusí být nutně krediblnější. Zejména v nových oborech (např. IT) může mladý zkušený komunikátor představovat kompetentnější zdroj informací. Stejně tak bude na začínající řidiče vysoce důvěryhodně působit výpověď jejich vrstevníka o nebezpečí konzumace alkoholu za volantem, pokud tento předtím zavinil dopravní nehodu pod vlivem alkoholu. Publikum se s takovým mluvčím lépe identifikuje a bude jeho

sdělení věnovat intenzivnější pozornost. Uvedený postup v současnosti vyžívají například rakouské autoškoly.

Entusiasmus řečníka

Entusiasmus a zanícení pro téma jsou další kategorií, která se promítá do kredibility. Potvrzuje to i prastaré moudro: Kdo sám nehoří, nemůže zapálit jiné. S entusiasmem dle mého názoru úzce souvisí rovněž charisma, které je dalším poznávacím znakem excellentního prezentátora.

Nad rámec Mikuláščíkova výkladu se zaměřím ještě na jeden důležitý faktor formující kredibilitu prezentátora – jeho vnější vzhled a atraktivitu.

Vnější vzhled prezentátora

„Ve známém experimentu s přecházením chodců na červené světlo na křižovatce elegantně oblečený muž zlákal významně více chodců než ošuntělý, když jako první vkročil do jízdní dráhy. Upravený zevnějšek vzbuzuje větší důvěru než neupravený.“ [Nakonečný, 2009, s. 308]

Bébr na téma oblečení poznamenává: „Při prezentacích je důležité zvolit oděv, který bude odpovídat oběma pólům – posluchačům i řečníkovi. Posluchači by měli považovat řečníkův oděv za adekvátní – nesmí je dráždit, urážet, nebo strhávat zbytečnou pozornost. (...) Na druhou stranu řečník sám se musí v daném obleku cítit dobře.“ [2000, s. 38]

Pod pojem vnější vzhled neřadíme pouze oblečení, ale také tělesnou stavbu, rysy obličeje, upravenost vlasů a rukou prezentátora. Použití pojmu atraktivita by prvoplánově mohlo vést k představě, že vysoká štíhlá blondýna bude ideálem kredibility. Zmíněná úvaha není pochopitelně správná. Do hry v tomto případě vstupují zažitá stereotypy. Za vysoce kredibilního bude (pro konkrétní téma) považován vědec v bílém plášti, konzervativně upravená manažerka, excentricky oblečený umělec nebo urostlý sportovec.

Ukazuje se rovněž, že k vnímání kredibility významnou měrou přispívá i podobnost prezentátora a posluchače. Podobným lidem (co se týče vzezření – oblečení, délky vlasů, úpravy vousů) můžeme věřit víc než těm, kdo se od nás vzezřením liší. [Křivohlavý, 1988, s. 195] Považujeme je za sympatičtější a chováme se tak, jako bychom je chtěli potěšit. [Aronson in Karlíček, 2008].

Přestože atraktivita je velmi subjektivní kategorií, ani neatraktivní prezentátoři nejsou bez šance. Jak uvádí Karlíček: „I zcela neatraktivní osoba může být efektivním zdrojem komunikace, pokud je zřetelné, že komunikací nemá co získat, nebo dokonce může něco ztratit.“ [2008]

4.3 Obsah a forma prezentace

Po výkladu termínů první dojem, sociální stereotypy a kredibilita se dostáváme k úhelné otázce a odvěkému sporu, zda je důležitější obsah, nebo forma. Názory obsažené v literatuře se v tomto směru rozcházejí [viz Box 7].

OBSAH NEBO FORMA?

Trojího musí řečník dbát: co říká, kde to říká a jak to říká.

- Cicero

Forma nesmí potlačovat obsah. To, co říkáte a proč to říkáte, je důležitější než to, jak to říkáte. Lidé, kteří mají co říci, považují to za důležité a mají dostatek sebejistoty, nemusí nacvičovat žádné formální triky a figle.

[Plamínek, 2008, s. 169, 172]

V prvotřídní restauraci očekáváte prvotřídní suroviny a osvědčené recepty. Chtěli byste si pro lahůdky chodit do kuchyně s papírovým táckem?

[Hierhold, 2008, s. 27]

Někteří jedinci velmi účinně komunikují své požadavky v podstatě proto, že jejich sdělení mají přesně tu formu, kterou příjemci „podvědomě“ očekávají.

[Vybíral, 2000, s. 28]

Nezáleží jenom na tom, co se řekne, ale i na tom, jak se to řekne!

[Medlíková, 2008, s. 56]

Dokonalé provedení prezentace vám vítězství nezaručí, ale nikdy byste neměli prohrát proto, že byla méně než špičková.

[Koegel, 2009, s. 12]



Box 7 - Názory na důležitost obsahové a formální stránky prezentace

Vztah obsahu a formy by nikdy neměl být vnímán jako souboj. Daleko příhodnější je vnímat vztah obsahu a formy jako symbiózu. V posledních letech jsem při studiu marketingové komunikace vyslechl výsledky řady výzkumů zabývajících se počtem marketingo-

vých sdělení, která denně soutěží o pozornost diváků, čtenářů či posluchačů. Autoři studií uvádějí počty od stovek po tisíce sdělení. Aniž bychom museli znát přesné číslo, je možné konstatovat, že počet sdělení je enormní. Z vlastní zkušenosti přitom mohu potvrdit, že prvním impulsem, který upoutá mou pozornost k reklamě, bývá povedený vizuál či hezká fotografie – tedy formální stránka inzerátu či billboardu. Dávno předtím, než stihnu zaregistrovat a vědomě zpracovat titulky reklamního sdělení, utvoří se v mé mysli první dojem, který často rozhodne o tom, zda se budu o sdělení dále zajímat, či nikoli. **Forma je tedy – slovy matematika – nutnou, nikoli však postačující podmínkou úspěšné komunikace.**

Význam formy pro úspěšnou komunikaci dokladují mj. i změny přístupu generace narozené po roce 1980 ke zpracování informací. Marketingové agentury nazývají tuto velkou populační kohortu obvykle generací Y, kterou Trinderová definuje jako počítačově gramotnou. [Trinder, 2009, s. 7] Práce s počítačem a zejména s internetem přitom významně mění způsoby, jakým moje a mladší generace zacházejí s informacemi (tedy informačním obsahem). Samotné používání vyhledávače je ukázkou, jak extrémně důležitá je forma pro úspěšný přenos informací. Na jakýkoli běžný dotaz je uživateli k dispozici na jedno kliknutí obrovské množství webového obsahu. Není v jeho silách takové kvantum dat zhodnotit na základě důkladné obsahové analýzy. Proto se uživatelé internetu naučili kvalitu webů a na nich poskytovaných obsahů hodnotit podle zástupných kritérií. Rozhodující jsou v tomto směru vizuální zpracovanost a přehlednost – tedy ryze formální měřítko. [Stuchlík et Dvořáček, 2002]

4.3.1 Přesvědčování centrálním a periferním způsobem

Pochopení významu obsahu a formy pro přesvědčování usnadňuje rovněž teorie centrálního a periferního způsobu přesvědčování. Přesvědčování vedoucí ke změně postoje může podle uvedené teorie probíhat dvěma způsoby – centrálním a periferním.

Centrální způsob přesvědčování je podle Atkinsonové založen na argumentech – tedy na obsahu. Takovým způsobem probíhá proces přesvědčování u témat a otázek, které jedinec považuje za osobně důležité. Naproti tomu u okrajových témat nebo u témat, kdy jedinec není schopen zaujmout stanovisko k obsahu tvrzení, nastupuje **periferní přesvědčování**. To je postavené především na formálních parametrech sdělení. Posluchač reaguje

například na množství argumentů nebo na podněty vztahující se ke kontextu (kredibilita komunikátora nebo příjemný pocit z okolního prostředí). [Atkinson, 2003, s. 670]

Můj závěr ve věci obsahu a formy při prezentování je následovný: Perfektní slidy nejsou všemocné. Prezentátor by však neměl spoléhat na to, že ho zachrání samotná geniální myšlenka. Může se totiž stát, že právě kvůli špatnému »obalu« i ta nejgeniálnější myšlenka zapadne. Naproti tomu i průměrná myšlenka může zaznamenat úspěch, je-li skvěle formálně podaná. Svět marketingu nabízí nespočet důkazů potvrzujících platnost tohoto tvrzení.

4.4 Hlasový projev

„Argumenty ovládnout mysl a hlasem ovládnout prostor.“



– Jaroslav Kobout

Také následující text bude (stejně jako celá práce) hledat odpověď na otázku, jak lze docílit toho, aby prezentátor udržel pozornost publika a pomohl mu se zapamatováním látky. Zaměřím se na specifika hlasového projevu jako jednoho ze základních stavebních kamenů prezentace.

4.4.1 Příprava na hlasový projev

Zkušení rétoři vědí, že o hlas je třeba pečovat – zvláště pak před namáhavým vystoupením. Podle Jana Přeučila lze skvělého účinku dosáhnout, když si rétor navlhčí hlasivky teplou vodou a plátkem citronu, nebo se napije obyčejné vody pokojové teploty. Rozhodně se má vyhnout horkým nápojům, oříškům, müsli tyčinkám a jiným podobným pokrmům, které by mohly ulpět na hlasivkách. [2009, s. 60] Z vlastní zkušenosti doplním, že voda by v žádném případě neměla být sycená oxidem uhličitým, protože bublinky dráždí k říhnutí. Dvojnásobný pozor si v tomto ohledu musí řečník dávat při vystoupeních, kdy hodlá mluvit do mikrofону. Rozdílné názory panují na konzumaci alkoholu. Reakce na požitý alkohol se liší člověk od člověka, proto nemá smysl dávat nějaké obecně platné doporučení.

Součástí hlasové přípravy je i rozdýchání a rozmluvení. Rozdýchání je významné už proto, že „dech ovlivňuje naši psychofyzickou kondici, naši celkovou náladu a v neposlední řadě také naši řeč.“ [Přeučil, 2009, s. 51] Když se řečník opakovaně zhluboka nadechne a zhluboka vydechne, zpomalí se mu tep, celkově se uklidní a připraví na posluchače. Řada řečníků má svou magickou formulku, kterou před vystoupením několikrát zopakuje a pomůže tak svým mluvidlům. Jan Přeučil například radí svým posluchačům s přehnanou artikulací vyslovit nesmyslné slovíčko »OUVEKS«, Martin Kupka zase doporučuje několikrát zopakovat větu: „Míni méně Máňa, vůní voní vání.“ Medlíková nabízí jiný poměrně svérázný recept: „Několikrát se silně udeřte do hrudní kosti – uvolní se sevření svalů vzniklé stresem a hlas bude znít přirozeněji.“ [2008, s. 66]

Každý komunikátor, i ten nejlepší, se občas přerekne, příležitostně nedokončí větu, udělá chybu v tvarosloví, zopakuje se, zakoktá se. Nepředstavuje to žádný zvláštní úkaz. Studie citované Křivohlavým prokázaly, že u normálních lidí je při běžném projevu možné počítat v průměru s jednou takovou chybou za 4 až 6 sekund. [1988, s. 141] Přestože mi toto číslo připadá nadhodnocené, může řečníkům sloužit jako motivace pro pečlivé rozmluvení před vystoupením.

4.4.2 Paralingvistika

Paralingvistika se zabývá nevyslovenými aspekty mluvené řeči – hlasitostí, tempem, výškou a modulací hlasu, plynulostí promluvy a využíváním pomlk. Neopomínají ani artikulaci, frázování nebo bohatost a pestrost řečnickovy mluvy. Všemi těmito prostředky je prezentátor schopen přenášet mimoslovně význam. Paralingvistika tak stojí na pomezí mezi verbální a nonverbální komunikací. Podrobně se paralingvistice věnuje například Křivohlavý [1998].

Přestože existují rozdíly, lidé jsou k vnímání paralingvistických signálů obecně velmi citliví. Posluchači dovedou přesně posoudit socioekonomické postavení mluvčího na základě šedesátivteřinové nahrávky jeho hlasu. [DeVito, 2008, s. 169]

Výzkumy zároveň naznačují, že závadný paralingvistický projev může na posluchače působit až rušivě. Mezi nejrušivější faktory patří nesebevědomý projev, špatná výslovnost a artikulace, příliš rychlá řeč, nedostatečná slovní zásoba a chudý verbální projev. [Hybels in Mikuláščík, 2003, s. 162]

Správný paralingvistický projev

„Běžný proud řeči má přirozenou tendenci ukolébávat.“ [Kohout, 1995, s. 56] Monotónní projev je nejjistější cestou, jak posluchače uspat. Rovněž z toho důvodu není vhodné prezentaci číst. Principem upoutání pozornosti je změna. [Hospodářová, 1997, s. 21]. Prokazují to i výsledky výzkumu: „Když se záměrně měnila barva řeči, rychlost produkce slov, výška posazení hlasu atp., posluchači si zapamatovali podstatně více v porovnání s tím, když totéž bylo sdělováno poměrně monotónně.“ [Heslin et Patterson in Křivohlavý, 1988, s. 203]

Ze všech těchto výroků vyvozují hlavní požadavek na paralingvistický projev prezentátora – a tím je výrazová pestrost. Těžko lze po komunikátorovi oprávněně chtít, aby změnil barvu svého hlasu. Některé faktory jsou řečníkům dány jako vrozené. Bezpochyby ale lze pracovat s hlasitostí, tempem řeči, modulací, artikulací, frázováním nebo pomlkami v promluvě.

Hlasitost

Má-li komunikátor ovládnout svým hlasem prostor, jak předjímá motto podkapitoly, klade to na hlasitost jeho projevu značné nároky. Zatímco pro antické rétory neexistovala alternativa zesíleného lidského hlasu, dnes již zvuková technika dokáže pomoci i prezentátorům, které příroda neobdařila silným hlasem. Specifiky mluvení do mikrofonu se už před víc než půlstoletím sympatickým způsobem zabýval Jaroslav Holman na stránkách své knihy *O řečníkovi pro řečníky*. Některé z jeho rad jsou dodnes aktuální, jiné naopak technický vývoj odsoudil k zapomenutí. Do mikrofonu mluvíme zblízka, přirozenou hlasitostí, a především zřetelně. Prezentátor nikdy neudělá chybu, když si mikrofon předem vyzkouší.

Tempo řeči

Další proměnnou hlasového projevu je tempo řeči. Křivohlavý ho přirovnává k tempu hudby [1988, s. 137]. Stejně jako skladatelé mění tempo jednotlivých vět svých symfonií, prezentátoři mají pracovat s tempem své promluvy. Střídání rychlých pasáží s pomalými, na které se zpomalením přenáší důraz, však nestačí. Je potřeba cíleně pracovat i s tichem. Pomlky přitahují pozornost posluchačů a skvěle se hodí pro zdůraznění stěžejních myšlenek.

Vnímání tempa řeči je dokonce kulturně podmíněno: „V individualistických společnostech je rychle mluvící řečník považován za schopnějšího než řečník mluvící pomalu, zatímco v kolektivistických kulturách je za schopnějšího pokládán řečník pomalejší. [DeVito, 2008, s. 180]

Modulace hlasu

Svou nezastupitelnou roli v boji proti monotónnosti hraje modulace lidského hlasu. Jednoduché slovíčko „jo“ dokáže komunikátor vyslovit hned několika způsoby. Z jeho úst může zaznít jak uctivý souhlas, tak i pohrdavá ironie. Díky správné modulaci dokáže prezentátor pracovat s tzv. logickým důrazem – tedy akcentováním podstatné části sdělení. Může při tom zapojit hlubší tón hlasu, jasnější artikulaci či frázování. Modulační figury je potřeba dávkovat opatrně – přehnaná práce s modulací hlasu může vést až k afektovanosti přednesu. [Bébr, 2000, s. 37]

4.5 Neverbální projev

„Když někoho posloucháme, neznamená to, že vnímáme pouze slova. »Posloucháme« také výraz obličeje, zda je autentický, nebo jde o určitou masku, zda je příjemný, nebo »kyselý«, »posloucháme« celkový dojem člověka.“ [Mikuláščík, 2003, s. 100] Vnímání nonverbálních projevů se podle Mikuláščíka odehrává převážně na nevědomé úrovni.

Nonverbální komunikace je silně spjata se světem emocí: „Uhlídat všechny oblasti těla je však v případě silné emoce téměř nemožné. Volní kontrole a potlačení se vzpírá zejména třes rukou, chvění či napětí v hlase, celkový tělesný tonus, změny barvy kůže, některé bezděčné pohyby apod.“ [Vybíral, 2000, s. 75] Mnohdy je proto neverbální komunikace příjemcům schopna prozradit pravé motivy jednání komunikátora. Podle Pauknerové mohou neverbální projevy člověka – mimika, gestikulace apod., nejružnější přechytnutí a další nezáměrná vyjádření prozrazovat o člověku mnohem víc, než je sám ochoten dát najevo. [2006, s. 28]

Proběhla řada průzkumů, které se zabývaly otázkou důležitosti nonverbální komunikace a pokoušely se procentuálně vyjádřit její význam. V literatuře obvykle nalezneme Mehrabianovo pravidlo 7 % – 38 % – 55 %. Pouze 7 % účinku sdělení je podle něj pod-

míněno slovy, naopak celých 38 % účinku ovlivňuje hlas prezentátora (tedy paralingvistické aspekty) a konečně 55 % účinku sdělení má na svědomí neverbální komunikace řečníka.

Jasný nepoměr 93:7 ve prospěch mimoslovních aspektů sdělení je dalším opěrným argumentem zastánců formy jako klíčového faktoru pro předávání informací. Dlužno podotknout, že ne všichni teoretici komunikace s Mehrabianovým číselným vyjádřením souhlasí. Vyrovnanější číselný poměr přináší ve své publikaci Borg. V běžné komunikaci s druhým člověkem se podle něj přenáší 40-45 % sdělení komunikací verbální a 55-60 % komunikací mimoverbální. [2007, s. 48] Jiní psychologové (například Mikuláščík) tato číselná vyjádření kritizují.

Ať už v poměru 93:7, 60:40, nebo jiném, nonverbální komunikace je důležitým přenosovým kanálem pro sdělení každého prezentátora a má obvykle prioritu nad komunikací verbální. „Všechny výzkumy prokazují, že nonverbální komunikace je posluchači často akceptována jako věrohodnější než komunikace verbální.“ [Kohout, 1995, s. 47] Řada autorů dokonce uvádí, že v případě rozporu mezi verbální a nonverbální složkou vyjádření má příjemce pětkrát vyšší tendenci uvěřit neverbálním signálům, než slovům. [Pauknerová et al., 2006, s. 109], [Vybíral, 2000, s. 79], [Peas, 2008, s. 33]

Ze všech těchto zjištění vyplývá požadavek na konzistenci verbální a neverbální komunikace. Prezentátor musí slovy říkat to samé, co posluchačům sděluje jazyk jeho těla. Kdo tento princip ovládne, stává se obvykle velmi přesvědčivým komunikátorem.

V nonverbální komunikaci se ovšem vyskytují také četné rušivé elementy. Kromě již zmíněného nesouladu s verbální komunikací to mohou být i rozličné zlovyky. Mezi obvyklé potíže prezentátorů patří nezvládnutí vlastních rukou, nekoordinované kymácení se, nervózní přešlapování nebo otáčení se zády k publiku. Většina těchto projevů se odehrává bezděčně. Komunikátoři si proto musí vzít na pomoc publikum nebo videonahrávku, aby si problematické rysy své nonverbální komunikace uvědomili a mohli začít pracovat na jejich odstranění.

4.5.1 Oční kontakt

Bez existence očního kontaktu by komunikace prezentátora byla značně ochuzena. Díky jemu navazuje řečník vztah s publikem, oslovuje ho. Naopak pohled mířící do pra-

vého horního rohu přednáškové místnosti vytvoření kontaktu s posluchači znemožňuje. Přímý pohled do očí je znakem důvěryhodnosti komunikace. [Karlíček, 2008]

Ve snaze učinit prezentaci důvěryhodnější by to však komunikátor s očním kontaktem neměl přehánět. Dobrý pocit posluchačů nevzbudí, pokud na ně bude soustředěně hledět – »probodávat« je pohledem. I pro oční kontakt platí zásada uměřenosti. Existuje určitá správná míra očního kontaktu: „Ukázalo se, že nejméně příjemný je ten, kdo k někomu hovoří a vůbec se na něj ani nepodívá. Podstatně příjemnější se nám zdá ten, kdo k nám hovoří a přitom se na nás neustále dívá. Poměrně nejsympatičtější je nám člověk, který k nám hovoří a dívá se nám přibližně 50 % doby hovoru do obličeje.“ [Křivohlavý, 1988, s. 85] Uvedené číslo 50 % je nutno brát s rezervou, neboť sám Křivohlavý ve stejné knize udává také číslo 75 % [s. 97].

V literatuře nenajdeme jednoznačný návod, zda by prezentátor měl očima kontaktovat konkrétní diváky, či pouze pohledem přejíždět publikum »křížem-krážem«. Má osobní zkušenost vypovídá spíše pro druhou variantu. Pokud navíc komunikátor hovoří spatra, vizuální kontakt s konkrétními diváky může narušovat tok jeho myšlenek. Proto je lepší představit si publikum jako »masu« a té rovnoměrně věnovat oční kontakt. Letmý kontakt s konkrétním divákem je naopak nezbytně nutný v situacích, kdy prezentátor potřebuje zjistit reakci publika. Někteří řečníci rovněž doporučují navázat v úvodu prezentace oční kontakt s pozitivně naladěným jedincem za účelem rychlého odeznění trémy. Zpravidla platí, že oční kontakt mezi prezentátorem a konkrétním posluchačem se lépe udržuje v menších skupinách.

Zvláštními pravidly se oční kontakt řídí v interkulturní komunikaci. Individualisticky zaměřené společnosti preferují delší oční kontakt než kultury kolektivistické. Délka optimálního zrakového kontaktu se tedy v různých částech světa liší. „Když zrakový kontakt nedosáhne pravidly uznávané vhodné délky, lidé (z určité kultury) mohou mít dojem, že komunikační partner nemá zájem, stydí se nebo je duchem nepřítomný.“ [DeVito, 2008, s. 159] Překročení běžné doby očního kontaktu naopak podle DeVita může být vnímáno jako nevhodný projev zájmu, nebo dokonce signál nepřátelství.

Častým nedostatkem prezentátorů je přerušování očního kontaktu s publikem ve chvíli, kdy se prezentátor otáčí k plátnu. Občasná letmá kontrola projekční plochy je nevy-

hnutelnou součástí prezentování. Čas věnovaný plátnu lze minimalizovat dobrou znalostí vlastních slidů a správným umístěním monitoru počítače.

4.5.2 Mimika

Podle údajů uvedených v literatuře nám obličejové svaly umožňují vytvořit víc než 1000 mimických výrazů. [Ekman in Křivohlavý, 1988, s. 34] Výrazová pestrost mimiky se mezi lidmi liší stejně jako schopnost jedinců různé výrazy tváře interpretovat.

Jaká by měla být mimika prezentátora, nám denně předvádějí televizní moderátoři. Jejich mimický projev je přirozený, ilustrativní a přitom překvapivě úsporný. Čím v prezentaci není nutné příliš šetřit, je úsměv. „Úsměv facilituje chování příjemce již tím, že v něm spouští zpětnou vazbu. Absence úsměvu inhibuje.“ [Vybíral, 2000, s. 76] Lehký přirozený úsměv prezentátora vyvolává úsměv publika, zlepšuje náladu a aktivaci posluchačů, a v konečném důsledku tak může přispět k lepšímu zapamatování látky.

V žádném případě bych nedoporučoval jakémukoli řečníkovi, aby se nutil do nepřirozených mimických etud. Publikum nepřirozenost výrazů vzápětí odhalí a jeho úsilí bude kontraproduktivní. Zběhlí prezentátoři dokážou podobně jako herci využívat celého spektra jemných mimických fines. Spikleneckým mrknutím oka podtrhnou ironické sdělení, zdviženým obočím vyvolají u publika překvapení, přimhouřením očí pak dojem usilovné koncentrace nebo přemýšlení.

4.5.3 Gestikulace

Politici bývají mistry gestikulace. Projevy Baracka Obamy poskytují v tomto směru množství hodnotného studijního materiálu. Ostatně celé jejich provedení (vč. jejich struktury) je příkladem brilantně zvládnuté práce prezentátora.

DeVito dělí gesta do pěti tříd – všechny je i s příklady praktického využití při prezentacích shrnuje Tabulka 4.

Typy gest	Praktické využití při prezentacích
Významová gesta	Ukazování prstem nebo dlaní pro zaměření pozornosti publika; spojení palce a ukazováčku ve smyslu »skvělý«
Ilustrátory	Široké rozevření paží pro ilustraci rozsahu; využití dlaní jako misek vah při porovnávání; gesto »na jedné straně, na druhé straně«; pravá ruka zdvižená do úrovně očí doprovázená pohledem a lehkým natočením jako výraz vizionářství...
Afektivní projevy	Zatnutá pěst jako projev odhodlání, zatnutá pěst spojená s pohybem paže dozadu - gesto vítězství a radosti z úspěchu
Regulátory	Paže zdvižená dlaní k publiku v gestu »zastavte se« před klíčovým sdělením nebo v diskusi; kroužení ruky pro dynamizování řečeného; ruka položená na ústa ve významu »to se nemá říkat«
Adaptéry	Nejsou pro prezentaci příliš vhodné, některé (např. poškrábání na hlavě) lze vědomě využít v roli ilustrátorů

Tabulka 4 - Pět typů signálů těla podle DeVita [2008, s. 156] a příklady jejich využití při prezentacích

Pro účely prezentování představují nejvýznamnější skupinu gest tzv. ilustrátory. Naopak přítomnost afektivních projevů (ve vyhrocené formě bouchání do stolu) nebo adaptérů (škrábání se, úprava vlasů či oděvu) by si měl prezentátor uvědomovat a využívat jich zejména pro ilustrativní účely. Všechna gesta mají působit přirozeně a především mají být v souladu s vlastní řečí.

Mnozí prezentátoři se nepotýkají s nedostatkem gest – naopak, jejich gestikulace dosahuje rušivých rozměrů. Říká se, že nevědí, co s rukama. Proti nadměrné gestikulaci lze vřele doporučit jakoukoli věc (kartičky s poznámkami, presenter, fix na flipchart), která ruce ukotví v úrovni pasu.

4.5.4 Posturologie a proxemika

Posturologie je nauka o tělesných postojích, které zaujímáme. Proxemika se zase zabývá prostorovými aspekty komunikace. Aby komunikátor mohl měnit své umístění v prostoru nebo své postoje, musí nutně vyvinout pohybovou aktivitu. Vnímání a identifikace pohybu přitom byly pro naše předky životně důležité. Protože je náš mozek na pohyb stále citlivý, lze cílený pohyb využívat pro ovládnutí pozornosti. [Hierhold, 2008, s. 229]

Pohyb je neopominutelnou součástí prezentování. Musí však být vědomý, nikoli nahodilý a stereotypní. „Zvýšená živost pohybů naznačuje vyšší intenzitu vzrušení, případně vyšší míru vnitřního napětí.“ [Křivohlavý, 1988, s. 71] Zvýšenou míru pohybu může publikum vnímat jako znak vysokého zaujetí pro téma za předpokladu, že i ostatní složky neverbální komunikace a paralingvistický projev jsou stejně »nabuzené«. Naproti tomu dynamicky se pohybující řečník, který těžkopádně formuluje myšlenky a dívá se při tom do země, bude publiku připadat přinejmenším jako podivín.

Možnosti pohybu prezentátora ovlivňuje fakt, že bývá obvykle vázán na obsluhu technického zařízení (např. notebooku). Této závislosti se dnes dá bezproblémově vyhnout použitím dálkového ovladače (presenteru). Řečníka může na jedno místo vázat i řečnický pult nebo pevně umístěný stojánek s mikrofonem. Obojí komunikátorovi sice poskytuje ukotvení, ale zároveň ho významně omezuje v pohybu. Drátový mikrofon umístěný na stojánku by proto měl představovat nouzové řešení. Daleko příhodnější se pro účely prezentace jeví využití bezdrátových ručních či klopových mikrofonů. Má-li prezentátor k dispozici řečnický pultík, neměl by ho považovat za pevnost, kterou není radno opouštět, nýbrž za určitý bod jistoty, od něhož se lze kdykoli vzdálit. Ať už řečník stojí u pultíku, u stojanu s mikrofonem, nebo volně, jeho postoj by měl být vždy vzpřímený a čelem orientovaný směrem k publiku.

Stejně jako jinde, také ve svých pohybech by se prezentátor měl vyvarovat stereotypnosti a roztržitosti. Roztěkaným prezentátorům může napomocť pevné ukotvení u řečnického pultíku či pevného mikrofonu, které s sebou bohužel přináší výše zmíněné nevýhody spojené s uvázáním řečníka na jedno místo. Nežádoucím tělesným projevem jsou rovněž rozličné tiky týkající se nejen držení těla, ale i mimiky a gestikulace. Jejich výskyt působí na pozornost publika jako magnet. Je-li to možné, měli by řečníci pracovat na jejich odstranění. S urputností sobě vlastní se zbavil ramenního tiku řecký rétor Démothénés: „Postavil se pod strom, na větev pověsil meč, který ho hrotem při každém trhnutí ramenem odnaučoval, až odnaučil nepříjemnému tiku.“ [Kohout, 1995, s. 17]

4.6 Interakce s publikem

V kapitole 4 jsem se zatím věnoval výlučně prezentátorovi – jeho přípravě a správnému provedení prezentace, jak z hlediska verbální, tak i nonverbální komunikace. Publikum zůstalo dočasně opominuto, což se nyní pokusím napravit.

4.6.1 Vnímání nonverbálních projevů publika

Ačkoli bývá prezentování považováno za jednosměrnou komunikaci, opak je pravdou. Komunikátor nemusí rozpoutat diskusi, aby s ním publikum začalo komunikovat. Posluchači s ním komunikují celou dobu, když mu mlčky poskytují cennou zpětnou vazbu. Jestliže prezentátor vnímá a dešifruje reakce posluchačů, funguje zároveň jako příjemce sdělení. [DeVito, 2008, s. 34]

Existuje celá řada příruček, které poskytují rady týkající se nonverbální komunikace. Čtenáři se v nich mohou dočíst, že překřížené ruce znamenají uzavřenost, nebo že záklon na židli vyjadřuje povýšenost. Množství prezentátorů se těmito a podobnými radami ke své škodě bezmyšlenkovitě řídí a při svých interpretacích nonverbálních reakcí publika zcela opomíjejí situační kontext. Neuvědomují si, že překřížené ruce mohou vyjadřovat také prostou skutečnost, že v místnosti je zima a že záklon na židli může být pro posluchače nejpohodlnější polohou sezení. Vysuzovat z izolovaných nonverbálních projevů jejich význam bez ohledu na okolnosti je jednou z nejzávažnějších chyb. [Peas, 2008, s. 31] Klíčovou roli hraje situační kontext. Schopnost správně interpretovat nonverbální signály druhých roste nejen se znalostí kontextu, ale také s rostoucí emocionální inteligencí jedince. „Ti, kdo se nejlépe vyznají v emocích druhých, mají nejrozvinutější rozlišovací schopnosti pro detaily neverbálních projevů a patří k nejoblíbenějším lidem. Sami bývají citliví.“ [Vybíral, 2000, s. 76]

Předchozí odstavec naznačil, že interpretace nonverbální komunikace publika zdaleka není triviální záležitostí, jak se čtenářům snaží naznačit populární literatura. Výhodou řečníka je, že schopnost »číst« nonverbální komunikaci druhých se učíme nejen při prezentacích, ale v každodenním životě. Jestliže prezentátor chce dekodovat nonverbální signály vysílané publikem, měl by se zaměřit na výrazy ve tvářích posluchačů, jejich aktivitu a podle Křivohlavého rovněž kongruenci poloh – tj. zaujetí zhruba stejné konfigurace urči-

tých částí těla dvěma nebo více členy skupiny. I když posluchači nedávají svůj názor najevo slovy, často ho nevědomky vyjádří svými rukama. Některý z účastníků si dá ruce v bok, jiný je založí na prsou. [1988, s. 63] Kongruence poloh, postojů a tělesných konfigurací tak může komunikátorovi prozradit, kteří posluchači s ním sdílejí jeho názory a kteří nikoli.

4.6.2 Aktivizace publika prezentátorem

Během očního kontaktu s publikem bývá řečník konfrontován s různými mimickými výrazy obličeje – od nefalšovaného zájmu až po nepřítomný nezájem provázený kreslením do poznámek. Ve druhém případě může prezentátor vyzkoušet různé metody, jak pozornost publika získat zpět, jak posluchače aktivizovat.

Použití aktivačních slov

První možností, jak ozvláštnit prezentaci, je využívání tzv. aktivačních (někdy rovněž motivačních) slov. Televize a média obecně nadužívají slov exkluzivně, živě, aktuálně. Důvod je prostý – jejich výskyt aktivuje pozornost posluchačů. „Když prezentující mluví, posluchač některá slova slyší a některá vypouští ze své pozornosti.“ [Medlíková, 2008, s. 38] Podle Medlíkové je vhodné obohatit prezentaci právě o výrazy upoutávající pozornost publika. Vedle všeobecně fungujících aktivačních slov, z nichž některá jsem již zmínil, existují i aktivační slova určená pro konkrétní cílové skupiny. Kupříkladu pozornost manažerů mohou přitahovat slova optimalizace, efektivita, synergie či inovace. Problémem zhusta užívaných aktivačních slov je jejich postupné obsahové vyprazdňování. Stávají se z nich klišé, a proto je třeba s nimi zacházet šetrně. Použití aktivačního slova »optimalizace« v názvu této diplomové práce je ryze nezáměrné.

Eliminace parazitních slov

Zlým dvojčetem aktivačních slov jsou parazitní výrazy. Stejně jako aktivační slova, také parazitní výrazy přitahují pozornost posluchače. Mechanismus je zde ale odlišný: Zatímco aktivační výrazy svou relativní »vyprázdněností« strhávají pozornost na další prezentátorem vyřčené myšlenky, parazitní slova svým častým výskytem upoutávají pozornost především na sebe sama. Prezentátoři je z úst vypouštějí většinou zcela automatizovaně a nevědomě. „Jde o výrazy naučené, které se derou na jazyk s mimořádnou nutkavostí.“

[Křivohlavý, 1988, s. 141] Křivohlavý za používáním těchto nic neříkajících slov vidí snahu prezentátora získat čas, aby se mohl soustředit na formulování svých dalších myšlenek.

V praxi se lze běžně setkat s nadužíváním výrazů »prostě«, »vlastně«, »jakoby« nebo »žejo«. Někdy v této souvislosti hovoříme o využívání tzv. slovní vaty nebo vycpávkových slov. Pokud se v řeči prezentátora vyskytne větší množství vaty, posluchači naprosto ztrácejí pozornost a sledují už jen další výskyt inkriminovaného parazitního výrazu. Parazitní slovo dokonce může svého uživatele přerůst a stát se jeho, jistěže dobře utajeným, pseudonymem.

Použití otázek pro aktivizaci publika

Pro aktivizaci posluchačů spolehlivě poslouží i obyčejná otázka. Zapojení publika prostřednictvím otázek, třebaže řečnických, významně přispívá k zapamatování látky. Psychologové zjistili, že posluchači udrží v paměti pouze 10 % z toho, co se dozvěděli od druhých. Pokud však myšlenku sami vysloví, míra zapamatování stoupne na téměř 80 % vyřčeného. [Křivohlavý, 1988, s. 169] Není pochopitelně reálné, aby publikum s komunikátorem odříkávalo celý text jeho prezentace – prezentace není modlitbou. Pouhé položení řečnické otázky, na kterou si posluchači odpoví v duchu, zvýší jejich angažovanost a pravděpodobně i míru zapamatování látky.

Role diskuse pro aktivizaci publika

Kladení otázek – tentokrát ne řečnických – je základem diskuse. Většina prezentátorů se na konci své prezentace ze zvyku ptá posluchačů, zda nemají dotazy. Praxe naznačuje, že taková otázka obvykle vyzní naprázdno. Proč? Existuje několik možností: Prezentace mohla být obsahově natolik vyčerpávající, že byly všechny informace vyřčeny. Takové případy jsou skutečně vzácné. Nebo mohla prezentace být natolik vyčerpávající, že vyčerpání posluchači již nemají zájem pokládat otázky a těší se, až prezentace skočí. V tom případě se stala závažná chyba na straně prezentátora. Nebo posluchači mají z vědomostí komunikátora takový respekt, že se obávají položit svou zdánlivě »primitivní« otázku. Zde není nic ztraceno, prezentátor může diskusi odstartovat vlastní otázkou, provokativním tvrzením či žádostí o názor na jednoduchý pocitový dotaz. Zvláště facebooková generace zvyklá na styl hodnocení reality formou »líbí-nelíbí« reaguje na podobný dotaz živě. Rozvinutím jednoduchých reakcí lze vytvořit úrodnou půdu pro další diskusi.

Považuji za rozumné, aby prezentátor hned zpočátku své prezentace stanovil jasná pravidla vedení diskuse. Může se rozhodnout zodpovídat otázky ihned, nebo požádat posluchače, aby si své dotazy poznamenali a položili je v závěru prezentace.

Fyzické přiblížení jako aktivizační prvek

Pozornost posluchačů a zapamatování látky ovlivňuje řečník rovněž fyzickým přiblížením se ke svým posluchačům. Pomineme-li fakt, že vzdálenému komunikátorovi nemusí posluchači správně rozumět, fyzická blízkost působí na komunikaci i jinak: „Ten, kdo přistoupí do bezprostřední blízkosti k nám, má pravděpodobně na srdci něco velice vážného, a proto je třeba mu vyhovět.“ Tak popisuje psychologický aspekt přiblížení Jaro Křivohlavý. [1988, s. 193] Prezentátor pohybující se mezi posluchači na sebe strhává pozornost i tím, že není statický. Publikum ho musí sledovat – natáčet hlavu a občas se otočit na židli. Také usnout takřikajíc tváří v tvář prezentátorovi je pro unaveného posluchače daleko složitější, než v případě vzdáleného a nepohybujícího se komunikátora.

EMPIRICKÁ ČÁST

Cílem empirické části je **zhodnotit prezentační dovednosti** vybraných studentů Vysoké školy ekonomické v Praze a pro tento účel navrhnout hodnotící formulář [kapitola 5]. S ohledem na správnou »kalibraci« vzniklého formuláře je součástí páté kapitoly také ověření hodnotícího archu na referenční skupině profesionálních řečníků. Na základě realizovaných hodnocení jsou zformulovány závěry týkající se kvalitativní úrovně posuzovaných prezentací a navrženy konkrétní kroky k úpravě hodnotícího formuláře, tak aby byl dále využitelný v podnikatelské praxi autora práce.

Empirická část diplomové práce zahrnuje rovněž **sestavení dotazníku** pro budoucí marketingový výzkum [kapitola 6], který bude autor práce realizovat formou on-line dotazníkového šetření. Navržený dotazník je testován na pilotní skupině respondentů a na základě poznatků získaných z pilotního šetření je upraven do finální podoby použitelné pro budoucí »ostré« šetření. Těžiště navrhovaného dotazníku spočívá v otázkách zjišťujících postoje respondentů k prezentování, jejich povědomí o nabídce konzultačních služeb zaměřených na prezentace a testu cenových prahů.

5 Hodnocení prezentací

Na základě poznatků obsažených v předchozích kapitolách jsem zpracoval návrh hodnotícího formuláře, který vytváří rámec využitelný pro komplexní evaluaci prezentací. Formulář obsahuje celkem 20 škálovaných otázek rozdělených do sedmi tematických okruhů a seřazených chronologicky tak, jak je hodnotitel bude pravděpodobně vyplňovat. Zvolena byla pětibodová škála s minimem jednoho a maximem pěti bodů. U každého hodnoceného kritéria je vytvořen prostor pro komentář, kterého hodnotitel může využít pro zaznamenání svých postřehů v průběhu prezentace.

5.1 Struktura hodnotícího formuláře

První tematický okruh je tvořen jedinou otázkou týkající se prvního dojmu, který prezentátor v mysli hodnotitele vytvořil. O klíčovém významu prvního dojmu zevrubně pojednává subkapitola 4.2. Stejně jako u všech dalších hodnotících otázek – i zde jsou menším písmem uvedena pomocná hodnotící subkritéria, kterých může hodnotitel využít jako vodítek. Z hlediska prvního dojmu by se hodnotitel měl zaměřit především na vzezření prezentátora, jeho hlas, sebejistotu a důvěryhodnost, stejně jako na schopnost přesvědčit posluchače, aby jej poslouchali dál.

<p>PRVNÍ DOJEM, ENTRÉE (Přivítání, sebejistota a důvěryhodnost prezentátora, hlas, oblečení, vzezření, vizuální pomůcky, přesvědčivost úvodu; prezentátor přesvědčil posluchače o tom, že má smysl poslouchat dál)</p> <p>Negativní/rozpačitý (1) (2) (3) (4) (5) Pozitivní/profesionální</p>	Komentář
---	----------

Tabulka 5 - Hodnotící formulář - 1. část (první dojem)

Druhá část hodnotícího formuláře [Tabulka 6] se zaměřuje na verbální a paralingvistický projev komunikátora. První otázka se dotýká srozumitelnosti projevu jako základního předpokladu porozumění – hodnotitel se zde koncentruje zejména na hlasitost a rychlost promluvy, na zřetelnost artikulace i na jasné formulování. Dále je zkoumána práce komunikátora s hlasem – především pak jeho schopnost modulace hlasu a využívání logických důrazů v boji proti monotónnosti promluvy. Třetí otázka se věnuje přirozenosti a kvalitě hlasového projevu.

HLASOVÝ PROJEV	
<p>SROZUMITELNOST HLASOVÉHO PROJEVU (Vhodná hlasitost, přiměřená rychlost promluvy, zřetelná artikulace, situaci odpovídající jazykové prostředky, jasné formulace, nízké množství chyb v promluvě)</p> <p>Obtížně srozumitelný (1) (2) (3) (4) (5) Velmi dobře srozumitelný</p>	Uvedte prosím jakékoli nápadné zvláštnosti verbálního projevu.
<p>PRÁCE S HLASEM (Modulace hlasu, záměrné používání logických důrazů pomocí změn tempa a hlasitosti; plynulost projevu, ale ne monotónnost, vědomá práce s přestávkami v řeči)</p> <p>Minimální práce s hlasem (1) (2) (3) (4) (5) Aktivní práce s hlasem</p>	
<p>PŘIROZENOST A KVALITA HLASOVÉHO PROJEVU (Celkový dojem z hlasového projevu, úrovně vyjadřování, barvy a výšky hlasu)</p> <p>Neumělý, nepřirozený projev (1) (2) (3) (4) (5) Přirozený, profesionální projev</p>	

Tabulka 6 - Hodnotící formulář - 2. část (hlasový projev)

Pět otázek z dvaceti je věnováno neverbální komunikaci [Tabulka 7]. Čtvrtinová váha odpovídá důležitosti nonverbální komunikace přiznané tomuto komunikačnímu kanálu již v subkapitole 4.5. Postupně jsou hodnoceny oční kontakt, mimika, gestikulace, posturologie, proxemika i kongruence verbální a neverbální komunikace.

NONVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	
<p>OČNÍ KONTAKT S POSLUCHAČI (Délka očního kontaktu, rovnoměrné rozložení očního kontaktu mezi posluchače, prezentátor se věnuje posluchačům, ne poznámkám či promítacímu plátnu)</p> <p>Špatný oční kontakt (1) (2) (3) (4) (5) Optimální oční kontakt</p>	Uvedte prosím jakékoli nápadné zvláštnosti nonverbálního projevu.
<p>MIMIKA PREZENTÁTORA (Práce s úsměvem, přiměřenost a variabilita výrazu, absence rušivých tiků)</p> <p>Nepřirozená, rušivá, strnulá (1) (2) (3) (4) (5) Přirozená, dokreslující, variabilní</p>	
<p>GESTIKULACE PREZENTÁTORA (Přirozenost gest; gesta přispívají k porozumění, nejsou chaotická, neřízená a stereotypní)</p> <p>Neřízená, nervózní (1) (2) (3) (4) (5) Řízená, ilustrativní</p>	
<p>POSTOJE A POHYBY PREZENTÁTORA (Přirozenost postojů a pohybů; pohyby jsou řízené a účelné, nejsou důsledkem nervozity)</p> <p>Neřízené, rušivé, nepřirozené (1) (2) (3) (4) (5) Řízené, účelné, přirozené</p>	
<p>VZTAH NONVERBÁLNÍ A VERBÁLNÍ KOMUNIKACE (Verbální a nonverbální komunikace jsou ve vzájemném souladu, doplňují se)</p> <p>Vzájemně si protirečí (1) (2) (3) (4) (5) Obě složky jsou v souladu</p>	

Tabulka 7 - Hodnotící formulář - 3. část (nonverbální komunikace)

Významem formální stránky prezentace jako nutné, nikoli však postačující podmínky úspěšné komunikace, jsem se zabýval v subkapitole 4.3. Čtvrtá část hodnocení se proto zaměřuje především na slidy, pomůcky a doplňkový materiál [Tabulka 8]. Velký důraz je v souladu s aplikační částí kladen na vizuálnost pomůcek, jejich přehlednost a účelnost. Opominuta v hodnocení není ani schopnost prezentátora rutinně obsluhovat technické prostředky, aniž by jeho pozornost byla odvedena od posluchačů.

FORMÁLNÍ STRÁNKA PREZENTACE	
<p>MÍRA VIZUÁLNOSTI SLIDŮ (Řadu myšlenek a informací se podařilo vyjádřit pomocí symbolů, schémat, obrázků a dalších netextových prvků)</p> <p>Nízká vizuálnost 1 2 3 4 5 Vysoká vizuálnost</p>	Použil prezentátor nějaký zajímavý vizuální prvek?
<p>PŘEHLEDNOST SLIDŮ, RESPEKTOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH GRAFICKÝCH PRAVIDEL (Správný kontrast, přiměřená a dobře čitelná velikost fontů, vhodná kombinace fontů, optimalizace množství textu, střídmost animací a klipartů, práce s volným místem na slidech)</p> <p>Nepřehledné slidy 1 2 3 4 5 Přehledné slidy</p>	Zdály se slidy nepřehledné? Proč?
<p>OBSLUHA PREZENTAČNÍ TECHNIKY (Prezentátor bezproblémově obsluhuje prezentační techniku, rutinně používá potřebné technické vybavení, jeho pozornost není obsluhou/kontrolou techniky odváděna od publika)</p> <p>Technika nezvládnuta 1 2 3 4 5 Technika rutinně používána</p>	Docházelo při obsluze techniky k problémům? Jakého rázu?
<p>ÚČELNOST SLIDŮ, POMŮCEK A DOPLŇKOVÉHO MATERIÁLU (Slidy a pomůcky podporují řečníka, nesoutěží s ním o pozornost, slidy neobsahují totéž, co řečník pronáší, veškeré pomůcky i tištěné materiály určené posluchačům jsou účelné)</p> <p>Odvádějí pouze pozornost 1 2 3 4 5 Pomáhají prezentátorovi</p>	Použil prezentátor kromě slidů i jiné pomůcky?

Tabulka 8 - Hodnotící formulář - 4. část (formální stránka prezentace)

Část hodnotícího formuláře týkající se obsahové stránky prezentace [Tabulka 9] se na jedné straně věnuje strukturovanosti a logice výkladu komunikátora a na straně druhé přizpůsobení obsahové stránky prezentace publiku. Správná struktura a logický charakter výkladu napomáhá zejména správnému pochopení a zapamatování látky, přizpůsobení prezentace potřebám a zájmům publika je zase zásadním faktorem ovlivňujícím míru pozornosti, kterou posluchači věnují prezentovaným obsahům. O obsahové stránce a zákonitostech výstavby prezentace podrobně a z rozličných úhlů pojednávala kapitola 3.

OBSAHOVÁ STRÁNKA PREZENTACE	
<p>STRUKTURA A LOGIKA VÝKLADU (Správně strukturovaný a logický výklad, posluchač se v něm neztrácí, argumentace je přesvědčivá)</p> <p>Výklad je chaotický (1) (2) (3) (4) (5) Výklad je strukturovaný a logický</p>	
<p>PŘÍZPŮSOBENÍ OBSAHOVÉ STRÁNKY PREZENTACE PUBLIKU (Prezentace ušitá publiku na míru, autor správně odhadl znalostní úroveň a zájmy posluchačů; množství a kvalita informací odpovídají publiku, prezentátor využil potenciálu tématu)</p> <p>Obsah nepřizpůsoben publiku (1) (2) (3) (4) (5) Obsah přizpůsoben publiku</p>	

Tabulka 9 - Hodnotící formulář - 5. část (obsahová stránka prezentace)

Aktivní práce s publikem je poznávacím znakem zkušeného prezentátora a důležitou podmínkou upoutání pozornosti posluchačů, proto nemohla být v navrženém hodnotícím formuláři opomínuta [Tabulka 10]. Kromě schopnosti aktivizovat publikum by se hodnotitel měl zaměřit na pohotovost prezentátora a jeho úroveň interakce s posluchači.

PRÁCE S PUBLIKEM	
<p>UDRŽOVÁNÍ POZORNOSTI PUBLIKA, AKTIVIZACE POSLUCHAČŮ (Zapojení publika, využití vhodných příběhů, příhod a humoru pro oživení prezentace, používání aktivačních slov pro zvýšení pozornosti vs. výskyt parazitních slov rozptylujících pozornost)</p> <p>Publikum opomíjeno (1) (2) (3) (4) (5) Publikum vhodně aktivizováno</p>	Použil prezentátor některé z uvedených prvků? Uveďte příklady.
<p>INTERAKCE S PUBLIKEM, POHOTOVOST (Podněcování diskuse, kladení (řečnických) otázek, pohotové reakce na projevy publika/na otázky)</p> <p>Minimální míra interakce (1) (2) (3) (4) (5) Interakce na vysoké úrovni</p>	

Tabulka 10 - Hodnotící formulář - 6. část (práce s publikem)

Průběh pozornosti během prezentace je charakteristický počátečním a závěrečným vrcholem [viz Obrázek 7], což činí ze závěru prezentace další klíčový okamžik, který je vhodné důkladně posoudit. Jak uvádím v aplikační části, obvyklým doporučením autorů zabývajících se prezentacemi je zopakovat na závěr hlavní myšlenky prezentovaného sdělení. Přítomnost či absence jednoznačného závěrečného shrnutí je proto dalším hodnoceným bodem. Dále je v poslední sekci [Tabulka 11] posuzováno dodržení vymezeného časového rámce prezentace a zhodnocení skutečnosti, zda z vystoupení prezentátora a jeho prezentace byl patrný jasně definovaný cíl či záměr; zda jeho prezentace postupovala k vytyčené cílové metě [viz podkapitolu 3.2].

ZÁVĚR PREZENTACE	
<p>ZÁVĚREČNÉ SHRNUTÍ MYŠLENEK, CALL-TO-ACTION (Sumarizace hlavních myšlenek prezentace, případně vybídnutí k žádoucí reakci)</p> <p>Závěr zcela chybí ① ② ③ ④ ⑤ Závěr je jasný a ucelený</p>	
<p>DODRŽENÍ ČASOVÉHO RÁMCE (Vymezený časový prostor je řečníkem respektován)</p> <p>Časový rámec nerespektován ① ② ③ ④ ⑤ Časový rámec respektován</p>	V případě, že časový rámec nebyl respektován, uveďte prosím, zda byl podstřelen či přesažen.
<p>CÍL/ZÁMĚR PREZENTACE (Z prezentace je zřejmý záměr komunikátora, tento cíl prostupuje celou prezentací; prezentace má „tah na branku“)</p> <p>Cíl není z prezentace patrný ① ② ③ ④ ⑤ Prezentace má definovaný cíl</p>	

Tabulka 11 - Hodnotící formulář - 7. část (závěr prezentace)

Hodnocení prezentací je záležitostí značně subjektivní, a ani sebelepší hodnotící formulář nedokáže subjektivní prvek hodnocení zcela eliminovat. Mým cílem při sestavování formuláře bylo subjektivní příděch alespoň částečně neutralizovat – a to vytyčením relativně objektivních hodnotících kategorií.

Rád bych upozornil také na skutečnost, že jsem do formuláře zabudoval jednoduchý kontrolní mechanismus: Na konci prezentace by měl hodnotitel číselně ocenit prezentaci jako celek podle orientační stupnice [Tabulka 12]. Teprve následně by měl provést součet bodů dle dílčích kritérií a z obou čísel vytvořit průměr. Pakliže bude hodnotící formulář fungovat správně, neměla by se obě čísla vzájemně příliš lišit. Minimem hodnotící škály celé prezentace je 20 bodů (20 kritérií každé za minimálně jeden bod), maximem je ze stejného důvodu 100 bodů. Střed stupnice je proto trochu netypicky vychýlen k 60 bodům.

CELKOVÝ DOJEM Z PREZENTACE ORIENTAČNÍ HODNOTÍCÍ STUPNICE				
20 bodů	40 bodů	60 bodů	80 bodů	100 bodů
Celkově velmi podprůměrná, nezajímavá prezentace. Nedostatky ve všech hodnocených oblastech. Neprofesionální prezentátor.	Nekvalitní prezentace s řadou zřejmých nedostatků. Prezentátor má problém zaujmout publikum a předat mu své sdělení.	»Plain vanilla« Průměrná prezentace. Ani dokonalá, ani špatná. Odpovídá běžnému prezentačnímu standardu.	Dobrá prezentace, která svou kvalitou převyšuje obvyklé podání prezentací. Talentovaný prezentátor s rozvojovým potenciálem.	Excelentní prezentace, příkladná po obsahové i formální stránce. Prezentátor podal plně profesionální výkon.

VAŠE HODNOCENÍ PREZENTACE	SOUČTY BODŮ DLE KRITÉRIÍ	PRŮMĚR
----------------------------------	---------------------------------	---------------

Tabulka 12 - Hodnotící formulář - 8. část (hodnotící doložka)

5.2 Metodika hodnocení prezentací

5.2.1 Předmět hodnocení

Pro hodnocení prezentačních dovedností studentů jsem hledal vzorek asi 20 prezentací, které by odpovídaly následující charakteristice: Individuální prezentace vytvořená na neutrální téma (ideálně zvolené samotným autorem), bez předepsané struktury a v délce 10–15 minut. Takto definovaná omezující kritéria se ukázala být velmi přísná. Velké procento prezentací zpracovávaných studenty VŠE se zabývá tématy definovanými vyučujícími jednotlivých předmětů. Řada prezentací je připravována (a nezdídky i prezentována) skupinově. Jiné prezentace mají zase pevně stanovenou strukturu (prezentace podnikatelských plánů apod.).

Jako ideální se nakonec ukázaly prezentace studentů předmětu 2OP381 – Manažerská informatika 1. V rámci předmětu studenti zpracovávají zvolené téma. Součástí takzvaných velkých obhajob tématu jsou prezentace v rozsahu 12–14 minut. [Kubálek] Záznamy těchto prezentací (video i slidy) pořízené systémem MediaSite jsou navíc veřejně dostupné na adrese <http://multimedia.vse.cz>. Pro účely této práce jsem zvolil záznamy prezentací 20 účastníků kurzu v ZS 2009/2010. Protože se jedná o kurz otevřený studentům všech fakult jak v bakalářském, tak i magisterském stupni studia, nelze konkretizovat rysy, které by lépe popisovaly zkoumaný vzorek. Vzhledem k charakteru kurzu je však možné usuzovat, že všichni zúčastnění dobrovolně projevují zájem zlepšit své znalosti vybraných programů aplikačního balíku MS Office – vč. prezentačního softwaru MS PowerPoint.

S ohledem na ochranu osobních údajů studentů jsou níže uvedené výsledky hodnocení důsledně anonymizovány.

5.2.2 Postup hodnocení

Hodnotící formulář byl navržen tak, aby umožňoval zhodnocení výkonu prezentátora v běžné situaci – tedy i na základě **neopakovaného** pozorného sledování prezentace. Protože mou snahou bylo přiblížit podmínky hodnocení co nejvíc reálné situaci, pokusil jsem se ohodnocení většiny kritérií realizovat na základě jediného zhlédnutí prezentace.

Vzhledem k záměru otestovat formulář pro další použití a s cílem dospět k co možná nej-
přesnějším výsledkům, jsem se ale rozhodl sledovat záznamy opakovaně.

Při evaluaci jsem postupoval následovně: Nejprve jsem se zaměřil na hodnocení
prvního dojmu, které jsem uzavřel po zhlédnutí úvodu prezentátora (obvykle prvních ně-
kolik desítek vteřin). Následně jsem se soustředil na prezentaci jako příjemce a pozname-
nával si veškeré nápadné rysy a skutečnosti vztahující se k jednotlivým hodnotícím kritéri-
ím. Po skončení prezentace jsem hodnocení dokončoval. Případné nejasnosti jsem se
pokusil odstranit v průběhu druhého sledování. Zároveň jsem mohl díky funkci zrychle-
ného přehrávání lépe analyzovat některé zvláštnosti neverbální komunikace prezentátorů.

Podle záměru nastíněného v předchozí podkapitole, jsem po skončení svého hod-
nocení udělil prezentaci také celkové bodové hodnocení podle orientační hodnotící stup-
nice od 20 do 100 bodů. To vše ještě předtím, než jsem provedl součet bodů dle jednotli-
vých kritérií, aby nemohlo dojít k nežádoucímu ovlivnění.

5.3 Výsledky hodnocení prezentací

Výsledky evaluace prezentací přehledně shrnuje Tabulka 13. Podrobnější výstupy
obsahující všechny dílčí hodnoty jednotlivých (jistěže anonymních) prezentátorů i další
statistické údaje jsou součástí přílohy.

Vyhodnocení přineslo dle mého názoru řadu zajímavých zjištění. Na dalších stra-
nách své závěry postupně rozeberu podle jednotlivých hodnotících bloků. Komentář čí-
selných dat uvedených v tabulce rozšířím o poznatky, které jsem při hodnocení prezentací
získal, ale nebylo je možné vyjádřit číselně.

Hodnotící kritérium	Průměrné hodnocení	0 1 2 3 4 5
1. První dojem, entré	3,30	1
2. Srozumitelnost hlasového projevu	3,75	2
3. Práce s hlasem	2,45	3
4. Přirozenost a kvalita hlasového projevu	2,95	4
5. Oční kontakt s posluchači	2,30	5
6. Mimika prezentátora	3,00	6
7. Gestikulace prezentátora	3,45	7
8. Postoje a pohyby prezentátora	3,15	8
9. Vztah nonverbální a verbální komunikace	5,00	9
10. Míra vizuálnosti slidů	2,85	10
11. Přehlednost slidů, respektování zákl. grafických pravidel	3,25	11
12. Obsluha prezentační techniky	3,25	12
13. Účelnost slidů, pomůcek a doplňkového materiálu	3,10	13
14. Struktura a logika výkladu	3,75	14
15. Přizpůsobení obsahové stránky prezentace publiku	3,95	15
16. Udržování pozornosti publika, aktivizace posluchačů	2,40	16
17. Interakce s publikem, pohotovost	1,25	17
18. Závěrečné shrnutí myšlenek, call-to-action	2,80	18
19. Dodržení časového rámce	3,40	19
20. Cíl/záměr prezentace	3,90	20
A Průměrný součet bodů dle kritérií	63,25	
B Průměrné přímé hodnocení prezentace hodnotitelem	59,70	
C Průměr obou způsobů hodnocení - tj. (A+B)/2	61,48	
D Rozdíl obou způsobů hodnocení - tj. (A-B)	3,55	

Tabulka 13 - Souhrnné výsledky hodnocení prezentací (v grafu jsou zvýrazněna tři nejlépe a tři nejhůře hodnocená kritéria)

5.3.1 První dojem

V kategorii prvního dojmu se hodnocení prezentátoři pohybovali lehce nad středovou hodnotou tří bodů, když v průměru dosáhli 3,30 bodu. Hodnocení kolísalo v rozmezí od 2 do 4 udělených bodů. Lze z toho vyvozovat, že žádný z posuzovaných prezentátorů nezanechal zcela excelentní, ani výrazně negativní první dojem. Prezentátoři svému entré (tedy představení vlastní osoby a stručné osnovy prezentace) věnovali v průměru asi 40–50 vteřin, což lze považovat za adekvátní vzhledem k časovému rozsahu prezentace. Při hodnocení jsem ale narazil i na prezentátora, jehož úvodní slovo trvalo bezmála dvě minuty. Žádný z prezentátorů se v úvodu neodchýlil od tradičního prezentačního schématu, které jsem na stránkách této diplomové práce charakterizoval jako strukturu »3krát«. Největší

nedostatek týkající se prvního dojmu v mnoha případech spočíval v minimálním očním kontaktu s posluchači. Velká část prezentátorů byla zcela fixována na své slidy promítané na plátně, jiní svůj pohled směřovali do poznámek. Ani nejlépe celkově hodnocená prezentátorka nepřednesla svůj úvod spatra, ale nahlížela do poznámek. Takový postup sice není zcela chybný, ale nelze ho přinejmenším považovat za ideální. Kromě očního kontaktu chybělo prezentátorům (až na nemnohé výjimky) nadšení pro věc. Už v úvodu tak hlasový projev postrádal výraznost a naléhavost. Řada prezentátorů dle mého mínění vůbec nevěnovala při přípravě pozornost stylizaci úvodních několika vět – formulace „Takže dobré ráno“ by z úst dobrého prezentátora jistě zaznít neměla.

5.3.2 Hlasový projev

Jak vyplývá ze souhrnné tabulky, v oblasti hlasového projevu prezentátoři nejlepšího hodnocení dosáhli v kritériu **srozumitelnosti** (průměr 3,75 bodu) – celkem 14 prezentátorů bylo hodnoceno čtyřmi body z pěti možných. Formulační schopnosti a použité jazykové prostředky v drtivé většině případů odpovídaly příležitosti i běžnému akademickému standardu. Pouze u dvou prezentátorů se vyskytlo lehce zvýšené (a tedy postřehnutelné) množství chyb v promluvě; nepředstavovalo to však výraznější překážku porozumění. Žádný z prezentátorů nemluvil příliš rychle, což bývá jednou z častých příčin snížené srozumitelnosti. Objevil se spíš opačný extrém – příliš pomalá mluva.

Značný problém většině prezentátorů činila **modulace hlasu**. Průměrné hodnocení 2,45 bodu odráží skutečnost, že víc než tři čtvrtiny řečníků z hodnoceného vzorku byly v tomto kritériu hodnoceny průměrně nebo podprůměrně. Prezentátoři zpravidla nevyužívali logických důrazů, jejich řeč byla značně monotónní – chyběly v ní jak změny tempa, tak i změny hlasitosti. Nutno přiznat, že projev většiny řečníků alespoň nepostrádal plynulost.

Přirozenost a kvalita hlasového projevu byla u mnoha řečníků poznamenána slovními parazity – nejčastěji se vyskytovalo vycpávkové „é“ – velmi nápadné bylo v projevu 8 prezentátorů; u dvou studentů se vyskytlo ráčkování. Z hlediska barvy a výšky hlasu se ve vzorku nevyskytly žádné extrémní případy – s výjimkou jednoho nosového hlasu. V průměru bylo toto kritérium hodnoceno 2,95 bodu.

5.3.3 Nonverbální komunikace

Již při hodnocení prvního dojmu byl u většiny prezentátorů patrný nedostatečný **oční kontakt** s posluchači. Jak jsem uvedl výše, pohled řečníků byl obvykle obrácen k promítacímu plátnu, což mnohým komunikátorům vydrželo po celý průběh prezentace. Za hlavní příčiny tohoto problému považuji nedostatečnou znalost vlastních slidů a špatně umístěný či nefunkční kontrolní monitor. Oční kontakt byl hodnocen druhým nejnižším průměrným počtem bodů ze všech kritérií – 2,30 bodu. S výjimkou dvou prezentátorů dosáhli všichni ostatní pouze na průměrné a podprůměrné známky.

Využití videozáznamu přineslo v kontextu evaluace nonverbální komunikace některá úskalí. S ohledem na nízké rozlišení pořízeného záznamu nebylo možné provést hodnocení **mimiky** komunikátorů – proto byl všem prezentátorům v tomto kritériu přiznán průměrný počet bodů.

Další sledovanou kategorií byla **gestikulace**. Obecně lze konstatovat, že prezentátoři byli ve svých projevech spíše úsporní; nevyskytla se žádná přehnaná gesta. Hodnocení komunikátoři využili všechny druhy gest popsané v oddílu 4.5.3 – nejčastěji jsem se ale při analýze setkával s regulátory a ilustrátory. Velká skupina prezentátorů měla ruce správně ukotvené presenterem či poznámkami v úrovni pasu. Tomu všemu odpovídá velmi solidní hodnocení gestikulace s průměrnými 3,45 bodu. Dvě prezentátorky zvolily pro vyhotovení poznámek obyčejné listy papíru. Nevhodně velký formát A4 ve spojení s nízkou gramáží papíru vedl k tomu, že si dotyčné prezentátorky po celou dobu prezentace hrály se svými poznámkami, opakovaně listy přehýbaly a zpětně rovnaly. Ve svém důsledku to působilo dosti rušivě. Tyto dvě prezentátorky byly v oblasti gestikulace ohodnoceny dvěma body, ostatní prezentátoři vyšším počtem – nejčastěji pak čtyřmi body.

Jestliže v oblasti gestikulace byli sledovaní prezentátoři spíše úsporní, pak dvojnásob to platilo o oblasti **proxemiky**. S výjimkou několika řečníků, kteří se odebrali k počítači, aby publiku ukázali určitou webovou stránku nebo spustili video, stáli všichni řečníci velmi staticky na jednom místě. Nebránili tak sice svému publiku ve výhledu na plátno, ale zároveň nevyužili potenciálu, který má pohyb pro upoutání pozornosti. **Postoje** všech prezentátorů byly relativně v pořádku – vyskytly se pouze dílčí nedostatky. Několik řečníků se natočilo k publiku bokem (souvisí to s pohledem fixovaným na plátno), což nelze v žádném případě považovat za optimální stav. U některých řečníků se vyskytlo lehké po-

hupování v bocích, které narušilo jinak statický postoj. Minimalistických rozsah pohybů prezentátorů a strnulost postojů byly příčinou toho, že 17 komunikátorů obdrželo v tomto kritériu tři body, zbytek skupiny čtyři body. Průměrné hodnocení 3,15 bodu.

Kritérium **vztah verbální a nonverbální komunikace**, které jsem do hodnotícího formuláře zařadil, se ukázalo jako neúčelné. Na řečnících nebylo možné vysledovat jakékoli rozpory mezi nonverbální a verbální komunikací – všichni proto byli v uvedeném kritériu hodnoceni pěti body. Spatřuji dvě hlavní příčiny tohoto ojedinělého jevu: Prezentace měly informativní charakter, persuasivní záměr nebyl přítomen; nebylo potřeba se nikterak přetvařovat či klamat. Svou roli sehrál také fakt, že mimika prezentátorů nemohla být dobře vyhodnocena kvůli použití videozáznamu.

Z těchto poznatků budou vyvozeny důsledky spočívající v úpravě hodnotícího formuláře, jak bude uvedeno dále.

5.3.4 Formální stránka prezentace

Okruh otázek věnovaných formální stránce prezentace se koncentroval především na hodnocení úrovně zpracování slidů. S výjimkou jednoho prezentátora, který účelně zapojil jako pomůcku vlastní iPod, nevyužil nikdo jiného média nebo pomůcky, než slidů.

Přestože průměrné hodnocení všech čtyř kritérií se pohybuje kolem střední hodnoty 3, hodnoty individuálně přisouzené prezentátorům kolísají (s výjimkou kritéria obsluhy techniky) se značnou variabilitou mezi jedním a pěti body. Nejlépe byli prezentátoři hodnoceni v kategoriích obsluhy prezentační techniky a přehlednosti slidů (shodně v průměru 3,25 bodu), trochu hůře vyznělo hodnocení kritéria účelnosti slidů (průměr 3,10 bodu) a nejhůře hodnocené bylo v kontextu formální stránky prezentace kritérium zastupující míru vizuálnosti slidů (průměrné hodnocení 2,85 bodu).

Na vybraném vzorku 20 prezentátorů bylo možné demonstrovat téměř veškeré neřesti, které se po formální stránce v prezentacích vyskytují. O slidech poloviny hodnocených prezentátorů bylo možné prohlásit, že jsou přehnaně textové a využívají naprostého minima netextových prvků. Časté bylo použití seznamů tvořených až třemi vrstvami odrážek. Výjimkou nebyli prezentátoři, kteří ze svých slidů četli souvislé věty. V některých případech bylo textu na slidech dokonce víc, než bylo obsahem promluvy. Před úskalími

takových prezentačních postupů jsem dostatečně důrazně varoval v oddílu 3.4.2 věnovaném přípravě slidů a dalších pomůcek. Empirické zkušenosti tak potvrdily domněnku, že **vizualizace slidů** dělá prezentátorům nemalé potíže. Na druhou stranu je povzbudivé, že řada prezentátorů využila alespoň některý ze spektra grafických prostředků – počínaje schémata nebo grafy a konče významovými obrázky, diagramy či účelnými animacemi.

Z hlediska **přehlednosti slidů a respektování základních grafických pravidel** to však byly právě nestřídmé (a často nahodilé) animační efekty, které u čtvrtiny hodnocených komunikátorů snižovaly jejich bodové hodnocení. Protože prezentátoři obvykle využívali předpřipravené šablony obsažené v MS PowerPoint, nedocházelo až na drobné výjimky k problémům s nízkým kontrastem. Dobrý dojem ze slidů u minimálně tří prezentátorů však kazily překlepy, které se neslučují s představou profesionálně vyhotovených slidů.

Již jsem uvedl, že **schopnost prezentátorů obsluhovat techniku** byla hodnocena 3,25 bodu. Rovněž zde se do hodnocení promítl fakt, že prezentátoři po podstatnou část prezentace fixovali očima promítací plochu. Takový postup samozřejmě nelze označit za »best practice« – tedy nejlepší postupy při práci s datovou projekcí. Obsluha a kontrola techniky vždy částečně zaměstnává prezentátora, který by se jinak mohl věnovat publiku; v žádném případě ale nesmí zaujímat dominantní část jeho pozornosti. V tomto kontextu je nutné zmínit fakt, že datová projekce není na rozdíl od flipchartu či zpětného projektu příliš náročná na zvládnutí technicky správného způsobu ovládnutí média – obzvláště v situaci, kdy je prezentátorům k dispozici presenter a ti jsou tak osvobozeni od přepínání slidů pomocí klávesnice či myši.

Účelnost slidů byla poslední hodnocenou kategorií v oblasti formální stránky prezentace. S odvoláním na teoretickou a aplikační část této práce konstatuji, že účelné jsou takové pomůcky, které pomáhají prezentátorovi správně předat informaci posluchačům, dokreslují jeho promluvu a zapojují jiné než verbálně-abstraktní asociační struktury, jež prezentátor oslovuje svým mluveným projevem. Této zjednodušené definici účelných pomůcek rozhodně neodpovídá situace, kdy slidy obsahují souvislý text, který prezentátor následně předčítá. Komunikant pak neví, zda má dříve poslouchat či číst obsah slidů – obě činnosti vykonává nekoncentrovaně, což se logicky promítá do snížené efektivity komunikačního procesu.

Nedocení potenciálu slidů jako výsostně vizuálního média dokresluje autentická věta jedné z prezentátorek, která jediný významový obrázkový slide ve své prezentaci okomentovala slovy: „Pozorně se na to podívejte, pak už o tom budeme jenom mluvit.“ Není zřejmě překvapivé, že po desetisekundové expozici vizuálního materiálu následoval slide pokrytý souvislými větami a celkem 11 odrážkami ve dvou úrovních.

5.3.5 Obsahová stránka prezentace

Obě kritéria týkající se obsahové stránky prezentace byla hodnocena nadprůměrně. Prezentátoři dokázali informace velmi dobře a logicky strukturovat (průměrné hodnocení 3,75 bodu), stejně tak velmi dobře přizpůsobili obsah prezentace svému publiku (v průměru oceněno 3,95 bodu).

Pouze výjimečně se prezentátoři v oblasti **struktury a logiky výkladu** potýkali s potížemi. Mou pozornost upoutalo například nevhodné využití složité terminologie či matoucí výskyt zaměnitelných zkratk. Zmatečnost výkladu byla naprostou výjimkou. Jeden z prezentátorů naopak orientaci posluchačů velmi umně zlepšil pomocí obsahové lišty s názvy kapitol umístěné v dolní části všech slidů.

Autoři prezentací ve většině případů správně **přizpůsobili obsahovou stránku** prezentace svému publiku. V hodnoceném vzorku se nicméně vyskytly rovněž oba extrémní případy – jak přecenění, tak i podcenění publika. Jedna z prezentátorek věnovala několik minut své prezentace výkladu funkcí komunitního serveru facebook. Dovolují si tvrdit, že ty byly drtivě většině posluchačů velmi dobře známy. Jiná komunikátorka naopak odprezentovala složité téma z oblasti informačních technologií způsobem, který dle mého názoru byl vhodný spíš pro publikum složené ze studentů 4. fakulty.

5.3.6 Práce s publikem

Pakliže v předchozím oddílu neměla majoritní část prezentátorů potíže vyhovět hodnotícím kritériím, v oblasti práce s publikem je možné u všech sledovaných prezentátorů hovořit o značných rezervách.

Nesnáze prezentátorům činilo **aktivizovat publikum a udržovat jeho pozornost**. Alespoň některé z aktivizačních metod (oslovování posluchačů, využití humoru, příběhů,

vlastních zkušeností) zapojila do své prezentace necelá polovina komunikátorů. Naopak celkem 12 prezentátorů bylo hodnoceno 1–2 body, což odpovídá jejich nulové či minimální práci s publikem. I zde se negativně projevil neexistující oční kontakt mezi prezentátorem a posluchači.

Interakce s publikem se stala vůbec nejnižše hodnoceným kritériem. Průměrná známka 1,25 bodu reprezentuje 15 prezentátorů oceněných jedním bodem a 5 prezentátorů hodnocených dvěma body. Dva body získali ti, kteří v závěru alespoň vyzvali své posluchače k otázkám. Nutno podotknout, že samotná diskuse již nebyla součástí videozáznamu, proto je nutno brát toto hodnocení s určitou rezervou. Faktem však zůstává, že interakce s publikem v průběhu samotné prezentace prakticky neexistovala.

5.3.7 Závěr prezentace

Poslední tři hodnocená kritéria přinesla minimálně jeden velmi překvapivý výsledek: Zatímco všichni prezentátoři v úvodu využili prvního vrcholu pozornosti publika k nastínění obsahu své prezentace, druhý – závěrečný – vrchol pozornosti posluchačů již cílevědomě využila pouze necelá polovina komunikátorů. 11 z 20 sledovaných prezentátorů naopak **závěr** zcela **vypustilo** a jejich prezentace tak působila poněkud neuzavřeně. Tento stav popisuje průměrné bodové ohodnocení 2,80 bodu – s přihlédnutím k vysoké variabilitě na úrovni 1,66 bodu (měřeno směrodatnou odchylkou).

Dodržení časového rámce, které mj. značí poctivou přípravu prezentátora, stejně jako respekt k času svého publika, bylo předposledním hodnoceným kritériem. Vytyčený časový limit 12–14 minut naplnilo celkem 6 prezentátorů. Za každou minutu pod nebo nad tento časový interval byl strháván jeden bod. Šest řečníků se odchýlilo od časového rámce o pouhou minutu, vyskytli se však také prezentátoři, kteří nedodrželi limit o víc než čtyři minuty a byli v tomto kritériu ohodnoceni jedním bodem. Obvyklejší, než »podstřelení« časového limitu bylo jeho přesažení; v extrémním případě prezentace trvala přes 25 minut, což odpovídá zhruba dvojnásobku stanovené délky.

Komunikátorům nečinilo problém jasně stanovit cíl a promítnout ho do své prezentace. Vystoupení byla vesměs informativního rázu; na velké části prezentátorů byla znatelná snaha předat téma jako celek a řádně ho vysvětlit. Několik řečníků prokázalo i značné zaujetí pro dané téma. **Přítomnost cíle či záměru** prezentace tak byla v průměru

hodnocena 3,90 bodu. Jak uvádím v předchozím textu práce, právě stanovení jasných komunikačních cílů je východiskem pro výstavbu logické obsahové struktury prezentace, což se potvrdilo, když i v kritériu struktury a logiky výkladu komunikátoři dosáhli podobně nadprůměrných výsledků.

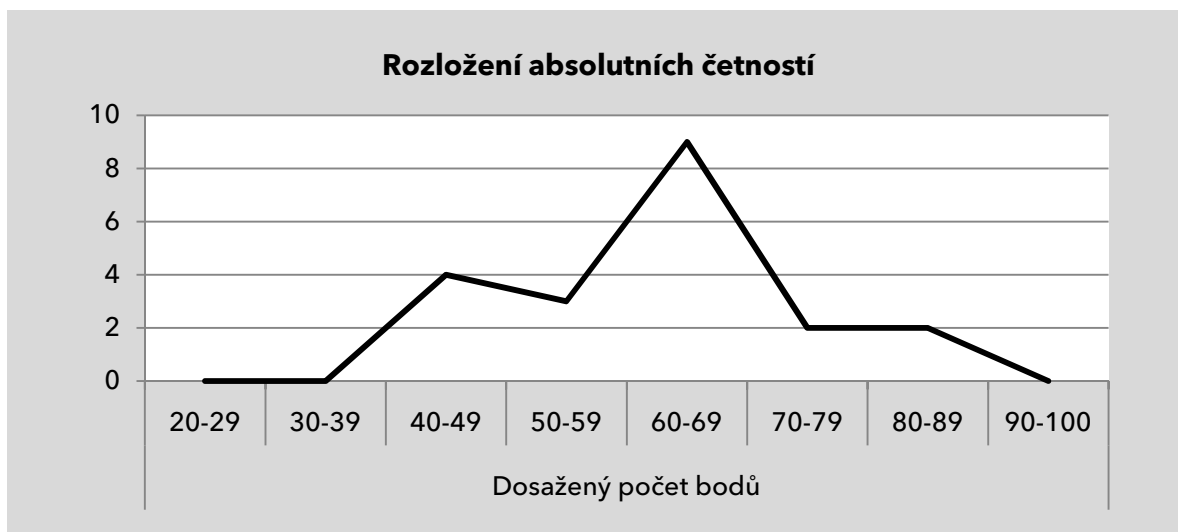
5.3.8 Celkové hodnocení prezentace

Poslední položkou hodnotícího formuláře bylo ocenění prezentace »en blok«. Aniž bych znal součet bodů udělených za jednotlivá kritéria, hodnotil jsem prezentaci jako celek. Mé průměrné hodnocení odpovídalo 59,70 bodu, zatímco součet bodů dle jednotlivých kritérií činil průměrně 63,25 bodu. Rozdíl mezi oběma způsoby hodnocení tedy odpovídá 3,55 bodu. Tuto diferenci je možné částečně připsat skutečnosti, že všichni prezentátoři byli v otázce vztahu verbální a nonverbální komunikace hodnoceni pěti body – důvody jsem ozřejmil v oddílu 5.3.3. Uvedená skutečnost mohla celkové kritériální hodnocení vychýlit směrem k vyšším hodnotám.

Jak je patrné z nezkrácených výsledků obsažených v příloze, pouze v šesti případech se mé celkové hodnocení odchýlilo od součtu kritérií o víc než 5 bodů. Zajímavý je výskyt pěti případů, kdy se obě hodnocení lišila o víc než 10 bodů. Všechny tyto případy spojuje podprůměrné celkové bodové hodnocení – tj. součet bodů dle kritérií nižší než 60. Mé hodnocení bylo ve všech pěti případech ještě výrazně nižší než dosažený bodový součet. Protože se jednalo o slabší prezentátory, domnívám se, že v mém hodnocení musel převážet negativní haló efekt zapříčiněný některou z viditelně defektních složek prezentace. Můj subjektivní finální verdikt tak mohl být zkreslen špatným hlasovým projevem, nízkou úrovní slidů či obsahovou zmatečností. Dílčí nedostatek pak v subjektivnějším souhrnném hodnocení získal vyšší váhu, než v částečně objektivizovaném kritériálním hodnocení. V těchto případech se jasně ukázala užitečnost dvojího způsobu celkového hodnocení prezentací.

Přestože vzorek 20 prezentátorů nebyl příliš rozsáhlý ani statisticky významný, už na něm bylo možné vypožorovat, že úroveň prezentačních dovedností studentů (jako náhodná veličina) přibližně odpovídá normálnímu rozdělení pravděpodobnosti reprezentovanému Gaussovou křivkou. Obrázek 8 ukazuje, že nejvíc prezentátorů dosáhlo průměr-

ného bodového hodnocení v intervalu 60–69 bodů. Dosažená střední hodnota činí 61,48 bodu a blíží se tak středu hodnotící stupnice na úrovni 60 bodů.



Obrázek 8 - Rozložení četností výskytu průměrných bodových hodnocení

5.4 Posouzení formuláře na referenčním vzorku

Hodnotící formulář by měl být využitelný pro hodnocení celého spektra prezentátorů. Již zkušenosti získané během hodnocení studentských prezentací nastínily potřebu provést ve formuláři dílčí úpravy. Před přijetím finálních změn jsem však hodnotící formulář otestoval ještě na referenčním vzorku pěti profesionálních řečníků.

Pro tento účel jsem využil pět záznamů prezentátorů, kteří vystoupili na výročních konferencích TED v Kalifornii. Tyto události každoročně přitahují nejzajímavější myslitele z celého světa a jsou bez nadsázky nabitě vynikajícími prezentacemi, které se týkají rozličných oborů lidské činnosti. Soupis vybraných profesionálních prezentátorů a jejich hodnocení jsou uvedeny v příloze 2.

Není třeba zastírat, že rozdíl v úrovni podaných prezentačních výkonů byl patrný na první pohled. Řečníci přijíždějící oslovit publikum na TED patří ke světové špičce. Vždy jsou pečlivě připraveni, jejich vystoupení mají propracovanou strukturu, nepostrádají gradaci ani prvky interakce s publikem. Verbální komunikace prezentátorů je skvěle zvládnutá, ve většině případů velmi živá a modulovaná dle obsahu promluvy. Z hlasu řečníků je patrné obrovské zaujetí. Nonverbální komunikace dokresluje myšlenky, které řečníci pronášejí – dominují ilustrující gesta. Gestikulace také podtrhuje osobitost jednotlivých pre-

zentátorů – například Bill Gates nevynechal své typické gesto spočívající ve spojení rukou téměř v úrovni prsou. Všichni prezentátoři se velmi nenuceně pohybují po pódiu a nutí diváky sledovat jejich kroky. Oční kontakt s publikem je permanentní – všichni řečníci mluví spatra.

Na první pohled zaznamenaná vyšší živost nonverbální komunikace i vyšší naléhavost hlasového projevu je bezesporu silně podmíněna interkulturními rozdíly mezi oběma hodnocenými skupinami komunikátorů. Individuálně ladění američtí řečníci jsou daleko extravertovanější. Je zřejmé, že si své příležitosti vystoupit před publikem velmi cenní a snaží se jí co možná nejlépe využít. Jejich vystoupení není pouhou prezentací, jejich vystoupení má charakter show – viz definici prezentace v subkapitole 1.4.

Slidy, které řečníky doprovázejí, jsou v nejvyšší možné míře vizuální. Hojně jsou zapojeny ilustrační i významové obrázky nebo grafy. Animace jsou aplikovány zejména tam, kde slouží pro osvětlení významu a podtržení řečného (animované grafy deklarující vývoj proměnných). Slidy pomáhají zdůraznit stěžejní myšlenky prezentátorů, kteří nadto neváhají zapojit rovněž netradiční pomůcky. Omar Ahmad, který publikum přesvědčoval o síle dopisů, v závěru svého vystoupení emotivně ukázal publiku dopis, kterého si velmi cení. Bill Gates hovořící o tématu malárie vypustil do sálu živé komáry, což doprovodil slovy: „Nevidím žádný důvod, proč by jenom chudí lidé měli mít tu zkušenost.“ Jeho zajímavý prezentační počin byl doprovázen smíchem a potleskem posluchačů. Humor tvořil esenciální součást všech hodnocených prezentací.

Vystoupení na TED jsou vypointovaná a většinou z nich nechybí zcela jasný závěr včetně energického vybídnutí k žádoucí reakci. Omar Ahmad svou prezentaci kupříkladu uzavřel větou: „Pusťte se do psaní!“

Při hodnocení pěti profesionálních prezentátorů pomocí hodnotícího formuláře jsem musel zvolit odlišný postup, než při hodnocení studentů VŠE. Snažil jsem se tentokrát hledat jakékoli drobné chyby, které se v projevech komunikátorů vyskytnou. I přesto byli všichni prezentátoři oceněni víc než 90 body. Objevily se pouze dílčí nedostatky: Přehlednost vizuálních materiálů místy snižovalo použití nevhodně malých fontů, v delších pasážích docházelo k tomu, že i hlas profesionálních řečníků sklouzával k mírné monotónnosti. Rovněž časový rámeček, který je na konferencích TED striktně určen, nebyl některými řečníky exaktně dodržen. Všechny pět prezentací však považuji za ukázkou mistrné práce

prezentátorů s pozorností publika a domnívám se, že jejich sdělení byla pro přítomné posluchače i vysoce zapamatovatelná.

5.5 Úpravy hodnotícího formuláře

Uskutečněné hodnocení prezentátorů poukázalo na některé slabé stránky a nedokonalosti navrženého hodnotícího formuláře. Poslední část kapitoly věnované evaluaci prezentací a prezentátorů se proto zaměřuje na úpravy hodnotícího archu.

Zřejmě nejvýraznější změnou je úprava hodnotící škály: Původní pětistupňovou škálu se střední hodnotou odpovídající třem bodům nahradila šestistupňová škála s minimem v nule a maximem v pěti bodech. Pozitivní dopady této změny spatřuji ve dvou oblastech: Hodnotitel, kterému není k dispozici střední (tedy neutrální) hodnota, je nucen zaujmout ke každé otázce postoj – byť jen lehce pozitivně či negativně zabarvený, přesto jistým způsobem orientovaný postoj. Vedlejším efektem rozšíření hodnotící škály u jednotlivých kritérií je rovněž zpřehlednění celkové hodnotící stupnice, jejíž střed se po úpravě posunul do hodnoty 50 bodů. Celkové hodnocení se tak stává intuitivnější a přehlednější. Snaha o zpřehlednění celkové hodnotící stupnice byla důvodem, proč dílčí hodnotící škály nebyly rozšířeny o hodnotu 6 bodů, ale právě o hodnotu 0 bodů.

Z hlediska samotných kritérií došlo k nejvýraznější změně v okruhu nonverbální komunikace. Zcela vypuštěno bylo kritérium posuzující vztah verbální a nonverbální komunikace. Praktické zkušenosti ukázaly, že při prezentacích nemají komunikátoři s kongruencí verbální a neverbální složky problém. Účelem tohoto kritéria bylo především postihnout přesvědčivost prezentátora, což se při reálném využití nepotvrdilo. Proto byla schopnost prezentátora přesvědčit publikum zahrnuta do závěrečného okruhu kritérií.

Se schopností přesvědčit publikum úzce souvisí také vnímaná úroveň odbornosti výkladu a kredibilita prezentátora. Právě toto kritérium bylo nově zařazeno do okruhu věnujícího se obsahové stránce prezentace. Během hodnocení prezentací totiž vyšlo najevo, že odborné nesrovnalosti v obsahové stránce prezentace nebylo možné jakkoli ohodnotit, přestože silně ovlivnily její celkové vyznění.

Na základě zkušeností s využitím hodnotícího formuláře došlo také k přeformulování názvů některých hodnotících kritérií, stejně jako ke zpřesnění pomocných kritérií

a popisků hodnotících škál. Smyslem veškerých úprav bylo zvýšení přehlednosti a použitelnosti hodnotícího formuláře. Jeho finální verze je obsažena v příloze 3.

6 Marketingový výzkum

Poslední součástí této diplomové práce je návrh a pilotní ověření funkčnosti marketingově orientovaného výzkumu, který bude proveden po startu podnikání autora práce. Tato pilotáž už ze své podstaty nesměruje k získání statisticky relevantních dat, ale zejména k ověření srozumitelnosti kladených otázek a správnosti výstavby vytvořeného dotazníku.

Plánované užití dotazníku

Dotazník by měl být v budoucnosti využit primárně pro výzkum poptávky po poradenských službách v oblasti prezentací. Cílovou skupinou šetření jsou pracovníci středního a vyššího managementu ve středních a velkých firmách, kteří z titulu svého pracovního postavení velmi často prezentují. Lze u nich přitom očekávat poptávku po vysoce kvalitních prezentacích, což ve spojení s hypotézou, že své prezentace nevytvářejí svépomocí, otvírá prostor pro nabídku specializovaných konzultačních služeb zabývajících se profesionálním návrhem prezentací. Účelem dotazníkového šetření proto zdaleka není pouze sběr dat, ale primárně také snaha zvýšit u této skupiny pracovníků (a potenciálních klientů) povědomí o existenci konzultačních služeb zabývajících se prezentacemi. Tomuto účelu odpovídá struktura navrženého dotazníku.

Struktura dotazníku

Dotazník, jenž je součástí přílohy 4, se zaměřuje v první části na zhodnocení vztahu a postojů respondenta k prezentacím (otázky 1 a 2). Druhá část se věnuje postupu respondenta při přípravě prezentace (otázky 3 a 4). Pátá a šestá otázka zjišťují obeznámenost respondenta s existencí specializovaných firem zabývajících se návrhem prezentací na klíč a jeho ochotou takových služeb využít. Následující dvě otázky testují cenové prahy respondenta. Závěrečná otázka je identifikační. Časová náročnost navrženého dotazníku byla odhadnuta na cca 3 minuty.

Pilotní dotazník byl rozšířen o pole pro vepsání komentářů a poznámek týkajících se jasnosti a srozumitelnosti dotazníku samotného.

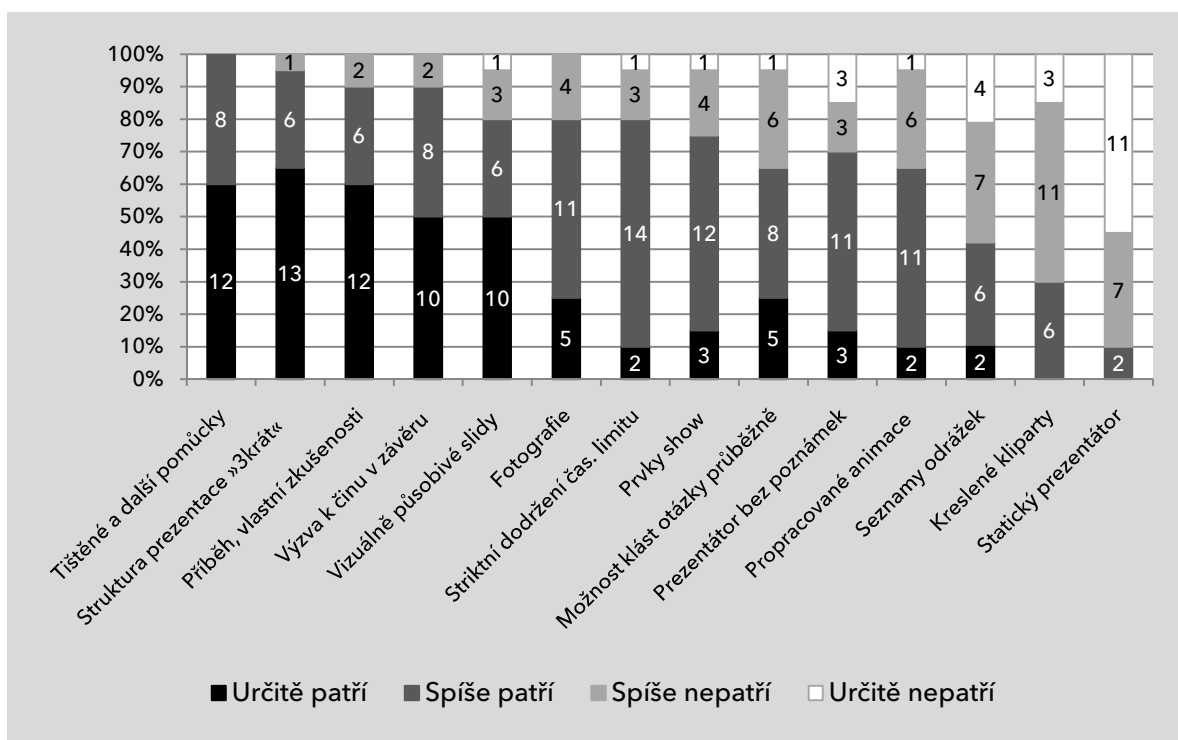
Postup pilotáže

Pilotní průzkum jsem se rozhodl uskutečnit pomocí on-line dotazníku umístěného na firemním webu, protože stejnou metodu dotazování plánuji využít i pro ostrý výzkum. V rámci pilotáže jsem oslovil 20 respondentů – převážně z řad přátel, kteří již působí ve firmách jako řadoví zaměstnanci či na středních manažerských pozicích. Tato pilotní skupina se sice přímo neshoduje s cílovou skupinou zamýšlenou pro ostré šetření, které by měl dominovat střední a vyšší management. Domnívám se ovšem, že pro otestování použitelnosti a srozumitelnosti dotazníku to nepředstavuje zásadní překážku.

6.1 Výsledky pilotáže

Během vyhodnocování dat získaných z vyplněných on-line dotazníků se zřetelně ukázaly přednosti elektronického způsobu šetření, mezi kterými dominuje komfort při zpracování, stejně jako rychlá návratnost vyplněných dotazníků. V praxi se tak ukazuje, že respondenti on-line dotazník vyplní buď ihned, nebo vůbec.

Přestože nebylo cílem pilotáže získat statisticky významná data, rád bych zde uvedl výsledky odpovědí na otázku č. 2, ve které respondenti na čtyřbodové škále hodnotili, jaké prvky patří a nepatří k vynikající prezentaci. Zcela úmyslně jsem zvolil stupnici se sudým počtem variant odpovědí (určitě ano/spíše ano/spíše ne/určitě ne). Respondenti tak byli nuceni zaujmout pozitivní či negativní postoj k jednotlivým prvkům. Ve výsledcích mě překvapila především neočekávaná variabilita odpovědí. Názory respondentů se například rozcházely v otázce, zda přítomnost seznamů odrážek na slidech je žádoucí, či nikoli a také v otázce, zda prezentátor má hovořit zcela bez poznámek. Respondenti se naopak při vyplňování pilotního dotazníku shodovali, že součástí dobré prezentace jsou tištěné a další pomůcky, že vynikající prezentace je strukturovaná podle schématu »3krát«. Výjimečné prezentace dále obsahují ilustrativní příběhy a v závěru výzvu k činu (call-to-action). Z názorů respondentů mj. vyplývá i přesvědčení, že prezentátor by neměl stát na místě a být statický. Součástí výborných prezentací by neměly být ani kreslené kliparty a seznamy odrážek. Celkové výsledky shrnuje Obrázek 9 – znovu zdůrazňuji, že se nejedná o statisticky významná data, ale spíš o ilustrativní vzorek názorů.



Obrázek 9 - Co patří a nepatří ke »skvělé« prezentaci podle pilotních respondentů (n=20)

6.1.1 Úpravy dotazníku

Na základě reakcí a komentářů testovací skupiny respondentů bylo možné odhalit dílčí nedostatky navrženého dotazníku. Nejvíce reakcí respondentů z pilotního vzorku se vázalo na otázku č. 2 [viz Obrázek 9]. Dvěma respondentům nebyl jasný význam spojení »seznamy odrážek« – alternativní vyjádření jako »struktura odrážek« nebo »struktura v bodech« nepovažují za zcela srozumitelná. Problém nicméně lze ve webovém prostředí jednoduše vyřešit přidáním ilustrativního obrázku. Dvě respondentky polemizovaly s využitím čtyřbodové škály. Komentář jedné z nich směřoval k neexistenci neutrální střední hodnoty, druhá z respondentek požadovala širší hodnotící škálu (například desetibodovou). Jeden z respondentů vyjádřil názor, že je otázka č. 2 příliš rozsáhlá.

Všechny tyto připomínky mě vedou k závěru, že ve finální verzi dotazníku se otázka č. 2 pravděpodobně neobjeví. Z firemního hlediska jsou daleko podstatnější dotazy týkající se zvyklostí respondentů při tvorbě prezentací a otázky analyzující poptávku potenciálních klientů po konzultačních službách v oblasti prezentací. Tento závěr jsem učinil i s respektem k ceně manažerského času budoucích respondentů.

Z provedeného pilotního šetření dále vyplynula nutnost upravit možnosti odpovědí nabízené k otázce č. 9 týkající se identifikace respondenta. Stávající varianty by měly být rozšířeny minimálně o možnost „Samostatný podnikatel“.

Výsledný dotazník tedy bude pravděpodobně složen z osmi klíčových otázek – vynechanou otázku č. 2 perspektivně využiju v modifikované podobě na firemním blogu.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo propojit praktickou stránku prezentací s jejich teoretickým základem. Aplikační část jako stěžejní díl práce prokázala, že na pozadí většiny prezentačních zvyklostí a postupů lze vysledovat konkrétní teoretické jevy z oblasti psychologie a sociální komunikace. Krok po kroku byly rozebrány fáze přípravy i předvedení prezentace a na všech stupních byly konfrontovány praktické rady autorů populární literatury zabývající se prezentováním s relevantními teoretickými zdroji. Každá z dílčích subkapitol došla na základě pečlivého porovnání elementů teorie a praxe k doporučením. Jejich smyslem bylo napomocet komunikátorům vytvořit takovou prezentaci, která udrží pozornost posluchačů a publiku umožní snazší zapamatování prezentované látky.

Na základě získaných poznatků a doporučení byl v rámci empirické části práce sestaven hodnotící formulář, který byl následně otestován. Zajímavé závěry přinesly analýzy prezentačních projevů vybraných studentů Vysoké školy ekonomické v Praze i profesionálních prezentátorů. Z hodnocení studentů vyplynulo, že jejich nejsilnější stránkou je schopnost přehledně strukturovat informace a uvádět je do kontextu. Prezentační projev studentů nepostrádal logiku; argumentace byla přehledná a přesvědčivá. Studenti také dokázali velmi dobře přizpůsobit obsahovou stránku svých prezentací znalostní úrovni publika. Naproti tomu nedostatky studentských prezentací lze spatřovat především v nízké míře interakce s posluchači. Prezentátoři nedokázali aktivizovat příjemce sdělení a udržovat jejich pozornost. Častým problémem prezentujících studentů byla rovněž neschopnost plně využívat modulačních možností lidského hlasu a předcházet tak, slovy Jana Přeučila, »hlasové nudě«. Velké části komunikátorů činilo nesnáze udržovat oční kontakt s posluchači, což bylo obyčejně zapříčiněno permanentní zrakovou kontrolou promítací plochy či vlastních poznámek.

Analýza projevu profesionálních prezentátorů potvrdila správnost mnohých závěrů a doporučení uvedených v aplikační části. Prezentace profesionálních řečníků byly připravené a promyšlené do posledního detailu. Vysoce vizuální slidy dokreslovaly jejich myšlenky a pomáhaly posluchačům v pochopení prezentovaných témat. Prezentátoři neváhali využít řady netradičních pomůcek. Jejich verbální komunikace byla živá a modulovaná, neverbální komunikace pak ilustrativní a osobitá. Oční kontakt s publikem udržovali ko-

munikátoři takřka permanentně po celý průběh svého vystoupení. Integrovaní součástí všech analyzovaných prezentací byl humor, emotivní příběhy i prvky show.

Hodnotící arch, který vznikl jako formalizovaný metodický rámec pro evaluaci prezentací, byl na základě zkušeností s hodnocením studentů i profesionálních prezentátorů podroben úpravám. Jeho finální podoba bude dále použitelná v praxi.

Součástí empirické části práce bylo rovněž provedení pilotního výzkumu, který měl za cíl ověřit funkčnost navrženého marketingově orientovaného dotazníku. Dotazník prodělal na základě poznatků získaných testováním dílčí změny a je taktéž připraven pro budoucí praktické využití.

Samotný proces tvorby diplomové práce považuji za vysoce užitečný. Během studia literatury a psaní práce se mi podařilo odhalit teoretické zdroje vysoce relevantní pro téma prezentací. S ohledem na rozsah diplomové práce bohužel nebylo možné vyčerpávat jejich potenciál a zmínit veškeré teoretické aspekty, které se prezentování dotýkají. Pokud bych se rozhodl práci dále rozšiřovat, pak bych se v psychologické rovině podrobněji zaměřil na kognitivní procesy – zejména pak na procesy učení. Také paměťové mechanismy nabízejí množství podnětů pro další zevrubnější zkoumání.

Během zpracovávání empirické části práce jsem v určitých ohledech narazil na dílčí limity, které se týkaly například hodnocení prezentátorů. Přestože byl hodnotící formulář navržen s ohledem na minimalizaci subjektivního charakteru evaluace, ještě účinnější eliminaci subjektivních vlivů by napomohlo zapojení vyššího počtu hodnotitelů. Jak v případě posuzování úrovně prezentátorů, tak i v případě pilotáže marketingového výzkumu by bylo možné provést šetření na početnějších skupinách prezentátorů/respondentů, čímž by se výsledky dále zkvalitnily.

Jaký učinit závěr? Prezentace bývají dnes často vnímány jako synonymum nudných přehlídek nenápaditých slidů. Pokud by tato diplomová práce pomohla alespoň jednomu prezentátorovi ve snaze začít vytvářet smysluplné prezentace, které jsou od samého počátku navrhovány s úmyslem zaujmout posluchače a předat jim poutavou formou určitou zajímavou myšlenku, pak čas věnovaný jejímu psaní nebyl časem promarněným.

Použitá literatura, zdroje

Literatura

- [1] ATKINSON, R. et al. *Psychologie*. 2. aktualizované vydání. Praha: Portál, 2003. 752 s. ISBN 80-7178-640-3
- [2] BÉBR, R. *Prezentace a mezilidská komunikace: Jak psát / Jak mluvit*. 1. vydání. Praha: VŠE v Praze, 2000. 90 s. ISBN 80-7079-947-1
- [3] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3
- [4] BORG, J. *Umění přesvědčivé komunikace: Jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 184 s. ISBN 978-80-247-1971-9
- [5] DEFLEUR, M. L.; BALL-ROKEACH, S. J. *Teorie masové komunikace*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 1996. 363 s. ISBN 80-7184-420-9
- [6] DÉMOSTHENÉS. *Řeči na sněmu*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství ARISTA a BASET, 2002. 232 s. ISBN 80-86410-28-5
- [7] DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0
- [8] HARTL, P.; HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 1. vydání. Praha: Portál, 2000. 776 s. ISBN 80-7178-303-X
- [9] HIERHOLD, E. *Rétorika a prezentace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 400 s. ISBN 978-80-247-2423-2
- [10] HOLMAN, J. *O řečníkovi pro řečníky*. 1. vydání. Praha: Orbis, 1946. 84 s.
- [11] HOLUB, J.; LYER, S. *Stručný etymologický slovník jazyka českého se zvláštním zřetelem ke slovům kulturním a cizím*. 2. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1982. 528 s. ISBN 14-518-82

- [12] HOSPODÁŘOVÁ, I. *Veřejná prezentace od A do Z*. 1. vydání. Praha: Expertis Praha, 1997. 72 s. ISBN 80-902446-1-0
- [13] HOWARD, P. J. *Průručka pro uživatele mozku: Praktické informace a návody pro každodenní život*. 3. vydání. Praha: Portál, 2002. 396 s. ISBN 80-7178-661-6
- [14] HYHLÍK, F.; NAKONEČNÝ, M. *Malá encyklopedie současné psychologie*. 2. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1977. 340 s.
- [15] JIRÁK, J.; KÖPPLOVÁ, B. *Masová média*. 1. vydání. Praha: Portál, 2009. 416 s. ISBN 978-80-7367-466-3
- [16] KOEGEL, T. J. *Špičková prezentace: Jak zaujmout a přesvědčit posluchače*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2009. 182 s. ISBN 978-80-251-2008-8
- [17] KOHOUT, J. *Rétorika: Umění mluvit a jednat s lidmi*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1995. 124 s. ISBN 80-85603-92-6
- [18] KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1988. 236 s. ISBN 25-095-88
- [19] MEDLÍKOVÁ, O. *Přesvědčivá prezentace: Špičkové rady, tipy a příklady*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-2278-8
- [20] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4
- [21] NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. vydání. Praha: Academia, 1997. 437 s. ISBN 80-200-0625-7
- [22] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2. vydání. Praha: Academia, 2009. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9
- [23] NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. 1. vydání (dotisk). Praha: Academia, 1998. 590 s. ISBN 80-200-1290-7
- [24] NÖLLKE, C. *Umění prezentace: Jak přesvědčivě, srozumitelně a působivě prezentovat*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 112 s. ISBN 80-247-9057-2

- [25] *Nový akademický slovník cizích slov*. 1. vydání. Praha: Academia, 2005 (2007 – dotisk). 880 s. ISBN 978-80-200-1351-4
- [26] PAUKNEROVÁ, D. et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9
- [27] PEAS, A.; PEAS, B. *Řeč těla*. 1. vydání. Praha: Portál, 2008. 360 s. ISBN 978-80-7367-449-6
- [28] PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace: Umění mluvit, slyšet a rozumět*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2706-6
- [29] PŘEUČIL, J. *Kouzlo rétoriky*. Dotisk 1. vydání. Frýdek-Místek: Allpress, 2009. 166 s. ISBN 978-80-7362-381-4
- [30] REYNOLDS, G. *Prezentace a žen: Jednoduše a srozumitelně o designu prezentací a jejich předvádění*. 1. vydání. Brno: ZONER software, 2009. 230 s. ISBN 978-80-7413-047-2
- [31] SILLAMY, N. *Psychologický slovník*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2001. 246 s. ISBN 80-244-0249-1
- [32] *Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost*. 4. vydání. Praha: Academia, 2005, (2006 – dotisk). 648 s. ISBN 80-200-1446-2
- [33] STUHLÍK, P.; DVOŘÁČEK, M. *Reklama na Internetu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 228 s. ISBN 80-247-0201-0
- [34] TRINDER, R. *The Language of Marketing: Selected Issues*. Vídeň: Wirtschaftsuniversität Wien, 2009. 53 s.
- [35] VEBER, J. et al. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 700s. ISBN 80-7261-029-5
- [36] VESTER, F. *Myslet, učit se ... a zapomínat?* 1. vydání. Plzeň: Nakladatelství Fraus, 1997. 192 s. ISBN 80-85784-79-3
- [37] VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2000. 264 s. ISBN 80-7178-291-2

- [38] VYSEKALOVÁ, J. et al. *Psychologie reklamy*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 296 s. ISBN 978-80-247-2196-5
- [39] WIEKE, T. *Prezentace. Jak překonat obvyklé problémy a působit přesvědčivě*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 112 s. ISBN 80-247-1682-8

Prameny, zdroje

- [1] GALLO, C. Your Next Presentation Should Borrow from Broadway. *BusinessWeek* [Online] 2009-09-23 [cit 2010-04-14]: EBSCOhost. Dostupný z WWW: <http://www.businessweek.com/smallbiz/content/sep2009/sb20090922_585809.htm>
- [2] KARLÍČEK, M. Přesvědčivý komunikátor: atraktivita a kredit. *iStrategie.cz* [online]. 2006-08-21 [cit 2010-04-02] Dostupný z WWW: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=262293>>
- [3] KUBÁLEK, T. Seminární práce: Seminární práce z MS Office PowerPoint. *Manažerská informatika* [online]. [cit. 2010-04-26] Dostupný z WWW: <http://fmvsklad.vse.cz/min1/min1_seminarni_prace.html>
- [4] VANILKA.CZ. Čeština nových Čechů. *Vanilka.cz* [online]. 2010-02-16 [cit. 2010-03-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.vanilka.cz/recepty-pro-zivot/cestina-novych-cechu/>>

Seznam příloh

- Příloha 1..... Kompletní výsledky hodnocení prezentací studentů VŠE
- Příloha 2..... Kompletní výsledky hodnocení profesionálních prezentátorů
- Příloha 3..... Upravená verze hodnotícího formuláře
- Příloha 4..... Návrh pilotního dotazníku

Kompletní výsledky hodnocení prezentací studentů VŠE

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	Průměr	MIN	MAX	Směrodatná odchylna
1. První dojem, entrée	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	2	4	2	3	4	3	3	4	4	3,30	2	4	0,64
2. Srozumitelnost hlasového projevu	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3,75	2	5	0,62
3. Práce s hlasem	2	2	3	4	2	3	2	1	2	3	3	1	4	1	2	2	4	2	2	4	2,45	1	4	0,97
4. Přirozenost a kvalita hlas. projevu	3	3	3	4	3	3	2	2	2	4	3	2	4	1	2	4	4	3	3	4	2,95	1	4	0,86
5. Oční kontakt s posluchači	4	2	1	4	1	2	3	2	3	2	3	1	3	1	3	3	2	2	1	3	2,30	1	4	0,95
6. Mimika prezentátora	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00	3	3	0
7. Gestikulace prezentátora	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	3	4	2	3	5	4	4	3	4	3,45	2	5	0,74
8. Postoje a pohyby prezentátora	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3,15	3	4	0,36
9. Vztah nonverbální a verbální kom.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5	5	0
10. Míra vizuálnosti slidů	2	3	3	4	1	4	4	4	4	1	2	2	3	2	2	2	4	2	5	3	2,85	1	5	1,11
11. Přehlednost slidů, respektování základních grafických pravidel	3	4	3	4	2	5	4	4	4	4	2	3	4	2	2	3	4	1	4	3	3,25	1	5	0,99
12. Obsluha prezentační techniky	4	5	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3,25	2	5	0,70
13. Účelnost slidů, pomůcek a doplňkového materiálu	3	3	3	4	2	4	4	4	5	1	2	2	4	2	3	2	4	2	4	4	3,10	1	5	1,04
14. Struktura a logika výkladu	2	4	2	4	2	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	2	4	5	3,75	2	5	0,99
15. Přizpůsobení obsahové stránky prezentace publiku	4	4	3	4	2	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	2	4	3	3,95	2	5	0,86
16. Udržování pozornosti publika, aktivity posluchačů	2	1	3	3	1	2	2	4	2	2	4	2	4	1	3	3	2	1	1	5	2,40	1	5	1,16
17. Interakce s publikem, pohotovost	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,25	1	2	0,43
18. Závěrečné shrnutí myšlenek	1	2	1	5	5	5	1	5	4	1	2	2	5	4	1	4	1	4	1	2	2,80	1	5	1,66
19. Dodržení časového rámce	2	1	3	5	5	3	5	1	4	4	4	2	5	5	5	1	4	4	4	1	3,40	1	5	1,50
20. Cíl/záměr prezentace	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	3	5	4	3	5	3	2	4	4	3,90	2	5	0,77
A Průměrný součet bodů dle kritérií	61	60	56	80	54	71	62	65	67	62	65	53	78	52	60	66	68	53	63	69	63,25	52	80	
B Průměrné přímé hodnocení prezentace hodnotitelem	60	56	45	84	43	72	66	65	60	60	66	36	81	38	56	62	68	42	60	74	59,70	36	84	
C Průměr obou způsobů hodnocení (A+B)/2	61	58	51	82	49	72	64	65	64	61	66	45	80	45	58	64	68	48	62	72	61,48	44,5	82	
D Rozdíl obou způsobů hodnocení (A-B)	-1	-4	-11	4	-11	1	4	0	-7	-2	1	-17	3	-14	-4	-4	0	-11	-3	5	-4	-17	5	

Kompletní výsledky hodnocení profesionálních prezentátorů

	1.	2.	3.	4.	5.	Průměr	MIN	MAX	Směrodatná odchylna
1. První dojem, entrée	4	4	5	3	4	4,00	3	5	0,63
2. Srozumitelnost hlasového projevu	5	4	4	5	5	4,60	4	5	0,49
3. Práce s hlasem	5	5	5	4	5	4,80	4	5	0,40
4. Přírozenost a kvalita hlasového projevu	5	5	4	4	4	4,40	4	5	0,49
5. Oční kontakt s posluchači	5	5	5	5	5	5,00	5	5	0,00
6. Mimika prezentátora	5	5	5	5	5	5,00	5	5	0
7. Gestikulace prezentátora	5	5	4	5	5	4,80	4	5	0,40
8. Postoje a pohyby prezentátora	5	5	5	5	5	5,00	5	5	0,00
9. Vztah nonverbální a verbální komunikace	5	5	5	5	5	5,00	5	5	0
10. Míra vizuálnosti slidů	4	5	5	5	5	4,80	4	5	0,40
11. Přehlednost slidů, respektování základních grafických pravidel	5	5	4	3	4	4,20	3	5	0,75
12. Obsluha prezentační techniky	5	5	4	5	5	4,80	4	5	0,40
13. Účelnost slidů, pomůcek a doplňkového materiálu	5	5	5	5	5	5,00	5	5	0,00
14. Struktura a logika výkladu	5	5	4	5	5	4,80	4	5	0,40
15. Přizpůsobení obsahové stránky prezentace publiku	5	5	5	5	5	5,00	5	5	0,00
16. Udržování pozornosti publika, aktivizace posluchačů	5	5	5	4	4	4,60	4	5	0,49
17. Interakce s publikem, pohotovost	3	3	5	4	3	3,60	3	5	0,80
18. Závěrečné shrnutí myšlenek	5	4	3	5	5	4,40	3	5	0,80
19. Dodržení časového rámce	3	4	5	3	4	3,80	3	5	0,75
20. Cíl/záměr prezentace	5	4	5	5	5	4,80	4	5	0,40
A Průměrný součet bodů dle kritérií	94	93	92	90	93	92	90	94	
B Průměrné přímé hodnocení prezentace hodnotitelem	92	92	94	90	93	92	90	94	
C Průměr obou způsobů hodnocení - tj. (A+B)/2	93	93	93	90	93	92	90	93	
D Rozdíl obou způsobů hodnocení - tj. (A-B)	-2	-1	2	0	0	-4	-2	2	

Identifikace prezentátorů:

Prezentátor č. 1 - Omar Ahmad: Political change with pen and paper (http://www.ted.com/talks/omar_ahmad_political_change_with_pen_and_paper.html)

Prezentátor č. 2 - Tom Wujec: Build a tower, build a team (http://www.ted.com/talks/tom_wujec_build_a_tower.html)

Prezentátor č. 3 - Michael Shermer on strange beliefs (http://www.ted.com/talks/michael_shermer_on_believing_strange_things.html)

Prezentátor č. 4 - Bill Gates on mosquitos, malaria and education (http://www.ted.com/talks/bill_gates_unplugged.html)

Prezentátorka č. 5 - Catherine Mohr builds green (http://www.ted.com/talks/catherine_mohr_builds_green.html)

Hodnotící formulář pro prezentace



<p>1. PRVNÍ DOJEM, ENTRÉE [Přivítání, sebejistota a důvěryhodnost prezentátora, hlas, oblečení, vzezření, první slide, přesvědčivost úvodu, nadšení pro téma; prezentátor přesvědčil posluchače o tom, že má smysl poslouchat dál]</p> <p>Negativní, rozpačitý <input type="radio"/>0 <input type="radio"/>1 <input type="radio"/>2 <input type="radio"/>3 <input type="radio"/>4 <input type="radio"/>5 Pozitivní, profesionální</p>	Komentář
--	----------

HLASOVÝ PROJEV

<p>2. SROZUMITELNOST HLASOVÉHO PROJEVU [Vhodná hlasitost, přiměřená rychlost promluvy, zřetelná artikulace, jasné formulace, nízké množství chyb v promluvě, absence hlasových vad]</p> <p>Obtížně srozumitelný <input type="radio"/>0 <input type="radio"/>1 <input type="radio"/>2 <input type="radio"/>3 <input type="radio"/>4 <input type="radio"/>5 Velmi dobře srozumitelný</p>	Uveďte jakékoli nápadné zvláštnosti verbálního projevu.
<p>3. MODULOVANOST PROJEVU, PRÁCE S HLASEM [Záměrné používání logických důrazů pomocí změn tempa a hlasitosti, vědomá práce s přestávkami v řeči; prezentátor efektivně předchází hlasové monotónnosti]</p> <p>Monotónní projev <input type="radio"/>0 <input type="radio"/>1 <input type="radio"/>2 <input type="radio"/>3 <input type="radio"/>4 <input type="radio"/>5 Modulovaný projev</p>	
<p>4. PŘIROZENOST A PROFESIONALITA HLASOVÉHO PROJEVU [Projev pronášený - nikoli čtený, vysoká úroveň vyjadřování, vhodnost zvolených jazykových prostředků, absence parazitních slov, plynulost řeči, příjemná barva a výška hlasu]</p> <p>Neumělý, nekvalitní projev <input type="radio"/>0 <input type="radio"/>1 <input type="radio"/>2 <input type="radio"/>3 <input type="radio"/>4 <input type="radio"/>5 Přirozený, kvalitní projev</p>	

NONVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

<p>5. OČNÍ KONTAKT S POSLUCHAČI [Délka očního kontaktu, rovnoměrné rozložení očního kontaktu mezi posluchače; prezentátor se věnuje posluchačům - ne poznámkám či promítacímu plátnu]</p> <p>Oční kontakt chybí <input type="radio"/>0 <input type="radio"/>1 <input type="radio"/>2 <input type="radio"/>3 <input type="radio"/>4 <input type="radio"/>5 Zvládnutý oční kontakt</p>	Uveďte jakékoli nápadné zvláštnosti nonverbálního projevu.
<p>6. MIMIKA PREZENTÁTORA [Práce s úsměvem, přiměřenost a variabilita výrazu, absence rušivých tiků]</p> <p>Nepřirozená, rušivá či strnulá <input type="radio"/>0 <input type="radio"/>1 <input type="radio"/>2 <input type="radio"/>3 <input type="radio"/>4 <input type="radio"/>5 Přirozená, ilustrující a variabilní</p>	
<p>7. GESTIKULACE PREZENTÁTORA [Přirozenost gest; gesta přispívají k porozumění, nejsou chaotická, neřízená a stereotypní]</p> <p>Neřízená, nervózní či strnulá <input type="radio"/>0 <input type="radio"/>1 <input type="radio"/>2 <input type="radio"/>3 <input type="radio"/>4 <input type="radio"/>5 Řízená, ilustrující a variabilní</p>	
<p>8. POHYBY A POSTOJE PREZENTÁTORA [Prezentátor není statický; pohyby jsou účelné, působí přirozeně - nejsou strnulé nebo nervózní; postoje jsou přirozené a aktivní]</p> <p>Rušivé či strnulé, nepřirozené <input type="radio"/>0 <input type="radio"/>1 <input type="radio"/>2 <input type="radio"/>3 <input type="radio"/>4 <input type="radio"/>5 Účelné a aktivní, přirozené</p>	

FORMÁLNÍ STRÁNKA PREZENTACE

<p>9. MÍRA VIZUÁLNOSTI SLIDŮ [Řadu myšlenek a informací se podařilo vyjádřit pomocí symbolů, schémat, obrázků a dalších netextových prvků]</p> <p>Nízká vizuálnost <input type="radio"/>0 <input type="radio"/>1 <input type="radio"/>2 <input type="radio"/>3 <input type="radio"/>4 <input type="radio"/>5 Vysoká vizuálnost</p>	Použil prezentátor nějaký zajímavý vizuální prvek?
<p>10. PŘEHLEDNOST SLIDŮ, RESPEKTOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH GRAFICKÝCH PRAVIDEL [Správný kontrast, přiměřená a dobře čitelná velikost fontů, vhodná kombinace fontů, optimalizace množství textu, střídmost animací a klipartů, absence překlepů, práce s volným místem na slidech]</p> <p>Nepřehledné slidy <input type="radio"/>0 <input type="radio"/>1 <input type="radio"/>2 <input type="radio"/>3 <input type="radio"/>4 <input type="radio"/>5 Přehledné slidy</p>	Zdály se slidy nepřehledné? Proč?

<p>11. ÚČELNOST SLIDŮ, POMŮCEK A DOPLŇKOVÉHO MATERIÁLU [Slidy a pomůcky podporují řečníka, nesoutěží s ním o pozornost, slidy neobsahují totéž, co řečník pronáší, veškeré pomůcky i tištěné materiály určené posluchačům jsou účelné]</p> <p>Odvádějí pozornost publika (0) (1) (2) (3) (4) (5) Pomáhají prezentátorovi</p>	<p>Použil prezentátor kromě slidů i jiné pomůcky?</p>
<p>12. ZVLÁDNUTÍ TECHNIKÝCH A JINÝCH PREZENTAČNÍCH PROSTŘEDKŮ [Prezentátor rutinně obsluhuje prezentační techniku, automatizovaně a správně používá veškeré prezentační prostředky - flipchart, kartičky s poznámkami; jeho pozornost není odváděna od publika]</p> <p>Prostředky nezvládnuty (0) (1) (2) (3) (4) (5) Prostředky rutinně používány</p>	<p>Docházelo v této oblasti k problémům? Jakého rázu?</p>

OBSAHOVÁ STRÁNKA PREZENTACE

<p>13. STRUKTURA A LOGIKA VÝKLADU [Správně strukturovaný a logický výklad, posluchač se v něm neztrácí, argumentace je přesvědčivá]</p> <p>Chaotický a nelogický výklad (0) (1) (2) (3) (4) (5) Strukturovaný a logický výklad</p>	
<p>14. PŘÍZPŮSOBENÍ OBSAHOVÉ STRÁNKY PREZENTACE PUBLIKU [Prezentace ušitá publiku na míru, autor správně odhadl znalostní úroveň a zájmy posluchačů; množství a kvalita informací odpovídají publiku, prezentátor využil potenciálu tématu]</p> <p>Obsah nepřizpůsoben publiku (0) (1) (2) (3) (4) (5) Obsah přizpůsoben publiku</p>	
<p>15. VNÍMANÁ ÚROVEŇ ODBORNOSTI VÝKLADU, KREDIBILITA PREZENTÁTORA [Prezentátor dokáže publikum přesvědčit o své odbornosti; při nemožnosti objektivně posoudit odbornou úroveň prezentátora lze využít zástupných měřítek - entuziasmus, životní zkušenost, vzhled]</p> <p>Nízká úroveň odbornosti (0) (1) (2) (3) (4) (5) Vysoká expertní úroveň</p>	

PRÁCE S PUBLIKEM

<p>16. UDRŽOVÁNÍ POZORNOSTI POSLUCHAČŮ [Vtažení publika do děje, oživování prezentace využitím vhodných příběhů, příhod, vlastních zkušeností a humoru, používání aktivačních slov pro zvýšení pozornosti]</p> <p>Publikum ztrácí pozornost (0) (1) (2) (3) (4) (5) Publikum pozorně naslouchá</p>	<p>Použil prezentátor některé z uvedených prvků? Uveďte příklady.</p>
<p>17. AKTIVNÍ ZAPOJENÍ PUBLIKA DO PREZENTACE [Kladení otázek, schopnost rozpoutat diskusi, pohotové reakce na projevy publika/na otázky, využití specifických interakčních nástrojů - např. testů, her; publikum je integrální součástí prezentace]</p> <p>Minimální míra interakce (0) (1) (2) (3) (4) (5) Vysoká míra interakce</p>	

ZÁVĚR PREZENTACE

<p>18. JASNÝ UCELENÝ ZÁVĚR, CALL-TO-ACTION [Sumarizace hlavních myšlenek prezentace, případně vybudnutí k žádoucí reakci]</p> <p>Závěr zcela chybí (0) (1) (2) (3) (4) (5) Závěr je jasný a ucelený</p>	
<p>19. DODRŽENÍ ČASOVÉHO RÁMCE [Respektování vymezeného časového prostoru řečníkem]</p> <p>Časový rámec nerespektován (0) (1) (2) (3) (4) (5) Časový rámec respektován</p>	<p>V případě, že časový rámec nebyl respektován, uveďte prosím, zda byl podstřelen či přesažen.</p>
<p>20. ZAMĚŘENOST A PŘESVĚDČIVOST PREZENTACE [Prezentace vyjadřuje určitý záměr a zaujetí komunikátora, které prostupují celou prezentací; je zřejmé, co chce autor sdělit; prezentátor má »tah na branku« a dokáže publikum pro téma nadchnout]</p> <p>Nezaměřená a nepřesvědčivá (0) (1) (2) (3) (4) (5) Zaměřená a struhující</p>	

CELKOVÝ DOJEM Z PREZENTACE ORIENTAČNÍ HODNOTÍCÍ STUPNICE				
0 bodů Celkově velmi podprůměrná, nezajímavá prezentace. Nedostatky ve všech hodnocených oblastech. Neprofesionální prezentátor.	25 bodů Nekvalitní prezentace s řadou zřejmých nedostatků. Prezentátor má problém zaujmout publikum a předat mu své sdělení.	50 bodů »Plain vanilla« Průměrná prezentace. Ani dokonalá, ani špatná. Odpovídá běžnému prezentačnímu standardu.	75 bodů Dobrá prezentace, která svou kvalitou převyšuje obvyklé podání prezentací. Talentovaný prezentátor s rozvojovým potenciálem.	100 bodů Excelentní prezentace, příkladná po obsahové i formální stránce. Prezentátor podal plně profesionální výkon.
HODNOCENÍ PREZENTACE JAKO CELKU		SOUČET BODŮ DLE KRITÉRIÍ	PRŮMĚR	

Pilotní dotazník



Dobrý den,

jmenuji se Marek Hrkal a na Vysoké škole ekonomické v Praze se zabývám problematikou prezentací. Budu velmi rád, pokud naleznete ve svém programu **3 minuty** na zodpovězení následujících **10 otázek**. Pod pojmem prezentace si prosím představte obvyklou prezentaci doplněnou PowerPointovou projekcí.

Děkuji za Váš čas.

1. Jak často připravujete prezentace?

- Denně
- Několikrát týdně
- Několikrát měsíčně
- Maximálně jednou měsíčně
- Méně často

2. Co podle Vašeho mínění patří/nepatří ke skvělé prezentaci?

	Určitě patří	Spíše patří	Spíše nepatří	Určitě nepatří
Struktura prezentace »osnova-rozvedení tématu-shrnutí«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Výzva k činu (call-to-action) v závěru prezentace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost kladení otázek v průběhu prezentace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prezentátor mluvící zcela bez poznámek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Statický, na místě stojící prezentátor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prvky show	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ilustrativní příběh, uvedení vlastní zkušenosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Striktní dodržení časového limitu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vizuálně působivé výrazné slidy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seznamy odrážek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kreslené kliparty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fotografie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Propracované animace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tištěné a další pomůcky (handouty, vzorky, ukázky)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. S jakým předstihem jste připravoval/a poslední prezentaci, na jejímž výsledku Vám opravdu záleželo?

- Maximálně s denním předstihem
- S předstihem několika dní (2-5 dní)
- Asi s týdenním předstihem (6-8 dní)
- S větším předstihem

4. Jakým způsobem obvykle postupujete při tvorbě prezentací?

- Celou prezentaci včetně slidů si vytvářím sám/sama
- Navrhuji strukturu a hrubou podobu slidů. Finální podobu slidů vytváří: asistenka / firemní grafik / externí grafik / reklamní agentura / PR agentura / specialista na prezentace / jiná možnost
- Výmýšlím pouze strukturu prezentace a o zbytek se stará: asistenka / specializované oddělení ve firmě / reklamní agentura / PR agentura / specialista na prezentace / jiná možnost
- Vytyčím jen téma a celou prezentaci si nechám vyrobit na klíč: asistentkou / specializovaným oddělením ve firmě / reklamní agenturou / PR agenturou / specialistou na prezentace / jiná možnost

5. Věděl/a jste o existenci specializovaných firem, které navrhuji prezentace na klíč?

- Ano, o této nabídce vím
- Ne, je to pro mne novinka

6. Uvažujete o využití služeb těchto specialistů na tvorbu prezentací?

- Jejich služeb již využívám
- Pravděpodobně tuto službu využiji
- Pravděpodobně tuto službu nevyužiji

7. Kolik byste byl/a ochoten/ochotna zaplatit za profesionální vizualizaci prezentace o rozsahu 15-20 minut?

- Nic
- Do 2.000 Kč
- 2.000 - 4.999 Kč
- 5.000 - 9.999 Kč
- 10.000 - 14.999 Kč
- Více než 15.000 Kč

8. Kolik byste byl/a ochoten/ochotna zaplatit za prezentaci vytvořenou na míru? (Rozsah 15-20 minut)

Vy dodáte pouze data, externí firma prezentaci navrhne, vytvoří slidy, veškeré potřebné pomůcky (např. handouty) a poskytne Vám individualizovaný trénink zaměřený na správné předvedení dané prezentace. Uvažujte prosím **středně složitou prezentaci, na jejímž výsledku Vám záleží.**

- Nic
- Do 5.000 Kč
- 5.000 - 9.999 Kč
- 10.000 - 14.999 Kč
- 15.000 - 19.999 Kč
- 20.000 - 24.999 Kč
- 25.000 - 34.999 Kč
- 35.000 - 49.999 Kč
- Více než 50.000 Kč

9. Na jaké pozici působíte?

- Řadový pracovník
- Střední management
- Top management
- Jiná - upřesněte prosím: _____

Dělalo Vám potíže odpovědět na některou z otázek? Připadlo Vám něco nesrozumitelné?

Tato verze dotazníku je pilotní, budu vděčný za jakékoli připomínky vedoucí k vylepšení dotazníku. Děkuji.

Chcete-li být seznámen/a s výsledky výzkumu, uveďte prosím svou e-mailovou adresu: _____