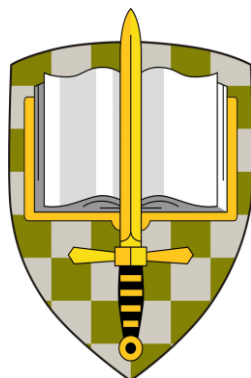


UNIVERZITA OBRANY
Fakulta ekonomiky a managementu
Katedra řízení lidských zdrojů



MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE A PREZENTACE

Mgr. et Mgr. Jaroslava Ester EVANGELU, Ph.D.

Mgr. et Ing. Radomír SALIGER, Ph.D.

BRNO 2011

Učebnice je určena zejména studentům, manažerům, personalistům a dalším zájemcům k získání informací, které se týkají podstaty manažerské komunikace a prezentace. Definuje podstatu komunikace a sociální interakce, objasňuje úlohu managementu a jeho vliv na komunikaci a prezentaci informací.

Vysvětluje vliv manažerského stylu na komunikační a prezentační možnosti manažerů. Zaměřuje se rovněž na vysvětlení specifik manažerské prezentace s důrazem na verbální a neverbální komunikaci. Specificky je text zaměřen na objasnění procesu přípravy, tvorby a provádění prezentací. Nedílnou součástí je objasnění možností užití základních prezentačních prostředků, které se v současnosti nejčastěji používají. Objasněny jsou výhody a nevýhody jejich užití.

V učebnici jsou poskytovány a objasňovány příklady z praxe, na něž navazují kontinuálně další poznatky využitelné pro manažerskou komunikaci a prezentaci informací. V textu jsou zadávány otázky v rámci uvedených „cvičení“, kde je možné si ověřit, procvičit, případně zdokonalit své komunikační a prezentační dovednosti.

Recenzenti:

Doc. RNDr. Ladislav Halberštát, CSc.

Ing. Blanka Končická, MBA

Ing. Jan Šámal

Klíčová slova: sociální komunikace, manažer, prezentace, prezentační prostředky (médi) prezentační kompetence, verbální komunikace, neverbální komunikace, proces prezentace.

© Jaroslava Ester Evangelu, Radomír Saliger, 2011

ISBN 978-80-7231-838-4

Obsah

1	Úvod do problematiky	4
1.1	Důvod vzniku publikace	4
1.2	Zkušenosti z praxe	5
2	Komunikace a její kontexty v profesní oblasti	6
2.1	Definice komunikace a sociální interakce	6
2.2	Sociální, profesně-sociální a firemní kontexty komunikace	11
2.3	Management firmy a jeho vliv na komunikaci a prezentaci informací	17
3	Sebe prezentace a osobnost prezentujícího	26
3.1	Prezentační kompetence a osobnost	27
3.2	Vlastní prezentační kompetence	30
3.3	Vliv manažerského stylu na komunikační a prezentační možnosti manažera	31
4	Specifika manažerské prezentace	36
4.1	Sociální interakce jako základ předávání informací v manažerské praxi	37
4.2	Manažerská komunikace a její místo v pracovním komunikačním procesu	41
4.3	Neverbální komunikace v procesu manažerské prezentace	46
4.4	Verbální komunikace v procesu manažerské prezentace	54
4.5	Celostní vnímání komunikačního procesu podle Junga	63
5	Proces prezentace	67
5.1	Příprava k prezentaci	68
5.2	Druhy prezentací	84
5.3	Struktura prezentace	88
5.4	Základní vhodné prostředky (média) pro prezentaci	119
	Seznam obrázků a tabulek	125
	Literatura a prameny	127

1 Úvod do problematiky

1.1 Důvod vzniku publikace

Kvalita komunikace, tedy informace a jejich vzájemný přenos mezi lidmi je v současné společnosti zcela nezbytným předpokladem k tomu, aby se lidé na něčem smysluplném domluvili, aby mohli spolupracovat a vytvářet hodnoty prospěšné pro všechny.

Ne vždy to ovšem v praxi tak vypadá. Informace jsou předávány s časovým zpožděním, neúplné, zkreslené, nejasné, na poslední chvíli apod. S ohledem na dobu, ve které žijeme a v souvislosti s existencí internetu, tiskáren, e-mailů, sociálních sítí apod. by se zdálo, že interpersonální komunikace, prezentace výsledků, práce atd. by měla ustoupit těmto technickým vymoženostem. Naopak, schopnosti manažerů, pedagogů a dalšího personálu komunikovat tváří v tvář, argumentovat, vysvětlovat, objasňovat různé problémy je nezbytné spíše posilovat. Technické prostředky prezentace by měly být jen doplňkem, podporou pro jasné sdělení.

Lze souhlasit s autorem E. Hierholdem (2008, s. 15), který uvádí, že „informace jsou dnes chápány vedle kapitálu, práce a půdy jako **čtvrtý produktivní faktor**. Komunikace je olejem v soukolí každé organizace. Pěstujme schopnost v krátkém čase vypracovat a předložit potenciálním příjemcům našich sdělení jen to podstatné, a to takovým způsobem, aby například diskuse navazující na naše vystoupení dospěla rychle k potřebnému výsledku.“ To je možné dosáhnout tím, že zejména manažeři všech úrovní, pedagogové a další pracovníci, kteří primárně pracují s lidským potenciálem, měli základní vědomosti o podstatě procesu komunikace, o verbální a neverbální komunikaci, úloze prezentujícího, prezentací a prezentačních prostředcích a dalších souvislostech, jež jsou potřebné k úspěšné komunikaci. To by mělo přispět k motivaci lidí k zájmu o tuto problematiku.

I když o fenoménu komunikace vyšla řada publikací, naše dílo si dělá ambici, aby interaktivním způsobem vtáhlo čtenáře do „tajů“ komunikace a prezentace a podpořilo autory, kteří se daným problémem rovněž zabývají. Je v ní celá řada příkladů z praxe, kde je možné čerpat i zkušenosti.

Publikace je určena studentům, manažerům, personalistům a dalším zájemcům o poznatky z oblasti sociální komunikace a prezentace, které mohou využít ve své praxi.

1.2 Zkušenosti z praxe

Mezi základní kompetence každého manažera patří kompetence komunikační. Jsou prostředkem k dorozumívání s lidmi, nástrojem k přesvědčování, motivování, edukaci apod. Stejně tak ve školním prostředí jsou tyto kompetence pro pedagoga i pro studenta nepostradatelné. Jako příklad mohou sloužit obhajoby bakalářských nebo diplomových prací, vystoupení na semináři, zpracování a provedení prezentace na počítači apod. V edukační praxi se setkáváme s případy, kdy student vynaloží velké úsilí, aby zpracoval smysluplný text do podoby závěrečné práce. Předstupuje poté před komisi, která posuzuje obhajobu této práce. Je škoda, když obsah práce je velmi dobrý, ale student nedokáže verbálně i neverbálně zapůsobit na komisi, které jeho projev sleduje.

Chyby se objevují v tom, že text obhajoby je čtený, samotná prezentace neodpovídá nárokům na technické zpracování, písmo je méně čitelné, velikost písma, barevné sladění a další parametry neodpovídají požadavkům apod. Je zákonité, že takto provedený verbální a neverbální výkon může ovlivnit celkové hodnocení. V praxi se můžeme setkat se dvěma extrémy. Na jedné straně vynikající obsah práce a průměrná až podprůměrná prezentace výsledků, na druhé straně průměrná práce s vynikající obhajobou, zdůvodněním apod.

Manažer, který prezentuje na poradě svoji vizi, úkoly, motivuje personál apod., musí svojí prezentací nejen zaujmout po stránce technického zpracování, ale také svým verbálním a neverbálním výkonem. Stěží zaujme manažer, který se při prezentaci dívá stranou, snímek prezentace má přeplněný textem, nebo střídá snímky tak rychle, že je účastníci nejsou schopni registrovat. Navíc přitom „šermuje“ laserovým ukazovátkem na projekční ploše sem a tam.

Proto se komunikačním a prezentačním dovednostem s pomocí softwarového nástroje PowerPoint musí věnovat při jejich přípravě vysoká pozornost.

To platí jak pro krizového manažera, tak pro ředitele školy, pedagoga, nebo velitele Armády České republiky. V současnosti, kdy řada manažerů navštěvuje zahraniční semináře, konference, sympozia, kongresy apod., je tento požadavek velmi aktuální. Patří k základní výbavě vedoucího pracovníka, ale i dalších zaměstnanců, kteří komunikují ve firmě, škole, jednotce a na dalších pozicích. Utváří se tím jejich neformální autorita, o kterou by měl usilovat každý manažer jakékoli úrovně.

2 Komunikace a její kontexty v profesní oblasti

Klíčová slova: komunikace, symbol, aorismus, technicistní a humanistický přístup, obsah a význam komunikace, sdělování a sdílení komunikace, sociální interakce, profesně-sociální interakce, firemní interakce, fyzický - společenský - kulturní a ekonomický kontext, scénář a schémata, role a sociální schémata, skupina vrstevníků, referenční skupina, model minimálních skupin, management, líder, manažer, management lidí, management procesů, střední a top management, klasický - projektový a virtuální management.

2.1 Definice komunikace a sociální interakce

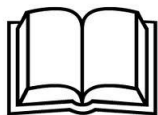
Informace jsou mezi jedinci v každé společnosti přenášeny pomocí symbolů. Co může tvořit takový symbol v běžném životě a jak si můžeme proces přenášení informací představit?

Při setkání minimálně dvou lidí dochází k akci i reakci - každý ze zúčastněných vyvolá svou akci nějakou reakci ve druhé straně a sám musí zpracovat reakci, která v něm byla vyvolána akcí druhé strany. Akce i reakce jsou prezentovány pomocí verbální i neverbální komunikace a probíhají zároveň na uvědomované, i nevědomé úrovni.

Komunikace je tedy symbolickým vyjádřením mezilidské interakce, symbolem samotným je mluvené slovo, gesta, mimika, postoj, písmo, obrázek, čin.

Komunikace je tedy symbolickým vyjádřením mezilidské interakce, symbolem samotným je mluvené slovo, gesta, mimika, postoj, písmo, obrázek, čin.

Komunikace, ať již verbální, nebo neverbální, je zvláštní fenomén - rozvíjí se díky svému používání a zároveň rozvíjí i schopnosti těch, kteří ji používají. Reaguje na sociální prostředí, ve kterém je používána. Může se jednat o inspiraci hovorové češtiny, o vliv určité věkové skupiny ve společnosti, o firemní prostředí apod. Jsme toho svědkem každý den - a dalo by se říci, že v dnešní době je tento rozvoj přímo průhledný i při zběžném pohledu.



Příklad: V současné době probíhá mezi jazykovědci z Ústavu pro jazyk český diskuze nad přijetím několika tvarů hovorových výrazů - např. zda přijmout jako spisovné „abychom,“ nebo „abysme“ místo „abychom“. Ještě před nedávnem by učitele češtiny nad takovým tvarem v písemce školáka na základní škole možná dostal infarkt. Přitom málokdo ví, že slovo „abychom“ s vazbou „by být“ vůbec nesouvisí.

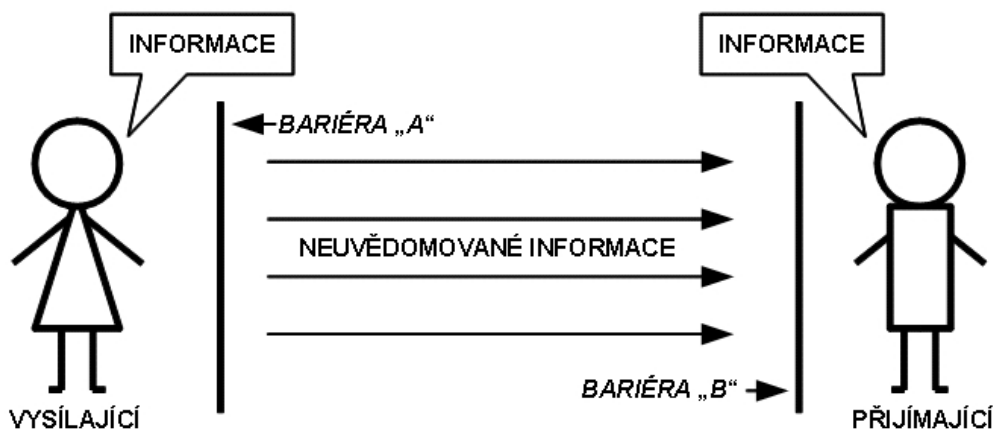
Je to tzv. aorismus, tj. minulý čas prostý ze staroslověnštiny, který se běžně používal v našich zemích ještě za středověku. Tehdy měly podobné koncovky i slovesa jako např. „vědět“: dalo se používat ve tvaru „já věděch“, „ty vědě“, „my věděchom“, „vy věděste“ apod.

V dnešní době se také stáváme svědky prolínání anglických slov do naší mluvy. Někteří to odsuzují, jiné to naopak nechává chladné. Např. ke tvaru „mail“ jsme si přidali českou koncovku „ovat“ a vzniklo nám slovo „mailovat“. Je na místě se zlobit na prznění rodného jazyk nebo je potřeba celou situaci chápat jako vývoj v určitém kontextu? A víte, že slovo košile, pošta, škola, oltář, kalich apod. nejsou původně česká?

Původ pojmu komunikace pochází z latinského původního slova *communicare*, kde byl používán ve smyslu „obcování lidí, podílení se na činnosti“. V současné době se význam slova „komunikace“ v českém jazyce zúžil, obecně je chápeme jako přenášení informací z jednoho místa do druhého, popř. od jednoho člověka k dalšímu (nebo dalším lidem).

Z odborné literatury vyjímáme zajímavou práci (Vybíral, 2000), který se pokusil shromáždit definice o komunikaci a rozčlenil je to tří kategorií (Srncová, 2006):

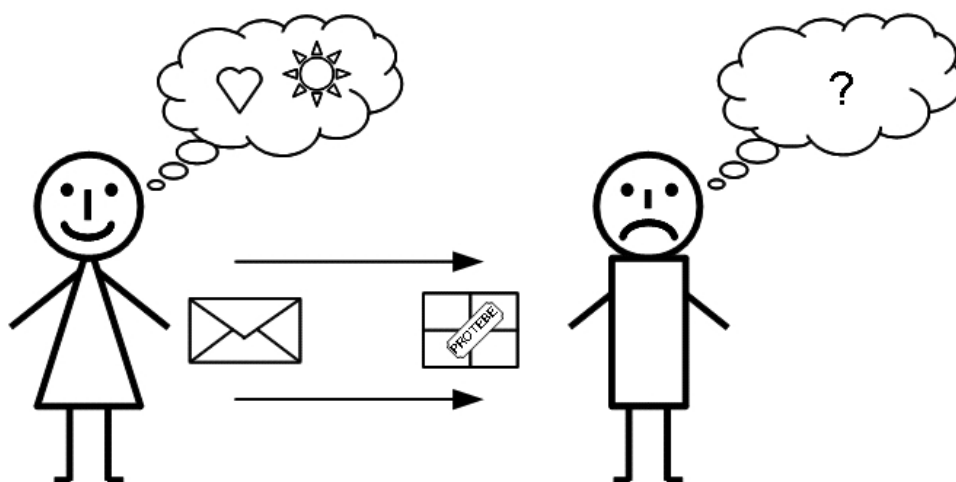
- a) v první skupině byly zařazeny definice s technicistním přístupem. Zúžily komunikování na předávání informací, zkoumaly zejména kódování, komunikační kanály, kapacitu komunikace, ruchy, jazykové jevy z pohledu statistiky;



Obrázek 1 – Definice komunikace s technicistním přístupem

Zdroj: Vlastní (2011)

- b) ve druhé skupině jsou zařazeny definice s široce humanistickým pojetím, s přeceněním pragmatického rámce. Zabývají se zejména vzájemným kontaktem, vztahem mezi vysílajícím a příjemcem, porozuměním závěru, ovlivňováním, přesvědčováním, odmítáním apod.;



Obrázek 2 – Definice komunikace s široce humanistickým pojetím

Zdroj: Vlastní (2011)

- c) třetí skupina je zastoupený výrokem H. Lasswella, který komunikaci definoval jako „kdo říká co jakým kanálem ke komu s jakým účinkem“. Vyjádřený pohled vyhovoval politickému a sociologickému pohledu, zdůraznil, jak je důležité vymezit přesně osobu vysílajícího i příjemce, volit prostředky. K tomuto modelu přibylo postupem času i „proč“ a „s jakým záměrem“.

Autor jako jednu z nejpřesnějších ve své práci uvádí definici M. Argyle a P. Trowera (Vybíral, 2000, s. 17): „Lidská společnost představuje síť vztahů mezi lidmi. Přirovnáme-li ji k síti rybářské, pak uzly představují lidi a provázky či lana vztahy mezi nimi. Ale co to vlastně je, toto lanoví v lidském světě? Jedna odpověď je, že je to komunikace.“

Naopak Řezáč (1998, s. 107) se snažil přistoupit k definici pojmu „komunikace“ pragmatičtěji. Definoval ho takto: „Komunikace je výpověď o tom, jak člověk chápe, „vidí“, interpretuje sebe, jiné lidi a vztahy mezi nimi. Výpověď člověka je vždy subjektivní a vždy je zároveň jak sdělením druhému, tak i výpovědí o sobě.“

Janouškovo pojetí komunikace se nejvíce podobá tomu, jak budeme komunikaci chápat v naší publikaci vzhledem k tématu manažerské prezentace.

J. Janoušek (1984) chápe proces komunikace jako „jeden ze základních sociálně-psychologických procesů.“ Její hlavní úlohu spatřuje ve sdělování významu, umožnění dorozumění se a propojení člověka se společností. Janouškovo pojetí komunikace se nejvíce podobá tomu, jak budeme komunikaci chápat v naší publikaci vzhledem k tématu manažerské prezentace.

Spolu se sociálně - psychologickým pohledem na komunikaci, který umožňuje rozkrýt lidskou dimenzi komunikačního procesu, pochopit k čemu a jak je nutné zacházet se symboly, jež nesou informaci v reálném komunikačním prostředí proto, aby účastníci komunikace dosáhli vytčených cílů, je v současné době stále potřebnější nejen v celospolečenském, ale také v manažerském měřítku, připomínat ontologickou rovinu komunikace (Nekvapilová, 2007), jež je reflektována filosofií. V každodenní praxi se často setkáváme s návraty nechvalně proslulého sofistického umění polemiky i chápáním komunikačního prostoru jako arény, v níž komunikující svádějí především boj o moc.

Filosofie nezkoumá komunikační situaci bezprostředně, ale zkoumá předpoklady možnosti komunikační situace, ptá se po smyslu komunikace ve společnosti vůbec. V tomto nejširším smyslu slova je komunikace nejprve možností sejít se s druhým u věci, o kterou nám společně jde (Pešková, 1998), není tak jen dorozumíváním osob, ale podmínkou sociální reprodukce: „...komunikační potenciál společnosti znamená míru připravenosti porozumět společně věcem při vzájemném setkání a na základě toho schopnost propojit jednotlivé oblasti jako předpoklad úspěšného řízení společenského procesu“(Pešková, 1998).

Filosofický přístup ke komunikaci má své praktické využití v oblasti porozumění komunikačnímu procesu jako takovému i jednotlivým aktům, neboť nás nutí se ptát po jejich smyslu ve vztahu k řešené věci, současně však také vyvstává jako horizont, na jehož pozadí se ukazují jednotlivé komunikační akty a jejich účastníci i pozorovatelé mohou přesněji hodnotit jejich skutečnou naléhavost, významnost či bezvýznamnost, což v povoláních založených na interpersonální komunikaci lze označit za jednu z klíčových dovedností.

Jestliže komunikace je proces, který pomáhá k předávání informace, pak je její součástí i druhá část, sdělování. Protože každá informace nese sebou nějaké sdělení, předání významů. Komunikační akt obsahuje význam, obsah komunikace, sdílení a spojení (Srncová, 2006).

<i>Komunikační akt obsahuje význam, obsah komunikace, sdílení a spojení (Srncová, 2006).</i>
--

Při analýze komunikačního aktu je nutné vidět rozdíl mezi významem a obsahem i mezi sdělením a sdílením.

Obsah je mnohem užší část toho, co se nám proces komunikace snaží poskytnout. Jedná se pouze o význam použitých slov. Naopak skutečný **význam** komunikačního aktu zahrnuje i emoce, názory či postoje. Tak např. význam slova „matka“ všichni chápeme velmi podobně. Je to žena, která porodila dítě. Jenže v diskuzi o matce, která po porodu z nějakého důvodu své dítě zabila, se slovo matka začne vyskytovat s určitou emocí, ironií, opovržením.

Všichni diskutující chápou, že se jedná jen o tuto jedinou, pomlouvanou matku a že se tím nemění obecný obsah slova. Je tedy patrné, že význam podává mnohem širší záběr informací, než pouze obsah. Ty rozšířené informace pochází od člověka, který informaci vysílá, závisí na jeho vztahu k tématu informačního aktu a ukazuje také na kontext, ve kterém celý komunikační proces probíhá.

Cvičení:

Představte si, že jste manažer malé skupiny, např. vedoucí výroby pěti mistrů. Potřebujete jim sdělit, že se na dílně zvýšil výskyt zmetkových výrobků. Jak se bude lišit váš výrok v případě, že budete chtít nejen říci, že o situaci víte (obsah), ale navíc podat celou informaci tak, aby bylo patrné i vaše znepokojení (význam)?

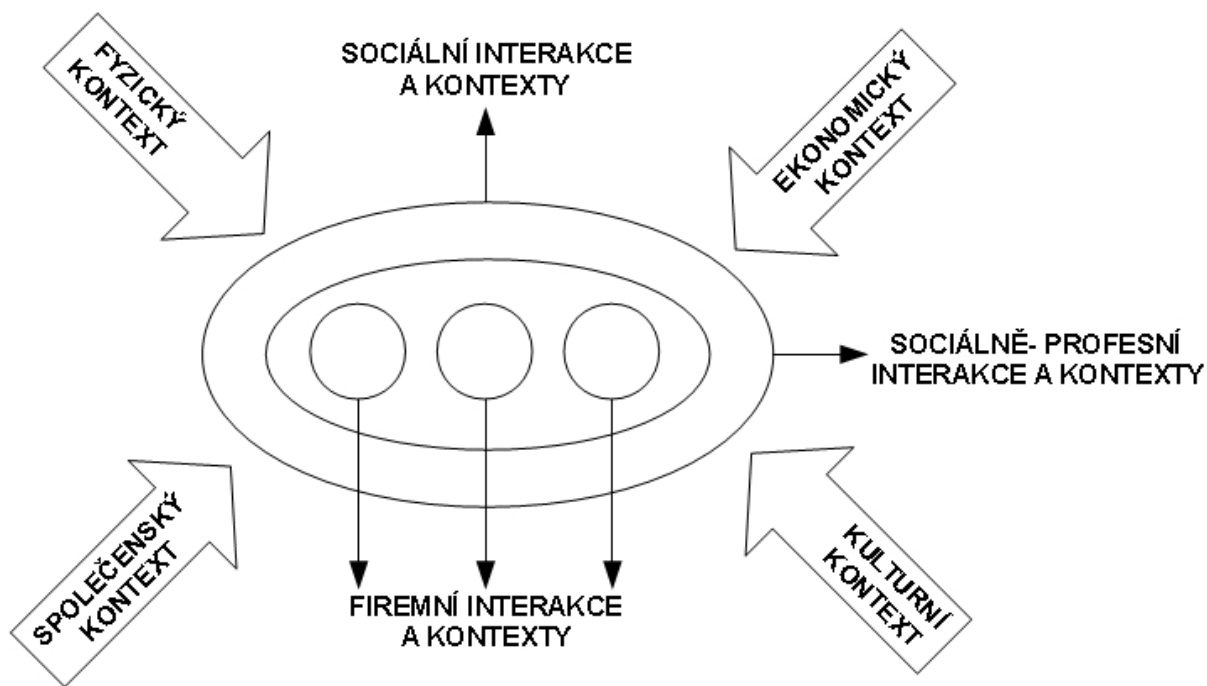
Při analýze komunikačního aktu rozlišujeme sdělování a sdílení informací. Zatímco **sdělování** informací je spontánní i cíleně plánovaný proces, přenášející obsah i význam ke druhé straně komunikačního aktu pomocí symbolů, **sdílení** zahrnuje i emoční stránku věci. Ukáže, nakolik zasáhne sdělení emoční a motivační prožitky i následné chování daného člověka.



Příklad: Použijme příklad z předchozího úkolu. Sdělíte mistrům, že víte o zvýšené zmetkovosti a že je jejich úkolem motivačně tuto situaci podchytit. Otevřeně a přímo pronesete i svůj názor, že situace vznikla díky jejich nedostatečné kontrole. Sdílením bude emoční prožitek naslouchajících mistrů a jejich případná motivace k jinému chování. Může se jednat o různé reakce: někdo si vytvoří lepší systém výstupní kontroly, někdo přijde na dílnu a bude křičet na viníky, jiný si nejprve dá kafe a u toho si vytvoří konstruktivní řešení. Je možné, že někdo z těchto pěti bude mít sdílení nulové nebo velmi malé - prostě si řekne, že se přece nic neděje.

Sdílení, jeho míra a projevy jsou závislé na kontextech, ve kterých vznikají: na vzájemných vztazích komunikujících, na sociální vyzrálosti obou komunikujících stran, na osobnostních odlišnostech, na temperamentu, profesních i osobních zkušenostech, fyzickém prostředí komunikujících apod.

VZTAH JEDNOTLIVÝCH ÚROVNÍ INTERAKCE A KONTEXTŮ



Obrázek 3 – Vztah jednotlivých úrovní interakce a kontextů

Zdroj: Vlastní (2011)

2.2 Sociální, profesně-sociální a firemní kontexty komunikace

Pokud nenastane nějaká extrémní situace, každý jedinec se ihned po narození začne začleňovat do sociálního prostředí. Neustále reaguje na dění okolo sebe, projevuje se a tím získává zpětnou vazbu na svoje projevy. Tak je jeho chování, rozhodování, ale také myšlení a později i řeč stále v konfrontaci s představami, přáními a požadavky druhých lidí. To zpětně každého formuje do podoby, která je pro okolí „žádoucí“ a tak je jedinec zařazován do struktury společnosti. Toto zařazování se nazývá **sociální interakce**.

Sociální interakce je zásadní proces pro začlenění se do společnosti, tj. do prostředí, ve kterém se jedinec nachází. Netýká se pouze malých dětí nebo výchovy - je potřeba na ni pohlížet komplexněji).

Sociální interakce je zásadní proces pro začlenění se do společnosti, tj. do prostředí, ve kterém se jedinec nachází. Netýká se pouze malých dětí nebo výchovy - je potřeba na ni pohlížet komplexněji.



Příklad: Formující sociální interakce je různě intenzivní celoživotní proces.

Např. dítě, které nastoupí do školy, je pomocí pochval a trestů intenzivně přitlačeno k tomu, aby se přizpůsobilo a chovalo „dobře“, tj. tak, jak

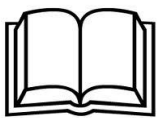
vyhovuje školství a jeho pracovníkům.

Nastoupí-li absolvent vysoké školy do svého prvního zaměstnání, je tlak na jeho pracovní návyky, způsob prezentování se, styl komunikace, změnu životního stylu apod. také obrovský. Ten, kdo se zdárně zvládne tento socializační úkol, začíná být úspěšný; v opačném případě jedinec musí zpravidla několikrát změnit zaměstnání, než pochopí, kde je skutečná chyba.

V našem případě se budeme zabývat zejména interakcemi, které mají vliv na manažerskou komunikaci a následně na prezentování informací v manažerské praxi. Co všechno ovlivňuje jejich průběh, intenzitu, formu, délku a způsoby, které kontexty způsobují jejich odlišnosti?

Profesně-sociální interakce jsou jedny ze základních, které ovlivňují komunikaci a následně pak i prezentaci manažera. Jedná se o vztahy a jejich vlivy, kterým je jedinec vystaven od chvíle, kdy se začne zajímat o svoji profesi. Patří sem zájem o obor a z něho vyplývající činnosti i sociální skupiny, které jedinec na základě zájmu vyhledává, tlak na způsob myšlení, zvyšování znalostí a dovedností během studia a odborné přípravy, zkušenosti a interakce s firemními kulturami, se kterými se během své kariéry setkává.

Zde jedinec získává profesní slovník, zvyká si na formulace a definice z oboru, všímá si odborníků, kteří mohou být jeho vzorem apod.

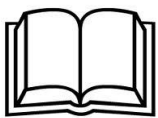


Příklad: Student ekonomie má po pěti letech studia jinou slovní zásobu, používá odlišnou argumentaci a jiné přesvědčovací techniky, než např.

student práv. Při pozorném naslouchání si všimnete, že se liší i jejich

intonace. Po nastoupení do zaměstnání se tyto rozdíly prohlubují. Způsobují to právě profesně-sociální interakce, ve kterých se jedinec pohybuje a které formují jeho myšlení, prezentaci i mluvu.

Firemní interakce působí vždy na ty jedince, kteří se ve firmě právě nacházejí. Jsou ovlivňovány firemní kulturou, firemními hodnotami, historkami, nastavenými pravidly, způsobem řízení a vedení, motivačním procesem apod.



Příklad: V zahraniční firmě, kde je dennodenně používána angličtina, se běžně setkáte s obraty, jako je něco si printnout, inzerovat názor, sdělovat message, popř. dosahovat dealu. Pokud použijete tyto obraty ve stolařské

firmě na českém městečku, ihned zjistíte, že jste se svým komunikačním stylem netrefili.

Všechny tyto interakce, ať již jsou na jakékoliv úrovni, se odehrávají v určitých kontextech. Ty můžeme analyzovat ze čtyř pohledů:

- fyzického;
- společenského;
- kulturního;
- ekonomického.

Fyzické kontexty obsahují vše, co se týká prostředí, ve kterém se jedinec pohybuje. Ať si to uvědomuje nebo ne, ovlivňuje to jeho mluvu, myšlení, orientaci v prostoru i způsob hodnocení různých situací. Tak např. člověk, který vyrostl v poušti, má pocit, že se v našem běžném lese ihned ztratí. Rychle se přestane orientovat a znejistí. Pro různé části pouště, barvy a kameny v prostoru má mnoho názvů - na rozdíl od běžného středoevropana, který použije k popisu pouze slova jako duny, hromady písku, hezká nebo nebezpečná poušť. Naopak ten, kdo vyrůstal v podmínkách naší země, si do lesa chodí pohodlně relaxovat a nechápe, co je dlouhodobě zajímavého na poušti. Naopak, ztratil by se právě tam, a to během pár minut.

Stejný princip působí na i orientaci v sociálně-profesní a firemní interakci. Zde si všímáme z hlediska fyzických kontextů umístění firmy, zařízení kanceláří a jiných prostor, viditelně projeveného statusu apod. Např. v některých firmách je velmi „důležité“ mít kancelář v nejvyšším patře, protože to pro ostatní znamená sdělení „patřím k top managementu“. Jindy to může být dosáhnout na určitou značku auta, ať je všem kolegům již ráno na firemním parkovišti patrné, že patřím k nejúspěšnějším obchodníkům apod.

Společenský kontext je podvědomý, ale velmi účinný pomocník při orientaci jedince v jednotlivých vztazích. Nejdůležitější pro naši oblast zájmů jsou pomocné mechanismy, které podrobně propracovává sociologie a sociální psychologie: scénář, role, sociální schémata a sociální identita.

Pojem **scénář** se pojí se jmény R. Schank a R. Abelson (Hayesová, 1998), kteří popsali fenomén, pomáhající se orientovat v okolním světě a zároveň vytvářející takový způsob chování většiny lidí ve společnosti, aby se jejich projevy staly předvídatelné pro budoucí chování a srozumitelné pro ostatní. Scénář se skládá z množství **schémat**, která ulehčují interakci oběma stranám, které spolu přicházejí do styku.



Příklad: Představte si, že je pondělí a do kanceláře, kde je šest dlouhodobě zaměstnaných pracovníků, přichází nový zaměstnanec - čerstvý absolvent. Jaký scénář si vytvoří jeho noví kolegové? Předpokládají z minulých zkušeností s jinými absolventy, že bude nejistý, každá - i sebevíce jednoduchá práce - mu bude dlouho trvat, bude je zdržovat svými dotazy, nebude pro ně první měsíce zvlášť přínosný apod. Jejich schémata chování budou odpovídat těmto úvahám.

Jenže se může stát, že do kanceláře vkročí sebevědomý mladý člověk, který je trumfne v používání vychytávek v počítačovém programu a díky tomu, že při studiu pracoval v oboru, bude i přiměřeně zkušený. Nebude potřebovat zvláštní péči a ani nápomocný přístup kolegů. Nachystaný scénář i schémata se zhroutnou a kolegové budou vystaveni podvědomě nepříjemnému procesu, kdy budou muset opustit „ověřené“ postupy myšlení.

Jestliže se scénář a sociální schémata vážou k sociálním situacím, konkrétní osoby a jejich myšlení a projevy chápeme rychleji díky **rolím**. Role dává na vědomí všem účastníkům interakce, jakou úlohu daný jedinec v určité situaci zastává, jaké má pravomoci a povinnosti. V běžném životě zastáváme různé role, často mohou být i protichůdné.

Je tomu tak i v profesním životě: jednou jsme podřízení a jindy nadřízení (a to vše se může stát v průběhu jedné hodiny), jednou jsme vzdělávání a jindy sami vzděláváme ostatní, můžeme být hodnoceni i hodnotitelé. Společensky není „přípustné“, abychom se ve dvou odlišných rolích chovali stejně, narušili bychom očekávání ostatních vzhledem k tomu, jaké jsou společenské kontexty situace. Rolím se učíme pozorováním ostatních, zkoušením stylu „pokus-omyl“ a následným zvnitřňováním poznatků jako „normy“ pro chování v podobných situacích.

Role dává také tušit, jak se bude dotyčná osoba vyjadřovat, co můžeme od ní v komunikaci očekávat, někdy lze dokonce díky roli předvídat i slovník a styl prezentace názorů nebo příkazů. V některých kulturách mají role mnohem pevnější zakotvení, v jiných se setkáme s jejich měkčím působením. Stejně jako scénář, i role mají svá sociální schémata. Jsou to opět představy, jak se má člověk ve správné roli chovat, jak má hovořit, prezentovat se. I v rolích nám sociální schémata pomáhají ve společnosti se začlenit, poskytnout druhé straně možnost předvídat vývoj situace a nám samotným dát možnost prožít pozitivní zpětnou vazbu o naší osobě. Na zvnitřňování rolí, scénářů i schémat se podílejí lidé, kteří s námi vstupují do interakce a mají pro naši osobu význam. Tito lidé nám zpravidla vytvářejí hodnotový a motivační žebříček, ovlivňují naše plány, činy, komunikační styl, slovní zásobu apod.

Je možné definovat tři hlavní sociální skupiny, které vytvářejí **naš společenský kontext**:

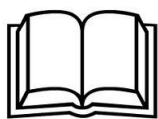
- skupina vrstevníků má vliv na rozvoj komunikace zejména v období dospívání a rané dospělosti. Pro toto období je velmi důležité sdílet své názory, mít možnost diskutovat a porovnávat se s někým, kdo má podobné prožitky, plány a ideály. Skupina vrstevníků je prostá problémů, které vyplývají z generačních rozdílů, projevujících se v odlišných zkušenostech, očekáváním, způsobu myšlení i přijímání závěrů apod. V profesní oblasti však skupinu vrstevníků není možné zpravidla zajistit;
- referenční skupina je pro profesní rozvoj ještě zajímavějším fenoménem. O členství ve skupině, kterou si zvolíme za referenční, velmi stojíme, jsme ochotni pro pobyt v ní měnit slovník, způsob prezentace, komunikační dovednosti apod. Chování, hodnoty i názory členů chápeme jako normu, jako svůj ideál. Většinou jedinec, stojící o členství v referenční skupině, její chování, mluvu, zvyky apod. začne napodobovat, aby se jí co nejvíce přiblížil. Tak vlastně musí opustit svou dosavadní referenční skupinu, se kterou již není ztotožněn a snažit se o prolomení bariér k vybrané referenční skupině;
- často se s touto situací setkáme v profesní oblasti: je-li pracovník ve skupině juniorů, má snahu se dostat do skupiny seniorů. To od něho vyžaduje změnu oblékání, prezentace, sebeprezentace apod.;
- H. Tajfel zavedl další pojem, který je v profesní oblasti opomíjen, ale přitom pro pochopení chování zaměstnanců má velký význam: jedná se o model minimálních skupin. Autor vysvětluje, že lidé mají podvědomou tendenci stranit těm, kteří mají stejné názory jako oni nebo přímo patří do aktuální nebo zvolené referenční skupiny. Proto v situacích, kdy se mají přiklonit k nějakému rozhodnutí nebo prezentaci názorů, rozhodnout se v neprospěch „vnější“ skupiny;
- například pokud bude manažer prezentovat změnu motivačního systému technikům, bude zastávat stanovisko manažerů a použije argumenty o důležitosti motivační složky ve mzdě; bude-li o tomtéž mluvit jako jeden ze skupiny techniků, zmíní se naopak o nemožnosti ovlivnit hospodářský výsledek firmy těch, kteří pracují na technických pozicích. Prezentace a argumenty se liší právě podle minimálních skupin, ve kterém se prezentující nachází.

Vnímání hodnot, názorů, argumentů a posuzování druhých lidí, silně podmíněné příslušností k dané skupině, se podílí na myšlení. Myšlení pak dále formuje sociální schémata. Ze schémat se stávají společenské normy, stereotypy a předsudky. To vše se vnějškově zobrazí ve způsobu komunikace, prezentace i slovní zásobě.

- vnímání hodnot, názorů, argumentů a posuzování druhých lidí, silně podmíněné příslušností k dané skupině, se podílí na myšlení. Myšlení pak dále formuje sociální schémata. Ze schémat se stávají společenské normy, stereotypy a předsudky. To vše se vnějškově zobrazí ve způsobu komunikace, prezentace i slovní zásobě;
- navíc každý jedinec podvědomě vyhledává takové situace, které posilují jeho názory a způsob myšlení. Tím také posiluje i názory a způsob myšlení zvolené skupiny, stejně jako její styl komunikace - a kruh se uzavírá.

O kulturních kontextech je pojednává kulturní psychologie, sociální psychologie a příbuzné obory. Kulturní kontexty vstupují jako zajímavý a určující aspekt mezilidské komunikace ve chvíli, kdy se setkají jedinci z různého prostředí. Zřetelně můžeme tuto problematiku pozorovat v mezinárodních firmách, kde díky odlišným schématům, normám, předsudkům apod. dochází k zajímavým a někdy velmi obtížně řešitelným situacím.

Odlišná očekávání, nepochopení se navzájem a nesprávné „čtení“ vysílaných signálů způsobují zejména v manažerské komunikaci a prezentaci skutečné problémy.



Příklad: Jedna poradenská společnost byla přivolána do firmy, kde nefungovala komunikace mezi nadřízenou a jejím podřízeným, a to verbální ani písemná. Podřízený byl vyhlášený odborník a v referencích neměl žádné informace, které by poukazovaly na komunikační neshody. Ani nadřízená doposud neřešila podobné problémy. Byla zkušená manažerka, s praxí v mezinárodních firmách, s výbornými komunikačními i prezentačními dovednostmi.

Podle hesla „schody se metou shora dolů“ začal poradenský projekt od manažerky - nebyl však nalezen žádný problém. Ani u významného odborníka nebyl nalezen žádný osobnostní problém. Při rozhovoru s ním se však objevila jedna „maličkost“: byl z kultury, která není zvyklá na ženy-manažerky. Při otevřeném rozhovoru s poradcem - mužem vysvětlil, že on prostě nemůže akceptovat jako svou nadřízenou ženu. Kulturní kontexty, ve kterých byli oba aktéři popisované situace, byly silné a určovaly hlavní rysy chování: nadřízenou tento problém vůbec nenapadl a podřízený se neuměl přes něho přenést.

Ekonomické kontexty je třeba také uvážit. Jiné rysy a odlišný styl, stejně tak i slovní zásobu a příklady bude mít prezentace u téhož manažera v téže firmě v období rozvoje firmy nebo v období krize. Stejně tak bude jinak vystupovat manažer téže firmy v rozvojových a vyspělých zemích.

2.3 Management firmy a jeho vliv na komunikaci a prezentaci informací

I když si dnes většina lidí pod pojmem „management“ představí řídicí část firmy, je zajímavé se podívat na historický vývoj tohoto pojmu. Prvotní význam slova „management“ vychází z latinského slova *manus*, což lze přeložit jako „ruka“. Poprvé se pojem „management“ objevil někdy na počátku 20. století v americké angličtině, odkud se rozšířil i do ostatních jazyků. I když bychom podle současných zkušeností očekávali prvotní význam použití v podnikatelské praxi, bylo tomu jinak - zpočátku označovalo nepoliticky orientovaného státního pracovníka, který měl na starosti řízení zadaných záležitosti města. Teprve mnohem později získal i význam „řízení“, „vedení“ apod.

V cizích jazycích se „management“ zpravidla nepřekládá, pouze někdy jej v českých publikacích nalezneme pod slovy „řízení“ nebo „vedení“. M. Tureckiová vymezuje termín management v souvislosti s jeho funkcí takto: (Srncová, 2006):

- *specifických funkcí vykonávaných pracovníky organizací v řídicím postavení: Zde má autorka na mysli pracovníky, kteří řídí např. plánování, organizování, formování pracovní síly, koordinaci, kontrolu, rozpočtování, rozhodování a další;*
- *případně pak v personifikované podobě pro pojmenování těchto pracovníků, jako např. vrcholový management, střední management, liniový management apod.;*
- *předmětu nebo účelu studia, jehož cílem je doplnění nebo změna formální kvalifikace, jež je předpokladem ke kompetentnímu výkonu profese, např. studium personálního managementu, ekonomického managementu, informačního managementu;*
- *způsobu práce s lidmi, a to na pozicích, na kterých je možno řídit a motivovat, ovlivnit chování a pracovní výkon druhých lidí. V této souvislosti nalézáme nejvíce propojení s manažerskou komunikací a prezentací.*

Na základě těchto bodů lze podle Tureckiové vyvodit, že pro označení manažerů jako profesionálů je nutné připustit, že „management je skutečnou profesí, s vymezeným předmětem, metodami jeho zkoumání a obsahem. Profesí, na niž je možné se připravit studiem a pro jejíž úspěšné zvládnutí existují výkonové předpoklady a eventuálně také vzdělávací (kvalifikační) standarty. Ty vymezují minimální nutnou úroveň schopností, znalostí a dovedností a případně také zkušeností, které musí profesionál ve své činnosti prokazovat, obsáhnout a zvládnout.“

„Management je funkcí, disciplínou, návodem, který je potřeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.“

Drucker (Tureckiová, 2007) podává definici managementu s velmi podobným významem: „Management je funkcí, disciplínou, návodem, který je potřeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.“

V odborné literatuře (Plamínek, 2005) můžeme najít další dělení manažerských pozic, např. striktní oddělování manažerské práce mezi **lídra** a **manažera**. Liší se podle přístupu k informacím a způsobu komunikace při výkonu funkce, podle prezentace názorů a nápadů.

Role lídra je charakteristická požadavkem na sociální vyzrálost a vysokou kompetentnost pro činnosti, které na pozici vykonává. Důraz je kladen na práci s informacemi a dovednost efektivní prezentace. Lídr při vstupu informace do firemního systému má právo ji hodnotit a rozhodnout o jejím posunutí určitým směrem, popř. může zamezit jejímu vstupu k dalším zaměstnancům.

Předává-li svoje názory a myšlenky dále, je všemi silně posuzován i jeho prezentační styl, způsob komunikace i používaný slovník. Jeho komunikaci směrem k podřízeným naplňuje zejména rozhodování, příkazy, argumentace a motivace. Zabývá se zejména plánováním a vytvářením strategického rámce rozvoje firmy, které musí dále prezentovat v rámci firmy i k jejímu vnějšímu okolí. Častěji zpravidla vytváří písemné prezentace. Jeho obsah i forma jeho prezentace má zásadní vliv na způsob komunikace na všech nižších stupních řízení i na výkonných pozicích. Silnou stránkou lídra musí být strategické, globální a logické myšlení.

Role manažera je mnohem praktičtěji pojatá, hodnotíme-li ji z pozice podřízených. Při přijímání informací pracuje s cíly a pravidly, které přijímá od lídra. Proces přijímání informací je vždy doprovázen osobní zodpovědností při rozhodování, jak s informací naložit. Manažer musí posoudit, zda jsou obdržená data potřebná, dále zda jsou pravdivá a kterým směrem je má posunout, jak je má prezentovat - tj. volí styl, formu, slova, metody. Toto posuzování se děje směrem nahoru (tj. s informacemi, které přenáší od podřízených k lídrovi), ale i směrem dolů (s informacemi, které získal od lídra a má je použít pro podřízené).

Celkově je jeho komunikace méně strategická; většina jejich prvků je zaměřena na operativní řízení a rozhodování. Jeho prezentace jsou většinou prakticky zaměřené, verbální prezentace převažují nad písemnými.

Výstupem komunikace a prezentace manažera je vedení, řízení, vysvětlování, koučování, motivace, příkazy, zadávání úkolů, kontrola, delegování, rozhodování, argumentace, zavádění změn.

Manažer prezentuje informace takovým způsobem, aby poskytl orientaci jak svým nadřízeným (tj. lídrům), tak i kolegům, jejichž práce souvisí s jeho, stejně tak i podřízeným. Silnou stránkou manažera musí být analytické a flexibilní myšlení.

Tabulka 1 – Komunikační a prezentační náplň lídra a manažera

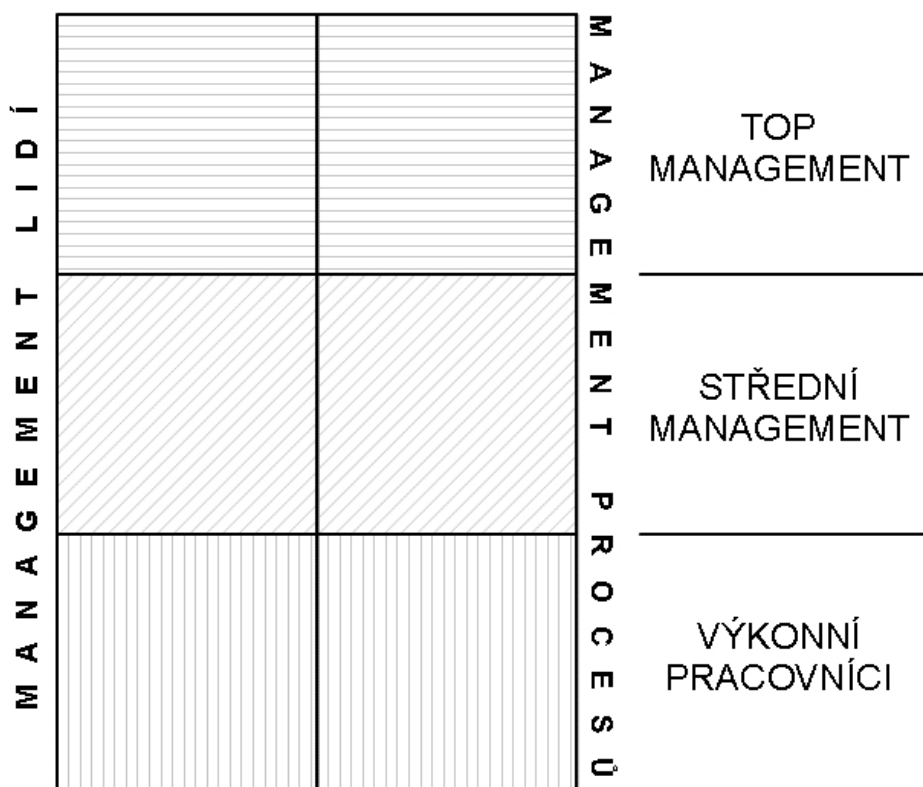
Proces	Lídr	Manažer
Přijímání informace	Rozhodne, zda pošle informaci dále.	Rozhodne o důležitosti informace v dalším procesu.
Zpracování informací	Předává informace zejména písemně.	Používá zejména verbální předávání informací.
Kontrola informací	Kontroluje v delších časových obdobích.	Kontroluje operativně.
Prezentace informací	Prezentace je oficiální a ovlivňuje firemní image.	Prezentace je oficiální i neoficiální.
Obsah komunikace	Obsah tvoří zejména strategické plány a postupy (jejich sdělování a vysvětlení).	Obsah je tvořen denními, popř. krátkodobými úkoly (jejich sdělení, vysvětlení a kontrola).
Nejčastější důvod komunikace	Důvodem je motivace širokého spektra posluchačů (od přímých podřízených až po nejnižší výkonné složky).	Důvodem komunikace je potřeba koordinovat úkoly.
Pravomoci v komunikaci	Nejdůležitější pravomocí je rozhodnout, kterou informaci sdělí a kterou si podrží.	Má možnost upravit informaci podle úrovně lidí, kterým je informace sdělována.
Povinnosti v komunikaci	Je nutno mít na paměti, že styl komunikace je vzorem pro ostatní.	Povinností je být jasný, konkrétní, pragmatický.

Zdroj: Brooks (2003)

Management ve firmě můžeme dále dělit ze tří hledisek:

- a) podle obsahu řízení:
 - management lidí;
 - management procesů;
- b) podle úrovně řízení:
 - střední management;
 - top management.
- c) podle způsobu řízení:
 - klasický management;
 - projektový management;
 - virtuální management.

**ROZDĚLENÍ MANAGEMENTU VE FIRMĚ PODLE
OBSAHU A ÚROVNĚ ŘÍZENÍ**



Obrázek 4 – Rozdělení managementu ve firmě podle obsahu a úrovně řízení

Zdroj: Vlastní (2011)

Podle obsahu řízení analyzujeme management v závislosti nad tím, zda sledovaný manažer má v popisu činností vedení, řízení, motivaci a hodnocení podřízených nebo zda má za úkol zajišťovat a koordinovat hladký průběh procesů.

Podle obsahu řízení analyzujeme management v závislosti nad tím, zda sledovaný manažer má v popisu činností vedení, řízení, motivaci a hodnocení podřízených, nebo zda má za úkol zajišťovat a koordinovat hladký průběh procesů.

V prvním případě se jedná o „práci s lidmi“, ve druhém případě je to např. řízení výroby z technologického hlediska, zavádění programu SAP do firmy apod. Při práci s lidmi je kladen důraz zejména na verbální komunikaci a

osobní prezentaci, při převažující práci s procesy je naopak kladen velký důraz na psaný projev, schopnost přesně definovat, zapisovat a referovat v reportech. Jeho informování o procesech se děje zpravidla v předepsaných standardizovaných procesech pomocí tabulek, výpisů apod.

Podle úrovně řízení se zabýváme rozbořem činností managementu na jednotlivých úrovních v organigramu firmy. Tato úroveň zásadně ovlivňuje obsah komunikace i způsob a styl prezentace informací. Je tomu tak proto, že manažeři z jednotlivých úrovní pracují s jinými typy informací, řeší různé úkoly a musí přesvědčovat odlišné úrovně zaměstnanců. Různou měrou také zasahují do prezentace firmy „navenek“.

Podle úrovně řízení se zabýváme rozbořem činností managementu na jednotlivých úrovních v organigramu firmy.



Příklad: Jiná slova zvolí manažer při seznamování s novým výrobním plánem pro mistry, jiná pro dělníky. Také prezentace se bude lišit: zatímco u mistrů bude obsahovat úkoly pro jednotlivá oddělení, napojení na odbyt a nákup, na situaci na trhu - to vše s grafy a srovnávacími tabulkami, pro druhou skupinu je nutné zvolit praktické příklady a ekonomické ukazatele, které budou blízké jejich zkušenostem.

Střední management má ve firmách nezáviděníhodnou pozici: dostává úkoly „shora“, často o nich nemůže příliš diskutovat či je měnit, protože se k němu dostávají již ve schválené a naplánované podobě. Musí je předat svým podřízeným a přitom najít takový způsob prezentace těchto informací, aby byl motivační, povzbuzující, vysvětlující, pochopený, zároveň loajální k vedení firmy. Musí zvládnout kritiku případných (někdy i domnělých) chyb nadřízených.

Často se k němu nedostanou a někdy ani nemohou dostat všechny informace, aby pochopil, proč došlo k danému rozhodnutí. Přes to všechno musí umět svým podřízeným prezentovat názory vedení firmy motivačně, s vysokou dávkou loajality a konkrétně.

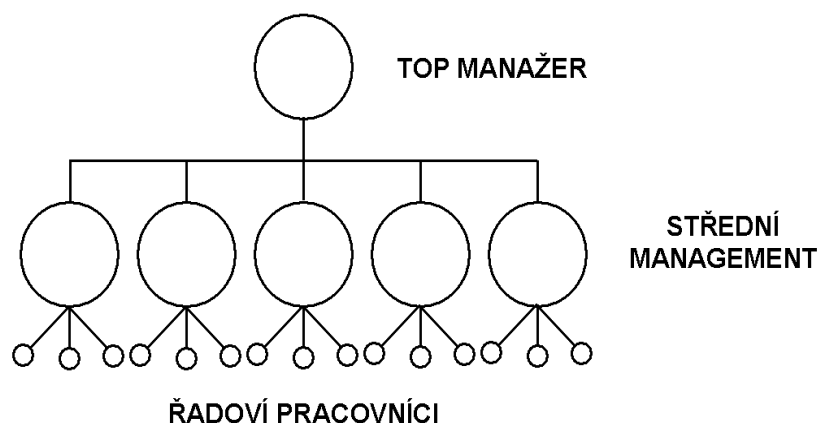
Zavádí-li se jakákoliv změna do firmy, jsou pracovníci na pozici středního managementu nejdůležitějšími články řetězce. Na jejich pochopení a prezentačních dovednostech záleží, jakým způsobem a nakolik motivačně předají informace dále, jak efektivně umí komunikovat s podřízenými i předávat firemní názory a ideje, jak umí verbalizovat prvky firemní kultury tak, aby byly pochopeny i pracovníky na nejnižších pozicích.

Nejčastěji manažeři na této úrovni při komunikaci pracují s kritikou, a to jak ze strany nadřízených k výkonům jejich oddělení, tak i ze strany podřízených, kteří potřebují řešit vzniklé problémy. Není zvykem, aby podřízení přišli za svým nadřízeným a pochválili ho; stejně tak i nadřízení většinou chápou bezproblémový chod oddělení jako normu a necítí potřebu za tento přístup pochválit.

Nejčastějším obsahem komunikace středních manažerů je řešení konfliktů, a to jak vztahových, tak i z oboru podnikání, dále vyplývajících z provozních záležitostí a vzniklých krizových situací.

Manažeři z top pozic nejsou každodenními „komunikátory“ s širokou vrstvou zaměstnanců, ani nebývají častými prezentujícími. Pramení to z náplně jejich práce: mají zodpovědnost za strategii firmy, rozhodují na základě analýzy vnějšího prostředí (konkurence, trhu, příležitosti apod.) o dalším vývoji firmy, o cílech, standardech, využití prostředků apod. To, jak se chovají top manažeři firmy, určuje etickou stránku komunikace mezi jednotlivými složkami ve firmě, způsob prezentace, dodržování slova, styl oslovení apod.

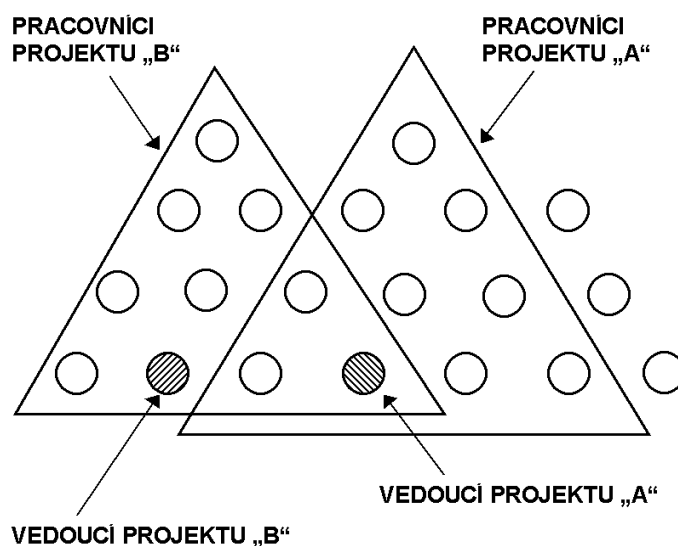
Podle způsobu řízení dělíme management na klasický, projektový a virtuální. U klasického řízení nacházíme různé varianty manažerské práce, nejznámější a nejčastější je systém „shora dolů“, tj. hierarchický způsob. Nejvyšší z top manažerů zastává pozici ředitele (lídra) a předává informace, příkazy a návrhy svým podřízeným ve druhé linii, kterým může být manažer výroby, manažer nákupu, manažer obchodního oddělení, manažer oddělení kvality apod. Podle velikosti firmy se může v hierarchii objevit i další stupně. U menších firem se zpravidla jedná o třístupňové řízení. V komunikaci a prezentaci informací se u této skupiny manažerů objevují zejména nařízení, kontrola, motivování a vysvětlování.



Obrázek 5 – Grafické znázornění klasického manažerského řízení

Zdroj: Vlastní (2011)

Projektové řízení se osvědčilo tam, kde je potřeba co nejvíce a zároveň efektivně využít specializovaných odborníků, např. u telekomunikačních firem, u IT firem, v marketingové branži apod. Princip spočívá v tom, že jeden pracovník může pracovat v několika projektech, aby byl zcela využit jeho odborný potenciál - v každém projektu ho může řídit někdo jiný. Nastávají i situace, kdy je pracovník v jednom projektu nadřízeným a v jiném podřízeným někomu, koho v prvním projektu řídí. Celý tento systém klade mimořádně velký důraz na komunikaci, komunikační toky, prezentaci úkolů, kontrolu apod. V komunikaci a prezentaci se očekává zejména prezentace názorů a návrhů, vysvětlování, argumentace, odborná diskuze.



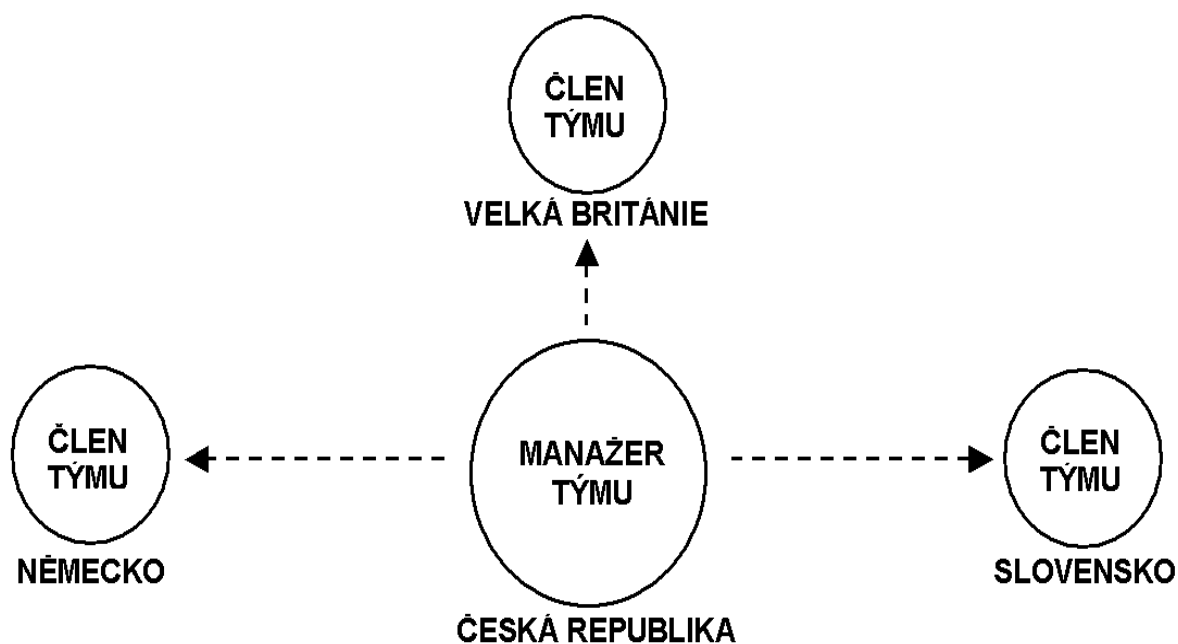
Obrázek 6. – Grafické znázornění projektového řízení

Zdroj: Vlastní (2011)

Virtuální manažerské řízení získává v poslední době stále více na důležitosti. Vyplynulo z celosvětového trendu, který upřednostňuje využívání technologií a jejich možností, zároveň se stále zvyšuje tlak na snižování nákladů. Proto firmy, kterým to obor podnikání umožňuje, vyhledávají pracovníky, kteří mohou pracovat z domu - a zde je pak jedno, zda se jedná o stejné město, stejnou zemi nebo světadíl.

Tento nový manažerský způsob řízení přináší mnoho výhod (např. obohacování se různými zkušenostmi, možnost zaměstnat lidi, kteří si práce váží, vyhledat skutečné odborníky bez ohledu na hranice apod.), ale i obtížných situací, vyplývajících z rozdílnosti kultur, odlišných časových pásem, jazykových bariér, nemožnosti při komunikaci vycházet z vizuálních podnětů, nemožnost sjednotit cílovou skupinu při prezentaci důležitých nápadů apod.

V této oblasti je ještě mnoho nejasných aspektů, které mohou být výzvou jak pro personalisty, tak i manažery, psychology, sociology apod. V našich podmínkách se jí dlouhodobě věnují J. E. Evangelu a D. Grundel (2011).



Obrázek 7 – Grafické znázornění virtuálního řízení

Zdroj: Vlastní (2011)

Cvičení:

Představte si, že pracujete ve firmě, která mění motivační a hodnotící systém. Je to situace, která vždy ve firmě vzbuzuje nevoli, ostražitost, protichůdné reakce, fámy a opozici vůči těm, kteří změnu přinášejí. Je to přirozené - lidé, kterých se to týká, předpokládají, že nový hodnotící a motivační systém bude má za úkol zvýšit jejich výkonnost. (Mimochodem, většinou předpokládají správně.) Vaším úkolem je vysvětlit rozdíl v případech, že tuto změnu prezentujete jako top manager, ve druhém případě jako pracovník středního managementu. Jak se bude dále lišit situace, když změnu budete prezentovat jako manager IT firmy a firmy, zabývající se marketingem? Jaký bude styl, slovník, přirovnání, argumenty?

Shrnutí:

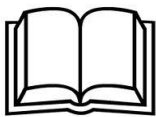
Komunikace a prezentace v manažerské praxi vychází ze stejných obecných principů, jako každá jiná sociální interakce. Je však silně ovlivněná profesně-sociální a firemní interakcí, dále na její obsah, formu i styl působí mnohem intenzivněji i fyzické, společenské, kulturní a ekonomické kontexty.

Náplň manažerské komunikace i prezentace ovlivňuje i konkrétní manažerská funkce. Rozlišujeme management klasický, projektový a virtuální, dále střední a top management. Velký vliv na obsah a styl komunikace a prezentace má míra, se kterou může manažer pracovat s přijatými informacemi a ovlivňovat je.

3 Sebe prezentace a osobnost prezentujícího

Klíčová slova: osobní potenciál manažera, kariérová kotva: technicko-funkční, manažerská, jistota, autonomie, kreativita, služba, soutěž, životní rovnováha; osmiškový graf prezentačních dovedností manažera, manažerský styl, vedení, řízení, transakční vedení, transformační vedení, participativní + delegativní + autoritativní + integrující manažerský styl, orientace na lidi a orientace na úkoly, specialista na úkoly a specialista na sociální emoce, teorie očekávání.

Každý z nás se již ocitl v situaci, kdy musel prezentovat názor, myšlenku nebo přání, na které mu velmi záleželo a dal do toho „vše“. Připravil si argumenty, formuloval v duchu věty, volil správná slova, přemýšlel o vhodné příležitosti nebo se ji dokonce snažil nastražit. Záleželo mu na tom, aby vše vyšlo. Jaký byl výsledek? Odvíjelo se vše podle plánu nebo se průběh někde zadrhnul?



Příklad: V poradně se objevila mladá žena, která se nedávno vdala, nedařilo se jí domluvit s rodiči manžela, se kterými sdíleli domácnost. Věděla přesně, co chce (a její nároky byly přiměřené situaci), znala osobnosti těch, kterým chce sdělit - co nejlépe prezentovat - svůj názor i řešení situace, jenom byla velmi nesmělá a bála se nastartovat příležitost k rozhovoru. Vše si s námi poctivě nacvičila, zapracovala na své trémě a vydala se domů problém odhodlaně vyřešit.

Podle pozdějšího manželova popisování průběhu poněkud náročnějšího, ale zdvořilého korektního rozhovoru vše probíhalo konstruktivně, mladá paní na jedničku popsala své pocity a prezentovala i řešení napětí v rodině, a když už zvládla i argumentaci a mohla v klidu odejít, tak se zvedla a - omdlela. Jak vidno, osobnost prezentujícího člověka může vše podtrhnout nebo zmařit.

Nestačí se věnovat programu, nácviku úvodu a shrnutí nebo se připravit excelentně na diskuzi, když neznáte sami sebe, své silné a slabé stránky, vlastní vystupování - jednoduše schopnost „prodat“ sami sebe, mít efektivní sebe prezentaci.

Cvičení:

Vzpomeňte si na poslední přednášku, kterou jste absolvovali jako posluchač. Jak popíšete řečníka? Byl zajímavý? Nebo zajímavě hovořil? Nebo přednesl zajímavě téma? Co vás na něm skutečně zaujalo? Byla to osobnost, styl nebo jste nevnímali nic jiného než to, co chtěl řečník sdělit? Byla v jeho přednesu jiskra nebo se zdál nějak neduživý a bez nápadu? Kolik procent z jeho přednášky jste si zapamatovali?

Podle C. Nölke (2004) jsou hlavními aspekty dobrých prezentujících a řečníků následující:

- osobnost;
- profesní kompetence;
- aktuální informovanost;
- vzhled;
- uctivý vztah k publiku.

V naší kapitole se budeme zabývat prvními dvěma body, ostatní tvoří náplň dalších částí publikace.

3.1 Prezentační kompetence a osobnost

Osobní předpoklady manažera pro prezentační kompetence tvoří osobní potenciál manažera pro komunikační a prezentační dovednosti.

Osobní potenciál zahrnuje jednak přítomné dovednosti, ale také předpoklady, které jsou přítomny pouze latentně, např.

Osobní předpoklady manažera pro prezentační kompetence tvoří osobní potenciál manažera pro komunikační a prezentační dovednosti.

ve formě nadání, nerozvinutých znalostí nebo skrytých vloh. Při určování kompetencí a stanovení cest rozvoje pro prezentační dovednosti proto sledujeme:

- co skutečně manažer v této oblasti umí (a stanovíme silné a slabé stránky); zjišťování se děje zpravidla volným nebo strukturovaným pozorováním a zápisem do škál, popř. volným zápisem s komentářem;
- jaké má znalosti, které ještě díky nácviku nebo sociálním zkušenostem nepřešly do dovedností; zde připravíme cílené modelové situace pro nácvik;

- oblasti nadání a jejich míru; může se stát, že manažer o svých silných a slabých stránkách neví, nevyužívá je nebo naopak má o svém talentu přehnané nadání - tuto oblast zjišťujeme pomocí standardizovaných psychologických testů a dotazníků.

Závěrem zjištění osobního potenciálu manažera je nejčastěji písemný souhrnný závěr, který stanoví oblasti pro rozvoj prezentačních dovedností, s rozpisem do jednotlivých období a parametry, podle kterých lze určit co rozdíly ve zlepšení. Může se jednat o rozvoj slovní zásoby, využívání neverbální komunikace, rétorických dovedností, zkušenosti ve zvládání techniky, ale i ovládnutí trémy nebo posílení znalostí z prezentovaného oboru.

Pro základní diagnostiku a zjištění předpokladů lze použít i personální a psychologické metody, které nevznikly původně pro diagnostiku prezentačních a komunikačních dovedností, ale přitom v jejich výsledcích lze sekundárně tendence k silným a slabým stránkám najít. Příkladem mohou být oblíbené metody J. Hollanda nebo E. Scheina. Např. u druhého z nich, E. Scheina, výsledky ukazují na sebeobraz manažera ve třech hlavních oblastech: na jeho vlastní obraz talentu a schopností, motivy a potřeby, postoje a hodnoty. Propojením vzniká tzv. **kariérová kotva**, která silně určuje nejen kariéru, ale i rozvoj, inklinaci k určitým typům informací a stylu komunikace i prezentace, dále ovlivňuje volbu slov apod.

E. H. Schein určil celkem osm typů kariérových kotev (volněji Srncová, 2006):

- **technicko-funkční kompetence** – u těchto manažerů je důležitý při řízení a rozhodování zejména technicko-funkční obsah; důležitá je odbornost, mnohem méně je kladen důraz na mezilidské vztahy. Komunikace i prezentace je proto zaměřená na informace o procesu a technických parametrech, často i na precizní využití technických prostředků, s tendencí využívat tabulky, čísla apod. Malý důraz bývá kladen na cílové publikum;
- **manažerská kompetence** – tento manažer vyhledává takové pozice, kde dojde k potvrzení jeho potřeby zodpovědnosti, dominance a potřeby vést a řídit. V komunikaci a v prezentaci, ale i v diskuzi, argumentaci a zvládání námitek je možné odhalit snahu o dominanci, manipulaci, ovládání situace, upravování informací k obrazu svému apod. Je-li sociálně vyzrálý, umí pracovat s publikem, vede ho touha po vyniknutí, vybočení z davu;
- **jistota** – tito manažeři se snaží co nejvíce vyhovět nadřízeným, jeví se jako velmi loajální. Schein o nich soudí, že se dokonce dovedou vzdát i svobody myšlení, pokud jim organizace za to nabídne pocit jistoty. Není pro ně zatěžující dodržovat normy a přijaté standarty, v řídicí práci jim chybí nadhled a odvaha;

V komunikaci a prezentaci je to patrné, protože se naučí pravidla firemní prezentace a dodržují je, neutíkají k tvořivým prvkům při zaujetí publika, umí se vyhnout střetovým otázkám, nebo je výborně urovnávat, více popisují, než hodnotí.

- **autonomie** – manažeři, kteří upřednostní tuto kariérovou kotvu, jsou v řízení nestabilní, nedodržují pravidla, která vnímají jako omezující. Nejsou důslední; odcházejí na místa poradců a konzultantů, kde si mohou pracovat podle vlastních pravidel. V jejich komunikaci i prezentaci jsou při analýze patrné výkyvy ve kvalitě zpracování, různě odborná příprava, odlišně připravené argumenty. Podobně se zaměřují na publikum, které mají zaujmout - záleží na jejich zaujetí pro věc a momentálním rozpoložení;
- **kreativita** – pro tyto manažery je motivem zejména výtvar, což může být založení firmy, uvedení do provozu novou výrobu, vymýšlení nových postupů apod. V komunikaci i prezentaci se jejich kotva projeví jako malá tendence dodržovat pravidla, potřeba častých změn, využívání barev při zpracování prezentace, schopnost používat při vysvětlování přirozeně sílu příběhů a přirovnání. Jsou málo předvídatelní, pro technicky zaměřené jedince i nečitelní a málo spolehliví. Tento typ manažerů pracuje jen velmi málo s publikem.
- **služba, soutěž a životní rovnováha** jsou kotvy, které přidal autor do svého souboru až později. Zřejmě proto jsou v literatuře méně analyzovány.

Při hledání potřebných kompetencí a stanovení cesty rozvoje je nutné mít na paměti, že není možné stanovit jeden správný obecný model, který bude vhodný pro všechny manažerské pozice.

Při hledání potřebných kompetencí a stanovení cesty rozvoje je nutné mít na paměti, že není možné stanovit jeden správný obecný model, který bude vhodný pro všechny manažerské pozice.

Jiné požadavky jsou kladeny při prezentaci pro operátorské pozice, jiné pro týmy odborníků, odlišnosti je potřeba hledat nejen v hierarchii, ve které se manažerská pozice nachází, ale i v oboru, ve kterém se manažer pohybuje. Jak jsme výše popsali, je vhodné se zaměřit na rozložení nadání, osobnostní předpoklady a sociální předpoklady.

3.2 Vlastní prezentační kompetence

Cvičení:

Připravte si každý do dalšího setkání prezentaci svého názoru na určité téma, např. „Můj postoj k instituci manželství“, nebo „Jak často má člověk měnit zaměstnání, aby odborně i sociálně nezakrňel?“, to vše na cca 3 minuty.

Každý si také připravte graf podle instrukcí níže. U jednotlivých bodů si запиšte, jak se právě v této oblasti hodnotíte. Na setkání každý přednese svůj názor s vybraným tématem a požádá, aby mu ostatní členové týmu poslali hodnoty k jednotlivým bodům do grafu. U každého bodu si vytvořte průměrnou hodnotu ze získaných bodů a tu pak zanepte do svého grafu.

1. Zkontrolujte, o kolik se hodnocení skupiny liší od vlastního hodnocení. Přemýšlejte, proč tomu tak je.
2. U těch bodů, kde získáte méně bodů než 6, si nastavte za pomoci skupiny a vyučujícího cestu k rozvoji.

Každá z osmi uvedených charakteristik popisuje stav od negativního po ideální stav, tj. od 1 (nejhorší možný výsledek) po 10 (nejlepší možný výsledek). Vždy se však jedná o důležitou znalost nebo dovednost, kterou potřebuje manažer pro efektivní zvládnutí své prezentace.

Prvních pět charakteristik se týká neverbální komunikace, přičemž čtvrtá a pátá se již dotýká i komunikace verbální. Od šesté charakteristiky do osmé se graf věnuje komunikaci verbální.

NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE											
POHOTOVÁ ADAPTACE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	POMALÁ ADAPTACE, BEZRADNÉ PAUZY
MÁLO NEBO PŘÍLIŠ GEST ČI MIMIKY	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	PODPORUJÍCÍ GESTA A MIMIKA
ČASTÝ POHLED MIMO PUBLIKUM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	UDRŽUJE NEVERBÁLNÍ KONTAKT S PUBLIKEM
ČASTÉ POMLKY, SLOVNÍ „VATA“, RYCHLÁ MLUVA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	PŘIMĚŘENÁ RYCHLOST MLUVY
STROJENÁ INTONACE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ZNALOST ŘEČNICKÝCH TRIKŮ, JEJICH VYUŽÍVÁNÍ
BEZ ŘEČNICKÝCH OTÁZEK, PŘÍBĚHŮ A PŘIROVNÁNÍ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	BEZ ŘEČNICKÝCH OTÁZEK, PŘÍBĚHŮ A PŘIROVNÁNÍ
SLABÁ SLOVNÍ ZÁSoba	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	BOHATÁ SLOVNÍ ZÁSoba
PAUZY NEJSOU PLÁNOVANÉ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SCHOPNOST DRAMATICKY PRACOVAT S TICHEM
VERBÁLNÍ KOMUNIKACE											

Obrázek 8 – Osmiškálový graf prezentačních dovedností manažera

Zdroj: Vlastní (2011)

3.3 Vliv manažerského stylu na komunikační a prezentační možnosti manažera

Nejen předpoklady, získané znalostmi, zkušenostmi, nácvikem nebo díky vlohám ovlivňují účinnost komunikace a prezentace manažera.

Manažerská komunikace a prezentace vychází z podstaty manažerské práce. Ta se skládá zejména z:

- plánování;
- organizování procesů;
- koordinování návaznosti jednotlivých činností;
- zadávání příkazů;
- motivování;

- hodnocení;
- kontrolování;
- vytváření kritérií apod.

Každý manažer je specifická osobnost, s individuálními zážitky a zkušenostmi, s vlastními plány, hodnotovým žebříčkem a pro něho specifickými názory. To vše určuje, jaký styl jednání s druhými lidmi zvolí, jak bude své požadavky předávat, jaké zvolí cesty k přesvědčování apod. Protože je manažerská pozice vždy spojená s určitým množstvím vlivu a moci, odborná literatura se zaměřila právě tímto směrem. Nejčastěji se setkáme s rozlišováním činností, které lze definovat jako „**vedení**“ a „**řízení**“. V čem je rozdíl?

Srncová (2006) uvádí analýzu Kottera, který se zaměřil na definování obou pojmů. Provedl to na čtyřech typech činností, které např. můžeme nalézt při manažerské práci na novém projektu, jak postupně v čase probíhají:

- vytvoření projektu;
- vytvoření „sítě“ pracovníků, vybraných pro projekt;
- realizace projektu;
- „rozdělení“ si výsledků.

První – vedení, používá komunikaci a prezentaci tak, aby podřízeného motivovalo, vedlo ho k samostatnému a tvořivému myšlení. Druhé, řízení, využívá zcela jiných komunikačních prezentačních prostředků. Týká s totiž zadávání příkazů a nařízení, kontroly norem a předpisů apod.

Ve všech čtyřech bodech můžeme nalézt jak manažerské vedení, tak řízení.

Vedení zahrnuje „lidské, vizionářské, inspirativní, motivační a dynamické aspekty“, řízení pak činnosti, týkající se „plánování, organizování a kontrolování, společně s problémem řešícím a udržujícím stupeň předpověditelnosti a stability“. První - vedení - používá komunikaci a prezentaci tak, aby podřízeného motivovalo, vedlo ho k samostatnému a tvořivému myšlení. Druhé, řízení, využívá zcela jiných komunikačních a prezentačních prostředků. Týká s totiž zadávání příkazů a nařízení, kontroly norem a předpisů apod. Také Basse (1990, v Brooks, 2003) se zaměřil na odlišné způsoby komunikace, předávání informací, prezentován názorů apod. při „vedení“ a „řízení“. Upřesnil tyto pojmy a zavedl pro ně názvy „**transakční vedení**“ a „**transformační vedení**“.

Transakční vedení zahrnuje řízení z pohledu „něco za něco“, s důrazem na stabilitu, předvídatelnost a kontrolu. Podle toho také manažer volí styl komunikace a prezentace při kontaktu s podřízenými.

Transformační vedení naopak počítá s neustálou změnou. Pouze manažer, který si je jistý sám sebou, svými dovednostmi i nedostatky a umí být k sobě laskavě kritický, umí využívat komunikační a prezentační dovednosti tak, aby inspirovat podřízené, motivoval je nikoliv bonusy či jinými požitky, ale jejich vlastním rozvojem. Dovede využít verbální i neverbální aspekty tak, že jeho podřízení kladou firemní zájmy na stejnou úroveň jak zájmy svoje. Při transformačním vedení je kladen velký důraz na schopnost argumentovat, prezentovat, vysvětlit, přesvědčit - a k tomu využívá široké škály metod prezentace.

Tabulka 2 – Transformační a transakční vedení

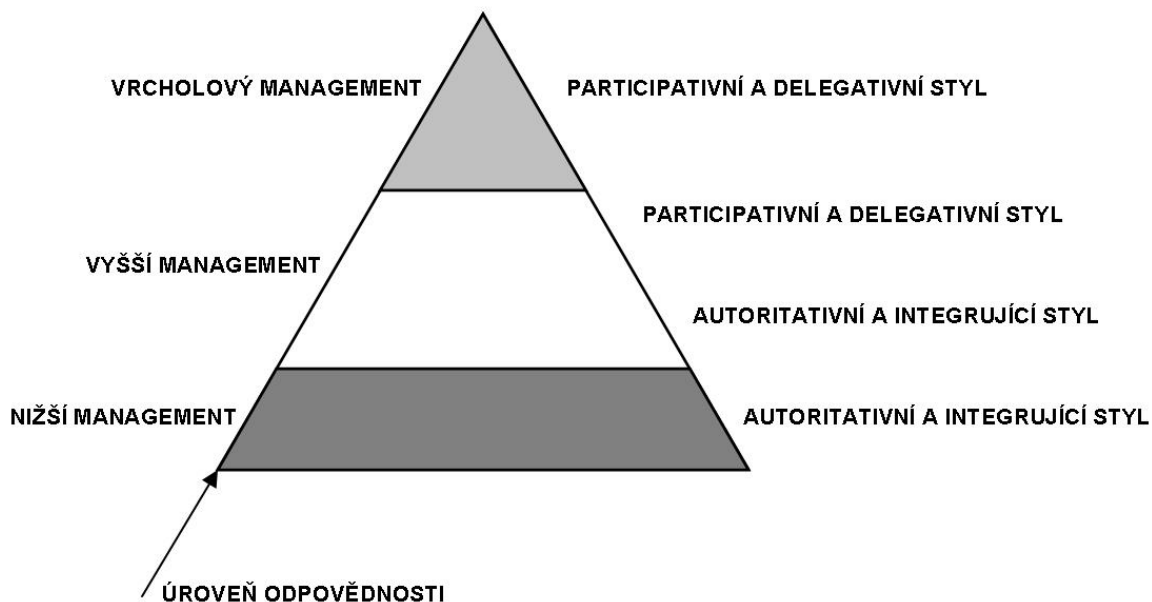
Transakční vedení	Transformační vedení
Odměny jsou závislé na výkonu.	Ukazuje charisma a vizi a vštěpuje důvěru, pýchu a respekt.
Soustřeďuje se na výjimky a odchylky od pravidel.	Inspiruje, ustanovuje vysoká očekávání, užívá symboly.
Intervenuje, pouze když nejsou splněny normy.	Podporuje inteligenci a kreativní řešení problému.
Vyhýbá se obtížným rozhodnutím a odpovědnosti.	Užívá osobní pozornosti, bere v úvahu individuality, vyučuje.

Zdroj: Brooks (2003)

Jak je patrné z výše uvedené tabulky, styl, metody, obsah i slovní zásoba manažera s transakčním a transformačním vedením jsou zcela odlišné. Při prezentaci u transformačního vedení je kladen důraz na zaměření se na publikum, na volbu materiálů a podkladů, na zvolený slovník, na projevení emocí.

Milan Nakonečný se při analýze manažerského stylu a z něho vyplývajícího obsahu komunikace zaměřil na úroveň ve firemní hierarchii, kterou manažer zastává. Chápe ji jako určující aspekt, díky kterému používá manažer určitý slovník, styl komunikace s podřízenými, prezentaci názorů nebo cílů. Podle něho platí pravidlo, že čím je níže pozice postavena ve firemním žebříčku, tím více musí manažer používat autoritativní styl v komunikaci i prezentaci a tím má zřejmě také méně možnosti využít transformačního vedení.

K tématu uvádí přehledný graf M. Nakonečný (2005, s. 190), který názorně ukazuje možnosti i podmínky pro komunikaci a prezentaci manažera na určitém hierarchickém žebříčku ve firmě.



Obrázek 9 – Dominance stylů řízení

Zdroj: Nakonečný (2005)

František Bělohávek (Bělohávek, 2000) připouští důležitost osobnostních rysů i vliv firemní hierarchie, ale do popředí vliv sociálních aspektů. Manažerský styl rozlišuje podle dvou hlavních hledisek, a to

- převažující orientace na lidi;
- převažující orientace na úkoly.

Podle tohoto přístupu je obsah a styl komunikace a v návaznosti i prezentace manažera závislý na preferencích, které podvědomě využívají při své řídicí i vedoucí práci.

N. Hayesová zaujala pro analýzu manažerské práce podobný přístup. Rozlišuje mezi manažery dvě hlavní skupiny, a to **specialisty na úkoly a specialisty na sociální emoce**. I v jejím popisu lze nalézt analýzu komunikačních, popř. prezentačních procesů.

Manažeři – specialisté na sociální emoce se zaměřují na vytvoření dobrých vztahů uvnitř skupiny, při komunikaci motivují, vyjednávají, vysvětlují, hledají kompromisy. K tomu také zaměřují komunikační i prezentační procesy a jejich obsah a metody. Ty musí vytvářet přátelskou atmosféru, postihovat potřeby všech členů, motivovat a zaujmout, vytvářet pocit harmonie a vztahové pohody.

Manažer – specialista na úkoly se zaměřuje na cíle, na měřitelné a konkrétní metody, které mohou pomoci dosáhnout vytýčených úkolů a cílů. Komunikace a prezentace obsahuje měřitelné ukazatele, ekonomické pobídky, hodnocení pracovních výkonů, časové údaje apod.

Autorka Hayesová poukazuje i na další složku komunikace v manažerské praxi (Hayesová, 1998), a to **teorii očekávání**.

Zaujme-li manažer stanovisko, že jeho podřízení jsou neschopní a líní, bude tento názor vědomě i podvědomě prezentovat v kontaktu s nimi: v neverbální složce, v hodnocení, v popisu cíle i výkonech podřízených. Naopak, pokud očekává-li aktivitu, angažovanost a vnitřní motivaci a

Zaujme-li manažer stanovisko, že jeho podřízení jsou neschopní a líní, bude tento názor vědomě i podvědomě prezentovat v kontaktu s nimi: v neverbální složce, v hodnocení, v popisu cíle i výkonech podřízených. Naopak, pokud očekává-li aktivitu, angažovanost a vnitřní motivaci a potřebu se rozvíjet, bude jeho komunikace i prezentace pozitivně laděná a podřízení začnou jeho očekávání naplňovat.

potřebu se rozvíjet, bude jeho komunikace i prezentace pozitivně laděná a podřízení začnou jeho očekávání naplňovat.

Shrnutí:

Pro správnou komunikaci a efektivní prezentaci je důležité znát nejen prezentační techniky, ale i svoje silné a slabé stránky. Z těchto poznatků je potřeba vytvořit cílenou a individuální cestu dalšího rozvoje. Pro analýzu vlastních kompetencí je ideální vycházet z testů, osobnostních dotazníků, pozorování, zpětné vazby a rozborů výsledků.

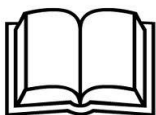
Způsob, styl, obsah i metodu komunikace a prezentace manažera ovlivní také jeho sociální zaměření (např. zaměření na lidi/vztahy nebo na úkoly, úroveň jeho zastávané manažerské pozice apod.).

Někteří autoři kladou vysokou míru ovlivnění také teorii očekávání. Podle ní manažer „naplňuje“ svoji komunikaci při rozhovoru nebo prezentaci svým stanoviskem a názorem na své podřízené. Tak výrazně ovlivní jejich výkonnost i zangažovanost. Neexistuje jedna nejsprávnější charakteristika výborného prezentujícího. Vždy záleží na situaci, skupině podřízených, konkrétním úkolu apod.

4 Specifika manažerské prezentace

Klíčová slova: latentní prezentace, maximalizace zisků, minimalizace výdajů, reciproční/nereciproční vztahy, hledisko kreditu a ekvity, mocenský vztah, formální/neformální komunikace, verbální/neverbální komunikace, synergický efekt, manažerská komunikace, specifické vstupy, specifické prostředí, vztahovost k cíli (= cílovost), prajazykové jevy, „mrtvá“ zóna, metoda, aktivní naslouchání, Mahrabianův výzkum, denotace, konotace, syntax, sémantika, fonologie, kulturní pravidla komunikace, egocentrická mluva, sociometrická mluva, individuální styl mluvy, Jung, racionální myšlení, citění, iracionální cití, intuice.

Při povrchním hodnocení by se mohlo zdát, že manažer prezentuje jen část své pracovní doby, např. když každé pondělí na poradě pomocí PowerPointové prezentace seznamuje svého nadřízeného a kolegy s tím, jak se v průběhu určitého období na jeho oddělení dařilo. Skutečnost je však naprosto odlišná.



Příklad: Na školení manažerů jsme položili účastníkům otázku: Kolik procent svého času věnujete prezentaci? Někteří odpověděli, že každou hlavní poradou, tj. jeden den v měsíci, je v jejich firmě zvykem prezentovat důležité

body. Jiní si vzpomněli na celofiremní setkání. Někteří se snažili přesvědčit, že oni zastávají takovou pozici, že prezentovat nemusí. Že spíše se musí snažit hovořit operativně se svými podřízenými, motivovat je, vysvětlovat, kontrolovat.

Cvičení:

Jak je tomu doopravdy? Kde všude je možné hledat v manažerské práci prezentování? Napište praktické situace, které vás napadnou. Prezentujte je ostatním.

Manažer používá prezentaci několika směry i vůči různým cílovým skupinám; jeho prezentace může být záměrná a plánovaná nebo podvědomá:

- prezentuje své názory a postoje nadřízeným i podřízeným, i když s nimi „jen“ hovoří nebo je s nimi „pouze“ v interakci;

Manažer používá prezentaci několika směry i vůči různým cílovým skupinám; jeho prezentace může být záměrná a plánovaná, nebo podvědomá.

- prezentuje firemní kulturu a firemní normy, a to v průběhu jakékoliv sociální interakce v pracovním procesu; tato prezentace se odráží zejména směrem k podřízeným a vůči vnějšímu prostředí firmy,
- prezentuje svou neverbální i verbální komunikací své přesvědčení o nastavených cílech a jejich realitě;
- svým chováním, postoji i způsobem jednání prezentuje „ideálního“ zaměstnance - a to tak, aby to bylo „jazykem“ podřízených;
- prezentuje u dodavatelů nebo odběratelů, partnerů firmy, a to jak firemní hodnoty, tak i konkrétní informace ekonomického charakteru;
- a konečně prezentuje při firemních poradách a setkáních.

Jak je z výčtu patrné, nejvíce prezentování se objevuje latentně, při sociální interakci s různými cílovými skupinami. Při skryté, **latentní prezentaci** záleží efektivita sdělených informací na loajalitě manažera k firmě, na jeho vnitřní i vnější adaptaci na firemní prostředí, kulturu i hodnoty.

4.1 Sociální interakce jako základ předávání informací v manažerské praxi

Sociální interakce je chápána jako základ jakékoliv, nejen manažerské komunikace. Nejčastěji je definována z hlediska trvání a hlediska intenzity.



Příklad: Nejčastěji do procesu sociální interakce vstupujeme tehdy, když potřebujeme něco získat a zároveň tak trochu předpokládáme, že druhá strana bude po nás něco nyní nebo v budoucnu požadovat. I když se nám to zdá jako velmi obchodnický přístup, sociální interakce je v podstatě výměna hodnot. Když např. pozdravíme kolegu na chodbě, usmějeme se a očekáváme, že se nám dostane téhož. Pokud by tomu tak nebylo, např. kdyby nás kolega ignoroval, pak cítíme, že naše náklonnost a přátelskost není přijata a není nám z druhé strany vrácena a zahájíme „odvetu“.

Na druhou stranu, pokud potkáme nadřízeného, stačí nám z jeho strany mnohem méně srdečnosti, než kolik jsme do pozdravu dali sami. Hodnota je již v tom, že si nás všimne.

Milan Nakonečný (2005) rozebírá proces sociální interakce a přiznává, že nabídnutá a přijatá hodnota nebývají vždy v rovnováze, ale i přesto - většinou bez vědomého přičinění - dochází k propočítávání zisků a výdajů.

Každý, kdo vstupuje do interakce, se snaží o **maximalizaci svých zisků** (pozitivních emocí) a **minimalizaci vlastních výdajů** (negativních emocí). Toto pravidlo má dobrý manažer a paměti vždy, když přistupuje k prezentaci: jeho úkolem je zajistit, aby cílová skupina měla pocit maximalizace svých zisků.

Čím menší je intenzita vztahu v interakci, tím více se aktéři snaží o maximalizaci právě těch svých vlastních zisků. A právě v profesní oblasti dochází velmi často **k nerecipročním vztahům**. Proč tomu tak je?

1. Manažer řídí větší tým a nemůže proto navázat vždy se všemi členy týmu intenzivní interakci.
2. Manažer už jen z hlediska své funkce musí jednat nerecipročně, protože má větší zodpovědnost, větší vliv i větší moc.
3. Manažer v komunikaci určuje, kterou informaci budou jeho podřízení znát.
4. Manažer má moc určit, kdy bude interakce probíhat.
5. Manažerská komunikace (i prezentace) je výrazně cílově zaměřená.

Jak může interakce probíhat, jak velkou roli hraje potřeba minimalizace vlastních výdajů a maximalizace vlastních zisků? Výsledek může probíhat ve třech rovinách (Srncová, 2006):

<i>Manažerská komunikace (i prezentace) je výrazně cílově zaměřená.</i>

- **hledisko kreditu** – mají-li obě dvě strany stejný kredit, předpokládají, že i když dají druhé straně „na dluh“, bude jim v budoucnu „splaceno“. Tak v partnerském vztahu očekáváme, že projevované pozornosti a laskavosti budou v jiné situaci poskytnuty i nám, v profesní oblasti, např. pomáháme kolegovi při uzávěrce a očekáváme, že v případě naší nemoci na oplátku vyřídí naši urgentní práci apod. Komunikace i vědomá nebo latentní prezentace jsou přímé, otevřené, zpravidla s lidmi na stejné úrovni. Tento styl používá manažer zejména tam, kde řídí tým odborníků a vyzrálých osobností;
- **princip efektivity** – neobjeví-li se v interakci hlubší vztah nebo zhoršuje-li se vztah, který byl v minulosti na úrovni rovnosti kreditů, aktéři se k sobě chovají stále více jako obchodní partneři. Oba se snaží, aby „netratili“, neinvestovali do vztahu více, než kolik dává druhá strana. Např. dva manažeři, kteří usilují o profesní růst, vědí, že spolu musí vycházet a spolupracovat, ale na druhé straně si nepomáhají natolik, aby druhá strana měla výhodu. Velmi často se tento styl objeví u vztahu podřízený – nadřízený;

- **mocenský vztah** – objeví-li se ochlazení vztahu nebo je-li vztah v interakci založen na dominanci jedné strany, dochází více než ke sdílení ke kontrole vkládání a získávání energie či zásluh. Dochází k asymetrii vztahu. V profesní oblasti nalezneme u manažerů nejčastěji právě tuto úroveň.

Pro vysokou efektivitu manažerské práce je důležité, aby byla interakce provedena na hladině co největší symetrie. Ta je zárukou dlouhodobé funkčnosti, používání úcty k druhé straně a neposkytování „trestů“ v jakékoliv podobě. K tomu je potřeba znát co nejlépe cílovou skupinu a její priority, využívat vědomě vhodné komunikační a prezentační techniky, seznámit se s co nejširší škálou prezentačních metod a nacvičit si je. Pro manažera to v praxi znamená být co nejvíce v kontaktu se svým týmem, který řídí, znát jeho priority a vědomě řídit jejich vývoj, být obeznámen s možnostmi komunikace, nacvičit si co nejlépe prezentační techniky a metody a zcela přirozeně je při své práci využívat.

Jak vyplývá zvyše uvedeného, sociální interakce (ať již ve formě přímé verbální komunikace či v jiné formě) je nejen **vztah, ale i činnost**. Interakce je proces vzájemného aktivního působení, ve kterém probíhá ovlivnění a stimulace, a to vše na základě vzájemnosti.



Příklad: Vraťme se k příkladu se zdravením svého šéfa na chodbě. Ve chvíli, kdy ho potkáme, si pohledem a mírným, téměř neznatelným pohybem očí testujeme úroveň vzájemného vztahu. Poté jeden ze dvojice stimulován pozitivním vyhodnocením neverbální komunikace se usměje a pozdraví. Druhý z dvojice, ovlivněn hlasem, tónem i úsměvem odpoví a zeptá se na zdraví.

Podobně, jen mnohem složitěji lze analyzovat i všechny sociální interakce, které manažer při své práci prožívá.

Bylo by velmi jednoduché, kdyby sociální interakce probíhala takto čistě, jak jsme si ji popsali v našem příkladu. Znamenalo by to odbourání mnoha nedorozumění, nepřesností ve vyjadřování, v zadávání práce, v hodnocení i motivaci. Práce manažera by byla mnohem jednodušší.

Při sociální interakci a její interpretaci – a tedy i interpretaci interakce v pracovním prostředí - však není nikdy výsledek, tj. přijatá informace, totožný s tím, co bylo na začátku vysláno.

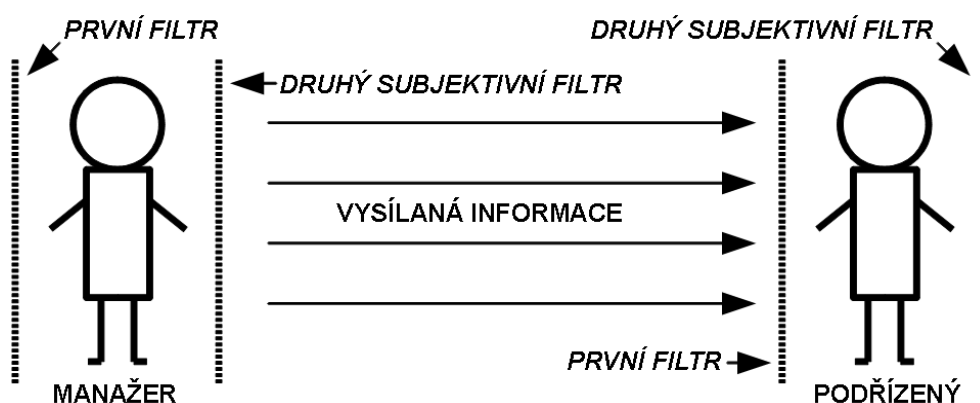
Při sociální interakci a její interpretaci - a tedy i interpretaci interakce v pracovním prostředí - však není nikdy výsledek, tj. přijatá informace, totožný s tím, co bylo na začátku vysláno.



Příklad: Na začátku vstupuje do procesu manažer, který chce prezentovat svým podřízeným určitou informaci, např. že je potřeba pracovat přesčas. Již při vstupu do jeho přemýšlení probíhá první filtr, který rozhodne, které informace bude manažer vnímat, např. zda bude chápat jako důležité i to, že se jedná o přesčas právě před víkendem, že jsou prázdniny, že je potřeba se obrátit jen na některé lidi apod. Hustota tohoto filtru záleží na jeho sociální citlivosti.

Do druhého, subjektivního filtru dále zasahují zkušenosti z minulých podobných zážitků, způsoby myšlení, stereotypy apod. Tento filtr způsobí, že manažer předá informaci určitým způsobem. Prezentace celé myšlenky je velmi závislá na obou filtrech vysílajícího.

Když takto okleštěná informace doputuje k podřízenému, nastupuje naprosto stejná situace. Informace je probírána jak prvním, tak i druhým filtrem. Je jasné, že pokud si manažer nehlídá svoje výstupy, které v podobě komunikace i prezentace posílá k podřízenému, efektivita sdělení nebude nejlepší.



Obrázek 10 – Sociální percepce a její zkreslení v manažerské praxi

Zdroj: Vlastní (2011)

Úkolem manažera je poznat vlastní filtry a naučit se co nejvíce z nich vědomě ovládat. Zároveň musí aktivně usilovat i o poznání subjektivních filtrů u druhé strany, tj. u příjemce informací a díky těmto poznatkům podávat informace tak, aby byly přijaty co nejméně zkresleně.

Nedílnou součástí těchto poznatků je bohatý slovník, pozitivní naladění na příjemce zprávy, znalost jeho priorit a motivátorů - to vše pak poslouží jako základní informace při výběru vhodných prezentačních metod i komunikačního stylu.

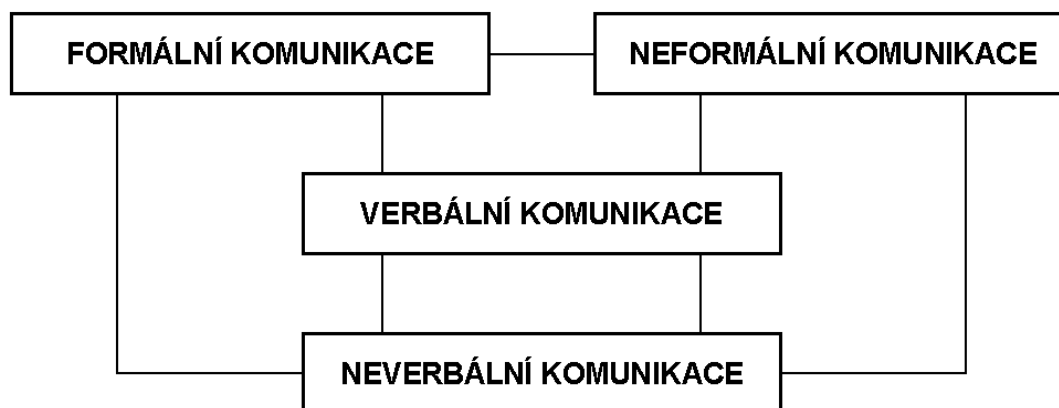
Při prezentaci platí zlaté pravidlo:

„Ten, kdo je v interakci silnější, má větší moc a vliv, je zodpovědný za správně přijatou informaci i za způsob, jak s ní bude dále nakládáno. Vždy se musí přizpůsobit nejslabšímu článku řetězu, tj. těm členům týmu, kteří jsou noví, nejméně motivovaní, nejméně znalí řešeného problému apod.“

„Ten, kdo je v interakci silnější, má větší moc a vliv, je zodpovědný za správně přijatou informaci i za způsob, jak s ní bude dále nakládáno. Vždy se musí přizpůsobit nejslabšímu článku řetězu, tj. těm členům týmu, kteří jsou noví, nejméně motivovaní, nejméně znalí řešeného problému apod.“

4.2 Manažerská komunikace a její místo v pracovním komunikačním procesu

Při analýze manažerské komunikace lze vycházet z pohledu hierarchie nebo způsobu vyjadřování. V prvním případě rozlišujeme formální a neformální komunikaci, ve druhém si všímáme, zda se jedná o slovní nebo neslovní sdělení, tj. rozlišujeme verbální a neverbální komunikaci. Samozřejmě se verbální i neverbální komunikace uplatňuje jak při formální, tak i neformální komunikaci.



Obrázek 11 – Vzájemné propojení forem komunikace v manažerské práci

Zdroj: Vlastní (2011)

Manažeři se na kurzech učí zlepšovat zejména **komunikaci formálního typu**. Taková komunikace „kopíruje“ firemní hierarchii, je řízená a organizovaná; situace, ve kterých vzniká, se dají předvídat. Respektuje stanovené toky informací ve firmě, její směr je možno popsat, zdokumentovat a vytvořit pro ni předpisy pro efektivnější průběh.

Formální komunikace má za úkol napomáhat řízení a vést k cíli firmy (proto její směr i případné požadované normy vyplývají ze strategie firmy). Jejím hlavním cílem je propojit firmu v oblasti podle „mocenské“ struktury a posílit jak cílové zaměření, tak i postavení a vliv manažerů. Pro formální komunikaci lze vypracovat normy, jejichž základem jsou zpravidla minulé zkušenosti a ověřené postupy. V současné době existuje již mnoho profesionálně vytvořených programů, které manažerům napomáhají v efektivitě formální komunikace, vedou, kontrolují a řídí toky ve firmě a tak napomáhají přesnějšímu zaměření k hlavnímu cíli firmy.

Formální komunikace může být verbální ve formě mluvené (např. proslovy, dialog, přednesení názorů) nebo psané (zejména při důležitých zprávách), dále se na ní podílí i neverbální složka komunikace.

Při prezentaci se zpravidla používá formální komunikace. Jen velmi zkušený a zdatný řečník si může dovolit některé prvky z komunikace neformální.

S neformální komunikací se však při manažerské práci setkáme ještě častěji, než s komunikací formální, a to zejména mezi manažery na stejné úrovni nebo ve vztahu střední management - podřízení. Jedná se o takovou komunikaci, která vzniká více ze vzájemných vztahů než z potřeb organizace, její úlohu však nelze chápat jako druhořadou. Díky ní jsou udržovány interakce mezi zaměstnanci a u lidí je naplňována potřeba sociálních kontaktů.

Neformální komunikace nemusí dodržovat stanovená pravidla, nedrží se uspořádání firemní soustavy a organigramu, naopak může probíhat napříč formálně stanovenými schématy. Také tato forma komunikace může probíhat pomocí verbální i neverbální komunikace. V některých zahraničních firmách je této formě komunikace připisována velká důležitost, v některých kulturách je naopak brána jako společenské tlachání.



Příklad: Pokud si zaměstnanec v německé firmě postěžuje v kuchyňce u kávovaru svému německému nadřízenému, že již opět došel cukr a nikdo to neřeší, můžete si být zcela jisti, že dotyčný pochopí poznámku jako problém k řešení a s celou vážností se ho ujme - vyřeší si to s liknavou sekretářkou, která vlastně neplní správně svoje úkoly. Když jsme tento příběh vyprávěli ve francouzské firmě, Francouzi nechápavě kroutili hlavou. Pak poznamenali, že oni by si maximálně popovídali o dotyčné sekretářce.

Podle M. Tureckiové (2004, s. 123) mohou mezi formální a neformální komunikací nastat různé vztahy, a to podle pracovní atmosféry a úrovně firemní kultury:

- může nastat synergický efekt, který se vyznačuje posilováním významů a vzájemnou shodou;
- naopak mohou nastat neshody u poskytovaných informací, což vede při neřešení situace až k rozpadu některé z komunikačních forem (např. se rozpadne zastaralá formální komunikace nebo je s použitím vlivu a moci manažera potlačena komunikace neformální);
- můžeme se také v praxi setkat s „mimoběžností“, kdy je obsah formální a neformální komunikace v zásadě odlišný a mezi informacemi z jednotlivých forem vidíme nejen odlišnost, ale přímo konfliktnost.

Cvičení:

Připravte si konkrétní situace z manažerské praxe, ve kterých je vhodnější využít formální/neformální komunikaci. Vysvětlete svůj názor i důvody, proč jste se k němu přiklonili.

Manažerskou komunikaci je možné dále sledovat ve dvou úrovních. **V užším pojetí** se uskutečňuje mezi jednotlivými pracovníky navzájem, a to na různých i stejných stupních hierarchie; dále sem zařazujeme také ovlivňování vnějšího prostředí jednáním managerů, vyjádření mluvčích firem pro média apod. **V širším pojetí** lze chápat manažerskou komunikaci jako součást firemní komunikace, tj. jako ovlivňování zaměstnanců firmy firemní kulturou; úroveň této kultury působí na komunikaci, jednání, chování, rozhodování a je tak obsažena v komunikačním aktu zúčastněných.

Manažerská komunikace má tedy **specifické vstupy**, které se podílejí na volbě stylu i metody předávání informací. Patří sem nejen cíle, které musí manažer předat svým podřízeným, ale také vize a poslání

- *Manažerská komunikace je ohraničena místem a časem.*
- *Manažerská komunikace je cílově zaměřená.*

firmy, přijaté manažerské strategie, osobní vztah manažera k podřízeným, cíle a způsob využívání komunikační sítě ve firmě, tzv. manažerské nástroje, dále skryté cíle, které je nutno dosáhnout apod. Také **výstupy** manažerské komunikace jsou specifické. Mezi hlavní je potřeba zařadit vytváření žádoucích osobních motivátorů podřízených, motivaci řízených lidí, utváření žádoucích postojů a názorů, navození sociální interakce pro pracovníky na stejných

úrovních i směrem k nadřízeným, splnění požadovaného úkolu, tj. nastavení změny v chování. **Manažerská komunikace** je tedy speciální druh sociální komunikace. Na jedné straně pro ni platí stejná obecná pravidla - lze rozlišit všechny aspekty, které jsme analyzovali dříve v textu: *záměr mluvčího, smysl sdělení pro mluvčího, věcný obsah sdělení, smysl sdělení pro příjemce, efekt sdělení na příjemce*. Avšak tato obecná pravidla i obecné aspekty mají dvě velmi důležitá omezení, která komunikační pravidla vymezují a zpřesňují:

- manažerská komunikace je ohraničena místem a časem;
- manažerská komunikace je cílově zaměřená.

Manažerská komunikace probíhá **ve specifickém prostředí** - ve firmě, na pracovišti, při výkonu zadané činnosti. Je ohraničena těmi místy, na kterých probíhá práce manažera. Může se jednat o mateřské pracoviště, o vzdálené pracoviště, při školení nebo jiné firemní akci. Dokonce může probíhat i vzdálenou formou, např. telefonicky nebo písemně. Navíc je také závislá na určitém čase, tj. na pracovní době. Nepůsobilo by dobře ani normálně, pokud by manažer potkal svého podřízeného např. v kině a zahájil s ním řeč v duchu manažerské komunikace.

Dalším ze základních aspektů manažerské komunikace (kterou chápeme jako součást firemní komunikace) je její **vztahovost k cíli**. Obecně lze říci, že hlavním cílem je propojit pomocí informací a vztahů organizaci uvnitř (tj. mezi zaměstnanci), i s jejím okolím. Hlavní cíl se v každodenních pracovních činnostech specifikuje do jednotlivých cílů, které dělíme podle procesů, skupiny ovlivňovaných zaměstnanců, potřebných výsledků, časových možností.

Manažer by zejména při formální komunikaci neměl jen tak „plácát“ a žoviálně podávat nepodložené informace. Význam, který se připisuje jeho slovům a celým sdělením, je vždy umocněn jeho pozicí. Pro efektivní manažerskou komunikaci je předpokladem zvládnutí cílovosti, její zakomponování do běžné každodenní komunikace v takové formě, která působí přirozeně a má své praktické opodstatnění. Jak se v praxi cílovost v komunikaci projevuje?

Informace, které manažer sděluje, musí:

- mít důvod;
- být propojené s ostatními informacemi;
- být ověřitelné;
- být srozumitelné pro všechny úrovně pracovníků a přizpůsobené jejich pozici;
- nesmí být samoúčelné.

Celkový, hlavní cíl je podáván odlišně top managementu, střednímu managementu nebo ostatním pracovníkům.

Samozřejmě se cíle a způsob jejich sdělování liší podle úrovně řízení, ale i podle oblastí firmy, kterou mají ovlivňovat a podle časového období. Celkový, hlavní cíl je podáván odlišně top managementu, střednímu managementu nebo ostatním pracovníkům.

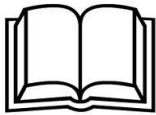
Liší se také podrobnosti, které jsou k hlavnímu cíli poskytnuty. Hlavní cíl je dále rozpracován do částečných cílů, které jsou top managementu podány rozpracované do časového období, ostatním pracovníkům jsou zpravidla podávány jako operativní cíle. Jednotlivé operativní cíle na sebe musí navazovat, aby byl sestaven správně celý proces, potřebný pro dosažení hlavního cíle. Zadání cíle, byť částečného, musí být podřízenému pracovníkovi srozumitelné. To znamená, že každý jednotlivec, kterého se daný cíl týká, musí být srozuměn s tím, jaká odpovědnost pro jeho pracovní pozice z cíle vyplývá a jaký vztah má tento cíl k dalším cílům, co svou prací ovlivňuje, kdo na jeho výsledky naváže.

Hlavní i operativní cíle mají širší záběr, než jen motivovat pracovníky nebo vyrobit potřebný počet kusů výrobků. Jejich dopad má být mnohem širší, s přesahem k odběratelům, dodavatelům, vnějšímu okolí firmy apod. Podle P. Jandy (Janda, 2004, str. 16 – 17) mohou být cíle kombinovány, ale musí pokrývat hlavní problémy firmy, kterými jsou:

- zvyšování hodnoty firmy;
- zisk;
- inovace;
- produktivita;
- zdroje;
- kvalita a výchova vedoucích;
- výchova a postoje zaměstnanců;
- služba zákazníkům;
- postavení na trhu;
- vytváření zákazníků;
- odpovědnost vůči veřejnosti;
- existenční jistota pro vedoucí;
- prestiž, slávu, uspokojení příslušníků firmy.

Podle názoru Tomáše Bati lidé přijmou zodpovědnost za své činy a výsledky pouze tehdy, pokud se na procesu sami mohou podílet. Manažer musí proto umět prezentovat zadání úkolu tak, aby došlo k oboustrannému odsouhlasení oběma stranami.

Důležitá je atmosféra při samotném komunikačním aktu – podřízený má mít natolik důvěru v podporu svého nadřízeného, že bez obav sdělí své pochyby, nejistotu ve vlastní schopnosti nebo se zeptá na podrobnosti.



Příklad: Velmi často se v praxi setkáváme u mladých manažerů (do cca 30 let) názorem, že lidi je potřeba vyburcovat pomocí výzev, nastavit co nejvyšší laťku a tak dosáhnout vysokých výkonů. Zejména v průběhu devadesátých let, kdy firmy upřednostňovaly mladé manažery (pro jejich nezatížení předchozím režimem a pro znalost cizích jazyků), si tito mladí vůdcové týmů přidávali sebevědomí kopírováním nátlakových vedoucích stylů, bez znalosti individuálních potřeb svých podřízených. Ve skutečnosti je však tento přístup spíše znakem nevyzrálosti; často si manažeři museli dokazovat něco sami sobě a očekávali, že podobný přístup vyhovuje i ostatním pracovníkům.

Cvičení:

Manažer prodejního oddělení prezentoval na poradě nové plány a z nich plynoucí zadání pro zvýšení prodeje výrobků. Presentaci zakončil slovy: „Musíte proto všichni, jak tady jednotlivě sedíte, zvýšit prodej.“

Jeho podřízení odcházeli z porady rozladěni. Proč? Nezískali konkrétní vyjádření s cílem. Měli zvýšit prodej o pět procent za den, za týden nebo za měsíc?

Navrhněte řešení, které by zpřesnilo manažerskou komunikaci o vztah k cíli. Jak mělo znít zadání manažera? Co měl ve své prezentaci mnohem více posílit?

Pravidla, která platí pro manažerskou komunikaci, lze v plném měřítku uplatnit i pro důležitou součást manažerské komunikace, a to pro manažerskou prezentaci. Než přistoupíme k rozboru specifik manažerské prezentace, zaměříme se v krátkosti na hlavní body verbální a neverbální komunikace.

Pravidla, která platí pro manažerskou komunikaci, lze v plném měřítku uplatnit i pro důležitou součást manažerské komunikace, a to pro manažerskou prezentaci.

4.3 Neverbální komunikace v procesu manažerské prezentace

V průběhu komunikačního procesu nekomunikují aktéři jen slovy, ale pomáhají si také prostředky, které nejsou verbální povahy. I když by se mohlo zdát, že se jedná o podružnou, druhořadou složku komunikace, skutečný efekt neverbálního projevu velmi zásadně

dokresluje význam celého sdělení. Podle M. Argyla je dokonce pravděpodobnost, že přijímající uvěří více neverbálním projevům než verbálním, až pětinasobná.

Pro prostředky neverbální komunikace je typické, že pro jejich vyjádření jedinec využívá funkce svých tělesných orgánů nebo celého těla.

Mezi hlavní prostředky neverbální komunikace patří: gesta, pohyby, umístění v prostoru, doteky, výraz tváře, pohled očí, parajazykové jevy.

Mezi hlavní prostředky neverbální komunikace patří: gesta, pohyby, umístění v prostoru, doteky, výraz tváře, pohled očí, parajazykové jevy.

Autor Janoušek (Výrost, Slaměník, 1997) rozlišil druhy neverbální komunikace ze dvou hledisek:

- podle prostředků, které aktér použije;
- podle druhu komunikačního kanálu, jímž neverbální sdělení probíhá.

V prvním případě má na mysli právě gesta, posturiku, mimiku apod., ve druhém pak je o druh smyslového orgánu, který příjemce použije na dekódování. Tak např. mimika je optické povahy, doteky taktilní povahy apod.

Při prezentaci má neverbální komunikace stejně významný podíl na důvěryhodnost sděleného, jako při běžné komunikaci. Dobrý prezentující umí podpořit své informace vhodnými gesty, cíleně ovládaným očním kontaktem, přiměřenou prací s hlasem apod. Také jeho postoj je velmi důležitý. Jinak věříme člověku, který prezentuje novou strategii firmy, pokud se kroutí, podvědomě si upravuje vlasy či uhlazuje oblečení a jinak tomu, kdo umí stát rovně a zároveň uvolněně, i když se na něho dívá padesát lidí.



Příklad: Jeden z autorů si vzpomíná, že se o asertivitě poprvé dozvěděl na přednášce, kterou vedla velmi mírná, neprůbojná a hodná asistentka.

Hovořila tichým hlasem, za některá méně připravená cvičení se omlouvala, stejně tak i u otázek na konci přednášky. Autora ještě dlouho poté asertivita nezajímala. Měl za to, že se jedná o nějaké teoretické závěry pro akademiky, vůbec si to nespojil se zdravým sebeprosazením. Jaké máme pro prezentaci prostředky neverbální komunikace?

Gesta: Jedná se o soubor pohybů, které provádíme rukou nebo paží v průběhu rozhovoru s druhou osobou nebo prezentace a pomáháme tak zdůraznění významu toho, o čem hovoříme. Dá se předpokládat, že mají v podstatě jasný význam pro všechny zúčastněné, pokud pocházejí ze stejné kultury. „Číst“ v gestech se jedinec naučí od útlého dětství, v průběhu socializace.

Cvičení:

Připravte si každý jednotlivě krátkou prezentaci o vašich plánech na nejbližších pět let. Hlavní body napište. Poté vytvořte dvojice a seznamte druhého člena své dvojice se svými plány, tak, aby jim porozuměl.

Následně vyberte některé dvojice. Z nich vždy jeden po druhém bude prezentovat cizí plán, poté svůj. Ostatní se zaměří na rozdílná gesta, na jejich frekvenci, přesvědčivost apod. Najdete rozdíly, které budou při prezentaci vlastního plánu a plánu cizího? Vysvětlíte, čím, je to zřejmě způsobeno.

Pohyby: Do tohoto souboru lze zařadit ilustrátory, které doprovázejí a ilustrují slovní sdělení; afektivní projevy, jako je výraz hněvu, smutku, strachu apod.; regulátory, které kontrolují průběh komunikace či prezentace, jako např. gesto rukou „pokračuj“, „moment“. Dále sem můžeme zařadit tzv. adaptéry, které se používají v případě, že komunikující má nějakou potřebu udělat záměrný nebo nezáměrný pohyb, např. shrnout vlasy z čela.

Cvičení:

Vyberte další z dvojic, které se vytvořily v předchozím cvičení. Nechejte opět prezentovat několik účastníků. Ostatní si všímají a zapisují ilustrátory a adaptéry.

Při následné diskuzi se pokuste vysvětlit, jakou funkci plnily. Bylo možno místo toho využít nějakého verbálního projevu, např. „ted' jsem ztratil nit“, „jak to nejlépe vyjádřit“ apod.?

Umístění v prostoru: Tato část se zabývá prostorovou a teritoriální komunikací. Prostorová vzdálenost (tzv. proxemika) podává další informace. E. Hall rozlišuje čtyři vzdálenosti, podle kterých lze usuzovat na vztah a postavení aktérů: je to intimní vzdálenost, osobní vzdálenost, společenská vzdálenost a veřejná vzdálenost.

Teritorialita znamená projev vlastnických (mocenských) vztahů k danému prostoru, přičemž velikost a umístění teritoria ukazuje na sociální status jedince. Jedinci s vyšším statutem mají právo narušovat teritoria jedinců se statutem nižším. Při prezentaci hraje umístění v prostoru významnou úlohu. Udrží-li prezentující vzdálenost okolo tří metrů od posluchačů (tj. je možno vidět celou jeho postavu), je jeho prezentace chápána jako formálnější, odbornější, s menším důrazem na navázání kontaktu s cílovou skupinou.

Naopak, prezentující, který umí pracovat s pohybem, přejít vhodně do zóny posluchačů (bez nabourání jejich osobní zóny), je chápán jako interaktivnější.

Cvičení:

Vyberte další ze dvojic z předešlého cvičení. Každý jednotlivec bude prezentovat své vlastní plány. Jeden ze dvojice bude udržovat takovou vzdálenost, aby byla vidět celá jeho postava, druhý se pokusí popocházet mezi posluchače. Uvědomte si svoje pocity z jedné i druhé situace a popište je. Pro prezentaci jakých informací se hodí první způsob, pro jakou příležitost způsob druhý?

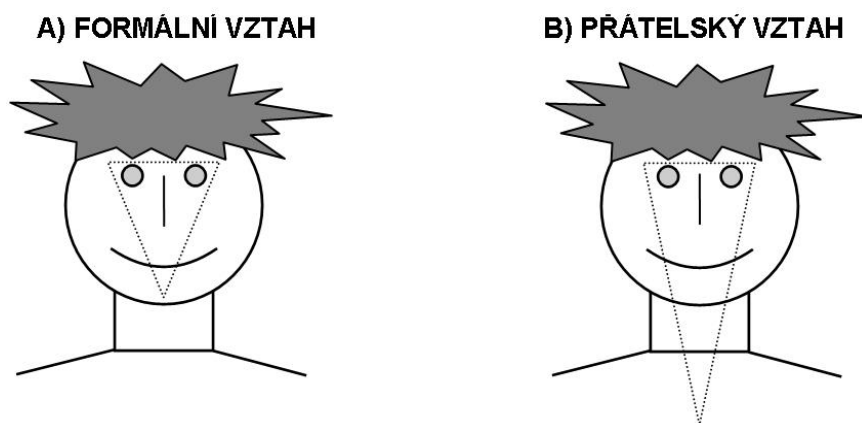
Doteky: Jedná se o soubor gest a pohybů, které jsou prováděny na malou vzdálenost aktérů komunikace, při prezentaci se zpravidla nepoužívají. Vždy u nich dochází k narušení teritoria přijímajícího, ale zároveň si paradoxně naruší své teritorium i jedinec, který informaci vysílá.

Výrazy tváře: Soubor těchto informací podává obličej v průběhu celého komunikačního aktu. Výraz tváře - mimika - vyjadřuje míru pozitivních i negativních pocitů, zatímco ostatní části těla dávají pouze informaci o této emoci. V nedávné době se začaly používat tyto informace ve psané podobě, graficky zakódované jako „smajlíky“. Podle J. A. DeVito (2001) lze mimikou vyjádřit nejméně osm emocí: štěstí, překvapení, strach, hněv, smutek, odpor, opovržení a zájem.

Cvičení:

Nakreslete smajlíky, které osm emocí podle DeVita vyjadřují. Konfrontujte svoji představu s výtvary ostatních posluchačů.

Pohledy očí: P. Thomson (1996) předpokládá, že již podle polohy horních a dolních víček lze rozpoznat emocionální rozpoložení člověka, se kterým jsme v komunikačním procesu. Lze tak podle něj rozpoznat šok, překvapení, stupeň zájmu, nudu. Znaměřší jsou doporučení všimnout si velikosti zornice, které svědčí o zaujetí partnera pro další pokračování komunikace. Podle velikosti trojúhelníků, lze usuzovat na formální nebo společenský až přátelský vztah.

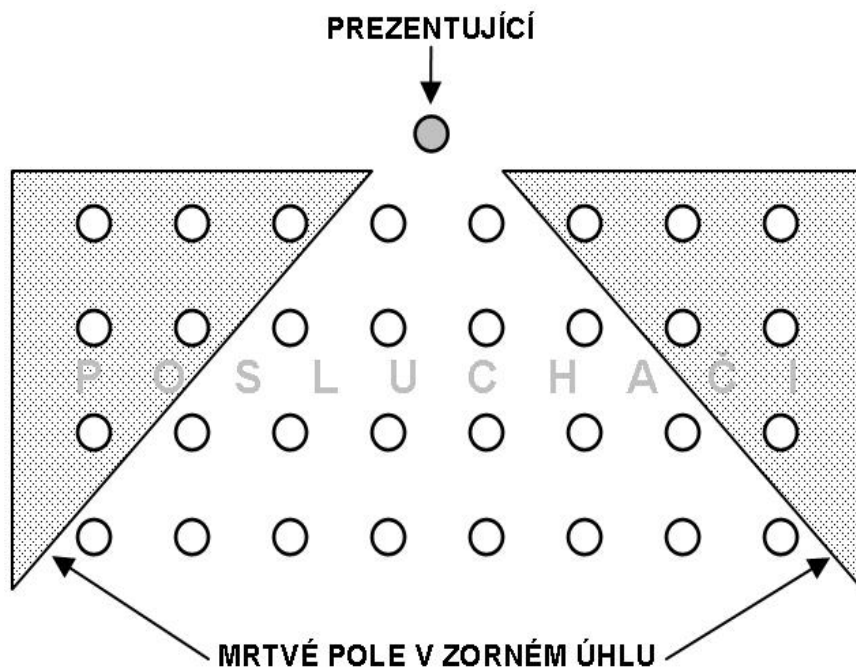


Obrázek 12 – Rozdílná „cesta“ očí při formálním a přátelském vztahu

Zdroj: Vlastní (2011)

Při analýze komunikačního procesu si všímáme délky pohledu, který si jednotliví aktéři věnují, jakým způsobem si pomocí očního kontaktu předávají slovo, jak se povzbuzují apod.

Při analýze prezentačního procesu si všímáme, zda prezentující udržuje kontakt s posluchači, jak často navazuje oční kontakt, zda má přímý pohled nebo uhýbá do stran apod. Je známo, že většina lidí má tendenci nevšímat si posluchačů, kteří sedí v tzv. mrtvých úhlech, tj. „mrtvá zóna 30°“ nalevo i napravo v zorném poli, přičemž levák má tendenci více opomíjet pravou stranu; a pravák levou. Dobrý prezentující si dává velký pozor na tento prohřešek, protože posluchači, kteří sedí v těchto zónách, mohou mít právem dojem, že jsou v místnosti navíc.



Obrázek 13 – „Mrtvá zóna 30°“ při prezentaci

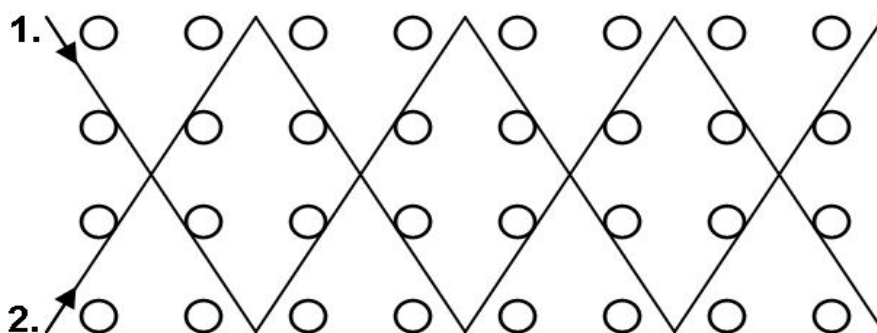
Zdroj: Vlastní (2011)



Příklad: Často se v praxi setkáváme s námitkami, že nelze např. při skupině posluchačů 30 lidí a více udržovat s každým oční kontakt. Prezентující, který se o to snaží, se pak díky své snaze stresuje a někdy má i chvílemi problém s koncentrací na prezentované téma.

Při prezentování velké skupině posluchačů se nelze samozřejmě zaměřit na každého jednotlivce. Na druhé straně každý z přítomných, kterým je určena prezentace, musí mít dojem, že se mu prezentující věnuje. Jak toho docílit?

Situaci si lze usnadnit následujícím trikem: prezentující čas od času „projede“ skupinu posluchačů pohledem, který opíše písmeno „M“ a „W“. Tím docílí dojmu, že se všem věnuje, odbourá i tzv. „mrtvou zónu 30;“ a bude mít i náladu a odezvu z obličejů lidí pod kontrolou.



Obrázek 14 – Udržení očního kontaktu s posluchači ve větší skupině - metoda „W a M“

Zdroj: Vlastní (2011)

Parajazykové projevy: Jedná se o soubor zvukových projevů, které jsou v řeči v podstatě nutné – jedná se o soubor vokálně-hlasových projevů, které se zařazují někde na rozhraní verbální i neverbální komunikace. Sociální psychologie se zabývá provázaností těchto projevů se sociální situací a kontextem situace. Patří sem např. smích, povzdech, pláč, ale také pauzy v pronášené řeči, rytmus, hlasitost, modulace hlasu, protahování či zkracování slov.

Význam těchto projevů je zejména emocionální. Např. u pláče či smíchu je to patrné, ale také pauza má svůj emocionální význam. Jestliže mezi slovy uděláme delší pauzu, než je obvyklé, upozorníme okolí, že bude řečeno něco, co je pro nás důležité, k čemu máme nějaký vztah. Dlouhou pauzou můžeme také hrát „přesilovou“ hru, protože naše kultura běžně chápe delší ticho jako něco nepatřičného.

Pokud prezentující dovede s tímto fenoménem pracovat, může s jeho pomocí velmi dobře znervóznit druhou stranu. Samozřejmě, tyto přesilové metody je potřeba volit velmi obezřetně a využít je jen ve výjimečných případech. Někteří autoři do této oblasti zahrnují také poruchy řeči (zadrhávání, vynechávání slov apod.).

Cvičení:

Pro následující cvičení si zvolíme např. větu: „Pěkně ti děkuji.“

Pokuste se připravit si její pronesení s vědomým využitím prajazykových projevů, např. s povzdechem, v určitém rytmu, pomocí rozdílné modulace hlasu, s vědomým protažením některých slov.

Všimněte si obrovských rozdílů, kterých díky těmto drobnostem pronesená věta získá.

N. Hayesová (1998, s. 29, 30) uvádí další aspekt neverbální komunikace, a to *řečový registr*, tj. styl, jaký se rozhodneme v dané situaci využít. Je možné ho najít jak v komunikační, tak i prezentační situaci. Jiný styl je vhodný pro rozhovor s nadřízeným, jiný v komunikaci s partnerem nebo dětmi. Každému stylu odpovídá jiný slovník a dokonce i jiná gramatika.

Tabulka 3 – Pět řečových registrů podle Hayesové

Deklamační	Používá se při formálních projevech, také pro některé druhy věcných písemných sdělení.
Formální	Vyžaduje pečlivé použití gramatiky a slovní zásoby. Často se užívá, když je projev adresován autoritám.
Informativní	Obvykle se používá při rozhovoru s cizími lidmi, který má však neformální charakter, např. při dotazu na odjezd vlaku.
Familiární	Často se užívá v konverzaci mezi přáteli nebo lidmi, kteří se dost dobře znají. Může obsahovat slangové výrazy a často používá gramatické formy, které by v psaném projevu působily nedokončeně a odporovaly by pravidlům.
Intimní	Určený pro intimního přítele a pro blízkou rodinu. Často vede k užívání zkratkovité řeči a zvláštních odkazů (in-references). Počítá s velkým množstvím společných zážitků zúčastněných osob.

Zdroj: Hayesová (1998)

Vzhledem ke známým a velmi často uváděným závěrům M. Argyla o pětinasobně vyšší tendenci upřednostnit při přijímání informací význam neverbální komunikace před verbální, docházelo v minulosti ke snahám vytvořit jakési příručky, slovníky pro překlad neverbálních projevů do slovní podoby. I v současné době se předkládají na vzdělávacích kurzech doporučení, jak se „hlídat“ a jak „číst“ druhou stranu.

Při vysvětlování se nezdůrazňuje, jak málo pravděpodobný je výklad gesta nebo mimiky, pokud neznáme i situační kontext.

Při vysvětlování se nezdůrazňuje, jak málo pravděpodobný je výklad gesta nebo mimiky, pokud neznáme i situační kontext.

Z. Vybíral (2000) uvádí porovnávání podobných spekulativních závěrů na třech častých gestech, které se objevují v publikacích o neverbální komunikaci (sahání na ucho, stříška z dlaní, tahání za límec). Podrobil zkoumání autory Thiela, Lewise, Bieracha, Khelerovou, Stewarta a Joinese. Jen u gesta „sahání na ucho“ zjistil osm naprosto nesourodých závěrů:

- velká snaha něco slyšet;
- roztěkanost a nervozitu;
- špatné slyšení;
- chce promluvit;
- rozpaky;
- skrývání, že lže;
- jedná se o mnutí ucha;
- nechce poslouchat.

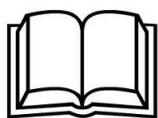
Podobné spekulace se uvádějí i z hlediska psychoanalytické interpretace. Např. založené ruce na prsou značí sebeochranu a stažení se, nepřekřížené nohy u žen flirtování apod. V případě, že bude příjemce v komunikačním aktu znát i situační kontext, může však zjistit, že druhý člověk má ruce překřížené na prsou, protože je mu zima, popř. že skrývá utržený knoflíček.

Je proto velmi důležité nepostupovat při používání a chápání neverbální komunikace šablonovitě. Není možné předpokládat, že můžeme s naprostou jistotou číst určitá gesta, mimiku nebo jiné neverbální aspekty. Naopak je nutné je chápat jako podpůrné informace, které při komunikaci a prezentaci napomohou chápání toho, co komunikující osoba chce svému okolí sdělit.

Ještě více opatrnosti je třeba při „kódování“ neverbální komunikace při kontaktu s lidmi, kteří byli

Ještě více opatrnosti je nutné mít při „kódování“ neverbální komunikace při kontaktu s lidmi, kteří byli vychovávaní v odlišné kultuře. V takových případech se může sdělování informací setkat s nepochopením a z toho vyplývající dezinformace.

Příklad: Známé jsou příklady, jako je kývání hlavou ze strany na stranu, které bude Čech



chápat jako ne, ale bulharský kolega tím sděluje naopak „ano“. V jedné zahraniční firmě nastoupili do provozu agenturní pracovníci z Bulharska. Bodrá a praktická žena z Moravy je jako zkušená mistrová poprvé zaučovala.

Její kolegové pobaveně sledovali situaci, kdy mistrová se po praktické ukázce pracovního úkonu zeptala nového bulharského pracovníka: „Tak co, už tomu rozumíš?“ a on jí s přátelským úsměvem odpověděl pokýváním hlavy ze strany na stranu. On říkal „ano“, ona kódovala „ne“. Trpělivě úkon několikrát zopakovala, zatímco Bulhar naopak začínal být netrpělivý a kolegové se za rohem dusili smíchem.

4.4 Verbální komunikace v procesu manažerské prezentace

Verbální komunikace je definována jako dorozumívání se aktérů komunikačního aktu pomocí slov, a to přímou nebo zprostředkovanou komunikací.

Verbální komunikace je v manažerské činnosti chápána jako jedna z nejdůležitějších činností. Pomocí verbální komunikace probíhá prezentace cílů a požadavků, zadávání úkolů, motivace, přesvědčování, vysvětlování, řízení procesů, koordinace práce jednotlivých podřízených, kontrola i zpětná vazba.

Proto je jí při přípravě manažerů věnována velká pozornost. Také manažeři sami chápou verbální komunikaci jako svůj základní nástroj pro manažerskou činnost.

Pomocí verbální komunikace probíhá prezentace cílů a požadavků, zadávání úkolů, motivace, přesvědčování, vysvětlování, řízení procesů, koordinace práce jednotlivých podřízených, kontrola i zpětná vazba.

Verbální komunikace může být přímo mluvená, nebo předána v písemné formě. Verbální komunikaci se učíme podstatně déle, než komunikaci neverbální: podle poznatků vývojové psychologie se asi do 5 – 6 let učíme mluvit (dítě v tomto věku zná asi 30 000 základních slov a jejich odvozenin), asi rok se učíme psané formě verbální komunikace a dva až tři roky se učíme číst.

Jedné z důležitých částí komunikačního aktu – **aktivnímu naslouchání** – se zpravidla nevěnuje v dětství a často ani v dospělosti větší pozornost. Deficit rozvoje a výchovy v této oblasti se projeví nejen v osobním životě, ale zejména v těch povoláních, které mají v náplni řízení lidí,

jejich motivaci, ovlivňování, učení apod. V současné době se dovednost naslouchat rozvíjí v různých kurzech firemního vzdělávání, zejména s obchodním a manažerským zaměřením.

Různé publikace často uvádí známý **Mehrabianův výzkum** (a často již ani necitují autora výzkumu), který vyvodil závěry, že na porozumění předávaných informací se pouze ze 7% podílí přímo pronesená slova, ze 38 procent tón hlasu a způsobu pronesení řeči, kterým komunikujeme a 55 procent informací získáváme pomocí zrakových vjemů. Znamenalo by to, že více než 90 procent informací získáváme jinak, než verbální komunikací.

O tomto názoru se však dá polemizovat – předpokládáme, že podle konkrétních situací se také liší podíl těchto složek. Např. předává-li nadřízený pracovníkovi informaci telefonicky, ztrácí význam ta část informací, které získáváme zrakem. Hovoří-li odborník a seznamuje-li své kolegy s informačním systémem, dá se předpokládat, že do popředí vystupují významy vyřčených slov a posluchači se přirozeně méně věnují neverbálním projevům.

Komunikačního aktu se může zúčastnit jeden nebo více jedinců: např. samomluva je verbální komunikace, které se zúčastní pouze jeden člověk, při dialogu lze hovořit o vzájemném verbálním komunikačním vztahu více jedinců, kteří se účastní aktu stejnou mírou, dále můžeme v praxi nalézt situace, kdy hovoří jedinec ke skupině - např. při prezentaci apod.

Verbální komunikace, tj. každá pronesená sdělení, zahrnuje následující procesy:

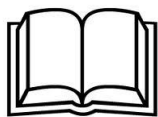
- výběr jazykových znaků;
- kombinaci jazykových znaků;
- produkci jazykových znaků;
- jednosměrné nebo vzájemné sdělování informací;
- percepci sdělení;
- recepci sdělení;
- pochopení (v různé míře) přijatého sdělení;
- porozumění získané informace.

J. A. DeVito (2001), který definuje verbální komunikaci jako komunikaci, kterou „představují převážně slovní signály přenášené vzduchem a přijímané sluchem“, vynechává z verbální

Sociálněpsychologická analýza verbální komunikace je mezioborovou problematikou, na které se kromě sociální psychologie nejvíce podílí znalosti z oblasti sémiotiky a lingvistiky.

komunikace psanou formu. Podle J. Janouška (Výrost, Slaměník, 1997) je verbální komunikace „komunikace zprostředkovaná jazykovým znakem a významem na něj vázaným“. Autor tak poukazuje na fakt, že sociálně - psychologická analýza verbální komunikace je mezioborovou problematikou, na které se kromě sociální psychologie nejvíce podílí znalosti z oblasti sémiotiky a lingvistiky.

Jazyk je pro lidi prostředkem, jak vyjádřit názory a myšlenky o konkrétních i nekonkrétních věcech – můžeme předávat informace o praktických předmětech, ale i o představách, plánech do budoucna apod. Jazyk proto představuje důležitý prostředek komunikace, dává možnost sdělení psychického stavu, propojit minulost i budoucnost. Pomocí slov lze také docílit vysoké přesnosti ve vyjádření záměru, což pouze s neverbální komunikací lze jen omezeně.



Příklad: Podle výzkumu (National Geographic, 8/1999) se začalo lidstvo dorozumívat verbálně před více než 60 000 lety. Dochované písemné památky však lze datovat asi do 3. tisíciletí před naším letopočtem. V historii jsou zachyceny údaje asi o deseti tisících jazycích, ve kterých se lidé dorozumívali; v současné době jich existuje jen okolo šesti tisíci. Mnohé z nich jsou však používány na omezeném území – více než polovina obyvatel planety se dorozumí deseti „hlavními“ jazyky: čínštinou, angličtinou, španělštinou, bengálštinou, hindštinou, portugalštinou, ruštinou, japonštinou a němčinou (zatímco němčinou hovoří „jen“ asi 98 miliónů lidí, čínštinou je to na 962 miliónů!).

Dalo by se předpokládat, že lidé, kteří hovoří stejným jazykem, si prostě musí rozumět. Řekne-li jeden z komunikujících, hovořících česky „dnes je ale hezký den“, měl by druhý člověk vše pochopit: zná slovo „dnes“, „hezký“, „být“ i slovíčko „ale“. Není tomu tak ale vždy. I při takových jednoduchých situacích, které jsme uvedli, dochází k nedorozuměním. Což teprve tehdy, když se začne hovořit o obtížně řešitelném problému, s velkou skupinou lidí, která se skládá z různě sociálně i profesně vyzrálých jedinců! Čím je to způsobeno? Komunikující, kteří vstoupí do procesu verbální komunikace, musí vyřešit dva základní problémy:

- musí rozumět zvolenému jazyku, tj. ujednotit se na používání jednoho jazyka;
- musí se dohodnout i na významech jednotlivých slov.

Podle Z. Vybírala (2000) je potřebné v komunikačním aktu minimalizovat sémantické rozdíly při denotaci a omezit nežádoucí konotace.

Autor uvádí jako příklad své úvahy samotné slovo „jazyk“, u kterého můžeme nalézt tři lingvistické významy:

- systém pravidel („mluvit mnoha jazyky“);
- osobní výbava pro řečovou komunikaci („mluvit pestrým jazykem“);
- prostředek dorozumívání vůbec („nenašli společný jazyk“).

Podobné problémy s minimalizací sémantických rozdílů nalezneme v řadě situací v manažerské praxi. Již slova, která tvoří hlavní náplň našeho textu, „komunikace“ a „prezentace“, mají mnoho významů.



Příklad: Jeden z autorů měl zájem o prostudování specifik manažerské komunikace ve vojenském prostředí. Zadal tedy do vyhledávače požadavek „vojenská komunikace“ a ejhle! Objevilo se mnoho článků o vysílačkách a podobných přístrojích, něco málo o silnicích, a tím celá záležitost skončila.

Také v praxi se občas setkáme s tím, že si manažeři stýskají, že „vážne komunikace“ - a to poté, co celá skupina manažerů spolu pobyla na osmihodinové poradě, kde měl možnost každý prezentovat své názory a přispět do diskuze. Nevázla tedy komunikace, ale vzájemné pochopení.

Cvičení:

Najděte co nejvíce významů pro slovo „prezentace“. V jakých situacích může nastat nedorozumění, když dva Češi použijí v rozhovoru toto slovo?

DeVito (2001) se zabýval hlubší analýzou verbální komunikace. Svůj přístup zaměřil na čtyři hlediska. Jeho pohled může být přínosem i pro naše téma, manažerskou verbální komunikaci. Podle autora je nutno pro pochopení rozebrat verbální komunikaci podle následujících kroků:

1. Řeč má charakter denotační a konotační.

Oba termíny zavedl do odborné literatury anglický filosof J. S. Mill v 19. století. Pojem **denotace** je takový význam slova, který lidé, hovořící stejným jazykem, připisují konkrétně právě tomuto slovu. Zjednodušeně, tento význam nalezneme ve výkladovém slovníku. Pojem vychází z latinského denotatio, tj. vyznačení, ukázání. „Denotovat“ pojem znamená vyložit si význam slova.

Většinu takto popsaných objektů můžeme popsat, charakterizovat přepsáním. Např. slovo „dům“ nás navádí k určitému souboru objektů, které lze tímto slovem označit.

Navíc je můžeme popsat jako „stavba ve tvaru krychle/čtverce, určená k bydlení“. Pojem **konotace** naopak ukazuje na subjektivní část sdělení, na jeho emocionální část.

Znamená to, že informace v sobě nese denotaci a dále konotace na straně vysílajícího a příjemce. Jejich konotace může být naprosto odlišná – hovoří-li o obědě v pracovním dni rolník, pracující na poli, nebo podnikatel, každý si pod tímto pojmem subjektivně vytváří jinou konotaci.

Cvičení:

Pronese-li na poradě manažer, že proběhnout motivačně-hodnotící pohovory, jaká bude denotace tohoto sdělení? Jaká bude konotace u manažera, jaká naopak u jeho podřízených? Máme na mysli nikoliv ideální stav, ale běžnou situaci z praxe.

J. Janoušek (Výrost, Slaměník, 1997) uvádí pohled na tuto problematiku z hlediska logiky. U verbálního sdělení se rozlišují smysl a denotaci. Denotace je označený vlastní předmět, o kterém hovoříme, smysl pak je způsob, jakým je předmět označen. Např. Venuši můžeme nazvat „jitřenkou“ nebo „večernicí“ – denotace je zřejmá, smysl se liší.

Při setkání s jedincem, který pochází z jiné země, jiného státu a tudíž z jiné kultury, se můžeme setkat s tím, že se člověk naučí novému jazyku, velmi rychle si osvojí denotační část, ale konotace je závislá na situačním kontextu, na množství situací, se kterými se musí tento jedinec setkat a rozšířit tak porozumění.

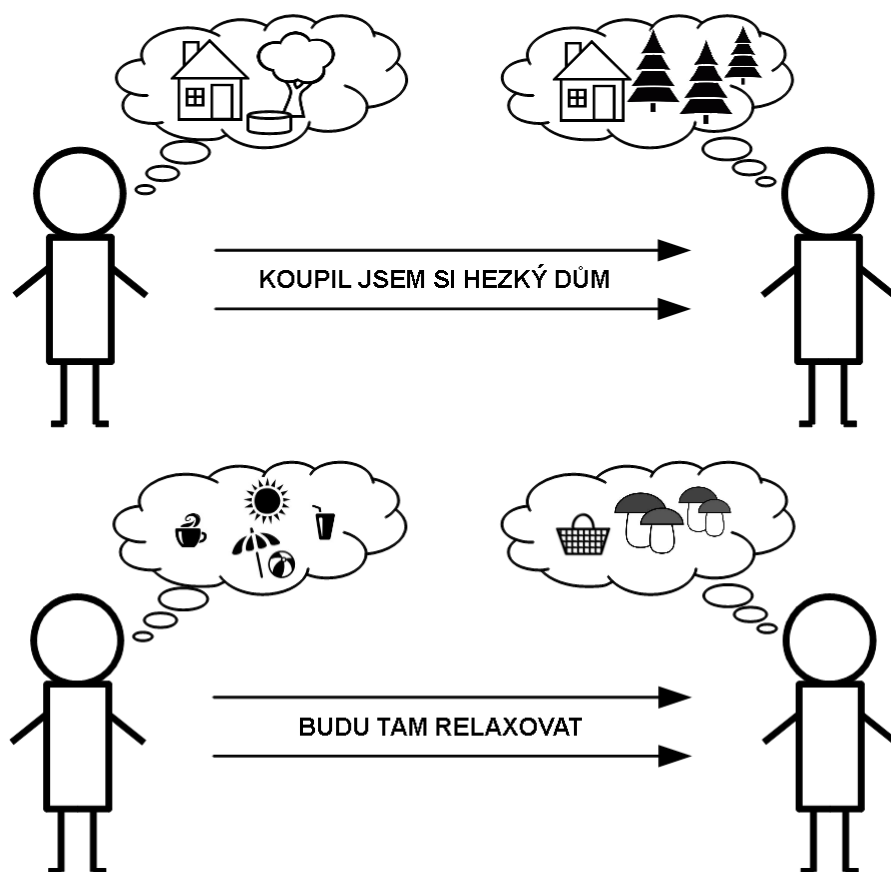
V manažerské práci se v mezinárodních firmách s tímto problémem velmi často setkáváme. Např. ve firmách, ve kterých je „úředním jazykem“ angličtina, mají nespornou výhodu ti pracovníci, pro které je tento jazyk jazykem mateřským. Projeví se to u všech běžných sociálních interakcí, ale také u důležitých prezentací na manažerských poradách apod.

Cvičení:

Zamyslete se nad tím, jak může manažer při své prezentaci co nejlépe pracovat s verbální komunikací tak, aby předcházel nedorozumění z hlediska konotace. Vypracujte pět hlavních bodů, které by si měl manažer zapamatovat a mít v praxi na zřeteli.

2. Verbální řeč může vyjadřovat různou míru abstrakce.

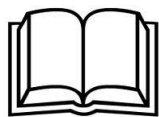
Čím přesnější, konkrétnější termín je zvolen, tím více se také vysílající přiblíží svou konotací ke konotaci přijímajícího. Např. hovoříme-li o „naší práci“, je tento termín velmi obecný, pro většinu naslouchajících abstraktní. Přesnější, konkrétnější je vyjádření o „poradenství v oblasti psychologie či personalistiky“ či „diagnostikování přijímaných pracovníků“.



Obrázek 15 – Zkreslení významu verbální komunikace díky abstrakci

Zdroj: Vlastní (2011)

Pro vysvětlování a co nejefektivnější výsledek podávaného sdělení je vhodné mít zásobu abstraktních slov, ale je podle situace nutno zvážit potřebu co nejkonkrétnějšího popisu. V pracovní oblasti je zejména při manažerské činnosti kladen velký důraz na přesnost a konkrétnost.



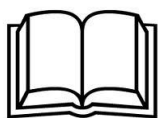
Příklad: Z praxe víme, že zejména při prezentaci firemní vize, nových firemních strategií apod. používají manažeři hodně abstraktních slov, které dále nevysvětlují. Což je chyba: dochází tak k rozdílnému pochopení slov jako

„úspora“, „nákladovost“, „vyšší efektivita“ apod. Zatímco prezentující si pod pojmem „vyšší efektivita“ představí společný workshop, na kterém budou všichni společně hledat možnosti, jeho podřízení si naopak pomyslí „no jo, zase budeme mít více práce za stejné peníze“. Na případný workshop proto půjdou již špatně naladěni, nemotivováni a s názorem, že se stejně jedná o formalitu.

Samozřejmě se v praxi nelze zcela vyhnout situacím, kdy je nutno použít abstraktní slova. Podle úrovně skupiny posluchačů je však nutné zvolit správnou formu vysvětlení, např. na příkladech, pomocí vhodné aminace, firemního příběhu, přirovnání apod.

3. Řeč může vyjadřovat různou míru přímocárosti.

Sociální interakce přináší situace, kdy aktéři komunikačního aktu volí různé metody pro vzájemnou komunikaci. Mezi ně patří i volba větší či menší přímocárosti v zamýšleném sdělení. Tento problém se může objevit jak v komunikačním aktu, tak při prezentaci.



Příklad: Např. kolegovi v práci můžeme odmítnout nápad slovy: „Je to hloupost, máš ještě málo zkušeností,“ nebo „To je zajímavá myšlenka, podívejme se na to ještě z tohoto a tohoto úhlu, abychom tvůj nápad vylepšili pro praxi.“ Je jasné, že v prvním případě bylo jasné řečeno důležité a podstatné, ale vzhledem k situaci nevhodným způsobem. Ve druhém případě oba komunikující mají možnost dalšího vyjádření, hledání možností, rozvíjení se navzájem a nedochází k negativním reakcím.

Ne vždy je však vhodné hovořit nepřímocáře a diplomaticky. V manažerské praxi se vyskytnou situace, ve kterých bude tento způsob přímo kontraproduktivní, např. při zadávání příkazu, v krizové situaci apod.

Míra, se kterou jedinec používá přímocárost, se liší jak podle pohlaví (což je zřejmě způsobeno výchovou), tak i podle kultury, odkud jedinec pochází. Manažeři z asijské kultury se snaží o vyhýbání se přímé kritice a konfliktním situacím, proto mnohem častěji užívají nepřímé komunikace, než např. manažeři z americké kultury.

Je nutné však nepodlehnout klamu a neočekávat, že manažer, který se uchyluje k nepřímé komunikaci a nejasnému vyjadřování nesouhlasu, bude málo průbojný. Jeho prosazování se probíhá za jiných podmínek a jiným přístupem, než u těch manažerů, kteří umí jít přímo do verbálního střetu.

Příklad: Nepřímé verbální vyjadřování při prezentaci může způsobit velké problémy



v atmosféře, která ve firmě panuje, v náladě mezi lidmi, jejich motivaci apod. O tom se přesvědčilo mnoho manažerů v období krize, kteří se rozhodli

„nenápadně nastínit“ při své prezentaci na poradě, že se bude propouštět. Drby, které se rychlostí blesku rozběhly po firmě a předčily několikanásobně plánovanou skutečnost, se s trochou zkušeností daly předpokládat.

4. Řeč má svá pravidla.

Každá řeč má dva hlavní soubory pravidel, které je nutno dodržet, potřebuje-li se jedinec domluvit. První soubor tvoří *pravidla gramatická*, kterých se týká **syntax** (skládání slov do vět), **sémantika** (užívání slov v určitém významu) a **fonologie** (kombinace zvuků). Tato

pravidla se učí jedinec v prostředí, ve kterém vyrůstá.



Příklad: Lidé, kteří se učili anglickému jazyku v českých podmínkách a měli dojem, že již vcelku dobře ovládají tento jazyk, svůj dojem rychle ztratili po návštěvě Ameriky v kontaktu s rodilými mluvčími, kteří používají slova v mnoha významech, mají odlišnou intonaci a věty si poskládají tak, jak je učila maminka a nikoliv jazyková příručka. Ještě rychlejším „lékem“ o svých jazykových schopnostech je setkání s anglicky hovořícím japonským turistou....

Druhý soubor je tvořen **pravidly kulturními**. Tato pravidla jsou pro vnějšího pozorovatele méně zřejmá, vyžadují již asimilaci do prostředí a pochopení zásad komunikace, které daná kultura vyžaduje jako nezbytné, aby byl jedinec hodnocen pozitivně. V případě, že nejsou respektována v požadované míře nebo jsou dokonce ignorována, je jedinec ostatními členy společnosti sankcionován.

Jedna ze základních zásad, která se uvádí zřejmě u všech kultur, je pravidlo „být zdvořilý“. Jednotlivé kultury mají samozřejmě různé požadavky na úroveň zdvořilosti, stejně tak se podle výzkumu odlišný tlak na zdvořilé jednání mužů a žen. Asijské kultury (známá je v tomto ohledu zejména japonská) vnímají zdvořilost jako jeden ze zásadních požadavků, a to do té míry, že raději potlačí zásadu být pravdivý nebo upřímný (tj. z našeho, středoevropského pohledu).

Další ze zásad, která je častá i v odlišných kulturách, je **zásada „mírumilovných vztahů“**. Podle míry, kterou je kulturou vyžadována, pak může tato zásada potlačit i jiné, pro konkrétní kulturu méně důležité zásady; dá se předpokládat, že se ve většině kultur dodržuje více při konverzaci na veřejnosti, tj. i v manažerské komunikaci, než v soukromém životě.

Zásadou „zachování tváře“ se zase výrazně odlišují kolektivistické a individualistické kultury. Tato zásada vyžaduje, aby vysílající v komunikačním aktu nezpůsobil druhému, tj. příjemci, „ztrátu tváře“. Setkají-li se dva jedinci z odlišných kultur, kdy jeden bude vychován

v požadavku mít odpovědnost za skupinu a za druhé lidi a druhý se naučil klást důraz zejména na individualitu a sebeprosazení, dá se předpokládat vysoká možnost nedorozumění. V každé kultuře lze najít velké množství zásad, které vycházejí ze společenských norem, zvyklostí, zákonů apod., některé z těchto zásad jsou společné pro mnoho kultur, jiné jsou však jedinečné jen pro určitý okruh lidí. Manažer, který pracuje v mezinárodní firmě, musí být s těmito zásadami obeznámena při volbě své verbální komunikace je respektovat.

Z. Vybíral (2000) rozlišuje u verbální komunikace navíc další fenomény, a to **egocentrickou a sociometrickou mluvu a individuální styl mluvy**. Poukazuje na skutečnost, že tyto fenomény nejen vstupují do komunikačního aktu jako další informace o předávané informaci, ale mnoho napovídají také o aktérovi samotném.

Egocentrická mluva je běžná u malých dětí, u dospělých jedinců se objevuje tam, kde se komunikace vztahuje k vlastním mentálním strukturám, tj. u snahy co nejpřesněji vyjádřit, co si daný jedinec myslí. Je výrazně svázána s verbální složkou komunikace. Komunikující zpravidla používá formulace „já si myslím“, „přemýšlel jsem nad problémem a zjistil jsem, že...“.

Sociometrická mluva se orientuje více na mentální struktury příjemce, tedy snahy říci druhému, co potřebuje slyšet a způsobem, jakým zřejmě potřebuje informaci sdělit, aby ji pochopil co nejpřesněji. Podle autora se tento druh mluvy vyznačuje tím, že se vysílající snaží využít empatie a schopnosti skutečného naslouchání. Nejčastěji tento druh využívají učitelé, lékaři, kněží apod. Jedinec, který využívá sociometrickou mluvu, dovede dobře argumentovat, motivovat, zvládá lépe námitky při prezentaci apod. Velmi rychle se naladí na komunikační styl, nejčastěji používaná slova druhé strany, na její slovní obraty, tón i rychlost řeči.

Cvičení:

Představte si, že máte vysvětlit svůj osobní přístup ke studiu:

- a) podle egocentrické mluvy,**
- b) podle sociometrické mluvy skupině sedmnáctiletých výrostků.**

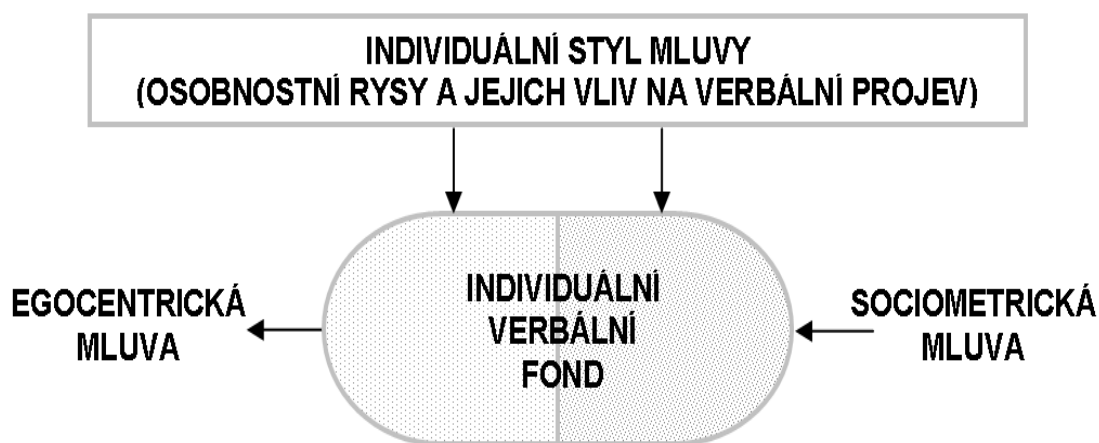
V čem se bude váš slovník a styl lišit? Vyzkoušejte si to.

Individuální styl mluvy vychází z názorů, že komunikační způsoby jedince ukazují na jeho osobnostní rysy. V současné době je tato myšlenka rozpracována zejména v kognitivní psychologii v teorii o self – konceptu.

Způsob verbální mluvy bývá neuvědomovaný, jedná se o jakýsi individuální styl, který ukazuje takové nuance, že lze vyvodit, z jaké sociální vrstvy jedinec pochází, příp. jej profesně zařadit.



Příklad: Budete-li hovořit o počasí s právníkem a poté s knězem, téměř určitě poznáte, který z nich pracuje jako právník nebo kněz, i když se jich na to nezeptáte. Budete vycházet ze slovní zásoby, intonace, míry projevené nedůvěry nebo radosti apod.



Obrázek 16 – Vztah tří fenoménů verbální komunikace
Zdroj: Vybíral (2000)

Poměr egocentrické a sociometrické mluvy je u každého jedince individuální. Mění se v průběhu života díky sociálním zkušenostem, sebevýchově a sebevzdělávání.

4.5 Celostní vnímání komunikačního procesu podle Junga

Švýcarský psychiatr C. G. Jung se zabýval ve své práci osobnostní typologií a odlišnými projevy jednotlivých typů. Jeden z výsledků této práce je - mimo jiné - zavedení pojmů introverze a extroverze do psychologie.

Proces projevu člověka chápal u každého jedince nejen jako samotné chování, ale zahrnoval sem také verbální a neverbální komunikaci, myšlení, rozhodování apod. Tento poznatek je potřeba zohlednit i při prezentaci – při podávání informací i pro jejich pochopení. Při tomto procesu každý jedinec používá informace, které lze rozlišovat ve dvou rovinách:

- v *psychologické rovině*, která je individuální, jedinečná pro každého člověka, zdrojem je vlastní zkušenost v průběhu života;

- *ve vizionářské rovině, kde je zdrojem pro zvolené jednání tzv. kolektivní - hromadné nevědomí, které si můžeme představit jako depozitář archetypů - schémat, vzorců.*

Jak to vypadá prakticky? V první rovině najdeme informace o práci, o jídle, o okolí, ve kterém žijeme, o rodině, profesi apod.

Ve druhé rovině máme informace, které ukazují na naše vnitřní pravdy: správný student je vždy připravený, dobrá matka stíhá s přehledem rodinu i práci, v lese můžeme zabloudit apod. I tato rovina se významně podílí na pochopení a prezentaci získávaných i přijímaných informací.

Jung zastává názor, že každý člověk používá při interakci s okolím, a tedy i komunikaci, čtyři psychické funkce, a to ***racionální myšlení, citění, iracionální čítí a intuici***. Tyto funkce se podílejí na interakci vždy, za všech okolností. Nelze je vědomě vyloučit na základě vědomého rozhodnutí nebo na základě okolností, které chování, tj. i komunikaci, vyvolávají. Podle přístupu Junga se všechny čtyři funkce projeví také v manažerské komunikaci, tj. i manažerské prezentaci. Jakým způsobem?

Racionální myšlení pracuje v dimenzích „správné – nesprávné“ a okolní svět hodnotí prostřednictvím poznatků. Informuje jedince o faktech. Při prezentaci dochází k hodnocení: „Věřím těmto informacím?“ „Když zkonfrontuji svoje zkušenosti, jsou získané informace pravdivé?“

Citění pracuje v dimenzích „příjemné – nepříjemné“ a okolní svět hodnotí prostřednictvím emocí. Informuje jedince o hodnotách. Při prezentaci se jedná o myšlenky a závěry: „Má řečník příjemný hlas?“, „Líbí se mi vizuální stránka prezentace?“, „Líbí se mi používaný slovník?“ Autor nevnímá a neposuzuje citění jako protiklad racionálního, naopak obě dvě složky jsou pro něj stejně důležité k pochopení okolního světa.

Iracionální čítí a intuice pracují s dojmy, nevyužívají pojmy a definice, neprovádí hodnocení. Intuice samotná je Jungem chápána jako vnitřní vnímání člověka, jedinečná jen pro konkrétního jedince. Spojí-li se s *iracionálním čítím racionální myšlení*, výsledkem je empirie, zkušenost jedince. Při spojení *intuice a racionálního myšlení* dochází k tzv. intuitivnímu myšlení, které autor definuje jako „vnitřní spekulaci“ jedince.

I. Hloušková (1998) tuto teorii aplikuje na manažerskou komunikaci, popř. jakoukoliv komunikaci v profesní oblasti. Jungovy čtyři psychické funkce pojímá jako nástroje chápání světa: pokud bychom použili při komunikaci jen některý z těchto nástrojů, byl by celý komunikační akt neúplný.

Čítím (tj. smysly) vnímáme při komunikačním procesu u našich partnerů zejména neverbální komunikaci, díky racionálnímu myšlení můžeme pochopit smysl verbálního sdělení a vytvořit si vlastní argumentaci pro výměnu informací. Intuice pomáhá chápat a předvídat činy našich partnerů, kdežto díky iracionálnímu citu (tj. citu) jsme v rozhovoru empatičtí a vcítujeme se situace druhých.

Stejně jako C. G. Jung, i I. Hloušková hledá rovnováhu pro rozum a cit: dává za pravdu, že rozum a cit nejsou v opozici, ale mají být zastoupeny stejnoměrně, aby komunikační proces mohl být přínosem. Rozum a cit jsou jako levá a pravá ruka: kdo je pravák, druhou ruku stejně potřebuje alespoň na přidržování. Slouží-li však druhá ruka jen na pouhé pomáhání, není zcela využívána její funkce. Manažer, který upřednostňuje racionální přístup v komunikaci a nerozvíjí citovou oblast, má své city v pozici „pomáhající levé ruky“ – je pro něj obtížné „uchopit“ komunikaci v celé její komplexnosti.



Příklad: V roce 2004-2006 jsme prováděli rozsáhlý výzkum o manažerské komunikaci. Názor I. Hlouškové, že manažeři bývají většinou představitelé racionálního přístupu, se nám v praktické části potvrdil (pouze dva manažeři ze všech 470 dotázaných uvedlo jako důležitou i citovou stránku při manažerské komunikaci). Jako profesionální se v naší společnosti jeví manažerům takové informace, které je možno analyzovat, přesně porovnávat a racionálně hodnotit. Manažer, hovořící nahlas o empatii, intuici a pocitech v oblasti podnikání a stanovování ekonomických cílů, je vnímán jako pracovník s nepatřičným, nekonkrétním a měkkým přístupem k vedení a řízení lidí.

Zúžení chápání pouze z racionálního hlediska, bez přispění intuice a vcítění se do druhých, nevede ke skutečnému pochopení informací, které jsou v komunikačním procesu předávány. V takovém případě komunikace podle Junga není celostní a komunikační akt (v našem případě manažerská komunikace i prezentace) nevede ke skutečnému a efektivnímu předání potřebných informací. Celostní komunikace je tedy

Celostní komunikace je tedy taková komunikace, která využívá všech čtyř nástrojů pro pochopení informací a poznávání světa: racionální myšlení, citění, iracionální citu, intuici.

taková komunikace, která využívá všech čtyř nástrojů pro pochopení informací a poznávání světa: racionální myšlení, citění, iracionální citu, intuici. Umění využívat těchto nástrojů se dá cíleně rozvíjet v rodině, ve škole i kurzech celoživotního vzdělávání. Dá se předpokládat, že manažer ovládající celostní komunikaci, bude tolerantnější a vnímavější i k odlišnostem jedinců s odlišnými osobními i kulturními vzorci.

Shrnutí:

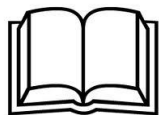
Manažerská komunikace je součástí každé manažerské prezentace. Její hlavními znaky je cílenost, dále skutečnost, že probíhá za specifických podmínek a ve specifických situacích.

Manažerská komunikace (a zároveň i prezentace) využívá jak verbální, tak i neverbální složky. Navíc může probíhat ve formální i neformální rovině. Obě vyjmenované roviny jsou si rovnocenné, byť se to podle názvu může jevit jinak.

Manažer, který chce umět účinně hovořit, přesvědčovat a prezentovat, musí rozvíjet svoje znalosti o komunikaci. Měl by umět rozlišit sociální úroveň svých posluchačů v cílové skupině, brát na zřetel kulturní rozdíly a jejich vliv na využívání samotné verbální části i na vznik individuálního komunikačního stylu. Tyto vlivy také očekávání posluchačů v komunikačním a prezentačním procesu, podle kterých je manažer hodnocen.

5. Proces prezentace

Klíčová slova: cíl prezentace, cílová skupina, skutečný/nabízený cíl, latentní/zjevný cíl, dialog, extrovert, introvert, bipolární škála, Gaussovo rozložení, motivační křivka, preferované motivátory, převažující styl vnímání (vizuální, auditivní, kinestetický), sociální a profesní rozdílná úroveň, struktura prezentace, druhy prezentace, mentální mapa, levá a pravá mozková hemisféra, pojem, dojem, sedm zásadních kroků závěru.



Příklad: Často slyšíme od studentů nářky: „Ten vyučující neumí zaujmout.“ „Na té hodině bývá příšerná nuda.“ Jednou se dokonce při diskuzi o správné prezentaci student zmínil, že v určitém předmětu se vždy hlavně soustředí na skutečnost, aby při prezentaci vyučujícího neusnul.

Studenti si velmi dobře vnímají aspekty, které způsobují, že přednáška je nezajímavá, obecnost se propadá do dřimoty a obsah nezaujme. Avšak v situaci, kdy mají sami prezentovat (např. u obhajoby své práce, při soutěžních vystoupeních apod.), je jejich vystoupení věrnou kopií toho, co sami kritizují. Jejich slovník je chudý, prezentace chaotická, argumentace nepřesvědčivá, přednes nezáživý.

Jaké nejčastější chyby se u nich vyskytují? Podle našich zkušeností se jedná o následujících devět bodů:

- téma a nejistota;
- přesvědčení, že mnoho znamená dobře;
- přesvědčení, že nejdůležitější je vysvětlit podrobně téma, a to jakkoliv;
- nesprávný odhad času;
- ignorování cílové skupiny a jejich charakteristik při přípravě prezentace i při samotném výkladu;
- improvizace a nedostatečná příprava prezentace;
- nesprávné zpracování podkladů pro prezentaci;
- neznalost základních prezentačních pravidel;
- malé zkušenosti (a tendence se jejich získávání co nejvíce vyhýbat).

V následujícím textu se zaměříme na jednotlivé oblasti a na příkladech si ukážeme možná řešení obtížnějších situací, které mohou každého z nás v procesu prezentace potkat.

5.1 Příprava k prezentaci

Je zajímavé, že se většina lidí bojí až samotné prezentace. Teprve tam mají trému, zadržává se jim hlas a teprve při samotné realizaci se bojí, že se ztrapní, že něco pokazí a nebudou přesvědčiví. Přitom největší chybu a předstupuň neúspěchu je možno udělat mnohem dříve - v přípravné fázi. Právě příprava, jako první část prezentace, je základ, který určuje, zda něco při konkrétním vystoupení zkažíme, zda budeme přesvědčiví, zmotivujeme své posluchače žádoucím směrem, i jak dopadne hodnocení našeho tématu i naší osoby. Zejména při manažerské prezentaci je příprava důležitá. Nestačí jen znát informace, které je nutno předat. Je potřeba také seznámit se se skutečným důvodem, proč se tyto informace prezentují.



Příklad: Manažer ze středního managementu byl požádán svým nadřízeným, aby si do další porady připravil souhrnné informace o plnění plánu od začátku roku. Připravil si tedy podrobné tabulky, kde zachytil i pohyby v nákupním oddělení, uskladnění a vyskladnění výrobků, vývoj zmetkovosti, nemocnost ve výrobě apod. Hezky to všechno zpracoval do jednotné formy v PowerPointové prezentaci, opatřil logem firmy a spokojeně přišel na poradu. Jeho nadřízený však počítal s tím, že mu řekne tři hlavní čísla: plán, plnění a odchylku od plánu. Vůbec nepočítal s počítačovou prezentací, takže nenachystal ani potřebnou techniku. Chtěl přece jenom ukázat na skutečnost, že když se nedodrží plán, nedostanou lidé prémie...

Příklad, který jsme uvedli, se v praxi objevuje až příliš často. Co z něho vyplývá? Existují tři hlavní oblasti, které si musí prezentátor pořídit dříve, než začne svou prezentaci připravovat. Jsou to:

- cíl prezentace;
- cílová skupina;
- prostředí a jeho vybavení.

Cíl prezentace

Cílů prezentace může být několik, a to i v průběhu jednoho vystoupení. Dokonce se mohou lišit cíl prezentace a cíl prezentujícího. Stejně tak můžeme rozlišit **skutečné cíle** prezentace a **cíle nabídnuté**, kdy skutečné mohou být zcela, nebo částečně skryté. Bývá tomu v situacích, kdy nechceme, nebo nemůžeme sdělit cílové skupině veškeré informace.

Cílů prezentace může být několik, a to i v průběhu jednoho vystoupení.



Příklad: Televizní reklama je výbornou ukázkou prezentovaného a skrytého cíle. Co nám sděluje šot s dovádějícími adolescenty, tančících šťastných s coca-colou v ruce? Nabízí pocit štěstí, pokud budeme pít coca-colu.

Skutečné, skryté sdělení je mnohem prozaičtější: „Kupte si coca-colu.“ Zadívali byste se na reklamu, kdyby se v ní objevil obrázek typického nápoje a nápisem: „Kupte si to, zvýšíte nám obrat“?

I manažer se někdy dostává do situace, kdy může sdělovat jen některé informace, potažmo jen některé cíle. Někdy musí být i diplomatický. Byli jsme svědky, kdy ve firmě manažeři podali přesné informace o dopadu krize na celou společnost. Drby, které na základě této informace proběhly firmou rychlostí blesku, by jen tak někdo nevymyslel. Do týdne se „vědělo“, které oddělení se bude zavírat, kdo bude propuštěn apod. Přitom pobočky, ve které prezentace a následné fámy proběhly, se netýkalo ani snížení výroby.

I když to manažeři při svém vystoupení také prezentovali, nikdo právě této informaci nevěnoval patřičnou pozornost. Prezentující manažeři při své přípravě prezentace nepřemýšleli diplomaticky a nevzali v potaz ani cílovou skupinu (operátory z výroby), ani cíl prezentace (sdělit výsledky firmy, které se týkají cílové skupiny).

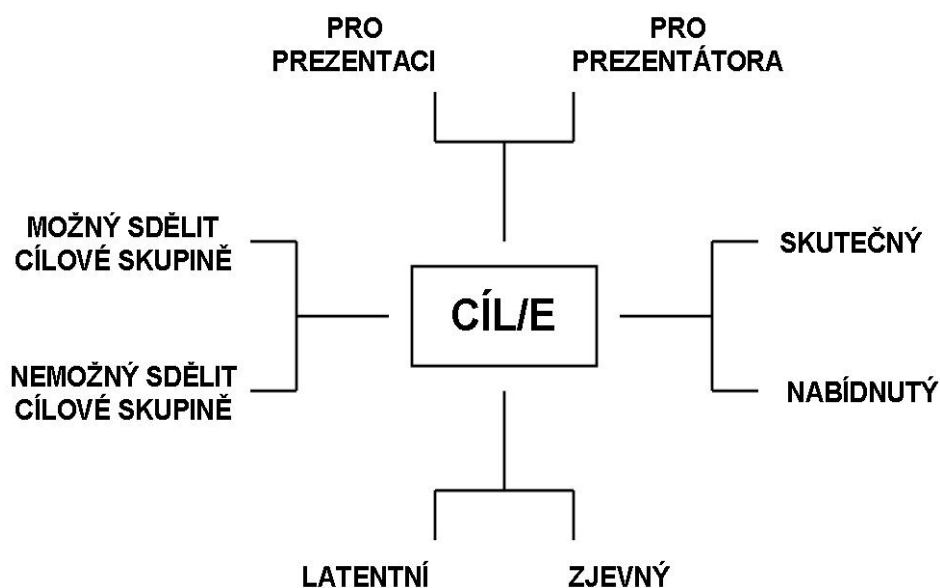
Člověk, který si připravuje prezentaci, by si měl napsat svůj cíl (skrytý i skutečný). Zajistí si tak, aby ho neztratil ze své mysli, aby se ho držel při vypracování prezentace. Cíl se pak stane jeho vodící nitkou, která mu pomůže přiblížit se k tomu, o čem chce přesvědčit své posluchače, připravit si argumenty, dobré vizuální prostředky, modelové situace apod.

Cvičení:

- 1. Představte si, že máte jako manažer obchodního oddělení prezentovat změnu hodnotícího a motivačního plánu. Je tomu tak proto, že se za poslední rok snížil celkový obrat, který byli vaši podřízení schopni udělat. Jaké budou vaše skutečné cíle tohoto kroku? Jaký však budete svým podřízeným prezentovat?**
- 2. Jste student a máte obhájit práci na téma Vzdělávací systém ve firmě XX. Připravujete si prezentaci na obhajobu před komisí. Jaké budou vaše cíle? Které z nich dáte najevo?**

Jak jsme uvedli již ve dřívějších kapitolách, hlavním rysem manažerské komunikace, tedy i prezentace, je cílenost. Informace, které manažer podává, mají mít důvod a cíl - obojí má být promyšlené, protože jsou důležitým kamínkem v mozaice manažerské práce.

Způsob předávání informací má zapadat do motivačního systému firmy, její kultury i hodnot, celkového cíle společnosti.



Obrázek 17 – Ujasnění cílů před přípravou prezentace

Zdroj: Vlastní (2011)

Cílová skupina a její analýza

Dobrý prezentující ví, že jeho projev je v každé chvíli jeho prezentace **dialog**. I tehdy, když něco sám vysvětluje, prezentuje svůj názor, přesvědčuje, vždy je jeho komunikace efektivní pouze v případě, že probíhá obousměrně. Dobrý prezentující i ze situací, které probíhají jako monolog, dovede vykresat mnohem výhodnější proces: rozhovor, vzájemný dialog. Pouze ten, kdo toto zvládne, může být jistý, že jeho slova padla na úrodnou půdu.

Dobrý prezentátor ví, že jeho projev je v každé chvíli jeho prezentace dialog.

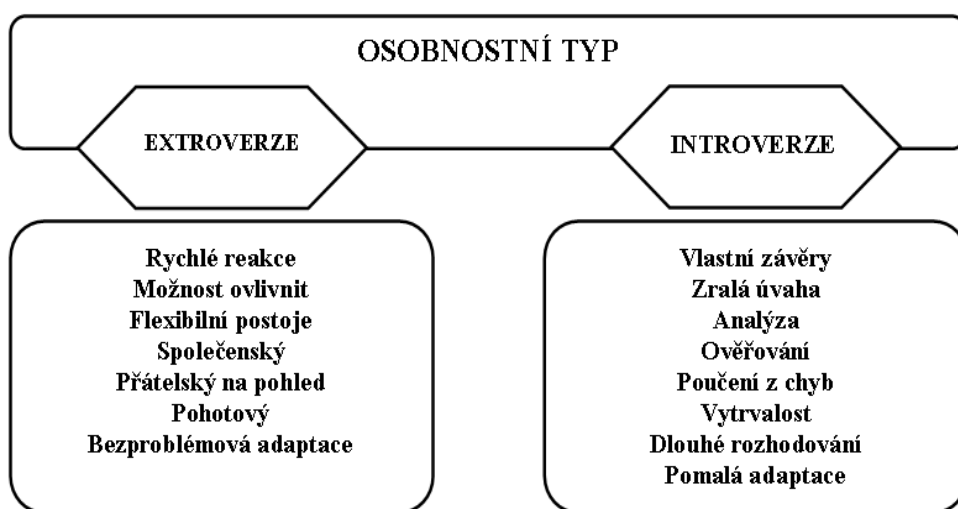
Manažer, který prezentuje, je v jiné, obtížnější situaci, než člověk, který má prezentovat „jen“ nějaký svůj názor. Manažer musí vyvolat přemýšlení, diskuzi, musí motivovat, vztáhnout podřízené do potřebného děje. Zkrátka, musí vyvolat vždy aktivitu, a to aktivitu žádoucím směrem. Opět se potvrzuje pravidlo, že jeho komunikace a prezentace musí být promyšlená a cílově zaměřená.

Skupina lidí, která je cílem manažerské prezentace, je v běžné praxi velmi různorodá. Např. nacházejí se v ní pracovníci s různými pracovními i sociálními zkušenostmi, s různou měrou nadání a předpokladů, různě silně motivováni.

Tito lidé jsou také odlišní svými osobnostními rysy, může se jednat o introverty či extroverty, o posluchače s převahou auditivního, kinestetického či vizuálního vnímání, dále s různými kulturními a ekonomickými zvyklostmi. Postupně se zaměříme na jednotlivé charakteristiky.

Rozdílnost v prezentaci pro extroverta a introverta

O charakteristice i rozdílnosti extrovertů a introvertů již bylo napsáno tolik, že se většina studentů při těchto dvou pojmech „osype“ a ztrácí pozornost. Zájemce o podrobnosti této problematiky odkazujeme na obecnou a sociální psychologii. Pro naši potřebu shrneme pouze základní rysy obou typů.



Obrázek 18 – Rozdílnosti v chování jednotlivých typů

Zdroj: Evangelu, Fridrich (2009)

Jak je z obrázku patrné, každý typ potřebuje v prezentaci jiný přístup. **Extrovert** má potřebu „akce“, chce být baven, potřebuje pro svou motivaci impulsy zvenčí a nebaví ho příliš nic, co se týká minulosti (tj. ani reference, zvyklosti, minulé zkušenosti apod.), naopak mu nedělá potíže se ihned přizpůsobit a přesouvat pozornost z jedné činnosti na druhou.

Introvert je pravý opak: pomalu se „zahřívá“, jen zvolna startuje svoji pozornost i zaujetí, ověřuje si naše informace s tím, co už zná, konfrontuje naše hodnoty a přednášené myšlenky, pomalu se adaptuje na nás i naše téma, vyžaduje resumé důležitých bodů (které zase extroverta nudí). Co se s tím dá dělat? Může se prezentující osobě podařit oba dva tak rozdílné typy? Dobrá informace je skutečnost, že svět není naštěstí tvořen dvěma odlišnými typy, které stojí proti sobě na bipolární škále.

Jen někteří jedinci jsou v těchto charakteristikách vyhranění; většina z nás zaujímá místo někde na vyznačené škále - blíže k extroverzi nebo introverzi.

Dá se předpokládat, že známé Gaussovo rozložení platí i pro rozložení extroverze a introverze v populaci.

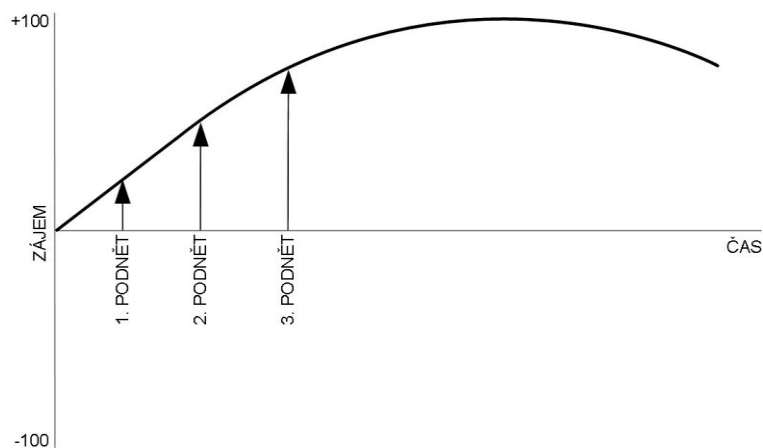
Jak může prezentátor využít těchto informací při své prezentaci? Ve většině případů si nemůže vybírat své publikum, někdy ho dokonce ani nezná dopředu. Přece však musí mít na paměti dvě důležité oblasti, které ovlivní pozornost a motivaci posluchačů:

- odlišnosti v motivační křivce;
- preferované motivátory.

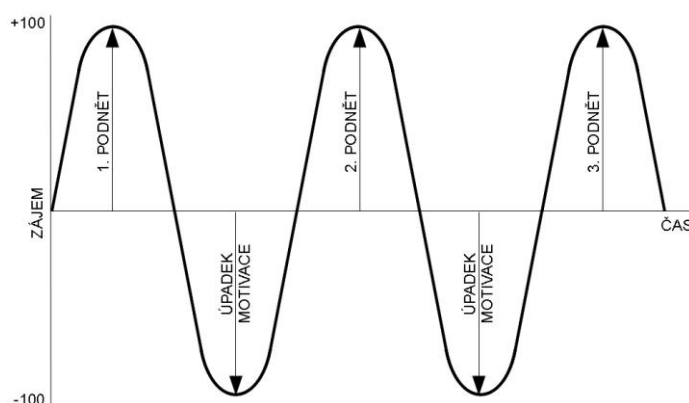
Zatímco u extroverta motivační (a tím také emocionální, výkonová a pozornostní) křivka strmě stoupá a klesá, u introverta je nutno počítat s pomalým nárůstem i odezníváním motivace, pozornosti, vyvolaných emocí i přerazování pozornosti.

Zatímco u extroverta motivační (a tím také emocionální, výkonová a pozornostní) křivka strmě stoupá a klesá, u introverta je nutno počítat s pomalým nárůstem i odezníváním motivace, pozornosti, vyvolaných emocí i přerazování pozornosti.

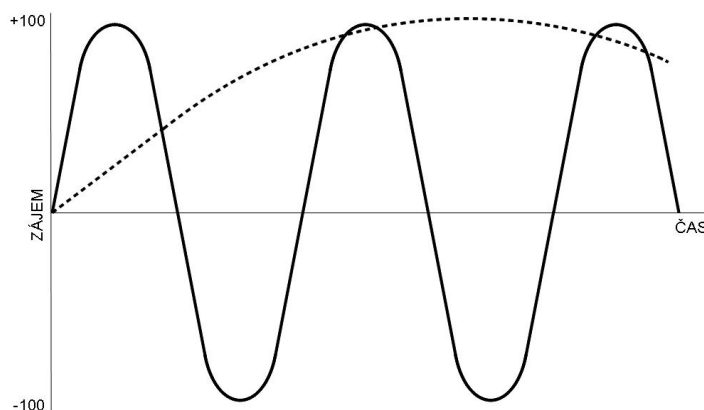
a) introvert



b) extrovert



c) informace pro prezentátora



Obrázek 19 a)-c) – Motivační, emocionální, výkonová a pozornostní křivka
a její využití pro zaujetí posluchačů

Zdroj: Vlastní (2011)

Prezentující manažer samozřejmě nemá prezentovat nejdříve jedné a poté až druhé skupině. Jedna potřebuje rychlý úvod a častou změnu podnětů, druhý naopak seriózní začátek s postupným začleňováním se. Jeden preferuje novinky, druhý ověřené informace. Jeden vztahy, druhý procesy. Co s tím?

Úplně na začátku je nutné, aby si prezentující uvědomil, jaký je typ: inklinuje spíše k introverzi nebo extroverzi? Máme tendenci prezentaci připravit i přednášet podle toho, co vyhovuje našemu typu, tj. dělat to podle sebe, což znamená, že polovině posluchačů s velkou pravděpodobností nebudeme po chuti. Extrovertní prezentující má tendenci jen letmo nebo vůbec provést úvod, introvertní naopak se u něho zdrží zbytečně dlouho.

*Pravidlo však zní:
„Já nejsem norma.“*

Pravidlo však zní: „Já nejsem norma.“ Již při přípravě prezentace může manažer upravit úvod. Měl by pohlídat svoji podvědomou tendenci délku úvodu přehánět nebo naopak odbývat a poté volit zlatý střed. Např. může uvést hlavní body na prvním snímku, přiměřeně rychlým hlasem tyto body přečíst (pro introverty) a říci nějakou příhodu z praktického života na toto téma (pro extroverty). Zatímco extroverty budou bavit vztahy z úvodního příběhu, introverti mají možnost stále ještě analyzovat přečtené body.

Stejně by se měl prezentující postavit i k potřebě resumé. Jestliže ví, že jeden typ ho vyžaduje (jinak podvědomě hodnotí prezentujícího jako málo spolehlivého), druhý typ se u toho nudí a má pocit, že je zdržován. V první řadě musí prezentující identifikovat, zda má přehnanou nebo naopak nedostatečnou tendenci resumé ve své řeči dělat. Poté buď bude ve vhodných úsecích provádět stručné resumé, nebo může ho jednou provést, podruhé např. jen napsat na snímek, kterým shrne danou oblast informací. Zatímco bude ještě o problematice povídat, přepne tento nachystaný snímek tak, aby ho posluchači viděli, a dokončí svou řeč.

Cvičení:

Utvořte tři skupiny. Jedna skupina vytvoří ideální pětiminutovou prezentaci pouze pro introverty, druhá pouze pro extroverty, třetí se pokusí udělat takovou prezentaci, kterou je možno nazvat „zlatý střed“. Zvolte si téma, které je všem blízké, např. Stínování manažerů v praxi, Úloha personalistů ve firmě, Potřeba vzdělávacího programu v moderní firmě apod.

Skupiny, které právě neprezentují, zaznamenávají pozitivní i negativní aspekty prezentace ostatních skupin.

Zjistilo se, že zatímco extroverti jsou motivovatelní velmi dobře impulsy zvenčí (např. vtípek, úsměv, soutěž s následným darečkem, dobrá úroveň obrázků v prezentaci apod.), s dlouho se adaptujícími introverty je to složitější. Ti se motivují až díky svým vnitřním myšlenkovým pochodům, vůči okamžitým podnětům z okolí bývají imunní. Znamená to, že to, co slyší od prezentujícího, musí projít jejich hodnotovým žebříčkem (který je nám v mnoha případech neznámý), často ještě informace porovnávají s vlastními minulými zážitky apod. Teprve po této duševní akci se buď přikloní k tomu, co je jim sdělováno nebo to odmítnou. Je jasné, že tento přístup vyžaduje mnohem více času pro obě dvě strany a pro prezentátora je mnohem náročnější pro přípravu. Zde nestačí jen vhodně zvolené obrázky nebo slova, ale je potřeba mít připravená fakta, diskuzi, velký rozhled v oboru, přesvědčivost ve vystupování apod.

Převažující styl vnímání

Každý člověk pozoruje, vnímá, hodnotí a prožívá své okolí svým jedinečným způsobem. Mimo jiného je to způsobeno také tím, kterou část mozku nejčastěji při své orientaci v okolním světě nejvíce využívají, a tím také nejvíce rozvíjejí a podvědomě preferují. Podle odborníků nezáleží tato preference na volbě jedince, ale vyvíjí se podle určitých pravidel již v prvním stádiu nitroděložního vývoje.

Díky této jedinečnosti jsme často svědky toho, že dva lidé, kteří hovoří o tomtéž, se ve svém rozhovoru mýjejí, nerozumí si, mají pocit, že si „nepadli do noty“. Je to způsobeno tím, že i když mluví o stejné věci, formulují své požadavky nebo poznatky odlišně. Pro svou orientaci používají různý kanál, a to:

- vizuální (zrakový);
- auditivní (sluchový);
- kinestetický (pohybový - dotekový).

V čem se jejich interpretace liší? Každý typ vyžaduje převážně svůj individuální příjem informací (co nejvíce přes „svůj“ kanál) a při podávání informací zase používá specifický slovník.



Příklad: Manažer si povídá s personalistou: „Onehdy jsem se díval, že pan Novák již odchází příští rok do penze. Je mi jasné, že je to odborník, který se jen tak nevidí. Jestli za něho nenajdeme adekvátní náhradu, budou se nad mým oddělením stahovat temná mračna.“

„Mám z tvé řeči pocit, jako bys mi nevěřil nebo snad jako bych potřeboval, abys na mne vytvářel tlak. Neboj se, mám to všechno pod kontrolou - myslím, že vím, kdo nám kdy z firmy odchází, a vytvořil jsem si harmonogram, podle kterého sem přitáhnu čerstvé mozky,“ odvětil personalista.

Poznáte, který z obou aktérů naší ukázky patří k vizuálnímu a který ke kinestetickému typu?

Vizuální typ upřednostňuje zrakové vjemy. Jsou pro něho důležité vizuální pomůcky, tabulky, obrázky, zpracování PowerPointové prezentace, úprava pracovních listů, vzhled prezentátora, názorné ukázky apod.

Toho všeho lze využít při prezentaci. U člověka s převažujícím vizuálním vnímáním nestačí jen plamenně hovořit, vysvětlovat a povídat příklady. Je potřeba volit:

- tabulky a vhodně rozdělené snímky prezentace;
- barevné oddělení ploch;

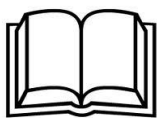
- názorné obrázky;
- kresby a psané poznámky na tabuli v průběhu prezentace;
- využívat ukazovátko;
- nechat kolovat fotografie či jiné ukázky;
- ukázat výrobek nebo jinou věc, o které je řeč;
- věnovat pozornost správnému osvětlení;
- zvolit vhodný oděv (např. v prostředí v modrém pozadí nemít modrý oděv apod.);
- pracovat s ikonkami a značkami;
- využívat porovnávací znaménka, grafy apod.

Další možností, jak zaujmout tento typ člověka, je využít jeho vlastních zbraní, a to využívat jeho slovníku. Z psychologického hlediska je zajímavé, že člověk, který využívá určitého analyzátoru (zde zraku), má tendenci při komunikaci s druhými lidmi používat slova, která se k tomu analyzátoru vztahují. U vizuálního typu jsou to např. tyto slova: vidět, pozorovat, ohnisko, ujasnit, přehlédnout, mít přehled, temnota, tma, světlo, barvy (jejich názvy), úhel pohledu, místo, vysvětlit, vytmavit, mlhavý, blýsknout se, obraz, na špici, prezentovat, perspektiva

vidět, pozorovat, ohnisko, ujasnit, přehlédnout, mít přehled, temnota, tma, světlo, barvy (jejich názvy), úhel pohledu, místo, vysvětlit, vytmavit, mlhavý, blýsknout se, obraz, na špici, prezentovat, perspektiva

Cvičení:

Připravte si prezentaci pro vizuální typ na téma „Úkoly pracovníka na manažerské pozici“. Pokuste se co nejvíce tomuto typu přiblížit, i za cenu, že vaše prezentace bude mít nádech přehánění.



Auditivní typ upřednostňuje vjemy, které pocházejí ze sluchového analyzátoru.

Je proto zcela jasné, že stejná řeč, která zaujme hodně vizuální typ, bude pro tento typ naopak naprosto nezajímavá. Kromě toho, že auditivní typ ocení zcela jiný slovník, zaujme ho také více tón řeči, který prezentátor používá, modulace hlasu, bohatost slovní zásoby, schopnost popsat situaci či předmět pomocí přirovnání nebo příkladu apod. Je vhodné zabezpečit, aby byla v prostředí dobrá akustika, popř. se snažit odstranit různé auditivní rušivé vlivy.

Příklad: Někdy probíhají firemní prezentace v salóncu některé restaurace. Auditivní typy jsou mnohem více rušeny, pokud je slyšet hluk z kuchyně, vzdálené bouchání příborů a nádobí. Je-li to možné, vždy se pokuste dopředu obhlédnout okolí, ve kterém bude probíhat vaše prezentace.

U prezentace pro auditivní typ je proto vhodné využít:

- možnosti měnit hlasitost projevu;
- zvukové nahrávky;
- barvitý popis;
- promítané tabulky přečíst;
- trénovat si slovní zásobu.

Mezi slova, která lze s úspěchem použít pro zvýšení motivace a zaujetí, patří: říkat, znít, slyšet, klid, harmonický, odpovědět/odpověď, porozumět, skřípot, ječet, naslouchat, hlučný, jako na zavalanou, ticho, pokřikovat, jásavý, směšný apod.

říkat, znít, slyšet, klid, harmonický, odpovědět/odpověď, porozumět, skřípot, ječet, naslouchat, hlučný, jako na zavalanou, ticho, pokřikovat, jásavý, směšný

Cvičení:

Připravte si pro auditivní typ krátkou (asi 2 - 3 minutovou prezentaci) na téma „Rozdíl mezi televizorem a rádiem“. Pokuste se využít co nejvíce informací, které o tomto typu znáte.

Kinestetický typ je charakterizován potřebou pohybu a doteku. U posluchačů tohoto typu je vhodné se zaměřit na možnost využívat prostor a na úpravu prostředí, aby bylo co nejvíce příjemné na dotek i vědomé a podvědomé vnímání.



Příklad: Na jednom workshopu, který měl probíhat v přírodě, si zadavatel sám zvolil místo pro průběh akce. Podle katalogu se mělo jednat o příjemný rodinný penzion v přírodě, uzpůsobený pro firemní akce. Po příjezdu na místo jsme zjistili, že se jedná o budovu, která slouží již od 80. let zejména dětem k pobytům v přírodě, čemuž odpovídalo i vybavení: všude, kde to bylo možné, byl odřbaný plast, umakart nebo nerozbitný kov. Navíc byl podzim a všude bylo pošmourné a chladno, v polovytápěných místnostech bylo málo světla. Aby si přišli „na své“ i auditivní typy, hned zrána začali za budovou pracovat dřevorubci s motorovými pilami. I přes velké úsilí lektorů se workshop nezařadil mezi ty nejzdařilejší.

Kinestetické typy milují přírodní materiály, upřednostní spíše předměty ze dřeva, než z kovu nebo skla, mají velkou potřebu správného osvětlení, jsou zvýšeně citliví na zbytečné teplo nebo zimu. Pro prezentátora jsou poněkud obtížní posluchači - málokdy je možné pro ně tento servis dodržet. Je však možné využít některých aspektů, které kinestetické typy uvítají:

- nechat prolistovat katalog nebo jinou příručku (jedná se o pohyb v prostoru);
- rozdělit posluchače do skupin, které mají za úkol něco jednoduchého vyřešit (umožní to zvednout se a opět pracovat s pohybem a prostorem);
- využívat video (jedná se o pohyb);
- nechat dotyčnou osobu samotnou přepínat promítací nebo předváděný přístroj;
- umožnit dotyčné osobě listovat si katalogem;
- je-li to možné, nechat dotyčnou osobu něco prezentovat u tabule, zapisovat nápady druhých apod.;
- umožnit si prakticky zkusit fungování předváděného výrobků apod.;
- používat v prezentaci postupně „naskakující“ obrázky na snímku;
- využívat tzv. koláčové, nejlépe barevné grafy.

Mezi slova, která kinestetický typ často používá, patří např. myslím si, mám pocit, teplý, studený, voňavý, teplý, formovat, nachystat, pohybovat, tušit, baví/nebaví mě, tlačit na pilu, seknout s něčím, podrážděná nálada, dotčeně, klesat pod tíhou, břemeno, pevnost, uvolnit, svázaný apod.

myslím si, mám pocit, teplý, studený, voňavý, teplý, formovat, nachystat, pohybovat, tušit, baví/nebaví mě, tlačit na pilu, seknout s něčím, podrážděná nálada, dotčeně, klesat pod tíhou, břemeno, pevnost, uvolnit, svázaný

Cvičení:

Představte si, že na prezentaci pro kinestetické typy máte cílovou skupinu seznámit se stále se zvyšující kriminalitou a přitom je přesvědčit, aby darovali sponzorský dar na prevenci tohoto jevu. Na svou prezentaci máte 3 -4 minuty. Co vymyslíte?

Jak zjistit, který do kterého stylu vnímání konkrétní posluchač patří? Prezentující zpravidla nemusí poznat každého účastníka z cílové skupiny zvlášť. Pro prezentaci je důležité vědět, že tyto styly existují a pokusit se věnovat všem typům stejně. I zde platí pravidlo, že „já nejsem norma“ a proto musí mít každý prezentující na paměti, že musí znát svůj vlastní typ a tedy i tendence, které při prezentaci má. O to více se musí zaměřit na potřeby ostatních dvou typů.

Má-li prezentující možnost určit si typ vnímání u důležitých osob z cílové skupiny, je ve výhodě v následné diskuzi, přesvědčování apod. Může totiž použít „jeho oblíbená slova“ pro přesvědčování, vysvětlování apod. Tuto dovednost však zvládne dobře jen trénovaný a zkušený prezentátor. Diagnostiku typu vnímání jednotlivých osob je možno udělat velmi jednoduše: poslouchat pozorně pozorovanou osobu, vnímat její slovník a správně ho zařadit.

Stejně jako u introverze a extroverze, ani u stylu vnímání nemá většinou prezentující možnost se připravit pouze na jeden typ posluchače. Jeho cílová skupina se skládá zpravidla ze všech tří typů. To klade velké nároky na jeho slovní zásobu i na dovednost připravit si zajímavé a pestré prezentační snímky, příklady, ukázky a jiné pomůcky. O těchto dovednostech budeme podrobně pojednávat v dalších kapitolách.

Slovní zásobu je potřeba si pilovat, rozvíjet a prakticky ji používat. Zejména v dnešní době, kdy se naše komunikace odehrává pomocí technických vymožeností, jako sms zprávy, facebook a další sociální sítě, se slovní zásoba stále snižuje. Lidé, kteří chtějí pracovat na manažerských pozicích, proto musí vědomě dbát na její rozvoj.

Cvičení:

Přinášíme dvě cvičení na rozvoj slovní zásoby. Můžete je trénovat sami, ve dvojici, skupině, je možné je využít i jako soutěž. Samozřejmě existuje i mnoho dalších metod, které se na tuto dovednost zaměřují, stačí se jen zaměřit na patřičnou literaturu.

1. Slovní řetěz: Zvolte si nějaké slovo, např. PROGRAM. Napište ho na papír, dopište k němu pomlku a pokračujte dalším slovem - podstatným jménem, které vás napadne. Je důležitá rychlost, nikoliv logická návaznost slov na sebe.

Provádí-li se metoda ve skupině, může se zadat časový interval, po který osoby píší. Poté se spočítá, komu se povedl nejdelší slovní řetěz. Nebo je možné provést metodu tak, že každý, koho nějaké slovo napadne, ho vykřikne a ostatní ho použijí pro svůj společný slovní řetěz (všichni si píší na svůj papír).

Metoda často pobaví tým, jaké asociace se k některým slovům povedou, např.:

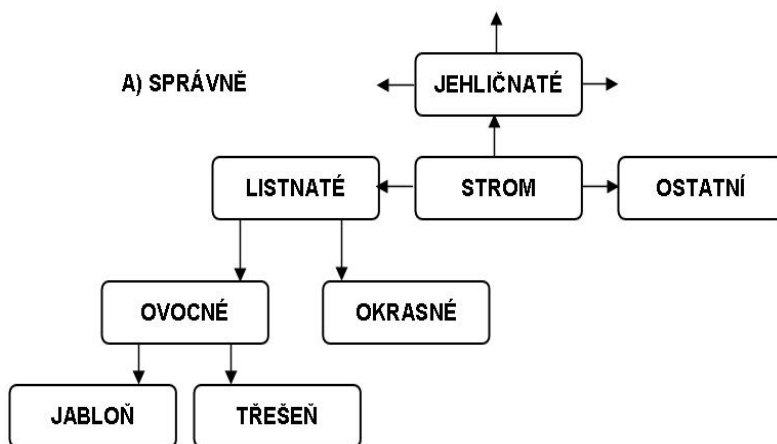
1a) program - počítač - klávesnice - pohyb - písmo - kniha - tablet - tma - letadlo - pasažér - terorista....

1b) program - televize - Esmeralda - zelený - žába - rybník - prut - pytlák - děti - večere - prázdniny.....

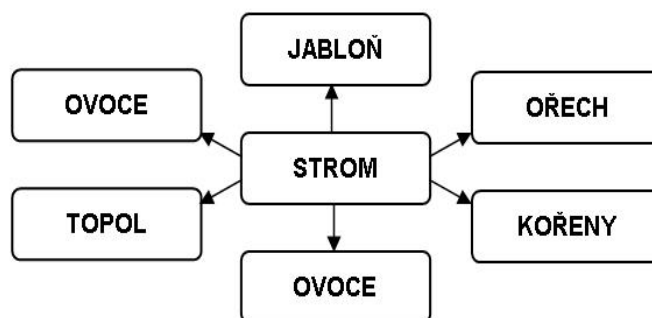
Na závěr je dobré si své výtvořky přečíst pro pobavení.

2. Mentální mapa slova: Metoda je trochu složitější. Opět je možné ji provádět v týmu, ve dvojicích, jako jednotlivce apod. Opět se zadá všem stejné slovo, např. strom. Úkolem každé soutěžící jednotky je vytvořit k zadanému slovu co nejvíce podkategorií, které však musí zachovávat úrovně analýzy.

Např. správná je ukázka A), nesprávná ukázka B).



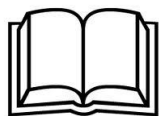
B) ŠPATNĚ



Obrázek 20 A, B – Ukázka – tzv. mentální mapa slova

Zdroj: Vlastní (2011)

O kulturních a ekonomických vlivech na chápání informací při komunikaci a prezentaci jsme hovořili podrobně v předchozích kapitolách. Patří sem odlišnosti v okolí jedince, které utvářejí jeho pohled na „správné“ a „nesprávné“, dále sem řadíme tzv. komunikační vzdálenost a její hlavní aspekty. Prezentuje-li manažer v multikulturní skupině, jeho úloha je ještě více ztížená. Je důležité znát hlavní odlišnosti jednotlivých kultur, ve kterých se nejčastěji pohybuje a pokusit se je zařadit do své prezentace.



Příklad: V praxi jsme se několikrát dostali do situace, kdy jsme prezentovali nové personální postupy pro manažery z kultury, kde není zvykem, aby se příliš profesně angažovala žena. I když autorka patřila ve svém týmu

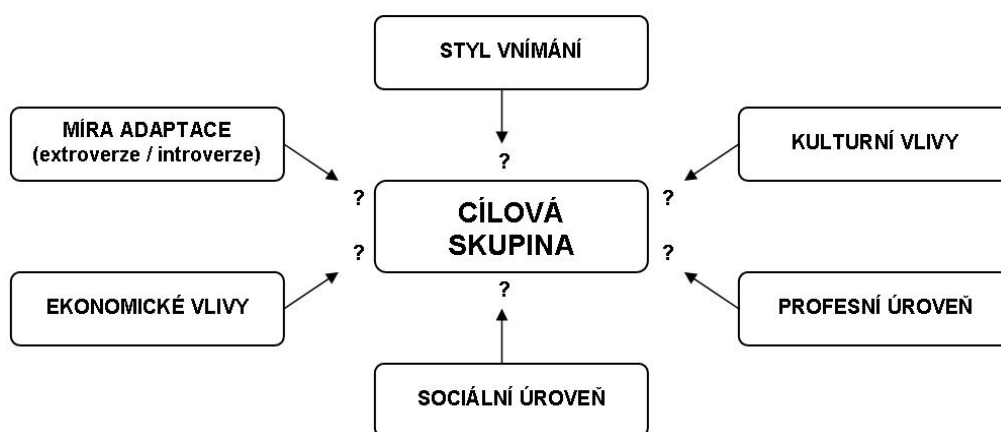
k nejzkušenějším a všem bylo jasné, že bude zastřešovat i celý projekt, pro všechny prezentace si vyžádala přítomnost svého kolegy - ekonoma (který o problematice nic moc nevěděl).

Manažeři měli pocit, že jejich důležitý projekt má pod kontrolou muž a byli naprosto spokojení. Je vždy na zvážení prezentujícího, zda si usnadní a urychlí práci tím, že do své prezentace zakomponuje požadavky druhé strany nebo bude bojovat za to, co je podle jeho kultury správné, ale co ho bude stát mnoho času a energie.

Sociální a profesní rozdílná úroveň patří také mezi velké oříšky při prezentaci, zejména na odborném kurzu, při vysvětlování pracovního postupu apod. Nemá-li prezentující možnost si vybrat cílovou skupinu, musí si vždy na začátku prezentace zjistit tzv. vstupní úroveň účastníků prezentace. To je možné buď od pořadatele, nebo dvěma - třemi rychlými otázkami před započítím prezentace.

Zjistí-li prezentující výrazné odlišnosti, může zvolit podle situace následující možnosti:

- zařadit se podle „nejslabšího článku řetězu“, tj. podle nejméně zkušených posluchačů. Často se dá vhodně tato situace okomentovat, aby nebyli nejvyzrálejší posluchači příliš otráveni.
- při vhodných momentech prezentace nechávat „zazářit“ zkušenější posluchače, aby poskytli své znalosti svým kolegům. Zapojí se tak aktivně do prezentace a navíc nebudou trpět příliš pocitem, že se nedozvěděli nic nového;
- umožňuje-li to charakter prezentace, rozdělit posluchače do dvou skupin a pracovat s nimi odlišně vždy, když to jen trochu půjde;
- vysvětlit otevřeně na začátku, na jaké úrovni se bude věnovat problematice a nabídnout zkušenějším posluchačům na závěr osobní konzultaci apod.

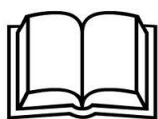


Obrázek 21 – Oblasti analýzy cílové skupiny

Zdroj: Vlastní (2011)

Prostředí a jeho vybavení

Prostředí, ve kterém má prezentace probíhat, může úspěchu napomoci nebo ho naopak úplně zhatit. A to i v případě, že bude probíhat v luxusním prostředí, kde by prezentující očekával záludnosti jen stěží.



Příklad: Jednou jsme byli požádáni zadavatelem, abychom si připravili výsledky z provedeného auditu do formy prezentace. Očekávalo se, že je budeme prezentovat při celofiremním setkání vrcholového a středního managementu.

Sladili jsme s generálním ředitelem informace, které je vhodné pro tuto úroveň pracovníků prezentovat, definovali si a odsouhlasili cíle, připravili skvělé show a v určený den přijeli na místo. Jednalo se o příjemný luxusně zařízený hotel se zamluveným salónkem. Dopředu jsme se informovali, zda je možné používat projektor pro PowerPointovou prezentaci. Byli jsme personálem ubezpečeni, že ano.

Na místě jsme však zjistili, že plátno je umístěno proti oknům tak, že svítící slunce nutí posluchače odvracet zrak. Zkusili jsme promítat prezentaci na okolní zdi poté, co jsme sundali obrazy. Sice to bylo lepší, ale přiznejme si, že obraz promítaný na členitých zdech není úplně ono....

Jindy jsme byli zadavatelem ujištěni, že si stačí přinést vlastní prezentaci na flash disku. Veškerou techniku si přivezou svoji - ujišťovali nás, že mají určitě mnohem lepší než my, jsou přece počítačová firma a všichni zaměstnanci patří mezi technické fajnšmekry. Nemohli jsme to posoudit, protože usměvavá paní personalistka přijela ráno na místo a bohužel, na techniku zapomněla. Než jsme sehnali alespoň nějakou náhradu, uběhla zhruba půl hodina a taneček při propojování místní starší televize a našeho luxusního notebooku nám také na důstojnosti nepřidal.

Jak je vidět, podcení-li prezentující znalost prostředí a jeho vybavení, sníží se výrazně účinnost jeho prezentace. I když za nepříjemnou situaci nenese objektivně žádnou vinu, posluchači hodnotí to, co zažili, nikoliv to, co měli zažít, kdyby vše dobře dopadlo.

<i>Podcení-li prezentátor znalost prostředí a jeho vybavení, sníží se výrazně účinnost jeho prezentace.</i>

Proto je potřeba se zaměřit již při přípravě prezentace na následující body:

- zjistit velikost cílové skupiny a velikost místnosti, ve které bude probíhat prezentace;
- zjistit složení cílové skupiny a zhodnotit adekvátnost místa;
- vyptat se co nejpodrobněji na vybavení místnosti, a to skutečně do detailů (např. některé notebooky nelze přímo napojit na projektor, je k nim potřeba speciální výstup na externí zobrazovací jednotku; jindy se prezentátor dozví na místě, že v hotelu není promítací plátno, popř. že nepočítali s audiovizuálními prostředky);
- zjistit umístění místnosti, ve které bude prezentace probíhat, zda není otočená do rušné ulice nebo poblíž kuchyně (např. v jednom brněnském hotelu, který se specializuje na manažerská setkávání a workshopy, mají dva salónky - jeden z nich je bohužel umístěný tak, že slyšíte vše, co si povídají kuchaři při přípravě oběda);

- zkontrolovat možnosti, kde lze podávat občerstvení, zda bude ve stejné místnosti jako prezentace nebo se bude někam přecházet apod.;
- zamyslet se nad vhodným rozmístěním židlí a stolů (např. někdy je vhodné požádat o umístění do tvaru „U“, jindy do „L“ popř. tak, aby na sebe účastníci viděli a mohli spolupracovat).

Zkušený prezentující vždy přichází na místo prezentace s patřičným předstihem, zkontroluje a vyzkouší si techniku, rozmístění stolů, připraví potřebné materiály a v klidu vítá přicházející posluchače. Pokud patří mezi introvertní typy, pomůže mu tento čas pro adaptaci na nové prostředí i lidi.

5.2 Druhy prezentací

Manažer se ve své praxi ocitne velmi často v situacích, kdy se po něm vyžaduje prezentování názoru, myšlenky, dosažených výsledků, budoucích plánů, společných motivátorů apod. Každá tato situace má jiný cíl a proto po prezentujícím vyžaduje odlišný přístup, jiný styl, vystupování či přípravu. To klade na komunikační i prezentační dovednosti manažera vysoké nároky.

Dobrou a zároveň špatnou zprávou je skutečnost, že na dobrou prezentaci neexistuje žádný vzor.

Dobrou a zároveň špatnou zprávou je skutečnost, že na dobrou prezentaci neexistuje žádný vzor. Dobrá je tato zpráva pro toho, kdo se naučí zákonitosti a figle pro efektivní prezentaci a není konzervativní, protože při dodržování doporučených kroků a s tvořivým přístupem k prezentované problematice může vždy vytvořit zajímavý výstup. Špatná je proto, že se nemůžeme spolehnout na jeden osvědčený způsob a musíme hledat co nejlepší způsob pro každou konkrétní situaci. S jakými druhy prezentací se manažer může při své práci setkat? Nejčastěji se jedná o následující:

Prezentace na školení a seminářích – manažer prezentuje informace cílové skupině, která je motivovaná a má přiměřený přehled v problematice. Cílem je sdělit nové poznatky o produktu, službě apod. Zpravidla se jedná o fakta, nové dovednosti a aktuální dosažené vědecké výsledky. Délka prezentace záleží na tématu, bývá dopředu dohodnutá. Je možné zjistit dopředu i složení cílové skupiny. Využívají se vizuální prezentace, někdy i auditivní. Je možné pracovat s prostorem, dělit posluchače do skupin, připravit si modelové a cvičné situace.

Doporučuje se využívání pracovních listů apod. Velmi dobře se dá taková akce využít i pro zvýšení loajality k firmě a posílení motivace.

Prezentace motivační pro zaměstnance – týká se jednoho oddělení firmy nebo celé společnosti. Bývá dlouhodobě plánovaná, je známá cílová skupina.

Cíl, popř. cíle jsou známy jak prezentujícím, tak i cílové skupině. Mohou se týkat jak obecné motivace, tak i přípravy pro zavedení nového produktu na trh, popř. aktuálního stavu ve firmě (např. po větším propouštění, při přijetí nové firemní vize).

S efektem se zde dají využít firemní historky, firemní slovník, prostředí apod. Je možné využívat prostor, pracovat s vytvořenými skupinami a s firemní historií. Využívá se vizuální i auditivní prezentace.

Prezentace motivační pro veřejnost – prezentace se využívá zejména ve velkých firmách, a to při jejich důležitých událostech. U ostatních firem se s ním setkáváme buď na charitativních akcích, nebo při zátěžových situacích (havárie apod.). Podle konkrétní situace se mění i cíl, který je nutno si přesně a zároveň realisticky definovat a mít ho celou dobu na paměti - a to i průběhu diskuzí a vyjednávání, které mohou být pro manažera velmi náročné.

Je důležité si uvědomit, že většinou není dopředu známá cílová skupina, ale je možné si mnohé o jejích charakteristikách odvodit. Někdy je cílová skupina tvořena novináři, kteří jsou na podobné prezentace zvyklí. Prezentující manažer si musí připustit, že nemůže přesvědčit všechny přítomné. Jeho úkolem je zpravidla seznámit přítomné s postoji vedení firmy o prezentované události.

Využívá se zejména vizuální prezentace, která bývá výrazně formální, diplomaticky laděná a opatrná v hodnocení a vynášení úsudků. Je důležitá důkladná příprava, u nezkušených prezentátorů i nácvik.

Prezentace seznamovací pro zaměstnance – velké, zejména nadnárodní firmy mají pro nové pracovníky vytvořený přijímací rituál. Jeho cílem je prezentovat hlavní hodnoty firmy, ukázat zásadní aspekty firemní kultury, poukázat na oficiální komunikační toky ve firmě, seznámit s vedením firmy, s produkty nebo službami. Úkolem manažera je tyto informace co nejlépe zprostředkovat, a to tak, aby podpořil v nových zaměstnancích motivaci.

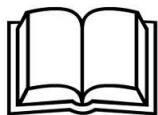
Využívá se zejména vizuální a auditivní technika, ukázky produktů a služeb, s následnými otázkami ze strany nových pracovníků a odpovědí kompetentních manažerů. Na jejich proslovu, slovní zásobě, citlivosti v komunikaci a image záleží, jak se prezentace vydaří. Prezentace trvá zpravidla 30 - 45 minut.

Prezentace seznamovací pro veřejnost – jedná se o prezentaci, kterou zpravidla vede manažer z nejvyššího vedení. Prezentace, slovník, úprava snímků i image prezentujícího bývá vysoce oficiální. Využívá se auditivní a vizuální techniky, důraz je však kladen na slovní projev manažera. Prezentující nejčastěji nemá kontakt s cílovou skupinou, jeho komunikace bývá často jednosměrná, pomocí médií.

Znalosti o cílové skupině mu však mohou velmi dobře zprostředkovat firmy, které se na tyto průzkumy specializují. Jejich informace mohou sloužit jako cenné poklady pro efektivní přípravu prezentace.

Obchodní prezentace – typ prezentace, která se využívá v obchodním kontaktu, klade nesmírný důraz na poznání cílové skupiny (zákazníka), jeho motivátorů, typologie, ekonomické zdatnosti, kulturních zvyklostí, ale i prezentovaných a skutečných cílů a záměrů jednotlivých členů. Základním pravidlem je přitažlivost prezentace pro cílovou skupinu a co největší kompatibilita s jejich zájmy a potřebami.

Cílem je přesvědčit cílovou skupinu nebo její hlavní členy o dobré kvalitě produktů, fungující spolupráci, spolehlivosti dodavatele apod. Využívá se zejména verbální prezentace, s využitím propagačních materiálů, popř. PowerPointové prezentace. Při přípravě je nutno se věnovat ve zvýšené míře možným námitkám, argumentaci a následné diskuzi.



Příklad: Je chybou, pokud se obchodní manažer naučí jeden „správný“ styl obchodní prezentace a ten se snaží aplikovat na všechny možné zákazníky, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti. Tento přístup není až tak neobvyklý. Firmy často zaplatí vzdělávacím agenturám projekt, který má za cíl naučit jejich pracovníky dobře prodávat. Nezřídka však lektor naučí obchodní manažery jeden „účinný“ a „nejlepší“ způsob prodeje a vypustí je do praxe.

Jeden z autorů se občas v praxi baví tím, že při obchodní nabídce se prezentující ho zeptá: „Vy jste byl na školení obchodních dovedností u firmy XY, že?“ Šablonovitost v myšlení a jednání opravdu nezaujme, a pokud ano, tak spíše negativně.

Informační prezentace – tento typ prezentace je využíván velmi často firmami, které jsou klíčovým dodavatelem služby nebo produktu pro další odborníky - např. stavební firma sezeve zainteresované odběratele, připraví pro ně prezentaci o službách (nových i stávajících), o možnostech spolupráce, o jejich výhodách apod. Tuto prezentaci zpravidla provádí manažer servisního, prodejního nebo realizačního oddělení.

Cílem je zvýšit loajalitu odběratelů, udržovat a utužovat vztahy, posílit spolupráci, ale také zjistit co nejpřesněji požadavky trhu apod. Využívá se zejména vizuální prezentace, dále verbální prezentace, ukázek, modelových situací s možností vyzkoušení si nových výrobků nebo jejich montáže apod.

Projektová prezentace – při řízení projektů je kladen na manažera velký tlak na zprostředkování, předávání a koordinaci informací o procesech i práci a výsledcích lidí, kteří se na projektu účastní. Cílem je tedy propojit jednotlivé účastníky s potřebnými informacemi, a to v potřebné míře, vysoké kvalitě a v dostatečném předstihu. Cílová skupina jsou podřízení i spolupracovníci na stejné úrovni řízení, zpravidla velmi zběhlí v problematice.

Prezentace probíhá ve dvou fázích: v krátkých obdobích je zpravidla vizuální, tj. psaná na základě dohodnutých pravidel, např. na firemním intranetu, ve firemní wikipedii, pomocí mailu, bulletin board apod. V delších, většinou také domluvených obdobích, probíhá prezentace buď při vzájemném setkávání jako cyklická porada, nebo pomocí virtuální komunikace. Tento typ je dnes velmi častý, i když klade nesmírné nároky na manažerské dovednosti jak při komunikaci, tak i prezentaci, sebe prezentaci a motivaci. Více o tomto tématu pojednává ve své publikaci D. Grundel, J. E. Evangelu (2011).

Prezentace výsledků nadřízeným – cílem tohoto druhu prezentace je seznámit nadřízeného, popř. nadřízené s tím, jak prezentující manažer plnil zadané úkoly, jak naložil s plány a jak se mu podařilo zajistit chod oblastí, které mu byly svěřeny. Jinou situací je potřeba pomocí prezentace získat souhlas s plánem pro příští rok nebo prezentace výsledků z auditu.

Cílová skupina je naprosto předvídatelná, bývá složena z nadřízených, ze členů představenstva apod. Tento druh prezentace bývá kratší (do cca 40 - 60 minut), je v ní kladen důraz na efektivitu, přehlednost, přijetí osobní zodpovědnosti (není zde místo na vysvětlování neúspěchů) a skutečně výbornou sebe prezentaci. Využívá se zejména verbální prezentace a vizuální prezentace.

Prezentace výsledků podřízeným – prezentují-li se stejné výsledky podřízeným, změní se slovník, zpracování snímků, způsob sebe prezentace i cíl. I tato prezentace bývá krátká, má být také výstižná a zajímavě laděná. Cílem je motivovat cílovou skupinu do dalšího období, vysvětlit na přiměřené úrovni neúspěchy a úspěchy, možnosti, výzvy a slabá místa. Je důležité ukázat cestu a možnosti řešení i zdravé sebevědomí manažera, jeho schopnosti vést a přesvědčit.

Cílová skupina je opět předvídatelná, je možno se připravit na její motivátory. Nevýhodou může být, že v některých firmách je příliš početná. Nejčastěji se využívá verbální a vizuální prezentace.

Prezentace na cyklických poradách – jedná se o nejčastější druh manažerské prezentace. Snad proto je tolik podceňována a opomíjená. Cílem je projednat a zkoordinovat aktuální úkoly. Cílová skupina je stále se opakující,

Jedná se buď o manažerem řízený tým, nebo skupinu manažerů na stejné úrovni, kteří mají zabezpečit určitý úkol. Např. se skládá z výrobního manažera, obchodního manažera, manažera nákupu, strategického logisty, projektového manažera apod. Vždy je však cílová skupina známá, je možné se proto cíleně při prezentaci zaměřit na podvědomé motivátory, o kterých jsme hovořili dříve.

Nejčastěji se při tomto druhu prezentace využívá verbální prezentace, významné místo má i umění sebe prezentace. Není zvykem používat vizuální nebo auditivní techniku; je však velmi vhodné využívat tabuli jako vizuální pomůcku pro svá tvrzení.

Vždy, než se začnete připravovat na prezentaci, je důležité se informovat na její druh, na očekávanou délku, požadované cíle a cílovou skupinu. Je vhodné si vždy reálně zanalyzovat, zda zadavatel požaduje něco, co je možné splnit. Pokud ne, je důležité s ním nejasné nebo nemožné body probrat a upravit jeho očekávání. Prezentátor by si měl vždy definovat i svůj vlastní cíl. Bude-li jeho definice správná, objeví se v jeho cíli i oblast motivace a emocí - nikoliv jen racionální sdělení.

5.3 Struktura prezentace

Cvičení:

Vzpomeňte si na nějakou oblíbenou reklamu. Dovedete interpretovat a oddělit od sebe jednotlivé části tohoto reklamního šotu?

Reklama může sloužit jako ukázková krátká prezentace nějakého názoru (byť se s ním nemusíme ztotožňovat). Přestaneme-li se na ni dívat jako na něco, co nás otravuje a znepříjemňuje nám sledování zajímavého pořadu, může nám sloužit jako výborná pomůcka pro vytváření úderných prezentací. Všechny body, které lze nalézt ve struktuře prezentace, lze identifikovat i většiny reklamních nahrávek.

- *vhodný nadpis,*
- *zahájení,*
- *informace o cíli,*
- *nosná část prezentace,*
- *závěr,*
- *popř. diskuze.*

O které body se jedná? Jsou to:

- vhodný nadpis;
- zahájení;
- informace o cíli;
- nosná část prezentace;
- závěr,
- popř. diskuze.

Je vhodné tuto strukturu zachovat, a to i u krátkých, např. desetiminutových prezentací. V dalším textu si jednotlivé body přiblížíme a ujasníme si jejich úlohu pro efektivní průběh prezentace.

Vhodný nadpis

Celou naši publikací se prolíná jedna základní myšlenka: verbální komunikace sice podle odborníků tvoří jen mizivé procento toho, co nás v komunikačním aktu ovlivňuje, ale na druhé straně je mocnou zbraní pro podvědomé hodnocení i motivaci každého z nás.



Příklad: Je známou pravdou, že časopisy se prodávají tím lépe, čím zajímavěji se podaří vytvořit nadpisy obsažených článků - a to se týká jak bulvárních plátků, tak i seriózních periodik. Namátkou vybíráme z tisku:

- „francouzský exprezident Chirac vynechá kvůli zdravotním problémům soud“;
- „lidé hlásí pojišťovnám škody, ale často nic nedostanou“;
- „chudoba v Česku nejvíce tíží matky samoživitelky“;
- „mobilní operátor vydusil odcházejícího klienta a udělal z něho dlužníka“;
- „stát v tichosti chystá pro studenty školné na splátky“;

Představte si, že by místo těchto nadpisů vás měly upoutat tyto:

- „exprezident Francie je nemocný“;
- „práce pojišťoven“;
- „životní úroveň v Čechách“;
- „poplatky u mobilních operátorů“;
- „možnosti placení školného“;
- skutečně byste se začeti do těchto článků s nadšením? Zaujaly by vás?.

Nadpis sám, název prezentace, je vlastně prodejním artiklem. Musí cílovou skupinu zaujmout, vzbudit zvědavost, prodat následující prezentaci. Je to stejné, jako když si vybíráte film - často se podle názvu jeví jako zajímavý a proto si ho vyberete jako náplň svého volného večera.

Nadpis sám, název prezentace, je vlastně prodejním artiklem.

Podobným způsobem je nutné postupovat při hledání co nejvýstižnějšího a zároveň zábavného názvu pro prezentaci. Máte připravit prezentaci o plnění plánu? Nebo o potřebě nového informačního systému, který přinese v následujícím půlroce všem zaměstnancům práci navíc? Pak můžete postupovat tak, že si vytvoříte názvy: „Plnění plánu od ledna do prosince 2011“ či „Nový informační systém v naší firmě“, nebo takto: „Splnili jsme? Nesplnili? - Rok 2011“, popř. provokativní „Systém je pro neschopné, inteligent zvládne chaos“.

Na kterou prezentaci byste šli s větším zájmem? Je jasné, že trocha předvádění se a možná až přehánění při vymýšlení co nejlákavějšího nadpisu prezentace se vyplatí. Samozřejmě je nutné vždy přihlížet k situaci a cílovou skupině, pro kterou je prezentace určena. Bude-li se jednat o motivační prezentaci pro veřejnost k nějaké katastrofické události, není vtipkování na místě. Pak se naopak zaměříme na co nejvíce diplomatické a význačné znění.

Nadpis prezentace oživíme, pokud se pokusíme:

- vytvořit ho jako otázku („Hledáte nejlepší pojišťovnu?“);
- zvolíme přiléhavé přirovnání („Opravdu rychlý jako blesk?“);
- půjčíme si znění z lidového přísloví nebo zlidovělé hlášky z oblíbených filmů („Vesnička naše středisková a možností dotací z EU“);
- název zřýmujeme jako snadno zapamatovatelný titulek („Seznam - najdu tam, co neznám“);
- použijeme slovo, které má pro většinu lidí pozitivní význam („Zlaté stránky“ jsou vlastně normálně žluté, přesto za ně většina lidí, vlastnicích pevnou linku zaplatí, třebaže je seznam možno nalézt na internetu);
- nabídneme návod („Jak vařit dětem zdravě“).

Cvičení:

Utvořte tři skupiny. Všechny tři skupiny mají téma prezentace stejné: požádat sponzory o příspěvek na kulturní dny pro děti místního Domu dětí a mládeže. Jedna skupina bude prezentovat před cílovou skupinou rodičů na třídních schůzkách, druhá před členy Rotary clubu (prestižní spolek podnikatelů) a třetí před místními politiky. Vytvořte co nejúčinnější název, ovšem s ohledem na cílovou skupinu a prostředí, kde se zřejmě bude prezentace odehrávat.

Zahájení

Často jsme v praxi svědky situace, kdy prezentátor ve snaze co nejvíce zaujmout své posluchače hned v první fázi, při zahájení, na ně vybafne svůj návrh, který hodlá svou prezentací obhajovat. Čím své chování vysvětlují? Většinou následujícími třemi body:

- předpokládají, že když jsou problematikou zaujati sami a věnují ji tolik energie, bude to zajímat i účastníky prezentace;
- neuvědomí si, že i když oni jsou do problematiky již díky studiu tématu a přípravě zasvěceni, ostatní jsou na úplně jiné vlně;
- chtějí poukázat na svou orientaci v problematice a tak na sebe vztáhnout pozornost publika;
- chtějí ubezpečit publikum, že čas, který věnují prezentaci, nebude ztrátou;
- jsou tématem nadšení;
- neznají pravidla správné prezentace.

Hlavní úloha úvodu je získat si pozornost účastníků prezentace, pozitivně je navnadit a seznámit je se svou osobou - i s tím, čím jím může být nápomocná. Obsahuje tři hlavní body:

- upoutání pozornosti;
- uvítání publika.
- Představení prezentátora a jeho kompetencí pro prezentovanou oblast.

Hlavní úloha úvodu je získat si pozornost účastníků prezentace, pozitivně je navnadit a seznámit je se svou osobou.

Upoutání pozornosti není jen nějaká kratochvíle prezentující osoby nebo nepodstatná vychytávka. Jsou situace, které si o tento bod přímo říkají, a není nutno o něm diskutovat: např. prezentuje-li manažer své informace na celofiremním setkání, je jeho cílovou skupinou velký počet lidí, často okolo sta osob.

V takovém množství se velmi dobře může stát, že si lidé ve družném hovoru s kolegou, nevšimnou, že někdo přišel na pódium. Avšak i při mnohem menším počtu je vhodné dát publiku jemný a nenápadný, ale konkrétní předěl mezi jejich volnou debatou a začátkem prezentace.



Příklad: V době studia, na jedné přednášce (jednalo se o první hodinu tohoto předmětu) jsme se jako studenti výborně bavili o akci z předešlého dne.

Mezitím přišel do učebny nějaký nenápadný člověk, poněkud tělnatější, tichý, s jasnou nepreferencí vnějšího osobního image. Někteří z nás ho pozdravili, jiní mu nevěnovali pozornost, ale všichni jsme dále pokračovali v družné rozpravě. Neznámý člověk přešel bez povšimnutí učebnou, chvíli postával v její přední části a pak něco začal povídat. Zpočátku jsme si mysleli, že se vyptává na něco kolegů v první lavici, po určité době jsme postupně všichni zjistili, že se jedná o vyučujícího a jeden po druhém jsme umlkali. Nikdo z nás nezaregistroval začátek. Časem se ukázalo, že se jednalo o jednoho z nejlepších vyučujících, kteří nás v průběhu studia něčemu naučili.

V čem udělal popisovaný profesor chybu? Byl přece inteligentní, specialista v oboru, po naší adaptaci na jeho osobnost i velmi dobrý pedagog. Výhodou pro něho bylo, že na přesvědčení o svých kvalitách měl více času a oficiální autoritu. My jsme potřebovali jeho, a proto jsme byli ochotni mu nevhodný začátek prominout.

Cvičení:

Představte si, že jste na místě vyučujícího z uvedeného příkladu. Jste uznávaný odborník, vědomý si svých kladů i úspěchů. Vytvořte ve dvojicích ukázkou, jak mohl dotyčný člověk provést upoutání pozornosti u nových studentů, na první hodině (jednalo se o statistiku a matematiku). Svoji ukázkou předved'te ostatním a podělte se navzájem o zpětnou vazbu.

Manažer však zpravidla nemá tolik možností pro případnou opravu špatného začátku. Již jsme uváděli, že jeho projev, styl komunikace, slovník i hodnotový žebříček jsou vzorem pro jeho podřízené. Manažer je chápán jako zástupce firmy a firemní kultury - a proto i nároky na jeho kompetence jsou vysoké. Není-li hodnocen jako schopný on, není dobře hodnocena ani jeho firma. Proto je vhodné se na případné chyby své prezentace zaměřit.

Jak tedy dobře zvládnout upoutání pozornosti? Jsou dvě cesty, které spolu souvisí.

1. Využívat řeči těla:

- a) naučit se chodit zpříma;
- b) naučit se chodit přiměřeně pomalu a klidně;
- c) nedávat hlavu na stranu hned na začátku prezentace (častý zvyk lidí, kteří jsou si nejistí);
- d) provést před začátkem verbální prezentace rétorické cviky (pomáhají i proti trémě);
- e) před začátkem slovního projevu klidně rozvážně „projet“ publikum očima metodou „W a M“;
- f) hlídat si, zda ve stresu nezrychlujeme mluvu nebo nepoužíváme příliš vysoko položený hlas.

2. Využívat příjemného překvapení:

- a) uvést citát, který se vztahuje k tématu;
- b) pustit kratinkou tematickou videonahrávku;
- c) provést praktickou ukázkou, např. u prezentace výrobků zpustit jeho funkci, požádat někoho z první řady publika o pomoc při prezentaci ukázky apod.;
- d) udělat krátké show, např. u prezentace výrobků přinést jeho část, ukázat ho publiku a položit otázku, o co se jedná;
- e) začít příhodou, která se tématicky vztahuje k tématu prezentace a která se prezentujícímu přihodila;
- f) připravit si řečnickou otázku;
- g) říci vhodný vtip (je nutno si dát pozor na multikulturní publikum, kde můžeme velmi rychle vytvořit trapnou situaci).



Příklad: Jeden z autorů byl na prezentaci se svým kolegou, původem z Angoly. Prezentující měl svůj přednes velmi dobře připravený, byl výborný řečník a bavič. Mimo jiné si na začátek připravil ukázkou, podobnou těm, které bylo svého času možné shlédnout v televizním pořadu „Neváhej a toč“ - v ukázce bylo plno legračních pádů. Zatímco jsme se všichni uvolnili a začali bavit, Alfredo z Angoly seděl jako zařezaný a o přestávce se mě nesměle zeptal: „Proč vy Češi máte takovou radost, když se někdo bouchne?“

Uvítání publika je jedna z částí, která bývá také často opomíjená. Jako by zcela bylo jedno, kdo v publiku sedí. Možná to vychází i ze situace, že si prezentující neanalyzuje na začátku cílovou skupinu, tento bod prezentace přeskočí - pak si ani neuvědomí, že jeho informace nejsou určeny nějaké masě anonymních lidí, ale konkrétním jednotlivcům, každému individuálně. Opomenout uvítat publikum, zejména pokud v něm sedí vyznané osobnosti, může výrazně snížit úspěch celé prezentace. Přitom je možné při plnění tohoto bodu jenom pamatovat na známé pravidlo: „Kdo je pro mne v celém vesmíru nejdůležitější?

No přece já! A potom? Také já, potom já a poté ostatní.“ I když se to bude zdát přitažené za vlasy a sobecké, praxe dává tomuto pravidlu za pravdu. Jen málokdo ublíží vědomě sám sobě, jen málokdo se nepřihlásí o to, na co má právo. Posluchači se o své právo být přivítán a tak prožít pocit důležitosti nepřihlásí, protože se to ze společenského hlediska nehodí. Podvědomě však nechťejí být opomíjeni, podvědomě mají pocit, že mají právo být na prezentaci přivítáni. Často postačí vhodně formulované dvě - tři věty. Jen málokdy je možné se jmenovitě věnovat všem posluchačům.

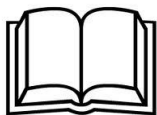


Příklad: Lze využít pozitivního vyjadřování a pronést na začátku věty: „Vítám zde všechny, kteří milují techniku a přišli na dnešní prezentaci. Zároveň vítám i ty, kteří se o výhodách našeho produktu přišli přesvědčit.“

V jiné situaci, kde prezentující některé účastníky zná a jiné ne, může pronést větu: Těší mne, že se zde setkávám opět se známými tvářemi. Obzvláště mile pak vítám ty, kteří jsou mezi námi poprvé...“

Prezentující se může ocitnout v situaci, kdy se v publiku nachází deset nebo i více významných osobností, které se nehodí opomenout. Jak to udělat, aby neurazil ty „nevýznamné“ a při tom je navíc nenudil výčtem množství jmen, příjmení a titulů? V takovém případě je nutné dostát společenským konvencím a jednotlivě všechny osobnosti vyjmenovat. Všude, kde je to možné, je vhodné vložit nějakou historku o vítané osobě, nějakou zajímavost o jejím postavení, schopnostech apod. Po tomto výčtu je vždy nutné přivítat vhodnou a přiměřenou formou i ostatní účastníky.

Představení prezentátora a jeho kompetencí pro prezentovanou oblast probíhá v praxi různým způsobem. Mnozí lektori, specializující se na komunikační a prezentační dovednosti, se neshodují na množství informací, které má prezentující osoba o sobě sdělit a jak hodně mají být tyto informace osobní.



Příklad: Jedna vzdělávací společnost má pro prezentující lektory pravidlo: Je potřeba se přiblížit posluchačům a ukázat svoji lidskou tvář.

Proto je jednou z povinností každého prezentujícího říci na začátku celé akce své jméno, věk, vzdělání, rodinný stav a počet dětí. Dále následuje výčet koníčků a zájmů. Vše zakončí osobní sdělení o důvodech, proč je dotyčný prezentátor dobrý v prezentovaném tématu. Tento proces trval okolo deseti až patnácti minut. Posluchači byli zpravidla trochu nesví. Přece jen to trochu připomínalo americký styl prezentace, který v našich podmínkách může působit nepřírozně. A vysvětlovat počet dětí a jejich věk na prezentaci o time-managementu nebo správném vedení porad nemusí všem zúčastněným připadat jako zcela adekvátní informace.

Přesto však mají posluchači právo vědět, komu věnují svou pozornost, od koho mají převzít názory a kdo je přesvědčuje. Podrobnosti o své osobě volí prezentátor podle toho, nakolik se s cílovou skupinou zná i podle důležitosti informací, které potřebuje předat. Mezi informace, které je vhodné o sobě sdělit, patří:

- jméno;
- pracovní pozice, popř. firma (neprezentuje-li ve své firmě);
- oblast s největšími zkušenostmi;
- reference o svých kompetencích.

Cvičení:

Představte si, že máte nyní, ve vaší aktuální životní situaci (vzdělání, profesní i sociální zkušenosti apod.), prezentovat své přesvědčení o důležitosti zvládat komunikační a prezentační dovednosti publiku, které se skládá z účastníků kurzu pro začínající podnikatele.

Připravte si představení své osoby a kompetencí.

Informace o cíli

Ihned za krátkým a úderným zahájením je důležité si ujasnit, zda od prezentace očekávají všichni, prezentátor i posluchači, totéž. K tomu slouží informování o cíli prezentace. Podíváme-li na cíl prezentace z obchodního hlediska, je možno ho chápat jako určitou nabídku, tj. službu nebo zboží, k získání informací.

Podat informaci o cíli prezentace však neznamená sdělit nejdůležitější data ihned na začátku!

Měl by zaujmout pozornost každého člena cílové skupiny natolik, aby se mu chtělo naslouchat a zaměřit svoji mentální činnost tam, kde to potřebuje prezentující. Podat informaci o cíli prezentace však neznamena sdělit nejdůležitější data ihned na začátku!



Příklad: Má-li prezentující nachystanou prezentaci o výsledcích výrobního oddělení za poslední rok, není vhodné ani výhodné sdělit jako cíl prezentace následující sdělení: „ Připravil jsem si pro vás data o tom, že jsme překročili plán o pět procent. Z toho plyne možnost rozdělit určité množství zisku ve formě třináctých platů.“ Mnohem vhodnější je informovat o cíli následujícím způsobem: „Sešli jsme se zde, abychom se všichni informovali o tom, jak se nám podařilo splnit plán, probrali dobré i horší situace, se kterými jsme se na naší cestě k cíli za minulý rok potýkali. Také vás seznámím s rozhodnutím o rozdělení budgetu.“

Při delších prezentacích, které se zaměřují např. na vzdělávání a účastní se jich skupiny do cca 15 osob, může prezentátor sjednotit vzájemná očekávání pomocí jednoduchého cvičení. Udělá tzv. „kolečko“, při kterém každý z účastníků sdělí, s jakými poznatky by chtěl domů odcházet. Prezentátor si je píše postupně na flipchartový papír, poté je vylepí na viditelné místo a v průběhu prezentace se k jednotlivým bodům cíleně vrací.

Informace o cíli prezentace sjednotí očekávání, zajistí, že se zvýší pozornost posluchačů a zároveň jim umožní se dopředu vyjádřit o svých osobních očekáváních a tak upozornit prezentujícího na hlavní oblasti zájmů v cílové skupině. Díky tomu se může u těchto bodů při prezentaci déle zastavit, vyvolat diskuzi nebo poskytnout hlubší informace pomocí příkladů z praxe a názorných ukázek.

Cvičení:

Představte si, že máte připravenou prezentaci pro začínající manažery ve výrobní sféře, a to na téma „Má personální oddělení ve firmě skutečně důležitou úlohu?“ Připravte si ve dvojicích trefnou, zajímavou a přitom vhodnou formulaci, kterou použijete ve fázi informování o cíli.

Nosná část prezentace

Nosná část prezentace tvoří hlavní jádro toho, co chceme svým posluchačům sdělit. V této fázi by měl už mít prezentující před sebou motivovanou skupinu lidí, kteří se těší na jeho další sdělení, očekávají důležité informace a možná se chystají na závěr, kde se pokusí projevit svá stanoviska v diskuzi.

Je nejvyšší čas využít mentálního nastavení posluchačů a začít využívat verbálních dovedností a technických vymožeností k tomu, abychom je co nejvíce vtáhli do problematiky. V první fázi využijeme informací, které vyplývají z charakteristik cílové skupiny, a to zejména:

- míry adaptace;
- míry stylu vnímání.

Podle prvního ze dvou základních aspektů je vhodné si připravit úpravu počátečních snímků v prezentaci, stejně tak i délku předchozích dvou částí, zahájení a informování o cíli. Pokud neznáme složení cílové skupiny, vycházíme z pravidla „zlatého středu“.

Pokud neznáme složení cílové skupiny, vycházíme z pravidla „zlatého středu“.

V každém případě však odbouráme nejčastěji se vyskytující chybu „Já jsem norma, jak to vyhovuje mně, vyhovuje to všem“. Stejně tak si ze druhého aspektu vybere potřebné informace, tj. na snímky zvolíme potřebná slova, to nejvhodnější zobrazení pro převažující styl vnímání ve skupině apod. Podrobněji se o možnostech zpracování snímků budeme věnovat v dalším textu. Pokud složení cílové skupiny neznáme, opět volíme cestu „zlatého středu“.



Příklad: Zkušený prezentátor dovede podle oboru cílové skupiny již odhadnout, který typ bude mezi posluchači převažovat. Např. při prezentaci o nových vychytávkách pro montáž eurooken budou posluchači nejčastěji drobní řemeslníci, technicky založení. Dá se předpokládat, že jen málo z nich bude auditivní typ. Je však velmi neprofesionální se na takový zjednodušující odhad zcela spolehnout a zařazovat si lidi do pomyslných šablon. Vždy je nutné si svůj předpoklad ověřovat kdykoliv to v praxi jen půjde.

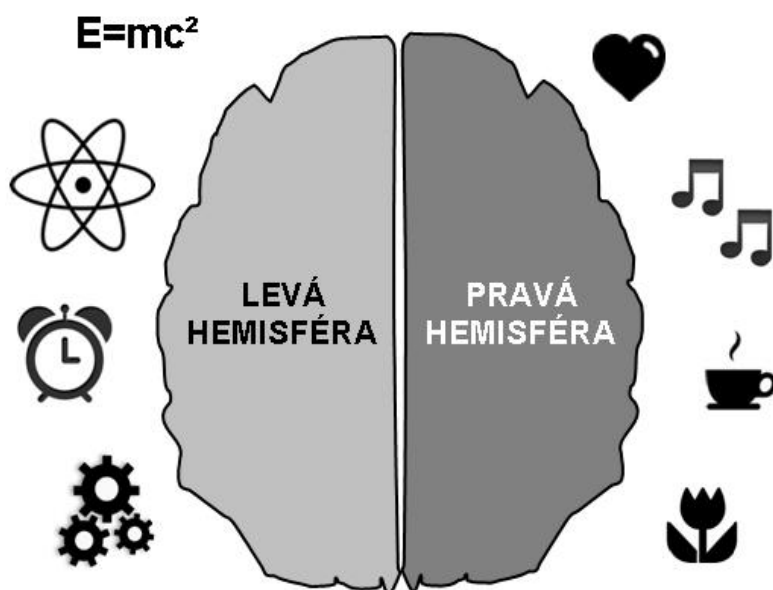
Další oblastí, kterou musí prezentující manažer zakomponovat do své prezentace, je sféra logiky a emocí, tj. ovlivňování levé a pravé mozkové hemisféry.

(Pozn. autorů: Pomineme aktuální diskuze neurologů a psychologů, že levá a pravá strana nemají zdaleka tak vyhraněnou funkci. Pro naši potřebu se budeme zabývat zejména motivací přes logickou a emocionální sféru, bez ohledu na to, kde se za pár let zjistí, že tyto oblasti v naší hlavě sídlí.)

Jak se vlastně liší jednotlivé složky našeho posuzování a jakou hrají úlohu při samotné prezentaci? Logické hodnocení a myšlení (předpokládejme, že je skutečně v levé hemisféře), po nás požaduje informace, které je možno analyzovat, hledat jejich příčiny, dále je porovnávat s podobnými informacemi, hodnotit.

Vyžaduje přesnost, definování, pochopení procesů, pravidla a jejich dodržování. Jako pomocné synonymum pro prezentaci je možno určit slovo **pojem**.

Naopak emocionální hodnocení a myšlení (předpokládejme, že je v pravé hemisféře) má po prezentaci synonymum **dojem**. Patří sem globální pohled na procesy i situace, syntetické myšlení, schopnost popsat city a emoce, pohodu a klid v případě nepřesnosti, potřebu barev, malý sklon k plánování a dodržování pravidel, spontánní a intuitivní rozhodování, vyvolávání nálad, hodnocení podle dojmů a aktuálního psychického stavu.



Obrázek 22 – Funkce levé a pravé hemisféry

Zdroj: Vlastní (2011)

Jak využít těchto informací v samotné prezentaci?

Nejjednodušší jsou následující pravidla:

- informace, které podáváte logickou cestou, podpořte i na emocionální rovině (a to i u technických informací);
- využívejte vhodných grafů (pro ovlivnění logické části tabulky a sloupcové grafy; pro emocionální náčrtky, barevných kruhových grafů apod.);
- používejte postupně se načítajících snímků;
- používejte pro ilustraci svého tvrzení nakreslených obrázků, nejen čísel;
- i když máte výborně připravenou Power Pointovou prezentaci, využijte i flipchart a kreslete „od ruky“;

- nasbírejte si vhodné obrázky, ilustrující probírané téma (např. při vysvětlování o tom, co je to status, zvolíme dva kontrastní obrázky: řidič v autě Ferrari a řádová sestra při práci v nemocnici);
- využívejte citově zabarvených příběhů;
- dejte se „všanc“ a použijte jako příběh vlastní zkušenost;
- využívejte zajímavá a co nejvíce výstižná přídavná jména pro vysvětlování;
- při nosné části prezentace se nedržte striktně jen formálního vyjadřování (je možné využít při vyprávění místního dialektu pro zpestření situace, využít hovorový výraz);
- využívejte neverbální komunikace, zejména mimiky;
- používejte pozitivní vyjadřování (např. „nepodařilo se nám dosáhnout plánu“ zní našemu podvědomí jinak, než sdělení „podařilo se nám dosáhnout splnění plánu na devadesát šest procent“);
- vyhýbejte se výrazně negativním slovům (slovo „krize“ lze nahradit „obdobím se zvýšeným důrazem na kvalitu i výkon“, „problémová situace“ může být „aktuální situace k řešení“);
- vytvořte si pro často prezentované oblasti vtipné piktogramy nebo symbolická vyjádření.

Cvičení:

Připravte si následující cvičení: Vaším úkolem je kolegům prezentovat záměr představenstva společnosti, a to přesun výroby z Moravy do Rumunska, protože se tím firmě výrazně sníží náklady. Samozřejmě to bude mít i spoustu nepříjemných následků ve formě propouštění nadbytečných zaměstnanců apod. Připravte si tuto prezentaci ve třech krocích, a to postupně, jak jsou napsány v zadání:

- pouze racionální sdělení informací,
- co nejvíce emocionálního sdělení s využitím co největšího počtu možností, uvedených výše,
- spojení racionálního a emocionálního sdělení informací v rozumném poměru.

Prezentace jedné osoby by neměla přesáhnout pět minut. Předejte si ve skupině zpětnou vazbu a doporučení ke zlepšení.

Posílení přesvědčování pomocí verbální složky

Již dříve jsme v textu několikrát zdůraznili základní myšlenku v oblasti manažerské komunikace a prezentace, a to její **cílovost**. Každá manažerská prezentace sděluje informace, které mají svůj cíl - přesvědčit, informovat, motivovat nebo pobavit. Velkou chybou manažera je jeho předpokládání,

Každá manažerská prezentace sděluje informace, které mají svůj cíl - přesvědčit, informovat, motivovat nebo pobavit. Velkou chybou manažera je jeho předpokládání, že posluchači přece vědí, jak s informacemi naložit.

že posluchači přece vědí, jak s informacemi naložit. A tak jim sdělí potřebné informace, nesdělí však cíl a nevyužívají dostatečně verbální složky pro vysvětlení sdělené informace.

Příklad: Jeden z autorů byl zavolán do firmy, kde měl provést manažerský audit, včetně



efektivitu vedení porad. Na poradě se stal svědkem následující situace: manažer vystoupil, přivítal kolegy z druhého konce republiky (ty místní přehlídl), pak otevřel PowerPointovou prezentaci a začal listovat

jednotlivými snímky. Většinu z nich měl zpracované do přehledných tabulek, které předčítal, třikrát za hodinu své prezentace dal k dobru nějakou historku o nepovedené situaci (vždy byl dotyčný manažer, kterému se trapas povedl, přítomný). Na prezentaci bylo cca 40 lidí. Při zpětné vazbě jsme se mu snažili vysvětlit, že je potřeba informace sdělovat cíleně, ne je pouze přečíst. Odpovědí nám bylo následující:

„Mí podřízení nejsou hloupí, oni vědí, co tím myslím a proč je to pro mne důležité. Pokud se nedomyslí sám, nemá v mém týmu co dělat. Navíc jim vždy svou prezentaci pošlu mailem a oni mají možnost se nad jednotlivými body zamyslet.“ Zvědavost nám nedala, a tak jsme se zeptali podřízených, co dělají s obdrženým souborem dat z prezentace. „Nic, mám dost své práce,“ zněla nejčastější odpověď.

Třebaže si manažer dal za úkol měsíčně podrobně informovat své podřízené, manažery poboček o plnění plánu a z toho vyplývajících parametrů, nikomu to neřekl. A tak jeho podřízení vůbec neocenili jeho několikahodinovou přípravu a chápali celofiremní poradu jako předvádění se hlavního manažera. Prezentovaný a pochopený cíl manažerské prezentace byl zcela rozdílný; prezentace a informace v ní obsažené vůbec nesplnily svůj účel.

Cvičení:

Z popisovaného příkladu se pokuste vypsát co nejvíce chyb, kterých se manažer při své prezentaci dopustil.

K prezentaci, zejména té manažerské, je potřeba přistupovat promyšleněji a systematicky. V první fázi mohou vypsaná doporučení vypadat jako složitá; avšak po jejich zažití a zautomatizování pomohou k nejrychlejší cestě, jak sdělovat v průběhu prezentace efektivně potřebné informace. Uvádíme několik doporučení a osvědčených způsobů, které mohou manažerovi pomoci působit přesvědčivě a zajímavě. Všechny se týkají schopnosti ve verbální oblasti, tedy schopnosti se dobře vyjadřovat a disponovat dobrou slovní zásobou.

Pracujte s přirozenou křivkou pozornosti: Je známý fakt, že dospělý zdravý člověk vydrží držet pozornost maximálně dvacet minut (naskytá se otázka, proč je školní hodina dlouhá již od první třídy o dvacet pět minut déle).

<i>Je známý fakt, že dospělý zdravý člověk vydrží držet pozornost maximálně dvacet minut.</i>

Nicméně nepočítejte s delší pozorností, než je zhruba polovina uváděného času!

Deset minut je hranice, která určuje, že musíte ve své prezentaci něco provést, pokud chcete, abyste byli zařazeni mezi dobré prezentátory.

Pomocí verbální složky máte osm možností:

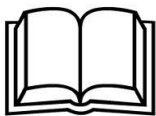
- změnit sílu hlasu. Často si nezkušený prezentátor myslí, že práce s hlasem zahrnuje pouze zesílení přirozené intenzity - zkuste však čas od času hlas ztlumit. Taková věta „A teď vám prozradím, jaké je řešení“, pronesená náhle tichým hlasem, posluchače zpravidla probere;
- zafixujte si a používejte tzv. povzbuzující slova. Takový zdvižený ukazováček se slovy „Pozor! Teď přichází řešení!“, popř. „Hle! Zcela opomíjené informace nás přivedou ke správnému závěru.“ má své kouzlo a splní nám potřebné probuzení posluchačů;
- používejte při vyprávění případových studií a historek přímou řeč: Mnohem více probere posluchače vyprávění ve stylu: Řekl jsem řediteli: „Proč se na to nepodíváme z více úhlů?“ A víte, co mi odpověděl? „Nespadá to do vaší kompetence, kolego!“ Pokud stejnou historku vyprávíte ve druhé a třetí osobě, zní mnohem méně dramaticky: „Když jsem řekl řediteli, ať se na to podíváme z mnoha úhlů, vysvětlil mi, že to není v mé kompetenci;“
- dobrou úlohu splní i využívání citoslovce: Patříte-li mezi osoby s dobrou slovní zásobou a s převažující extroverzí, je využívání citoslovcí při prezentaci dobrou pomůckou. Ta však může naopak působit poněkud směšně u lidí, kteří hovoří pomalu, vyjadřují se příliš rozvláčně a rozvázně;

- využívejte vhodných sloves: Máte-li dobrou slovní zásobu, můžete si pohrát i se slovesy. Pokud budete pozorně naslouchat, zjistíte, že dobří a oblíbení prezentátoři umí používat dramatictější znějící slovesa, než ti ostatní. Místo slovesa „říkat“ použijí „povyprávět“, místo „jel jsem do práce“ sdělí, že „zdolal ranní špičku“, místo „jel jsem ráno mlhou“ vysvětlí, že ráno „narazil na mlhu“ apod. Dramaticky znějící slovesa jakoby svou dynamikou probouzejí pozornost a více zatahují do děje;
- pracujte s tichem a cílenými pauzami: Psychologové využívají tuto možnost při práci ve skupinách. V naší kultuře nejsme zvyklí, že je za normálních okolností ticho - říkáme, že „vážne komunikace“. Jak to jistě znáte ze školy, při dobře zvolené pauze, např. po otázce, máte zvednuté hlavy s nejistým pohledem zaručené;
- pokládejte otázky – otázka umožní pracovat přirozeně s hlasem a měnit intonaci, navíc pomocí ní můžete zjistit postoje účastníků k probíranému tématu nebo dokonce zcela přirozeně a nenápadně změnit pomocí tzv. řečnické otázky téma;
- obraťte se na konkrétní osoby z publika s otázkou či žádostí o podělení se zkušeností s danou problematikou apod. Pokud se nikdo nepřihlásí, nezoufejte, ale vyvolejte někoho sami. Osvědčilo se vyvolávat lidi z prvních tří řad - zřejmě díky větší blízkosti k prezentujícímu se nestává, aby odpověď pod jakýmkoliv záminkami odmítli.

Pracujte s motivací posluchačů: Při prezentaci, zejména manažerské, je vhodné se cíleně zaměřit při přesvědčování na konkrétní motivátory. Je-li skupina posluchačů známá, je celá situace pro prezentujícího manažera jednodušší. Při neznámé cílové skupině je možné se pokusit využít všeobecné motivátory, např. tím, že:

Při prezentaci, zejména manažerské, je vhodné se cíleně zaměřit při přesvědčování na konkrétní motivátory.

- vysvětlíte výhody a budete na ně trpělivě a nenápadně poukazovat i dále ve své prezentaci: Pozor by si měli dávat zejména technicky zaměření manažeři, kteří svou pozornost soustředí zpravidla na co nejpresnější a okolí ubíjející výčet technických parametrů;



Příklad: V jedné telekomunikační firmě nás požádali, abychom naučili prezentovat projektové manažery nový produkt. Manažeři jeden po druhém vysvětlovali, jaká je rychlost přenosu dat u tohoto produktu, kolik je možno uložit na jejich zařízení informací, s jak malým zpožděním se k nim dostaneme, jak jsou mezi prvními firmami, kteří mohou tuto službu nabídnout. Po téměř hodině celkem nudné přednášky jsme se konečně zeptali: „A proč by si to vlastně měl člověk pořádit?“

Technicky zaměřeni manažeři se chvíli na nás beze slov dívali a pak řekli: „Aha!“ Pochopili, že sebelépe naučené parametry nepřesvědčí koncového zákazníka, když mu jednoduše nevysvětlí, v čem tkví výhody jejich produktu.

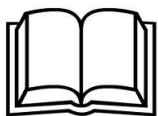
- poukážete na společensky uznávané hodnoty: Např. při odvolání se na ekologický dopad, na dopad na zdraví dětí, na mateřskou lásku, na chlapské slovo a čest nemůžete zpravidla udělat chybu;
- pokuste se vytvořit z cílové skupiny spoluřešitele prezentovaného problému: Tento přístup mohou zvolit zkušení prezentátoři, kteří mají zkušenosti s koučinkem a díky tomu dovedou pracovat velmi dobře s přesně promyšlenými a vedenými otázkami;
- pracujte s pozitivními formulacemi (zmínili jsme se dříve v textu);
- zaměřte se na posílení obav: Aniž bychom si to uvědomili, často se v praktickém životě setkáváme se situací, kdy je nám vyhrožováno (viz nálepky na krabičkách cigaret, přesvědčování pojišťoven o možném postižení nebo dokonce naší smrti apod.). Jak jsme se již zmínili dříve, člověk mnohem lépe reaguje na pozitivní sdělení, negativní spíše přehlíží nebo se snaží potlačit. Přesto však můžeme využít i tuto metodu, avšak je nutno působit na emocionální, nikoliv na logickou oblast.

Cvičení:

Najděte si na internetu některý ze šotů kampaně „Nemyslíš - zaplatíš“. Vypište, které pasáže působí na logickou a které na emocionální sféru. Pokuste se navrhnout, co je možno v šotu změnit, aby měla kampaň větší dopad na motivaci nezkušených nebo nezodpovědných řidičů. Zaměřte se zejména na podvědomé impulsy.

- pracujte s předpokládanými argumenty účastníků: Jedná se o časově náročnou, ale velmi účinnou metodu, pokud můžeme předvídat cílovou skupinu. Prezentující si připraví předpokládané námitky a argumenty, o kterých předpokládá, že je publikum při prezentaci jeho názorů použije. Sepíše si je a využije je přímo v samotné prezentaci, a to s příjemným úsměvem a co nejvíce vstřícnými gesty.

Chce-li prezentující vypilovat tuto metodu do dokonalosti, může předpokládané námitky využít jako tzv. řečnické otázky, kterým dá za pravdu a poté je svými vlastními argumenty, příklady a návrhy k řešení vyvrátí.



Příklad: Manažer obchodního oddělení se velmi často setkává s názorem, že jeho obchodníci naslibují zákazníkovi i nemožné, jen aby „měli kšeft a peníze“. Technické nebo výrobní oddělení pak musí doslova kouzlit, aby se dali nadnesené sliby splnit, i tak se některé zakázky zcela nevyvedou a vina je kladena právě nešťastnému technickému a výrobnímu oddělení. Manažer obchodního oddělení toho může velmi dobře využít. Sepíše si námitky a argumenty, které zná z minulých setkání se svými kolegy z techniky a výroby a při prezentaci může přímo začít: „Často se setkáváme v praxi s názorem, že obchodníci pro svoje provize naslibují kde co.

Že naprosto nezodpovědně nemyslí na firmu, ale na sebe. A já se ptám - je tomu skutečně tak? A hned si musím odpovědět: Ano, vnějšímu pozorovateli se to může zdát. Jenže pojďme raději hledat řešení naší situace.....“

Kde to jen lze, používejte raději tvaru „my“ než „já“ nebo „vy“: Prezentující, který vytýká na motivační prezentaci svým podřízeným neúspěch, bude mít mnohem větší šanci ke změně jejich přístupů, pokud použije sdělení „Proč se nám tento úsek nevydařil? Pojďme se společně zabývat jednotlivými klíčovými body...“, než když použije stejný význam, ale odlišnou formulaci „Proč se vám to nepovedlo? Zabýval jsem se jednotlivým klíčovými body a vyšlo mi toto....“.

Kde to jen lze, používejte raději tvaru „my“ než „já“ nebo „vy“

I když je známo, že verbální složka, tj. slova samotná, mají jen menší význam na to, co si posluchači skutečně zapamatují, doporučujeme verbální komunikaci nepodceňovat. Jednak proto, že logický význam nějak sdělit musíme, ale také proto, že do verbální složky spadají i paraverbální aspekty, které vzbuzují emoce. A navíc vhodně zvolená slova mohou také cílené emoce vyvolávat.

Přesvědčování pomocí vizuální složky

V současné době je ve firmách zažito, že kdo nepoužívá vizuální prezentaci, jako by nebyl. Již nestačí jen umět dobře řečnit, prezentovat sebe i své názory, ale pro „skutečně profesionální“ zvládnutí prezentace je nutno využít minimálně počítač, projektor a PowerPointovou prezentaci.

Je na každém z nás, zda v takovém případě podlehne kouzlu moderního trendu a bude vizuálně prezentovat o sto šest, nebo zda se využije zdravého rozumu a využije jiných prezentačních prostředků: verbálních, flipchartu, názorných pomůcek apod.

Jen málokdo se zamýšlí nad tím, zda je skutečně nutné pro čtyři důležité informace využít technických prostředků, popracovat si v počítačovém programu a zpracovat čtyři snímky.

Samozřejmě, čtyři je málo, takže se přidají nějaké další, ať to vypadá pro posluchače dobře - a tak se ztrácí údernost sdělených informací.

Je na každém z nás, zda v takovém případě podlehně kouzlu moderního trendu a bude vizuálně prezentovat o sto šest, nebo zda se využije zdravého rozumu a využije jiných prezentačních prostředků: verbálních, flipchartu, názorných pomůcek apod. Pro zhodnocení, zda je skutečně vhodné využít vizuální (většinou PowerPointovou prezentaci), přinášíme sedm otázek - pokud na všechny odpovíte kladně, je skutečně vhodné využít tento druh prezentace, a to navíc s jistotou, že se nejedná pouze o přizpůsobení zaběhanému stylu:

- zkrátí vizuální prezentace čas, který je nutný pro pochopení podaných informací;
- vytvářím skutečně prezentaci pro posluchače? (tj. nejedná se pouze o moji berličku);
- bude sdělovaný obsah opravdu pomocí vizuální prezentace pro cílovou skupinu srozumitelnější (není vhodnější využít „jen“ příkladů, modelových situací nebo ukázek produktů)?;
- bude moje prezentace originální pro tuto cílovou skupinu (tj. neusnadňuji si tím práci použitím předchozí prezentace)?;
- umožní vizuální prezentace nejlépe upozornit na hlavní body prezentované problematiky?;
- ukážou se potřebné souvislosti nejlépe pomocí vizuální prezentace?;
- pomůže vizuální prezentace lépe přesvědčit, motivovat, zapamatovat si sdělované informace?

Předpokládejme, že pro případ prezentace, kterou si připravujete, neplatí výše popsaná negativní kritéria. Na sedm otázek jste si odpověděli tak, že jste přesvědčeni o důležitosti svoji prezentaci vypracovat. Logicky jste zvážili cíle, cílovou skupinu, množství informací a vyhodnotili jste, že je vhodné vizuální prezentaci skutečně použít. Jaká vás čekají úskalí?

1. Prezentace musí být čitelná.

Častou chybou prezentujících je snaha namačkat na snímek (tj. jednu stránku prezentace) co nejvíce informací. Spoléhají se na zázrak, který způsobí, že jejich poznámky budou pro účastníky čitelné. Někdy se hájí tím, že to přece účastníkům přečtou.

Představte si, že sedíte na prezentaci, někdo vám promítá jeden snímek za druhým a vy jste schopni přečíst jen některé údaje. Po chvíli vás to přestane bavit, začnou vás bolet oči a tak se začnete bavit něčím jiným, třeba hrát piškvorky.

Pro čitelnost je potřeba zachovat následující pravidla:

- a) využívejte raději běžné písmo, tj. střídání malých a velkých písmen. Text, skládající se pouze z velkých písmen, působí nepřehledně. Malá písmena člení text svými horními a dolními kličkami a tak čtenáře „více baví“;



Příklad: Všimněte si např. i na internetových diskuzích, že diskutující často virtuálně „vynadají“ těm, kteří ve snaze zvýraznit svůj názor, si zapnou Caps Lock a napíší několik řádků. Většina z přítomných virtuálních diskutujících napíše: „To já ani nečtu!“

- b) používejte dostatečně velká písmena;

Odborníci nabízejí pro nejvhodnější velikost písma vypočítávat tzv. koeficient vzdálenosti (vzdálenost nejdále sedícího posluchače dělenou šířkou plátna).

Jen málokdy se však prezentující manažer tuto informaci dozví dopředu. Je proto vhodné vycházet ze zkušeností:

- nejmenší písmena mají mít velikost cca 2% nejdelší strany popisované plochy;
- v PowerPoint prezentaci nepoužívejte raději psané písmo (např. Lucida Calligraphy);
- na snímek nedávejte více než 5 (výjimečně 6) řádků;
- nadpisy snímků jsou krátké, nejlépe heslovité;
- nadpisy snímků jsou složeny z většího a tučného písma pro odlišení.

- c) do jedné věty nebo jednoho informačního bodu vložte jen jednu informaci. Prezentující někdy ve snaze zachovat doporučený počet řádků a veden tendencí sdělit co nejvíce informací, vypracuje rozvláčný bod, který rozmělní důraznost jeho sdělení.



Příklad: Na jedné prezentaci začínající manažer vypracoval následující body, které se týkají splnění a vývoje do dalšího období, analýzy nedostatků oddělení a jejich příčiny, aktuální situace na trhu ve strojírenském prostředí; jeho body příliš nezaujaly a nebyly výstižné.

Cvičení:

Vypracujte každý samostatně lepší znění prezentovaných bodů z uvedeného příkladu. Kolik snímků budete nakonec potřebovat? Kolik vytvoříte informačních bodů? Změní se i jejich znění, aby byly výstižnější a více upoutaly?

- s odlišením písma pomocí barvy zacházejte opatrně. Vždy si vyzkoušejte, jak barva působí na plátně, protože to, co je velmi hezké na obrazovce počítače, může působit nejasně nebo dokonce nečitelně na plátně;
- vždy si vyzkoušejte i působení barevného pozadí pro zvolené písmo a případné obrázky. I zde platí, že to, co vás nadchne na obrazovce vašeho počítače, nemusí tak dobře působit při promítání na plátno. Je sice možné prezentaci rychle na začátku změnit, ale to vám nepřidá na klidném chování ani na důstojném hodnocení vašich prezentačních schopností;
- počítejte s tím, že světlé barvy vždy působí při promítání nejasně;
- pro písmena, která sdělují základní informace, jsou nejvhodnější černá a tmavomodrá barva. Obě dvě neasociují negativní prožitky (jako např. červená, která značí chybné příklady ve škole) a jsou i z dálky velmi dobře čitelné;
- kde to lze, volte písmo a barvy podle corporate design (tj. firemního designu).

2. Prezentace musí být srozumitelná a přehledná

Zejména mladí manažeři, kteří se musí prosadit mezi svými kolegy, často využívají své lepší dovednosti pracovat s počítačovými programy. Jejich znalosti jsou sice chvályhodné, ale blikající, různobarevné, příliš rozčleněné a přeobrázkované snímky prezentaci spíše škodí. Mohou být sice originální, ale příliš odvádějí pozornost od sdělovaných informací je kontraproduktivní.

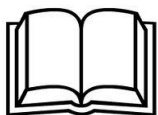
Zejména mladí manažeři, kteří se musí prosadit mezi svými kolegy, často využívají své lepší dovednosti pracovat s počítačovými programy. Jejich znalosti jsou sice chvályhodné, ale blikající, různobarevné, příliš rozčleněné a přeobrázkované snímky prezentaci spíše škodí.

Mimoděk o sobě sdělí: „Umím to s počítačem“, ale cílovou, ani motivace v jejich prezentaci nebude na dobré úrovni.

Pro přehlednost a srozumitelnost je potřeba dodržet následující zásady:

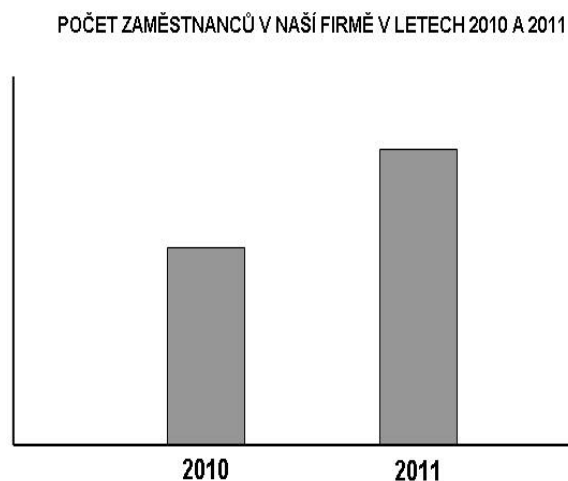
- v prezentaci se co nejvíce vystříhejte odborných výrazů. Jedinou výjimku tvoří prezentace, určená výlučně pro odbornou veřejnost, jako jsou sympózia pro lékaře, setkání matematiků apod. I zde se však pokuste vhodným příkladem nebo definicí výraz osvětlit. Může se stát, že v místnosti bude např. nováček, zanícený student nebo žurnalista, kteří mohou být velmi rychle dezorientováni;

Příklad: Jeden z autorů zažil následující příhodu: začal pracovat pro Universitu obrany, ale neměl žádné zkušenosti s armádním prostředím. Plný elánu se dostavil na seminář pro vojáky i civilní zaměstnance, který pořádali vojáci se zkušeností z nedávné mise. Celý seminář byl však ztráta času. Autor velmi rychle, hned první čtvrt hodinu vypadl z konceptu a nevěděl, o čem je řeč - všichni prezentující do jednoho používali zkratky vozidel i letadel (aniž by řekli, že se jedná o vozidla a letadla), odborné názvy jednotlivých procesů i profesní slangové výrazy. Nezbylo, než se znuděně dívat po okolních posluchačích a těšit se na každý nový snímek prezentace, zda tam bude nějaký zajímavý obrázek.

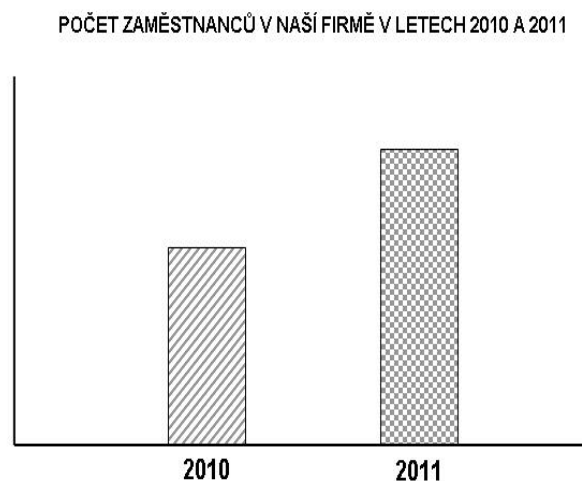


- na jeden snímek patří maximálně sedm informací (někteří autoři dokonce uvádějí maximálně pět informací s tím, že co je nad toto množství, je násilí páchané na posluchačích);
- v grafu využívejte barev logickým způsobem. Pokud jsou znázorněné grafy nositeli informací s různým obsahem, použijte pro jejich vybarvení také různé barvy, je-li však jejich význam stejný a jenom pomocí grafu porovnáváte, vybarvěte je také stejně;

a) správně



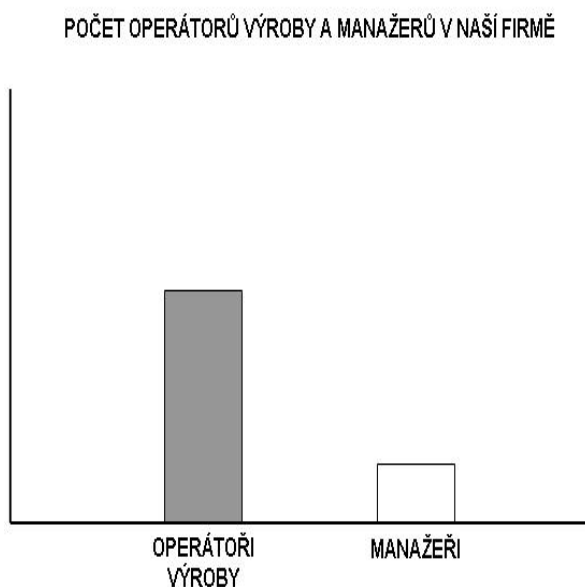
b) špatně



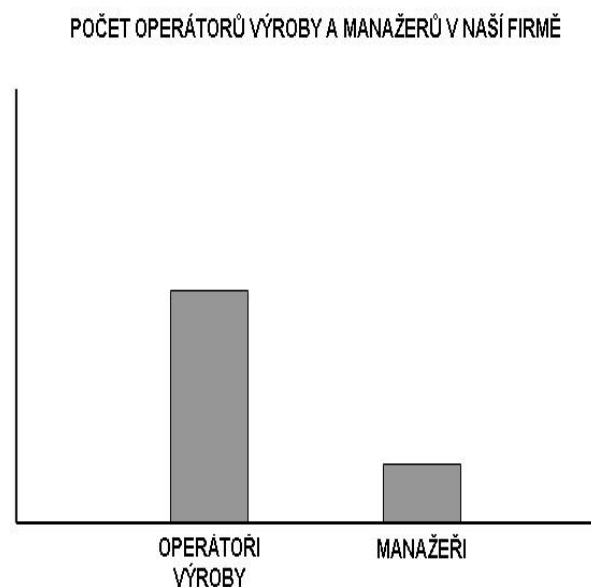
Obrázek 23 A – Logický způsob využití barev v prezentaci

Zdroj: Vlastní (2011)

a) správně



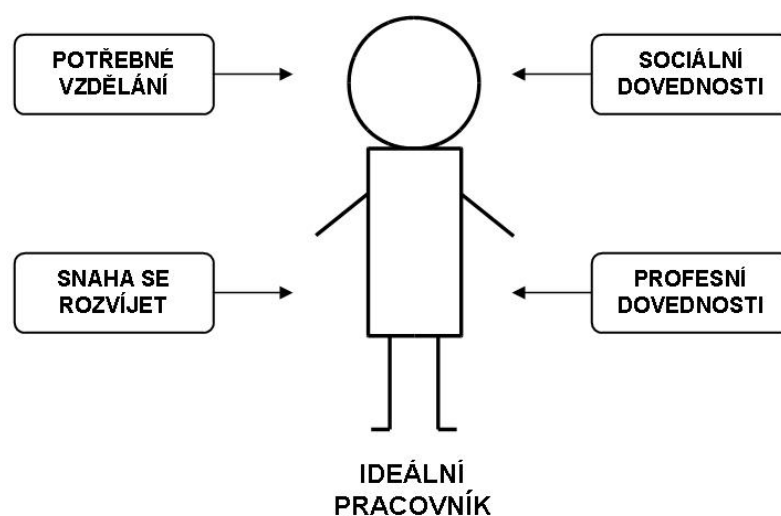
b) špatně



Obrázek 23 B – Logický způsob využití barev v prezentaci

Zdroj: Vlastní (2011)

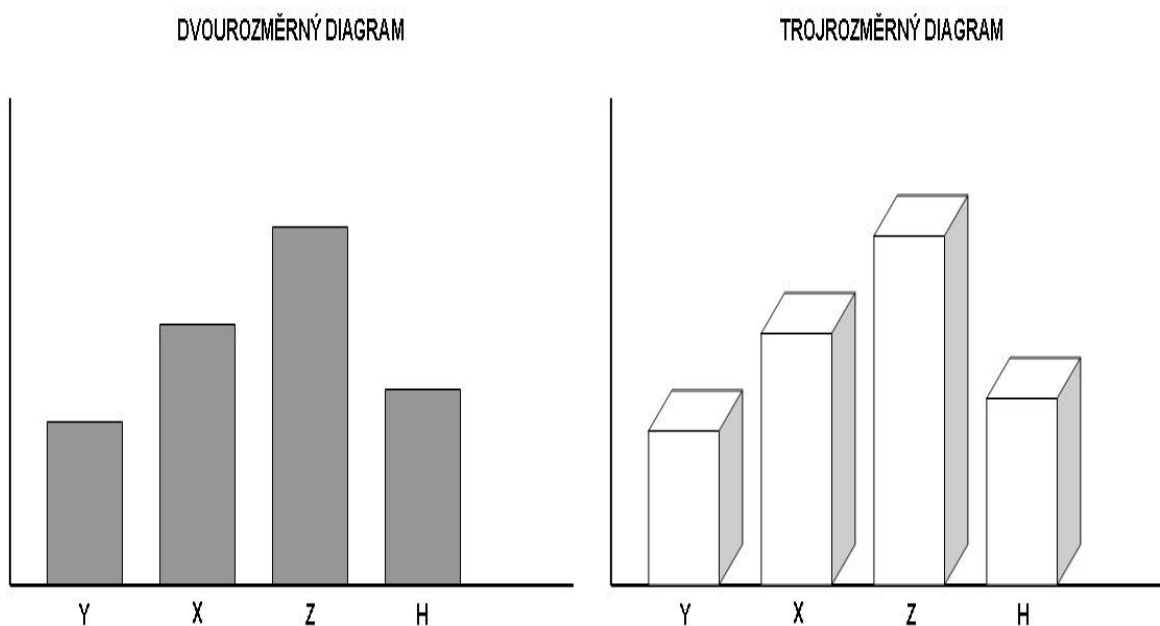
- nejdůležitější informace umístěte do střední části snímku, pokud je možné a smysluplné, umístěte je do kruhového obrazce (nebo se pokuste udělat obrázek tak, aby se skládal z kruhu, který je umístěný ve středu). Zaručíte tak jejich okamžitý vliv na pozornost posluchačů. Další informace lze ke středu směřovat nákresem;



Obrázek 24 – Důležité informace je vhodné umístit do středu snímku

Zdroj: Vlastní (2011)

- používejte známé značky a znaky. Někdy je vhodné využít v prezentaci známé symboly, značky nebo znaky, protože to zvýší pochopení prezentovaných informací. Mohou to být znaky, které využívá obor, ve kterém se prezentující pohybuje (např. chemie, medicína, vojenství), obecně známé značky (doprava, IT oblast) nebo pouze značky, které jsou charakteristické pro danou firmu. Pokud se rozhodne prezentující obohatit svůj přednes o vlastní znaky, je důležité je předem vysvětlit, popř. někde na viditelném místě nechat k dispozici jejich přehled;
- používejte pro celou prezentaci jednotný design. Pokud si musí posluchači při každém novém snímku zvyknout na jiné uspořádání, odlišné pozadí za textem nebo jiný způsob používání grafických prvků, odvádí to jejich pozornost na příliš dlouhou dobu. Zatímco se snaží v nabídnutých informacích zorientovat, prezentující vysvětlí mnoho důležitých dat nebo přednese podstatné argumenty;
- čím větší cílové skupině prezentujete, tím více upřednostněte dvourozměrné diagramy. Trojrozměrné jsou sice na pohled hezčí - ale jen pro toho, kdo sedí v prvních řadách. Čím dále od promítaného obrazu posluchač sedí, tím více trojrozměrné znázornění mate. Proto volte raději proužkové diagramy, než sloupcové.



Obrázek 25 – Vyšší přehlednost dvourozměrného diagramu a trojrozměrného, zejména na větší vzdálenosti, je patrná.

Zdroj: Vlastní (2011)

- při prezentaci číselných údajů používejte zaokrouhlená čísla. I když jste známý svou přesností nebo když přednášíte pro publikum plné techniků nebo účetních, pro svou prezentaci informace zaokrouhlete. Učiní to vaši prezentaci přehlednější, srozumitelnější, nezahlcenou tabulkami plnými desetinných čísel;
- při vypracování tabulek využijte raději tlustých čar. V praxi postupně každý prezentující zjistí, který druh čáry mu nejvíce vyhovuje a zároveň je ještě dobře čitelný pro posluchače z cílové skupiny. Vždy je nutno brát v potaz vzdálenost nejdále sedícího účastníka a velikost písma - pravidla pro prezentaci stanoví, že minimální tloušťka čáry má mít cca 10% z výšky písmen, které jsou používány na aktuálním snímku, kde čáru používáme. Obrázky musí být jasně zpracovány, jinak neplní funkci pomůcky;
- někdy nezkušený prezentující pořídí pro svou prezentaci zdařilé snímky o prezentovaném produktu a zařadí je celkem tématicky vhodně do své prezentace. Jenže to, co vypadalo na obrazovce počítače jasně a přesvědčivě, se při promítání na plátno změnilo v šedé něco, co si lidé v třetí a další řadě bez nápovědy nepojmenují. Takový obrázek nepomáhá, naopak může pozornost posluchačů zcela rozbít;
- využívejte barvy podle jejich psychologického působení. Nemusíme se zrovna ponořit do studia Lüscherova testu a jeho teorie barev, abychom využili známých asociací pro nejčastěji se vyskytující barvy.

Červená – asociuje boj, bojovnost, život, lásku, příjemné i nepříjemné nebezpečí, v každém případě však akci.

Modrá – klid, vyváženost, pohoda, meditace, zodpovědnost, přílišná usazenost, konzervativní přístup, věčnost.

Zelená – příroda, růst, začátek, možnost postupovat dopředu, naděje.

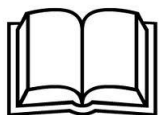
Černá – negace, popření, odtahování se, snaha „nebýt“ nebo něco zapřít, korektnost, jasně dané informace (co je psáno, to je dáno - a většina písmen je černých).

Šedá – snaha nevybočit z řady, vyčkávat, pozorovat.

Žlutá – jasnost, veselost, tendence si hrát, aktuální stav, výbuch energie.

V praxi a orientaci nám mohou pomoci i přísloví, která se barev týkají, ustálená rčení apod.: „září jako sluníčko“, „černé vyhlídky“, „šedá myš“, „krve se v něm nedořezal (pro bledou osobu)“. Je důležité nesklouznout k přílišnému přehánění smyslu barev, na druhé straně je také nevytlačít z podvědomí. Např. graf, který znázorňuje snižování se obrátu, vybarvený žlutou nebo zelenou barvou je pro naše podvědomí protiřečením si.

- dbejte na zachování zažitých pravidel využívání barev v jednotlivých odvětvích. Při prezentaci v různých odvětvích je potřeba zachovávat barvy, které se „zažily“ pro určité informace: u plynářů je plyn značen žlutě, elektrikáři rozumí barvě zelenožluté, modré, černé a hnědé;
- ekonomové mají zase asociace k červené a černé (plusové nebo minusové zůstatky), všichni si modrobílé pruhy spojíme s námořníky. Stejně tak dobře a bez zbytečných slov naladíme posluchače, pokud využijeme jejich firemních barev pro pozitivní sdělení apod.;
- naučte se uměřeně ve vhodných případech využívat kontrastu. Např. význam dvou grafů, které pojednávají o odlišných výsledcích, zvýrazníte ještě kontrastními barvami, jako je černá a bílá, oranžová a modrá apod. Použijete-li v tomto případě žlutou a bílou, nebo modrou a zelenou, nesplní barevné označení svůj účel;
- stejně tak lze kontrastu využít při odlišení informací velikostí písma. Jen stěží si posluchač všimne rozdílu o pár milimetrů, ale u dvojnásobné výšky si toho určitě povšimne;
- pracujte s prostorem na snímku co nejlogičtěji. Není příliš efektivní, nasázet na snímek potřebné obrázky s přesvědčením, že to při prezentaci nějak vysvětlíme.



Příklad: V dobách, kdy se běžně inzerovalo v tištěných médiích a nebylo možno využívat internet, inzerenti bojovali o to, aby jejich inzerát byl otištěn nejlépe v pravém horním rohu, v horším případě v levém horním rohu, vše ostatní byla prohra. Je známo, že lidské oko nejprve prohlédne pravý horní roh, poté levý horní roh, sklouzne ke středu k pravému spodnímu rohu. Proto je vhodné při umísťování obrázků nebo symbolů s touto informací pracovat. Např. prezentace, kde prezentující umístí firemní logo nenápadně do levého horního rohu, popř. tam vloží kontakt na sebe, není zcela v pořádku.

Doporučuje se také dodržovat pravidlo důležitosti pořadí. Čím důležitější informace, tím je v tabulce, grafu nebo řadě dříve umístěná. Pokud toto pravidlo porušíme, vzbudíme v posluchačích podvědomou nelibost.

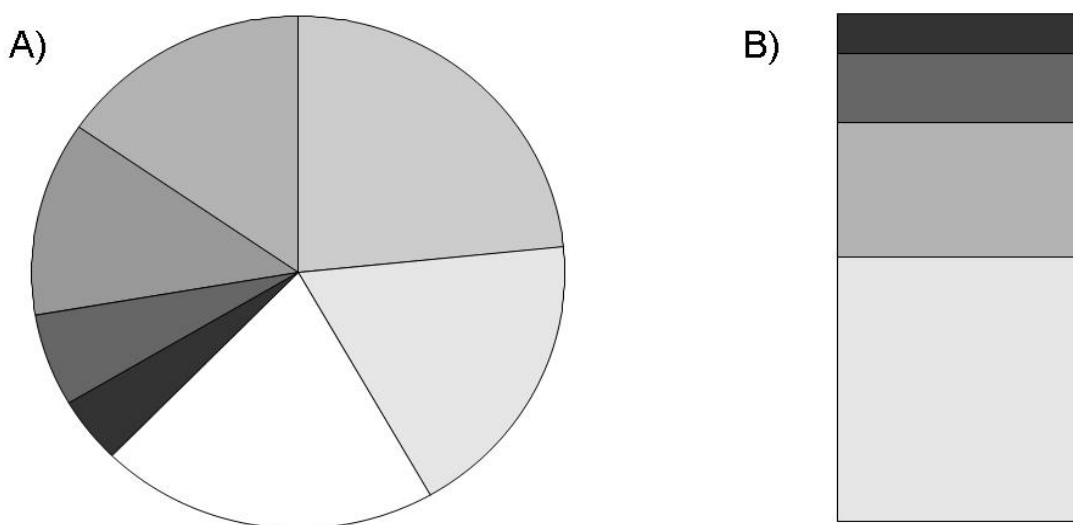
Odborná literatura také uvádí pořadí, podle kterého naše oko vybírá „důležité“ objekty: je-li na obrázku osoba, zvíře, tabulka, barva, text a kruh, zaměří se posluchač nejprve na obrázek osoby, poté zvířete, kruhu, barvy, tabulky a naposledy textu. Chceme-li toto pořadí změnit, je vhodné např. spojit barvu a text (upřednostníme text), zvíře a barvu apod.

Cvičení:

Připravte si prezentaci o délce pěti snímků, ve kterých využijete všech informací o práci s prostorem, které vám poskytl tento bod. Základní téma prezentace je Příroda a ekologie (samozřejmě si můžete název kreativně a podle prezentovaných informací upravit.).

Dodržujte zpracování grafů, které má v prezentaci svá pravidla a zákonitosti, viz text dále.

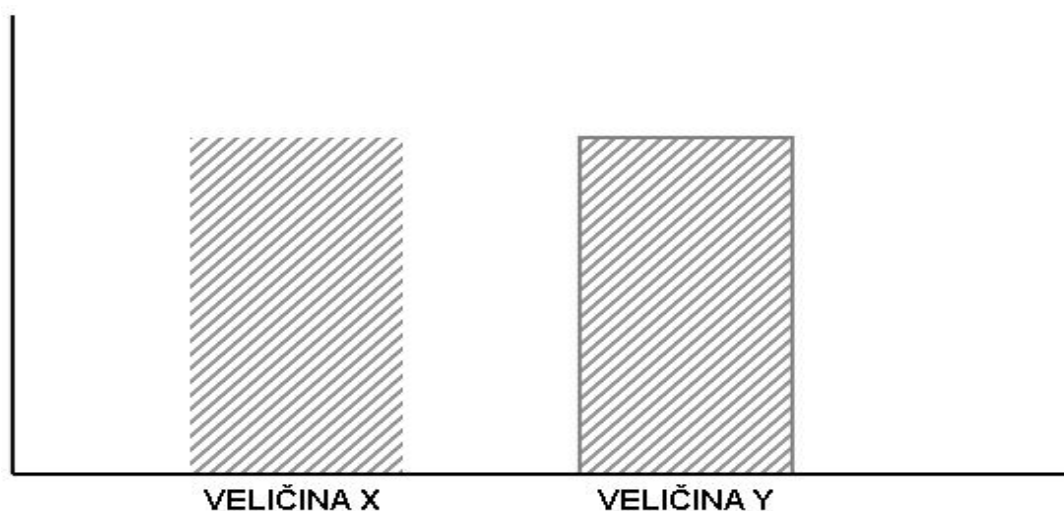
Potřebujete-li využít v prezentaci graf, který je nutno rozdělit na několik ploch, působí lépe, pokud je menší plocha vybarvena intenzivněji, než ty větší.



Obrázek 26 – Menší plochy je vhodné vybarvit sytěji, než velké plochy

Zdroj: Vlastní (2011)

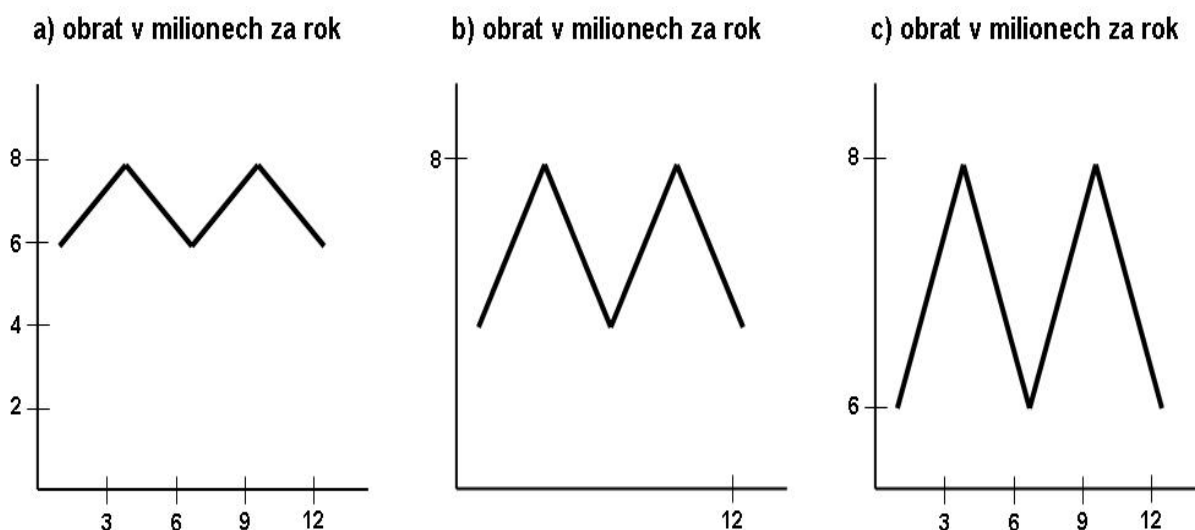
Promítáte-li větší plochy, je vhodnější je obtáhnout silnější čarou (jak jsme uvedli, měla by tvořit 10% z velikosti písma na snímku). Taková úprava přidá informaci na vážnosti, zdůrazní, co potřebujeme posluchačům sdělit.



Obrázek 27 – Větší plochy obtáhněte přiměřeně tlustou čarou

Zdroj: Vlastní (2011)

Rozhodnete-li se graficky zpracovat informaci o narůstajícím počtu, je důležité zhodnotit váš konečný výtvar. Nezkušení manažeři se často uchylují k tomu, že prostě obrázek, který znázorňuje zvětšenou informaci, prostě natáhnou, nechají „narůst“. Jak vypadá takový výsledek?



Obrázek 28 – Grafické zpracování narůstajícího počtu může posluchače zmást

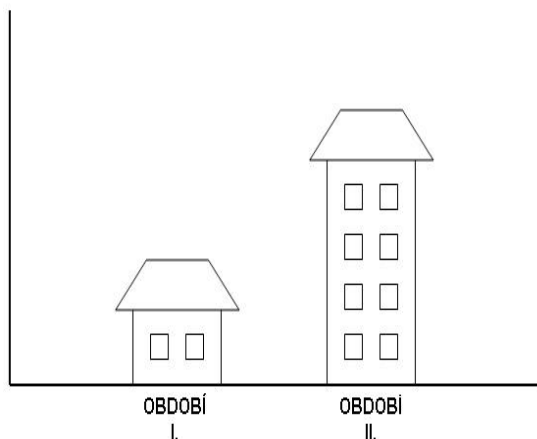
Zdroj: Vlastní (2011)

Při grafickém znázornění také velmi záleží, kolik prostoru věnujete jednotlivým osám, které pro graf použijete. V uvedeném příkladu se snažil manažer ukázat, jak se vyvíjel obrat obchodního oddělení během jednotlivých čtvrtletí v uplynulém roce.

V prvním případě je sdělení možné vnímat ve smyslu „nic se neděje“, ve druhém „jednalo se o dramatické výkyvy“ a teprve třetí možnost má potřebnou vypovídající hodnotu.

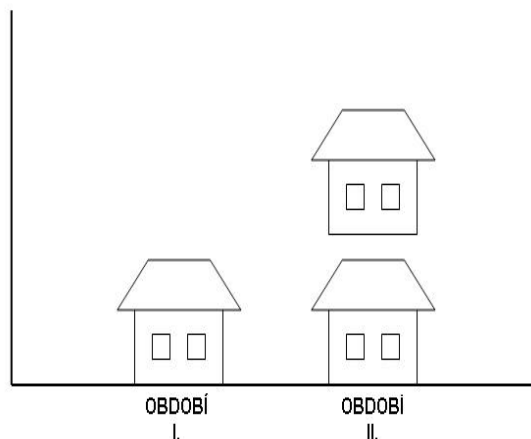
a) špatně

NAŠE FIRMA POSTAVILA VE 2.OBDOBÍ DVAKRÁT TOLIK BYTŮ



b) správně

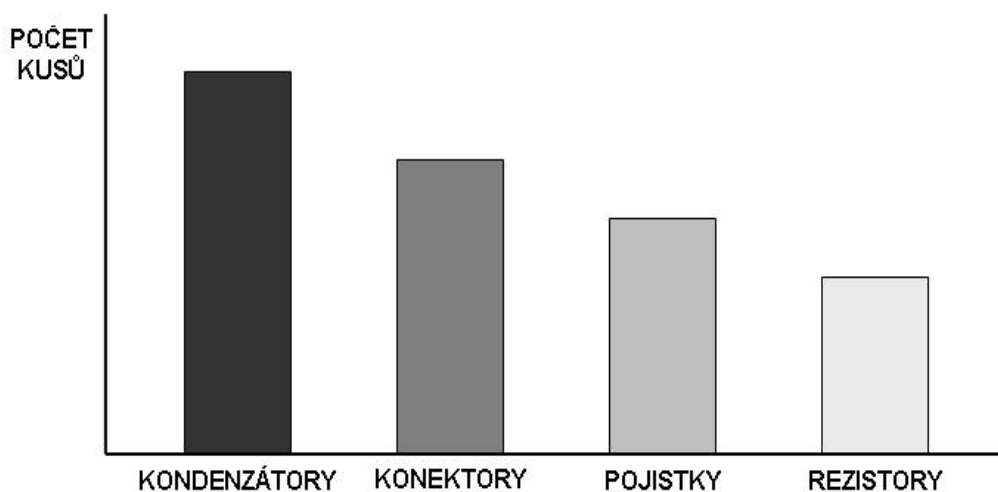
NAŠE FIRMA POSTAVILA VE 2.OBDOBÍ DVAKRÁT TOLIK BYTŮ



Obrázek 29 – Vliv prostoru a osy pro grafické znázornění

Zdroj: Vlastní (2011)

Jiná nechtěná, ale výrazná a někdy i zásadní chyba může vzniknout, pokud se prezentující nezamyslí nad tím, zda je vhodné použít raději svislý nebo vodorovný graf. V uvedeném příkladu se manažer výroby rozhodl ukázat, v jakém poměru byly za minulé pololetí vyrobeny určité výrobky.



Obrázek 30 – Poměr jednotlivých výrobků na celkový objem výroby

Zdroj: Vlastní (2011)

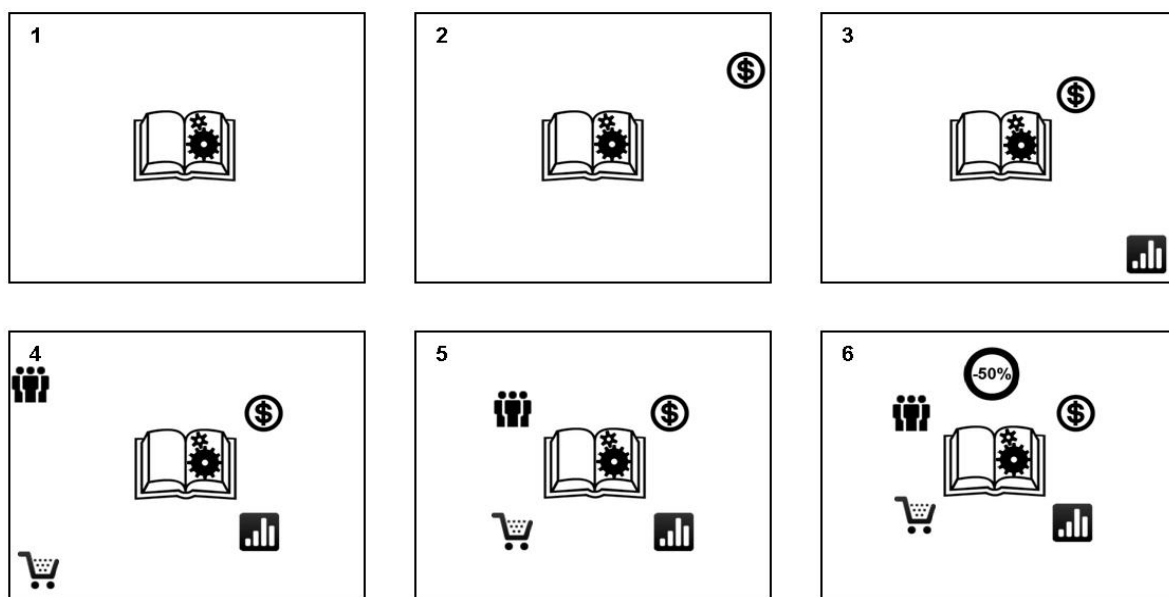
Cvičení:

Prohlédněte si pozorně uvedený graf a vyjmenujte, kterých chyb se prezentující manažer dopustil. Načrtněte jiné, lepší řešení grafického znázornění, které byste mu jako kolegové doporučili.

Efektu grafického znázornění je možno použít i pro tzv. scrolování. Nezařadí-li ho prezentující do své prezentace více než jednou v průběhu jedné akce, určitě se mu podaří zaujmout posluchače a přimět je k pozornosti. Také lze scrolování s úspěchem použít při závěrečném shrnutí prezentace. Jak takové scrolování v praxi vypadá? Prezentující využije několik doporučení k zajímavé prezentaci najednou: hlavní informaci může umístit do středu snímku, nachystá si symboly nebo piktogramy a navíc je nesdělí posluchačům najednou. Vždy přidá jeden symbol, přidá k němu potřebné informace - a tak pokračuje až do konce celého snímku.



Příklad: Personalista se rozhodl prezentovat, za jakých okolností se může udržet ve firmě rozvojový plán jednotlivých pracovníků. Připravil si symboly k následujícím pojmům: firemní vzdělávání, ekonomická situace firmy, plánovaný vývoj firmy, požadavky trhu, demografický vývoj v okolí, nabídka vzdělávání na trhu. Poté je pomocí scrolování nachystal na prezentaci, jak ukazuje následná ukázka.



Obrázek 31 – Ukázka scrolování na téma „Co ovlivní rozvojový plán našich zaměstnanců“

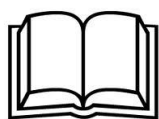
Zdroj: Vlastní (2011)

Cvičení:

Připravte si pomocí uvedené prezentační pomůcky scrolování jeden snímek na téma: „Co ovlivnilo můj výběr oboru a vysoké školy“. Presentujte svůj výsledek ve skupině a předejte si zpětnou vazbu.

Závěr prezentace

Zakončení prezentace je stejně důležitá část, jako je zahájení nebo stanovení cíle. Přesto na to mnoho prezentujících zapomíná.



Příklad: V praxi se setkáváme s mnoha prezentacemi, kterým zakončení prostě chybí. Buď proto, že prezentující na tuto část prostě neklade důraz, nebo pro špatný odhad času. V tomto případě se prezentující osoba na poslední chvíli „vzpamatuje“ a se slovy „Vidím, že již přetahujeme“, spěšně ukončí svou prezentaci. Zcela tak popře efekt „prvního a posledního“, který má velký vliv na podvědomé hodnocení našich prožitků.

Dobrý závěr je charakteristický tím, že je mu věnována stejná péče, jako předchozím částem prezentace a neztrácí chováním prezentujícího na své důležitosti.

Autor Hierhold (2005) doporučuje pro efektivní závěr dodržet sedm zásadních kroků:

- oznámení: Prezентující si nachystá vhodnou frázi, pomocí které sdělí ukončování prezentace. Stačí zpravidla dvě - tři věty, např. „Přicházíme k závěru, který.....“;
- ohlédnutí zpět, neboli shrnutí: Jedná se o rekapitulaci hlavních myšlenek prezentace. Lze k tomu použít např. nejdůležitějších symbolů, které byly v prezentaci použity, úderná hesla k tématu apod. Tato pasáž by neměla přesáhnout deset minut;
- žádost, prosba nebo výzva: Pokud byl cíl prezentace dojít ke společnému závěru, měly by již dávno zaznít všechny argumenty, vysvětlení a zásadní informace. Tato výzva musí být vyjádřená jasně a konkrétně - prezentující nesmí očekávat, že se účastníci prezentace dovtipí nebo mu v tom pomohou. V této části ukončení prezentující formuluje další, následující kroky;
- přechodový můstek k diskuzi: Zde si prezentující nachystá formulaci, kterou pobídne ostatní k diskuzi. I když to zní tvrdě, je nutné mít i v této části pod kontrolou čas a korigovat dotazy a námitky;
- stimulace: V praxi se často přihodí, zejména ve větších skupinách, že se nikdo neptá, i když byli všichni jasně vyzváni a diskuze byla oznámena dopředu. Může se to stát z různých důvodů: ostýchavých posluchačů, nová problematika, autorita prezentujícího apod.;
- prezentující se může uchýlit k malé lsti: dopředu si připraví nějaké otázky a uvede je slovy: „Často se mě lidé ptají, zda...“. Ve většině případů tento stimul k diskuzi zabere.
- souhrn diskuze: I diskuze by měla být jasně ukončena, neměla by se rozmělnit do dotazů, které ukončí až naprostý nedostatek času nebo únava prezentujícího. Na závěr diskuze je nutno hovořit jasným, důrazným hlasem a s rovným postojem těla;
- finále: Formální ukončení celé přednášky je velmi důležité. Je opět nutné ho formulovat jasně a konkrétně. Zde se také rozdávají prezentační materiály, písemné doklady, také se oznámí délka přestávky před vystoupením dalšího prezentujícího apod.

Hierhold (2005) doporučuje pro efektivní závěr dodržet sedm zásadních kroků



Příklad: V této části velmi často slyšíme poděkování publiku. To je v pořádku - jenže většina prezentujících děkuje „za trpělivost a vyslechnutí do konce“!

Prezentující díky nemístné skromnosti shodí celou svoji přípravu, přednášku, práci i energii, kterou do prezentace dal. Poděkovat je možné za návrhy, zajímavé poznámky, podnětné argumenty, ale ne za trpělivost při naslouchání naší práce.

Shrnutí:

Má-li být manažerská prezentace úspěšná, je potřeba zachovávat pravidla prezentace, s přihlédnutím k potřebám manažerské komunikace.

Prezentující postupuje podle určitého harmonogramu, při kterém se soustředí na stanovení cíle prezentace a analýzu tohoto cíle, na zahájení, představení, vytvoření co nejvíce efektivní nosné části a nakonec nesmí odbýt poslední část prezentace, a to ukončení.

Pro naplnění zvolného cíle je nutno využívat verbální složky, znalosti motivátorů cílové skupiny i znalosti o správném vypracování vizuálních pomůcek.

Prezentující se musí také zaměřit na analýzu cílové skupiny a podle toho i zvolit tempo, způsob prezentace, množství obrázků a jiných efektů.

5.4 Základní vhodné prostředky (médiá) pro prezentaci

Klíčová slova: prezentační prostředek, počítač, hardware, software, výhoda, nevýhoda, prezentující, prezentace.

Flipchart

Jde o prezentační prostředek, který je v manažerské praxi stále užíván, i když není nosným prostředkem. Jde v podstatě o stojan, na kterém jsou zavěšeny listy papíru, které slouží ke grafickému záznamu. Dá se využít jednak k tomu, že prezentující si text na listy předem připraví a poté je používá, (postupně otáčí listy) nebo prezentaci tvoří v průběhu výkladu. K využití flipchartu jsou nutné kromě listů papíru vhodné psací prostředky (fixy, popisovače). Jako každé prezentační médium má své výhody a nevýhody.

Výhody – stojan lze libovolně přenášet z místa na místo, natáčet směrem k publiku, flexibilně měnit výšku stojanu a sklon vzhledem k zornému poli posluchačů. Nezabírá velký prostor, je finančně dostupný, jednoduchý, v podstatě bezporuchový. Jde o práci se skutečným obrazem, na rozdíl od projekce nebo použití záznamu z jiného zařízení. Obraz je tvořen postupně v závislosti na rychlosti pochopení problému posluchači, není potřeba elektrický proud ani další technický prostředek na něm závislý, je možnost aktivního vstupu posluchačů při reálné tvorbě schémat, tabulek apod.

Nevýhody – pokud si prezentující dopředu připraví prezentaci, je poměrně obtížné „přeskakovat“ z jednoho záznamu na druhý, je nutné obracení listů, což může být chápáno jako rušivý element.

Vzhledem k tomu, že formát papíru je poměrně velký, obtížně se prezentace uchovávají a znovu používají, při chybném psaní textu se nedá záznam smazat a musí se použít nový list papíru. Pokud bychom chtěli záznam na flipchartu dát posluchačům, museli bychom ho překreslit nebo zkopírovat.

I když není nosným prezentačním prostředkem, v rámci firemní praxe je stále používán většinou pro menší a spíše neformální skupiny.

Dataprojektor

Jde o elektrické multimediální zařízení, které se v současné edukační a manažerské praxi velmi často používá za současného použití stolního nebo přenosného počítače.

V současnosti se s tímto prezentačním prostředkem můžeme setkat na většině škol a školských zařízeních, ale je také nepostradatelným pomocníkem ve firmách, podnicích i v soukromém životě.

Toto zařízení má rovněž celou řadu výhod i nevýhod. Můžeme se o nich mimo jiné dočíst v díle Emila Hierholda (2005), které se týká i celé řady dalších prezentačních prostředků. V minulosti byly dataprojektory poměrně málo užívaným prezentačním prostředkem vzhledem ke své ceně a dostupnosti.

Výhody – cenově dostupný prostředek, možnost výběru od mnoha výrobců, poměrně malé rozměry a s tím spojená snadná prostorová manipulace, snadné nastavení přístroje, velká mobilita prezentujícího, možnost stabilního připevnění přístroje pod strop nebo na stůl, apod. dle potřeby, velká svítivost dodá zřetelnost obrazu, poměrně malá hlučnost přístroje, možnost připojení ke stolnímu nebo přenosnému počítači nebo k digitální kameře, funguje vzápětí po připojení počítače, velmi dobrá kompatibilita s různými počítači a software, možnost promítání filmů a dalších obrazových videozáznamů, uložených na počítači.

Nevýhody – při různém technickém rozlišení počítače a dataprojektoru může někdy dojít ke zkreslení barev či ostroty obrazu, relativní nevýhodou je to, že existuje možnost poškození lampy v dataprojektoru a tím nemožnost dalšího přenosu obrazu, event. zvuku.

I když lampy vydrží řádově 2-3 tisíce hodin provozu, jsou stále poměrně drahé, reproduktory v dataprojektoru jsou málo výkonné, je nutné použití externích reproduktorů, příslušenstvím dataprojektorů jsou většinou krátké kabely a při jeho umístění dále od počítače to může být problémem. Starší typy dataprojektorů vydávají poměrně velký hluk, který může rušit citlivější posluchače nebo i prezentujícího.

Televizní přístroj

Jde o prostředek, který se v manažerské a firemní praxi používá zejména jako nástroj dálkového přenosu slova a obrazu z velkých prezentačních sálů při konferencích, veletrzích a dalších akcích, kde je nutné a potřebné přenést slovo, obraz apod. z jednoho místa na několik dalších. V současnosti již se jedná o LCD, plazmové a nejnověji o LED televizní přístroje, které se liší svými technickými parametry, cenou, spotřebou energie apod.

Lze ho s úspěchem požit pro přenos obrazu z digitální kamery nebo DVD rekordéru k promítání výukových, výcvikových, z jiných filmových záznamů nebo klasicky jako přístroj, který přenáší zvuk a obraz z různých televizních stanic.

Výhody – poměrně snadná dostupnost vzhledem k ceně a značce výrobku, variabilita v rozměrech obrazovky vzhledem k účelu použití, relativně malá váha, možnost přenosu z místa na místo, možnost zavěšení pod strop nebo na stěnu apod., možnost propojení s počítačem, kamerou či jinými médii.

Nevýhody – při prezentaci ve větší místnosti je viditelnost obrazu dána velikostí obrazovky, při umístění přístroje na stole nemusí být obraz z větší vzdálenosti viditelný, životnost a bezporuchovost i novějších přístrojů je udávána na 3-5 let, při použití jako přístroj k přenosu zvuku a obrazu TV stanic je nezbytný příjem signálu po kabelu, nebo anténou, což vždy nelze zajistit.

Počítač, hardware a software

Stolní a přenosný počítač (tzv. notebook) jsou velmi často používanými prezentačními prostředky zejména v souvislosti s použitím dataprojektoru. Na trhu se objevuje celá řada typů od různých výrobců s různou úrovní vybavení tzv. software. Z nejznámějších jsou to značky Dell, Sony, Acer, Hewlett Packard (HP), Toshiba, apod. Obraz je promítán na bílé plátno, vzdálenost dataprojektoru od plátna ovlivňuje velikost zobrazení.

Ve většině přednáškových místností, aulách apod. jsou dataprojektory již umístěny v optimální vzdálenosti, aby promítaný obraz byl zřetelný z každého místa určeného pro auditorium.

Nejčastěji používaným software (počítačový program) pro tvorbu a úpravu prezentací je balíček od firmy Microsoft, tzv. Office s různým rokem vydání, jehož součástí je mj. i Microsoft Office PowerPoint. I když se v současnosti využívá při práci s prezentacemi i jiných softwarových produktů, (Word, Excel, apod.), vžil se k označení všeho, co prezentujeme pomocí počítače pojem Power Pointová prezentace.

Přitom nerozhoduje, zda jiné softwarové obsahy než Microsoft Office PowerPoint byly či nebyly použity pro tvorbu prezentace.

Výhody – přenosné počítače (tzv. notebooky) mají tu výhodu, že vzhledem k váze a rozměrům je možné jejich využití fakticky na každém místě, kde je přístup ke střídavému elektrickému proudu o napětí 230 voltů. Kapacita pevných disků v počítačích je velmi vysoká a umožňuje archivovat velké množství prezentací, textů, obrázků apod.

Za situace, když stolní, nebo přenosný počítač je standardně již instalován v přednáškových místnostech, aulách, místnostech pro firemní porady apod., je pro přenos zpracovaných textů, obrázků, prezentací apod. využíván oblíbený tzv. flash disk (hovorově „fleşka“) o různé kapacitě. V současné době jsou na trhu flash disky s různou kapacitou, od cca 2 gigabytů (GB), až po 64 i více gigabytů a dále přenosné pevné disky, tzv. „harddisky“ o kapacitě od několika set do několika tisíc GB.

Pro firemní praxi k zálohování velkého množství dat se využívají tzv. diskové stanice apod. s kapacitou v řádech terabytů (TB). Z nejznámějších výrobců je Western Digital, Verbatim, Samsung, Toshiba, Asus, Apple apod.

Je možné také využít pro přenos prezentací a dalších dat tzv. CD (kompaktní disk, hovorově „cédéčko“) nebo DVD (digitální optický datový nosič, hovorově dévedéčko“). Většina počítačů v současnosti ještě stále má vestavěnou CD (DVD) mechaniku k přehrávání a tzv. vypalování (zálohování) těchto médií k dispozici. Jinou možností jsou k dispozici přenosné CD (DVD) mechaniky. Jistou nevýhodou je jejich z dnešního pohledu malá kapacita (od cca 600 MB u CD až po cca 4,7 GB u DVD).

Nevýhody použití počítačů – při použití počítačů k prezentacím může dojít k poruše hardware (fyzicky existující vybavení počítače, součástky, baterie apod.) nebo software (programové vybavení) a prezentace je tak narušena. Potom je doporučováno jako zálohu si pořídit několik reálných výtisků prezentace pro auditorium, nebo využít Flipchartu či prezentační tabule s umožněním psaní textu vhodným popisovačem.

Jistou nevýhodou může být, když se prezentující příliš soustředí na čtení textu prezentace pomocí počítače a neposkytuje auditoriu dostatečný verbálně zabarvený a emocionálně prožitý projev. V této souvislosti se hovoří o tom, že prezentace pomocí počítače je „studená“, odosobněná. Může stát, že obsah prezentace bude mít jen formální podobu a nevytvoří předpoklad k přemýšlení o přednášené problematice a vlivu na postoje posluchačů.

Interaktivní whiteboards – elektronická tabule

Jedná se o interaktivní použití počítače a dataprojektoru. Podstata spočívá v tom, že výstup na obrazovce počítače se promítá na interaktivní bílou tabuli. Na tabuli pak lze dopisovat libovolné poznámky speciální popisovací tužkou. Takto lze promítaný obraz (schéma, text apod.) vhodně dodatečně zvýraznit. To vše umožňuje lepší vzájemnou interakci lektora a posluchačů.

Tuto tabuli lze použít také jako samostatný prostředek pro prezentaci tím, že na ní vytváříme schémata, výpočty apod. dle potřeby prezentujícího popisovací tužkou. Popisy lze rovněž po ukončení prezentace nebo i v jejím průběhu mazat.

Výhody – spojují se funkce zpětného projektoru, flipchartu a bílé (stíratelné) tabule. Lze ji použít jako standardní tabuli k tvorbě popisů, schémat apod. s možností mazání (korekce). Umožňuje lepší interakci lektora a posluchačů. Počítač, resp. notebook je možné ovládat pomocí přitlaku na projekční plochu. V průběhu prezentace lze vyvolat i již smazané objekty. Je umožněno doplňovat PowerPointové snímky dalšími poznámkami, textem, schématem, zvýrazněním apod.

Nevýhody – jako nevýhodu lze uvést poměrně velkou finanční náročnost, velikost, hmotnost a možnost manipulace s takovou tabulí. Při použití dataprojektoru, umístěného např. na stole může dojít k obtížnějšímu pohybu lektora před tabulí, když doplňuje prezentaci poznámkami apod. Části těla se dostanou do světelného zdroje a mohou vrhat nepříjemný stín, je nutné psát a kreslit ze strany. Tento nedostatek je fakticky eliminován použitím speciální LCD, plazmové, nebo LED obrazovky.

Shrnutí:

Prezentační prostředky prošly za poslední léta poměrně rychlým vývojem. I když se ještě někdy setkáme s klasickou černou, nebo zelenou tabulí s křídou nebo s foliemi promítanými tzv. zpětným projektorem, většina škol, školících a vzdělávacích zařízení již dnes disponuje moderními prostředky. Existují rozdíly, které jsou dány dostupností finančních prostředků k jejich pořízení i údržbě.

Pro provádění prezentací při různých příležitostech a v různých podmínkách je nezbytné rozhodnout o použití optimálního prezentačního prostředku. V tom je nezastupitelná úloha prezentujícího, který vzhledem k podmínkám (místo, velikost prostoru, již namontované prostředky, kvalita PC, software, hardware, možnost zatemnění apod.) se musí rozhodnout, jaké prostředky pro prezentaci použije.

Variantou může být i to, že nepoužije již instalované prostředky, ale použije prostředky svoje, které si přinese. Důležité je, aby si prezentující, pokud je to možné, místo pro provádění prezentace předem prohlédl, prostředky vyzkoušel, včetně možnosti připojení dalších prostředků, ev. možnost prodloužení dostupnosti elektrického zdroje prodlužovací šňůrou.

Při rozhodování o použití prezentačních prostředků je nutné brát do úvahy nejen velikost a uspořádání místnosti, apod. ale i počet účastníků, jejich „náročnost“ apod. Vhodné je, aby si prezentující zjistil, zda je možná variabilita uspořádání míst k sezení apod. vzhledem k tématu a dosavadním zkušenostem s prováděním prezentací.

Neplatí zásada, že je nezbytné použít vždy tzv. moderní prezentační prostředky, jako počítače, interaktivní tabule apod. k tomu, abychom publikum zaujali. Existují prezentátoři, kteří si vystačí s flipchartem a fixem, nebo i tabulí a křídou. Nutno podotknout, že k tomu je ale třeba nejen grafická zručnost, ale i vhodný verbální a neverbální doprovod.

Průzkum prostředí, kde se má prezentovat, případné vyzkoušení techniky apod. přispěje k tomu, že se i prezentující při jejím průběhu bude cítit dobře. Zjišťovat věci na poslední chvíli, divit se, co vše nejde, není kompatibilní, prezentujícího zbytečně znervózňuje a může v konečném důsledku znehodnotit výsledek prezentace.

Vedle volby prezentačního prostředku je důležité, aby sám prezentující budil příznivý dojem nejen svojí odbornou erudicí, ale i tím, že působí svěže a je také vhodně ustrojen. Každý prezentující by měl vědět, jaké prostředky při prezentaci zvládne a dle toho je také zvolí.

Přílišná kombinace používání různých technických prostředků při jedné prezentaci může působit kontraproduktivně. Každý přístroj má totiž jiné parametry, např. svítivost, rozlišení apod.

Nejdůležitějším prezentačním prostředkem však nejsou užití technické prezentační prostředky, vytvořené PowerPointové prezentace apod., ale osobnost prezentujícího. Toho nenahradí žádný, byť supermoderní technický prostředek.

Seznam obrázků a tabulek

- Obr. č. 1: Definice komunikace s technicistním přístupem Zdroj vlastní
- Obr. č. 2: Definice komunikace s široce humanistickým pojetím Zdroj vlastní
- Obr. č. 3: Vztah jednotlivých úrovní interakce a kontextů Zdroj vlastní
- Obr. č. 4: Rozdělení managementu ve firmě podle obsahu a úrovně řízení Zdroj vlastní
- Obr. č. 5: Grafické znázornění klasického manažerského řízení Zdroj vlastní
- Obr. č. 6: Grafické znázornění projektového řízení Zdroj vlastní
- Obr. č. 7: Grafické znázornění virtuálního řízení Zdroj vlastní
- Obr. č. 8: Osmiškálový graf prezentačních dovedností manažera Zdroj vlastní
- Obr. č. 9: Dominance stylů řízení Zdroj Nakonečný, 2005, upraveno
- Obr. č. 10: Sociální percepce a její zkreslení v manažerské praxi Zdroj vlastní
- Obr. č. 11: Vzájemné propojení forem komunikace v manažerské práci Zdroj vlastní
- Obr. č. 12: Rozdílná „cesta“ očí při formálním a přátelském vztahu Zdroj vlastní
- Obr. č. 13: „Mrtvá zóna 30°“ při prezentaci Zdroj vlastní
- Obr. č. 14: Udržení očního kontaktu s posluchači ve větší skupině - metoda „W a M“
Zdroj vlastní
- Obr. č. 15: Zkreslení významu verbální komunikace díky abstrakci Zdroj vlastní
- Obr. č. 16: Vztah tří fenoménů verbální komunikace Zdroj Vybíral (2000)
- Obr. č. 17: Ujasnění cílů před přípravou prezentace Zdroj vlastní
- Obr. č. 18: Rozdílnosti v chování jednotlivých typů Zdroj Evangelu, Fridrich, 2009, s. 28
- Obr. č. 19: a)-c) Motivační, emocionální, výkonová a pozornostní křivka a její využití pro
zaujetí posluchačů Zdroj vlastní
- Obr. č. 20 A, B: Ukázka tzv. mentální mapa slova Zdroj vlastní
- Obr. č. 21: Oblasti analýzy cílové skupiny Zdroj vlastní
- Obr. č. 22: Funkce levé a pravé hemisféry Zdroj vlastní
- Obr. č. 23 A, B: Logický způsob využití barev v prezentaci Zdroj vlastní
- Obr. č. 24: Důležité informace je vhodné umístit do středu snímku Zdroj vlastní
- Obr. č. 25: Vyšší přehlednost dvourozměrného diagramu a trojrozměrného, zejména na větší
vzdálenosti, je patrná Zdroj vlastní

- Obr. č. 26: Menší plochy je vhodné vybarvit sytěji, než velké plochy Zdroj vlastní
- Obr. č. 27: Větší plochy obtáhněte přiměřeně tlustou čarou Zdroj vlastní
- Obr. č. 28: Grafické zpracování narůstajícího počtu může posluchače zmást Zdroj vlastní
- Obr. č. 29: Vliv prostoru a osy pro grafické znázornění Zdroj vlastní
- Obr. č. 30: Poměr jednotlivých výrobků na celkový objem výroby Zdroj vlastní
- Obr. č. 31: Ukázka scrolování na téma „Co ovlivní rozvojový plán našich zaměstnanců“ Zdroj vlastní
- Tabulka č. 1 Komunikační a prezentační náplň lídra a manažera Zdroj Brooks, 2003.
- Tabulka č. 2: Transformační a transakční vedení Zdroj Brooks, 2003, s. 150
- Tabulka č. 3: Pět řečových registrů Zdroj Hayesová, 1998, s. 30, upraveno

Literatura a prameny

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s.

ISBN 80-85839-09-1.

BILINSKI, W. *Velká kniha rétoriky/Jak s jistotou a přesvědčivě vystupovat při každé příležitosti/*. Praha: Grada Publishing, 2011, 224 s. ISBN 978-80-247-3905-2.

BROOKS, IAN. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. 296s. ISBN 80-7226-763-9.

COLLINSON, CH., PARCEL, G. *Knowledge management*. Brno: Computers Press, 2005, 236 s. ISBN 80-251-0760-4.

DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha, Grada Publishing, 2001. 420s.

ISBN 80-7169-988-8.

DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha, Grada Publishing, 2008. 562s.

ISBN 80-247-2018-0.

DONELLY JAMES, H., GIBSON JAMES L., IVANCEVICH JOHN, M. *Management*.

Praha: Grada Publishing, 1997, 824 s. ISBN 978-80-7169-422-9.

EVANGELU, J., GRUNDEL, D. *Řízení virtuálních týmů*. Brno: ComputerPress, 2011,

256 s., ISBN 978-80-251-2877-0.

FLUME, P. *Rétorika v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008, 154 s.

ISBN 978-80-247-2216-0.

GOLEMA, D. *Práce s emoční inteligencí*. Praha: Columbus, 2000, 366 s.

ISBN 80-7249-017-6.

HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál 2005, 198 s. ISBN 80-7178-983-6.

HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, 1998, 166 s.

ISBN 80-7178-198-3.

HIERHOLD, E. *Rétorika a prezentace*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 392 s.

ISBN 80-247-0782-9.

HIERHOLD, E. *Rétorika a prezentace*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing.

2008. ISBN 80-247-0782-9. Grada Publishing, Praha, 2005, 400 s. 978-80-247-2423-2.

HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 1998, 103 s.

ISBN 80-7169-550-5.

- HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9.
- JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2004, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- JANOUSEK, J. *Sociální komunikace*. Praha 1968.
- JANOUSEK, J. *Sociální psychologie I*. Praha 1981.
- JANOUSEK, J. *Společná činnost a komunikace*. Praha 1984.
- JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. *Trénink sociálních a manažerských dovedností*. Praha: Management Press, 2001. 223 s. ISBN 80-7261-048-1.
- JÍŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-1708-1.
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 1995. 141 s. ISBN 80-7169-223-9.
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. Doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KOHOUT, J. *Rétorika, Umění mluvit a jednat s lidmi*. 3. vydání. Praha: Magnet Press, 1998. 159 s. ISBN 80-7261-002-3.
- KOMÁRKOVÁ, R., SLAMĚNÍK, I., VÝROST, J. *Aplikovaná sociální psychologie III. Sociálně psychologický výcvik*. Praha: Grada, 2001. 224 s. ISBN 80-247-0180-4.
- KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie*. Plánování a realizace. Praha: Computers Press 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- LEWIS, D. *Tajná řeč těla*. 1 vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 228 s. ISBN 80-85605-49-X.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
- NEKVAPILOVÁ, I. *Komunikace jako setkání u věci*. In: *Dary J. Peškové*. Praha: Eurolex Bohemia a VIP Books, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7379-007-3, ISBN 978-80-87134-36-8.
- NÖLKE, C. *Umění prezentace*. ISBN 80-247-9057-2. Praha: Grada Publishing, 2004, 112 s.

- PEŠKOVÁ, J. „Komunikační potenciál“ a problém jeho kultivace. In: *ACTA UNIVERSITATIS CAROLINAE PHILOLOGICA 4 – 5. SLAVICA PRAGENSIA XXXII*. Praha: Univerzita Karlova, 1998, s. 43-53. ISSN 0323-0813.
- PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace/ Umění mluvit, slyšet a rozumět/*. Praha: Grada Publishing, 2008, 176 s. ISBN 978-80-247-2706-6
- PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie*. Praha: Portál, 2004, 199 s. ISBN 80-7178-885-6.
- ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. Vydání I. Brno: Paido, 1998, 268 s. ISBN 80-85931-48-6.
- SRNCOVÁ, J. *Specifika manažerské komunikace v interkulturním prostředí*. UK Praha, 2006, 277 s.
- ŠULEŘ, O. *100 klíčových manažerských technik*. Brno: Computers Press 2009, 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.
- TAJFEL, H. (ed.): *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University press, 1982.
- THOMSON, P. *Tajemství komunikace*. Brno, Alman, 2001.
- THUN, F. S. *Jak spolu komunikujeme?* Praha: Grada Publishing, 2005, 197 s. ISBN 80-247-0832-9.
- TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2007. 122 s. ISBN 9788024708829
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- VALIŠOVÁ, A. *Hry s odkrytými kartami*. Cvičebnice pro rozvíjení dobrých mezilidských vztahů. Praha: Pansofia, 1996, 104 s. ISBN 80-85804-80-8.
- VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. 264 s. ISBN 80-7178-291-2.
- VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. 320 s. ISBN 978-80-7367-387-1.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
- VÝROST, J. SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. Praha: Nakladatelství ISV. 1997. 453s. ISBN 80-85866-20-X.