

Zdeněk Helcl

GRADA®



# Jak zvládnout

# 77

obtížných

situací

při prezentacích  
a přednáškách

*Osvědčené rady a příklady z praxe*



Zdeněk Helcl

# Jak zvládnout

# 77

obtížných

# situací

při prezentacích  
a přednáškách



*Osvědčené rady a příklady z praxe*

Grada Publishing

**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.*

Ing. Zdeněk Helcl

**Jak zvládnout 77 obtížných situací  
při prezentacích a přednáškách**

Osvědčené rady a příklady z praxe

---

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400  
www.grada.cz  
jako svou 5188. publikaci

Odpovědná redaktorka Olga Tesařová  
Obálka, grafická úprava a sazba Eva Hradiláková  
Počet stran 224  
První vydání, Praha 2013  
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2013  
Cover Photo © Photobanka Allphoto

ISBN 978-80-247-4770-5

---

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE

ISBN 978-80-247-8566-0 (ve formátu PDF)  
ISBN 978-80-247-8567-7 (ve formátu EPUB)

---

# Obsah

Řekl o knize .....	6
O autorovi .....	7
Poděkování .....	9
Varování a prosba autora .....	10
<b>Kapitola 1.</b> Jak zasejeme, tak sklídíme .....	11
<b>Kapitola 2.</b> Co je ve hře před zvoněním .....	24
<b>Kapitola 3.</b> Budeme startovat, ale je tu ještě zahřívací kolo .....	52
<b>Kapitola 4.</b> Necouvejme – trémě neutečeme .....	61
<b>Kapitola 5.</b> Opona jde vzhůru .....	101
<b>Kapitola 6.</b> První slova naladí, špatná odradí .....	120
<b>Kapitola 7.</b> Posluchačům otrnulo a začínají zlobit .....	134
<b>Kapitola 8.</b> Posluchači si už dovolují moc .....	151
<b>Kapitola 9.</b> Posluchači se dotazují? Sláva, žijí! .....	164
<b>Kapitola 10.</b> Každý má právo na chybu .....	176
<b>Kapitola 11.</b> Posluchači usínají, jak jste to dokázali? .....	188
<b>Kapitola 12.</b> Nehoda nebývá náhoda .....	205
<b>Kapitola 13.</b> Nevíte, jak skončit? .....	209
Závěrem aneb nejdůležitější nakonec .....	214
Použitá a inspirativní literatura .....	216
Souhrn situací .....	217

# Řekl o knize

Jako dlouholetý prezident Českého centra Mezinárodního PEN klubu jsem předsedal řadě správních i jiných rad, byť „jen“ takových, které se nějakým způsobem zabývaly uměním, nebo porotám udělujícím – opět v umění – ceny. Zmiňuju se o tom proto, že jednou z mých povinností (a dalo by se říci, že tou nejdůležitější) bylo shánět pro kumšt peníze, což v přítomnosti i nedávné minulosti je na naprostém okraji zájmu těch, kteří tyto peníze mají a mohli by je poskytnout. Kdybychom tak přesně věděli, jak na ně. A kdybychom – jak jsem přesvědčen – měli k dispozici knížku, jejíž rukopis vřele doporučuju. Když jsem byl požádán, abych si tento rukopis přečetl, moc jsem se do toho nehrnul – neměl jsem pocit, že by mě to mohlo oslovit.

A musím se přiznat, že jsem si (téměř proti své vůli) už po pár stránkách musel vzpomenout na Carnegieho slavnou a po bibli nejvíc vydávanou předválečnou knížku „Jak získávat přátele a působit na lidi“.

Ke vzpomínce mě samozřejmě donutil nynější stav naší politiky a jejích protagonistů, jakož i stav morálky mnohých manažerů. Onehdy jsem si kdesi přečetl podivení nad tím, že u nás významným firmám šéfuji cizinci. Tušil jsem už dříve proč – teď jsem si tím jist.

V této knížce je – podpořen mnoha příklady a příhodami – návod, jak komunikovat, jak si získat pozornost a přitom se nenaparovat. Je v ní dopodrobna popsáno odstraňování chyb, jichž se dopouštíme při styku s lidmi, při dialozích, při řeči před fórem, vyučování, nebo jak donutit své okolí, aby mi dovedlo naslouchat.

Přitom je to knížka malá počtem stran, takže neodrazuje.

Až pak si každý uvědomí, že je velká svým obsahem.

Moc ji doporučuju a moc jí věřím. Možná i proto, že jsem vypravěč příběhů a vím, jak příběh může jít příkladem.

Jiří Stránský

# O autorovi



## Ing. Zdeněk Held

Svou odbornost opírá o zkušenosti z terénu, kterých se mu dostalo vrchovatě. Přes teoretické zázemí (je absolventem dvojího vysokoškolského vzdělání – technického a pedagogického: vystudoval Mechanizační fakultu na VŠZ a absolvoval katedru pedagogiky při VŠZ, kterou ukončil státní zkouškou pedagogické způsobilosti) ho doba zavála do „zákopů“ praxe. Začínal jako traktorista, opravář, skladník... a postupně nabíral zkušenosti z výroby, zahraničního obchodu, až po státní správu. Na svou pedagogickou profesi přitom nezanevřel a externě vyučoval na učilišti a střední škole.

Na jeho zkušenostech se významně podílela práce kontrolora, kterým byl přes deset let. Atmosféra kontrolního jednání mu dnes a denně potvrzovala důležitost prezentačních dovedností, což ho vedlo k uplatňování vlastních postřehů a technik. V terénu ověřené postupy pak přednášel ve vzdělávacím institutu pro obor kontrola, který šest let řídil.

Po uvolnění soukromého podnikání založil v r. 1991 vzdělávací a poradenskou firmu s obchodním názvem H+H KURSY, zaměřenou na trénink komunikačních a prezentačních dovedností. Za cca dvacet let absolvovalo její kursy víc než půldruhého tisíce posluchačů, včetně vrcholných osobností odborného a veřejného života. Krédem společnosti byl důraz na praktičnost tréninku s důrazem na jeho okamžité využití.

V devadesátých letech získal akreditaci v lektorství a poradenství u londýnské firmy Stoy Hayward Consulting pod gescí tehdejšího The British Know How Fundu. Je certifikován asociací manažerských a výukových organizací CAMETIN, působil jako akreditovaný člen asociace pro poradenství v podnikání a jako člen asociace vzdělávání dospělých.

Je autorem a producentem třídílného výukového videoprogramu ke komunikačním technikám s názvem *Kdo s kým a jak telefonuje* a autorem videozáznamů

(včetně skryté kamery) z oblasti nonverbální komunikace. Je tvůrcem výukových pomůcek – případových studií, sylabů, anket ap. a po léta cizelovaných tréninkových metod. Jeho letitá publikační činnost čítá desítky příspěvků v odborných periodikách. Je autorem námětu a spoluautorem scénáře devítidílného dokumentu s kontrolní tematikou, vysílaného Československou televizí. Krátce působil i jako šéfredaktor měsíčníku *Kontrola*. V posledních šesti letech přednášel na VŠ aplikovanou psychologii, orientovanou na komunikaci a osobní prezentaci ve státní a veřejné správě.

Jeho krédo zní: „I na dobrou práci je do kouta špatně vidět a cestou k jejímu zviditelnění je překonání obav z osobní prezentace.“

kontakt: [zdenek.helcl@volny.cz](mailto:zdenek.helcl@volny.cz)



# Poděkování

## **U příruček se neděkuje, ale u této má autor komu.**

Řádově tisíce posluchačů mi svou zdvořilou tolerancí umožnilo nasát praxi a bylo by mi ctí, pokud by vedle poděkování přijali i roli mých inspirátorů. Rád k nim připojuji též iniciátory projektů v oblasti osobní prezentace, Věru Hroncovou, Igora Šmucra a Marii Krulišovou, kteří mě svými neotřelými požadavky donutili k širšímu profesnímu záběru. Můj obdiv pak patří Jarmile Podzimkové, která mi neúnavně rovnala bachratou známku z češtiny. Vřelé díky míří i do vlastních řad, k „mým dámám“, Martě Hrachovinové a Aleně Špačkové, které u mne s lektorstvím začínaly a svou hereckou a rétorickou odborností mi byly zdrojem poznání. Nemalé díky zaslouží i technici, Jiří a Ondra Švarcovi, Petr Divecký a za kouzla s IT technikou můj syn Petr. Manželkám se děkuje za výtečné zázemí, ale v mém případě k němu připojuji i zázemí odborné. Své choti, Haně, nikdy nepoděkuji dost, že jako renomovaná doktorka psychologie přijala roli boxera a přesně mířenými direkty mi rovnala hlavu.

Spisovateli, scénáristovi, skvělému vypravěči a kamarádovi Jiřímu Stránskému děkuji za navigaci „pera“, bez které bych zřejmě na klávesnici zanevřel.

# Varování a prosba autora

Pokud tyto řádky přeskočíte, nemusí vám být publikace k užítku. Především se to týká čtenářů, co už mají něco za sebou a budou se s nabízenými postupy srovnávat. Prosím nepovažujte návyky svého vystupování za jediné užitečné, i když s nimi máte dobrou zkušenost. Je skvělé, že máte něco vyzkoušeného, ale u druhých to fungovat nemusí. A ještě něco: koho publikace osloví, nechť si vybere jen to, co mu sedí, a nesnaží se svou cennou osobitost znásilňovat. Nejde o to se přenačít, ale nabídnutými technikami svou osobitost chránit a vyzdvihnout. Pokud máte pocit, že všechno děláte perfektně, dejte vědět.

Druhé varování souvisí s prvním: Nehledejte jeden jediný návod k úspěšné prezentaci, protože neexistuje. Vystupování před lidmi nelze svázat jednotnou normou, stejně jako neexistuje jednotný recept na manželství. To je taky důvod, proč se publikace snaží ukázat, jak si z dílčích doporučení vybrat a poskládat vystoupení podle svých vlastních dispozic. K tomu by měla přispět záměrně obrácená forma pera, od praxe k teorii, protože v opačném případě bývají reálné situace skryty. Pro autora je to forma riskantní. Obnažují se detailní (při běžných vystoupeních spící) nešvary a detail je živnou půdou polemik. Osobně to však vidím jako přijatelnou daň za praktičnost.

Zvolená forma však přináší problém. Mnohé rady totiž nemají jedno jediné použití a modifikovaně fungují u více situací. Proto čtenáře prosím: nepovažujte opakované připomínání dílčích technik za nadbytečnost či nepozornost, ale za snahu o hlubší objasnění jejich použitelnosti. Konečně, opakování je matka moudrosti.

## Kapitola první

# Jak zasejeme, tak sklídíme

## Situace č. 1

Máme vystoupit před publikem, nevíme jak do toho a raději to vzdáme.  
Co je ve hře a jak na to?

Doporučení typu „návod k obsluze“ neexistuje, ale něco přece.

### ► Z „musím“ udělejme „chci“

Být viděn je nejrychlejší cestou ke kariéře a mnozí už vědí, že i na dobrou práci je do kouta špatně vidět. Kdesi jsem zachytil myšlenku, že „možnost vystupovat před lidmi je pro kariéru stejně efektivní jako střílet na branku bez brankáře“. Neznám výstižnější přirovnání, ovšem sedí jen tehdy, pokud nejde o kariérismus podpíraný falešným blábolním.

Možná přesvědčuji přesvědčené, ale kolik jen přede mnou defiluje výtečných a schopných lidí, kteří buď z pouhého studu, nebo proto, že se neuměli připravit, nakonec z prezentace vycouvali. A to nebyli žádnou výjimkou. Většina svou nechuť vystupovat skrývá za zobecňující „mám trému“ a málokdo přemýšlí nad jejími příčinami. Těch je samozřejmě víc, jak se dále přesvědčíme, ale na jejich začátku bývá obyčejná nepřipravenost.

Jedna věc je vědět, jak se připravit, což je obsahem této kapitoly, a druhá je vůbec se k nějaké přípravě rozhodnout. Donutit se k přípravě je však prvotním předpokladem potlačení obav u nováčků, ale i obranou proti riskantní živelnosti protřelých spíkrů. I nejlepší řečníci světa, jakými byli třeba Churchill či Roosevelt, si svá vystoupení pečlivě připravovali. To je taky důvod, proč nabízím doporučení, která předchází všem praktickým radám.

## DOPORUČENÍ

- Považujme i kratičkou přípravu vystoupení za nástroj k uchopení osobní šance. Slovo MUSÍM (ač nechci) zaměňme za CHCI (přestože se obávám).
- Kdo vystupoval živelně (spontánně?) a myslí si, že obstál, necht' si předchozí doporučení vyzkouší a bude sladce odměněn.

Tuším, že v tom nevidíte nic pro zítřejší prezentaci, ale nepřehlédněme pro stromy les. Pokud nebudeme vnímat přípravu jako prvořadou, pak nám ani sebepraktičtější doporučení nepomohou. Kdyby mi praxe neušetřila jizvy z nepovedených a přípravou nedotčených vystoupení, vstanu od klávesnice.

## Situace č. 2

Obložili jsme se písemnostmi, chceme si připravit poznámky a před sebou máme katastrofálně bílý papír. Co od počátku přípravy respektovat?

### ► Dva pilíře komunikace

**On** a **ona**, bez kterých není nového života... Tak by se možná rozvášnil poeta nad symbiózou dvou pilířů komunikace nazývané **obsah** a **forma**. Poetovo vidění inspiroje k úvaze, že v každém okamžiku lidského dorozumívání vytváří obsah s formou novou kvalitu, nové originální dílo, i když třeba jepičí a jen o několika větech či pohybech.

Obsah je skryt pod otázkou „co posluchačům sdělit?“ (v jaké šíři, hloubce, do jakého detailu a o čem třeba pomlčet) a na formu se pak ptáme otázkou „jak to sdělit?“ (jestli klasickou přednáškou, panelovou diskusí, demonstrací, případovou studií nebo zařazením audiovizuální techniky apod.). Je riskantní obsah a formu podcenit, nebo, jak si ještě ukážeme, je dokonce zaměnit. Proto si při přípravě jakýchkoliv vystoupení kladme obě otázky **co** a **jak**, a pokud předběhnu k pozdějším kapitolám, přidejme i **proč**. Upřímně varuji každého, kdo mluví k lidem, a hlavně už ty otrkané. Existují totiž situace, kdy by nám znalost obsahu stačila na profesuru, zkušeností máme na publikaci, a přece...

*„Zdeňku, prosím Tě,“ zavibroval tenkrát mobil, „vypouchnul nám lektor,... mohl bys, prosím tebe,“ žadonila konkurence a chlácholila.*

*„Je to jenom jedenáct holek od přepážky... jenom pár věcí, jak jednat s klienty... je to přece tvoje parádní disciplína...“*

*Nevím, jestli jsem podlehl rádobý uklidňujícímu obratu „jedenáct holek od přepážky“, ale těch jedenáct, jak se později ukázalo už odrostlejších děvčat, mě dodnes chodí strašit.*

*Byl jsem chaotik. Všechno jsem považoval za důležité a hnán časem jsem skákal z jednoho na druhé. Jedenáct párů očí vysílalo rozpaky a já, abych to vylepšil, sešlápl plyn. Obsahový slepenec jsem korunoval demonstracemi a přidával a přidával. Dodnes si v duchu promítám, jak jsem valil slova a jako tajtrdlík zrychloval.*

*Konec však byl překvapivý. Posluchačky mě nevypískaly. Rozhodně však za tím nelze vidět rčení „konec dobrý, všechno dobré“. Spíše bych to nazval „konec zdvořilý a bez efektu“. Těm jedenácti dámám nikdy nepoděkuji dost za zdvořilost. Ale i tak, od té doby mi jejich pohledy nedovolují s přípravou hazardovat.*

Jak je vidět, nejen u začátečníka se z neujasněného obsahu a formy mohou vyklubat zákeřní nepřátelé. Mimochodem, stejný problém hrozí i v písemné podobě. Například takové daňové přiznání. Pyšní se formou mnohastránkového formuláře a my, byť neradi, jej naplňujeme obsahem. Nepochybně i zde vzniká nová kvalita a špatně vyplněný řádek se stává nepřítelem našeho účtu.

## ► I židle potřebuje alespoň tři nohy

Pro úplnost je tu ještě třetí pilíř úspěchu, a tím je úroveň interpretace. Chtěl jsem o ní zatím pomlčet, protože dosud jsme si neřekli, **co** a **jak** interpretovat. Přesto je zmínka o ní namístě – mohli byste totiž namítnout, že sebelépe připravený obsah i dobře zvolená forma může špatnou interpretací trpět, a měli byste pravdu. Později se budeme interpretací zaobírat podrobně, ale pro ilustraci se alespoň postrašme příkladem nesmyslného biflování řeči těla, při kterém posloužil obsah jen jako podružná berlička.

*Před mnoha lety jsme prováděli trénink osobní prezentace u mistrů tehdejší ŠKODY Volkswagen, a. s., a musím říct, že na svou dobu to byli posluchači chtiví poznání. Jeden z nich se chtěl zvlášt' vyznamenat a v euforii pominul veškerá naše doporučení.*

*Začal důstojně. Rozjela se kamera a po chvályhodném pohledu „ledního medvěda“ (upoutává pozornost, řekl jsem si blaženě) zůstala z důstojnosti jen kravata v obleku. Pravou ruku vymrštil někam do výše ramen a v levé, zatať v pěst, žmoulal tahák. Pohled přitom vpaloval do mé kolegyně, Marty, povoláním herečky. Zatímco mu rudly uši a fascinovaná Marta nebezpečně zakláněla těžiště, jeho ústa zůstala němá. Jediné, co z nich vyšlo, bylo „sobotní směny“ a dál už nic.*

*„Stop, stop!“ zařval směrem na kameru a vyžadoval další klapku. „Prosím ještě jednou, já to zblbnul,“ a odněkud zprava se ozvala klapka „...jasněéé..., ještě jednou.“*

*Druhé vystoupení začalo jako přes kopírák, jen pohyby měl rychlejší a výrok „sobotní směny“ obohatil o informaci „jsou potíž“. Což o to, jakýsi smysl jsme tušili, ale namísto vysvětlení se řeči ujal ukazováček zvednuté pravačky. Možná měl demonstrovat závažnost situace, ale ta nám zůstala utajena. S očima upřenýma skrze Martu kameněl jako socha a vzápětí kamera točila prázdné místo.*

*Úsměvné? Ani bych neřekl, spíše poučné. Pokud mě neklame paměť, byl jediným z řádově tisíců našich posluchačů, který utekl ze scény. Absurdní příprava vyhecovaná jeho kamarádem, divadelním ochotníkem, mu probudila trému až „na place“. Jinak se prý těšil. Svým výkonem chtěl ohromit paní Martu, což prokazatelně zvládl, a že prý jako mistr musí být hercem po celou směnu. Svou práci přirovnal k divadelním prknům, ale jeho vizi ušlo, že jako mistr má obsah každodenní role v malíčku, zatímco tady se jednalo o novou kvalitu. Verbální obsah sdělení pojal pouze jako podpěru k řeči těla, která pro něj představovala prioritu.*

*Jaká byla moje radost, když se po čase přihlásil do tréninku ještě jednou, nyní už na úkor dovolené, a posun v prezentačních dovednostech ho přenesl přes výběr adeptů na funkci supervizora.*

## ► Obsah není „věšák“

Při přípravě často chaoticky mícháme obsah s formou, pomíjíme, co z čeho vychází, a tvoříme hybrid ohrožující smysl vystoupení. Průběh takové přípravy pak může vypadat následovně:

### PŘÍKLAD

Zahájíme přípravu a aniž máme ujasněný obsah (jeho cíl, rozsah apod.), napadne nás: „Bylo by osvěžující zařadit tu případovou studii z minulého soustředění. Je sice na jiné téma, ale když ji trochu upravím... bude to lék proti usínání.“ Nebo: „Úvodem bude dobré zmínit ty změny v novele zákona..., a co kdybych radši začal hádankou? Tehdy tak začínal ten pihatý lektor... ta se hodí prakticky ke všemu.“

Logika říká, že formě by měl předcházet obsah. Těžko se rozhodujeme **jak** něco udělat, když nevíme **co** udělat. V přípravě proto s formou nezačínejme, ale přesto jí při koncipování obsahu (šíře, hloubky, zaměření apod.) orientačně zvažujeme. Nejlépe tak, že si nejprve načrtne obsahový základ (vyjděme z toho, čeho chceme vystoupením dosáhnout, co bude posluchačům k užítku), a k němu pak rámcově zvažujeme formu sdělení. Například zda bude efektivní klasická přednáška či využijeme demonstraci, instruktáž, určitý typ diskuse, brainstorming nebo cvičební aktivity apod. Po tomto výchozím kroku pokračujeme s detailnějším koncipováním obsahu a návazně k němu upravujeme (doplňujeme) rámcově zvolenou formu.

### PŘÍKLAD

Máme provést trénink prezentačních dovedností a hodláme využít živé výstupy posluchačů. Rámcová forma posluchačských aktivit je tedy jasná, přesto ji musíme s nárůstem poznání detailnějšího obsahu a podmínek upřesňovat. Zvažujeme, zdali budou vystupovat všichni, nebo půjde pouze o demonstraci několika posluchačů, volíme délku výstupů, zařazení audiovizuálního záznamu (kamery) apod. Přizpůsobení forem vystoupení však nesmí ohrozit přinejmenším jeho standardní úroveň, resp. efektivitu.

Samozřejmě, volbu formy vystoupení limitují možnosti, nejvíce čas, prostředí, technika, ale významná je i skladba a odborná úroveň posluchačů. Ani jedno ani druhé by však nemělo být zástěrkou k ústupu od účinných, byť náročných forem výkladu.

Ztotožněme se s tím, že forma není „věšákem“ na obsah, ale nástrojem jeho efektivity, a i když se tváří jako druhořadá, pracujme s ní ruku v ruce s obsahem. Je však třeba o ní něco vědět. Existuje sice množství literatury, ale v praxi většinou vítězí způsob okoukaný od jiných a ne vždy dobrých vzorů. Často se zhlédneme v líbivých estrádních šotech a formu zaměníme za cíl. Posluchačské nadšení ze show se však brzy vytrácí a nastupuje nelibost za ztrátu času. Uděláme to párkrát a můžeme být bez funkce či angažmá. Ani zkušenému proto neuškodí, když se v duchu posadí mezi posluchače a zváží, jaká forma by mu jako posluchači přinesla největší užitek.

Existují totiž i případy, kdy vystupující buď z komerčních, osobnostních či jiných důvodů záměrně preferuje formu a obsah je pro něj jen lešením k potlesku.

*Slyšel jsem kdysi o tréninku osobní prezentace, při kterém se mělo asi 20 posluchačů představit ve videozáznamu. Zpočátku je kamera děsila, ale ve finále byli nadšení. Většina se na obrazovce nikdy neviděla, takže to samo o sobě pro ně byl zážitek. Posluchači měli týden o čem povídat, referent objednavatele sršel nadšením a lektor se opájel slávou. Úspěch nezkalila ani skutečnost, že hodnotící připomínky (samozřejmě, všichni byli skvělými moderátory) trvaly pouze 18 minut.*

*I laik si snadno položí otázku: Jaký byl smysl tréninku? Aby se posluchači pouze viděli, bez individuálního doporučení, jak využít svých pozitiv a v čem naopak provést korekci? Pokud šlo o to „se vidět“, pak efekt akce stál objednavatele dost peněz. Zcela evidentně došlo k záměně cíle za prostředek.*

## SHRNUTÍ

- Na prvním místě přípravy je obsah, tj. **co** říci, a k němu pak hledáme způsob **jak** to říci, resp. jakou zvolit formu.
- Nejprve si načrtněme hrubý obsah a než budeme pokračovat, alespoň rámcově zvažme formu (přednáška, instruktáž apod.). Nečekejme, až budeme s obsahem definitivně hotovi a formu přizpůsobíme k obsahu průběžně.
- Dbejme, abychom nezaměnili formu vystoupení za cíl. Nepřipustíme proto, aby líbivost vystoupení přehlušila jeho smysl.
- Nedejme na momentální aplaus a věřme, že úspěch vystoupení zhodnotí až jeho užitečnost.



## Situace č. 3

Připravujeme si vystoupení, vše se nám zdá důležité a je nám líto se s něčím rozloučit. Jak si s výběrem poradit?

### ► Přípravou bloudí váhavý Hamlet

Prázdný papír před námi je jako arch dopisního papíru. Místo oslovení „Milá Věro“ nadepíšeme třeba „Scénář vystoupení“ a přemýšlíme, čím začít. Tolik nás toho napadá a přitom nechceme být chaotičtí. Nutíme se do logické posloupnosti, čím téma otevřít, co zařadit potom a čím skončit.

Je tu však ještě další úskalí. Při vystoupení totiž můžeme použít jen zlomky našich vědomostí, jen tu tolikrát omílanou špičku ledovce (mimo chodem, pokud nám ledovec chybí, před lidmi nechodme). Jsme tedy znalí věci a chceme toho uplatnit co nejvíc. Vejdeme se do časového limitu? říkáme si. Nezahltíme lidi detaily? A jak se zbavit balastu?

To vše chceme respektovat a dostáváme se do role „kralevice dánského“. Pero dlouho stojí nad papírem... a pak začne psát Věře dopis.

**To není dobrá cesta!** Jistě, chápu, že se snažíme dělat práci systematicky, hezky pořádku a nechceme se vracet. To však předpokládá hodnotit myšlenky už ve chvíli jejich vzniku, a tím ke škodě věci mnohé zavrhnout. Dokonce se nápadům bráníme, protože zatímco předchozí myšlenku cizelujeme a poznámkujeme, napadá nás něco skvělého, ale z jiné kapitoly. Sem se to přece nehodí, říkáme si, a je to pryč. Později si už nevzpomeneme, nebo nápad překryjí méně trefné myšlenky.

**Zkusme něco jiného,** pro někoho možná šíleného, ale věřte, že účinného. Nechtějme hned napoprvé udělat práci dokonale a popustíme uzdu tvořivosti. Ne že bych zrovna fandil cizím slovům, ale jen abychom věděli, použijeme jakousi modifikaci brainstormingu. Nekladme myšlenkám mantinely, nechme je volně plynout a hodnocení jejich životnosti odsuňme na později. Postup je následující:

- a) Nezačínejme úvodem, ale klidně zprostředka.
- b) Volně „házejme“ myšlenky na papír a bez obav skákejme od nápadu k nápadu. Nikterak se neomezujeme. (Jakým způsobem si myšlenky zaznamenat, si řekneme v další situaci.)

- c) Soustředme co nejvíce myšlenek a během jejich líhnutí nepřemýšlejme o pořadí jejich významnosti. Nehodnoťme je, neupravujme je ani neškrtejme, i kdyby byly kdovíjak bláznivé.
- d) Nebude to dlouho trvat. Moje zkušenost je maximálně 15 minut, a pak ze sebe nevyždímáme ani kapku. Zotavme se jinou prací, ke které taky potřebujeme mozek a k pokračování se vraťme nejdříve tak po dvou hodinách (lépe později).  
Myšlenky zrají postupně a bylo by škoda je podtrhnout předčasnou sklizní. Měli bychom si nechávat věci projít hlavou. Bývají to jenom chvílky, ale nerodí se na povel. Proto nenechme přípravu na poslední noc. Vracejme se, dělejme korekce, doplňujme, tvořme obsah dle své hlavy a pak to půjde i do úst. Budeme svým slovům víc věřit, protože to budou naše myšlenky.
- e) Co jsme vyplodili, to si přečtěme a vytáhněme z toho několik bodů. Nejčastěji to bývá trojice základních myšlenek (tematických okruhů). Samozřejmě záleží na rozsahu prezentace, ale v každém případě není dobré jich mít víc než pět.
- f) Nyní je čas na hodnocení. Vyřaďme to, co je hodně vzdálené, zabíhá do přílišných detailů, je kontraproduktivní nebo by posluchače zbytečně popudilo.
- g) Ostatní myšlenky a argumenty připojme k základním bodům jako dílčí subkapitoly.

## Situace č. 4

Při přípravě si v poznámkách škrteme, doplňujeme či přehazujeme a po chvíli máme chaos na papíře i v hlavě.

Existuje nějaký přehledný systém poznámkování?

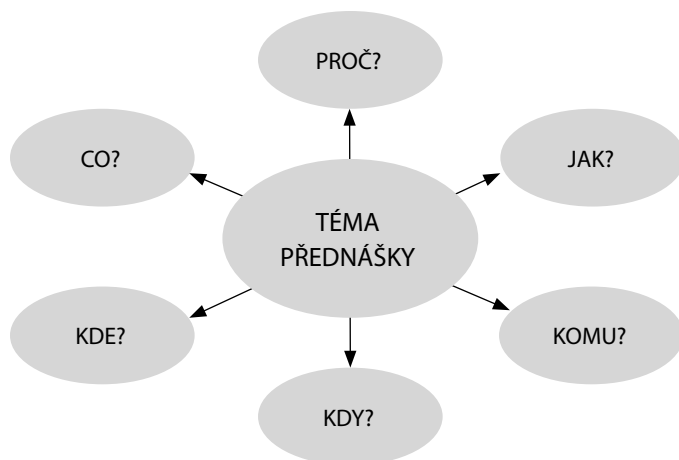
### ► Zapojme i druhou polovinu mozku

Už jsem zmínil způsob, jak myšlenky zachytávat a třídit. Zde doplňuji doporučení, jak vytvořit přehledný a navíc inspirativní zápis pro další práci. Klasické poznámkování totiž vede k tvorbě textového monolitu a pohled na lineárně seřazená písmenka nám nic neříká. Musíme je číst řádek po řádku, protože obsah je zakletý ve větách. Opačně je tomu u obrázku. Ten burcuje fantazii a vnímáme ho jako celek.

Nezatěžujme textem jednu polovinu mozku zaměřenou na exaktní myšlení a zapojme i druhou, orientovanou mj. na fantazii. Zkusme si vytvořit z myšlenek

slovně-grafický obraz. Vpisujeme jejich zkratky, třeba i jedním slovem, do „bublin“ podobně jako u komiksu. I na základě jednoho slova si pak dokážeme vybavit předchozí myšlenku.

Začínáme paprskovitě od středu, kde si označíme téma. Okolo něj bude z bublin vznikat něco jako hrozen nebo chumáč (cluster). „Bubliny“ pak připojujeme podle věcného obsahu k oblastem tvořených šesti otázkami: **co, jak, proč, komu, kdy, kde**. Schematicky si představme základ zápisu následovně:



Obrázek 1.1

Zdroj: Autor

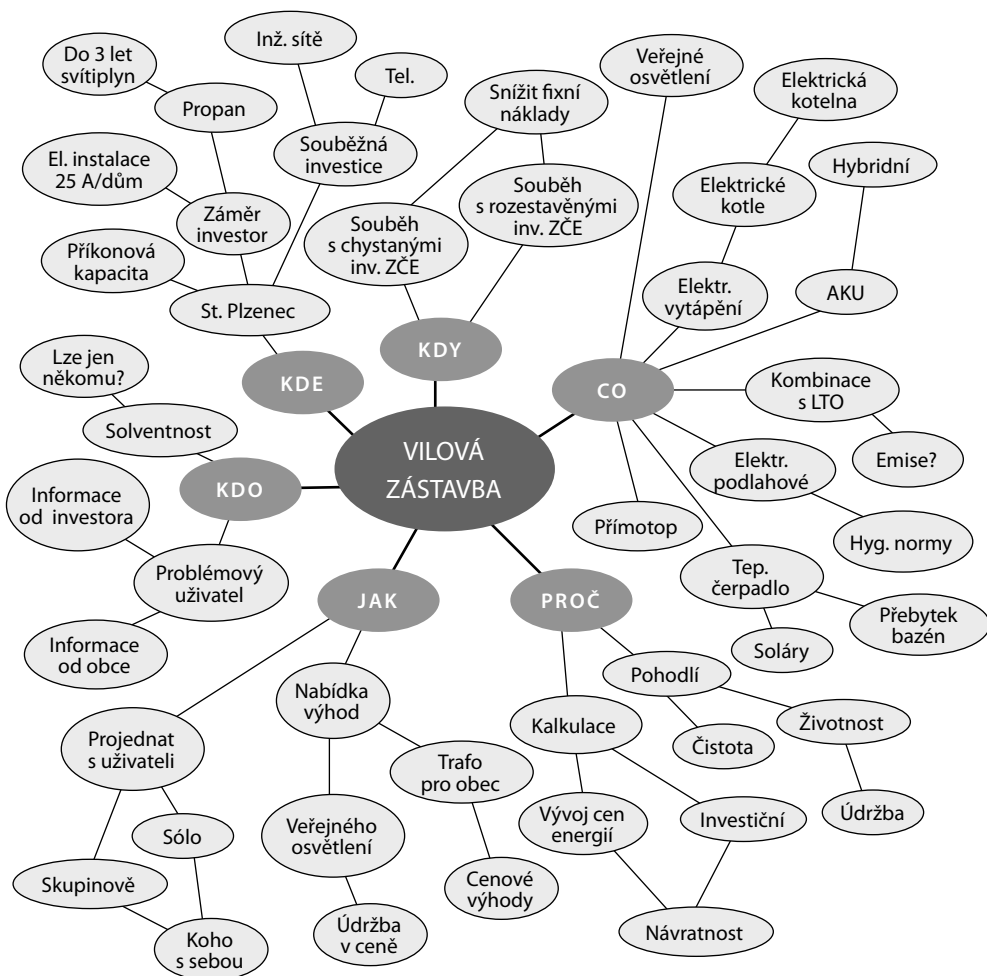
V případě, že nám těchto šest inspirativních otázek nestačí, připojme si další. Např. **s kým, čím, vstupy, výstupy, akce** apod. Stejně to platí obráceně. To znamená, že nemusíme za každou cenu vymýšlet odpověď na něco, co je od samého počátku zřejmé nebo se našeho tématu netýká. Nejčastěji to bývají otázky **kde** a **kdy**. Nedo-  
poručuji však vynechat otázku **proč**, ale o tom později.

Tyto „novinářské otázky“ nejenže třídí zápis volně plynoucích myšlenek, ale hlavně pomáhají začít. Všichni víme, že se na otázku rozmluvíme snáze než na výzvu k mluvení. Osobně nedám na těchto šest pomocníků dopustit a považuji je za výtečný start, a to třeba i k rozmatávání soukromých problémů.

Díky snadné orientaci můžeme připojovat myšlenky na přeskáčku nebo i s přerušením, ale pozor! Pouze je připojujeme a nehodnotíme. To přijde, jak víme, později, kdy nepotřebné informace vypustíme. Směrem od středu přibývá detailů, ale kvůli pozdější významné myšlence není třeba začínat znovu. Umístíme ji v bublině

na volné místo a se správným umístěním ji propojíme třeba zakřivenou čarou. Uživme si blaho „neukázněnosti“.

Pro ilustraci se nyní podívejme, jak může např. vypadat zápis myšlenek z přípravy projektu „elektrizace vilové zástavby“. Díváte se na přepsaný, nicméně autentický „šmírák“ se změněným jménem města.



Obrázek 1.2

Zdroj: Autor