



# odprezentuj

Průvodce přípravou prezentace

Marek Hrkal

# Odprezentuj

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na  
**[www.bizbooks.cz](http://www.bizbooks.cz)**  
**[www.albatrosmedia.cz](http://www.albatrosmedia.cz)**

**Biz**books®

**Marek Hrkal**  
**Odprezentuj – e-kniha**  
Copyright © Albatros Media a. s., 2018

Všechna práva vyhrazena.  
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována  
bez písemného souhlasu majitelů práv.

**ALBATROS**  **MEDIA**

*Tato kniha by nevznikla bez podpory mých spolupracovníků.  
Lucie, díky za všechny zasvěcené připomínky a skvělé nápady k prvním  
verzím mých textů. Marku, díky za propracované prezentační vizuály.  
Děkuji za nadstandardní trpělivost oběma Martinám z vydavatelství Albatros  
Media i všem přátelům a blízkým, kteří mi na cestě za skvělými prezentacemi  
už osm let drží palce.*

— Autor



# Obsah

## 9 Předmluva

## 12 **Nejdůležitější kapitola této knihy**

- 12 Kde se vzaly prezentace, jak je známe dnes
- 13 Proč máme prezentací občas plné zuby
- 14 Jaké limity mají prezentace
- 14 V čem naopak spočívají přednosti prezentací
- 15 ZAJÍMAVOST: Co způsobilo havárii raketoplánu?
- 17 Je načase prezentace rehabilitovat!
- 18 ZAJÍMAVOST: Pozornost k detailu
- 20 Cesta ke skvělé prezentaci

## 23 Plán

- 24 Jakou prezentaci vlastně chystáte
  - 24 *Prezentace na konferenci*
  - 25 *Prezentace pro management a menší skupiny*
  - 25 *Slajdumenty: prezentace, které nejsou prezentacemi*
  - 27 *Předpřipravené prezentace*
- 28 Komu se chystáte prezentovat
  - 28 *Primární zájem*
  - 29 **PŘÍPADOVÁ STUDIE: Prezentování dat představenstvu společnosti**
  - 29 *Racionální a emocionální argumentace*
  - 30 *Postoj*
  - 32 *Ostatní faktory analýzy publika*
- 35 Prezenční trojnožka: hlavní sdělení – call-to-action – titulek
- 39 Jak publikum přesvědčit
  - 40 *Centrální a periferní přesvědčování*
  - 41 **TIP: Cialdiniho Zbraně vlivu**
  - 42 *Použití argumentů protistrany*
  - 43 *Přesvědčování hrozbou negativních důsledků*
  - 43 *Přesvědčování opakovaním*

43	<i>Přesvědčování osobní zkušeností</i>
45	PŘÍPADOVÁ STUDIE: Detektivka skrytá za analýzou dat
46	PŘÍPADOVÁ STUDIE: Presentace digitální kanceláře
<b>49</b>	<b>Obsah</b>
50	Kde brát dobré nápady
53	Obohaťte svou prezentaci o příběhy
55	PŘÍPADOVÁ STUDIE: Silný rodinný příběh majitele Kofoly
58	Vyprávějte příběhy správně
62	TIP: Když příběh nestačí aneb jak prezentovat start-up investorovi
64	Kolik materiálu musíte shromáždit na jednu prezentaci
67	Dobře strukturovaná prezentace má jasnou linku
73	Zvolíte tradiční, nebo netradiční strukturu prezentace?
75	Jak prezentaci zahájit
77	Jak prezentaci zakončit
77	Jak začít tvořit obsah prezentace prakticky
78	TIP: Inspirujte se Johnem Oliverem
80	Kolik času věnovat přípravě prezentace
<b>83</b>	<b>Vizualizace</b>
85	Jak se liší efektivita textů a vizuálů
88	Vizuálním doprovodem nemusejí být jen slajdy
89	S volbou formátu neotálejte
91	Mám použít šablonu, nebo ne?
92	Jak vypadá dobrá firemní šablona
92	Staňte se designérem a tvořte vlastní layouty
95	Základním přikázáním vizualizace je jednoduchost
96	PŘÍPADOVÁ STUDIE: Pokud chcete jednoduchý vizuál, vyberte to podstatné
97	Odhalte tajemství zlatého řezu a pravidla třetin
99	Mřížka pomáhá uspořádat obsah
100	Barvy volte s ohledem na projekci

## 2

## 3

# 4

- 103 Cvičení: Vyzkoušejte si vizualizovat myšlenky!
- 106 Základy typografie se hodí i pro tvorbu prezentací
- 106 Volba písma ovlivňuje prezentaci víc, než si myslíte
- 111 Správně velké písmo umožní publiku cítit se dobře
- 114 Jak korektně zvýrazňovat v textu
- 115 Typografické konvence nejsou přežitek knihtisku
- 115 *Datum*
- 116 *Procenta*
- 116 *Čísla*
- 117 *Spojovník a pomlčka*
- 119 *Uvozovky*
- 120 Fotografie a ilustrace ožíví strnulé slajdy
- 123 PŘÍPADOVÁ STUDIE: I technologické firmy potřebují kvalitní fotografie
- 126 TIP: Jak rozlišení obrázků je dostatečné
- 127 Schémata vizuálně zvýrazní souvislosti
- 129 Animace vede pozornost publika
- 131 Videá působí jako rozptýlení
- 131 Principy vizualizace v praxi
- 136 ZAJÍMAVOST: Na skok do historie prezentací
  
- 139 **Data**
- 140 Kdy prezentovat data
- 142 Jak prezentovat data
- 143 Čísla
- 147 Tabulky
- 152 *Když je to zapotřebí, zaměňte řádky za sloupce*
- 153 *Obohatte tabulku o vizuální element*
- 153 *Kde je to možné, nahradte tabulku grafem*
- 155 Grafy
- 156 *Zkontrolujte vizuální vyznění výsledného grafu*
- 157 *Rozhodněte se, co chcete grafem ukázat*
- 158 *Zvýrazněte to důležité*
- 159 *Legendu využijte až jako poslední možnost*
- 160 *Buď použijte popisky dat, nebo hodnoty vynesete na svislé ose*
- 161 *Měřítka svislé osy nastavte svědomitě*
- 162 *Zbavte grafy nepotřebného vizuálního balastu*

- 163 *Na 3D efekty chodte do kina*  
164 *Koláčové grafy využijte střídě*  
167 *Trendy nejlépe zachytí spojnicové grafy*  
167 *Složité grafy zprehledněte postupnou animací*  
168 ZAJÍMAVOST: Animované grafy Hanse Roslinga  
170 Jak proměnit graf ve čtyřech krocích  
175 Infografiky  
178 SHRNUŤÍ: Sedm přikázání vizualizace dat

## 181 **Prezentování**

- 182 Bez zkoušky nanečisto to nepůjde  
187 Zkroťte svou trému  
189 Vytvořte si rituály pro přípravu před prezentací  
190 *Hlasová příprava*  
191 *Prověření techniky*  
194 Zanechte dobrý první dojem  
196 Jak zvládnout kritické situace  
196 *Výpadek paměti neboli okno*  
197 *Unavené publikum*  
197 *Nepozorné publikum*  
198 *Vyrušující publikum*  
199 *Nepřátelské publikum*  
199 *Vedení diskuze*  
200 *Selhání techniky*  
201 Co říkáte, když nic neříkáte  
202 *Při prezentaci se pohybujte*  
203 *Preferujte otevřená gesta a sebevědomé postoje*  
203 *Odhalte včas stereotypy a tiky*  
204 *Oční kontakt navažte s dobře naladěnými diváky*  
204 Co necháte publiku, až skončíte  
206 Buďte sami sebou  
207 Tečka.

- 210 **Slovníček**  
216 **Literatura, zdroje**  
223 **O autorovi**

# 5



Zdroj: Barry Higgel's Coffeehouse



# Předmluva

Prezentace je jako cappuccino. Můžete ji připravit rychle, anebo správně.

Zajděte do prodejny elektrospotřebičů a najdete tam spoustu přístrojů, jejichž výrobci vám slibují, že stačí zmáčknout jedno tlačítko a kávovar vmžiku vykouzlí „lahodné cappuccino se sametovou pěnou“. Pořídíte si takový zázrak domů, plni očekávání ochutnáte a po prvním doušku si uvědomíte, že jste naletěli. Nápoj vypadá skoro jako pravý, ale ve skutečnosti je to jeden velký podfuk. Pěna víc než samet připomíná polystyren, káva je podivně vodová nebo nahořklá a o latte artu z reklamy s tím hollywoodským fešákem si můžete nechat jenom zdát. A taková je i většina dnešních prezentací. Spousta slajdů naplněných pestrobarevnými grafy, hezkými obrázky a líbivými slovíčky jako synergie, optimalizace a efektivita. To vše zasazeno do úhledných firemních šablon. Po odprezentování z nich ovšem zbývá jen podivná pachut'. Jakou myšlenku chtěl vlastně prezentující předat? Proč to říkal zrovna mně? Dávalo to nějaký smysl? Marně přemýšlíte, z jakého důvodu jste jeho prezentaci věnovali dvacet minut svého života.

Musí být prezentace nutně synonymem pro vyumělkované slajdy, nesrozumitelné blábolení a mrhání časem?

Nemusí. A je to podobné jako s cappuccinem. Stačí se nespokojit s nápojem z automatu hotovým vcukuletu, ale chtít něco pořádného. Tak jako poctivé cappuccino dokáže potěšit oko, zalahodit na jazyku a povzbudit mysl, skvělá prezentace dokáže vizuálně pohladit, zalahodit uším a nadchnout posluchače pro představovanou myšlenku. Cesta k ní je ale zdlouhavější, inspirovat nás mohou prvotřídní baristé chystající nefalšované cappuccino. Oblečte se a vyrazíme spolu do kavárny.

Pozorujte někdy dobrého baristu při přípravě šálku. Přestože se budete dívat pečlivě, dost možná vám unikne, že příprava vašeho cappuccina začala dávno předtím, než jste do kavárny vstoupili. Barista si ve volných chvílích lámal hlavu nad tím, jakou kávu objedná. Zkusil zrnka z tuctu pražírén a pak se rozhodl pro tu nejlepší. Jestli jsou dobře pražená kávová zrnka základní surovinou cappuccina, pak hlavní surovinou

vaší prezentace jsou myšlenky a příběhy. I vy jich při přípravě prezentace potřebujete nejprve shromáždit spoustu, abyste měli z čeho vybírat.

Poté, co barista ráno dorazil do práce, seřídil mlýnek a dal nahřát přístroj i šálky. Než začal připravovat váš nápoj, zkontroloval, že je vše dokonale čisté. A vy už teď můžete sledovat jeho perfektně nacvičenou choreografii, která se zdá být tak přirozená a prostá a končí vykouzlením rafinovaného latte artu. V rukou profesionála hračka. Ve skutečnosti jsou za ní hodiny tréninku, porce znalostí, zkušeností a citu pro věc.

Také za profesionální prezentací stojí hodiny pečlivé přípravy a zkoušení, nezanedbatelné množství znalostí a zkušeností. Prezentování se neobejde bez špetky citu pro publikum a talentu pro veřejné vystupování. Příprava prezentací (stejně jako příprava cappuccina) vyžaduje dodržování prověřených postupů. Pokud některý z kroků vynecháte, na výsledku se to projeví. Třeba když si hned sednete k PowerPointu a začnete tvořit slajdy, jste jako barista, který se snaží vytvořit latte art litím napěněného mléka do prázdného šálku.

Hned na úvod mám pro vás dobrou zprávu: Příprava prezentace není raketovou vědou a dá se naučit. Úspěšné zvládnutí této dovednosti jen vyžaduje trochu pokory, pochopení zákonitostí lidského vnímání a respektování ověřených postupů. Tedy alespoň v případě, že hodláte dosáhnout prvotřídního výsledku. Neuděláte chybu, když se budete inspirovat nejlepšími prezentátory, část tajemství skvělých prezentací však zůstává skryta v zákulisí.

Tato kniha vás nechá do zákulisí nahlédnout. V [odprezentuj.cz](http://odprezentuj.cz) se přípravou prezentací zabýváme už od roku 2010. Rukama nám prošla víc než tisícovka prezentací s různým obsahem, pro různé řečníky, odlišná publika i příležitosti. Sledujeme také špičkové české a zahraniční spíkrky, prezentacemi žijeme. Zkušenosti, které jsme nasbírali, vám nyní nabízím v kondenzované podobě.

Proč jsem se rozhodl otevřít tuto knihu přirovnáním prezentací zrovna ke cappuccinu? Zlé jazyky by mohly tvrdit, že je to důsledek nadměrné konzumace zmíněného nápoje při psaní knihy, a nebyly by daleko od pravdy. Skutečný důvod spočívá v něčem jiném. Chtěl jsem vám ukázat, že k výsledku v jakémkoli oboru můžete dospět různými cestami. Buď vyžadujete věci snadno a rychle, anebo dáváte přednost poctivým a vyzkoušeným postupům. Ke kýženému výsledku vede jen druhá z cest. Neslibuji

vám proto zázračnou zkratku, díky které docílíte prvotřídní prezentace lusknutím prstu. Nabízím vám, že se po přečtení této knihy vyhnete slepým uličkám a zbytečným odbočkám, které by vás při přípravě vaší příští prezentace zdržely.

Vítejte na cestě k poutavým prezentacím. Kdykoli budete mít nutkání něco uspěchat nebo ošidit, vzpomeňte si na cappuccino.



# Nejdůležitější kapitola této knihy

Kapitolu nazvanou *Úvod* v knize, kterou právě držíte v ruce, nenajdete. Její místo totiž zaujala *Nejdůležitější kapitola této knihy*. Proč ji pokládám za nejdůležitější? Zasaduje prezentace do kontextu současného světa, a díky tomu vám umožní lepší pochopení praktických tipů a doporučení obsažených v dalších kapitolách.

## Kde se vzaly prezentace, jak je známe dnes

Budete asi překvapeni, ale jeden z důvodů, proč držíte v ruce právě tuto knihu, se datuje až do léta roku 1984. Právě v srpnu 1984 se v hlavě viceprezidenta pro vývoj produktů ve společnosti Forethought Roberta Gaskinse zrodila myšlenka na software pro tvorbu prezentační grafiky. Trvalo ještě bezmála další tři roky, než v dubnu 1987 spatřil světlo světa první PowerPoint. Základy prezentací, jak je známe dnes, tím byly položeny.

Tato kniha vám bude užitečná bez ohledu na software, který pro tvorbu slajdů používáte. Byl to ale právě PowerPoint, který během tří dekad dramaticky změnil způsob našeho uvažování o prezentacích.

Přestože první PowerPoint byl určen pro Macintosh, potenciál programu si záhy uvědomili v Microsoftu a ještě v roce 1987 koupili společnost Forethought i s PowerPointem za tehdy astronomických 14 milionů dolarů.<sup>1</sup> Někteří experti už tenkrát předpovídali počítačově vytvářeným prezentacím zářnou budoucnost, což se s tehdejšími hardwarem zdálo jako dost troufalé tvrzení. Sázka na PowerPoint se však Microsoftu vyplatila.

Úspěch se dostavil s PowerPointem 3.0, který přidal možnost prezentovat slajdy živě přes monitor nebo projektor, což byla v té době revoluční funkce. Nabídla dosud netušenou flexibilitu a volnost při přípravě prezentací. Nejenže se každý mohl stát designérem svých vlastních slajdů, ale změny v prezentaci bylo možné provádět doslova do posledního okamžiku. S rostoucí dostupností dataprojektorů a notebooků se PowerPoint prosadil jako prezentační standard a brzy opanoval prezentace v komerční i akademické sféře.

### Věděli jste, že...

Už deset let po svém uvedení na trh vydělal PowerPoint Microsoftu první miliardu dolarů. Celosvětové prodeje překročily 20 milionů kopií.<sup>2</sup>

Největší přednosti PowerPointu se záhy staly jeho největší slabinou. Každý mohl vytvářet slajdy a přípravu odložit až na poslední chvíli. A podle toho prezentace vypadaly. Okouzlení z nového nástroje brzy vystřídalo zděšení ze slajdů přeplněných texty – nejčastěji v podobě dlouhých seznamů s odrážkami. Nedostatek nápadů a nepromyšlenou strukturu prezentací nedokázaly zakrýt ani rozverná animace a kliparty.

Brzy do běžné mluvy proniklo spojení *zabito PowerPointem* (v anglickém originále *dead by PowerPoint*). Viník byl nalezen a řešení se nabízelo: Vymyslíme jiný software, který nás zbaví problému bezobsažných prezentací. Apple představil Keynote a spousta nadějí byla spojována zejména s příchodem Prezi v roce 2009. Nebudu vás napínat a rovnou prozradím, že nové programy očekávaný výsledek nepřinesly. Záhy se totiž ukázalo, že problém nespočívá v softwaru, ale v uživateli a jejich návycích.

## Proč máme prezentací občas plné zuby

Prezentace jsou doslova všudypřítomné. Prezentujeme obchodní výsledky, strategie, semestrální práce, přednášky, obchodní nabídky. Ve školách, na konferencích, v zasedáčkách, na jednáních s obchodními partnery.

Problém spočívá v tom, že se prezentuje i to, co by se prezentovat nemělo. Lidé přestali rozlišovat mezi prezentacemi a dokumenty. Obojí dnes tvoří v prezentačním softwaru a bez rozmyslu své slajdy prezentují. Hranice mezi prezentacemi a dokumenty se rozostřila, přestože mezi nimi existuje podstatný rozdíl.

Zatímco dokument – ať už ho vytvoříte ve Wordu, PowerPointu nebo jakémkoli jiném softwaru – má být srozumitelný a plně pochopitelný i bez řečníka, prezentace musí být bez řečníka neúplná. Prezentátor je tím, kdo slajdům dává smysl, kdo je propojuje do smysluplného celku. Prezentace, která říká všechno, odsuzuje řečníka do role komparzisty. A taková prezentace bývá nudná. Lidé si nepřicházejí prohlédnout vaše slajdy, přicházejí si poslechnout vás. Vy hrajete při prezentaci první housle.

Denně se na světě odprezentují miliony prezentací. Jen zlomek z nich představují skutečné prezentace a ještě méně z nich je opravdu dobrých. Tato nelichotivá statistika dělá z PowerPointu přední příčinu neefektivní komunikace v celosvětovém měřítku. Narazil jsem dokonce na pokusy<sup>4</sup> tuto neefektivitu vyčíslit. I konzervativní odhady přitom hovoří o promarněných stamilionech dolarů denně. Svět pravděpodobně

### Věděli jste, že...

Americký generál H. R. McMaster zakázal používání PowerPointu, když velel operacím v Iráku. Některé problémy světa podle něj nejde vyjádřit pomocí odrážek.<sup>3</sup>

Prezentace musí být  
bez řečníka neúplná.

<sup>1</sup> NYT, 1987

<sup>2</sup> Microsoft, 1997

<sup>3</sup> Bumiller, 2010

<sup>4</sup> Paradi

### Věděli jste, že...

Už v roce 2001 *The New Yorker* napsal, že podle odhadů Microsoftu denně spatří světlo světa 30 milionů prezentací.<sup>6</sup>

promrhá každé dva týdny víc peněz za neefektivní prezentace, než kolik všechny státy světa dají ročně na boj s malárií.<sup>5</sup> Se špetkou ironie by se chtělo dodat, že právě spavá nemoc patří k nejhorším následkům fádních prezentací.

Špatné prezentace nejsou jen černou dírou na peníze. Nepromyšlené prezentace současně vedou ve firmách k menší motivovanosti zaměstnanců, špatnému řízení, podceňování rizik, a především k tomu, že i skvělé nebo důležité myšlenky mohou zapadnout. Špatná prezentace dokáže pohřbit i tu nejnadějnější myšlenku. Můžete přijít na převratný vynález, zlepšovák nebo jen prostě máte dobrý nápad – pokud ho nedokážete odprezentovat ostatním, dost možná z něj nic nevzejde. Nekvalitně zpracované prezentace mohou být dokonce životu nebezpečné, jak naznačuje příběh na protější straně.

## Jaké limity mají prezentace

Ani profesionálně koncipované prezentace neunesou detaily a komplexnost, které bez potíží unese souvislý text dokumentu. Prezentace obvykle nepostihnou každou eventualitu, možnost a výjimku – v prezentacích musíte složité problémy zjednodušovat. Je to dáno jak časovým limitem prezentace, tak i způsobem fungování lidského vnímání a zejména omezenou schopností posluchačů soustředit se.

Problém spousty špatných a matoucích prezentací spočívá v tom, že jejich autoři uvedená omezení nerespektují. Snaží se příliš komplexní a košaté myšlenky protlačit komunikačním kanálem, který k tomu není vhodný. Je to stejně pošetilé jako snažit se napsat disertační práci formou SMS zpráv nebo vydat román formou kouřových signálů. Pokud chcete své myšlenky úspěšně předat publiku, přizpůsobte obsah a strukturu prezentace vlastnostem prezentačního formátu.

## V čem naopak spočívají přednosti prezentací

Množství nepodařených prezentací všude kolem nás je hrozbou i příležitostí zároveň. V záplavě prezentační šedi můžete snadno vyniknout. Stačí si dát záležet a kvalitní

# Co způsobilo havárii raketoplánu?

1. února 2003 havaroval při návratu do atmosféry raketoplán Columbia, všech sedm členů posádky zahynulo. Později se zjistilo, že příčinou havárie byl kousek hmoty, který se odtrhl od palivové nádrže a poškodil křídlo raketoplánu. To při návratu stroje do atmosféry nevydrželo žár a zpečetilo tragický konec letu.

Pozoruhodné na tomto příběhu je, že inženýři NASA o utrženém kousku izolační pěny věděli. Nevěděli pouze, jestli by mohl křídlo raketoplánu poškodit. Pro posouzení tohoto rizika ovšem nevznikl sofistikovaný dokument plný tabulek, složitých textů a solidních důkazů, který byste asi očekávali, ale tři powerpointové prezentace o celkem 28 slajdech. Profesor Edward Tufte z Yaleovy univerzity tyto prezentace analyzoval<sup>7</sup> a došel k alarmujícímu závěru. Informace v těchto třech reportech byly strukturovány do seznamů odrážek ve 4–6 úrovních hierarchie. Informace v jednotlivých úrovních si nezájemně vzájemně protičily. Titulky obsahovaly spíš uklidňující závěry, zatímco rizika byla pohřbena v odrážkách nižší úrovně.



Nemůžeme s jistotou tvrdit, že by jiný způsob prezentace informací posádku Columbie v roce 2003 zachránil. Tufte nicméně svou analýzu uzavírá s tím, že závažné problémy vyžadují seriózní nástroje – psané reporty. Pro komunikaci složitých problémů v inženýrských a vědeckých oborech by se spíše než prezentace měly využívat dokumenty a místo útržků informací v odrážkách smysluplné souvislé texty.

Raketoplán Columbia možná havaroval i vinou nekvalitní prezentace.

Zdroj: NASA

<sup>5</sup> WHO, 2017

<sup>6</sup> Parker, 2001

<sup>7</sup> Tufte, 2006, s. 162

Kvalitní prezentace jsou jako megafon pro vaše myšlenky.

Zvažte, zda vašemu obsahu a komunikačnímu záměru lépe prospěje formát prezentace, či dokumentu.

prezentace vám poslouží jako megafon. S její pomocí dokážete efektivně šířit své myšlenky potenciálním klientům, kolegům z oboru nebo nadřízeným. Existují pochopitelně i další způsoby, jak dát světu vědět o vašich geniálních nápadech. Můžete napsat poutavý dokument či knihu, zaplatit si služby PR specialisty, který vás a vaše myšlenky dostane do médií. Můžete psát blog nebo využít sociálních sítí.

To, co žádná z uvedených forem komunikace nenahradí, je osobní kontakt vznikající při prezentaci. Během osobního setkání totiž vaše publikum neovlivňují pouze slova, ale celá vaše osobnost. Způsob, jakým vystupujete, jak hovoříte a jak při tom vypadáte. Do hry vstupují emoce. Toto specifikum prezentací je dvojsečné. Na jedné straně dodává myšlenkám předávaným osobně na přesvědčivosti, na druhé straně s kvalitou prezentace roste a padá i vaše osobní reputace.

Prezentování je s nadsázkou řečeno takovou osobní formou masové komunikace. Poskytuje vzácnou příležitost, kdy vašim myšlenkám najednou a osobně naslouchají desítky či stovky lidí. Tuto osobní sílu prezentací nenahradí sebelepší dokument, tweet nebo článek v médiích. Politici objíždějí před volbami své voliče a dělají tzv. kontaktní kampaň. Prezentování je kontaktní kampaní pro vaše myšlenky.





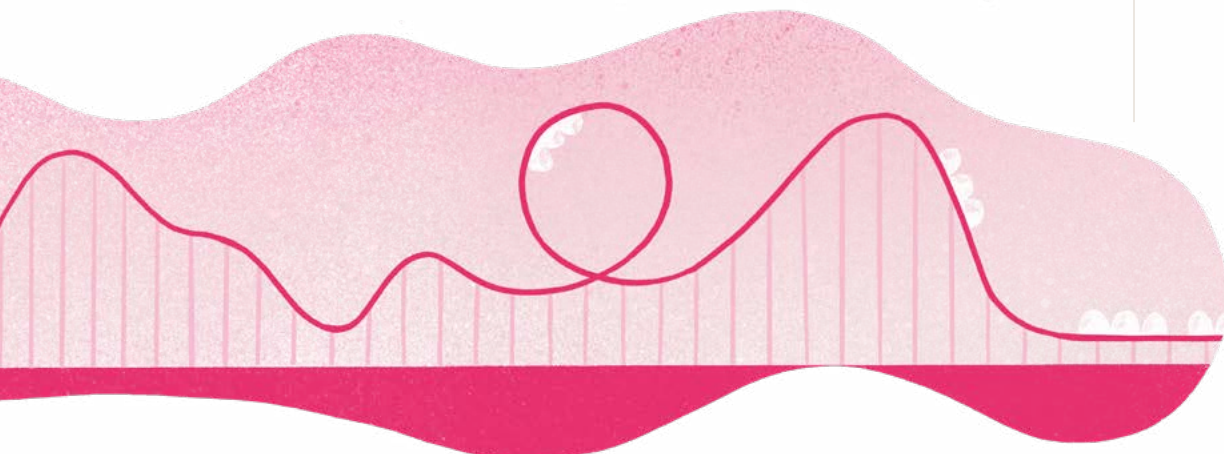
# Je načas prezentace rehabilitovat!

Cesta prezentací za posledních třicet let připomíná horskou dráhu. Počáteční nadšení z PowerPointu vystřídalo zděšení ze slajdů zaplněných odshora dolů odrážkami a kliparty. V jednu chvíli se dokonce zdálo, že klasické slajdy budou nahrazeny něčím lepším.

Ve skutečnosti se dnes slajdy používají častěji než kdykoli předtím. Prezentace se staly synonymem komunikace v korporátním i akademickém světě. Patří k nejčastěji užívaným nástrojům pro předávání a šíření informací. Svou uživatelskou přívětivostí dokonce převzaly některé funkce dříve vyhrazené dokumentům.

Nadužívání a nesprávné používání prezentací bohužel vede k problémům, které jsem se pokusil shrnout v předchozích odstavcích. Řešením není prezentace zavrhnout, ale naučit se správně využívat jejich potenciálu.

Kvalitně zpracované slajdy poskytují řečníkovi vizuální doprovod, o němž si naši předci s tabulí a křídou v ruce mohli nechat leda zdát. Profesionální prezentace dokáže publikum přesvědčit, nadchnout, pobavit či motivovat. Vaše myšlenky mohou díky slajdům doslova ožít před očima. Prezentace sice nejsou všelékem na veškeré problémy světa kolem nás a od světového míru nás bohužel nedělí pár dobře střižených powerpointových slajdů. Když se ale naučíte tvořit smysluplné prezentace, zlepšíte tím život sobě i lidem ve svém okolí.



## Pozornost k detailu



*Méně je více.* Tato slova pronesl pionýr moderní architektury Ludwig Mies van der Rohe. Když zmiňuji jeho jméno, možná si vybavíte brněnskou vilu Tugendhat. Na protější straně se ale můžete zadívat na německý pavilon z Expo 1929 v Barceloně. Jednoduchost, střídmost a krása. Těžko byste našli něco, co tam přebývá. A přesně takové by měly být i vaše prezentace.

Jednoduchost, která je pro mnohé tvůrce prezentací sama o sobě obrovskou výzvou, s sebou přináší ještě jiné úskalí. Je zapotřebí věnovat mimořádnou pozornost detailům. Čím jednodušší slajd navrhnete, tím víc každá drobnost vynikne. Když postavíte tak minimalistickou stavbu, jakou je barcelonský pavilon, žádný detail nesmí být ponechán náhodě. Ludwig Mies van der Rohe si to dobře uvědomoval. *Bůh podle něj spočívá v detailu.* Tato okřídlená slova mohou sloužit jako maják pro všechny, kdo se snaží dosáhnout perfektního výsledku – tvůrce prezentací nevyjímaje.

Některé detaily se vám mohou zdát podružné, přesto se nevyplácí je podcenit. Ve vašem publiku se téměř s jistotou najde někdo, kdo si jich všimne. Může to být typografické pochybení, nekонтastní kombinace barev, zdeformovaná fotografie nebo špatně naformátovaný graf. Ano, přiznávám se bez mučení, pokud se ocitnu ve vašem publiku, budu tím hnidopichem pravděpodobně já. Ale nenechte se ukolíbat mou nepřítomností. V publiku čítajícím desítky či stovky lidí se nepochybně najde pár podobných exotů. Někteří naši klienti se mi dokonce svěřili, že mě v publiku ani fyzicky nepotřebují, používají totiž už při přípravě prezentace jednoduchý test: „Prošel by tento slajd u Marka?“ A nejsou hotovi, dokud si položenou otázku nezodpoví kladně.

Vím, co chcete namítnout: Z detailů se přece v normálním životě nestřílí, důležité je celkové vyznění. A já s vámi v podstatě souhlasím. Pro tvůrce prezentací je minimálně stejně důležitý pohled z ptačí perspektivy, angličtina používá trefný výraz *big picture*. Poodstoupit, podívat se na prezentaci z nadhledu, z větší perspektivy – i to je při vytváření prezentace nezastupitelné.

Dobří tvůrci prezentací umějí oba aspekty skloubit. Nejsou vůči detailům ani přezíraví, ani se v nich neutápějí. Před očima mají totiž stále záměr své prezentace a ten cílevědomě naplňují. V průběhu tvorby prezentace proto budeme i my přepínat mezi detailním pohledem na různé aspekty vaší prezentace a pohledem z ptačí perspektivy.

*Na protější straně:*

Německý pavilon byl rok po světové výstavě zbořen. Na snímku je jeho věrná kopie dokončená v roce 1986.

# Cesta ke skvělé prezentaci

Následujících pět kapitol chronologicky popisuje postup přípravy prezentace. Každé políčko vás posune o krok blíže k prvotřídní prezentaci. Projdete všemi bez zaváhání?



Start

1

## PLÁN

*Co byste měli vědět, než začnete prezentaci tvořit*

Účel prezentace

s. 24

Prezentační trojnožka

s. 28

Analýza publika

s. 35

Přesvědčování

s. 39

2

## OBSAH

*Z čeho prezentaci poskládáte*

s. 50

Generování nápadů

s. 53

Druhy příběhů

Zahájení

s. 75

s. 67

Struktura

Počet slajdů

s. 64

s. 58

Storytelling

Zakončení

s. 77

Příprava prakticky

s. 77

Časová náročnost

s. 80

3

## VIZUALIZACE

*Jak vytvoříte profesionální slajdy*

Výhody vizualizace

s. 84

Nástroje pro vizualizaci

s. 88

Šablony prezentací

s. 89

Volba formátu

s. 91

Jednoduchost je klíč

s. 92

Vlastní layouty

s. 95



## DATA

*Jak přehledně znázorníte data*

4

s. 140

Čísla

s. 143

Grafy

s. 155

Infografiky

s. 175

7 příkázání vizualizace dat

s. 178

Tabulky

s. 147

Kdy a jak prezentovat data

Videa

s. 131

Animace

s. 129

Schémata

s. 127

Fotografie a ilustrace

s. 120

Typografické konvence

s. 115

s. 111

Velikost písma

s. 106

Volba písma

s. 106

Typografie

Použití mřížky

s. 99

Barvy

s. 100

s. 103

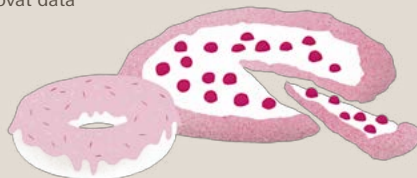
Cvičení vizualizace myšlenek

s. 97

s. 97

Pravidlo třetin

Zlatý řez



## PREZENTOVÁNÍ

*Jak přesvědčivě odprezentujete*

5

s. 182

Zkoušení

s. 187

Práce s trémou

s. 189

Rituály před prezentací

s. 194

První dojem

s. 196

Kritické situace

s. 201

Nonverbální komunikace

s. 204

Materiály pro posluchače

s. 206

Autenticita

s. 207

Tečka

Cíl

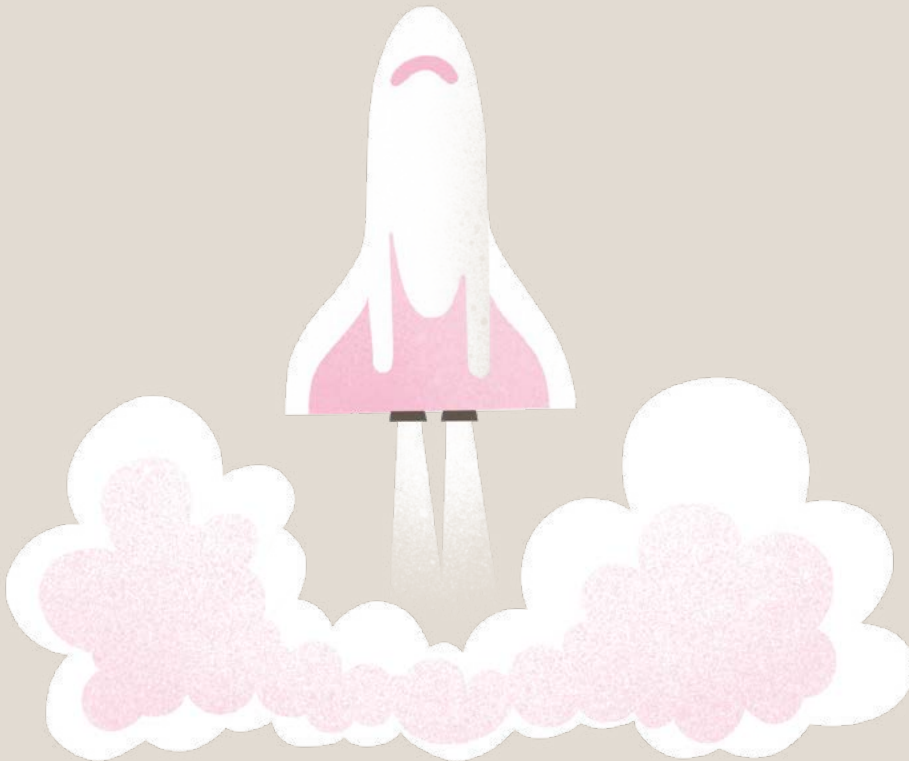
**SKVĚLÁ PREZENTACE**



1

# Plán

*Co byste měli vědět,  
než začnete prezentaci tvořit*



„Selhání přípravy je  
přípravou na selhání.“

– anglické přísloví

### Rada k nezaplacení

Kladení dotazů a hlasování pomocí chytrých telefonů můžete do prezentace elegantně zařadit pomocí aplikace sli.do.

Dwighta D. Eisenhowera pravděpodobně znáte jako 34. prezidenta Spojených států, byl však také zkušeným válečníkem. V posledních letech druhé světové války vedl spojenecké operace v Evropě a významně přispěl k osvobození Evropy od nacismu v roce 1945. Když o dvanáct let později vystupoval – již jako prezident – na washingtonské bezpečnostní konferenci, vzpomněl si na následující armádní moudro: „Plány se ukážou jako bezcenné, ale plánování je nenahraditelné.“

I do vaší naplánované prezentace mohou zasáhnout nečekané okolnosti: organizátoři na poslední chvíli zkrátí čas, připravená prezentace se změnila v živou diskuzi nebo na prezentaci u významného klienta oproti plánu dorazí sám generální ředitel. Může se dokonce stát, že budete požádáni, abyste ji místo češtiny odprezentovali v angličtině či jiném jazyce. Na všechny zmíněné eventuality se nikdy nebudete schopni přichystat, ale poctivá příprava vám dodá klid a jistotu, díky níž nečekanou situaci zvládnete.

## Jakou prezentaci vlastně chystáte

Než se pustíte do přípravy, ujasněte si, co za prezentaci vás čeká. Není totiž prezentace jako prezentace. Výrazně lišit by se měl příspěvek na konferenci od prezentace zasílané e-mailem. A to nejsou ani zdaleka jediné dva žánry prezentací, se kterými se běžně setkáte.

### Prezentace na konferenci

Vystoupení před velkým auditoriem odráží typickou představu lidí o důležité prezentaci. Obvykle se odehrává v konferenčním prostředí. Výhodou tohoto žánru je možnost oslovit současně až stovky posluchačů. Jeho nevýhodou je jednosměrnost. S rostoucí velikostí obecnstva totiž dramaticky klesá možnost interakce s posluchači. Dnes už sice existují elektronické nástroje, jak interakci s velkým publikem navázat. Prostřednictvím chytrých telefonů můžete nechat posluchače hlasovat či klást dotazy. Většina komunikace přesto probíhá směrem od vás k publiku. Tím víc se snažte, aby prezentace byla jasná, srozumitelná, dobře vypointovaná a nenechávala prostor pro nejasnosti.



## Prezentace pro management a menší skupiny

Oproti tomu prezentace pro management nebo jinou menší skupinu může víc připomínat konverzaci. Zastánci *konverzačního prezentování* jdou ještě dál. Tvrdí, že prezentace pro menší skupinu by neměla konverzaci pouze připomínat, prezentace by měla *probíhat* jako konverzace. Vyznavači konverzačního přístupu navrhuji připravit do prezentace podrobné podklady pro každý aspekt probíraného tématu, nastínit v úvodu publiku možné úhly pohledu na téma a prezentaci zahájit otázkou: „Na co bychom se měli společně zaměřit? O čem byste se chtěli dozvědět víc? Co z uvedeného vás nejvíc zajímá?“

Konverzační styl prezentace ocení zejména zaneprázdnění vrcholoví manažeři, mezi jejichž standardní přednosti pohříchu nepatří trpělivost. Když jim na úvod během několika minut předestřete hlavní body tématu a pak je necháte řídit tok konverzace, budou ve svém živlu. Nancy Duarte doporučuje připravit pro podobné příležitosti úvodní a záložní slajdy v poměru 1 : 10.<sup>8</sup> Na pět slajdů úvodu tak můžete mít padesát slajdů s detaily, které využijete (či nevyžijete) při následné diskuzi.

Konverzační rysy neuškodí ani obchodním prezentacím. Prezentace koncipovaná jako konverzace ovšem předpokládá, že vaše publikum téma zajímá (nebo ho dokážete nadchnout) a že posluchači jsou alespoň částečně zasvěcení. V opačném případě se diskuze nerozvine.

Konverzační přístup může být osvěžující změnou oproti běžnému procházení prezentace od prvního do posledního slajdu. Ne každou prezentaci pro management či menší skupinu je však vhodné pojmut jako konverzaci – vždy uvažte okolnosti, zadání a obsah, který chcete předat.

## Slajdumenty: prezentace, které nejsou prezentacemi

Existují i prezentace, které ve skutečnosti nejsou prezentacemi v pravém slova smyslu. Firmami se dnes a denně šíří obrovské množství slajdů určených primárně ke čtení. Po krátkém zkoumání zjistíte, že jsou to ve skutečnosti dokumenty převlečené za prezentace. Místo aby jejich autor otevřel Word, spustil PowerPoint. A místo stránek A4 naskládal svůj obsah do slajdů. Pro tyto dokumenty ve slajdech se uchýtilo pojmenování *slajdumenty*.

### Věděli jste, že...

Konverzační prezentování prosazují zastánci platformy Prezi, která díky funkci zoomování nabízí ideální nástroj pro tento typ prezentace.

<sup>8</sup> Duarte, 2012a, s. 12



Správný vizuál pro prezentování se neobejde bez řečníka, který dodá obsahu smysl.



Slajdument obsahuje kompletní informace a vypadá spíš jako webová stránka. Může mít i navigaci s hypertextovými odkazy.

Na výraz *slajdument* jsem poprvé narazil v českém překladu knihy *Prezentace a zen*. Garr Reynolds v ní slajdument (v originále *slideument*) popisuje jako nežádoucího křížence, který vzniká, když se prezentátor snaží ušetřit čas. Ideálně by měl připravit slajdy a vedle toho tištěné materiály pro posluchače. Spořivý prezentátor ale přichystá pouze jediný výstup. Vzniklé slajdy nejsou dobré ani pro prezentování, ani pro čtení, a určitě jste podobných už viděli spousty.

Teprve později přišla Nancy Duarte se smířlivějším pohledem na slajdumenty (v anglickém originále nazývané *slidedocs*). Její *slidedoc* je prezentací určenou výhradně ke čtení. Pokud je s tímto vědomím vytvářen, poslouží jako velmi efektivní nosič pro šíření myšlenek na dálku. Autor slajdumentu jen musí chápat zásadní rozdíl mezi klasickou prezentací a slajdumentem. Zatímco prezentace nemá říkat vše, a má naopak nechávat prostor pro prezentujícího, slajdument musí být obsahově vyčerpávající. Čtenáři slajdumentu nebudou mít příležitost doptat se prezentujícího na nejasnosti nebo chybějící informace.

Dobře koncipovaný slajdument, určený výhradně ke čtení, má oproti klasickému dokumentu řadu předností. Informace umožňuje členit na menší celky (slajdy), které příjemci snadněji vnímají. Prezenční software dále nabízí komfortnější práci s vizuály než textový editor. A v neposlední řadě se horizontální formát slajdů na obrazovce čte lépe než formát A4 na výšku.

### Věděli jste, že...

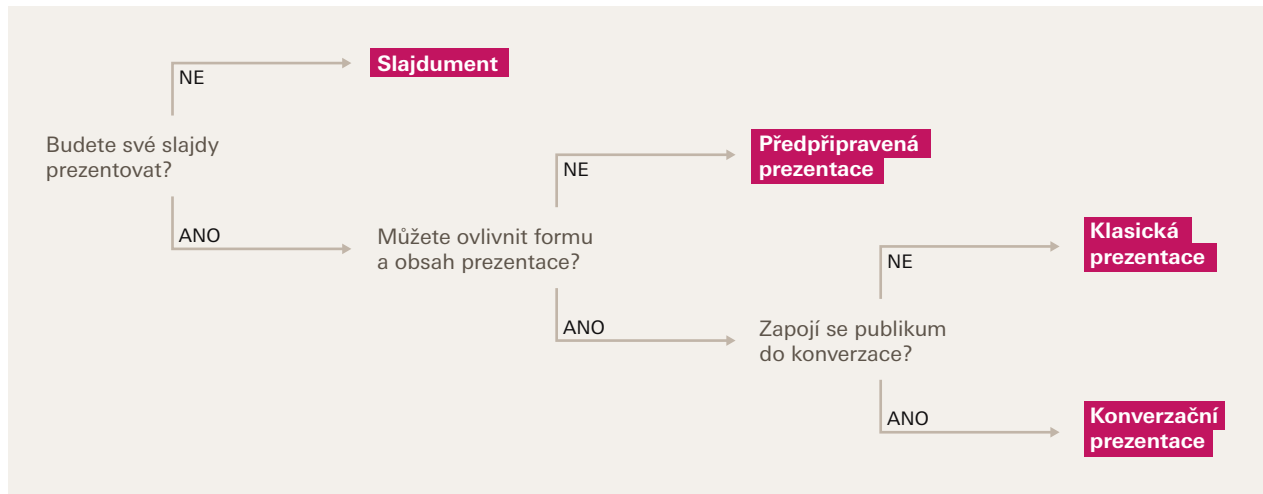
O slajdumentech vznikla celá publikace z pera Nancy Duarte, která je dostupná online na adrese [duarte.com/slidedocs](http://duarte.com/slidedocs) a sama má podobu slajdumentu.

Problém se slajdumentem nastane, pokud se ho pokusíte odprezentovat. Zatímco málokoho napadne prezentovat dokument, slajdumenty se prezentují zcela běžně. Až vám kolegové začnou při prezentaci zívát, zamyslete se, zda za vámi na projekci právě nesvíí slajdument.

## Předpřipravené prezentace

Velmi blízko ke slajdumentům mají předpřipravené šablonovité prezentace – tolik oblíbené v korporátním světě. Že jste narazili na tento typ prezentace, poznáte jednoduše: do rukou se vám dostala předloha nabitá tabulkami, grafy či zástupnými texty a vaším úkolem je naplnit prefabrikované elementy obsahem. Tímto způsobem se v korporacích zhotovují mimo jiné pravidelné zprávy a reporty.

Plnění předpřipravené prezentace obsahem pro vás nejspíš bude zdrojem nemalé frustrace, protože nabízí jen minimum příležitostí pro tvůrčího ducha. Také většinu poznatků obsažených v této knize necháte ležet ladem, neboť předloha striktně definuje jak obsah, tak i formu výsledné prezentace. Netřeba dodávat, že prezentování výsledných děl bývá utrpením jak pro prezentujícího, tak pro publikum.



Ujasněte si na úvod, jakou prezentaci vlastně chystáte.

## Komu se chystáte prezentovat

Publikum je vždy hlavním *klientem* vaší prezentace. Někteří prezentující si ke své škodě myslí, že jejich jediným klientem je nadřízený, který jim přípravu prezentace zadal. Váš šéf může pochopitelně v publiku sedět, ale spolu s ním tam bude i spousta dalších lidí. Posluchači se nikdy nebudou ochotně přizpůsobovat vám. Zaprvé je jich víc a zadruhé vám věnují svůj čas. Na oplátku za tuto laskavost očekávají, že jim odprezentujete něco hodnotného. Obětujte chvíli svého času a zjistěte si, s kým budete mít tu čest. Od čeho začít?

### Primární zájem

Při analýze publika je klíčové zjistit, co jej zajímá. Slyším, jak si teď v duchu ironicky říkáte: „To je mi teda novinka.“ Divili byste se, jak často se toto intuitivní a zcela banální pravidlo porušuje. Jako exemplární příklad poslouží všemožní vynálezci, kteří se snaží prodat své revoluční produkty investorům. Používají k tomu nezřídka prezentace zahlcené technickými detaily a diví se, když odcházejí s nepořízenou. Navíc často i s pocitem nepochopení ze strany investorů, kteří nedokázali docenit genialitu jejich nápadů. Přitom těmi jedinými, kdo něco nepochopili, jsou oni sami. Úplně jim unikla motivace investorů, které příliš nezajímá, jak daný produkt funguje. Prahnou ale po informaci, jak se na něm dá vydělat. Chybí-li prezentaci pro investora část věnovaná byznys modelu, nemá velkou šanci na úspěch. Prezentacemi start-upů se podrobněji zabývám na straně 62.

Vynálezci a start-upisté nejsou v těchto problémech zdaleka sami. Prodejci IT řešení své prodejní prezentace zahlcují ajťáckými podrobnostmi, kterým skoro nikdo nerozumí. Akademici a jiní experti se zase nedokážou oprostít od detailů. Žijí v představě, že i tu nejnepravděpodobnější eventualitu musejí zmínit, jinak by utrpěla jejich odborná reputace.

Přizpůsobit prezentaci zájmům publika se jednoznačně vyplácí. Když budete mluvit o tom, co posluchače zajímá, budou vám nejen ochotněji naslouchat, ale také si z ní víc zapamatují.<sup>9</sup>

## Prezentování čtvrtletních dat představenstvu společnosti

Na mnoha manažerských poradách se prezentují nekonečné tabulky s čísly, ve kterých se zanedlouho ztratí i ti nejotřelejší manažeři. Ve spolupráci s jedním našim klientem jsme před lety vyzkoušeli experiment nabourávající zavedenou praxi. Vycházeli jsme při tom z předpokladu, že primárním zájmem top manažerů není dozvědět se veškerá čísla. Top manažeři potřebují znát především čísla důležitá pro manažerská rozhodnutí.

Jak tedy vypadaly upravené prezentace? Seniorní analytik z obrovského množství čísel vybral ta, která se vymykala předpokladům. Jednak čísla ukazující pozitivní odchylky od normy, ale především údaje, které ukazovaly na problém. Tyto údaje jsme srozumitelně graficky ztvárnili a doplnili je podrobnostmi o bližším kontextu a příčinách odchylky. Problematické údaje, které byly dříve ukryty mezi dalšími daty, najednou vystupovaly před očima. Manažerská porada se pak nenesla v duchu procházení rozsáhlých tabulek, ale v duchu řešení konkrétních problémů.

### Racionální a emocionální argumentace

Druhý aspekt, který byste při zkoumání publika měli zvážit, je jeho náchyllost k racionální či emocionální argumentaci. Nechají se vaši posluchači přesvědčit spíše racionálně, nebo je zapotřebí zahrát na emocionální strunu? Když prezentujete nový energetický nápoj spotřebitelům, vsadíte dost možná na emoce. Jakmile ho ale budete představovat v nákupním oddělení velkého obchodního řetězce, emocionální argumenty vám k úspěchu nepomohou. Nákupčího budou zajímat čísla.

Přesto není radno sílu emocí podceňovat, a to ani u cílových skupin a v situacích, které se jeví jako veskrze racionální. Rakouský prezentační konzultant Emil Hierhold svou dlouholetou zkušenost shrnuje slovy: „Asi 90 % všech rozhodnutí se ve skutečnosti přijímá emocionálně a jen se racionálně zdůvodňuje.“<sup>10</sup> Poskytněte svému publiku obojí: emocionální argumenty, které posluchače pohnou k rozhodnutí, doplňte o logické argumenty, kterými svou volbu odůvodní.

90 % rozhodnutí se  
přijímá emocionálně  
a jen se racionálně  
zdůvodňuje.

<sup>9</sup> Nakonečný, 1997, s. 227

<sup>10</sup> Hierhold, 2008, s. 26

### Rada k nezaplacení

Vaše prezentace by měla obsahovat tzv. S.T.A.R. moment – hvězdný moment, který si každý zapamatuje. Akronym S.T.A.R. zkracuje první písmena anglických slov *Something they'll always remember*.

Důležitost emocí už dávno pochopili marketéři. Značky jsou jejich trumfem pro práci s emocemi zákazníků. Vzpomeňte si na svůj poslední významnější nákup zboží, které nekupujete každý den. Mohlo to být auto, luxusní kabelka nebo švýcarské hodinky. A teď si upřímně odpovězte, zda jste se rozhodli jen čistě na základě užitných vlastností. Nebo i ve vašem rozhodování hrály roli emoce spojené se značkou, kterou jste si nakonec vybrali? Emoce fungují znamenitě nejen na spotřebitelském trhu B2C, ale i na firemním trhu B2B. Lidé nakupující za firmy jsou pořád jen lidé.

Emoce nepomáhají pouze prodávat zboží, ale také si věci lépe zapamatovat. Příroda nevymyslela rafinovaný mechanismus, jehož se účastní část mozku zvaná amygdala a hormony adrenalin a noradrenalin,<sup>11</sup> proto, aby vám vnutila předraženou značkovou kabelku. Původním smyslem tohoto mechanismu bylo přežití našich pravěkých předků. Jak to fungovalo? Setkání s šavlozubým tygrem se díky amygdale a působení hormonů doslova vypálilo do paměti tehdejšího lovce. Ten již při příštím setkání věděl, jak se zachovat, aby vyvázl ze zdravou kůží. S tygrem se při prezentaci obvykle nesetkáte, přesto můžete emoce dodnes využít k tomu, aby si posluchači prezentovaný obsah lépe zapamatovali.

### Postoj

Třetím klíčovým parametrem, jemuž byste se při analýze publika měli věnovat, je jeho postoj k tématu, vaší osobě a ke společnosti, kterou zastupujete. Nepřekvapí vás, že prezentovat pozitivně naladěnému publiku, které vám *zobe z ruky*, je nepoměrně pohodlnější a příjemnější než opačný extrém.

Psychologové zjistili, že lidé si primárně vybírají takové informace, které odpovídají jejich názorům a pohledu na svět. Informace konzistentní s vlastními postoji si rovněž lépe pamatují.<sup>12</sup> Cítíme se dobře, když naše názory a činy jsou v souladu s informacemi, které přijímáme. Možná jste o tomto fenoménu slyšeli v souvislosti s názorovými bublinami na sociálních sítích.

Jak ale lidé reagují na přesvědčování o odlišném postoji, než je ten, který sami zastávají? Traduje se, že Winston Churchill kdysi prohlásil: „Dočetl jsem se v novinách, že kouření škodí zdraví. Tak jsem se rozhodl, že je přestanu číst.“ Tato úsměvná historka ilustruje, jak se člověk může vyrovnat se stavem popisovaným jako *kognitivní disonance*. Americký sociální psycholog Leon Festinger tímto termínem označil situaci,

kdy je přesvědčení člověka v rozporu s realitou. Jednou z možných reakcí je odmítnutí zdroje informací v duchu anekdoty s Churchillem.

Pro prezentujícího je z pochopitelných důvodů nežádoucí, když ho publikum odmítne poslouchat. Proto je potřeba přistupovat k negativně naladěnému obecnstvu zvláště obezřetně. Bylo dokonce zjištěno, že posluchači očekávající prezentaci názorového oponenta se začínou ve svých vlastních postojích utvrzovat už v předstihu.<sup>13</sup> Zahrabávají se ještě hlouběji do svých zákopů tím, že vymýšlejí vlastní obranné protiargumenty. Vytvářejí tím víc protiargumentů, čím je pro ně jejich vlastní postoj důležitější.<sup>14</sup> Možnost přesvědčit je dramaticky klesá.

Představte si, že budete prezentovat odpůrcům marihuany návrh na její úplnou legalizaci. Dost možná vás šmahem označí za feťáka nebo dealera drog. Mozek jim poradil odsoudit zdroj a opevnit se ve vlastním názoru. Tato situace je samozřejmě mezní, ukazuje dva protipóly postojové škály zobrazené na ilustraci níže. Přesvědčování je tím složitější, čím větší vzdálenost dělí váš názor od názoru přesvědčovaných. Na této škále však existuje i tzv. neutrální pole – šedá zóna obsahující postoje, o kterých je možné publikum přesvědčit. Úspěšnou strategií je proto postupovat v krocích a systematicky přesvědčovat posluchače k liberálnějším postojům. Možná se vám podaří přesvědčit odpůrce k použití konopí pro léčebné účely. Pokud naopak budete příliš radikální a budete chtít plnou legalizaci zařídít jedinou prezentací, bude vaše snaha odsouzena k neúspěchu.

NÁZOR PUBLIKA	NEUTRÁLNÍ POLE		ODMÍTANÉ NÁZORY
Marihuanu bych zcela zakázal	Konopí bych povolil pro léčebné účely	Umožnil bych regulovaný prodej marihuany ve specializovaných obchodech	Marihuanu bych zcela legalizoval

Postojová škála publika složeného z odpůrců marihuany.

Pomoc s přesvědčováním může přijít z nečekaného konce. Velmi účinně totiž funguje princip kontrastu. Když před vámi vystoupí člověk prosazující plnou legalizaci všech drog, vaše návrhy se najednou začínou zdát umírněné. Neutrální pole se rozšíří a prodej marihuany ve speciálních odchodech bude pro publikum zčistajasna

<sup>11</sup> Atkinson, 2003

<sup>12</sup> Vysekalová, 2007, s. 31

<sup>13</sup> Petty a Cacioppo, 1996

<sup>14</sup> Atkinson, 2003, s. 659

### Věděli jste, že...

Princip kontrastu funguje i při obchodní prezentaci. Většího zisku dosáhnete, když dražší položku předložíte jako první. Když naopak začnete tou levnější, nejenže ztratíte možnost využít principu kontrastu, tento princip začne aktivně působit proti vám.<sup>15</sup>

### Věděli jste, že...

Podle sociálního psychologa Roberta Cialdiniho vyhoví lidé spíše tomu, kdo vychází z podobného prostředí jako oni a má i stejné zájmy.<sup>16</sup>

přijatelnější než předtím. I takový zdánlivý detail, jako je pořadí prezentujících, může mít významný dopad na úspěšnost přesvědčování.

Prezentování auditoriu s radikálně odlišným postojem vyžaduje citlivý přístup a našlapování po špičkách. Neuděláte chybu, když ukážete pochopení pro argumenty protistrany, které můžete záhy relativizovat: „Shodneme se na tom, že konopí je droga, že je návyková a zdraví škodlivá. Mladým lidem opravdu její užívání může škodit, stejně jako jim škodí kouření cigaret či konzumace alkoholu. Lékařské studie však ukazují, že konopí má i nezanedbatelné léčebné účinky v oblasti tišení bolesti. Nežádáme úplnou legalizaci marihuany, ale připadá nám rozumné podpořit její použití pro léčebné účely.“

## Ostatní faktory analýzy publika

Publikum nedefinují jen tři hlavní aspekty zmíněné výše – tedy primární zájem, náchylnost k racionální či emocionální argumentaci a postoj k řečníkovi a jeho tématu. Z těchto tří proměnných dokážete získat solidní představu o svém auditoriu. Vedle toho však existují ještě další úhly pohledu, které vám pomohou obrázek posluchačů dokreslit.

Zajímat vás může *osobní profil posluchačů* – angličtina pro to používá trefný výraz *background*. Nestudovali stejnou školu jako vy? Nevěnují se stejnému sportu jako vy? Nemáte stejnou zálibu? Každý z těchto střípků můžete ve své prezentaci využít a udělat ji osobnější i přesvědčivější zároveň. Když zjistíte, že důležitý člen publika hraje tenis, nemusíte hned dorazit na prezentaci s raketou. Stačí když použijete v průběhu prezentace nějaké tenisové přirovnání („To je stejně náročné jako vybrat Federerův bekhend.“) či narážku na aktuální výsledky. Uvidíte, jak s publikem zarezonuje.

Chystáte-li se na prodejní prezentaci, je dobré vědět, kdo z publika je ke schválení nákupu kompetentní a zda tento *decision maker* v místnosti vůbec sedí. Sibylle Kurz je profesionálkou v oblasti zvané anglicky *pitching*. Nepředstavujte si pod tímto výrazem nic jiného než nabízení nápadů a námětů televizním dramaturgům a producentům. Sibylle ve své knize popisuje úsměvnou příhodu mladé autorky z Los Angeles, která dorazila na smlouvanou schůzku s jedním televizním dramaturgem s námětem na seriál v kabelce. Dramaturg nebyl zrovna v dobré náladě a už během úvodního



*small-talku* se ukázalo proč. Scenáristé vůbec nezaznamenali, že byl před několika týdny převeden na pozici dramaturga *filmu týdne*, a stále ho zásobovali náměty na seriály. Mladou autorku v tu chvíli střídavě polévalo horka a zima, ale nezpanikařila. Protože byla opravdu výřečná, stočila řeč k jinému nápadu, který rozpracovává, a zachránila se otázkou na typy námětů, které dramaturga zajímají. Sibylle historiku uzavírá konstatováním: „Není nic trapnějšího a neprofesionálnějšího než předkládat svou látku člověku, který k tomu není kompetentní.“<sup>17</sup> To však není jediné poučení z této veselé příhody: Nepodceňujte úvodní zdvořilostní konverzaci, může vám odhalit zásadní informaci, o které jste neměli tušení. A pokud jste v úzkých, zkuste přehodit míček (nebo příslovečnou horkou bramboru) do publika pomocí otázky.

Představu byste si měli vytvořit také o *odbornosti publika*. Tato otázka se stává tím palčivější, čím větší vědomostní propast se mezi vámi a obecností rozevívá. Před lety jsem uváděl společenskou akci, jejíž součástí byla tříčtvrtěhodinová prezentace o architektuře a urbanismu ve Zlíně. Prezentující byla velmi sympatická dáma. Ke své škodě zřejmě jen oprášila prezentaci určenou pro architektky, přestože publikum tvořila laická veřejnost. Zažili jsme 45 minut plných suchých detailů a odborného žargonu. Ještě během následného rautu za mnou chodili lidé a říkali: „To byla moc pěkná akce, ale ta přednáška o architektuře...“

Ne každý odborník dokáže složité téma prezentovat způsobem srozumitelným běžnému smrtelníkovi. Když mluví příliš složitě, posluchače brzy ztratí, protože se v jeho výkladu utopí. Když naopak prezentuje příliš triviálně, začne publikum zanedlouho nudit a může ho i urazit. Vyvážení správné úrovně odbornosti není snadné. Podle teorií učení je dobré uvědomit si společný vědomostní základ a na ten nabalovat nové informace.<sup>18</sup> Situaci poněkud komplikuje reálný svět, protože publikum bývá zpravidla různorodé a ne všichni posluchači jsou stejně odborně zdatní. Radu ve stylu chytré horákyne nabízí pro tyto případy harvardský psycholog Stephen Kosslyn: Cilte na střed, ale přidejte něco pro pokročilejší i pro laiky. Nesnažte se cílit na nejnižší společný jmenovatel.<sup>19</sup>

S odborností úzce souvisejí *tón a jazyk*, které zvolíte. Můžete prezentovat formálně až upjatě, uvolněně či rozverně až žoviálně. V každém případě pozor na žargon! Některé obory – a dokonce i firmy – vyvinuly svébytný jazyk plný hatmatilky a zkratek, kterému nezavěření nemají šanci porozumět. Nadto korporátní svět rád používá

<sup>15</sup> Cialdini, 2012, s. 29

<sup>16</sup> Cialdini, 2012, s. 196

<sup>17</sup> Kurz, 2013, s. 43

<sup>18</sup> Vester, 1997, s. 76–77

<sup>19</sup> Kosslyn, 2007, s. 21