



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

MANUÁL LEKTORA WORKSHOPŮ

**vytvořený v rámci
projektu „Diverzita pro OZP“
OP LZZ**

**Registrační číslo projektu:
CZ.1.04/5.1.01/12.00069**

**Za řešitelský tým partnera projektu RPIC-ViP s.r.o. zpracovala
PhDr. Eva Micková**

únor 2011

Obsah

1. UČENÍ DOSPĚLÝCH	<ul style="list-style-type: none"> • 1.1 Proces učení • 1.2 Principy efektivního učení • 1.3 Skupinové učení
2. PREZENTACE	<ul style="list-style-type: none"> • 2.1 Proč? Co? Komu? Jak? • 2.2 Příprava podkladů • 2.3 Prezentační prostředky • 2.4 Vizualizace
3. KOMUNIKACE	<ul style="list-style-type: none"> • 3.1 Verbální vyjadřování • 3.2 Neverbální komunikace
4. UČEBNÍ TECHNIKY	<ul style="list-style-type: none"> • 4.1 Brainstorming • 4.2 Vedení diskuze • 4.3 Skupinové cvičení
5. LEKTOR JAK SEPATŘÍ	<ul style="list-style-type: none"> • Komentář k chybám, kterých se dopustil lektor v souvisejícím videoprogramu a návody ke správným postupům

ÚVOD



Tento manuál byl vytvořen aby pomůcka pro lektory, kteří šíří výstupy projektu Diverzita pro OZP, registrační číslo CZ.1.04/5.1.01/12.00069, OP LZZ. Jejich úkolem je kontaktovat zaměstnavatele, poskytovat jim potřebné informace a přesvědčovat je, aby zaměstnávali lidi s hendikepem.

K formám, které přitom budou lektori využívat, patří především semináře a workshopy. Manuál proto obsahuje vybraná témata, která jim tuto činnost usnadní. Součástí manuálu je také videoprogram, který upozorňuje na časté lektorské chyby a poskytuje náměty, jak postupovat správně.

1. UČENÍ DOSPĚLÝCH

1.1 JAK SE LIDÉ UČÍ

Cíl

- obeznámit se s rozdíly ve způsobech získávání a zpracovávání nových poznatků a zkušeností.

Stejně tak, jak různí jsou lidé, různý je i jejich přístup k informacím, jimiž je zahrnuje okolní svět i to, jak je vstřebávají, zpracovávají, pamatují si je i vybavují a využívají v praxi. Každý z nás má svůj specifický styl učení. Někomu vyhovuje, když nové informace spojuje s tím, co už zná, co je pro něj běžné a hmatatelné, co souvisí s jeho zkušeností. Nové věci si osvojuje s chutí zejména, když má jasno v tom, jak lze nabytých poznatků prakticky využít. Pro jiné jsou možnost nových poznatků promptně využít, opora v realitě či předcházející zkušenost nepodstatné. Důležité jsou nové možnosti, které přicházející informace obsahují, vztahy či významy, vytváření smysluplných celků. Proto upřednostňují představení tématu „zeširoka“, v různých souvislostech. Učíme se celý život, každý z nás po celý život preferuje určité učební styly. Rozdíly jsou způsobeny celou řadou faktorů např. vrozenými dispozicemi, výchovou, vzděláváním, vědomostmi, dovednostmi a návyky rozvinutými nejen učením, ale i životními a pracovními zkušenostmi, osobnostními faktory, sociálními faktory.

O tom, jak se lidé učí, existuje řada teorií. Výčet jednotlivých stylů by byl velmi obsáhlý. Povědomí o jejich existenci je však z hlediska praxe důležité. Pro

Školitele, lektora, trenéra či učitele je dobré vědět, co jednotlivé styly obnášejí a jak je lze při práci zohlednit. Umožňuje to proces osvojování nových vědomostí zpestřit, obohatit i zefektivnit. Na druhé straně znalost vlastního stylu, jeho výhod a nevýhod, může lidem učení usnadnit.

Teorie zkušenostního učení, na kterém soudobé moderně pojímané vzdělávání často staví, vychází z poznatků psychologů P. Honeyho a A. Mumforda a rozlišuje čtyři učební styly. Každý z nich se orientuje výrazně na jednu fázi učebního cyklu, který bude dále popsán. Dotazník testující individuální učební styl je k dispozici na www.mamenato.cz.

Aktivní styl učení

Jeho nositelé jsou otevření všemu novému, mají rádi nové zážitky, jsou otevření novým myšlenkám a nadšeně je přijímají. Praktická aplikace novinek je však nebaví a rychle ztrácejí zájem. Jsou to lidé, kteří jsou především aktivní, rovnou něco udělají, a teprve pak přemýšlejí o následcích. Jsou odvážní, neváhají riskovat. Rádi navazují kontakty, spolupracují s jinými, ale zároveň mají sklon stavět se do popředí, vynikat.

Aktivisté se učí

Nejlépe v situacích, kdy	Nejméně, případně i negativně reagují, v situacích, kdy
<ul style="list-style-type: none"> ○ získávají nové zkušenosti a musí řešit neobvyklé úkoly ○ jde o momentální problémy, které je třeba vyřešit v týmové práci, ovšem v soutěži s ostatními ○ panuje atmosféra vzrušení, změn a různorodosti ○ jsou v evidentně v popředí (vedou schůzi či diskusi, prezentují) ○ je možné rozvinout nové myšlenky či nápady bez ohledu na strukturu a zavedené metody ○ mají příležitost „do něčeho se pustit“ 	<ul style="list-style-type: none"> ○ mají pouze pasivní roli (přednášky, instruktáže apod.) ○ vystupují jako pozorovatelé ○ musí zpracovat spoustu nesouvislých údajů, provést rozbor a dospět k závěrům ○ musí pracovat individuálně a sami (číst, psát v izolaci od ostatních) ○ čelí „teoretickým“ výrokům, např. vysvětlování příčin něčeho ○ se věci dost opakují (repetice stejné dovednosti) ○ dostanou přesné pokyny, jež je třeba doslova dodržet ○ musí projevit pečlivost a důsledně věci dořešit
Tento styl odpovídá v učebním cyklu stádiu <u>„konkrétní zkušenosti“</u> .	

Reflektující styl učení

Jeho nositelé dávají přednost odstupu (fyzickému i psychologickému), zkoumání problematiky z různých úhlů, přemýšlení. Rádi shromažďují údaje a studují všechny dostupné informace, aby mohli dospět k podloženým závěrům. Rádi pozorují ostatní a naslouchají jejich názorům dříve, než vysloví názor vlastní.

Přemýšlivci se učí

Nejlépe v situacích, kdy	Nejméně, případně i negativně reagují, v situacích, kdy
<ul style="list-style-type: none"> ○ mohou nebo musí sledovat, co se děje, přemýšlet o tom a zvažovat celkový význam ○ mají čas na rozmyšlenou a mentální zpracování informací, než se sami vyjádří ○ mohou věci důkladně a systematicky prostudovat ○ mají čas na reflexi a zvážení celé věci ○ připravují pečlivé rozborů či obsažné zprávy ○ se jim umožní výměna názorů s jinými lidmi v pevně daném rámci bez rizika, že se stane něco neočekávaného (struktura debaty) ○ mohou klidně dospět k závěrům nebo učinit rozhodnutí bez ohledu na nějaké termíny 	<ul style="list-style-type: none"> ○ jsou nuceni vystoupit do popředí ○ musí jednat, aniž mají dost času na plánování akce ○ jsou nuceni reagovat ihned, myslet „za pochodu“ ○ mají k dispozici neúplné údaje, na jejichž základě je třeba dojít k závěrům ○ jsou okolnostmi nuceni pracovat nepořádně a „řezat zatačky“
Tento styl odpovídá v učebním cyklu stádiu „reflexe“.	

Teoretický styl učení

Jeho nositelé svá pozorování přetvářejí do komplexních a logicky promyšlených teorií. Problém přitom zvažují postupně, krok za krokem. Jsou to většinou perfekcionista, kteří trvají na tom, aby věci zapadaly do racionálního schématu. Bývají odtažití, analýzu provádějí s odstupem od předmětu zkoumání; osobní názor spíše potlačí, v jejich vystupování se neprojevují emoce.

Teoretici se učí

Nejlépe v situacích, kdy	Nejméně, případně i negativně reagují, v situacích, kdy
<ul style="list-style-type: none"> ○ je vše součástí nějakého systému, modelu či teorie ○ mohou metodicky zkoumat spojení a poměr mezi jednotlivými myšlenkami, událostmi či situacemi ○ mohou podrobit kritice metodologii, logiku věci či výchozí předpoklady ○ musí podat vysoce intelektuální výkon, např. při analýze a hodnocení problematiky s následnými obecně platnými závěry ○ pracují v pevně daných podmínkách a prostředí s jasným cílem ○ jsou jim předkládány zajímavé myšlenky a koncepce bez ohledu na to, zda jsou okamžitě použitelné 	<ul style="list-style-type: none"> ○ nejsou zřejmé žádné souvislosti anebo účel ○ musí čelit emocím a pocitům ○ není dán pevný rámec a není se čeho chytit, panuje nejistota a zmatek ○ se od nich vyžaduje rozhodnutí či akce, aniž se mohou opřít o zavedené metody, principy nebo koncepce ○ před sebou mají celou řadu možností, navzájem se vylučujících technik či metod, které nemohou řádně posoudit ○ mají pochyby o správnosti použitých metod ○ se cítí být na jiné vlně než ostatní účastníci (např. když jsou ve společnosti velkého počtu aktivistů)
Tento styl odpovídá v učebním cyklu stádiu „ <u>zobecnění a konceptualizace</u> “.	

Pragmatický styl učení

Jeho nositelé rádi zkoušejí a prakticky ověřují různé věci, a co nejrychleji je uvádějí do života. Hledají koncepční řešení, jež lze uplatnit v jejich práci nebo životě. Neradi chodí kolem horké kaše. Mají sklon k netrpělivosti, a proto nesnášejí dlouhé diskutování. Jsou praktičtí a věcní, ale občas podceňují širší souvislosti.

Pragmatici se učí

Nejlépe v situacích, kdy	Nejméně, případně i negativně reagují, v situacích, kdy
<ul style="list-style-type: none"> ○ existuje jasná spojitost mezi problematikou a skutečným problémem z praxe ○ je jim předveden způsob, jakým lze postupovat, a jeho výhody ○ mají možnost sami si vyzkoušet nové techniky pod vedením odborníka, který jim poskytuje zpětnou vazbu ○ uvidí model, který si mohou osvojit, případně živé příklady a ilustrace z praxe ○ dostanou do ruky nástroje, které mohou okamžitě při práci uplatnit ○ mohou ihned uplatnit v praxi to, co se právě naučili ○ se mohou soustředit na praktickou stránku věci, jako např. formulaci akčního plánu nebo poskytování rad ostatním 	<ul style="list-style-type: none"> ○ to, co se učí, podle nich nemá bezprostřední praktické použití ○ jim učitelé připadají odtržení od života ○ neexistují jasné směrnice ○ cítí, že se pohybují v kruhu, místo dopředu ○ něco nejde provést kvůli překážkám firemního, organizačního, manažerského nebo osobního rázu ○ není přímo vidět odměna za úsilí, např. lepší známky, povýšení apod.
Tento styl odpovídá v učebním cyklu stádiu „ <u>jednání</u> “.	

Přestože máme tendenci určité styly preferovat, u každého člověka se projevují prvky všech čtyř učebních stylů. Lidé, kteří se učí efektivně, využívají svých přirozených sklonů, ale zároveň i vhodných elementů stylů, které jim tak vlastní nejsou. Nikdo není obětí svého předurčení. Každý má potenciál osvojovat si nové znalosti, učit se jinými způsoby.

Snahou kvalitního školitele by mělo být navodit takové učební situace, které k tomu poskytnou příležitost.

1.2 PRINCIPY EFEKTIVNÍHO UČENÍ

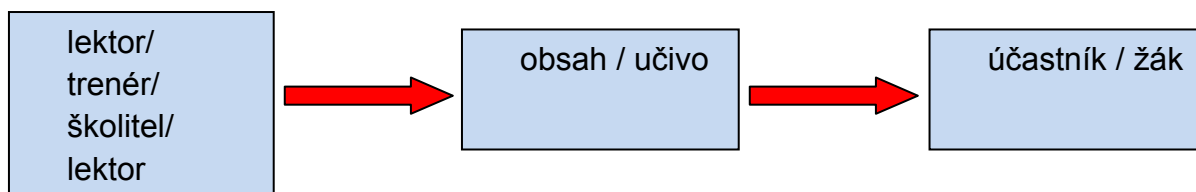
Cíl

- přiblížit soudobé vzdělávací trendy a principy efektivního učení.

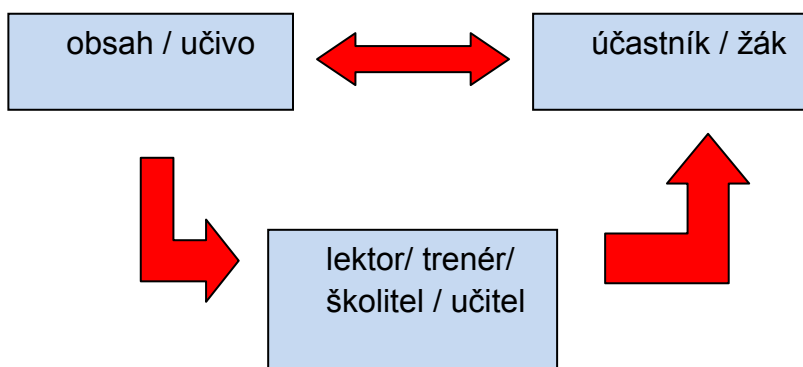
Vzdělávání dospělých nebývá samoučelné. Většinou je zaměřeno profesně a je spojeno s osobním rozvojem. Jeho cílem je naplnit reálné vzdělávací potřeby. Souvisí s konkrétními úkoly, které mají být zvládnuty.

Není možné, aby to byl pasivní proces, kdy lektor, který ví všechno nejlépe, pouze něco přednáší a účastníci mu naslouchají (nebo také častěji nenaslouchají). Stejně tak by to neměl být ani stále užívanější e-learning či CBT (Computer Based Training), které jsou sice výbornými prostředky sebevzdělávání, ale osobní kontakt a sdílení zkušeností s lektorem i ostatními účastníky chybí.

Tradiční model učení:



V současné době se v učení dospělých praktikuje prolínání různých klasických i moderních metod, co je však zásadně odlišné, je role vyučujícího. Vychází se z předpokladu, že se účastník sám chce rozvíjet a učit, a rolí lektora je ho podporovat, usměrňovat a radit:



Autorem velmi známého modelu popisujícího, jak nabývat poznatků a učit se efektivně, a propagátorem tzv. zkušenostního učení je profesor Dr. David A. Kolb. (O konceptu zkušenostního učení se zmiňoval již Aristoteles. Ve 20. století jsou pro jeho oživení zásadní práce Johna Deweyho, C.G.Junga, Williama Jamese a Kurta Lewina.) Svou teorii, podle které je v procesu učení nejdůležitější vlastní zkušenost, odborné veřejnosti představil v roce 1984. Kolbova teorie vychází z jeho vlastní učitelské praxe. Po dokončení vlastních studií začal vyučovat na obchodní škole, ale odezva studentů ho neuspokojovala. Proto hledal cesty, jak učinit výuku zajímavější. Dospěl k rozhodnutí nezačínat výuku teorií, ale zážitkem (skupinovým cvičením, případovou studií apod.). Jeho vlastní zkušenost se tedy stala základem jeho teorie.

Kolbův model, který má tvar jakési spirály, rozlišuje 4 fáze učebního cyklu.



Dr. David A. Kolb, absolvent oboru sociální psychologie Harvardské univerzity, autor celé řady vědeckých publikací, působí v současné době jako profesor organizačního chování na manažerské škole při Case Western Reserve University v Clevelandu. V roce 1981 založil organizaci Experience Based Learning Systems, Inc, která se věnuje výzkumu a rozvoji v oblasti zkušenostního učení.

První fázi je určitá **konkrétní zkušenost, zážitek**. Něco se přihodilo, člověk něco prožil, něco přitom cítil, zaregistroval nějakou skutečnost ... Mohl si také uvědomit, že něco neví, neumí, pociťuje nějaký konkrétní nedostatek.

Pomocné otázky:

Jak to dělám?

Jak to znám / umím / zvládám?



Druhou fázi je **reflexe**, přemýšlení nad tím, co se odehrálo, zhodnocení prožitku (zkušenosti) z různých úhlů pohledu. Zdrojem užitečné reflexe mohou být nejen vlastní postřehy učícího se, ale i zpětná vazba, komentáře okolí, poznatky načerpané z teorie, odborných pramenů a mnohé další. Jedná se o tzv. „nejlepší praxi“. Např. přečtu si knihu, odkoukám, jak to dělá kolega, navštívím seminář apod.

Pomocná otázka:

Jak to dělají nejlepší?

Třetí fázi představuje **zobecnění a konceptualizace**. V tomto stádiu by mělo dojít k zobecnění předchozího a rozšíření vlastního poznání. Učící se jedinec v tomto okamžiku formuluje hypotézy, vypracovává plán, kterým se bude dále řídit, stanovuje si zásady, zabývá se postupy k odstranění diagnostikovaného nedostatku. Získává tím kontrolu a přehled nad dalším průběhem učení.

Pomocné otázky:

Jak to budu dělat?

Jak to, co jsem se dozvěděl, uplatním v praxi?

Čtvrtou fázi je jednání, **akce, testování závěrů**, správnost předchozí fáze je ověřována v praxi. Učební cyklus se završuje, ale současně vytváří předpoklad pro další učení. Lze vyhodnotit, co se daří a co nikoliv.

Pomocná otázka:

Jak to nyní umím?

Kolbovy průzkumy dokazují, že vyučovací styl školitelů / lektorů / učitelů častou značné míry koresponduje s učebním stylem, který oni sami preferují. Měli by však respektovat, že studenti upřednostňují i styly jiné. K efektivnímu učení dochází tehdy, jestliže učební proces postupně využije všechny čtyři způsoby.

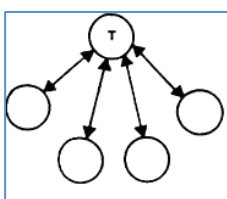
Kolbův cyklus představuje dynamický proces, do kterého lze vstoupit v kterékoliv fázi. Nový cyklus začíná další aktivitou a využívá poznatky získané v cyklu předešlém. (V praxi se jednotlivá stadia učebního cyklu do jisté míry prolínají.)

1.3 SKUPINOVÉ UČENÍ

Cíl

- seznámit se s výhodami a nevýhodami této formy učení.

Schéma 1



Znázorněná schémata zobrazují rozdíl mezi tradičním pojetím učení (Schéma 1), kdy interakce probíhají převážně mezi vyučujícím (lektorem, učitelem) a jeho posluchači (účastníky workshopu, žáky) a učením skupinovým (Schéma 2). Je patrné, že počet interakcí je mnohonásobně vyšší, protože se všichni učí od sebe navzájem. Skupinové učení není pro vzdělávání a výuku dospělých ničím typickým a výjimečným. Člověk je členem řady skupin po celý život, jsou to právě skupiny, které usměrňují jeho socializaci (začleňování do společnosti), každý se v nich učí odmala.

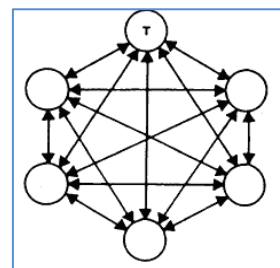


Schéma 2

Workshopy související s tímto projektem budou skupinového učení využívat; je proto důležité vědět, jaké výhody má skupinové cvičení oproti učení individuálnímu i jak je připravit a realizovat tak, aby přineslo kýžený výsledek a mělo žádoucí efekt.

Výhody učení ve skupině a skupinových cvičení

- skupinové cvičení nabízí účastníkům situace, které jim přinesou konkrétní zážitek/zkušenost, jehož prostřednictvím se učí
- skupinové cvičení poskytuje zkušenost, kterou všichni účastníci sdílejí společně
- skupina poskytuje jednotlivci zpětnou vazbu
- skupina poskytuje jednotlivci pocit bezpečí a uspokojuje jeho sociální potřeby
- skupinové cvičení umožňuje aktivní zapojení všech účastníků, snadněji se udrží jejich pozornost i motivace
- skupinové cvičení vytváří příležitost pro uplatňování interpersonálních dovedností
- skupina stírá rozdíly ve vstupním chování jednotlivců

- lektor nevede výklad, ale plní spíše roli kouče, což mu umožňuje skupinu pozorovat, klást otázky a poskytovat zpětnou vazbu
- skupina dospěje (obvykle) k cíli snadněji/rychleji než jednotlivec
- členové skupiny do ní vnášejí širší základnu vědomostí, dovedností
- skupina vygeneruje více nápadů než jednotlivec (synergický efekt)
- skupina snadněji než jednotlivec objeví chybu nebo „slepou cestu“
- spolupodílení se na činnosti skupiny umocňuje ztotožnění se s výstupy jejích aktivit

Nevýhody učení ve skupině a skupinových cvičení

- úspěch této formy učení je do značné míry závislý na individualitě účastníků
- může chybět adekvátní koordinace a organizace
- hrozí nebezpečí, že se na úkor druhých prosadí pouze dominantní jedinci
- někteří jedinci se nezapojí v dostatečné míře a pouze se „povezou“
- individuální názor/ nápad/ způsob řešení může být skupinou „převálcován“
- skupina snadněji dospěje k předčasným závěrům
- poznatky, které si účastník ze skupinového cvičení odnáší, závisí do značné míry na jeho zangažovanosti a schopnosti nalézt souvislost mezi zkušeností nabytou během cvičení a realitou (schopnost aplikovat specifickou zkušenost na obecné principy)
- účastníci mohou skupinová cvičení pojímat jako zábavu a relaxaci, a nikoliv jako metodu, která jim pomáhá se učit
- výsledky skupinového cvičení mohou být u každé skupiny jiné, nelze je vždy přesně odhadnout

2. PREZENTACE

2.1 PROČ? CO? KOMU? JAK?

Cíl

- obeznámit se s tím, jak efektivně naplánovat, sestavit a realizovat prezentaci.

Schopnost předávat informace stručně, jasně a srozumitelně patří bezesporu mezi nejdůležitější lektorské dovednosti. Věcná správnost, tedy obsah sdělení, je předpokladem základním. Neméně důležitý je však i způsob, jak jej posluchačům představit. Významnou roli sehrává osobní element – postoj, mimika, gestikulace, hlas..., protože cílem sdělování, zejména v souvislosti s tímto projektem, je posluchače přesvědčit.

Mnoho lidí umí dobře a přesvědčivě hovořit ve známém prostředí, např. na pracovišti nebo mezi přáteli. Vystoupení v cizím prostředí před neznámými lidmi však působí potíže i zkušeným lidem. Objevuje se nejistota, tréma, méně nenucené pohyby a chování. To všechno je zcela přirozené. Vše navíc může zkomplikovat technika, kterou většinou využíváme, abychom vlastní obsah prezentace (sled informací a argumentů) umocnili také vizuálně.

Každý člověk, který si chystá nějakou prezentaci a hodlá s ní zapůsobit na publikum, si musí nejdříve položit a zodpovědět několik klíčových otázek. Určitě k nim patří: Proč? Co? Komu? Jak?

Proč?

Hned na začátku je dobré uvědomit si, co je cílem prezentace, čeho má být dosaženo. Konkrétní odpověď na otázku „Proč?“ neboli „Čeho se má prezentací dosáhnout?“ vlastní přípravu usnadňuje. Jasně stanovený a ověřitelný cíl je logickým počátečním bodem; současně určuje prostředky, které budou při prezentaci využity.

Při prezentaci, jejímž cílem je posluchače informovat, nejde o změnu chování nebo postojů. Přednáší se o faktech a cílem může být, aby si je zapamatovali, osvojili, přijali za své a používali v praxi.

Při prezentaci, jejímž účelem je přesvědčit, o změnu přístupů, názorů, postojů či chování jde. Přesvědčit posluchače znamená upoutat je nejen racionálně, ale také emocionálně – vyburcovat, nadchnout, získat. Soulad mezi fakty a pocity je velmi důležitý. Přesvědčovat znamená především předkládat použitelná řešení.

Co?

Ruku v ruce s odpovědí na otázku „Proč?“ jde otázka „Co?“, čili na jaké téma se bude hovořit. Každého člověka zajímá nejvíce to, co mu může přinést buď prospěch, nebo potěšení. Prospěch je zpravidla spojen s živobytím, zaměstnáním či profesním životem, proto hodně lidí naslouchá těm prezentacím, z nichž se může poučit a získané informace využít v praxi. Příkladem takových akcí jsou pracovní jednání, vzdělávání, školení, semináře, workshopy, konference, veletrhy a výstavy. To této kategorie patří i plánované workshopy spojené s projektem Diverzita pro OZP.

Jiné prezentace jsou zdrojem, který přispívá k obohacení běžného života, k zábavě, uvolnění a rozšíření nepracovních vědomostí. Příkladem jsou veřejné přednášky, předvádění nových výrobků, společenské akce (vernisáže), výstavy a trhy se specializovaným zaměřením.

O tom, jak obsah uspořádat je pojednáno dále.

Komu?

Kdo je můj posluchač? Prezentujícího musí zajímat, ke komu bude hovořit. Měl by své posluchače, které hodlá o něčem přesvědčit, předat jim informace, vědomosti, upozornit je na souvislosti či na nedostatky, vyvolat reakci k tématu, co nejlépe znát nebo alespoň odhadnout. Aby bylo možné na lidi účinně působit, je nezbytné je do určité míry poznat.

Měl by znát např.:

- proč jsou prezentované informace pro posluchače důležité
- skupinovou příslušnost
- prostředí, ve kterém se pohybují
- věk
- zaměření, životní styl
- povolání/ profesní oblast
- dosavadní úroveň vědomostí o tématu, znalost příslušných pojmů, co bude vhodné vysvětlit, co bude možné vypustit
- vyznávané hodnoty
- očekávané reakce na projev, aktivita, pasivita, hádavost, příznivá/nepříznivá reakce
- motivaci - pohnutky posluchačů, jejich potřeby
- zábrany a předsudky

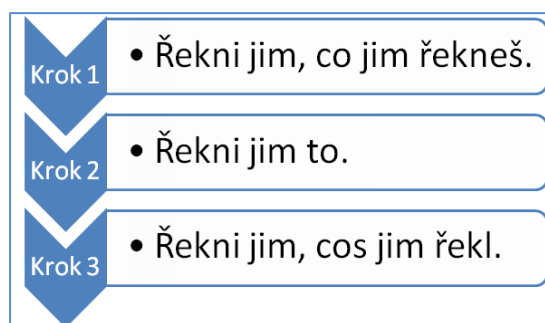
Pokud se prezentujícímu podaří bližší informace o posluchačích zjistit, bude jeho vystoupení úspěšnější. Není to vždy jednoduché. Stává se, že posluchači jsou z různých pracovních a společenských vrstev, někteří o tématu vědí hodně, druzí skoro nic. Rozdíly je nutné brát v úvahu a přizpůsobit tomuto zjištění určité části projevu. Není-li prezentující schopen informace o posluchačích získat sám, měl by požádat o pomoc někoho, kdo je nějakým způsobem zná. Čím důležitější je prezentace, tím více informací o posluchačích je dobré předem mít.

Jak?

Jasně, srozumitelně a v souladu s tímto doporučením:

Krok 1 – Úvod

(cca 10% celkového času prezentace)



Hned v úvodu, který by měl okamžitě upoutat, se doporučuje nastínit přehled nejdůležitějších bodů, o kterých se bude hovořit včetně informace o tom, jak dlouho akce potrvá. Seznámení účastníků se strukturou a časováním je signálem, že je řečník dobře připraven. Posluchači mají možnost zorientovat se a upřesnit svá očekávání. Neopominutelnou součástí je samozřejmě to, že se prezentující představí.

Je známou skutečností, že každý, kdo předstupuje před publikum, má jen několik desítek vteřin k tomu, aby přítomné zaujal. Ti si okamžitě vytvářejí na mluvčího názor. Ten později ve své mysli mění jen neochotně, i když by po slabším úvodu byla prezentace špičková.

Úvod prezentace a vše, co mu bezprostředně předchází, je proto rozhodující pro to, jaký bude výsledek. Doporučuje se několik zásad, které příznivou atmosféru pomohou navodit:

- Před zahájením prezentace může řečník pozdravit některé osoby, s někým prohodit pár slov. Je to vhodné i pro snížení trémy a eliminování nervozity.
- Všechny pomůcky a materiály jsou solidně připraveny. Před vlastním projevem je vhodné zkontrolovat jejich úplnost, funkčnost i rozmístění.
- Přirozený, klidný a jistý příchod před publikum, nikoli zaujetí "obrané" pozice za bariérou (např. stolem).
- Rozvážný pohled směrem k posluchačům, případně vyhledání očního kontaktu s někým, kdo už je připraven naslouchat a může řečníkovi vytvořit opěrný bod pro zahájení.
- Podle situace může řečník chvíli klidně stát s rukama podél těla, zatím nemluví a pozoruje publikum.

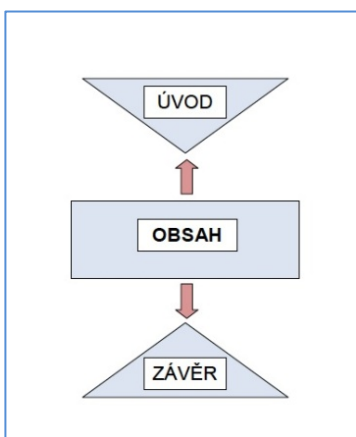
- Ve vhodném okamžiku, kdy se posluchači ztiší, se řečník nadechne a prezentaci zahájí buď tradičně přivítáním a oslovením lidí, nebo využije některý z triků, např. vhodnou anekdotu, řečnickou, třeba i provokativní, otázku, šokující prohlášení, překvapivou, zajímavou informaci, působivý obrázek, „úderný“ slogan ... Možností se nabízí řada, použitý trik by měl zapadat do kontextu a souviset s řečníkem, tématem prezentace, posluchači nebo danou situací.
- Řečník může připomenout, proč je povolánou osobou k prezentaci tématu, odvolá se na svou odbornost, zkušenosti nebo poznatky.
- Udržovat kontakt očima podle okolností se všemi posluchači.
- Brzy po úvodních slovech může řečník využít tabuli/flip k písemnému záznamu tématu, svého jména, cílů, programu, časů, otázek k zamyšlení.

Co by řečník v úvodu projevu dělat neměl:

- přehnaně se omlouvat z jakýchkoliv důvodů
- použít věty, v nichž jsou slovesa i slova v záporném významu
- hýřit humorem a vtipem, pokud posluchače nezná
- přehánět gesta, rychlost řeči, chůzi apod.

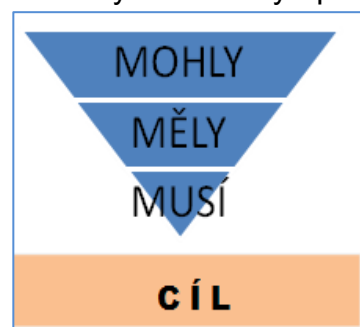
Krok 2 – Rozvinutí

Samotný obsah je nejrozsáhlejší částí prezentace, z hlediska času představuje cca 80 %. Při samotné přípravě vystoupení se začíná právě obsahem. Teprve potom se přidává úvod a závěr.



Ať už jde o informování nebo přesvědčování, je zapotřebí obsah prezentace uspořádat do kompaktních bloků. Bez logické struktury to možná bude zábavná „show“, ale ne informační událost. Nikoliv výjimečnými chybami je zahlcení posluchačů kvantem informací, přeskokováním od jednoho důležitého a zajímavého tématu k druhému, vše s dobrým úmyslem, aby byl poskytovaný obraz co nejpřesnější. Výsledkem takového informačního přetlaku je tápání, zmatek nebo vypnutí, kdy posluchači úplně přestanou vnímat. Je dobré cítit zásadu, že „méně může být více“.

Při sestavování obsahu je dobré si načrtnout, co všechno by mohlo být při prezentaci sděleno. Výstavba prezentace začíná tedy brainstormingem, kdy je dobré zapsat si všechny spontánně přicházející ideje. Bylo by však nereálné vše identifikované obsáhnout. Jistě jsou zde náměty jednak přínosné a jednak „pouze“ zajímavé. Je proto vhodné



odlišit ty informace, které by v prezentaci být mohly a které měly. Pokud ještě stále kvantum informací přesahuje časový prostor, který je k dispozici, následuje další redukce. Fakta či argumenty, které by zaznít měly, se omezí na ty, které v prezentaci obsaženy být musí. To tvoří základ obsahu.

Každá prezentace má vedle roviny obsahové také rovinu vztahovou a oba aspekty jsou neoddělitelně spjaté. Je to právě rovina vztahová, která notně ovlivňuje to, jak bude přijímán, vnímán a interpretován obsah.

Krok 3

(cca 10% celkového času prezentace)

Osvědčuje se oznámit, že se prezentace blíží ke konci, pozornost účastníků se tím zvýší. Stejně tak jako v úvodu, také na závěr by měl zaznít přehled hlavních, nejdůležitějších bodů. Rekapituluje se zejména to, co si mají posluchači zapamatovat. Závěr by měl být krátký, a přitom působivý. Ideální je posluchače do finálního shrnutí alespoň částečně zapojit. Pokud se rozvine diskuze, měla by být věcná a především kontrolovaná. Dlouhá diskuze sice nasvědčuje, že téma účastníky zaujalo, ale může ohrozit cíl prezentace, může zahlušit sdělené poselství. Poslední slovo v diskuzi musí mít prezentující. V samotném finále se doporučuje účastníkům poděkovat.

K otázce „Jak?“ patří i další doporučení. Pro přehlednost jsou rozčleněna do samostatných bloků.

2.2 PŘÍPRAVA PODKLADŮ

Cíl

- ujasnit si, jak se lze na prezentaci připravit.

Každý, kdo prezentuje častěji, si časem vybere formu přípravy podkladů, která mu, samozřejmě s ohledem na posluchače, vyhovuje nejlépe.

K užívaným patří:

- doslovný text prezentace, pokud je nutná preciznost vyjadřování
- klíčová hesla s dílčími texty, definicemi a citacemi
- osnova s názvy kapitol a příležitostné poznámky
- zmenšené kopie promítaných slidů s vysvětlujícími komentáři a odkazy
- prezentační matice s přehledným uspořádáním pro každou kapitolu, např.:
 - odborná část s prezentovanými myšlenkami a tvrzeními
 - důkazy a odkazy
 - příklady, podobnosti, zkušenosti, čísla
 - pomůcky – slidy, modely, nákresy
 - poznámky – odbočení, pauzy
 - trvání kapitoly

Podklady pro prezentaci lze podle situace doplnit o pomůcky, např. pracovní listy, názorné ukázky konkrétních předmětů, výkresy, fotografie, videa apod.

2.3 PREZENTAČNÍ PROSTŘEDKY

Cíl

- seznámit se s výhodami i úskalími vybraných prezentačních médií.

Médií, která pomáhají doručit posluchačům poselství, existuje v současné době mnoho, přičemž každé z nich má své plusy i mínusy. Nejpoužívanějšími pomocníky jsou datový projektor a tradiční flipchart. Oba prezentujícího pouze podporují, nikoliv nahrazují.

Nevýhodou prvního je, že je prezentující vydán na milost technice; projektor a s ním propojený notebook občas selhávají. Zapojení techniky v neznámém prostředí může působit problémy. Je důležité dostavit se v předstihu, vše předem odzkoušet. Vyplácí se mít s sebou vlastní prodlužovací šňůru.

Na kvalitu prezentace má vliv projekční stěna. Odstup nejvzdálenějšího pozorovatele od ní by neměl překročit čtyřnásobek šířky promítaného obrazu; nejbližší divák by měl sedět ve vzdálenosti nejméně jeden a půl krát větší než je šířka obrazu. Je záhodno si ověřit, zda jsou v prezentační místnosti regulovatelné světelné podmínky. Místnost by měla být stejně tak jasná i temná, jak to vyžaduje průběh akce.

Příprava slidů v PowerPointu by měla respektovat určitá pravidla. Jejich cílem je oslovit další smysly účastníků, a tím umocnit vnímání toho, co je sdělováno, ale současně mají za úkol podpořit samotného řečníka.

Prvním pravidlem je *čitelnost*. Je nutno zvolit dostatečnou velikost písma, druh písma (vhodné je bezpatkové písmo např. Arial, Verdana, Tahoma), jeho barvu, barvu pozadí nebo šablonu. Příhodné je zvolit barvy tak, aby „korespondovaly“ s místností, kde se prezentace odehrává. Pro světlou místnost jsou vhodné světlé barvy pozadí, pro tmavou naopak. Kontrastními barvami by pak měl být zvýrazněn příslušný text. Pozadí nesmí být přehnaně atraktivní (např. fotografie). Má být nenápadné, řečníka podporující. Vše musí být pro diváky pohodlné, všichni musí vše přečíst z jakéhokoliv místa. Je důležité předem to zkontrolovat. Pravidlem druhým je *přehlednost*. Do slidů rozhodně nepatří kompletní věty, všechny přesné a zcela vyčerpávající informace nebo definice, které řečník předčítá. Doporučuje se dodržovat rozložení maximálně 5 x 5 tj. 5 slov na řádku a nejvýše 5 řádků na jednom slidu. Pozor na zahlcení obrázky, grafy, tabulkami či

animacemi. Preferován je telegrafický styl, stručnost, záchytné body, uměřenost a logické uspořádání korespondující pochopitelně s tím, co je sdělováno ústně.

Pozornost účastníků pomáhají udržovat zajímavé efekty, které prezentační program nabízí. Text se nemusí pouze staticky objevit, ale může se např. postupně odkrývat či "naskákat" na své místo. Divák tak vyčkává, co se kde objeví. I zde platí zásada uměřenosti. Mnoho efektů najednou také může odradit (mnohdy to pak vyvolává dojem, že se přednášející s prezentačním programem teprve učil pracovat a zkoušel si, co vše dokáže).

Dataprojektor by neměl svítit po celou dobu, ostré světlo je pro účastníky únavné. Ve chvílích, kdy není nezbytné promítat, se čočka překryje.

Při prezentování ve větších velkých sálech se většinou používá mikrofon. Ideální je mikrofon, který lze upevnit na oděv, aby ruce zůstaly volné. Je nutné předem odzkoušet, jak se zařízení ovládá i regulovat hlasitost.

Prezentace v PowerPointu řečníka podporuje, ale nenahrazuje. Oslovuje nejdůležitější komunikační kanál – zrak, avšak nesmí nahradit nebo přehlušit řečnickova slova. Na druhé straně slidy připravené v PowerPointu neslouží lektorovi jako podklad k předčítání. Účastníci číst umí, navíc rychleji než text schopen nahlas přečíst lektor. Smyslem slidů je lektorova slova dokreslovat. Výjimku představují slidy obsahující nadpisy, vysvětlivky, přehled probíraných bodů apod. V tomto případě se má vše přečíst, a to doslovně, aby pozornost účastníků nebyla odváděna tím, že porovnávají, zda je napsaný text a mluvené slovo identické.

Lektor při prezentaci stojí čelem k divákům, nikoliv otočený k projekční stěně. Vhodná je pozice poblíž středu prostoru, který má dispozici. Pokud potřebuje do promítaných slidů zasahovat, měl by na ně pohodlně dosáhnout. Zásahy je nejlepší provádět zleva (z pohledu posluchačů). Vlevo začíná text, čteme zleva doprava, zleva vycházejí osy grafů, je to tedy nejpřirozenější směr. K zásahům (navádění pohledů účastníků) se nemají používat ukazovátka, ale paže, ruce. Gesta mohou být výraznější, dlaň je otevřená, otočená k účastníkům. Pozor na rozvlnění projekčního plátna. Vztyčený ukazováček není na místě, stejně tak „drápovitá“ ruka nebo ruka se sevřenými prsty, která překryje začátek textu. Pokud se lektor neobejde bez ukazovátka, výhodné je světelné nebo laserové. Nesmí však být použito k označování (vyvolávání) účastníků, pozor na osliňování účastníků, byť bezděčné.

Obsluhu notebooku nebo dálkového ovladače by měl provádět sám lektor.

Tradičním prezentačním prostředkem je rovněž *flipchart*. Je to médium, které většinou vstupuje do hry až v průběhu akce, ať už si lektor flipchartové listy předem částečně připraví a postupně dotváří nebo je produkuje rovnou na místě.

Navíc je to pomocník, který může vytrhnout trn z paty, když selže technika. Flipchart vizuálně podporuje verbální projev, urychluje komunikaci a přispívá ke správnému chápání prezentovaného obsahu. Slouží především k zachycení základních bodů a informací, čímž napomáhá k přehlednosti přednášeného tématu.


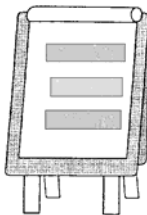
Významnou roli sehrává flipchart při interakci s publikem, protože podporuje aktivní zapojení účastníků. Zaznamenávají se na něj nápady, poznámky či komentáře, které se objeví během diskuze. S jeho pomocí lze skupinovou práci snadněji „kočírovat“. Velikou výhodou je, že vytvořené flipchartové listy lze vyvěšovat po místnosti, odvolávat se na ně a fixovat jimi řečené.

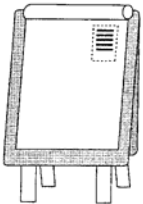

Pro užívání flipchartu platí stejná pravidla jako při prezentacích v PowerPointu – čitelnost a přehlednost. Nesmí být přeplněn textem a hýřit všemi barvami. Doporučuje se barva hlavní a vedlejší (černá, modrá, zelená) a červená pro zvýrazňování. Funkční fixy jsou pochopitelně nezbytné.

Při prezentování za pomoci flipchartu a zapisování na něj je vhodné stát vedle něj, pravák po pravé straně, levák po levé. Při vlastním zápisu se nemluví. Nejprve se zapíše poznámka, poté se řečník otočí k posluchačům a komentuje nebo vysvětluje. To, že se nehovoří, platí i pro chvíle, kdy se flipchartem manipuluje.

Před akcí je dobré flipchart odzkoušet – jak se s ním zachází, jak se vyměňují a otáčejí listy, nastavuje výška apod. - je dobré prověřit, je-li jich dostatečný počet.

Tipy na práci s flipchartem:

<p><u>Klasický zápis</u></p> <p><i>větší nadpis / téma, související body zvýrazněné odrážkami, naplánované rozvržení plochy</i></p>	
<p><u>Zakrytá hesla</u></p> <p><i>předem připravený text zakrytý papírovými proužky, které jsou v průběhu řeči odstraňovány postupně</i></p>	

<p><u>Tahák</u></p> <p><i>tužkou „neviditelně“ vepsané záchytné body, definice, číselné údaje apod.</i></p>	
<p><u>Jemné nákresy</u></p> <p><i>tužkou lehce vyznačené tvary, které se později obtáhnou; nejprve kreslit, potom komentovat</i></p>	

Flipchartové listy lze v učebně vyvěsit a dále s nimi pracovat. Zajímavé náměty na nich zachycené je vhodné si pro další práci vyfotit.

2.4 VIZUALIZACE

Cíl

- poznat základní principy vizualizace.

Vizualizací se rozumí převádění myšlenek do obrazové podoby. Důvod je nasnadě - nejdůležitějším informačním kanálem člověka je zrak. Odhady uvádějí, že člověk vizuálně vnímá z okolního světa asi třikrát tolik informací jako všemi ostatními smysly dohromady.

Na tomto místě je také vhodné připomenout různý způsob práce mozkových hemisfér. Levá hemisféra funguje systematicky a je organizována verbálně. Pracuje tedy se slovy, čísly, abstraktními symboly (např. matematickými znaménky apod.). Je exaktní a analytická. Při řešení problémů zkoumá detaily a vyvozuje logické závěry. Pravá hemisféra funguje neverbálně, tedy bez použití slov. Děje se to pomocí různých obrazových a pocitových vjemů. Souvislosti rozpoznává a problémy řeší intuitivně, vhladem, kreativně, často zdánlivě nelogicky a přesto správně. Efektivní prezentování tedy vyžaduje text i obraz.

Cílem vizualizace je:

- činit zajímavějším, zdramatizovat, pobavit, zaujmout
- podpořit výklad či vysvětlování, objasnit, ilustrovat pojmy

- oživit, zvýraznit, zdůraznit, přitáhnout a udržovat pozornost
- stimulovat, vyzývat ke spolupráci
- šetřit čas
- upevňovat vědomosti, pomáhat paměti

Tipy: symboly, alegorie, kresbičky, obrázky, grafy, tabulky, diagramy, náčrty, schémata, kliparty, fotografie, video vstupy, vzorky apod.

Prezentující, který vizuální pomůcky používá, působí jistěji, profesionálněji a jeho prezentace je ve svém dopadu efektivnější. I zde platí přísloví „Všeho moc škodí“. Vizualizace má být cílená, má podporovat významná sdělení, nikoliv každý element prezentace.

3. KOMUNIKACE

3.1 VERBÁLNÍ VYJADŘOVÁNÍ

Cíl

- seznámit se s tím, co zvyšuje kvalitu verbálního projevu.

Předpokladem kvalitní prezentace je nejen znalost věcného obsahu, ale i verbální vyjadřování. Základem je srozumitelná a přesvědčivá mluva. Srozumitelnost řeči, tedy kvalita přenosu směrem k posluchači, se odvíjí od několika faktorů. Patří k nim spisovná výslovnost, členění řeči, modulace a způsob přednesu.

- Spisovná výslovnost

Ústní projevy na veřejnosti mají mít spisovnou podobu, i když se tato obecná zásada často porušuje. Pro správnou výslovnost existují tzv. ortoepická pravidla, která stanovují, jak správně vyslovovat všechny části řeči - samohlásky, souhlásky, slabiky a slova. Výslovnost je hodně ovlivněna krajem, kde lidé žijí, a také soudobou „moderní“ nedbalostí v řeči. Časté jsou potíže při vyslovování cizích a převzatých slov. Řečník by si měl jejich výslovnost předem ověřit.

- Členění řeči

Řeč má mít určitý rytmus a členění, aby nepůsobila jednotvárně a nepřehledně. Doporučuje se hovořit v kratších a jasných větách bez složitého rozvíjení větnými členy. Příhodné jsou slovní celky s pěti až deseti slovy, které jsou v souladu s dýcháním a pauzami.

○ Modulace

Toto je odborný termín pro upravování a obměnu řeči, aby působila záživně a neunavovala jednotvárností. Rozlišujeme zde čtyři pojmy:

- dynamiku, která znamená hlasitost řeči a důrazy na potřebných místech,
- intonaci, tj. klesání a stoupání hlasu, např. na začátku či na konci věty,
- tempo řeči, určité části projevu vyžadují zpomalit, jiné zrychlit,
- barvu hlasu, je charakteristická pro každého jednotlivce.

Pro nácvik srozumitelné řeči jsou určeny tzv. podpůrné činnosti, které používají zpěváci a moderátoři k rozhýbání mluvidel. Patří sem například:

- Dechová cvičení - jejich účelem je posilovat kapacitu plic a ekonomicky pracovat s výdechem. Lze si vyzkoušet cvičení, kdy se na jeden nádech snažíme přečíst co nejdelší část textu nebo jiné cvičení, kdy přednášíme v předklonu.
- Artikulační cvičení - slouží k procvičení svalů kolem úst, aby byly ohebnější a lépe se slovům přizpůsobovaly. Některé jsme si vyzkoušeli. Zde jsou další, vyzkoušejme si: „Chvátávám rád k láskám v dálkách. V lese zeleném ležel měkce jezevec s jelenem. Čtyři Lízy mísí divný sýry v bílých dížích.“
- Jazyková cvičení - rozcvičují jazyk, zuby a ústa, a snižují tak sklony k přeřeknutí. Např.: Před potokem pět kopek konopí, za potokem pět kopek konopí. Osuš si, Sašo, šos! Šel pštros s pštroscí a pštrosícaty.

Srozumitelnost si lze snadno ověřit pořízením záznamu nebo zpětnou vazbou od důvěryhodné osoby.

K verbálnímu vyjadřování patří i tato doporučení:

- Vyhýbat se slůvku „já“, zejména je-li cílem prezentace přesvědčit. Doporučuje se, pokud je to možné, preformulovat sdělení do pozice „vy“. Příklad: namísto „Ukážu vám...“ použít „Zde vidíte ...“
- Spojovat pozici prezentujícího s užitkem pro posluchače. Příklad: „To má pro vás výhodu ... To vám umožní ...“

○ Obohacení prezentovaného obsahu

Existuje řada možností, jak projev oživit: citáty, přirovnání, příběhy, zkušenosti, číselné a jiné údaje, kresby, grafy a další.

3.2 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Cíl

- obeznámit se se základními prvky „lektorské“ nonverbální komunikace.

Je nepochybné, že správně pronesená slova dokážou zapůsobit na posluchače a ovlivnit jeho mínění. Avšak kromě promyšleného a připraveného obsahu vystoupení (prezentace, workshopu, semináře atd.) je nesmírně důležitá i další složka komunikace – mimoslovní. Podle některých výzkumů jsou neverbální signály daleko významnější než verbální složka komunikace. Zejména jsou-li lidé na pochybách, věnují větší pozornost neverbální složce a více se na ni spoléhají.

- Držení těla a pohyb

Tělo se má držet zpříma s hlavou vzhůru, současně však uvolněně. Váha se má rovnoměrně rozložit na obě nohy. Pozor na rychlejší přenášení váhy z nohy na nohu, takový houpavý pohyb působí rušivě. Totéž platí pro nervózní přešlapování či bezcílné popocházení. To však neznamená, že pokud projev trvá delší dobu, musí řečník jen nehybně stát na místě. Naopak, měl by využít prostoru kolem sebe klidnou chůzí. Určitým novým postojem, náklonem těla, mírným rozkročením a přikročením může zdůraznit důležité body ve svém projevu. Kromě pohybu samotného je někdy vhodné zaujmout pozici vedle stolu, u tabule nebo poblíž posluchačů. Poslední uvedené vzbuzuje pocit blízkosti, posluchač je více „vtažen“. Pozor však na těsnou vzdálenost nebo dokonce „okupování“ osobního prostoru účastníků. Pozor také na zkřížené nohy.

Řízený a kontrolovaný pohyb účinně pomáhá odbourávat napětí.

- Gestikulace

Gesta jsou významným komunikačním kanálem. Správné využívání paží je snad ještě působivější a účinnější než pohyb. Lektor by měl myslet na to, co s rukama dělá. Snažit se má o přirozené pohyby rukou, ale zároveň si uvědomovat, že spoustu toho, co řekne ústy, může gestem podtrhnout. Ke gestikulaci lze využívat jednu ruku, silnější náboj v sobě nese použití obou rukou. Čím jsou ruce výše nad tělem nebo více před tělem, tím silnější důraz je na řečené věty kladen. Stejně tak velký pohyb - máchnutí paží v určitém momentu má výrazný podpůrný účinek. Základní postoj je ten, kdy paže visí volně podél těla, které posléze přecházejí v živou gestikulaci. Ta je signálem jistoty, prostor okolo lektora „jakoby“ se zvětšuje. Současně usměrňuje pohledy účastníků, podporují slova, napomáhají pochopení sdělovaného obsahu. Ale pozor! Také v případě gestikulace platí, že méně je více. Při snaze zdůraznit každé slovo by posluchači začali věnovat více

pozornosti lektorově „gymnastice“ než tomu, co jim sděluje slovy. Ke gestům patří také polohy paží. Přirozenou pozicí jsou uvolněné ruce vložené do sebe (možný je lehký dotek palců) těsně nad úrovní pasu, přičemž předloktí jsou rovnoběžně s podlahou. K polohám paží a rukou, které projev prezentujícího nepodporují a představují spíše rušivé prvky, patří např.

- paže zkřížené na prsou - vyvolávají dojem bariéry vůči účastníkům
- paže schované za zády - připomínají poučovatelský postoj
- paže zkřížené před tělem („fíkový list“) - působí dojmem bojácnosti
- ruce v kapsách kalhot – lehce nevkusný, nedbalý postoj, po delší době působí nevhodně jako projev nezdvořilosti, pohrdání, nadřazenosti, poučování nebo dokonce jako signál, že lektor má a chce něco skrývat
- ruce nervózně (křečovitě) zaklesnuté před sebou („prosebník“) – signalizují nejistotu
- ruce mírně předpažené s uvolněnými dlaněmi otočenými směrem k zemi – signalizují ochablost, beznaděj
- ruce v bok mají člověka opticky zvětšit, podobně jako když zvířata ježí srst; je to gesto expanze, soutěživosti, předvádění, sebejistoty; rádoby nonšalantní, ve skutečnosti nadřazené, možná i trochu agresivní gesto
- paže bezmocně „rozhozené“ podél těla s dlaněmi obrácenými k publiku – signalizují bezradnost
- ukazování prstem nebo tužkou na účastníky – připomínají nepříjemné školní „moresy“
- škrábání se na hlavě, paži - nesvědčí o sebeovládání řečníka
- „píchající“ ukazováčky směrem k účastníkům mohou vyvolávat nepříjemné pocity
- ruce „ve stříšce“ jsou typické pro sebevědomé jedince, signalizují dominanci, autoritativnost; účastníky staví do podřízené pozice.

○ Mimika

K mimickým projevům řečníka patří pohyby hlavou a pohyby svalů v obličeji. Prezenci podpoří přirozený výraz v obličeji, střídaný podle vhodnosti situace občasných úsměvem. Úsměv působí sympaticky, navozuje pozitivní myšlení a vztah. Účinné je také vyjadřovat zaujetí, které se v obličeji velice dobře pozná. Posluchači získávají přesvědčení, že si řečník pevně stojí za svým slovem. Pohyby hlavy doprovázejí mluvené slovo. Působivé jsou pohyby hlavou střídavě k různým posluchačům.

○ Kontakt očima

Kontakt mezi očima řečníka a posluchačů otevírá komunikační kanál a posiluje nejenom vazbu mezi těmito osobami, ale zároveň umocňuje sílu projevu. Pokud by se hovořící soustavně díval do země, na tabuli nebo třeba do stěn a vyhýbal se

konkrétním pohledům do očí a očima pouze „bloudil“, brzy by vznikl dojem, že řečník nehovoří upřímně, nebo že není o svých slovech přesvědčen.

Oční kontakt lze jen doporučit, ovšem s upozorněním: nedívat se příliš dlouho do očí jednomu posluchači, mohlo by mu to být nepříjemné. Oční kontakt v rozmezí jedné vteřiny až tří vteřin je optimální. Oční kontakt má být rozdělován mezi účastníky rovnoměrně.

K neverbálním složkám projevu se často řadí úprava zevnějšku, to znamená, jak je řečník oblečen, ostříhán, jakou má obuv a další náležitosti. Lidi lépe oblečené mají všichni tendenci posuzovat lépe než ty, jejichž vnější úprava je zanedbaná. Oblečení je také první věc, podle které je člověk zařazován do sociálních skupin.

Poznámka:

Vynášení obecných rad týkajících se mimoslovní komunikace v tréninkových návodech může být zavádějící. Při interpretaci neverbálních projevů lze u různých autorů najít i dost podstatné rozdíly. Vždy je nutné mít na paměti, že jejich významy jsou především závislé na kontextu a konkrétní situaci. Obecné rady a doporučení je tedy zapotřebí brát s jistou rezervou. Popsaným gestům a pozicím není třeba vyhýbat se za každou cenu nebo je za každou cenu vědomě vyhledávat. Lektorův projev má být příjemný a přirozený. Lektor se nesmí zaměřovat jen sám na sebe. Důležité je vnímat, jakou neverbální zpětnou vazbu vysílají účastníci. Jejich projevy mnohé napoví a podle toho lze korigovat vlastní vystupování.

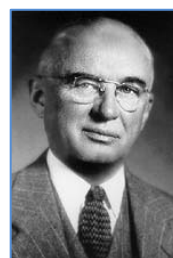
4. UČEBNÍ TECHNIKY

4.1 BRAINSTORMING

Cíl

- seznámit se s touto technikou.

Klasický brainstorming (*brain* = mozek, *storm* = bouře), představený veřejnosti poprvé v roce 1939, je spojen se jménem Alexe Faickney Osborna. Volně se překládá jako bouře nebo burza nápadů. Jde o skupinové kreativní myšlení, během něhož se usiluje o uvolnění tvůrčího a oproštění se od zažitých myšlenkových postupů. Nosnou ideou je vzájemná inspirace, tedy předpoklad, že lidé ve skupině, na základě podnětů ostatních,



vymyslí více, než by vymysleli jednotlivě. Nejčastěji se využívá při hledání optimálních postupů či řešení problémů.

Skupinu většinou vede moderátor. Na začátku je přesně a jasně formulována otázka a cíl, k němuž je třeba se dostat. Poté účastníci produkují co největší počet možných řešení, která se zapisují na flipchart, moderační kartičky a podobně. Moderátor řídí průběh a snaží se tým vyprovokovat k co největší aktivitě. Takové sezení by mělo trvat 30 – 40 minut, maximálně 1 hodinu. Pozitivní naladění a dobrá nálada k divergentnímu (rozbíhavému) myšlení přispívají.

K pravidlům brainstormingu patří:

- Zákaz kritiky

Racionální korekce, kritika či hodnocení, ať už ze strany zúčastněných, nebo ze strany moderátora je zakázána. I jejich sebemenší náznak může znamenat „uzavření stavidel“. Kritická fáze - posuzování materiálu vzešlého z brainstormingu - probíhá až posléze.

- Uvolnění fantazie

I zdánlivě nejhoupější a nejméně akceptovatelné nápady mohou být východiskem pro mnoho dalších nápadů reálných. Při brainstormingu neplatí žádná tabu, vše je dovoleno.

- Kvantita nad kvalitou

Je lhostejné, zda nápady mají nebo nemají hodnotu. Podstatné je množství, ze kterého se nakonec bude vybírat, nikoli kvalita.

- Všichni jsme si rovni

Neexistuje dobrý nebo špatný nápad, stejně tak neexistuje lepší nebo horší účastník. Při brainstormingu jsou si všichni rovni. Nadšení se přenáší na všechny účastníky, vyvolá se zdravá soutěživost a odbourávají se stereotypní postupy.

Brainstorming je technika, která se na workshopech a seminářích často používá ke sběru informací a dat nutných k řešení problémů nebo vztahujících se k zadanému tématu, při shrnování závěrů, výčtech charakteristik či hledání postupů apod.

Při použití brainstormingu se zapisují náměty účastníků tak, jak je vyslovují. Pokud má lektor potřebu je přeformulovat, musí to účastníci odsouhlasit. Příspěvky účastníků nesmí nabýt transformované, málo srozumitelné podoby. Při přeformulovávání může docházet k chybám.

Nejvhodnější vizualizační pomůckou je flipchart.

4.2 VEDENÍ DISKUZE

Cíl

- seznámit se s touto technikou.

Diskuze používaná na workshopech a seminářích je jiná než diskuze vyvolaná k řešení problémů nebo rozhodování. Podstatou techniky v našem pojetí je, že se účastníci neučí a nedozvídají informace pouze od lektora, nýbrž od sebe navzájem. Jde o organizovanou výměnu názorů a nápadů, o vzájemné sdílení zkušeností, vyjadřování názorů a námětů, které se týkají určité problematiky, získávání reakcí, souhlasu či nesouhlasu. Není přitom nezbytně nutné dosáhnout nějakého řešení nebo závěru, důležitý je v tomto případě samotný proces.

Aby byla diskuze efektivní, musí mít všichni účastníci možnost se projevit. Optimální počet účastníků diskuze, aby nedocházelo k dominanci několika jedinců a naopak, aby byl dostatek užitečných podnětů, je 8 – 12 osob.

Úkolem lektora je diskuzi „kočírovat“ tak, aby byla dynamická, stimulující, efektivní a aby účastníkům učit se navzájem umožnila. To je úkol velmi náročný. Lektor musí mít jasno v tom, čeho chce diskuzí dosáhnout. Proto musí mít připravenou strukturu a především klíčové otázky, které podněcují přemýšlení, vyjasňují problémy a současně stimulují aktivitu. Musí mít představu o tom, kdo jsou účastníci a jaké vědomosti jsou ve skupině zastoupeny. Obsah diskuze však nemá pod kontrolou tak, jako u prezentace nebo výkladu. Detaily obsahu vytvářejí účastníci. Proto musí být lektor flexibilní a přizpůsobovat se aktuálnímu vývoji tak, aby vše zapadalo do celkového kontextu. Na konci diskuze má proběhnout sumarizace příspěvků a dosažených závěrů. Lektor účastníkům za náměty i participaci poděkuje.

Jedním z hlavních problémů této techniky je čas, odhadnout jej předem je totiž nesnadné. Efektivní diskuze pochopitelně vyžaduje dostatek času, ale je dobré stanovit časový limit. Nejvhodnější vizualizační pomůckou je flipchart.

Užitečné zásady:

- být nestranný
- otázky adresovat všem účastníkům
- podporovat skupinu a povzbuzovat ji k aktivitě, nutit ji přemýšlet
- poskytovat čas k přemýšlení
- pozorně naslouchat

- zajistit, aby se příspěvky účastníků vztahovaly ke klíčovým otázkám (neodklonit se od tématu)
- sumarizovat příspěvky a zaznamenávat hlavní body
- nebýt středem pozornosti, ale členem skupiny
- být připraven naučit se tolik, co ostatní

4.3 SKUPINOVÉ CVIČENÍ

Cíl

- seznámit se zásadami skupinových cvičení.

Skupinové cvičení má být určitým druhem simulace nebo analogie situací, které mohou nastat v pracovním životě. Při správné volbě cvičení je pravděpodobné, že si účastníci prožitek a související praktickou zkušenost zapamatují účinněji, než kdyby pouze poslouchali prezentaci. Jsou zdrojem společných zkušeností, aktivní participace a praxe. Každý ze zúčastněných má určité vědomosti, dovednosti, názory, postoje, zkušenosti, které do plnění společného úkolu přináší a sdílí se s ostatními. Učení se v tomto případě nezačíná odvíjet od teorie, ale od zkušenosti, kterou cvičení přináší. Na nich se pak budují zásady, i principy či teorie a následující žádoucí aplikace v praxi

Skupinové cvičení není samoučelnou záležitostí, neslouží ani k pobavení účastníků, ani k vyplnění času. Musí mít jasný cíl související s výukovým cílem.

Zásady realizace skupinových cvičení

Fáze přípravy

- předem se dobře se cvičením seznámit, modifikovat je podle cílové skupiny, pokud ho vymýšlí sám lektor, dobře je promyslet
- uvědomit si jasně, čeho se má dosáhnout (očekávaný výsledek)
- zajistit potřebné prostory
- rezervovat nutný čas
- připravit veškeré pomůcky, materiály
- předem mít jasno, jak bude vedena diskuze nebo review a jak bude hodnocen výsledek

Fáze realizace

- po zadání cvičení si ověřit, zda mu všichni rozumí
- pokud se při cvičení vyskytují pozorovatelé z řad účastníků, ujistit se, že rozumí svému úkolu i tomu, že se do procesu nebudou zapojovat
- průběh cvičení neznamená pro lektora oddech, během cvičení pozoruje situaci a zapisuje si důležité postřehy a náměty k dalšímu použití

- do průběhu cvičení lektor zasahuje pouze, je-li to nutné
- hlídat průběh cvičení i čas
- lektor si musí být vědom toho, že i on se přitom učí

Fáze hodnocení

- rozbor / hodnocení je nedílnou a z hlediska procesu učení nejpodstatnější součástí; nikdy je nepodcenit
- vést skupinu vhodně volenými otázkami
- analyzovat zkušenosti
- snažit se, aby skupina zobecňovala nabyté zkušenosti a aplikovala je do praxe
- po ukončení cvičení rekapitulovat a hodnotit i z pohledu lektora

5. LEKTOR JAKSEPATŘÍ

Cíl

- identifikovat chyby a ujasnit si zásady správného vedení workshopu.

Videoprogram, který byl pro projekt Diverzita pro OZP vytvořen, zaznamenává průběh imaginárního workshopu. Je rozdělen do osmi sekvencí. Doporučený způsob použití videoprogramu je zastavit jej po každé sekvenci, analyzovat lektorovo počínání a evidovat chyby, kterých se dopustil. Jednotlivé chyby na to rozebrat, uvědomit si a představit správný postup. K tomu je určen doplňující text. Ten se do jisté míry shoduje s tím, co v Manuálu lektora již uvedeno bylo na jiných místech, částečně jsou však zde i další doplňující a podstatné informace.



SEKVENCE 1

8.52

Chyby:

- Pozdní příchod
- Nezmapované podmínky konání workshopu
- Nemístná neformálnost
- Nevhodný oděv
- Chaos na pracovním stole
- Ignorování příchozích
- Nezvládnutá technika
- Projevy vlastní bezradnosti

Pozdní příchod

Dostavit se včas je samozřejmostí. Neznamená to však vstoupit do učebny osm minut předtím, než má samotná akce začít, jak tomu bylo v případě našeho lektora. Pokud již lektor prostředí nezná, má přijít s dostatečným předstihem tj. asi hodinu předem, aby vše stihl řádně připravit a zkontrolovat, případně zařídit.

Nezmapované podmínky konání workshopu

Ideální je, když se lektor s místem konání akce předem podrobně seznámí: ověřit si, jak se tam dostane; zda tam, pokud cestuje autem, lze parkovat v době, kdy bude příjíždět; jak vypadá učebna; jak je orientována; čím je vybavena; jak se ovládá místní technika; kde je projekční plocha a vyhovuje-li to vzhledem k ustavení místnosti a světelným podmínkám; zda není vhodné přestavět stoly a židle jiným způsobem; zda je v učebně flipchart a jaký typ, zorientovat se v budově, zjistit, kde je WC, bufet atd. Místnost musí být dostatečně osvětlena, mít možnost větrání či klimatizace a neměl by být slyšet hluk zvenčí. Účastníci by měli mít dostatek prostoru pro psaní i odložení manuálů apod. a také místo pro odsunutí židle. Pokud to všechno lektor ověřené nemá, je nutné být na místě s dostatečným předstihem.

Nemístná neformálnost

Každá akce má vedle roviny obsahové také rovinu vztahovou, oba aspekty jsou neoddělitelně spjaté a oba se podílí na výsledku. Je to právě rovina vztahová, která notně ovlivňuje to, jak bude přijímán, vnímán a interpretován obsah. K budování vztahů neformální rozhovor s účastníky samozřejmě patří. Před zahájením akce se doporučuje pozdravit se s účastníky, prohodit s některými pár slov. Pomáhá to i při odbourávání přirozené trémy a eliminování nervozity. V našem případě je komunikace vedena nevhodně. Lektor zpochybňuje svou věrohodnost. Už při vstupu do místnosti má mít na paměti, že na lidi působí. Na vytvoření prvního dojmu má cca minutu. První dojem, pokud byl rozpačitý jako v tomto případě, přetrvává nadále a jen těžce se překonává.

Nevhodný oděv

K neverbálním složkám projevu patří image lektora, to znamená zevnějšek - jak je oblečen, ostříhán, upraven, jakou má obuv a další náležitosti. V našem případě lektor zvolil sice pohodlné, ale situaci neodpovídající oblečení. Volba oděvu má vycházet ze znalosti skupiny účastníků, pro které je akce pořádána. Doporučuje se, aby byl lektor oblečen a něco málo „lépe“ a něco málo formálněji než ti, se kterými bude pracovat.

Chaos na pracovním stole

Prvotní rozpačitý dojem z lektorova příchodu je umocněn překotným vytahováním věcí z tašky (otázkou je i nakolik zbytečných) a jejich rozmisťováním, kam se namane. Lektor má přijít na akci vybaven vším, co bude potřebovat, nikoliv vším, co se mu někdy může hodit. Má vědět, kde potřebný materiál nalezne a má jej uložit tak, aby ho měl po ruce a současně „úhledně“ a organizovaně. Z vytvořeného chaosu většina lidí vyvodí, že i lektor bude chaotický, a začnou o jeho odbornosti pochybovat.

Ignorování příchozích

Lektor, přestože je zaneprázdněn přípravou, která měla být dokončena před příchodem účastníků, má věnovat pozornost lidem, kteří přicházejí a přinejmenším opětovat jejich pozdravy.

Nezvládnutá technika

Lektor, pokud si nepřinese vlastní přístroje, je vydán na milost místní technice. Její zapojení v neznámém prostředí může působit problémy. Propojení projektoru a notebooku občas selhává. Je důležité dostavit se v předstihu, vše předem odzkoušet. Vyplácí se mít s sebou vlastní prodlužovací šňůru. Pokud musí lektor požádat o pomoc, měl by to být někdo z místních organizátorů akce, nikoliv účastníci. A pokud to přece jen účastníci jsou, má lektor o pomoc požádat vhodným způsobem.

Projevy vlastní bezradnosti

Lektor se dostal do potíží, které si způsobil zanedbanou přípravou. Jeho hlasitá samomluva dojem nepřipravenosti a bezradnosti ještě více podtrhuje. Měl by se vystříhat formulací a vět, které devalvují jeho samotného, jeho poselství, technické pomůcky atp.

SEKVENCE 2

9.12

Chyby:

- Pozdní začátek
- Upoutávání pozornosti
- Nonverbální prohršky
- Cizí slova

Pozdní začátek

Opožděný začátek je signálem toho, že časový harmonogram nebude dodržen. Program se buďto protáhne, což může účastníkům narušit jejich další plány, nebo bude ochuzen. Je to špatný začátek vzdělávací akce a lektor by se ho rozhodně měl vstříhat.

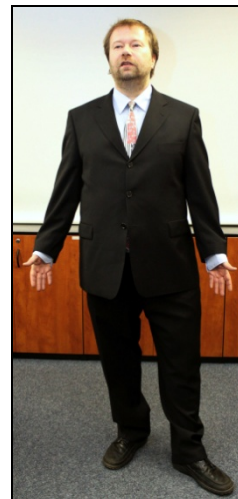
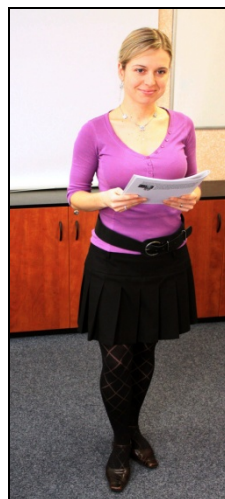
Upoutávání pozornosti

Lektor se snažil upoutat pozornost nevhodným způsobem. Klepání nebo dokonce napomínání účastníků mu na respektu nepřidá. Snad až příliš to evokuje možná nepříjemné vzpomínky ze školních let. Lektor má akci zahájit tím, že klidně, přirozeně a jistě předstoupí před účastníky. Znamená to, že se vyhne „obránné“ pozici za bariérou (např. stolem). Podle situace může chvíli klidně stát s rukama volně podél těla, zatím nemluvit a pozorovat. Pak rozvážně na účastníky pohlédne, případně vyhledá očního kontakt s někým, kdo už je připraven naslouchat a může mu vytvořit pro zahájení opěrný bod. Zajistí si tím pozornost. Teprve pak začne hovořit.

Nonverbální prohrěšky

Kromě promyšleného a připraveného obsahu je důležitá i další složka komunikace – mimoslovní. V našem případě se lektor dopustil hned několika nonverbálních prohrěšků. Patří k nim zejména nevhodné usazení za stolem. To spolu s otevřeným notebookem vytvořilo hned v úvodu workshopu mezi ním a účastníky fyzickou bariéru. Způsob usazení („rozvalení se na židli“) působil frivolně, což podtrhl ještě gestem s rukama za hlavou. Toto dominantní gesto lze přeložit „Pánem situace jsem tady já“ a mohlo být vnímáno jako přílišná sebejistota a nadřazenost. Gesta jsou významným komunikačním kanálem. Správné využívání paží a rukou je proto velmi důležité. Lektor měl myslet na to, co s nimi dělá. Snažit se má o přirozené pohyby a uvědomovat si, že spoustu toho, co řekne ústy, jeho gesta „podtrhují“.

Správné tipy



Používání cizích slov

Používání cizích slov patří k běžným lektorským chybám. Lektor je v našem případě odborník na problematiku diverzity a na toto téma pořádá workshop. Nemůže však automaticky předpokládat, že související terminologie je pro účastníky jasná a srozumitelná. Pokud cizí slova a odborné termíny hodlá používat, musí je v úvodu vysvětlit.

SEKVENCE 3

9.20

Chyby:

- Nonverbální prohrěšky
- Samochvála
- Harmonogram workshopu
- Obsah workshopu
- Očekávání účastníků
- Anglicismy
- Parazitní slovo
- Nezvládnutý úvod workshopu
- Nemístné žertování

Nonverbální prohrěšky

O významu gest i o tom, že je lektor má mít pod kontrolou, bylo pojednáno v předcházející sekvenci. I v této sekvenci se lektor dopustil několika chyb. Paže zkřížené na prsou vytvářejí bariéru vůči účastníkům, jde o uzavřené gesto, které působí odmítavým dojmem. „Píchnutí“ ukazováčky směrem k účastníkům mohou vyvolávat nepříjemné pocity. Ruce „ve střísce“ jsou typické pro sebevědomé jedince, signalizují dominanci, autoritativnost. Účastníky staví do podřízené pozice. Při nadměrném používání mohou negativně ovlivnit celkovou atmosféru.

Samochvála

Lektor musí hned v úvodu účastníky zaujmout, ale přísloví „Samochvála smrdí“ je v tomto případě trefné, protože to, co předvedl, bylo přehnané a neopodstatněné. Na druhé straně je vhodné, když lektor na úvod připomene, proč je povolánou osobou k prezentaci tématu či vedení workshopu. Odvolá se na svou odbornost, zkušenosti nebo poznatky. Jeho sdělení má znít přirozeně sebejistě, avšak bez jakékoliv nabubřelosti.

Harmonogram workshopu

„Čeká nás výborné dopoledne a ještě lepší odpoledne“ je velmi neurčité tvrzení. Seznámení účastníků se strukturou a časováním je signálem, že je lektor dobře připraven. Účastníci mají možnost zorientovat se a upřesnit si své další plány. Po úvodních slovech může lektor využít tabuli/flipchart k písemnému záznamu tématu, svého jména, cílů, programu, časování. Doporučuje se mít pro tento účel připravený flipchartový list nebo slide, který se promítne. Alternativou je natištěný harmonogram, který obdrží každý účastník. Často bývá součástí pracovních sešitů / materiálů, které se účastníkům na začátku předávají.

Obsah workshopu

Platí totéž, co u chyby předchozí, nestačí konstatovat „Program bude velmi napěchovaný.“ Je důležité nastínit obsah workshopu, uvést jednotlivá témata i cíle, kterých má být dosaženo. Účastníci mají možnost zorientovat se a upřesnit si svá očekávání. V našem případě jsme namísto konkrétního obsahu byli svědky přehánění na straně jedné a zastrasování účastníků na straně druhé.

Očekávání účastníků

Lektor se zachoval neprofesionálně, když sám, navíc direktivně, formuloval očekávání účastníků. Lektor musí mít jasno v tom, zda účastníci očekávají skutečně to, s čím on přichází. Prvním krokem může být zmapování jejich očekávání předem, kdy jim v předstihu zašle dotazník týkající se jejich potřeb. Výsledky mohou posloužit jako základní vodítko při ladění programu. Přesto je důležité, vše si na začátku ověřit, protože mohlo dojít k diskrepancím při chápání otázek i interpretaci odpovědí. Než však lektor ke zmapování aktuálního stavu přistoupí, musí účastníky podrobně seznámit s cíli akce i s tím, co užitečného jim participace na ní může přinést. Následující otázka může znít např.: Jaký je váš osobní cíl, který má tato akce naplnit? Co si z absolvování tohoto workshopu chcete odnést? Co z prezentovaného programu je pro vás nejdůležitější?

Anglicismy

Angličtina je sice „cool“ a je nejdůležitějším světovým jazykem, ale „prošpikovávat“ projev anglicismy za každou cenu „cool“ rozhodně není. Prestiž lektora se tím nezvýší. Někteří účastníci mu nebudou rozumět, jiné tím dokonce popudí. Používat se má kultivovaná mateřština ve spisovné podobě.

Parazitní slovo

Spousta lidí, a stává se to i zkušeným lektorům, aniž si to uvědomuje, používá ve svém projevu opakovaně parazitní slova jako „vlastně, v podstatě, jakoby“. V naší ukázce šlo o slůvko „takže“. Je-li jejich frekvence vyšší, odpoutává pozornost účastníků a může jim být nepříjemná nebo i směšná. Soustředí se pak jen na to, kdy zase parazitní slůvko zazní. Nezřídka je začnou dokonce počítat. Obdobným nešvarem je používání fonace –“eeh“. Vyvarovat se těchto projevů není tak úplně jednoduché. Pokud si řečník parazitní slůvko uvědomí, snaží se mu úporně vyhnout. Soustředí se na to, aby je nepoužíval, ale kdykoli znovu zazní, jeho sebevědomí je negativně ovlivněno a vzniká jakýsi začarovaný kruh. Jednou z možností, jak tomu předejít, je nahrát a poslechnout si svůj projev. Nedostatky se dají tréninkem odstranit. Každý lektor má každopádně trvale rozvíjet a kultivovat svou aktivní i pasivní slovní zásobu.

Úvod workshopu

Úvod vzdělávací akce může obnášet i některé další nezbytné organizační nebo administrativní úkony. Patří k nim proškolení o bezpečnosti, prezenční listiny, potvrzení o převzetí výukových materiálů, podepsání souhlasu s fotografováním, video či audio nahrávkami, objednání nějakého druhu jídla na společný oběd, záležitosti týkající se občerstvení během akce a podobně. Lektor má mít vše potřebné zmapované i připravené a nedopustit, aby v tomto směru došlo k chaosu. Patří k tomu i různé pomůcky včetně flipchartu připraveného k prvnímu zápisu (v naší ukázce je první list zaplněn poznámkami, které se vztahují k úplně jinému podniku) a zorientování účastníků v budově (místní WC, možnost zakoupit si občerstvení, nouzový východ, automat na kávu či minerálky apod.).

Nemístné žertování

Inteligentní humor i zařazování vhodných anekdot je na místě. Přispívají k pozitivní atmosféře i dobré náladě. Již bylo zmíněno, jak důležitá pro oboustrannou spokojenost je rovina vztahová. Avšak hýřit humorem a vtipem, který pobaví snad jen samotného lektora hned na počátku ve chvílích, kdy se s účastníky teprve „oťukává“ a seznamuje, vhodný není. V úvodu workshopů, zejména takových, které jsou delší než jeden den, se doporučuje zařazení tzv. „ledolamky“. Ledolamka neboli „icebreaker“ je zahřívací aktivita, která má napomoci tomu, aby byl překonán počáteční ostych či obavy, aby se skupina sblížila, aby se účastníci seznámili a snadněji navázali kontakty a aby byl pozitivně nastartován společně trávený den.

SEKVENCE 4

8.52

Chyby:

- Přesvětlená projekční plocha
- Přeplněný slide
- Mluvení zády k účastníkům
- Vyvolávání
- Neoslovování jménem
- Upozorňování na neznalost tématu
- Nerovnoměrný oční kontakt
- Zápis na flipchart
- Nonverbální prohrěšek

Přesvětlená projekční plocha

Na kvalitu prezentace má vliv projekční stěna, která je v našem případě značně přesvětlená. Nejen, že je zobrazený text nečitelný, ale přebytečná intenzita světla je nepohodlná a únavná pro zrak účastníků i lektora. Situaci navíc komplikuje to, že do oken místnosti, kde se workshop odehrává, svítí slunce. Je záhodno si ověřit, jak lze světelné podmínky regulovat, a promyslet, na kterou stěnu se má promítat. Místnost má být stejně tak jasná i temná, jak to vyžaduje průběh akce.

Správný tip**Přeplněný slide**

Prvním pravidlem při přípravě slidů je čitelnost. Je nutno zvolit dostatečnou velikost, druh písma, jeho barvu, barvu pozadí nebo šablonu. Příhodné je zvolit barvy tak, aby „korespondovaly“ s místností, kde se prezentace odehrává. Pro světlou místnost jsou vhodné světlé barvy pozadí, pro tmavou naopak. Kontrastními barvami má být zvýrazněn příslušný text. Pravidlem druhým je přehlednost. Do slidů rozhodně nepatří kompletní věty, všechny přesné a zcela vyčerpávající informace nebo definice. Doporučuje se dodržovat rozložení maximálně 5 x 5 tj. 5 slov na řádku a nejvýše 5 řádků na jednom slidu. Preferován

je telegrafický styl, stručnost, záchytné body, uměřenost a logické uspořádání korespondující pochopitelně s tím, co je sdělováno ústně. Vše musí být pro diváky pohodlné, všichni musí text přečíst z jakéhokoliv místa. Je důležité předem to zkontrolovat.

Mluvení zády k účastníkům

Slidy připravené v PowerPointu neslouží lektorovi jako podklad k předčítání. Účastníci číst umí, navíc rychleji než je text schopen nahlas přečíst lektor. Smyslem slidů je lektorova slova dokreslovat. Výjimku představují slidy obsahující nadpisy, vysvětlivky, přehled probíraných bodů apod. V tomto případě se vše přečíst má, a to doslovně, aby pozornost účastníků nebyla odváděna tím, že porovnávají, zda jsou text a mluvené slovo identické. Lektor při prezentování slidů stojí čelem k účastníkům, nikoliv otočený k projekční stěně. Vhodná je pozice někde uprostřed prostoru, který má dispozici. Potřebuje-li ukazovat, děje se tak zleva. Výjimkou, při níž se může k projekční ploše pootočit a hovořit k ní, jsou situace, kdy se lektor stává součástí skupiny a spolu s ní promítaný slide pozoruje a komentuje. V tomto případě se však postaví na bok, blíže k účastníkům, nikoliv doprostřed. Nikdy nemluví, když je k posluchačům otočený zády. Totéž samozřejmě platí i pro práci s flipchartem.

Správné tipy



Vyvolávání

Lektor avizoval, že workshop bude interaktivní. Ale to, co předvedl, připomíná školní vyvolávání nádavkem k tématu, které je pro účastníky nové. Lektor, táže-li se, musí účastníkům poskytnout čas na přemýšlení, zformulování myšlenek a některým i k nalezení kuráže nahlas vyslovit svůj názor nebo odpovědět na otázku. Naprosto nepřipustné je vyvolávání laserovým ukazovátkem, jak tomu bylo v naší ukázce.

Oslovování

Všichni účastníci před sebou mají jmenovky. Jejich výroba nebyla samoučelná. Jsou na nich jména účastníků v té podobě, jak si přejí být během workshopu osloveni. Lektor to musí respektovat (rovina vztahová, takt).

Upozorňování na neznalost tématu

Shazovačný přístup, pichlavé poznámky, upozorňování na neznalost tématu, zdůrazňování vlastní odbornosti, zkrátka cokoli, z čeho číší despekt, není na místě, ani kdyby šlo o oblast, ve které se účastníci workshopu orientují, natožpak v případě, že je to pro ně něco úplně nového. Takt, tolerance, empatie, pochopení, schopnost motivovat a povzbuzovat – to vše jsou prvky, které lektorská práce obnáší.

Nerovnoměrný oční kontakt

Oční kontakt otevírá komunikační kanál a posiluje nejenom vazbu mezi těmito osobami, ale zároveň umocňuje sílu projevu. Pokud by se lektor soustavně díval do země, na flipchart nebo třeba do stěn, vyhýbal se konkrétním pohledům do očí a očima pouze „bloudil“, brzy by vznikl dojem, že nehovoří upřímně, nebo že není o svých slovech přesvědčen. Oční kontakt je důležitý, ovšem s upozorněním: nedívat se příliš dlouho do očí jedné osobě. Může jí to být nepříjemné, jak tomu bylo v našem případě. Navíc se lektor zaměřil na účastníci, která předtím nedokázala odpovědět. Možné předcházející nepříjemné pocity tím nejspíše jen umocnil. Oční kontakt v rozmezí jedné vteřiny až tří vteřin je optimální. Musí být rozdělován mezi účastníky rovnoměrně.

Zápis na flipchart

Flipchart vizuálně podporuje verbální projev, urychluje komunikaci a přispívá ke správnému chápání prezentovaného obsahu. Slouží především k zachycení základních bodů a informací, čímž napomáhá k přehlednosti přednášeného tématu. S jeho pomocí lze skupinovou práci snadněji „kočirovat“. Výhodou flipchartu je, že vytvořené listy lze vyvěšovat po místnosti, odvolávat se na ně a fixovat jimi řečené. Při zapisování je vhodné stát vedle flipchartu, pravák po pravé straně, levák po levé. Při vlastním zápisu se nemluví. Nejprve se zapíše poznámka, poté se lektor otočí k posluchačům a komentuje nebo vysvětluje. To, že nehovoří, platí i pro chvíle, kdy s flipchartem manipuluje. Zápis musí být čitelný pro každého účastníka.

Správné tipy



Nonverbální prohřešek

Za nonverbální prohřešek spojený s touto sekvencí lze považovat lektorovu ruku v bok po většinu času, kdy hovořil. Ruce v bok mají člověka opticky zvětšit, podobně jako když zvířata ježí srst; je to gesto expanze, soutěživosti, předvádění, sebejistoty. Rádoby nonšalantní, ve skutečnosti nadřazené, možná i trochu agresivní gesto.

Správné tipy



SEKVENCE 5

11.10

Chyby:

- Nonverbální prohřešek
- Neposkytování prostoru účastníkům
- Narušení intimní zóny

Nonverbální prohřešek

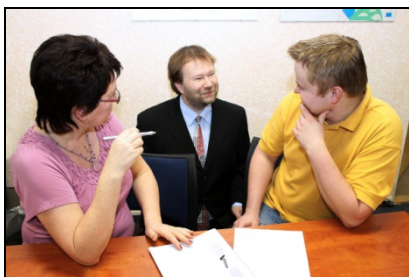
Ležerní postoj, ruce v kapsách. Ruce v kapsách mohou účastníci vnímat jako projev nezdořilosti, pohrdání, nadřazenosti, poučování nebo dokonce jako signál, že lektor má a chce něco skrývat. Kromě toho ruce v kapsách kalhot vytvářejí bariéru. Mnohem lepší je dlaně ukazovat, natáčet k účastníkům. Budou to vnímat jako známku otevřenosti, přístupnosti, spolupráce.

Neposkytování prostoru účastníkům

Lektor v úvodu avizoval interaktivní formu workshopu a četné diskuze. Z toho lze usoudit, že jeho záměrem bylo podnítit aktivitu účastníků, samostatné přemyšlení a vyvozování závěrů. V našem případě však zcela ignoruje jejich snahu zapojit se a spolupracovat. Používá metodu „pseudodotazů“, kdy si sám odpovídá na otázky, které směřoval do pléna, navíc je čte z manuálu. Jde o pouhopouhý výklad namísto slibované tvůrčí diskuze. Pro účastníky je to demotivující.

Narušení intimní zóny

Obecně rozlišujeme intimní prostor (nejmenší vzdálenost cca 45 cm), osobní prostor, společenský prostor a veřejný prostor (více jak cca 3,7 metru). Cizí člověk je tolerován ve všech prostorech, kromě intimního. Do intimního prostoru se mají šanci dostat pouze naši blízcí či příbuzní, anebo nepřítel, který tak učiní násilím. Tak byl, jak je zřejmé z nonverbálních projevů účastnice, jejíž osobní prostor byl okupován, v našem případě vnímán lektor.

Správné tipy

SEKVENCE 6

13.35

Chyby:

- Neztlumený mobilní telefon a soukromý hovor
- Neobratná manipulace s flipchartem
- Nečitelný fix
- Popření principů brainstormingu
- Časový skluz

Neztlumený mobilní telefon a soukromý hovor

Na počátku každé skupinové akce je dobré stanovit pravidla, která budou všichni respektovat. Patří k nim i vypnuté nebo alespoň ztlumené mobily, a pokud někdo z nezbytných důvodů telefonát vyřídít musí, odejde z místnosti. To platí jak pro účastníky, tak zejména pro lektora.

Neobratná manipulace s flipchartem

Existují různé druhy flipchartů a každý funguje trochu jinak. Je proto důležité ho před akcí odzkoušet – jak se s ním zachází, jaké dírkování používané listy mají, jak se vyměňují a otáčejí, jak se nastavuje výška apod., aby nedocházelo k předvedeným neobratnostem a obtěžování účastníků.

Nečitelný fix

Pro užívání flipchartu platí stejná pravidla jako při prezentacích v PowerPointu – čitelnost a přehlednost. Nesmí být přeplněn textem a hýřit všemi barvami. Doporučuje se barva hlavní a vedlejší (černá, modrá, zelená) a červená pro zvýrazňování. Funkční, dobře viditelné fixy jsou pochopitelně nezbytné.

Popření principů brainstormingu

Brainstorming je technikou, používanou ke sběru informací a dat nutných k řešení problémů nebo vztahujících se k zadanému tématu. Na workshopech se běžně používá při shrnování závěrů, výčtech charakteristik či hledání postupů apod. Při použití této techniky se zapisují náměty účastníků tak, jak je vyslovují. Pokud má lektor potřebu je přeformulovat, musí to účastníci odsouhlasit. V našem příkladě se na flipchartu objevily původní příspěvky ve zcela transformované, málo srozumitelné podobě. Při přeformulování došlo dokonce k podstatné chybě (namísto firemní kultury se v zápise objevila firemní struktura). Vyřčené nápady je zakázáno kritizovat, hodnotit nebo dokonce zamítnout.

Časový skluz

Náš lektor se do časového skluzu dostal vlastní vinou hned na začátku, ale k takové situaci může dojít, i když je úvod načasován přesně. Občas se tomu nevyhne ani velmi zkušený lektor. Některé aktivity nebo diskuze se někdy nečekaně protáhnou a najednou je lektor překvapený, jak málo času mu zbývá. Zahušťovat atmosféru poukazem na časovou tíseň nemá smysl. Vede to jen ke zvýšení nervozity na obou stranách. Aby k takovým situacím nedocházelo, vyplácí se mít zpracovaný tzv. minutový scénář, ve kterém je uvedeno, co se bude odehrávat, co k tomu lektor potřebuje a kolik času to zabere. Pomáhá lektorovi řídit proces efektivně a umožňuje mu rychle reagovat na změny. Zkušený lektor je schopen průběžně posuzovat materiál a množství zbývajících času, vybírat podstatné a vypouštět informace, které nejsou nezbytné.

SEKVENCE 7

15.41

Chyby:

- Nonverbální prohrěšek
- Rozdělování účastníků do stejných skupin
- Plýtvání časem
- Nerovnoměrné rozdělování pozornosti
- Špatné světelné podmínky
- Direktivní určování rolí
- Nevhodné oslovení účastníků
- Nepohodlné předávání pomůcek
- Stresování účastníků

Nonverbální prohrěšek

Dlouhodobý postoj s rukama v bok. O tomto gestu je pojednáno u stejného prohrěšku v Sekvenci 4. Je to gesto rozpínavé, prostor okupující, lektor by v této pozici neměl dlouho setrvat.

Rozdělování účastníků do skupin

Není vhodné rozdělovat účastníky do stále stejných skupin. Důvodů pro prostřídávání při plnění různých úkolů je celá řada: oživení, rozvoj interpersonálních vztahů, rozdílné interakce mezi jedinci, změna dynamiky, možnost projevit se a uplatnit své know how či dovednosti. Existuje řada možností, jak skupiny kombinovat.

Plýtvání časem

Lektor, přestože si je vědom časového skluzu, což opakovaně zdůrazňuje, ztrácí čas mnohonásobným vysvětlováním termínu hendikep i jeho nepodstatnou vizualizací. Praktické příklady jsou při vysvětlování pojmů důležité a pomáhají jim porozumět, ale lektor v našem případě připomínal lidového vypravěče, který neví, kdy skončit. Pomohl by již dříve zmíněný minutový scénář a také připravené pomůcky (flipchartové listy, na které mají skupiny zaznamenat výsledky své práce).

Rozdělování pozornosti

Lektor při mluvení i zadávání úkolu preferoval pouze jedno křídlo účastníků, ke druhému byl většinu času otočen zády. Rozdělování pozornosti musí být rovnoměrné, lektor na to musí dbát.

Špatné světelné podmínky

Světelné podmínky sehrávají důležitou roli. Je zapotřebí brát v úvahu, že se v průběhu dne mění a je zapotřebí je regulovat. Naši účastníci jsou oslněni nízkým odpoledním sluncem, což je nepříjemné a pro jejich oči nezdravé. Navíc je zhoršená viditelnost již tak málo kontrastní projekční plochy. Stačilo by zatáhnout žaluzie a vypnout nebo zakrýt projektor.

Direktivní určování rolí

Stejně tak, jako se má střídat složení skupin, mají se účastníci prostřídávat ve svých rolích. Lektor zde roli vedoucího ve dvou skupinách direktivně určil, zatímco třetí skupině poskytl možnost volby. Buď měl postupovat stejně u všech skupin (svou volbu mohl zdůvodnit např. tím, že si vybraný účastník ještě roli vedoucího nevyzkoušel) nebo ponechat volnou ruku všem skupinám.

Oslovování účastníků

Jak již bylo pojednáno v Sekvenci 4, při oslovování účastníků pomáhají lektorovi jmenovky. Není přijatelné, aby na konci pracovního dne stále oslovoval účastníky jako nějakého neznámého člověka na ulici. Dobrým pomocníkem, pokud lektor na jmenovky nevidí a nechce použít brýle, je připravit si jmenný zasedací pořádek a mít jej po ruce.

Předávání pomůcek

Jak při zadávání úkolů, tak při předávání pomůcek musí lektor navázat oční kontakt a hovořit k příjemcům svého sdělení, nikoliv být otočený k jiným lidem. Nejenže to je neslušné, ale pro dotyčného i osobně nepříjemné, protože takové chování vzbuzuje dojem nezájmu či přehlížení.

Stresování účastníků

Stresování účastníků je namístě pouze, je-li to součástí učebního záměru. V našem případě vhodné nebylo, lektor tím - snad bezděčně - řešil vlastní časový skluz. Situaci to nepomůže, naopak, výkon se pravděpodobně zhorší.

SEKVENCE 8

16.23

Chyby:

- Zpoždění
- Podléhání časové tísní
- Mizivá rekapitulace
- Žádný prostor pro otázky účastníků a diskuzi
- Důležité informace sdělované ústně
- Chybějící evaluace
- Odbytá prezentace v PowerPointu

Zpoždění

Plánovaný harmonogram nedodržen, zpoždění, časový skluz – vše mohlo přispět k narušení odpoledních plánů účastníků, odcházení z akce před jejím ukončením, rozladě a celkově neuspokojivému pocitu. Řešení viz pojednání v předchozích sekvencích.

Podléhání časové tísní

Celý závěr snad zajímavého a užitečného workshopu byl bohužel uspěchaný. Lektor podlehl časové tísní a dopustil se řady chyb. Tempo jeho řeči bylo překotné, zanikla i doposud zřetelná dynamika jeho projevu. Obojí je nutné si uhlídat až do samotného konce.

Mizivá rekapitulace

Stejně tak jako v úvodu, kdy se nastiňuje, co účastníky čeká, také na závěr má proběhnout rekapitulace, při které zazní přehled hlavních, nejdůležitějších bodů, témat, závěrů. Ideální je účastníky do finálního shrnutí zapojit. Rekapituluje se zejména to, co si mají zapamatovat a co reálně využijí v praxi. Nejlepší je vyzvat je k zápisu, a pak požádat, aby se o své náměty podělili s ostatními. Mohou se tím vzájemně inspirovat.

Žádný prostor pro otázky a závěrečnou diskuzi

Na konci workshopu má být rezervován prostor pro případné otázky. Pokud se rozvine diskuze, musí být věcná a především kontrolovaná. Poslední slovo v diskuzi má mít lektor.

Důležité informace sdělované ústně

Závěr má být krátký a působivý. Pokud jsou přitom účastníkům sdělovány důležité informace (v našem případě internetové adresy), mají být v písemné podobě buď na flipchartu, na slidu nebo nakopírované pro každého účastníka.

Chybějící evaluace

Na konci vzdělávací akce je zapotřebí si ověřit, zda se neminula účinkem a účastníci si do života a své praxe skutečně něco odnášejí. V našem případě šlo o workshop převážně informativně motivačního rázu, takže přezkoušení uchazečů, při kterém by zaznamenali svůj pokrok, nebylo potřebné. Evaluace se však zdaleka netýká pouze účastníků. Lektor si má ověřit, zda očekávání účastníků byla naplněna a vyžádat si zpětnou vazbu ke svému výkonu. Pro tento účel má mít připravený hodnotící dotazník.

Odbylá prezentace v PowerPointu

Lektorova prezentace v PowerPointu obsah workshopu příliš nepodpořila. Od rána byl promítán stále stejný slide, který se k dále diskutovaným tématům nevztahoval, a tudíž neplnil žádný účel. Světlo trvale spuštěného projektoru pouze unavovalo. Při přípravě prezentace je nutné vědět, co je jejím cílem, jaký účel má splnit, komu je určena, čeho má být dosaženo a podle toho se zařídit.