Osobní image a jeho složky

To jak prezentujeme sami sebe vytváří náš osobní „inzerát“. Čím je vytvářen náš osobní image?

**VZHLED**

**ŘEČ TĚLA**

**VYSTUPOVÁNÍ**

**POVĚST**

**KOMUNIKACE**

POSTAVA

OBLEČENÍ

*UPRAVENOST*

DRŽENÍ TĚLA, POSTOJ

*GESTA*

*MIMIKA, POHLED*

CHARISMA

*SEBEJISTOTA*

*DŮVĚRA*

*SEBEÚCTA*

*AUTORITA*

*DŘÍVĚJŠÍ KARIÉRA*

*FUNKCE*

*KVALIFIKACE – TITULY*

*ZKUŠENOSTI*

ÚSTNÍ PROJEV

*PÍSEMNÝ PROJEV*

*STYL INTERAKCE*

Rozšířený image

* **REKVIZITY:** auto, mobilní telefon, notebook, přístroje – projektor
* **DOPLŇKY:** zápisníky, kufříky, hodinky, pera
* **ETIKETA:** dobré způsoby

**Cvičení: Co vše lze zahrnout do etikety (jaké chování)?**

**1. ………………………………………………………………………………………………**

**2. ………………………………………………………………………………………………**

**3. ………………………………………………………………………………………………**

**4. ………………………………………………………………………………………………**

**5. ………………………………………………………………………………………………**

**6. ………………………………………………………………………………………………**

**Profesionální dojem**

**KOMPETENTNOST DŮVĚRYHODNOST DŮSLEDNOST**

**SEBEDŮVĚRA SEBEKONTROLA**

**Úrovně oblékání – muži**

1. **ÚROVEŇ :** Smoking, (cravate blanche), motýlek, frak
2. **ÚROVEŇ**

* Tmavý oblek, modrá nebo šedá, nenápadný vzorek – proužek, kvalitní vlna
* Bavlněná košile bílá, nebo světlé barvy, manžety s manžetovým knoflíčkem
* Hedvábná vázanka, motýlek
* Tmavé ponožky bez vzorku, dostatečně dlouhé
* Černé šněrovací polobotky (ne mokasíny)
* Žádné šperky s výjimkou hodinek a pečetního prstenu

1. **ÚROVEŇ**

* Oblek (stejné kalhoty a sako), košile, vázanka, ale celkové pojetí je volnější
* Oblek v módním střihu ve světlejších či neutrálních barvách
* Košile v pastelových barvách (růžová, béžová, lila, modrá atp.)
* Vázanka výraznější barvy nebo vzorku, motýlek

1. **ÚROVEŇ**

* Kombinace kalhot a saka (doplňkové barvy)
* Sportovní sako, resp. tvídový, manšestrový či flanelový sportovní oblek, vlněná vesta
* Bavlněná pepita košile
* Denimová košile s vázankou
* Košile tmavší než oblek či vesta

1. **ÚROVEŇ**

* Denimová košile bez vázanky
* Kožené sako či bluzón
* Bez saka, bez vázanky, kvalitní svetr
* Sportovní oděv

Nejběžnější typy posazení při osobním jednání

(Knapp 1978, s.134)

**Opoziční posazení, proti sobě.** Vyvolává někdy nevědomé soupeření. Nevadí u dobrých známých. Nejvíce využívané při obchodním jednání.

**KONFRONTACE**

**Angulární posezení, přes roh.** Umožňuje méně konfrontační diskusi a úhyb pohledu.

**KOOPERACE**

**Posezení vedle sebe (paralelní).** Umožňuje důvěrnou diskusi a společné prohlížení listin, vzorků atp. Používané pro intimní přátele.

**SOLIDARITA**

**Proxemický tanec**

Při setkání dvou lidí s různými představami o velikosti osobních zón, nebo když jedna strana se stále tlačí do osobní zóny druhého, dochází k bezděčnému hledání správné vzdálenosti tzv. **proxemickým tancem.** Jedna osoba většinou jeví tendenci se přiblížit, zatímco druhá buď ustupuje, nebo se otáčí poněkud stranou. Oba se často od sebe oddalují a zase přibližují tak dlouho, dokud nenaleznou vzdálenost, přijatelnou pro obě strany. Tento pohyb nazýváme někdy také „tancem diplomatů“ (Hošková, Lakatošová 1994). Doporučuji, zvláště ženám, při takovém tanci příliš neustupovat (naznačujete submisi), ale spíše se pootočit (nastavit rameno). „Tanečník“, chce-li být přímo před vámi, musí odcupitat vnějším obloukem a sám se tak přizpůsobuje, čímž ztrácí dominanci.

Typy prezentace

1. **MEZI ČTYŘMA OČIMA**

Jde o sebeprezentaci, jednání, obchodní vyjednávání atp.

…………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………

1. **NEFORMÁLNÍ VYSTOUPENÍ**

Jedná se zpravidla o školení, pracovní poradu, workshop řešitelského týmu atp.

…………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………

1. **FORMÁLNÍ PROJEV PŘED MALOU SKUPINOU**

Například přednes „oficiální“ zprávy při zasedání představenstva, vrcholového managementu atp.

…………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………

1. **VEŘEJNÉ VYSTOUPENÍ PŘED VELKÝM PUBLIKEM**

…………………………………………………………………………………………………

1. **OBCHODNÍ PREZETACE A VYJEDNÁVÁNÍ**

Cílem je sjednat, vyjednat prodej produktu, dohodnout kooperaci atp.

…………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………



Jak sestavit prezentaci

**Struktura prezentace**

**1) Model AIDA**

**A I D A**

pozornost zájem touha akce

AIDA je dlouho už používaný **marketingový model** pro přípravu prezentace.

**Vychází z otázek:** Jak získat pozornost posluchačů? Jak je můžete zaujmout?

Jak vyvolat přání účastnit se popisované akce nebo získat popisovanou věc?

Jak je motivovat, aby se rozhodli pro věc?

**2) DIAMANTOVÝ MODEL:**

Prezentace, uvažuje o struktuře **prezentace jako o efektivním přenosu informací (je obvyklým modelem výstavby prezentace):**

**HLAVA – úvod (10%) ………………..**

**TĚLO – hlavní část (80%) ….**

**OCAS – závěr (10%) ………………..**

**Jak lze tento model použít?**

**HLAVA – motivace – úvod:**

uvítejte posluchače

krátce představte sebe (svou firmu, své oddělení …)

uveďte cíle prezentace… způsobem, který bude posluchače motivovat

uveďte seznam témat, o kterých budete v prezentaci hovořit…nejlépe formou otázek

vyslovte naději, že bude prezentace pro ně zajímavá, že je osloví, uspokojí očekávání

sdělte, kdy bude prostor pro dotazy

**TĚLO – informace – hlavní část:**

Výstavba této části prezentace vychází z výběru uspořádání, o kterých chceme hovořit. Jejich rozdělení do jednotlivých prvků (kroků) a sestavení do celkové podoby. Je to možné různými přístupy k zpracování, podání informace, například:

* chronologickým řazením
* jako odpověď na určité otázky
* uvedením problémů a jejich řešení
* jako jednotlivé fáze řešení problému
* porovnáním ideálu s realitou
* popisem funkcí a přínosů
* porovnáním minulosti s přítomností
* uvedením pro a proti
* uvedením cílů a způsobů jejich dosažení
* uvedením možných překážek a jejich odstranění
* jako argumentaci založenou na příčetnosti a následnosti atd.

Nejlepších výsledků lze dosáhnout kombinací několika přístupů. **Nesmíme ztratit ze zřetele cíle, kterých chceme dosáhnout** – informovat, přesvědčovat, navodit rozhodnutí.

**OCAS – souhrn - akceptace – závěr:**

* **zrekapitulujte cíle prezentace**, otázky, které jste řešili, **témata**, která jste probrali. Shrňte příslušné závěry a řešení, které jste předložili.
* **připravte se na dotazy**
* **mějte připraveny dotazy** pro posluchače, použijte je v případě, že se nebudou sami ptát.
* **poděkujte za pozornost**

**Jak postupovat při přípravě obsahu prezentace**

* **Ujasněte si cíl prezentace: co chcete dosáhnou**
* **Napište** si pro každé téma klíčová slova (např. téma: prezentace)
* **POSUĎTE JAK SLOUŽÍ CÍLŮM PREZENTACE**
* **Udělejte analýzu posluchačů:** ujasněte si:
* kdo jsou vaši posluchači
* kolik jich bude
* jak dobře znají danou problematiku?
* Proč si přišli poslechnout můj projev?

**Invence:** vymýšlejte nápady na to jak, zapůsobit na posluchače

Shromážděte dostupné informace: obrázky, grafy

* **Uspořádejte** je do myšlenek a celků… struktura obsahu, **POSUĎTE JAK SLOUŽÍ CÍLŮM PREZENTACE**
* **ROZTŘIĎTE INFORMACE:** část informací musíte vyhodit, některé naopak bude chtít využít.
* **Zvolte formu prezentace a použité pomůcky,** podle skladby posluchačů, podle času, podle prostoru
* **NAUČTE SE PROJEV NAZPAMĚŤ,** Napište si jen hesla.
* **Jděte se projít a vyčistit si hlavu!**

**Skladba projevu, který má přesvědčit**

* **POZDRAV (OSLOVENÍ, PŘEDSTAVENÍ SEBE, UVEDENÍ HOSTŮ)**

Pozdravíme publikum, představíme sebe a hosty, sdělíme účel prezentace

* **CÍLE A ZÁMĚRY – VIZE**

Uvedeme cíle, kterých chceme dosáhnout

Záměry a úkoly, které nás čekají

Je-li třeba uveďte i vizi, klidně více bodů

* **SEZNÁMENÍ SE SOUČASNÝM STAVEM**

Podejte přehled o současné situace (jak si stojíme)

Podávejte jen stručné body, podrobnosti proberte ústně

* **SEZNÁMENÍ S MINULOSTÍ A S BUDOUCNOSTÍ**

Uveďte co předcházelo současné situaci: stručné body co předcházelo

Můžete uvést i původní předpoklady, které už neplatí

* **FORMULACE ŽÁDOUCÍHO STAVU**

Kam se chceme dostat?

* **DOSTUPNÉ MOŽNOSTI – ALTERNATIVY**

Uveďte alternativní strategie

U každé zmiňte výhody a nevýhody

Zvažte náročnost každé z možností

* **PŘÍKLADY, ODŮVODNĚNÍ**

Odůvodněte proč jste se rozhodli pro danou variantu

* **ODPOVĚDNOST, PŘEDPOKLÁDANÉ NÁMITKY**

Uveďte kroky, které jsou nutné

Dejte doporučení i pro eventuální alternativu (možné je i jiné řešení)

Zodpovězte předpokládané námitky

Stanovte odpovědnost

* **DISKUZE**

Zodpovězte dotazy

* **ZÁVĚR A APEL**

Udělejte souhrn a skončete apelem, poděkujte, rozlučte se

**Úvod – zahájení prezentace**

*„Vytvoření prvního dojmu je rozhodující“. Kdo dbá na toto pravidlo udělal důležitý krok k úspěšné prezentaci. Jak začnu projev je jedna z nejdůležitějších věcí a navázání kontaktu s publikem v co nejkratším čase je prioritní úkol.*

*Dobří řečníci dokáží rychle vzbudit zájem o dané téma a udržují publikum v mírném napětí a očekávání.*

**1) POZDRAV – OSLOVENÍ**

Vážené dámy, vážení pánové, dovolte …

**2) PŘEDSTAVENÍ SEBE** (prezentace jména)

Dovolte, abych se představil…

**3) KVALIFIKACE PŘEDNÁŠEJÍCÍHO**

Dovolte mi uvítat…

- odborná zkušenost

- všeobecná uznávanost

- akademické tituly

**4) TÉMA – VÝZNAM PRO POSLUCHAČE**

Téma, kterým upoutáte. Jaký má význam pro posluchače.

Jak nezačínat

V žádném případě nikdy nezačínejte takto!!!

*„Musím se omluvit …“*

*„Nejsem moc dobrý řečník …“*

*„Bohužel jsem se nestačil dobře připravit …“*

*„Doufám, že prominete mojí nervozitu …“*

*„Chci Vám toho sdělit hodně, tak dávejte pozor na …“*

**Ovlivňování – argumentace**

* VÝHODY + UŽITKY
* NASLOUCHÁNÍ A EMPATIE
* NÁMITKY A ARGUMENTACE
* OTÁZKY MOTIVOVÁNÍ A SMLOUVÁNÍ
* ZKUŠEBNÍ UZAVŘENÍ
* TÓN A DYNAMIKA HLASU
* KONFLIKTY (ZVLÁDNUTÍ)
* PREZENTACE

Parametry, výhody, užitky

**PARAMETRY**

popisují vlastnosti / rysy produktu nebo služby

**VÝHODY**

popisují, jak mohou být charakteristiky použity nebo popisují, jak mohou být charakteristiky použity nebo jak mohou zákazníkovi pomoci

**UŽITKY**

popisují, jak parametry nebo výhody vyhovují potřebám zákazníka, jaký mu přinášejí užitek

**Argumentace – výhody a užitky výrobku**

Vyberte jeden konkrétní produkt prodeje a napište 2 - 3 jeho parametry (vlastnosti produktu) nebo služby.

Potom určete:

***(a) výhody výrobku***

***(b) užitek pro zákazníka***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Parametr** **výrobku**  Vlastnosti, technické údaje | **Výhody služby** | **Užitek** |
| **1.** |  |  |
| **2.** |  |  |
| **3.** |  |  |

Další nástroje argumetnace

**BUĎ × NEBO = velmi silný nástroj pro prodejce**

* **UNIVERZÁLNÍ METODA**,pokud existuje výběr
* Očekáváme **KLADNOU** odpověď
* Typový příklad: **Koupíte si to nebo ono?**

Chcete raději větší nebo menší pick-up?**)**

**SEZNAM PRO A PROTI = silný a jednoduchý nástroj aktivní spolupráce s klientem**

můžeme porovnávat se srovnatelnými typy konkurence, mluvíme o našich výhodách

|  |  |
| --- | --- |
| **Pro** | **Proti** |
|  | **Zde pomáhejte klientovi**  **Zde si klient musí pomoci sám!** |

**VAROVNÁ HISTORKA**

Odkazuje na třetí osobu či vlastní zkušenost

**Pozitivní odkaz:** zdůraznění prospěchu, hodnoty nákupu

**Negativní odkaz:** zdůraznění ztráty, pokud klient nekoupil

**Ukončení projevu**

**První dojem je velmi důležitý a ladí. Poslední dojem přetrvává!**

Začátek a konec má být vždy o něco formálnější, slavnostnější.

**Pravidla:**

* **Vždy uděláme krátký souhrn – rekapitulaci**

Rekapitulace je stručná a přehledná.

* **Odoláme okamžitému nápadu vrátit se ještě k některému bodu**

Rozmělňuje to dojem, projev začíná nabývat charakter „nastavované kaše“.

* **Poděkujeme a rozloučíme se**
* **Můžeme končit apelem (výzvou)**
* **Důležitá je počkat na závěr! Pak teprve „balíme“ a skládáme si své věci!**

Není nic horšího, než začít skládat své spisy a pomůcky před oficiálním ukončením projevu!

**Takto prosím nezakončete své projevy:**

* Tak to by asi bylo vše …..
* Kdybyste ještě chtěli k tomu něco ….
* Doufám, že jsem Vás příliš nezdržel ….
* Tak to by bylo na závěr asi všechno ….
* Omlouvám se Vám, že jsem měl slabý hlas…
* Nevím co bych k tomu ještě více řekl …
* Asi Vás to příliš nezaujalo, ale …

**Vaše návrhy, jak ukončit projev:**

Jak podporovat Aktivní účast

1. Dbejte, aby se každý z účastníků při diskusi či provádění příkladů projevil (vyjádřil, zapojil) alespoň 2x do hodiny.
2. Uvádějte svoje vlastní zkušenosti a vysvětlete, proč si myslíte, že mohou být pro skupinu užitečné či nápomocné.
3. Povzbuzujte aktivitu účastníků následujícími prostředky:
   * kladením otevřených i uzavřených otázek celé skupině
   * (výzva, nutno počkat!)
   * dotazováním se jednotlivců
   * používáním zkušeností a schopností (znalostí) účastníků
   * prováděním souhrnů (shrnutí)
4. Omezujte aktivitu těch účastníků, kteří se snaží obrátit pozornost na svou osobu a exhibují, potlačují druhé. Zároveň povzbuzujte nesmělé účastníky.
5. Myslete na to, že z neverbálních projevů účastníků můžete vyčíst informace o jejich zájmu, motivaci a formě vašeho výkladu a způsobu vedení kurzu. Dívají-li se z okna, nejsou motivováni a nebaví je to!
6. Trvá-li přímý oční kontakt déle než 15 – 20 s., začnou účastníci pociťovat napětí. Proto mějte kontakt raději se všemi účastníky a dívejte se méně na aktivní posluchače a více na ty ostatní.
7. Měňte polohu a intonaci hlasu. Monotónní hlas uspává, změna a dramatické pauzy vyvolávají pozornost. Riziko únavy a ztráty pozornosti roste po obědě a v pozdním odpoledni. Pak je třeba účastníky aktivovat přímým zapojením.
8. Mluvte zřetelně a jasně. Kontrolujte, zda vám posluchači rozumění – chápou obsah sděleného. Oddělujte jednotlivé procesy, když píšete na Flip Chart, nemluvte! Když jste obráceni zády k publiku – mlčte. Když mluvíte, nepište atp.!
9. Vyhněte se zlozvykům a projevům nesoustředěnosti: jako přednes s rukama v kapsách, mačkání papíru, kravata nakřivo, drbání na krku či ve vlasech, pohupování dopředu či dozadu. Odvrací to skupinu do toho co říkáte k tomu, jak se chováte či vypadáte!

Pocity, kontakt, dramatizace

Nestačí, že nás lidé slyší a že nám rozumí. Je výborné, když se nám podaří vložit do slov požadovaný účinek. Proto: ***Využívejte všech pěti smyslů****,* které jsou svázány s představivostí! Zraku, sluchu, čichu, chutě i hmatu: „Poslechněte si, jak tiše motor přede, přivoňte ke koženým sedadlům, všimněte si těch dokonalých křivek karoserie, sáhněte si jak jemné je čalounění … Je to opravdu krásný vůz, že?

* význam projevu musí být jasný
* obsah projevu se musí posluchačům vštípit do paměti
* ohromit posluchače musíme cíleně
* nesmíme hloupě poučovat
* je dobré přivést posluchače k zamyšlení

**K tomu používáme některé prostředky jako např.:**

* opakování
* apelování
* otázky
* řečnické otázky
* citáty, hesla
* přehánění
* negace protikladů s následným pozitivním ujištěním
* triády
* zdvojení významu
* obrazná mluva
* analogie – přirovnání, metafory
* příklady, příběhy spojené s tématem

**Navažte kontakt:**

***Technikou oslovení: „***a vy dámy a pánové ...“

***Navnaďte představivost:*** „ostatní přenechávám vaší představivosti“

***Spojujte vlastní argumenty s pozitivní mluvou:*** sociální, demokratický, svobodný, jistota, krásný ...

***Spojujte protiargumenty s negativní mluvou:*** nejistota, riziko, nepřátelský, odpudivý, nepopulární …

Vymyslete vlastní příklad z vašeho oboru:

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

Obrazná mluva

***Motto:***

***Jeden obrázek řekne víc než tisíc slov***

**TO SAMÉ PLATÍ I O OBRAZNÉ MLUVĚ**

Člověk žije v konkrétním světě, a proto má v sobě o tomto světě uloženu konkrétní představu. Mluvíme-li obrazně, probouzíme v posluchačích vizuální představy – tím jim ulehčíme porozumění. Vzbudíme zájem a oživíme svůj projev. Arabské přísloví říká, že „řečník je ten, kdo ví, jak naučit lidi vidět ušima“.

**PŘÍKLADY:**

|  |  |
| --- | --- |
| **studený jako led** | **Oškubat jako husu** |
| **mlátit prázdnou slámu** | **Lstivý jako liška** |
| **přivítat s otevřenou náručí** | **Medvědí služba** |
| **jako ryba ve vodě** | **Jako slon v porcelánu** |
| **pleť jako broskvička** | **Zůstat stát jak solný sloup** |
| **chytit za správný konec** | **Chytit za špatný konec** |
| **se srdcem na dlani** | **Krve by se v něm nedořezal** |

**Úkol:**

Shromážděte si osobité výrazy a přirovnání a přiřaďte je k abstraktním myšlenkám!

Čeho se vyvarovat

**Kontrolní seznam:**

Pro zlepšení svých řečnických dovedností bychom se měli zamyslet, zda při projevu nepoužíváme některé výrazové zvyklosti, které snižují účinek našeho projevu.

* Špatné používání přechodníku
* Přemíra cizích slov, odborných výrazů
* Příliš důrazná mluva – naléhavost
* Poučování, mentorování
* Snižování se, falešná skromnost
* Přebujelý styl
* Přílišná žoviálnost, náběhy k „lidovosti“ až vulgárnosti
* Fráze vyjadřující stále ohledy
* Nepoužívat „ono se“, „mělo by se“ a neosobní mluvy
* Nevyjadřovat se příliš pasivně

Hlas – chyby

**MONOTÓNNOST**

Jednotvárný proud slov, stejné výškové hladiny vyvolává nudu a úpadek pozornosti: začínáte být „uspávačem hadů“.

**USPĚCHANOST**

Překotnost způsobuje nesrozumitelnost a vypadáme nervózně

**ZADÝCHÁVÁNÍ**

Způsobuje nervozitu, nejste srozumitelní, řeč je přerývaná.

**VYSOKÝ HLAS**

Ječivé tóny vzbuzují napětí a opět prozrazují vaší nervozitu, jsou nepříjemné, vzbuzují odpor a někdy i agresi.

**SLABÝ HLAS**

Nutí jiné napínat uši, vysiluje posluchače, nakonec opět opadá pozornost. Jste submisivní, nepůsobíte přesvědčivě.

**ŠPATNÁ ARTIKULACE**

„Polykání koncovek“, „ráčkování“, špatná výslovnost sykavek, častá koktavost, zaškobrtnutí – přeřeknutí“: snižují srozumitelnost a také hodnotu osobnosti řečníka

**SLOVNÍ VATA**

Časté opakování některých slov, pazvuky typu „eehmmm..“, „víte“, „takže“, „že ano“ vytváří dojem nevědomosti, „chudosti jazyka“ i myšlenek a často prozrazují menší kulturnost projevu.

**SUCHO V HRDLE, ÚNAVA**

Při delší řeči vysýchá v hrdel: klidně se napijte, udělejte si mikropauzy!

Zvládání trémy

***NERVÓZNÍ JE KAŽDÝ – TRÉMA JE PŘIROZENÁ, URČITÁ NERVOZITA JE PROSPĚŠNÁ*** *(jako stav před startem)*

**NĚKOLIK RAD:**

1. **Dobře se připravte**

Získáte jistotu, nabudete sebevědomí

1. **Uvolněte se**

Nedovolte adrenalinu vyvolat přílišné napětí:

* den před vystoupením si zacvičte
* bezprostředně před vystoupením se proběhněte po schodech

1. **Dýchejte**

* Naučte se úplnému dýchání – včetně bráničního (nepoužívejte jen horní – klavikulárně)
* dýchejte zhluboka, pomaleji
* srovnejte své tělo na střed a rozložte rovnoměrně váhu

1. **Vystupujte sebejistě (i kdybyste to měli hrát)**

Během prezentace se snažte zůstat přirození (svůj/svá) a nic nehrát. Jediná výjimka je samotný začátek: začněte suverénně a zahrajte sebevědomí!

1. **Napište si úvodní slova**

Občas má každý „okno“ a neví jak má začít. Pro tento okamžik máme v ruce kartičku, na které jsou velkými písmeny napsaná ona slova …

1. **Pokud ztratíte nit, začněte mluvit ...**

A to i kdybyste měli začít mluvit od jiného bodu, než jste původně chtěli. Klidně přiznejte, že jste právě zapomněli, zeptejte se …

Analýza prezentace

**Na závěr si můžeme udělat kontrolu a analyzovat naši prezentaci podle následujících bodů – otázek.**

1. **Byl jsem dostatečně připravený?**

Promyslel jsem si dostatečně téma? Měl jsem dost informací? Věděl jsem kdo jsou mí posluchači a co je zajímá?

1. **Řekl jsem vše co jsem chtěl říci?**

Stihl jsem sdělit vše, co jsem si připravil? Výstižně a stručně?

1. **Jak dlouho jsem vystupoval, mluvil?**
2. **Přeřekl jsem se někde?**

Která slova mi dělala potíže? Kde jsem si nezapamatoval výslovnost? Nebyl jsem příliš autoritativní, naléhavý atp.?

1. **Udržel jsem celou dobu zájem posluchačů?**

U kterých pasáží ztráceli zájem? Co je naopak zaujalo? Usnul někdo?

1. **Tvářil se někdo odmítavě, otráveně, nesouhlasně?**

Kolika lidí se to týkalo. Na co tak reagovali?

1. **Smáli se posluchači?**

Kolikrát se smáli? Čemu? Smál jsem se také?

1. **Navázal jsem s posluchači kontakt?**

Udržoval jsem s posluchači oční kontakt? Povedlo se je otázkami zapojit do diskuse? Jak a kdy se mi povedlo „prolomit ledy“?

1. **Bylo technické vybavení a pomůcky dostatečné?**

Jakého vybavení a pomůcek jsem nejvíce využíval, co mi naopak chybělo? Které technické pomůcky vyvolávaly pozornost? Uměl jsem je obsluhovat? Které pomůcky nebyly tak užitečné? Proč?

Typy vyjednávání

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Měkké vyjednávání** | **Tvrdé vyjednávání** | **Principiální vyjednávání** |
| ***Cíle*** | Cílem je dohoda | Cílem je vítězství | Cílem je rozumný, přátelsky a efektivně dosažený výsledek |
| ***Ústupky*** | Účastníci dělají ústupky, kultivující vzájemný vztah | Účastníci požadují ústupky jako podmínku zachování vzájemného vztahu | Oddělují lidi a problém (od problému) |
| ***Tvrdost*** | Jsou měkcí, pokud jde o problém i o lidi | Jsou tvrdí, pokud jde o problém i o lidi | Jsou měkcí pokud jde o lidi a tvrdí , pokud jde o problém |
| ***Důvěra*** | Důvěřují ostatním | Nedůvěřují ostatním | Postupují bez ohledu na důvěru |
| ***Pozice***  ***Zájmy*** | Snadno mění své pozice | Trvají na svých pozicích | Zaměřují se na zájmy, ne na pozice |
| ***Způsob*** | Činí nabídky | Vyhrožují | Využívají zájmů |
| ***Dolní limit?*** | Neodkrývají svou spodní hranici | Matou, pokud jde o spodní hranici („blafují“) | Vyhýbají se stanovení spodní hranice |
| ***Ústupky***  ***Win-Win*** | Akceptují jednostranné ústupky umožňující dohodnout se | Vyžadují jednostranný prospěch jako cenu za uzavření dohody | Hledají vzájemně výhodné varianty (strategie win-win) |
| ***Jedno řešení*** | Hledají jedno řešení- které bude druhá strana akceptovat | Hledají jedno řešení – které budou sami akceptovat |
| ***Dohoda*** | Trvají na dohodě | Setrvávají na své pozici | Trvají na využívání objektivních kritérií |
| ***Nátlak***  ***×***  ***Podstata***  ***řešení*** | Ustupují nátlaku | Používají nátlak | Snaží se dosáhnout výsledku, který vychází ze standardů nezávislých na přání stran. Zdůvodňují a přijímají argumenty. Ustupují podstatě problému, ne nátlaku. |

Vyjednávací taktiky

1. **Salámová taktika.** Někdo má salám a my ho chceme získat. Víme však, že celou šišku hned nedá. Požádáme tedy napřed o jeden plátek a snižujeme tak pravděpodobnost, že majitel řekne „ne“. Nevznášejte své požadavky tedy naráz.
2. **Vystupňování situace v poslední chvíli.** Kupujete dům za 500 000. Když je vše dojednáno, na poslední chvíli (máte už nábytek, rodina se těší) vám majitel oznámí, že bude chtít 503 500. Dejte najevo, že se cítíte podvedeni. Nemáte sebemenší důvod znovu jednat. Neargumentovat, že 500 000 je až dost apod.
3. **Vadnoucí krása.** Na první pohled lákavá nabídka. Postupně se ukazují nové a nové zápory. Zájemce o váš dům nabízí 1 milión. Jdete a on nabídne již jen 600 000. Máte chuť dále jednat, ačkoliv byste normálně na jeho nabídku vůbec nereflektovali.
4. **Kladný – záporný hrdina.** (záporný je často šéf, váš partner, manželka, nějaká třetí strana) „Já vám rozumím, ale nadřízený by mě propustil, zabil atp“. Někdy jsou třetí stranou vaše zásady.
5. **Fait accompli.** Jednejte hned, vyjednávejte až potom, Než se budete snažit urovnat spor, podejte žalobu. Než začnete dojednávat kolektivní smlouvu, svolejte stávku apod. Postavte protistranu před hotovou věc.

*Výhody*: - dáte najevo, že věc myslíte vážně

- odvolání věci můžete prodat jako významný ústupek

*Jak čelit:* - přijmout, jsme-li slabí

- odmítnout jednat, dokud nebude fait accompli odčiněno

- udělat to samé (dělníky propusťte, zažalujte ho taky apod.)

Není to dobrý začátek, ale co se dá dělat.

1. **Šokuj úvodní nabídkou.** Prodávající počítá, že dostane za auto 200 000. Vy auto pochválíte a nabídnete 70 000! Ne ho připravit na nízkou cenu kritikou, to je potom vyjednávací pozice. Pak si řekne mnohem méně a sleví. Nenechte se sami ovlivnit úvodní nabídkou a držte se své představy
2. **Zastrašování.** Protistrana vás nechá čekat, nechová se slušně, chová se pohrdavě, uráží vás apod. Nikdy neakceptujte. Protestujte zcela otevřeně. Chtějte, aby vás hned uvedli, zvedněte sluchátko a začněte mluvit japonsky!
3. **Projevy citů (zlosti).** Mlácení botou do stolku v OSN (Chruščov). Naznačíte, že protistrana zašla příliš daleko. Jinak zachovejte klid, nedejte najevo, že to na vás má účinek. Má-li důvod, omluvte se – nic to nestojí. Dostanete většinou množství informací, o jakých se vám nesnilo.
4. **Předběžná jednání.** Protistrana z vás jen tahá informace.
5. **Informace spadlá z nebe.** Zanechané, jakoby zapomenuté poznámky atp. se zavádějící informací.

Nejčastější chyby při vyjednávání 33 chyb, které nás magicky přitahují

1. Jednatel debatuje, místo aby se snažil druhého přesvědčit.
2. Uplatňuje taktiku krátkodobého jednání v kontextu dlouhodobého obchodního vztahu.
3. Namísto s problémy se snaží vypořádat s lidmi!
4. Můžete dobře jednat (vysvětlit problém) a nebýt nepřátelský (nezaměňujte styl chování s podstatou problému).
5. Nepřipravuje se na jednání systematicky a pečlivě.
6. Vstupuje do jednání bez určených cílů a nezná krajní mez ústupnosti (nebo ji určuje nerealisticky).
7. Postupně začíná svou nejnižší přijatelnou mez považovat za svůj cíl. Je spokojený, když jí dosáhne.
8. Jedná vždy naprosto stejně. Každé jednání je neopakovatelnou situací, která vyžaduje vždy specifický situační přístup.
9. Jednání považuje za záležitost oboustranných kompromisů.
10. Jedná, aniž by měl dostatečné informace. Při jednání si neověřuje jemu známé informace a nesnaží se získat nové.
11. Pro jednání nevyčlení dostatek času. Tzn. bude zbytečně podléhat nějakým časovým lhůtám a časovému tlaku.
12. Je netrpělivý. Bitvu nejrychleji ukončíme tím, že ustoupíme, jednání tím, že se všeho zřekneme.
13. Myslí si, že musí vyhovět. Snaží-li se jednatel neustále vycházet svému protivníkovi vstříc, znamená to že se vzdává.
14. Příliš brzy (například hned v úvodu jednání) a snadno ustupuje. Protivník pak chce tudíž stále víc. Může se dokonce stát,že takové ústupky budou podezřelé.
15. Ustupuje, aniž za to něco dostane. Bez velkých okolků přijme první nabídku. První nabídka není téměř nikdy nabídkou poslední!
16. Pokud se týká vyjednávací pozice, zapomíná, že dojem je často důležitější, než skutečnost- že vše je relativní
17. Automaticky předpokládá, že protivník zná jeho slabá místa.
18. Reaguje na návrh ještě před tím, než je zcela kompletně vysloven-TRPĚLIVOST!
19. Soustředí se výhradně na svoje potřeby. Protivník však bude souhlasit jen v případě, že také jeho potřeby budou do jisté míry uspokojeny!
20. Zoufale se snaží „něco vymyslet“, ačkoliv dohoda není vůbec nutná.
21. Rozhodnutí protivníka „buď – anebo“ považuje za konečné. Pomyšlení, že by se mohl dostat do neřešitelné situace ho doslova ničí! Neřešitelné situace obvykle zdaleka nejsou tak neřešitelné!
22. Účastní se jednání v zahraničí, aniž má informace o dané zemi, její kultuře a zvycích.
23. Jedná v jazyce, kterým nedokáže přirozeně, nenuceně hovořit.
24. Nechá se vtáhnout do jednání po telefonu, aniž je na to dostatečně připraven.
25. Přikládá příliš velkou váhu všem stanoveným lhůtám. Některé lhůty lze zcela klidně ignorovat.
26. Nezjistí si hned na začátku jednání, zda má protivník pravomoc ke konečnému rozhodnutí.
27. Odpovídá na otázky, kterým nerozumí, nebo které si odpověď ani nezasluhují.
28. Účastní se zdlouhavých jednání, aniž na to stačí jeho síly : PŘERUŠIT! V týmovém vyjednávání je dobré dělat přestávky.
29. Nechá protivníka vyslovit první nabídku a pak se jí nechá příliš ovlivnit.
30. Zapomíná (podobně jako lord Chamberlain) že cílem dobrého jednatele je nejenom dosáhnout dobré dohody, ale také zabránit dohodě špatné.
31. Zakládá nepříjemné precedenty jen proto, aby byl problém co nejdříve vyřešen.
32. Jednání zahajuje těmi nejvážnějšími problémy a velmi ožehavými otázkami.
33. Slovo NE považuje za odpověď. Nesnaží se vžít do situace protivníka.