

Zlatá pravidla komunikace a obchodního jednání s klientem

Golden rules of communication and business negotiation
with the client

Bc. Jiří Šťastný

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jiří ŠTASTNÝ**
Osobní číslo: **A08748**
Studijní program: **N 3902 Inženýrská informatika**
Studijní obor: **Učitelství informatiky pro základní a střední školy**

Téma práce: **Zlatá pravidla komunikace a obchodního jednání s klientem**

Zásady pro vypracování:

1. **Nadefinujte pravidla a zásady pro správnou a úspěšnou komunikaci.**
2. **Rozfázujte obchodní jednání od přípravy až po samotné jednání.**
3. **Popište různé druhy metod použitelných při komunikaci v obchodním jednání.**
4. **Provedte výzkumné šetření (zadání, průběh, vyhodnocení a závěr) pro zjištění použitelnosti různých metod na rozdílných typech klientů.**
5. **Vytvořte výukový kurz v prostředí moodle, který bude sloužit studentům k pochopení určité části daného tématu.**

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. **MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.**
2. **GÜNTER, Greff. 13 účinných strategií pro obchodní vyjednávání. 2006. 162 s. ISBN 80-247-1312-8.**
3. **SCHARLAU, Christine. Techniky vedení rozhovoru – Zdokonalte své komunikační dovednosti. 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2234-4.**
4. **KRAUS, Bohuslav. Základy sociální pedagogiky. 2008. 215 s. ISBN 80-247-1222-9.**
5. **KOHOUTEK, Rudolf. Metoda dotazníku pro pedagogy. 1998. 30 s. ISBN 80-7204-067-7.**

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Jarmila Šťastná
Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce:

19. února 2010

Termín odevzdání diplomové práce:

31. května 2010

Ve Zlíně dne 19. února 2010



prof. Ing. Vladimír Vašek, CSc.
děkan



prof. Ing. Vladimír Vašek, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na problematiku komunikace s klienty (obchodními partnery) a přístupu k nim. V teoretické části jsou popsána všeobecná pravidla, zásady a metody správné komunikace při obchodním jednání. Praktická část diplomové práce předkládá průběh a výsledky výzkumného šetření zaměřeného na zjištění použitelnosti různých druhů metod na rozdílných typech klientů. Přínos diplomové práce je možno spatřit v její použitelnosti ke školení nových obchodních zástupců u nadnárodní společnosti.

Klíčová slova:

Komunikace, zpětná vazba, obchodní jednání, aktivní naslouchání, typy osobností, klient.

ABSTRACT

My theses is focused on problem issues of communication with clients (business partners) and attitude to them. In the theoretical part there are general rules, principles and methods described used for the right communication in the trade negotiation. The practical part submitted the process and results of the research operating focused on discovering usage of many different kinds of methods o different kinds of clients. The gain of my theses is possible to see in its usage for education and training for new sales representative in huge international company.

Keywords:

Communication, feed back, trade negotiation, active harking, types of individuality, client.

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval všem, kteří mi při tvorbě této diplomové práce pomohli. Především mým kolegům a zaměstnancům ze společnosti T-Mobile Czech Republic, a.s. a také Mgr. Jarmile Šťastné, vedoucí mé diplomové práce, za odborné vedení, připomínky a cenné rady.

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25.5.2010

.....
podpis diplomanta

OBSAH

OBSAH	7
ÚVOD	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KOMUNIKACE	12
1.1 ROZDĚLNÍ KOMUNIKACE	13
1.2 KOMUNIKACE PŘI ROZHOVORU	15
1.2.1 Faktory ovlivňující rozhovor	16
1.3 JAK NA ŘÍZENÍ ROZHOVORU	16
1.3.1 Ujasnění si cíle rozhovoru	17
1.3.2 Přiměřené rámcové podmínky	17
1.3.3 Aktivní naslouchání	18
1.3.4 Akceptování jiného úhlu pohledu	18
1.3.5 Účinek otázek	19
1.3.6 Ptání se na to, co je samozřejmé	21
1.3.7 Úspěšná zpětná vazba	21
1.3.8 Zaujmutí stanoviska	23
1.3.9 Strukturované rozhovory – dosažení výsledků	24
1.4 VNITŘNÍ POSTOJ MLUVČÍHO	25
2 OBCHODNÍ JEDNÁNÍ	27
2.1 PŘÍPRAVA NA JEDNÁNÍ	27
2.1.1 Zjištění dostupných informací o zákazníkovi (firmě)	27
2.1.2 První kontakt se zákazníkem	28
2.2 SAMOTNÉ JEDNÁNÍ	29
2.2.1 Přjezd a příchod na jednání	30
2.2.2 Zahájení jednání	30
2.2.3 Zjišťování potřeb	33
2.2.4 Nabídka a námitky	33
2.2.5 Závěr jednání	35
2.3 NÁSLEDNÉ ČINNOSTI	36
2.4 SHRUTÍ JEDNÁNÍ	36
3 PRAVIDLA, METODY A ZÁSADY SPRÁVNÉ KOMUNIKACE PŘI OBCHODNÍM JEDNÁNÍ	37
3.1 ZÁKLADY A ZÁSADY ÚSPĚŠNÉ KOMUNIKACE	37

3.2	ZÁKLADNÍ POŽADAVKY	37
3.3	KLÍČOVÉ SCHOPNOSTI KE SPRÁVNÉ KOMUNIKACI	39
3.3.1	<i>Rozumět sobě</i>	40
3.3.2	<i>Mluvit pravdu</i>	40
3.3.3	<i>Rozumět ostatním</i>	40
3.3.4	<i>Respektovat ostatní</i>	41
3.4	CHOVÁNÍ OBCHODNÍHO ZÁSTUPCE	42
3.5	AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ	43
4	VYUŽITÍ METOD PŘI KOMUNIKACI	46
4.1	LIDÉ S RŮZNÝMI POVAHAMI	46
4.2	TAKTIKY ZMĚNY CHOVÁNÍ	47
4.2.1	<i>Harmonie v komunikaci</i>	47
4.2.2	<i>Převzetí způsobu argumentace</i>	47
4.3	PROTIARGUMENT	48
4.4	TAKTIKA NÁTĹAKU – MANIPULACE	48
4.5	TAKTIKA OBCHODOVÁNÍ	49
II.	PRAKTICKÁ ČÁST	50
5	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	51
5.1	STANOVENÍ PROBLÉMU	51
5.2	CÍLE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	52
5.3	TYPY OSOBNOSTÍ	52
5.3.1	<i>Specialista</i>	53
5.3.2	<i>Přátelský</i>	53
5.3.3	<i>Plachý</i>	54
5.3.4	<i>Arogantní</i>	55
5.3.5	<i>Pohodový</i>	55
5.3.6	<i>Intrikán</i>	56
5.3.7	<i>Impulzivní</i>	57
5.3.8	<i>Perfekcionista</i>	57
5.3.9	<i>Byrokrat (nepružný)</i>	58
5.4	TESTOVÁNÍ OSOBNOSTI – DOTAZNÍK	59
5.5	VYHODNOCENÍ OTÁZEK	61
5.6	VYUŽITÍ V PRAXI	62
6	VÝUKOVÝ KURZ V PROSTŘEDÍ LMS MOODLE	63
	ZÁVĚR	65

CONCLUSION IN ENGLISH	66
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
SEZNAM OBRÁZKŮ	69
SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

Síla přesvědčování a vhodná komunikace jsou možná nejdůležitějšími zdroji výhod pro život a práci člověka. Ve většině soukromých i pracovních případech mohou být právě tyto zásadní prvky, které oddělí úspěšné lidi od těch neúspěšných. I když někdo v sobě tyto vlastnosti nemá, může se snadno naučit několik jednoduchých pravidel, jak správně komunikovat a jak postupovat v jistých situacích, které mu napomůžou získat sebevědomí a zařadit se tak mezi ty úspěšné.

V dnešním době je stále častěji používána komunikace prostřednictvím internetu (email, ICQ nebo třeba pomocí sociální sítě Facebook). Nicméně ústní komunikace má v našem životě stále největší zastoupení a proto je i hlavním tématem této práce - a to převážně komunikace při obchodním jednání.

První kapitolou se zaměřuji na komunikaci jako takovou – definice, druhy a především se zde věnuji komunikaci při rozhovoru (jak se chovat při rozhovoru, jaké jsou důležitá pravidla na řízení rozhovoru, atd.).

Druhá kapitola je věnována obchodnímu jednání, kde určuji jeho správný průběh a možnosti, jak dovést toto jednání do úspěšného konce. Opírám se zde o dlouholeté zkušenosti v oboru, proto se v této kapitole nachází i mnoho cenných rad z praxe.

Další poznatky pak předkládám i v následující praktické kapitole, která je zaměřena na pravidla a metody použité při správné komunikaci na obchodním jednání. Uvádím zde taktiky na manipulaci s obchodními partnery a jak docílit zvládnutí našich předběžných cílů.

Cílem práce je pak rozdělit klienty pomocí správného dotazníku na několik typů osobností, určit jejich vlastnosti (kladné, záporné) a ke každé z nich pak navrhnout správný typ komunikace. Práce předkládá i výukový kurz v prostředí LMS Moodle, který slouží ke školení nových obchodních zástupců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Slovo komunikace (Vymětal, 2008), vzniklo z latinského *communicare* – radit se s někým, dorozumívat se, termín označuje i styk, spojení, souvislost. Obecně platná definice komunikace v tomto smyslu neexistuje a většina autorů definuje či popisuje komunikaci s přihlédnutím ke svému konkrétnímu zaměření. Vypíši zde tři definice (Vymětal, 2008), které nejlépe vystihují pojem slova komunikace:

- Proces přenosu a výměny informací v jakékoliv formě, realizovaný mezi lidmi a projevující se nějakým účinkem.
- Proces dorozumívání, společenský styk s cílem výměny myšlenkových obsahů mezi účastníky komunikace především prostřednictvím slov.
- Přenos informací pomocí vydávaných a přijímaných signálů nebo symbolů optických, zvukových, čichových, hmatových, elektrických apod.

Základním a tedy hodně probíraným pojmem v této práci je komunikace, mající v českém jazyce tři hlavní významy (Vymětal, 2008):

- Výměna informací – mezi lidmi, mezi živočichy, v informatice, jako součást teorie matematické informace.
- Veřejná doprava, respektive veřejně spojení – doprava letecká, železniční, vodní, silniční, telekomunikační, atd.
- Prostor vymezený pro spojení dopravními prostředky, respektive dopravní cesta.

Vzhledem k zaměření této práce se budu zabývat komunikací jako prostředkem výměny informací mezi lidmi.

1.1 Rozdělní komunikace

Komunikace je velmi široký pojem, který si díky své obsáhlosti zaslouží užší rozdělení (Vymětal, 2008) podle druhu na:

V případě komunikace mezi lidmi hovoříme o **sociální komunikaci**, kterou obvykle dělíme na tři základní druhy:

- Ústní – rozhovor, porada, diskuze, výuka, dotazování, vysvětlování, atd.
- Písemnou – dopis, e-mail, memorandum, poznámka, zpráva, manuál, zápis, atd.
- Vizuální – diagram, graf, tabulka, fotografie, videozáznam, film, model, atd.

Jistě že každý tyto druhy komunikace známe a používáme je v každodenním životě. Bez toho bychom ani nemohli v dnešním světě fungovat. Nicméně komunikaci dále můžeme dělit z hlediska použití **komunikačních prostředků** a to na:

- Verbální – mluvení, komunikace slovem.
- Neverbální – mimoslovní komunikace, komunikace tělem a pomocí smysl.
- Realizovanou činy a skutky.

Komunikační jednání je zaměřeno na **dosažení předpokládaného cíle**, kterým může být:

- Výměna informací – změna vlastní nebo partnerovy informovanosti, socializace, uspokojení individuálních potřeb znalostí, projev seberealizace, uznání, úcty, sounáležitosti, bezpečí apod.
- Ovlivňování chování lidí – změna nebo utváření pocitů a psychického stavu skupiny lidí, řízení skupiny, udržování a rozvoj sociálních vztahů, i soudržnosti skupiny, zlepšování sociálního klimatu skupiny.

- Ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci i k vlastní osobě – vyjadřování sympatie nebo antipatie, ovlivňování skutečnosti, o níž se komunikuje, společenské situace, zajištění fungování společnosti, apod.

Cílem může být i určitá **funkce komunikace**, kterou můžeme rozdělit na:

- Informativní – předávání dat, faktů, informací, znalostí, zkušeností, vědomostí mezi lidmi.
- Poznávací – získávání vědomostí o sobě, o druhých, o světě.
- Instruktivní – informační funkce s doplněním vysvětlení postupu, organizace, návodu, metodického popisu jak něčeho dosáhnout, jak něco udělat.
- Vzdělávací a výchovná – souhrn informativní, instruktivní, poznávací, realizovaných prostřednictvím vzdělávacích institucí nebo samostudiem.
- Osobní identity – ujasnění si svého já, svých postojů, názorů, sebevědomí i osobních ambicí.
- Socializační a společensky integrující – vytváření vztahu s druhými, vzájemné reakce a interakce při komunikaci, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti, umění komunikace v závislosti na různém prostředí, na společenské vrstvě, stupni vyspělosti komunikujících, na společenském postavení apod.
- Přesvědčovací – měnění postojů, názorů, hodnocení, způsob konání i chování druhých.
- Posilující a motivující – je o posilování pocitů sebevědomí, vlastní potřebnosti, vztahu k něčemu a podobně (překrývá se s funkcí přesvědčovací).
- Zábavná – komunikace, která vytváří pocit pohody, spokojenosti, pobavení, radosti.
- Svěřovací – naslouchání druhým a nabízení řešení jejich problémů, zbavování se vnitřního napětí, překonávání těžkostí, sdílení pocitů, umožnění „vymluvit se“.
- Úniková – odreagování se komunikací od starostí, od shonu, eliminace depresí.

Z výše popsaných bodů je patrné, jak je možné rozdělit komunikaci z různých pohledů. Nicméně v této práci se budu věnovat hlavně komunikaci, která se používá při rozhovorech – jedná se tedy o komunikaci ústní, která je nejpoužívanější.

1.2 Komunikace při rozhovoru

Všichni jsme od narození vybaveni základními komunikačními schopnostmi, ale každý je máme na jiné úrovni. Tyto schopnosti se projevují jak při jednoduchém povídání si s přáteli, tak i ve složitějších pracovních rozhovorech a pohovorech. Ve stresových situacích se každý člověk chová zcela jinak – někdo se dokáže chovat zcela přirozeně a nedělá mu problém vést obchodní jednání a smysluplný rozhovor s klientem. Avšak existují lidé, kteří nemají takové vlohy a stresová situace u nich spustí zábrany, které jim brání chovat se přirozeně a tím pádem jsou značně nervózní. Při jakémkoliv obchodním jednání s klientem je toto zásadní problém. Partner vycítí nervozitu a může rozhovor přerušit či obchod zcela zamítnout. Proto je nutné se na takovéto jednání dostatečně připravit a věnovat této problematice nemalou pozornost, aby možné „ztráty“ byly co nejmenší a obchod byl doveden do zdárného konce.

Průběh rozhovoru záleží na mnoha faktorech. Přirozeně je to především váš partner v rozhovoru, na kterého můžete sice působit, ale jen v omezené míře. Ani s nejvyšším úsilím a s použitím těch nejlepších technik rozhovoru si nemůžete vynutit určitý výsledek. Co však můžete nepochybně ovlivnit, to je vaše vlastní chování, příprava na očekávanou situaci, potřebná znalost daných podmínek a stavu věcí, vaše možnosti jednání a vědomí si toho, kdy máte něco udělat nebo naopak, kdy a od čeho raději upustit.

Realita rozhovorů v běžném profesionální praxi je velmi složitá. Jde o to, použít v každé konkrétní situaci z mnoha možných způsobů jednání právě ty, které z vašeho hlediska příznivě ovlivní průběh rozhovoru. Zejména v obtížných a závažných rozhovorech je rozumné a účelné nejednat improvizovaně, jen podle momentální nálady, ale uplatňovat vyváženě rozum a cit.

1.2.1 Faktory ovlivňující rozhovor

Rozhovor jako takový ovlivňuje nemalé množství faktorů, které zásadně usnadňují či naopak ztěžují plynulost a přehlednost rozhovoru. Mezi takovéto ovlivňující faktory patří především (Kanitz, 2005):

- Přirozeně je to především partner v rozhovoru a jeho chování. Je to ovšem i váš vzájemný vztah.
- Téma rozhovoru. Některá témata jsou sama o sobě tak „žhavá“, že bývá předem jasné: Pozor! Rozhovor o nich bude obtížný! A právě to přímo volá po dobré přípravě na rozhovor při konkrétním jednání.
- Důležitými faktory jsou i místo a čas rozhovoru. Zvolit vhodné prostředí pro jednání (kancelář, zasedací místnost, dobrá restaurace, atd.) a samozřejmě i dobu (brzy ráno nebo pozdě večer, v rámci pracovní doby, v neděli, atp.) často pozitivně přispěje k vývoji rozhovoru v souladu s vašimi zájmy a cíli.
- Podstatný význam mají i vaše osobní motivy a cíle, stejně jako je tomu u ostatních účastníků rozhovoru. A ty ovšem bývají jen zřídka identické.

Bez ohledu na to, o jakou konkrétní situaci jde, je vždy užitečná důkladná příprava na očekávané rozhovory. Přípravu dělají i ti nejlepší a čím více se jí věnují, tím snazší mají cestu k navázání vztahu s partnerem a rozvíjení tak příkladného rozhovoru.

1.3 Jak na řízení rozhovoru

Důležitější než veškeré techniky je však duševní postoj, s jakým dialogy vedete. Pro vaše působení na ostatní je rozhodující, s jakým vnitřním postojem k rozhovoru přistupujete. Existuje devět postupů (Kanitz, 2005) podporujících dorozumění, přičemž se jedná o základní dovednosti, které je možné využít při každém cíleném dialogu.

1.3.1 Ujasnění si cíle rozhovoru

Ať připravujete jakýkoliv dialog, vždy si předem ujasněte jeho cíl, i když máte velmi málo času. Zamyslete se nad tím, jaký je účel schůzky: „Jaké otázky, úmysly nebo potřeby stojí za tímto rozhovorem?“. Když tuto otázku neumíte zodpovědět nebo nejste s odpovědí spokojeni, měli byste zvážit, zda by nebylo lepší termín zrušit a ušetřený čas využít k jejímu vyjasnění. Přispěje to k vyřešení vašeho úkolu více než nejasné a bezcílné jednání. Stanovit cíl rozhovoru neznámá, že by byl jeho výsledek obsahově předem určen. Cíl může být formulován například takto: „Na konci tohoto jednání, tedy přibližně za 45 minut, budete seznámeni se situací včetně možností jejího řešení“.

1.3.2 Přiměřené rámcové podmínky

Rozhovor musí být nejen jasně orientován na cíl, ale často je také třeba určit rámeček, v kterém má probíhat. K tomu patří následující aspekty:

- Načasujte jednání tak, aby se ho mohli zúčastnit všichni, kdo mají přispět k dosažení výsledku.
- Omezte dobu trvání úkolu, aby všichni zúčastnění věděli, co bude kdy vyřízeno a kdy budou mít opět čas na další úkoly.
- Zvolte místo a rámeček jednání tak, aby byly podpořeny pracovní schopnosti zúčastněných.

Například dvacetiminutová porada čtyř pracovníků o aktuální situaci může proběhnout rychle ve stoje (stání podporuje časovou disciplínu), zatímco pro důležité půlhodinové jednání se zahraničními hosty je nutné zajistit dobře větratelnou místnost, nápoje a pokud je třeba, také zařízení pro prezentaci a malé občerstvení.

To, co je samozřejmostí při prezentacích, přijímacích pohovorech a náborových akcích, byste měli dodržovat i při rozhovorech se spolupracovníky, na schůzkách týmů

a jednáních ve firmě. Dobrá příprava podpoří každý plánovaný rozhovor. Vytvoříte tak solidní pracovní základ a posílíte svou sebejistotu. Kromě toho prokážete spolupracovníkům úctu, což zlepší pracovní atmosféru a kvalitu výsledků.

1.3.3 Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání znamená, že se aktivně ujišťujete, zda to, co jste pochopili, odpovídá tomu, co měl váš protějšek na mysli. Mluvení a naslouchání jsou totiž základními komunikačními schopnostmi, které denně používáte v mnoha různých situacích. Pasivní naslouchání je tak velmi dobrým nástrojem: Když sami nemluvíte a zároveň se na řečníka se zájmem a pozorně díváte, povzbudíte ho k mluvení.

Aktivní naslouchání je na místě vždy:

- Když se chcete o něčem ujistit.
- Když chcete předejít nedorozuměním, tedy jedná-li se o důležité informace.
- Když máte důvod se domnívat, že nedorozumění ztěžuje dohodu a že pocity účastníků potřebují více prostoru.

Při aktivním naslouchání vyvíjíte jako příjemce sdělení aktivitu. Konstatujete potřebu ujasnit si přijatou informaci a přepnete na aktivní naslouchání. Poté, co tento vnitřní proces proběhl, zeptáte se pro jistotu například: „Myslíte to takhle?“.

1.3.4 Akceptování jiného úhlu pohledu

Když výslovně zhodnotíte postoj druhého, například slovy „chápu, že vás tato informace rozčílila“, snížíte tím tlak situace a otevřete cestu věcným aspektům. Samozřejmě to neznamená, že se svým protějškem obsahově souhlasíte, ale že mu

přiznáváte právo na vlastní pohled na věc. Předejdete tak jeho snaze znovu a znovu vysvětlovat, jak špatné, významné nebo důležité je to, co se stalo.

Uznat něčí způsob pohledu znamená pochopit, že existuje důvod, který stojí za to, abyste ho brali vážně – právě tehdy, když vy osobně hodnotíte věc jinak. Můžete ostatním přiznat právo vidět svět z jejich úhlu pohledu, aniž byste se přitom museli vzdát toho svého. Pro řízení rozhovoru to znamená uznat výslovně určitý postoj a zohlednit jej. Vytvoříte tak dobrý základ pro společný úkol, což vám umožní řešit dané téma konstruktivně. To platí pro všechny stejně - pro kolegy, zaměstnance i zákazníky.

Uvolníte tím prostor emocím – ať už je to zlost, skepse, pochyby nebo nejistota – a výslovně řeknete, že on nebo ona má ze svého pohledu dobré důvody reagovat daným způsobem; tím otevřete cestu k odstranění problému, k možnostem řešení. Možná víte, že proti emocím se nedá argumentovat. Pokud to zkusíte, vzbudíte u protistrany odpor: „Když na tom trváte, já trvám na svém“.

Ten, kdo si všimne, že je jeho postoj akceptován, nemusí již bojovat o pozornost. Jakmile tedy přestanete svůj protějšek přesvědčovat, dejte mu prostor, aby si vyjasnil, co je důležité. Přiblížíte tím řešení společného problému. Výslovně akceptovat druhého je v pracovním životě prospěšnější, než začít problém okamžitě řešit.

V rozhovorech hrají kromě věcných aspektů roli také přání jednotlivých osob. A ta jsou zpravidla spojena s pocity, osobními hodnotami, postoji a připisovanými významy. Pokud budete vycházet z toho, že chování ostatních lidí je vyvoláno vždy dobrými důvody, i když s nimi nemusíte souhlasit, zachováte si v rozhovorech jasnou hlavu. Důvody byly natolik dobré, aby druhé podnítily k určitému jednání a jsou založeny na informacích, ke kterým měli druhí ze svého hlediska, v daném okamžiku a za svého výřezu světa přístup. To je třeba akceptovat.

1.3.5 Účinek otázek

Schopnost vnímat, jak rozdílné otázky působí, je významnou součástí sociální kompetence. Otázky jsou každodenním nástrojem komunikace. Používáte je pokaždé, když si s někým povídáte. Otázky jsou užitečné také při nejrůznějších rozhovorech, jako jsou

týmové konference, rozhovory se zákazníky a problematické rozhovory. S jejich pomocí můžete své úmysly podpořit, ale když budete nepozorní, můžete je také zmařit. Musíte si řádně promyslet, čeho chcete dosáhnout a co chcete ovlivnit, co je vaším úkolem.

Máme dva druhy otázek, pomocí kterých chceme rozhovor (kapitolu v rozhovoru) zahájit nebo ukončit – podle (Mikuláščík, 2003) jsou to otázky **zjišťovací a doplňovací**.

Zjišťovací otázka vyžaduje odpověď typu „ano“ nebo „ne“. To může být na místě, pokud potřebujete jasné a okamžité rozhodnutí. Můžete tak dát najevo, že chcete téma uzavřít a považujete ho za ukončené, například na konci rozhovoru. Také když chcete na konci dialogu s klientem vědět, jak to vypadá s jeho rozhodnutím o koupi, neměli byste se bát zamítavé odpovědi. Jasné „ne“ je lepším východiskem pro pozdější navázání kontaktu než vágní odklad, ze kterého nemá ani jedna strana dobrý pocit.

Otázky zjišťovací fungují dobře také v těchto případech:

- Když chcete navrhnout krátké přerušení („Mohl bych vám za okamžik zavolat zpátky?“ nebo „Mohli bychom to probrat dnes odpoledne?“).
- Když potřebujete rychlou a jasnou radu nebo informaci („Doprava“ – „Ne, rovně.“).
- Když chcete vytvořit závazek („Převzmete tento úkol“).

Otázky zjišťovací uzavírají téma. To znamená, že pokud se chcete dozvědět víc, musíte na dané téma stále znovu navazovat, je však možné, že získáte příliš málo informací o tom, co by vás mohlo přivést blíže ke společnému cíli.

Je též dobré vědět, kam svou otázkou míříme. Ještě si však přesněji musíme promyslet, co je podstatné pro další práci. Někdy může být vhodné pátrat po příčinách a to v případě, že se chcete vyhnout určitým stále znovu se opakujícím chybám nebo závažným problémům. Pouze v takovýchto případech jsou na místě otázky týkající se analýzy daného problému, například: „Jak se to mohlo stát?“ nebo „Jak přesně to proběhlo?“. Častěji však jde o přiblížení se požadovanému stavu. Tyto otázky jsou orientovány na cíl. Působí konstruktivně a povzbuzují vaše komunikační partnery ke společnému vytvoření podmínek pro řešení problémů. Proto jsou užitečné.

1.3.6 Ptání se na to, co je samozřejmé

Mnoho zdánlivých samozřejmostí zůstává nevyřčeno – na obou stranách. Něco, co posluchač potřebuje pro orientaci, zůstane nevysloveno, protože to mluvčímu připadá samozřejmé. Přitom „samozřejmé“ zde znamená především, že to je zřejmé jen vám samotným. Tak vznikají nedorozumění – nezapomínejte, že „myslet neznámá vyslovit“.

1.3.7 Úspěšná zpětná vazba

Zpětná vazba se stala, obzvláště v pracovním prostředí, běžným pojmem. V jednotlivých odvětvích a v různých firmách je však tento termín používán velmi rozdílně.

Znamená například:

- Nastavit někomu zrcadlo.
- Kritické rozhovory.
- Vyjádřit představy a názory.
- Chválu.
- Trénink komunikace, při které účastníci říkají jeden druhému, co si o sobě myslí.
- Osobní reakci na určité chování.

Cílem zpětné vazby je objasnění vlastního pohledu jako předpokladu dobrého dorozumění a spolupráce. V tomto smyslu se zpětná vazba vztahuje také na sdělení s pozitivním obsahem. Kritika je zvláštní formou zpětné vazby.

Pokud dostanete zpětnou vazbu, získáte o sobě informaci. Když vám komunikační partner o vás řekne něco přímo a jasně, dozvíte se více o tom, jak působíte na druhé, jaké jsou důsledky vašeho jednání. To je velice cenné, neboť o tom nemůžete nikdy vědět vše,

každý pohled na sebe samé je totiž zkreslen našimi představami. Proto stojí každá zpětná vazba za to, abyste o ní přemýšleli.

Když dostáváte zpětnou vazbu, především naslouchejte. Získáte o sobě informace, které mohou být velmi cenné. A i když se zpočátku cítíte nepochopení, počkejte s vysvětlením nebo obhajobou svého chování na pozdější fázi rozhovoru. Naslouchejte se zájmem a nedejte se z něj vytrhnout svou vnitřní snahou o ospravedlnění. Když dostáváte zpětnou vazbu, znamená to také, že svému partnerovi stojíte za to, aby vám ji poskytl. Pro řadu lidí není taková role snadná. Poté co jste svůj protějšek vyslechli, jste na řadě vy. Zeptejte se na to, čemu jste nerozuměli, ujistěte se, zda jste rozuměli dobře. Zjistěte, co bylo správně a co máte dělat jinak. Čím jasnější je informační základ, tím lépe se můžete rozhodovat o svém budoucím chování.

Důležité informace, které můžete díky zpětné vazbě získat, si budete muset v některých případech aktivně zjistit a výslovně si je vyžádat. Někteří lidé dávají zpětnou vazbu spíše nepřímou nebo jen tehdy, když jsou k tomu vyzváni. Pokud žádáte o zpětnou vazbu, počkejte si na vhodnou situaci a dejte zřetelně najevo svůj zájem naslouchat.

Mezi zásady zpětné vazby patří podle (Kanitz, 2005) a (Mikuláščík, 2003):

- Zpětná vazba představuje potvrzení určitého chování. Když ji poskytujeme, informujeme druhé o důsledcích a následcích jejich chování.
- Nehodnotí ani neinterpretuje, ale pojmenovává vnímání a popisuje prožitky a to pokud možno konkrétně a aktuálně.
- Může poskytnout příležitost k učení, což předpokládá respekt a úctu. Na rozdíl od pochvaly, která přichází shora, probíhá zpětná vazba na stejné úrovni se základním předpokladem: Každý člověk má dobré důvody pro to, co dělá – i když vy sami tyto důvody ještě neznáte a nechápete.

Nejasná či generalizující zpětná vazba nebo taková vazba, jež je formulována vyčítavě, vám nepomůže. Pokud chcete vytvořit podmínky pro produktivní spolupráci, v žádném případě nedosáhnete požadovaného účinku pomocí zpětné vazby, která je pohrdavá a kritická, která odsuzuje, ponižuje, moralizuje a psychologicky interpretuje.

Nepřímá zpětná vazba má za určitých okolností stejný účinek jako vazby přímá. Velmi působivé může například být, když někdo a vy se odvrátíte. Nepřímá zpětná vazba ale vždy vyžaduje interpretaci – například vedoucí restaurace získá informaci i z toho, co nechají hosté na talíři. To, zda jídlo zbylo proto, že neměli tak velký hlad, nebo proto, že nebyli spokojeni s kvalitou pokrmu, se však dozví, jen pokud se jich zeptá, a to se skutečným zájmem, nikoli stereotypně.

Cílem zpětné vazby je také se dozvědět nejen to, jak působíte na druhé, ale navíc také něco o člověku, který zpětnou vazbu poskytuje. Nároky, přání, normy, způsob jak pohlíží na svět, lidi obecně a na vás konkrétně, to vše váš protějšek vyjadřuje vždy spolu se zpětnou vazbou. Je možné, že se zpětné vazby dozvíte něco, co pro vás v danou chvíli není důležité nebo co nechcete měnit. Je na vás, abyste si tyto informace utřídili a vyvodili z nich závěry. Možná byste také měli prověřit, jaké zájmy váš protějšek sleduje a zda je chcete podpořit.

1.3.8 Zaujmutí stanoviska

Jistě jste již během nějakého rozhovoru hájili něco, co pro vás bylo důležité. Není podstatné, zda probíhal mezi čtyřma očima nebo ve větší skupině, ani zda jste mluvili za sebe nebo za někoho jiného. Nezapomínejte, že nejdůležitější při přípravě dialogu je vyjasnit si, čeho chcete dosáhnout a co by pro vás bylo dobrým výsledkem rozhovoru. To neznamená, že na tom poté musíte skálopevně trvat – třeba objevíte při komunikaci se svým partnerem možnosti, o nichž jste doposud nepřemýšleli. Ale pokud si nevyjasníte své vlastní cíle, nebudete schopni vystupovat pohotově a připraveně. Když budete mít jasnou představu o tom, co by bylo nejlepší a budete mít na paměti možné alternativy, můžete klidně počkat na reakci svého protějšku a vyslechnout si jeho pohled na věc dříve, než začnete argumentovat.

Shromážděte veškeré argumenty. Pokud je to možné, podložte je čísly, daty a fakty. Všechno sice nelze měřit, ale budete-li si všímat detailů, můžete doložit mnohem víc, než si myslíte. Poté, co jste shromáždili všechny své argumenty (nejlépe písemně), podívejte se a situaci z druhé strany. Co je důležité z hlediska vašeho protějšku? Co by bylo z jeho

pohledu přínosem? Jaký by z toho měl prospěch? Jaká mohou existovat objektivní kritéria? Pro ostatní mohou být důležité zcela jiné věci, nejen proto, že mají jiné úkoly. Rozhovor si velmi usnadníte, když vezmete v potaz různé priority. Jestliže vám připadá jako dobrý argument ušetřený čas, pro vašeho šéfa může být důležité renomé – nebo naopak. Podle toho doplňte argumenty a připravte námitky.

Přesvědčit ostatní můžete jen tehdy, když jste sami přesvědčeni. Jak vaše pochyby o sobě, tak přehnaně rázné chování, kterým je chcete zamaskovat, se přenesou na vaše komunikační partnery. Vytvořte si realistickou vazbu na situace, které jste zvládli. Je pro vás snazší získat něco pro jiné než propagovat vlastní prospěch? Uvědomte si, že je legitimní zasazovat se o své vlastní zájmy. Kdo jiný by to měl dělat? A každý se chce podílet na rozhodnutích, která se ho týkají. I váš komunikační partner má své cíle, jichž chce dosáhnout. Když budete dobře připraveni, budete mít volnou kapacitu a budete si moci promyslet, jakým argumentem můžete svého partnera přesvědčit, spíše si všimnete, v jakém okamžiku přeskočí „jiskra“.

1.3.9 Strukturované rozhovory – dosažení výsledků

Dobře řízené rozhovory a jednání mají určitou strukturu, která podporuje dosažení a zajištění výsledků. Příjemná atmosféra podporuje rozhovor a dodává jistotu. Problém, který se na schůzce projednává, se řeší snáze, když se zúčastnění uznávají a mají pocit vzájemného respekt.

Začněte proto úvodem, do něhož zahrnete všechny účastníky rozhovoru, a to způsobem, který odpovídá zvyklostem ve firmě nebo v organizaci. Tento úvod předchází oficiálnímu zahájení jednání. Zmíněnému účelu často slouží neformální čtvrthodinka (posezení u kávy). Účastníci jednání, kteří se ještě neznají nebo se dlouho neviděli, se mohou při této příležitosti osobně seznámit nebo se pozdravit a popovídat si. Nezávisle na možnosti neformálního začátku by mělo každé jednání, jež má stálý okruh účastníků, začít představením přítomných.

I když třeba rozhovor sami neřídíte, platí, že také v roli účastníka můžete být aktivní a zasahovat do jeho struktury doplňujícími návrhy. Pokud nebudete mluvit

přemoudře, ale tak, abyste ostatní získali, vhodně tím podpoříte vedoucího jednání a ukážete svou schopnost strukturovat rozhovory.

Když budete průběžně shrnovat výsledky jednání, pomůžete jeho účastníkům v orientaci. Vymezíte jednotlivé části a propojíte je s cílem celého jednání. Dáte tím schůzi jasný tvar a směr. K tomuto kroku byste měli přistoupit, jakmile budete mít dojem, že se již všichni dostali ke slovu a že se argumenty opakují, aniž by se objevily nové aspekty. Shnout výsledky můžete také tehdy, když jako vedoucí rozhovoru nebo jeho účastník potřebujete lepší přehled či přestávku na přemýšlení nebo když se debata posunula k nepodstatným otázkám. Můžete shrnout, čeho bylo podle vás dosud dosaženo, nebo můžete poprosit někoho z ostatních účastníků, aby to udělal.

1.4 Vnitřní postoj mluvčího

O tom, zda se rozhovor podaří nebo ne, rozhoduje podle knihy (Scharlau, 2005) mnoho faktorů. Rozhovory vytvářejí kontakty a formují vztahy mezi lidmi, jsou velmi komplexní a leze je regulovat mechanicky. I vy sami, stejně jako ostatní lidé, můžete řídit rozhovory v omezené míře. I kdybyste navrhli ideální postup dialogu a naučili se modelové formulace, reakce zůstává vždy otevřená. Proto jste si podstatné prvky osvojili, už když jste se naučili mluvit. V běžných rozhovorech můžete vy i vaši komunikační partneři jednat spontánně a nejste vázáni předpisy. Teprve ve složitějších situacích byste se měli řídit určitými pravidly.

Techniky vedení rozhovoru a modely myšlení vám sice mohou pomoci, abyste si byli jistější v neobvyklých situacích, ale k tomu, abyste s ostatními lidmi vycházeli dobře, potřebujete více než jen techniky a pravidla. Soužití i spolupráce jsou založeny na důvěře, kterou člověk poskytuje předem. Lidé mají ve vypjatých situacích sklon mluvit s ostatními tak, jak mluví vnitřně sami se sebou.

Své sebevědomí posílíte, když budete dobře znát svoji osobnost a budete vědět, jak většinou reagujete. Díky vlastní sebejistotě budete schopni lépe posoudit silné stránky ostatních – aniž byste je museli hodnotit negativně nebo si závistivě myslet, že byste takové přednosti také chtěli mít. Pokud chcete poznat své silné stránky co nejlépe, měli

byste umět navázat na konkrétní zkušenosti s tím, jak působíte na ostatní, i na své úspěchy a z toho zdroje byste měli čerpat. Z dlouhodobého hlediska podporuje pečlivé zacházení se sebou samým zdravou sebejistotu a autentičnost, která vám poskytne oporu například při náročných pracovních rozhovorech.

2 OBCHODNÍ JEDNÁNÍ

Ten, kdo je nebo se chce stát obchodním zástupcem firmy, musí znát souvislosti, musí umět argumentovat, musím mít určitou kontrolu nad situací v tom smyslu, že si uvědomuje kontext a dovede reagovat na měnící se stimuly, které vyplývají z určitých záměrů anebo nevědomých podnětů obchodního partnera, vyjednavče.

Důležitá je hlavně **příprava a plánování**, tedy podle (Mikuláščík, 2003) apriorní očekávání alternativních možností, které je třeba zvládat – nepočítat pouze s jednou variantou, být připraven na více možností. Musí umět reagovat rychle a s přehledem i v neznámých situacích, pod tlakem. Musí umět dobře komunikovat a to znamená i naslouchat. Musí umět přesvědčovat. Nezbytnými vlastnostmi jsou rozhodnost, trpělivost, dobrý úsudek, vyrovnanost a psychická shoda. Já bych zde však rozvedl právě přípravu a plánování jednání, na kterém se chystáme ke klientovi a chceme v něm bezpodmínečně uspět.

2.1 Příprava na jednání

Základním stavebním kamenem je dobrá příprava, u které by se mělo začínat a věnovat ji dostatečné množství času. Slouží nám jak k úvodnímu telefonátu, tak ji můžeme použít i na právě domlouvanou schůzku. Měla by obsahovat co nejširší množství informací o zákazníkovi.

2.1.1 Zjištění dostupných informací o zákazníkovi (firmě)

Ještě než zavoláte klientovi a budete si s ním chtít domluvit schůzku, udělejte si jednoduchý přehled informací a zjistěte si veškeré dostupné informace o zákazníkovi. Aby nás při telefonátu nic nezaskočilo, využijeme všech možností pro získání podrobnějších informací o klientovi. Máme-li tu možnost, použijeme naše interní aplikace se záznamy

o klientech (kdo před námi s klientem jednal, zda-li nebylo již něco nedávno nabízeno, atd.). Vhodné je si i zapsat informace o firmě jako takové – jména jednatelů, počet zaměstnanců, sídlo, pobočky, rok založení a v neposlední řadě i činnost, kterou se firma zabývá. Doporučuji i nahlédnout na stránky firmy, kde se občas skrývá mnoho důležitých informací. Pokud je něco důležitého, co nemůžeme dohledat, ale potřebujeme to vědět před schůzkou, nebojte se zeptat přímo v plánovaném telefonátu.

2.1.2 První kontakt se zákazníkem

Již jsme si sehnali číslo na firmu (jednatele), kam se chceme dostat a domluvit si zde schůzku. Hlavním cílem našeho telefonátu je domluvení si schůzky a dále případné doplnění neúplných informací, které nemáme k dispozici a nutně je potřebujeme k přípravě na jednání. V telefonátu je důležité přesvědčení se, zda mluvíme se správnou osobou. Raději si proto ověříme, že mluvíme s člověkem, se kterým opravdu chceme mluvit a domluvit si s ním schůzku. Podle (Borg, 2007) určitě když voláte nějakému člověku, vyrušili jste ho v nějaké činnosti. Nevíte, v jaké náladě se právě nachází. Může být na vrcholku krize – možná se právě ten den ráno vrátil z pracovní cesty, zotavuje se po nemoci, právě mu bouřka odnesla střechu domu nebo má zrovna nějakou schůzku. Ať je tomu jakkoliv, neřekne vám to. Proto použijte tzv. mimosmyslové vnímání: „Pane Jakle – děkuji za váš čas. Budu stručný.“. Sami tím uznáte, že váš partner v rozhovoru je zaneprázdněn. To je zdvořilé. Také jste zajistili jeho pozornost, zatímco budete mluvit – slíbili jste, že budete struční.

Ještě než zvedneme sluchátka, je vhodné si tento hovor správně načasovat. Pokud zavoláte někomu v nevhodnou dobu, může to být také konec vašeho vztahu, vašeho obchodu. A obvykle málokdy dostanete druhou šanci. Načasování je tedy extrémně důležité. Rozhodně nevolejte brzy ráno, v čase oběda a pozdě večer – všeobecně se doporučuje volat kolem 10 hodiny nebo ve 14 hodin odpoledne. Může se i stát, že poznáte z hlasu nějakého člověka, že zrovna teď není příhodná doba. Přerušete proto konverzaci hned v zárodku. Někdy to udělá druhá strana, ale ve většině případů je to na vás. Vy máte více co ztratit. Slibte tedy, že zavoláte zítra a omluvte se za vyrušení.

V telefonátu jsme zdvořilí, slušní a dobře artikulujeme, aby nám bylo rozumět. Usmíváme se, protože to se také projevuje v našem hlase. Neskáčeme partnerovi do řeči,

dáváme mu dostatečné množství času na odpověď a případné vyslovení jeho proseb a požadavků. Neslibujeme, co nemůžeme dodržet.

Důležité je se správně představit. Když se představujete, buďte si vědomi toho, kolik je mozek vašeho partnera v rozhovoru schopen přijmout najednou informací. Je vhodné mluvit pomalu a po představení nechat malou pauzu, aby si partner na druhé straně jméno zapamatoval. Samozřejmě k představení patří i jméno společnosti, kterou zastupujete. Napište si někam i jméno toho, s kým jednáte. Toto jméno během telefonátu jednou či dvakrát použijte – vzbudíte tím osobnější přístup a volaný si vás bude více vážit.

Povedlo se nám tedy představit a nyní chcete vědět, zda se vám podaří vyvolat zájem o vaše služby a domluvit si schůzku. Proto je nutné objasnit partnerovi, proč že mu to vlastně voláte a co po něm chcete. Rozhodně v telefonátu nesmíme nabízet žádné služby (produkty) – to je základní chyba. Naším záměrem je pouze přesvědčit volaného, aby se s námi sešel, kde teprve můžeme nabízet.

Upřesněte si i místo setkání. Může se snadno stát, že firma má více poboček a vy pak po ukončení hovoru nebudete vědět, ve které z nich se máte sejít. Zeptejte se tedy na přesnou adresu místa, kam se za zákazníkem chcete vydat. K tomuto všemu vám má napomoci právě příprava, kterou jste si udělali před tímto hovorem.

2.2 Samotné jednání

Z telefonátu, ve kterém jsme si domluvili místo a čas setkání se dostáváme rovnou k samotnému jednání. Vhodné je den předem si připravit veškeré podklady, které chcete klientovi nabídnout a zkontrolovat si materiály, ze kterých chcete čerpat.

Jednání, na které se právě chystáme, by se dalo shrnout do několika hlavních bodů, kterými se následně v dalším průběhu práce budu detailněji zabývat:

- Pozdravení, představení, podání ruky a poté vizitky.
- Navození přátelské atmosféry – warming up.

- Informace o schůzce a proč jsme se vlastně sešli.
- Požadavky a přání zákazníka – aktivní naslouchání, upřesnění pojmů.
- Nabídka a její konzultace – námitky.
- Shrnutí schůzky a nastínění dalšího postupu.
- Rozloučení, poděkování a podání ruky.

2.2.1 Příjezd a příchod na jednání

Jelikož hodně záleží na prvním dojmu, základní roli hraje správné a čisté oblečení. Pokud jedete do velké firmy, není od věci mít na sobě společenský oblek (Borg, 2007). Pokud však jedete do truhlářství, oblek si brát nemusíte. Samozřejmě toto všechno záleží na produktech, které nabízíte a o jaké klienty se ucházíte. Určitě je ale dobré být vhodně upravený (umytý, ostříhaný, čisté boty, atd.), v neposlední řadě i dobře naladěný. Je spousta faktorů, které vám mohou tento první dojem zkazit – proto si nechte na svém zevnějšku opravdu záležet.

Příjezd či příchod na schůzku by měl být na čas. Pokud nestíháme, zavoláme klientovi, omluvíme se za zpoždění a uvedeme čas nového příjezdu. Pozor však, může se stát, že zákazník měl na vás vyhraněný nějaký čas a poté má třeba další jednání. Proto na schůzku raději vyjeďte dříve, ať nemáte zpoždění a vyhnete se případným nepříjemnostem.

Upravíme se doma, nebo před nasednutím do auta. Rozhodně se nevyplatí oblékat před firmou, kam zrovna jedeme – co kdyby se zákazník díval z okna? Může to vzít s humorem, ale může vám to také zavřít dveře, aniž byste cokoliv řekli.

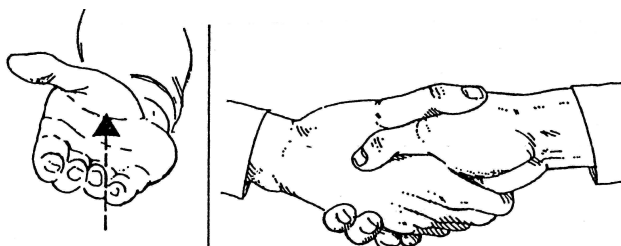
2.2.2 Zahájení jednání

Začít by se mělo samozřejmě vzájemným pozdravem a podáním ruky. Vhodné je poté pokračovat úvodní fází tzv. „warming up“. Jedná se o uvolnění atmosféry, protože někteří lidé se zpočátku při jednání s cizí osobou necítí zrovna nejlépe. Většinou se doporučuje použít neformální otázky, které dotazovaného baví, pro které žije (koníčky,

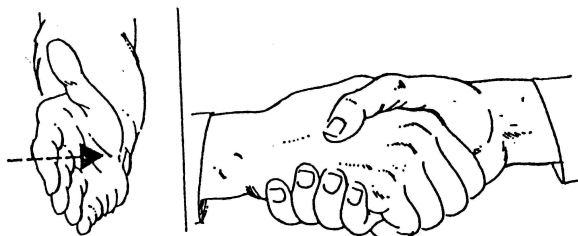
rodina, rychlá auta, atd.). Hodně vám v tomto směru napoví i klientova kancelář. Jistě zde má vystavené nějaké předměty, na které se váží obdivuhodné příběhy, o kterých by mohl mluvit hodiny. Pokud se vám povede donutit klienta tímto začátkem rozprávět, máte k němu snazší přístup (Mikuláščík, 2003).

Ještě než přijde na řadu formální jednání, je vhodné poděkovat za přijetí a podat klientovi svou vizitku. Podáváme textem k zákazníkovi a vždy přímo do jeho ruky (nepokládáme na stůl). Klient tak bude mít před očima stále vaše jméno a obvykle vám podá i svou vizitku, kterou si taktéž nechte na stole před sebou. Může se vám totiž stát, že vám vypadne z hlavy jeho jméno, přičemž vizitka vám v tomto případě zcela jistě pomůže. Na vizitce máte i emailovou adresu, která vám může sloužit k pozdější vzdálené komunikaci.

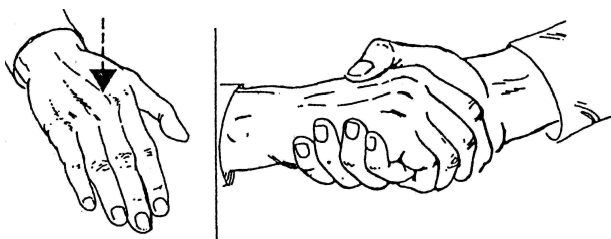
Kdokoliv vede schůzku, měl by vždy něco vědět o osobě, které se bude ptát. Typická informace, kterou je třeba dopředu vědět, zahrnuje to, jak vylovovat jméno dané osoby, její tituly. Jestli je to osoba populární, známá, je možné zjistit některé životopisné údaje bez problémů někde jinde.



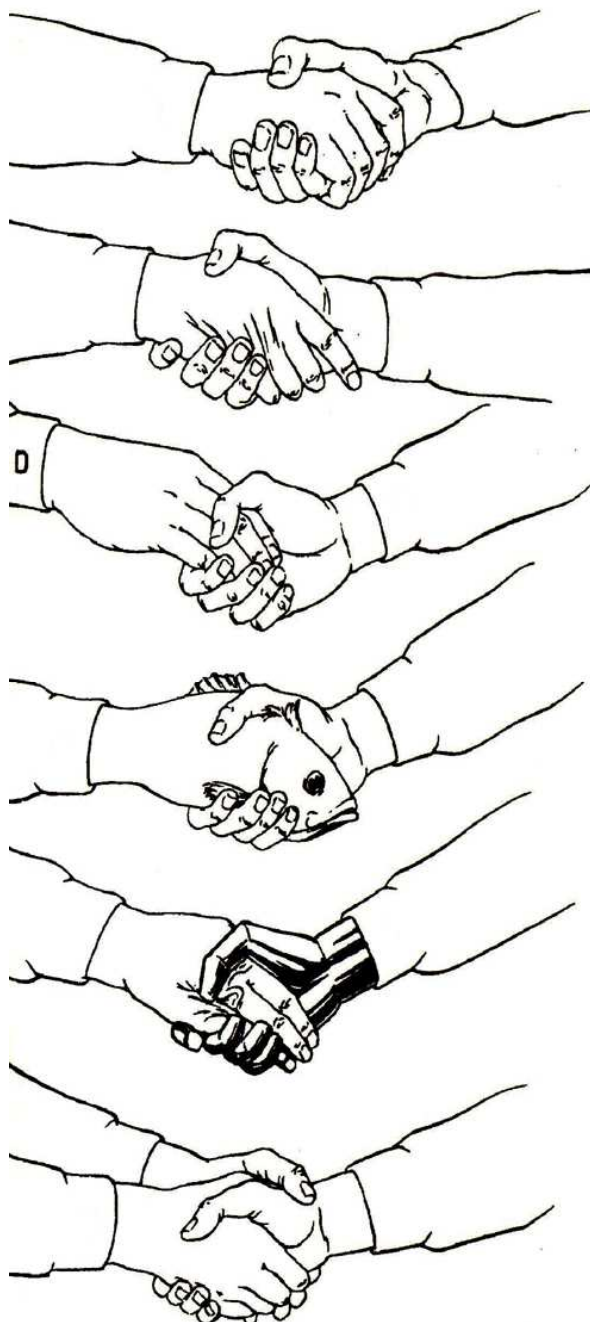
Obrázek 1: Podřízený stisk, tzv. žebračká ruka



Obrázek 2: Rovný s rovným, tzv. partner



Obrázek 3: Stisk významné osoby, tzv. tyranova ruka



Snaha ovládnout toho druhého

- hodí se do soukromí, ale ne pro obchodníky

Přitahování

- nedostatek sebevědomí nebo potřeba bližšího kontaktu

Jen za prsty

- držíte se příliš zpátky, strach nebo se neradi poddáváte

Leklá ryby

- schlíplá, studená nebo vlhká ruka je nezapomenitelně odpuzivá

Svěrák

- agresivní lidé, kteří chtějí vypadat neoblomně

Ochránce

- mezi přáteli se jedná o srdečný pozdrav, ale svědčí o potřebě získat si přízeň člověka

Obrázek 4: Další druhy podání ruky

2.2.3 Zjišťování potřeb

Důležité je udělat dojem, že víme něco o produktech, které nabízíme. To ovšem znamená, že jsme neošidili úvodní přípravu. Musíme být připraveni na věci, které klient bude chtít vědět. Pokud nevíme (nikdo si nepamatuje všechno), je nutné si o tomto napsat poznámku a slíbit klientovi, že mu dodatečné informace v co nejkratší době seženeme.

V této fázi jednání je nutné způsobem kladení otázek získat nejzákladnější přehled nad celou problematikou, zjistit nejpodstatnější fakta, takže způsob kladení otázek je více řízen, více pod kontrolou (Mikuláščík, 2003). Dotazující je stále připraven přejít z typu otevřených otázek k otázkám uzavřeným, s nuceným výběrem. Pokud je nutné získávat informace od více lidí, je třeba se rychle rozhodovat, kteří z lidí jsou nejpovolanější a nejkompetentnější odpovídat na tématické okruhy, které jsme nebyli schopni zvládnout s jednou osobou (s tou nejpovolanější). Dáváme proto prostor klientovi a jeho potřebám. Aktivně nasloucháme jeho požadavkům a vše si poctivě zapisujeme. Ptáme se na detaily, které můžou pomoci v chystané nabídce. I sebemenší detail může rozhodnout o úspěchu či neúspěchu.

2.2.4 Nabídka a námitky

U některých zákazníků samozřejmě hned napoprvé neuspějete. Někteří dokonce budou mít vůči čemukoliv námitky. Budou oponovat či protestovat vždy, když nedostanou přesně to, co chtěli, nebo pokud není něco podle jejich představ. Avšak i s těmito zákazníky se musíme naučit jednat s profesionálním přístupem a efektivně tak vyřešit jejich specifické požadavky. Tady je dobré znát naše možnosti, případně jim nabídnout nějakou alternativu - vše se odvíjí od naší schopnosti argumentace a přesvědčování.

Pokud se setkáme s nějakou kritikou, je rozhodně lepší ji přijmout vstřícně a s vhodnou reakcí, než tápáním či nevraživostí – to vyvolá zbytečnou agresi. Nikdy se nedoporučuje zvyšování hlasu, ignorování či případné poznámky. Námitky je vždy potřeba přijmout s pochopením, někdy je za ně vhodné i poděkovat (pouze v případě, že jeho námitka je opodstatněná a doplňuje důležitou informaci, na kterou nebylo upozorněno).

Námitky mohou být (Plamínek, 2000):

- **Záludné** – nemají žádný racionální podklad, jde jen o útok.
- **Předsudky a mýty** – to jsou námitky s iracionálním podkladem, které je třeba vyvrátit racionálními argumenty.
- Námitky záměrně **negativní a zlehčující** (útočné), je třeba být trpělivý a reagovat pouze na to, co může být chápáno jako racionální kritika.
- **Prestížní** – vznikají z pocitů, mohou být oprávněné, ale také nemusí.
- **Subjektivní** – vyvěrají z pocitů, mohou být oprávněné, ale také nemusí.
- **Objektivní** – jsou založeny na oprávněných připomínkách.

Samozřejmě námitky jsou při obchodních jednání běžná věc a bez nich by se neobešlo. Nicméně my bychom se na ně měli naučit reagovat. Jak tedy reagovat na námitky, to uvádí ve své knize (Mikuláščík, 2003):

- **Ano, ale** – souhlas na některé aspekty pozitivně orientuje partnera a následně oslabuje sílu argumentů námitek.
- **Plus, minus** – srovnání výhod a nevýhod.
- **Změna působení** – „přerámování“, to co je označováno jako nevýhoda, můžeme vyzvednout jako výhodu, ale je třeba umět argumentovat a orientovat se v logice sdělovaných myšlenek.
- **Bagatelizace** – snižování účinnosti a významu námitky.
- **Protiotázka** – vede namítajícího k přemýšlení nad protiotázkou, na niž se neočekává odpověď.
- **Síla autorit** – podpora známých osobností, dobré zkušenosti jiných firem, ...
- **Síla všeobecné zkušenosti** – argumentování tím, že většina lidí, mnoho lidí nebo všichni lidé jsou spokojeni, nemají námitky, mají velký zájem o naše zboží či služby.
- **Příklady** – konkrétní příklady dobrých zkušeností.

- **Preventivní metoda** – je to postup, který se snaží apriorně předcházet možným námitkám.
- **Postup oddalování reakce** – parafrázování námitky ze strany prodejce s cílem ujistit se, že jsme zákazníkovi dobře rozuměli. Sám zákazník je nucen znovu přemýšlet o námitce i o její oprávněnosti.

Námitek se rozhodně bát nemusíme. Pokud je klient (zákazník) vznáší, zajímá ho nějaká část více do detailů. Nebo třeba si chce jen ujasnit některé body z nabídky. Zvládání námitek je jedna z vlastností úspěšného vyjednávajícího. Postupem času se na tuto „pozici“ může dostat každý, základem je však absolvování mnoha schůzek, které vás naučí zvládání těchto nutných obtíží.

2.2.5 Závěr jednání

Závěr jednání (rozhovoru) tvoří přechod k realizaci, proto by mělo napomoci uplatnění dosažených výsledků v každodenním životě. Nejpozději v tuto chvíli byste měli shrnout výsledky a vztáhnout je k cíli jednání. Obzvláště pokud byla diskuze kontroverzní, vyjmenujte to, na čem se všichni shodli a zeptejte se na otevřené a nejasné body. Nabídněte tím přítomným ještě jednou možnost upřesnění, vyslovení námitek nebo doplnění.

Potom stanovte další závazné kroky v závislosti na cíli jednání. I jako účastník jednání se výslovně ptejte pokaždé, když máte dojem, že ne všichni zúčastnění přesně vědí, co je vlastně výsledkem rozhovoru. Rozhovor samozřejmě nekončí vždy zcela přesně určenými kroky, někdy jde o to promyslet si nejprve všechny informace a jednotlivé aspekty. V tom případě se domluvte, jakým způsobem zůstanete v kontaktu, sjednejte si případně termín dalšího jednání.

2.3 Následné činnosti

Na schůzce jste jistě slíbili spoustu věcí. Tyto věci je ale potřeba dotáhnout do konce i přesto, že obchod již máte zcela uzavřený a dokumenty podepsané. Jedná se především o doplňující informace, které byly vyžádány druhou stranou. Pokud tuto poslední činnost nějak nezanedbáte, partner ze schůzky tak zjistí, že jste spolehlivý a držíte slovo – to co slíbíte i dodržíte. V neposlední řadě se jedná i o administrativu – zpracování a založení dokumentů, vyřízení formalit atd. To vše k tomu patří.

2.4 Shrnutí jednání

Schůzka jako taková má tedy určitou strukturu a pravidla, kterými by se měl držet každý, nejen obchodní zástupce. Lze tedy vytyčit hlavní body, které by na sebe měly plynule navazovat a nemělo by se na žádný bod zapomenout:

- Představení a uvedení firmy, kterou zastupujeme.
- Úvodní „rozehřátí“ – tzv. warming up.
- Vytvoření vztahu s klientem, případně také dohoda o způsobu jednání.
- Sumarizace problému a návrh na jeho řešení.
- Nastínění faktů, návrh výhod pro partnera, jestliže na návrh přistoupí.
- Vyjádření vlastního názoru a následná konfrontace názorů.
- Následují námitky a argumenty, důkazy a příklady, návrh řešení.
- Nabídka.
- Námitky a argumenty nad finální podobou nabídky.
- Podpisy, poděkování a rozloučení.

3 PRAVIDLA, METODY A ZÁSADY SPRÁVNÉ KOMUNIKACE PŘI OBCHODNÍM JEDNÁNÍ

V této kapitole se budu věnovat popisu základních pravidel, metod a zásad, které jsou důležité při obchodním jednání. Jedná se o hlavní vlastnosti obchodního zástupce, který má vědět jak se společensky chovat a měl by umět pokročilejší pravidla etiky. V neposlední řadě také správné navázání vztahu a jeho udržování na přátelské a přijatelné úrovni.

3.1 Základy a zásady úspěšné komunikace

V oblasti obchodu a marketingu jsou komunikační dovednosti základním předpokladem podnikatelské úspěšnosti v současném zostřujícím se konkurenčním prostředí, ať již se jedná o obchodní jednání třeba s dodavateli, konkurenty, nebo komunikaci s veřejností (PR – Public relations, volně lze přeložit jako „vztahy s veřejností“). Zvládnout úspěšně jakoukoliv komunikaci znamená především dvě věci (Vymětal, 2008): udělat pořádek na své straně hřiště a naučit se respektovat, že hřiště má i druhou polovinu, ze které všechno může vypadat zcela jinak než z té naší.

3.2 Základní požadavky

V odborné a manažerské literatuře se často setkáváme s konstatováním, že pro úspěch v zaměstnání je rozhodující z 60 % to, jaké lidi známe, z 30 % jaký dojem dokážeme vzbudit a pouze z 10 % to, jak dobří ve své práci skutečně jsme, co umíme, jaké je naše individuální know-how. I v tak specializovaném oboru jako je technika spočívá 85 % osobního úspěchu v umění jednat s lidmi a pouze 15 % na znalostech (Vymětal, 2008).

Ať použijeme jakýkoliv typ komunikace a jakýkoliv komunikační prostředek, má-li být komunikace efektivní, musí vždy splňovat základní požadavky, kterými jsou:

- Zřetelnost.
- Stručnost.
- Správnost.
- Úplnost.
- Zdvořilost.

Nestačí nám mít pouze výše popsané vlastnosti, ale musíme se u toho umět i chovat. Neméně důležitou součástí komunikace je tedy i zalíbení se lidem:

- Zajímejte se upřímně o lidi.
- Usmívejte se.
- Pamatujte na to, že vlastní jméno zní člověku jako nejsladší a nejvýznamnější ze všech slov.
- Buďte pozornými posluchači, mějte druhé k tomu, aby hovořili o sobě.
- Hovořte o tom, co zajímá druhého.
- Upřímně vzbudte ve druhém pocit, že je důležitou osobou.
- Buďte pozitivní.

Nyní máme zaručenou polovinu úspěchu, nicméně na komunikaci mezi lidmi má vliv i jejich přesvědčování. Řiďte se proto následujícími typy a přesvědčování rázem bude o něco jednodušší:

- Vyhrájete jen tehdy, když se nepřete.

- Ukažte, že si vážíte přesvědčení druhých – nikdy nikomu neříkejte, že se mýlí.
- Mýlíte-li se, uznejte to rychle a ochotně.
- Začínejte přátelsky.
- Ved'te druhého k tomu, aby sám souhlasil.
- Nechte hovořit druhého.
- Nechte druhého v domnění, že myšlenka je jeho.
- Upřímně se snažte dívat na věci očima druhého.
- Mějte ohled na přání a mínění druhého.
- Dovolávejte se ušlechtilých pohnutek.
- Podávejte své myšlenky napínavě.

Existuje i mnoho dalších požadavků pro správnou komunikaci, které by se zde daly vypsat. Ale snažil jsem se uvést především ty nejdůležitější, které nemalou měrou ovlivňují rozhovor a držení se jich zaručí kvalitu a bezprostřednost.

3.3 Klíčové schopnosti ke správné komunikaci

Existují čtyři (základní) klíčové schopnosti, které tvoří skutečný základ úspěšné mezilidské komunikace. Jejich zvládnutí není jen věcí používání naučených komunikačních technik, daleko spíše jde o samostatný přístup k ostatním lidem a ke světu, který nás obklopuje. Jejich pochopení a přijetí znamená podle knihy (Plamínek, 2000) řádové zlepšení komunikace již samo o sobě, bez lopotného nacvičování konkrétních interaktivních postupů.

3.3.1 Rozumět sobě

První předpokladem je harmonie vlastního sdělení. Sdělení můžeme považovat za harmonické, pokud jsou všemi komunikačními kanály vysílané významově stejné signály. Již víme, že mnohé potíže přicházejí tím, že jednotlivými kanály proudí informace, které se ocitají ve vzájemném rozporu. Říkáte-li svému klientovi „já se na Vás nezlobím, že jste jednal s někým jiným“, ale váš hlas a tělo říkají opak, bude klient věřit neverbálnímu projevu. Dobře taky udělá, protože vaše tělo mu říká pravdu. Je paradoxem, že v mnoha situacích mívají lidé, kteří vás pozorují, daleko přesnější informace o tom, co se ve vás děje, než vy sami. Možná se zlobíte, ale neuvědomujete si to.

Počátek cesty z těchto potíží spočívá v pochopení sebe sama, v nalezení schopnosti rozumět vlastním pocitům a stavům. Dokážeme-li svůj vnitřní stav poznat a pojmenovat, můžeme jej přijmout a vyjádřit. Přispějeme tím k harmonii svého sdělování a tím k naší celkové důvěryhodnosti.

3.3.2 Mluvit pravdu

Právě schopnost přijmout a popsat své vnitřní rozpoložení přináší další pokračování cesty. Nejvěrohodněji sdělíme to, co je pravdou. Říkáme-li to, co si skutečně myslíme, a co víc, říkáme-li nejen to, co si myslíme, ale i to, co cítíme, co vnitřně používáme jako pravdivé a správné, pak se nemusíme obávat rozporů a našich sdělení.

Tyto úvahy potvrzují nenahraditelnou hodnotu upřímnosti. Jsme-li skutečně rozzlobení, měli bychom se snažit pochopit proč a pak to sdělit všemi kanály najednou.

3.3.3 Rozumět ostatním

Další z předpokladů správné komunikace je schopnost empatie. Abychom ji však získali, musíme opustit prosté sdělování a obohatit se procesem opačným, tj.

nasloucháním. Náš svět překypuje sebestředností. Naučili jsme se myslet především sami na sebe. Říká se velmi trefně, že když s někým diskutujeme, děláme v každém okamžiku některou ze dvou věcí: buď mluvíme, nebo se mluvit chystáme. Na naslouchání už takto zaměstnanému diskutérovi pochopitelně nezbyvá čas. Pak je tedy logické, že na naslouchání a snahu pochopit druhého čím dál častěji „nejsou lidi“. Tímto způsobem se připravujeme o důležité informace, které potřebujeme k vlastnímu úspěchu.

Když si uvědomíme, s kým budeme komunikovat, máme možnost přizpůsobit mu sdělení, volit takový jazyk, který mu bude srozumitelný, uvádět příklady, které jsou mu blízké, přesvědčit jej, že dokážeme vidět věci i jeho pohledem a že tento pohled respektujeme. Příkladem je rozdílný přístup ke klientovi, který pracuje jako automechanik a klientovi, který je majitelem velké firmy a sedí pouze za stolem. Ke každému z nich je proto potřeba přistupovat s jiným pohledem a snažit se mu věci tlumočit směrem k jeho postavení.

3.3.4 Respektovat ostatní

Tím, že jsme schopni akceptovat jiný pohled na věci kolem nás, můžeme získat nové obzory. Mnoho objevů vzniklo právě ze schopnosti vidět něco z jiného úhlu, než na jaký jsme zvyklí.

Akceptace jiného pohledu neznamena souhlas s člověkem, kterému rozumíme, ani přijetí jeho odlišného pohledu za svůj. Znamená pouze respekt k existenci rozdílů a uznání jejich legitimacy. Pokud respektujeme rozmanitost názorů, může se lehce stát, že ze zdánlivé nevýhody, která se zdála hrozit osobním konfliktem, se vyvine příležitost, jak problém vyřešit objektivně lépe. A právě dobrá řešení jsou tím, co se na trhu dobře prodává.

3.4 Chování obchodního zástupce

Ten, kdo je obchodním zástupcem firmy, musí znát souvislosti, musí umět argumentovat, musím mít určitou kontrolu nad situací v tom smyslu, že si uvědomuje kontext a dovede reagovat na měnící se stimuly, které vyplývají z určitých záměrů anebo nevědomých podnětů obchodního partnera, vyjednavče. Důležité je rozeznávat hlavní a vedlejší cíle na své straně i na straně obchodního partnera, rozeznávat maximální a minimální cíle. Obchodní zástupce se musí velmi dobře vyznat v komoditě, kterou prodává. Musí umět reagovat rychle a s přehledem i v neznámých situacích, pod tlakem. Musí umět dobře komunikovat a to znamená i naslouchat. Musí umět přesvědčovat. Nezbytnými vlastnostmi jsou rozhodnost, trpělivost, dobrý úsudek, vyrovnanost a psychická podoba.

Mnoho lidí se cítí neohrabaně především na začátku, kdy mají prezentovat zboží a sebe sama. V takových situacích je třeba spoléhat na předchozí přípravu v podobě důkladného přemýšlení nad nabízenou komoditou, nad alternativními formami promyšlené argumentace a zdůvodňováním prospěšnosti při srovnání s konkurenčními produkty. Opřít se o předcházející informace o partnerovi a jeho firmě, o jejich očekáváních, což by měl být prioritní bod přesvědčování.

Prodejce při prezentaci nepředvádí pouze zboží, ale i firmu a sebe sama. Musí vědět, že první dojem může být rozhodující pro průběh dalšího jednání.

Při obchodním komunikování je potřeba brát v úvahu psychologické zvláštnosti partnera, zákazníka. Můžeme si pomoci i typologizováním (přesvědčovatel, útočník, informátor, manipulátor, atd.). Berme v úvahu temperamentní a charakterové vlastnosti, jako je výbušnost, útočnost, společenskost, nenucenost, spontánnost, strojenost, formálnost, upřímnost, spolehlivost, houževnatost, zaujatost věcí, laxnost, pravdomluvnost, zásadovost. Všimějme si spádu řeči, barvy hlasu, pomlk, logiky mluveného slova, chyb v řeči i v logice motivů sdělení.

3.5 Aktivní naslouchání

Schopnost naslouchat je nejen otázkou běžného příjmu sdělení, ale ve většině případů je to „strategická“ dovednost, kterou každodenně můžeme uplatnit jak v běžném životě, tak v nejrůznějších vedoucích a řídicích pozicích. Je to nejjednodušší způsob získávání informací a sdělení. Pro příjemce sdělení (posluchače) je aktivní naslouchání významnou konkurenční výhodou, pokud umí vytvořit klima, v němž si je komunikační partner (odesílatel sdělení) jistý, že mu příjemce skutečně, aktivně a efektivně naslouchá a že se zajímá o to, o čem odesílatel hovoří. Aktivní naslouchání znamená (Vymětal, 2008), že posluchač je vnímaný a pozorný k mluvčímu a vlastní myšlenky a interpretace prezentuje teprve tehdy, až hovořící zcela dokončí to, co chce říci. Aktivní naslouchání vytváří v odesílateli příjemné, pozitivní pocity, vděčnost, že je někdo ochoten mu naslouchat, neodsuzovat ho a nehodnotit. Umět správně naslouchat znamená především naučit se co nejméně přerušovat mluvčího. Tedy nevstupovat do hovoru, pokud si nejsme zcela jistí, že jsme jasně pochopili sdělení hovořící osoby, nerušit hovorem odmlky, v nichž mluvčí přemýšlí, mít dost sebekázně dovolit druhému mluvit a neobávat se, že ztratíme kontrolu nad průběhem rozhovoru, jednání. Existují ovšem situace, kdy je nezbytné hovořícího přerušit. Jsou to zejména případy, kdy:

- Je projev stáčen k jinému tématu, případně je urážlivý.
- Se hovořící začíná opakovat.
- Jste byli hovořícím přerušeni vy.

Cílem aktivního a efektivního naslouchání je získat maximum informací, maximálně pochopit sdělované ve všech prezentovaných souvislostech a poskytnout odpovídající zpětnou vazbu. Pomocí naslouchání můžeme budovat vztahy, řešit problémy, zvýšit přesnost chápání sdělovaného, snížit četnost omylů a chyb efektivněji využít čas i ovládat vlastní emoci v „živějších“ rozhovorech.

I když nesouhlasíme s partnerovým sdělením, je nezbytné mu stále aktivně naslouchat. Tím hovořícímu dáváme zřetelně najevo, že se umíme nebo snažíme vžít do

jeho situace a podívat se na problém z jeho strany. Ochota naslouchat je také projevem respektu a taktu vůči partnerovi.

Mezi hlavní **požadavky aktivního naslouchání** podle (Vymětal, 2008) patří:

- Přestat mluvit – zejména nepřerušovat mluvčího, nemluvit oba („mluvící duet“).
- Vyjadřovat zájem – využívat neverbální komunikaci, zejména oční kontakt, lehký předklon, vstřícný, uvolněný otevřený postoj těla, stejná rovina očí, pokyvování hlavou, zvuky souhlasu, reflexe pocitů.
- Mít jistotu, že bylo řečeno vše – využívat otevřených otázek, čekat na dokončení sdělení.
- Mít jistotu správného pochopení sdělení – při pochybnostech se ptát a upřesňovat slyšení parafrázováním řečeného, využívání kontrolních otázek.
- Udržovat si otevřenou mysl – nebyt zaujatý vůči hovořícímu, slyšet to, co se říká, jak je to říkáno, nikoliv tak, jak to chceme slyšet, je nezbytné eliminovat domněnky.
- Být trpělivý – vyjadřovat porozumění, nespíchat na mluvčího, akceptovat pauzy v projevu partnera – i ticho něco sděluje.
- Věnovat pozornost výrazům, které jsou zdůrazňovány nebo znějí jako nadbytečné, protože znamenají často silný citový efekt.
- Soustředění se na cíl sdělení – držet se tématu, myslet dopředu, nic nepředpokládat, používat doplňující otázky k návratu k původnímu tématu.
- V závěru naslouchání – sumarizovat, shrnovat, vyjádřit podstatu sdělení, jak jste pochopili, poskytnout efektivní zpětnou vazbu.

Pokud se budeme řídit výše zmíněnými radami, pak pro nás aktivní naslouchání bude mnohem jednodušší. Je ale potřeba dodržovat tyto zásady. Existují však i **nejčastější chyby aktivního naslouchání** spočívající zejména v:

- Pletení a rozrušování mluvčího, skákání hovořícímu do řeči
- Přisvojování si práva usměrňovat komunikaci, časté používání slova „já“
- Kritizování hovořícího, hádání se a příliš hlasité řeči
- Neschopnost soustředit se (aktivně naslouchat), předstírání pozornosti
- Nepovažování mlčení za komunikaci a poslouchání, myšlení na něco jiného
- Nechat se ovládat emocemi, apod.

Budeme-li se řídit výše zmíněnými požadavky a vyvarujeme se chyb při naslouchání, můžeme si být téměř jistí, že nám unikne minimum informací, které rozhodují o úspěšnosti jednání. Při správném poslouchání a zapisování si postřehů můžeme lépe pochopit požadavky klienta a na základě těchto detailů pak uzpůsobíme nabídku konkrétním představám klienta.

4 VYUŽITÍ METOD PŘI KOMUNIKACI

Někteří lidé jsou pozorní a obezřetní, zatímco jiní jsou odvážní a milují dobrodružství. Pokud známe a umíme klasifikovat konkrétní „typ“, dokážeme pochopit, jak tito lidé reagují. Každý je totiž svým způsobem zvláštní, něčím přínosný a nějak problémový. Jde o to, nakolik umíme přednosti jednotlivců využít, a jejich slabé stránky potlačit či zcela eliminovat. K tomu může sloužit vhodný způsob komunikace a zpětné vazby. Představím zde několik praktických rad a taktik, které lze s úspěchem použít při komunikaci.

4.1 Lidé s různými povahami

V životě se setkáváme s nejrůznějšími lidmi a můžeme s nimi vycházet či nikoliv. Často nás překvapí jejich reakce, která je rozdílná oproti reakci obvyklé. Říkají věci, které bychom určitě neřekli, přistupují k práci a k problémům jinak, než jak bychom k nim přistoupili my atd. Je to však velmi přirozené (Bělohlávek, 2010), protože naštěstí jsem každý originál, každý máme své vlastnosti, své schopnosti, své zájmy, své hodnoty. To může být za určitých okolností dobře, protože se můžeme navzájem skvěle doplňovat – to, v čem máme mezery a co my nedokážeme, umí spolupracovník daleko lépe a poradí si s tím, a zase naopak. Pro zvládnutí složitého úkolu nebo projektu je vždy dobré využívat týmu, ve kterém jsou různí lidé s různými přednostmi – jeden je důsledný a systematický, druhý má bohatou představivost a kreativní nápady, jak řešit problémy, třetí umí hladce urovnávat konflikty mezi spolupracovníky a těm konfliktům předcházet. Nicméně lidé se mohou stát vzhledem ke svým postojům a vlastnostem překážkou efektivní práce, mohou ji zdržovat, narušovat, vnášet do ní chaos nebo konflikty.

4.2 Taktiky změny chování

Jednou z možností, jak přistupovat k různým typům lidí, je změnit své obvyklé a naučené chování, a přiblížit se k chování našeho komunikačního partnera. V praxi se dají použít metody (taktiky), které nám pomohou v jistých situacích a za určitých podmínek dojít k úspěšnému cíli. Tyto metody by se měly ve větší či menší míře objevovat na každé schůzce (Bělohlávek, 2010), na které řešíme závažný problém nebo nám jde jen o pouhé vyžádání si podpisu smlouvy.

4.2.1 Harmonie v komunikaci

Tato metoda (taktika) vede k dosahování pocitů souznění s komunikačním partnerem. Nabádá k připodobnění našeho stylu komunikace komunikačnímu stylu druhého člověka. U partnera, který jedná a mluví pomalu, uspějeme spíše s pomalým způsobem řeči, zatímco u aktivního a rychlého člověka se pokusíme svou řeč urychlit a neobtěžovat zbytečnými podrobnostmi. Rozumově založený člověk spíše přijme fakta a logické argumenty, zatímco emočně založený jedinec si potrpí na respektování svých citů.

4.2.2 Převzetí způsobu argumentace

Spočívá v přijetí systému uvažování partnera. Svou představu uvedeme do vztahu s jeho způsobem myšlení. Byrokrat je schopen akceptovat změnu, pokud ho přesvědčíme, že je v souladu s některým patným předpisem. Energický a praktický „driver“ se nechá přesvědčit ekonomickou efektivností a prakticky dosaženými výsledky. U přátelského typu argumentujeme přínosem návrhu pro ostatní. Asertivní komunikace přináší nástroj pro zvládnutí agresivních jedinců – techniku dotazování. Aniž bychom se vůči útoku bránili protiútokem, budeme klást partnerovi otázky a dožadovat se dalšího a dalšího zpřesnění

kritiky. To v něm vyvolá dojem ochoty spolupracovat, při odpovídání na otázky musí přemýšlet, čímž potlačuje hněv, a nakonec může být šikovně volenými otázkami přiveden ke konstruktivní diskuzi.

4.3 Protiargument

Důsledné oponování názoru partnera. Jednou z asertivních technik je tzv. pokažená gramofonová deska. Znovu a znovu opakujeme svůj názor a neustoupíme tak dlouho, dokud nedosáhneme svého. Flegmatikovi, který bagatelizuje význam svých prohrěšků, musíme důsledně a vytrvale zdůrazňovat jejich důsledky a nebezpečí, které z toho plynou pro nás ostatní. Člověk s nízkou sebedůvěrou, jenž sám sebe podceňuje a spíše kritizuje, by měl slyšet chválu svých kvalit a zásluh.

4.4 Taktika nátlaku – manipulace

Tato taktika je někdy poněkud agresivní, může přerůst do vydírání a používáme ji obvykle tehdy, když dojdou ostatní prostředky. Klient, který nás neustále využívá k činnostem, které by měl řešit s někým jiným jednou řekneme důrazně ne – ať použije někoho jiného, který je k tomuto úkonu předem určen. Příště nás s takovouto záležitostí kontaktovat nebude. Manipulaci s klientem můžeme dále dělit dalšími způsoby:

Mlčení – donutí zúčastněné strany jít s cenou dolu, případně přemýšlet o nabídce.

Salámová taktika – Rozebíráme jeden určitý bod nabídky takovým způsobem, jako by byl jediným problémem. Používá se zejména u větších nabídek, kde zákazník vyžaduje celkový pohled na nabídku. My však takovouto nabídku „rozkrájíme“ na malá kolečka, která řešíme samostatně.

Klamání – často používaná metoda, kdy jsou jistou formou upravovány podstatné informace v nabídce – nejsou podávány pravdivě. Vyjednávач se snaží znejistit posluchače tak, aby si tyto informace nadále neověřoval a souhlasil s nimi.

Hra nechápavce – metoda používaná zřídka, nicméně často velmi úspěšná. Chce-li zákazník vysvětlit složitější problém, obchodník dělá, že nic nechápe a žádá o detailnější informace o problému. Po několikátém pokusu zákazník mávne rukou a přejde k důležitějším bodům nabídky. Může se ale stát, že zákazník bude chtít tuto informaci vědět a postaví na ni úspěch předložené nabídky. Poté musí obchodník podat přesnější informace.

Obrácení karty – má-li obchodní partner námitky k ceně služeb, musíme být na tuto námitku připraveni. Obrátíme kartu a vysvětlíme, proč je cena vysoká. Nabízíme nabídku přes užitky.

4.5 Taktika obchodování

Je založena na vzájemné výměně (něco za něco). Pomůžeme partnerovi, jehož problém je z jeho strany neřešitelný, ale on nám za to vyhoví ve věci, kterou již spolu delší dobu řešíme a nemůžeme se stále mezi sebou dohodnout. Obě strany budou díky této taktice spokojeny. Tato taktika je občas pochopena jako vydírání a proto by měla být úměrná k možnostem obou zúčastněných stran.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Existuje mnoho různých povahových typů lidí, se kterými při jednáních přijdeme do styku. Někdy nám tito lidé se svými vlastnostmi budou vyhovovat, ale přijdou i problémoví obchodní partneři, se kterými nebude jednoduchá komunikace. Právě proto se pokusím v této kapitole popsat nejčastější typy osobností, se kterými se na jednáních můžeme setkat a podle jejich povahy tak určit správný druh komunikace s nimi. K rozlišení osobností využiji dotazníku vytvořeného takovým způsobem, aby zvolené otázky pokryly všechny možné typy osobností, kterým se právě v této kapitole budu věnovat.

5.1 Stanovení problému

Právě komunikace s různými typy osobností je závažný problém, kterému se budu věnovat v tomto výzkumném šetření. Ke každému z obchodních partnerů nemůžeme přistupovat zcela stejně. Bude od nás očekáváno, abychom se co nejvíce přiblížili právě takovému typu komunikace, kterou náš komunikační partner preferuje a používá - toto je pak základ našeho úspěchu. Již v předešlé kapitole jsem uvedl taktiky na změny chování, které by se daly v těchto fázích zcela jistě použít. Nicméně důležité je i odhadnout základní rysy našeho komunikačního partnera. V této fázi nám může pomoci mnoho okolních faktorů: styl jeho neverbální komunikace, vzhled kanceláře, komunikace s jeho kolegy, chování se při telefonátu, který ho vyruší, atd. Je zde tedy mnoho faktorů, kterých bychom si měli všimnout a podle nich pak jednoduše můžeme tohoto člověka zařadit do příslušné kategorie osobnosti. K zařazení do určité kategorie nám může pomoci i níže zobrazený dotazník, který pomocí jednoduchých otázek určí typ osobnosti dotazovaného.

Jak určit správný typ osobnosti na základě vlastností našeho komunikačního partnera? Jak se k těmto typům osobností chovat, abychom s nimi vycházeli a neměli jsme mezi sebou konflikty? Je možné odhadnout správnou komunikaci, kterou budou ctít obě strany? Toto jsou problémy, kterým se nyní budu věnovat.

5.2 Cíle výzkumného šetření

Pro toto šetření využiji poznanou teorii z psychodiagnostiky (Šnýdrová, 2008), kdy se jedná o zjišťování a měření vlastností, stavů a charakteristik jedince, při kterém se více osobností navzájem liší. Cíle tohoto kvantitativní výzkumného šetření pak rozdělím na dva typy - hlavní a dílčí cíle.

Hlavním cílem tohoto šetření je navrhnout a popsat různé druhy osobností, se kterými se můžeme při našich jednáních setkat. U každé z nich uvést její projev, vlastnosti a způsob nejčastější komunikace (verbální, neverbální). Na základě všech těchto aspektů pak doporučím vhodný typ bezkonfliktní komunikace s každou z osobností..

Dílčím cílem bych označil vypracování použitelného a správného dotazníku na zjištění právě toho konkrétního typu osobnosti. Připravím dotazník, který na základě položených otázek a vyhodnocení odpovědí na ně rozliší typ osobnosti dotazovaného a zařadí ho k jedné z předem určených osobností.

5.3 Typy osobností

Typy osobností jsem rozdělil dle praktického pozorování z praxe – nejedná se tedy o dělení osobností, které je postavené na nějakém systému, jako je tomu třeba v klasické typologii (melancholik, choleric, flegmatik, sangvinik). Nejedná se ani o systematické a podložené rozdělení pomocí složitější teorie – popisuji zde typy, se kterými se podle mě poměrně často setkáváme na různých schůzkách. Jedná se tedy o rozdělení, které vychází z konkrétních setkání s různými povahovými typy ve firmách a je postaveno na jejich poznání a chování se v určitých situacích. V praxi jsem poznal jak majitele velkých firem, tak i řemeslníky vlastníci firmu na výstavbu střech mající třeba pouze dva zaměstnance. Snažil jsem se tedy pokrýt celou řadu různých profesí, protože jedině tak mohu narazit na různé typy osobností (Bělohlávek, 2010). Devět následujících typů se podle mě objevuje v praxi nejčastěji.

5.3.1 Specialista

Specialisté jsou lidé s hlubokými profesními vědomostmi a bohatými zkušenostmi, které nacházíme zejména ve velmi odborně zaměřených útvarech, jako je vývoj, konstrukce, informatika nebo technologie, ale stejně tak na ně můžeme narazit i v marketingu, financích atd. Méně často se s nimi setkáváme ve výrobě a prodeji. Jsou velkým přínosem pro svou profesionalitu a věhlas, avšak jejich způsob myšlení je poněkud jednostranný, obtížně chápou pohledy laiků i jiných odborníků a komunikace s nimi nebývá snadná.

Tento člověk je pracovitý a pro svou firmu je velmi důležitý. Proto pokud s takovýmto člověkem jednáme, musíme ho za každé situace respektovat. Bohužel jeho plus je i mínusem – a to je jeho odborná znalost, kterou vyznává i v komunikaci. Musíme proto neustále vyžadovat, aby se svým vyjadřováním snažil přizpůsobit i nám, odborným laikům. Při rozhovoru a jednání s ním bychom měli být trpěliví a nevzdávat výměnu názorů s ním jako zbytečnou, ale naopak od něj žádat, aby se znovu snažil vysvětlit, co má na mysli a co nám vlastně chce jeho odbornou mluvou říci.

5.3.2 Přátelský

Tento typ lidí obvykle nebývá spojen s určitými profesemi. Spíše jsou firmy, pro jejichž kulturu je velmi přátelské jednání typické a naopak firmy silně orientované na výkon nebo vzájemné soutěžení, kde na takovéto lidi často nenarážíme. Přátelští lidé dokáží při jednání vytvořit pěknou atmosféru, ve které se ostatní dobře cítí. Na druhé straně však jejich silné soustředění na dobré vztahy je mnohdy spojeno s nižší orientací na výkon.

Pokud se nám s těmito typy lidí podaří navázat taktéž přátelský vztah, máme zaručený úspěch. Tento typ lidí si potrpí na neformální témata, týkající se známých, zálib, společenských událostí, atd. Komunikaci o osobních tématech očekává a bude nespůsobilý, pokud se jí alespoň chvíli na začátku setkání nebudeme věnovat. Poté je však třeba přejít taktně k věci a nadále nepřipouštět nová odbočení od tématu, které nesouvisí s tím, co

chceme řešit na našem jednání. Důležité je si po celé jednání držet určitý odstup a zachovat profesionalitu. Přátelská atmosféra je v pořádku, ale na jednání jsme kvůli obchodu.

5.3.3 Plachý

Jsou nenápadní, zakřiknutí a drží se stranou při jakémkoliv rozvinutí debaty. Je pravdou, že s těmito lidmi se setkáme minimálně, protože se málokdy objevují ve vedoucích funkcích. Nemají rádi činnosti, které jsou spojené se závažným rozhodováním, protože si nevěří a chybí jim sebejistota. Toto je poznat i při rozhovoru, kdy mnohokrát nedokáží vyslovit své požadavky a raději tyto věci přenechávají jiným. Plachý člověk může často ukryvat bohatý odborný a kreativní přístup k věci, avšak vzhledem k nedostatku průbojnosti, ke svým obavám, neochotě prezentovat své myšlenky navenek a neschopnosti bránit se aktivnějším jedincům, přicházejí jeho schopnosti v niveč.

Tito lidé dávají přednost písemné komunikaci před rozhovorem tváří v tvář nebo telefonátem. Pro jejich písemnou komunikaci jsou typické promyšlené věty, formulované precizně a tak, aby u nikoho nenarazily. Neverbální komunikace je utlumená, gesta a pohyby jsou minimální. Při rozhovoru se mohou objevovat projevy nervozity – třesení nohou, škrábání ve vlasech, potahování za ucho, zalamování prstů atd. Jde tedy o těžko přístupného člověka, který není příliš ochoten dělit se o své názory a není snadné dosáhnout jeho více otevření se. Jeho málomluvnost vyvolává u mnohých komunikačních partnerů netrpělivost a pak i snahu sdělit všechno za něj, v důsledku čehož se plachý jedinec ještě více uzavře. Doporučuji proto velmi trpělivý přístup, nenaléhání, zahájení hovoru tématem, které je mu blízké (četba, zahrádka, ryby, atd.). To ho uklidní a rozpovídá a pak lze už přejít k řešení určitého tématu. Jeho komunikaci můžeme povzbuzovat pochvalami a vhodně volenými otázkami – raději otevřenými než uzavřenými. Nepřerušujeme ho, nezastavujeme ho, spíše přátelsky vybízíme k dalšímu hovoru.

5.3.4 Arogantní

Arogantní lidé dokážou otrávit jakékoliv jednání. Vyskytují se v nejrůznějších organizacích, proto jistě přijde doba, kdy na ně narazíme. A to díky organizační kultuře, která agresivní jednání toleruje nebo dokonce považuje za projev zdravé průbojnosti. Jde-li o majitele firmy, takovýto člověk nejde vyměnit. Pokud je ale tento typ v nějaké funkci ve firmě trpěn, pak je to z důvodu nenahraditelnosti takového člověka. Můžeme mít kontakty v obchodním světě nebo prostě proto, že se nepodařilo najít způsob, jak ho z firmy vyřadit.

Projev arogantního člověka obsahuje řadu přímých výpadů, zlovolných narážek, obviňování, zesměšňování a ironie. Není žádoucí reagovat na jeho projevy stejně arogantním způsobem, ale na místě není ani příliš vlídnosti a vstřícnosti. V agresivní komunikaci je tento člověk mistrem a přátelsky vedený rozhovor by mohl skončit fiaskem, protože přílišnou slušnost považuje za slabost. Doporučuje se chladný, odměřený, nezúčastněný přístup se kterým si on moc poradit neumí. Asertivní technika „selektivní ignorování“ nás naučí reagovat pouze na racionální argumenty a osobní útoky neslyšet – tak jako necháváme brečet dítě, které si pláčem chce vynucovat ustavičnou pozornost. Po několika marných pokusech o vyvolání rozepře ho to přestane bavit a provokace ustanou.

5.3.5 Pohodový

Jedná se o lidi, kteří si zvykli na svou práci a prostředí a jsou spokojeni s tím, co je. Nemají rádi vzrušení a námahu. Dávají najevo, že je jim všechno jedno, bagatelizují vážné věci a rádi žertují, aniž by tím někomu ubližovali. Vyvolávají atmosféru neadekvátní pohody – o nic nejde, všechno vždycky nějak dopadne, svět se nezboří. Tito lidé se nerozčilují a všechno přijímají se skeptickým klidem. Nikam nespěchají a vždycky si dokáží najít čas na příjemné věci. Čas a termíny berou velmi tolerantně. Jejich projev je klidný, pomalý, nepostrádá lehkost, žertíky nebo vtipné narážky. Neverbální komunikace se vyznačuje uvolněnými, pomalými, až línými gesty, často permanentním úsměvem a někdy uměle přihlouplým výrazem.

V průběhu rozhovoru se snaží pohodový člověk vnutit partnerovi svůj vlastní komunikační styl – zlehčující a žertující. Snaží se ho přimět k podobnému stylu jednání, vzbudit zdání, že jde jen o formalitu. Tento styl ale nelze akceptovat – naopak, je nutno zdůrazňovat závažnost našeho jednání a důsledky, které mohou plynout z opomíjení probíraných věcí. Neměli bychom tedy přistoupit na jeho vtípky a reagovat stejným způsobem. Měli bychom se tvářit jako pedanti bez smyslu pro humor. A od toho výrazu také odvíjet naši komunikaci.

5.3.6 Intrikán

Na intrikány můžeme narazit ve velkých firmách, které umožňují vytváření složitých zjevných nebo skrytých osobních vztahů, prolínajících se různými útvary. Jsou to lidé, kteří svou taktikou, citlivostí vůči situaci a mimořádnou sociální inteligencí dokážou neskutečné věci – dosáhnout mimořádných výhod, vysokého postavení či vlivu na dění v organizaci. Jejich jemná politická hra však vede pouze k prosazení úzkých osobních zájmů a má velice špatný dopad na výsledky a fungování firmy, stejně jako na mezilidské vztahy. Projevuje se často jako milý, citlivý a inteligentní člověk. Zajímá se o problémy svého okolí a vzhledem ke svým kontaktům je zdrojem informací, o tom, co se děje v organizaci, ve vedení, v politice. Dokud to jenom jde, snaží se s nikým si nerozházet dobré vztahy a snaží se s každým dobře vycházet, protože nemá jistotu, kdo pro něj v nejbližší době může být užitečný. Jde o člověka, který využívá druhých k vlastnímu prospěchu. Neverbální komunikace je promyšlená a zvládnutá. Umí předstírat jakékoliv city – radost, dotčení, lítost – aniž by to na něm ostatní lidé dokázali poznat.

U intrikána se především musíme připravit na všechny jeho triky. To znamená odmítání jeho pochlebování a podlézání, nepodléhat lákavým nabídkám, že zařídí něco, pokud mu dáme, co on chce. Rozhodně se nesmíme bát jeho výhrůžek, což je většinou jeho poslední zbraň, jak dosáhnout svých osobních požadavků. Je třeba si držet za všech okolností odstup a nenechat se žádným způsobem ovlivnit.

5.3.7 Impulzivní

Impulzivní lidé jsou do značné míry obětmi svých emocí, které nedokážou úplně zvládat a kontrolovat. Můžeme se s nimi setkat v jakékoliv profesi, avšak neudrží se dlouho tam, kde je požadována značná dávka taktiky a diplomacie v jednání. Stávají se problémem pro mezilidské vztahy. Dokáží však dělit věci na rovinu, kolem kterých doposud všichni chodili po špičkách a tak vyprovokovat jejich řešení. Tito lidé reagují bezprostředně a ihned na jakoukoliv negativní zmínku o své osobě nebo na názor, se kterým nesouhlasí. Jejich projev bývá obvykle rychlý, dynamický, vychrlí v podstatě nejednou velké množství vět, aniž by se stačili koncentrovat na jejich obsah. Neverbální komunikace je výrazná, rychlá, řeč často doprovázena intenzivními pohyby rukou – bouchání do stolu, máchání pažemi, rozhazování rukou, zatínání pěstí, hněvivým vzezřením obličeje, divokým koulením očí.

Problém komunikace s impulzivním člověkem spočívá v tom, že jeho reakce jsou plné hněvu a v tomto stavu jakýkoliv pokus o rozumný dialog selhává. Proto se doporučuje zbytečně jej neprovokovat věcmi, na něž je mimořádně citlivý. To neznamená, že nesmíme být kritičtí. Je však třeba zůstat za všech okolností klidný a nenechat se přivést do podobného emočního rozpoložení, v jakém je on – pak už bychom se vůbec nikam nedostali. Vytvořením klidného ovzduší, ignorovat osobní útoky a zaměřit se jen na věcné argumenty. Důležité je i dostatečné kladení otázek, které donutí takového člověka ztlumit emoce a rozumně uvažovat nad odpovědí.

5.3.8 Perfekcionista

Detailisté jsou velmi pracovití lidé, snažící se jakýkoliv záležitost dotáhnout do nejmenších podrobností. Často velmi zbytečných. Rychlé rozhodování není jejich silou stránkou, nenajdeme je proto v profesích, kde je důležité zvládnutí úkolů v omezeném čase – výroba vozů, logistika, lékařství. Působí jako lidé soustředění a oddaní své práci. Dokáží se hluboce koncentrovat a téměř si nevšímat svého okolí. Jejich výstupy jsou dokonale promyšlené, propracované do detailů. Občas má problémy rozlišit věci důležité od těch

méně důležitých. Jejich projev je věcný, ale zabíhá do častých podrobností. Neklesá hlasem, nezdůrazňuje. Všechno co říká, je stejně důležité. Jeho prezentace je dlouhá, ale stále sleduje tématickou linii. Neverbální komunikace bývá obvykle nevýrazná, ale není to pravidlem – někdy detailista zdůrazňuje své názory gesty.

S puntičkářem se nejlépe jedná druhému puntičkáři, jistě najdou vzájemné pochopení a společný pohled na mnoho věcí, nicméně nikdy nebudou s prací hotovi. Efektivní komunikace s detailistou znamená držet se daného tématu a nepřipouštění odbíhání do dalších a dalších podrobností. Důležité je pracně z něj vytáhnout je to, co je důležité, a jenom to důležité.

5.3.9 Byrokrat (nepružný)

Pro nepružného člověka existuje realita na papíře. Dokumenty – zákony, vyhlášky, schémata, pracovní postupy, návody – mu poskytují vzájemně provázaný a dokonalý systém, který umožňuje organizaci optimální fungování. Nevnímá působení lidí, jejich potřeby, vlastnosti, dobré nebo špatné vztahy. Byrokrati se osvědčují převážně ve státní správě, ale také v soukromém sektoru jako znalci zákonů a norem, případně v oblasti řízení kvality jako strážci nastavených systémů. Takovýto typ člověka si obtížně zvyká v malé firmě, kde se nachází standardní postupy. Usilovně studuje různé předpisy a průběžně sleduje jejich aktualizace. Jeho stůl i pracoviště bývá precizně uklizené. Respektuje ostatní a nezasahuje do jejich pravomocí či odpovědností. Hovoří přesně, jeho věty jsou vypracované. Neverbální komunikace není žádným zvláštním nápadná, ale na jeho chování se často odráží úcta ke standardům a respekt ke slušnému chování. Pohybuje se nehlučně a sedí poněkud strnule – málokdy u něj vidíme ležérní postoj nebo ledabylé sezení.

Při rozhovoru s takovýmto člověkem využijeme pochvaly jeho skvělých znalostí a orientace v předpisech a zákonech. Díky tomu pak máme snadnější cestu ke zlomení jeho odporu ke změnám. Pokud bude po formální stránce uspokojen, bude se cítit poctěn, že je něčím pověřen. Komunikuje však stále stejně a není jeho věcí, aby druhá strana dané téma pochopila. Na první pohled může souhlasit, ale těžko se rozhoduje o nových věcech. Rozhovor by tedy měl být trpělivý a měl by dlouhodobě budovat důvěru.

5.4 Testování osobnosti – dotazník

Dílčím cílem šetření je připravit dotazník, skládající se z 36 různých otázek (viz Tabulka 1: Dotazník na zjištění typu osobnosti). Tyto otázky jsou uzavřené, kdy existuje širší škála možných odpovědí jiných než ano/ne. Dotazovaný má u každé z těchto uzavřených otázek na výběr ze čtyř odpovědí (nikdy, zřídka, občas, skoro vždycky) a musí si vybrat právě jednu z předepsaných variant odpovědí. Není tedy možné odpovídat na jednu otázku více vybranými odpověďmi. Předem navolené odpovědi by měly dostatečně představovat soubor vyčerpávající všechny možné alternativy odpovědí. Otázky jsou položeny jednoduchou formou a jsou směřovány ke zjištění osobnosti dotazovaného.

	Nikdy	Zřídka	Občas	Skoro vždycky
1. Mám ve svém oboru hluboké a rozsáhlé znalosti.				
2. Podporuji dobré mezilidské vztahy na pracovišti.				
3. Pracuji raději o samotě než s lidmi.				
4. Uznávám pouze svůj názor.				
5. Z ničeho si nedělám těžkou hlavu.				
6. Ve svém jednání používám promyšlené taktiky.				
7. Málo si promýšlím, co chci říci.				
8. Moje práce je precizní a bez chyb.				
9. Perfektně ovládám předpisy a nařízení.				

10. Preferuji odbornou práci před organizováním a komunikací.				
11. Snažím se ostatním pomáhat.				
12. Vyhýbám se projevu před větší skupinou.				
13. Vždycky trvám na plnění svých požadavků.				
14. Za žádných okolností se nenechám rozhodit.				
15. Hovořím o jiných lidech v jejich nepřítomnosti.				
16. V komunikaci se často někoho nechtěně dotknu.				
17. Vše dopracovávám do posledního detailu.				
18. Důsledně dodržuji všechny postupy.				
19. Spolupracovníci často špatně rozumějí mému odbornému vyjadřování.				
20. V konfliktní situaci raději ustoupím.				
21. Jsem raději tišší povahy a méně se vyjadřuji.				
22. Jsem zdrojem konfliktů.				
23. Dělán jen tolik, kolik je nezbytně nutné.				
24. Občas vymýšlím nástrahy na ostatní.				
25. Snadno se rozčílím.				
26. Neumím rozlišit, co je podstatné a nepodstatné.				
27. Nemám rád změny, ve stanovených plánech.				
28. Občas s obtížemi chápu potřeby jiných odborných útvarů.				
29. Lidé někdy zneužívají m dobroty.				
30. Neumím přesvědčit druhé a prosadit se.				
31. Občas kritizuji spolupracovníky.				
32. Vyhledávám pohodu a klid.				
33. Usiluji o získání postavení jiných lidí.				
34. Špatně reaguji na kritiku své osoby.				
35. Skoro na všem dokážu najít chybu či nedodělek.				
36. Postupuji vždy v souladu se zákonem a pracovním řádem.				

Tabulka 1: Dotazník na zjištění typu osobnosti

Otázky a jejich vyhodnocení je položeno tak, aby vyšla podobnost minimálně s jednou z předem určených devíti typů osobností. Ke každé z těchto osobností jsou přiřazeny právě 4 otázky z celkových 36. Podle odpovědí na tyto otázky (odpovědi jsou bodově ohodnoceny) se určuje podobnost s konkrétním typem osobnosti. Dotazovaný se může podobat více typům, kdy je nutné pro komunikaci používat kompromis mezi těmito osobnostmi a volit cestu „nejmenšího zla“.

5.5 Vyhodnocení otázek

Na základě již odpovězených otázek nyní můžeme zjistit, jaké osobě se dotazovaný nejvíce podobá. Jak jsem již zmínil v předešlé kapitole, předem jsem zvolil devět typů osobností, ke kterým se váží konkrétní otázky z dotazníku (viz Tabulka 2: Vyhodnocení konkrétního typu osobnosti).

Podle typu odpovědi u konkrétní otázky je následující bodové ohodnocení:

- Odpověď „**nikdy**“ = 0 bodů.
- Odpověď „**zřídka**“ = 1 bod.
- Odpověď „**občas**“ = 2 body.
- Odpověď „**skoro vždycky**“ = 3 body

Vyhodnocení osobnosti					Součet
Specialista	1.	10.	19.	28.	
Přátelský	2.	11.	20.	29.	
Plachý	3.	12.	21.	30.	
Arogantní	4.	13.	22.	31.	
Pohodový	5.	14.	23.	32.	
Intrikán	6.	15.	24.	33.	

Impulzivní	7.	16.	25.	34.	
Perfekcionista	8.	17.	26.	35.	
Byrokrat	9.	18.	27.	36.	

Tabulka 2: Vyhodnocení konkrétního typu osobnosti

Po sečtení bodů u jednotlivých otázek dostaneme podobnost s konkrétním typem osobnosti - hodnoty, sečtené v jednotlivých řádcích, říkají, nakolik je zvolená osoba vystižena některým z uvedených typů. Vyhodnocení:

- 1- 5 bodů – minimální podobnost s konkrétní osobností.
- 6 – 9 bodů – má k danému typu blízko.
- 9 – 12 bodů – ano, shoduje s daným typem.

5.6 Využití v praxi

Z výše popsaných typů osobností je vidět, že každá z nich vyžaduje odlišný přístup a rozdílný typ komunikace. Samozřejmě nemůžeme předkládat takovýto dotazník žádnému z našich klientů – ztratili bychom respekt a zákazník by si o nás pomyslel kdoví co. Ale jako první seznámení s různými typy osobností, se kterými se budeme potkávat, toto jistě postačí. Můžeme si ho však vyzkoušet třeba na našich přátelích či s našimi kolegy, u kterých si snadno ověříme správnost dotazníku. Tyto lidi dostatečně známe, abychom výsledky z dotazníku mohli porovnat s jejich opravdovými vlastnostmi. Na počáteční schůzce se doporučuje být především pasivnějšího charakteru, nechat mluvit klienta a držet si odstup – ať jde o přátelský či arogantní typ. Nicméně každý si musí projít důležitým začátkem a po pár schůzkách si udělá přehled o osobnostech, se kterými bude nadále jednat. Vytvoří si k nim určitý vztah, který může nadále rozvíjet. Poté může používat metody komunikace, které byly navrhnuty v dřívějších kapitolách. Samozřejmě jedná se o pouhé doporučení v teoretické rovině, kdy převedení do praxe pro někoho může znamenat značný problém. Ale žádný učený z nebe nespadl, je to jen o trpělivosti a zažití si konkrétní situace.

6 VÝUKOVÝ KURZ V PROSTŘEDÍ LMS MOODLE

Jednou z důležitých věcí v praktické části této práce je i vypracování výukového kurzu v prostředí LMS Moodle. Tento kurz by měl sloužit ke školení začínajících obchodních zástupců, kteří by díky němu měli získat základní znalosti v problematice komunikace s klientem. Pomůže jim tak pochopit základy komunikace a přinese jim praktický návod použitelný pro jejich pracovní nasazení.

Kurz se nachází na webové adrese:





- <http://vyuka.fai.utb.cz/course/view.php?id=211>

Je rozdělen do čtyř základních kapitol a jedné tréninkové kapitoly (Obrázek 5: Výpis souborů z výukového kurzu v prostředí LMS Moodle). V první kapitole se účastníci seznámí s rolí úspěšného obchodníka. Jsou zde popsány především základy chování, požadavky a klíčové schopnosti vedoucí ke správné komunikaci. Ve druhé kapitole se věnují přípravě – v teorii k této kapitole uvádím několik rad z praxe a popisuji důležitost tohoto tématu. Je zde také přiložen formulář, který slouží jako předloha pro vypracování přípravy. Po přípravě následuje většinou první kontakt se zákazníkem – telefonát. Účastníci kurzu se zde naučí strukturu a základní pravidla pro vykonání úspěšného telefonátu. Na závěr tohoto tématu je použit jednoduchý test. Další kapitolou už je samotné obchodní jednání, kterému je věnována největší pozornost v tomto kurzu. Je zde uvedeno několik rad a příkladů, na co všechno můžeme při jednání narazit a na co se také připravit. Na konci tématu je na vypracování několik jednoduchých úkolů. Poslední kapitolou je trénování hlasu a závěreční test na argumentaci.



Při sestavování tohoto kurzu se počítá s trenérem (učitelem), který tento kurz povede a jako záchytné body mu budou sloužit právě soubory v tomto kurzu, které rozdává účastníkům. Trenér by měl vést tento kurz smysluplně, zábavnou formou a měl by využívat také svých praktických zkušeností – jediné tak dokáže účastníky vtáhnout do tolik potřebného nasazení, které je důležité pro naučení se základů této pracovní pozice. Trenér by měl také dohlížet na vypracování úkolů a cvičení, které jsou zde připraveny.

Zlatá pravidla komunikace a obchodního jednání s klientem - Diplomová práce Jiří Šťastný







1 Úspěšný obchodník

-  TEORIE - Úspěšný obchodník
-  Schody do obchodnického nebe
-  Úspěšný obchodník
-  Aktivní naslouchání

2 Příprava

-  TEORIE - Příprava
-  Příprava rozhovoru
-  Formulář sloužící k přípravě



3 Telefonát

-  TEORIE - Telefonát
-  Pravidla telefonátu
-  Struktura telefonátu
-  Úspěšný telefonát
-  ÚKOL - Námitky v telefonátu
-  TEST - Schopnosti při telefonování

4 Obchodní jednání

-  TEORIE - Obchodní jednání
-  Zahájení jednání
-  Budování vztahu s klientem
-  Stisk ruky
-  Druhy otázek
-  Pozitivní formulace
-  Získání odpovědi "ano"
-  Námitky
-  VIDEO - Zvládání námitek
-  Nabídka
-  VIDEO - Doporučení namísto nabídky
-  Uzavření obchodu
-  ÚKOL - Negativa a pozitiva
-  ÚKOL - Otázky otevřené a uzavřené
-  ÚKOL - Vhodné formulace
-  ÚKOL - Pozitivní otázky

5 Trénink

-  ÚKOL - Cvičení s hlasem
-  TEST - Argumentace

Obrázek 5: Výpis souborů z výukového kurzu v prostředí LMS Moodle

ZÁVĚR

Celá tato práce společně s výukovým kurzem v prostředí LMS Moodle byla vytvořena proto, aby poskytla užitečné rady a pravidla začínajícím obchodním zástupcům, kteří chtějí zabrousit do tajů tohoto povolání. Proto byla záměrně kompletně použita v praxi jako školící materiál, podle kterého se už nyní připravují první začátečníci tohoto oboru. Setkala se u nich s kladnými ohlasy, kdy hlavně v práci uvedené příklady z praxe podle aktérů kurzu pro ně byly značně přínosné. Shodli se však také na tom, že uvedené metody a postupy nemusí fungovat u většiny klientů, s čímž se naprosto ztotožňuji. Proto je také důležitý kompromis mezi reálným životem a teorií v této práci a v neposlední řadě také styl našeho chování, který celou problematiku značně komplikuje a který musíme značně uzpůsobovat klientovi.

V práci se mi povedlo určit devět nejčastějších typů osobností, se kterými se můžeme setkat při našich jednání. Vytvořil jsem jejich charakteristiku, výčet vlastností a doporučil vhodnou komunikaci s nimi. Soupis těchto osobností představuje celou škálu klientů, kteří se vyskytují na všemožných pracovištích. Vytvořením dotazníku jsem pak jen umocnil výběr těchto typů osobností.

Pomocí zpětné vazby od účastníků kurzu, který byl založen na základech této práce, si myslím mohu říci, že tato práce splnila hlavní cíle. Poukázala a hlavně snaží se řešit problematiku komunikace s klienty. Dal jsem dohromady mnoho cenných rad z několikaleté praxe, které jsou právě pro tyto účastníky užitečné. Kompletní postup pro obchodní jednání je také jedním z hlavních cílů – bez něj by celý kurz postrádal smysl a hlavně má poukázat na správné dodržování a návaznost bodů jednání.

Závěrem lze tedy říci, že tato práce přinesla pozitivní výsledky, které jsou podloženy spokojeností uživatelů s kurzem v prostředí LMS Moodle. Zároveň však také dává prostor pro možné zamyšlení se a rozvíjení této problematiky.

CONCLUSION IN ENGLISH

The reason this thesis, together with LMS Moodle e-learning course, was made is to provide useful advice and rules for trainee sales representatives, who wish to wander into the secrets of this occupation. Therefore this thesis was intentionally used in practice as a training material for the first novices in this field of study. It had a positive feedback, mainly those parts that mentioned real life situations which were really beneficial. However they also agreed to the fact, that given methods and procedures doesn't have to work with the majority of clients which I definitely agree with. That's why there has to be a compromise between real life situations and a theory in this thesis, and also our behavior as well, which makes it more complicated and which we have to adjust for a client.

In this thesis I determined nine most common personality types we can meet. I described their characteristics, list of attributes and suggested appropriate way of communicating with them. List of these personality types represents a broad range of clients which exists in many different work places. By creating a questionnaire I made it easier to discover clients' personality types.

By studying feedback I got from participants of the course I can say this thesis met its main objectives. It pointed out and mainly it tries to solve the communication problems with clients. I gathered many valuable advices from my long-term practice, which are very useful for these participants. Full procedure of transaction of business was one of the objectives as well for without it the whole course would lack meaning. It also points out the right way of maintaining a transaction of business and order of agenda items.

In conclusion, this work has produced positive results, which are supported by user satisfaction with the LMS Moodle course. However it also leaves space for possible reflection and the development of this issue.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 119 s. ISBN 978-80-247-3001-1.
- BORG, J. *Umění přesvědčivé komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 177 s. ISBN 978-80-247-1971-9.
- GUTNER, G. *13 účinných strategií pro obchodní vyjednávání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 162 s. ISBN 80-247-1312-8.
- CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 263 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
- KANITZ von, A. *Umění úspěšné komunikace – Jak uspět v každém rozhovoru*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 112 s. ISBN 80-247-1222-9.
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 144 s. ISBN 80-247-1677-1.
- KOHOUTEK, R. *Metoda dotazníku pro pedagogy*. Brno: Paido, 1998. 30 s. ISBN 80-7204-067-7.
- KRAUS, B. *Základy sociální pedagogiky*. Praha: Portál, 2008. 216 s. ISBN 978-80-7367-383-3.
- MEDLÍKOVÁ, O. *Přesvědčivá prezentace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-2278-8.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 360 s. ISBN 80-247-0650-4.
- PLAMÍNEK, J. *Synergický management – Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5.
- PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace – Umění mluvit, slyšet a rozumět*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2706-6.
- SCHARLAU, C. *Techniky vedení rozhovoru*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 205 s. ISBN 978-80-247-2234-4.

- SCHARLAU, C. *Trénink úspěšné komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-3301-2.
- ŠNÝDROVÁ, I. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-2165-1.
- ŠTĚPÁNÍK, J. *Umění jednat s lidmi – Cesta k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 152 s. ISBN 80-247-0530-3.
- TERMANN, S. *Umění přesvědčit a jednat*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 164 s. ISBN 80-247-0304-1.
- VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací – Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
- WIEKE, T. *Vyjednávejte chytře*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 112 s. ISBN 80-247-1684-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Podřízený stisk, tzv. žebrácká ruka</i>	<i>31</i>
<i>Obrázek 2: Rovný s rovným, tzv. partner.....</i>	<i>31</i>
<i>Obrázek 3: Stisk významné osoby, tzv. tyranova ruka</i>	<i>32</i>
<i>Obrázek 4: Další druhy podání ruky</i>	<i>32</i>
<i>Obrázek 5: Výpis souborů z výukového kurzu v prostředí LMS Moodle</i>	<i>64</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1* E-learningový kurz v systému LMS Moodle, dostupný z WWW:
<<http://vyuka.fai.utb.cz/course/view.php?id=211>>.
- Příloha 2* CD s elektronickou verzí diplomové práce ve formátech doc a pdf a s vyučovými materiály z praktické části.