

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Kurz komunikačních a prezentačních dovedností

Studijní texty a pracovní listy

Nataša Kužníková

Gabriel Juchelka

2011/2012

Texty vznikly v rámci projektu Postilión – projekt zvyšování kvality vzdělávání
v oblasti poštovníctví a logistiky s důrazem na konkurenceschopnost absolventů na trhu práce.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Obchodní akademie a Střední odborná škola logistická, Opava, p. o.

Kurz komunikačních a prezentačních dovedností

Studijní texty a pracovní listy

Nataša Kužníková
Gabriel Juchelka

2011/2012

**Postilión – projekt zvyšování kvality vzdělávání v oblasti poštovníctví
a logistiky s důrazem na konkurenceschopnost absolventů na trhu práce.**
Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Publikace vznikla v rámci projektu Postilión – projekt zvyšování kvality vzdělávání v oblasti poštovníctví a logistiky s důrazem na konkurenceschopnost absolventů na trhu práce.

Publikace slouží ke vzdělávacím účelům žákům středních škol se zaměřením na finančníctví, poštovníctví a logistiku.

Registrační číslo projektu: CZ.1.07/1.1.07/03.0018

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Vydání: první, 2012

Jazyková korektura nebyla provedena, za jazykovou i obsahovou stránku textů odpovídají autoři.

© Mgr. Nataša Kužníková, Mgr. Gabriel Juchelka

© Obchodní akademie a Střední odborná škola logistická, Opava, p. o.

**Postilión – projekt zvyšování kvality vzdělávání v oblasti poštovníctví
a logistiky s důrazem na konkurenceschopnost absolventů na trhu práce.**
Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

*Věnujeme všem, kteří nám v letech 2011 a 2012 pomáhali
při pilotních bězích Kurzu komunikačních a prezentačních dovedností,
zvláště našim studentkám a studentům (většina frekventantů pilotních kurzů je na
skupinové fotografii na zadní stránce obálky),
dále texty věnujeme všem, kteří se chtějí aktivně sebezvedělávat.*

*Dovolujeme si upřímně poděkovat těm, kteří nám při pilotních kurzech pomáhali svými
radami, svými podněty a svým příkladem.*

*Děkujeme též autorům publikací, z nichž jsme čerpali informace pro naši práci,
zvláštní poděkování patří Vojtěchu Černému, jehož kniha *Prodejní techniky se může stát
i mnohým čtenářům studnicí rad a postřehů pro obchodní komunikaci.**

*Slova upřímného poděkování vyslovujeme Lucii Carbolové, Kataríně Kučerové
a Aleně Richterové, které nám byly nápomocny při řešení nejednoho problému.
Děkujeme rovněž České poště, s. p., díky jejímuž přístupu jsme mohli objevovat nové cesty
praktické edukace našich žáků, které chceme již v realitě středoškolského studia
v maximální možné míře dobře připravit na budoucí povolání.*

*Zvláštní poděkování patří našim studentkám a studentům, jejichž fotografie zpestřují
výklad nejedné kapitoly v těchto studijních textech; děkujeme též těm, kteří byli ochotni
se spolupodílet na tvorbě didaktického DVD ke komunikačním dovednostem.
Za technickou pomoc a praktické postřehy děkujeme našemu kolegovi Michalu Westovi.*

*Nataša Kužníková
Gabriel Juchelka*

**Postilión – projekt zvyšování kvality vzdělávání v oblasti poštovníctví
a logistiky s důrazem na konkurenceschopnost absolventů na trhu práce.**
Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	11
1 METODY EFEKTIVNÍHO SAMOSTUDIA.....	12
<i>TEXTY PRO SAMOSTUDIUM</i>	12
1.1 Jak efektivně studovat? Motivovat (se)! Plánovat!	12
1.2 Jak efektivně studovat? Pracovat s informacemi!	15
1.3 Obecné rady pro práci s textem.....	16
1.3.1 Konkrétní metody práce s textem = I. N. S. E. R. T.	17
1.3.2 Konkrétní metody práce s textem = Interaktivní studijní poznámky.....	18
1.3.3 Interaktivní studijní poznámky – pracovní list	19
1.3.4 Interaktivní studijní poznámky – pracovní list – vysvětlení.....	20
1.4 Jak efektivně studovat – opakovat!	21
1.5 Jak efektivně studovat – shrnutí	22
<i>POZNÁMKY</i>	24
Použité zdroje ke kapitole o samostudiu.....	25
2 SCHÉMA EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE, ROLE ZPĚTNÉ VAZBY	26
<i>TEXTY PRO SAMOSTUDIUM</i>	26
2.1 Druhy komunikace	26
2.1.1 Verbální komunikace	26
2.1.2 Neverbální komunikace	29
2.1.3 Komunikace činem	30
2.2 Efektivní komunikace	30
2.2.1 Schéma efektivní komunikace	31
2.3 Efektivní komunikace – shrnutí	34
2.4 Úkoly.....	35
<i>PRACOVNÍ LISTY</i>.....	36
3 NONVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	38
<i>TEXTY PRO SAMOSTUDIUM</i>	38
3.1 Co je nonverbální komunikace?.....	38



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

3.2	Příklady způsobů, kterými „nonverbálně mluvíme“	39
3.2.1	Bariéra rukama	40
3.2.2	Pero jako bariéra	41
3.2.3	Ostny	41
3.2.4	Kritik	42
3.2.5	Ukazovátko	42
3.2.6	Opravdové ukazovátko	43
3.2.7	Potlačená námitka	43
3.2.8	Potlačená agrese	44
3.2.9	Nejistota	44
3.2.10	Duchem nepřítomen	45
3.2.11	Pistole	45
3.2.12	Sekání	46
3.2.13	Další nonverbální signály a jejich možný význam	47
3.1	Nonverbální komunikace – shrnutí	48
3.2	Úkoly	49
	PRACOVNÍ LISTY	50
4	INTERPERSONÁLNÍ KOMUNIKACE	53
	TEXTY PRO SAMOSTUDIUM	53
4.1	Metody a formy interpersonální komunikace	53
4.2	Zásady úspěšné komunikace	55
4.3	Komunikace a jednání člověka asertivního, neasertivního a agresivního	56
4.3.1	Komunikace a jednání člověka asertivního	57
4.3.2	Komunikace a jednání člověka pasivního	57
4.3.3	Komunikace a jednání člověka agresivního	57
4.4	Chyby v komunikaci	58
4.5	Aktivní naslouchání	59
4.6	Pochvala a kritika	59
4.6.1	Pochvala	59
4.6.2	Kritika	59
4.6.3	Zásady kritiky	60

4.7	Interpersonální komunikace – shrnutí	61
4.8	Úkoly.....	62
	PRACOVNÍ LISTY.....	63
5	PREZENTACE JAKO DIALOG.....	64
	TEXTY PRO SAMOSTUDIUM	64
5.1	Obecné zásady prezentace.....	64
5.2	Zásady pro zpracování počítačové prezentace	65
5.3	Úkoly.....	66
	PRACOVNÍ LISTY.....	67
6	NÁMĚTY PRO EFEKTIVNÍ PREZENTACI	69
	TEXTY PRO SAMOSTUDIUM	69
6.1	Náměty pro efektivní prezentaci	69
6.1.1	Oční kontakt a komunikace činem.....	69
6.1.2	Vkládat prvky pro oživení atmosféry	69
6.1.3	Připravit si podklady pro přednášejícího i posluchače v tištěné podobě	70
6.1.4	Vždy mít na mysli pravidla pro srozumitelnost informace.....	70
6.1.5	Mít vždy na zřeteli, pro koho prezentaci vytváříme	70
6.2	Několik inspirací, jak stát a nestát při prezentaci.....	71
6.3	Několik inspirací k pozicím vsedě	76
6.4	Prezentace – „Eso“ prodeje.....	78
6.5	Úkoly.....	79
	PRACOVNÍ LISTY.....	80
7	PRAKTICKÉ CVIČENÍ PREZENTAČNÍCH DOVEDNOSTÍ.....	83
	TEXTY PRO SAMOSTUDIUM	83
7.1	Několik drobných rad na závěr tématu o prezentacích	84
7.2	Konkrétní cvičení prezentací.....	85
7.3	Úkoly.....	86
	PRACOVNÍ LISTY.....	87
8	SPECIFIKA OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ	90
	TEXTY PRO SAMOSTUDIUM	90
8.1	Obchodování je... ..	92



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

8.2	Náměty pro efektivní prodej.....	93
8.2.1	Jak motivovat lidi ke koupi.....	93
8.2.2	Proč lidé kupují.....	94
8.2.3	Obecné náměty k efektivnímu prodeji.....	95
8.3	Česko-český slovník.....	98
8.3.1	Při komunikaci s klientem není vhodné:.....	98
8.3.2	Nahrazení nevhodných výrazů.....	98
8.4	Obchodní rozhovor z hlediska nonverbální komunikace.....	99
8.4.1	Základní možnosti sezení u stolu.....	99
8.5	Pravidla společenského chování.....	102
8.5.1	Pozdrav.....	102
8.5.2	Představování.....	102
8.5.3	Podávání ruky.....	103
8.5.4	Jak si sednout při obchodním jednání.....	103
8.5.5	Výměna vizitky.....	103
8.5.6	„Vizitka“ obchodního zástupce.....	103
8.5.7	Business lunch.....	103
8.5.8	Pozvánka na společenskou událost.....	104
8.6	Úkoly.....	105
	PRACOVNÍ LISTY.....	106
9	JEDNÁNÍ S PRIVÁTNÍM KLIENTEM.....	108
	TEXTY PRO SAMOSTUDIUM.....	108
9.1	Osobnost klientů.....	108
9.2	Komunikační typologie klientů podle České pošty, s. p.....	109
9.2.1	Typ zaměřený na detail – DETAILISTA.....	109
9.2.2	Typ zaměřený na výsledek – VÝSLEDKÁŘ.....	110
9.2.3	Typ zaměřený na zábavu – ZÁBAVÁŘ.....	110
9.2.4	Typ zaměřený na harmonii – HARMONIK.....	111
9.3	Extravert nebo introvert.....	112
9.4	Charakteristika temperamentu.....	113
9.5	Typy temperamentu ve vztahu nadřizený a podřizený.....	117

9.6	Schody k úspěšnému prodeji.....	118
9.6.1	Kontaktní fáze – 1. schod	119
9.6.2	Analýza potřeb klienta – 2. schod.....	120
9.6.2.1	Typy otázek:.....	121
9.6.2.2	Závěrečná doporučení ke kladení otázek	122
9.6.3	Nabídka produktu – 3. schod	123
9.6.3.1	Tipy pro strategie nabízení.....	124
9.6.4	Námítky, argumentace a jejich řešení – 4. schod	125
9.6.4.1	Jak s námítkami pracovat	126
9.6.5	Uzavření obchodu – 5. schod.....	129
9.6.5.1	Křížový prodej	129
9.6.6	Rozloučení – „6. schod“	130
9.7	Komunikace s klientem školního věku na poště.....	130
9.8	Úkoly.....	131
	PRACOVNÍ LISTY.....	133
10	JEDNÁNÍ S KOMERČNÍM KLIENTEM.....	137
	TEXTY PRO SAMOSTUDIUM	137
10.1	Kdo to je „komerční klient“?	137
10.2	Zásady jednání s komerčním klientem.....	137
10.3	Náměty pro profesionální telefonování – sjednání schůzky	138
	PRACOVNÍ LISTY.....	141
11	ŘEŠENÍ NESTANDARDNÍCH KOMUNIKAČNÍCH SITUACÍ.....	142
	TEXTY PRO SAMOSTUDIUM	142
11.1	Nestandardní situace	142
11.2	Zásady pro řešení problémových situací	142
11.3	Vybrané asertivní techniky pro zvládnání nestandardních situací.....	143
11.3.1	Otevřené dveře – Jak na kritiku?	143
11.3.2	Metoda poškrábané gramofonové desky	144
11.3.3	Další způsoby asertivního zvládnání nestandardních situací.....	145
	PRACOVNÍ LISTY.....	146
12	PRAKTICKÉ ŘEŠENÍ OBEČNÝCH KOMUNIKAČNÍCH SITUACÍ.....	147



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

13 PRAKTICKÉ ŘEŠENÍ SPECIFICKY OBCHODNÍCH SITUACÍ.....	147
PŘÍLOHA – INFORMACE K SOCIOLOGICÉMU PRŮZKUMU.....	148
ZPŮSOBY SOCIOLOGICKÉHO PRŮZKUMU V SOUVISLOSTI S PRŮZKUMEM TRHU	148
POŽADAVKY NA SESTAVENÍ DOTAZNÍKU	149
KONSTRUKCE DOTAZNÍKU.....	150
PŘED SAMOTNÝM DOTAZOVÁNÍM	151
ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT, INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	151
TO HLAVNÍ NA KONEC?	151
POZNÁMKY:.....	152
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	158

ÚVOD

„Communicare est multum dare. – Komunikovat znamená mnoho dávat.“

Člověk je bytost společenská, sociální, vstupuje do vztahu s ostatními lidmi, v této vzájemné společenské interakci dochází k výměně informací prostřednictvím komunikace. To, že komunikace má vztah k druhým lidem, dokazuje i význam latinského slova *komunio*, což znamená *společenství*.

Ze všech dovedností, které je zapotřebí si v životě osvojit, stojí v popředí komunikace. Ta je lidskou nejdůležitější dovedností jak v životě soukromém, tak společenském, ale také profesním. Není proto náhodou, že je to jeden z požadavků, na kterém se shodují všichni zaměstnavatelé při výběru nového pracovníka. Uchazeč o zaměstnání, který není s to efektivně komunikovat, se na trhu práce uplatní jen stěží.

Při efektivní komunikaci se partneři vzájemně respektují, dochází mezi nimi nejen k výměně informací, ale také k vzájemnému ovlivňování. Komunikační dovednost je rozvíjena vyjadřováním vlastních názorů, diskutováním o nich, nasloucháním druhým, argumentováním a reagováním na názory ostatních. Uplatňování efektivní komunikace, dovednost řešit profesní a prodejní situace jsou předpokladem uplatnění v profesním životě.

S komunikací pak úzce souvisí prezentace, neboť prezentovat bez komunikace není možné. Nemůžeme si však prezentaci představovat jen v pojetí „školním“, kdy osoba stojí před tabulí a pomocí zpětného projektoru promítá text či obrázky, které komentuje. Prezentací je vlastně každé veřejné vystoupení, představení nového výrobku obchodním partnerům, nabízení služby či produktu potenciálním klientům, představení nové strategie nadřízeným pracovníkům apod.

Cílem kurzu komunikačních a prezentačních dovedností je prostřednictvím samostudia, korespondenčních úkolů, přímé výuky, rétorických a prezentačních cvičení či exkurzí získat komunikační dovednosti, které absolvent kurzu úspěšně uplatní nejen v pozdějším pracovním životě při jednání s privátním i komerčním klientem, při řešení obecných, specifických a nestandardních obchodních situací, ale mnohé komunikační strategie může využít již nyní ve svém životě soukromém či školním. Je však třeba pamatovat na skutečnost, že každá komunikační situace je jedinečná, že způsob vedení dialogu či prezentace je závislý právě na této situaci. Naš kurz má postavit kvalitní základy, na kterých budete Vy, žákyně a žáci Obchodní akademie a Střední odborné školy logistické (která navazuje na činnost Střední školy poštovních a logistických služeb, jež začala v roce 2011 projekt Postilión realizovat), muset sami dále stavět. Nezoufejte, každá „vydařená i nevydařená“ komunikace Vám poskytne prostor pro reflexi a další zkušenosti. Časem si osvojíte i přirozené způsoby improvizace a konstruktivního jednání, které jsou v obchodním dialogu velmi potřebné. Nechť jsou Vám tyto studijní texty přínosné; pamatujte, že nás můžete v průběhu celého kurzu, ale též v budoucnu, požádat o konzultaci, o zpětnou vazbu apod.

Nataša Kužníková a Gabriel Juchelka

1 METODY EFEKTIVNÍHO SAMOSTUDIA

TEXTY PRO SAMOSTUDIUM



prostuduj

Výraz samostudium je slovo složené, cítíme, že obsahuje skutečnost samostatného studia. Slovo studium pochází z latiny a znamená mj. učit se něčemu.

Projekt Postilión je z převážné části založen na samostudiu, avšak můžeme říci na řízeném samostudiu. Dostáváte studijní texty, které jsou „na míru“ připraveny přesně pro vás, v textech máte napsány studijní cíle, tedy slovní vyjádření, co byste měli po přečtení a nastudování textů znát, vědět, umět... V textu se budete setkávat se symboly, které vás upozorní na důležité informace,

a v závěru mnohých studijních materiálů se setkáte s povinnými i dobrovolnými úkoly, často také s otázkami či doplňovacími cvičeními, které vám mají především poskytnout zpětnou vazbu, zda umíte to, co byste umět měli.

Cíl kapitoly: Získat potřebné strategie pro samostatné studium. Poskytnout frekventantům kurzu náměty, jak efektivně pracovat s informacemi.

Čas potřebný k samostudiu a splnění úkolů k zamyšlení:

5 hodin

1.1 Jak efektivně studovat? Motivovat (se)! Plánovat!

① Prvním předpokladem efektivního studia je vědět, proč se něčemu učím, k čemu mně to bude. Mezi žáky, učni i studenty se často omílá věta: K čemu mně to bude? V kurzech projektu Postilión si tuto otázku klást nemusíte, kladli jsme si ji z vás. Chceme společně s vámi zvýšit vaše odborné kompetence, abyste později uspěli na trhu práce, abyste byli konkurenceschopní a abyste mohli říci a také prakticky dokázat, že umíte více než ostatní absolventi.

Připravujete se na práci ve finančním, poštovním či dopravním sektoru. Vžijte se do role klienta, který přichází na poštu nebo do kanceláře logistické firmy, chce poslat babičce do Aše bednu jablek.

Přicházíte k přepážce, přivítá vás zamračená poštovní úřednice, která právě telefonuje se svou známou a probírá včerejší díl oblíbené argentinské telenovely. Váš příchod ji očividně rozcílil – vyrušili jste ji. Nechává vás čekat, upozorňuje kamarádku, „že už musí končit, protože tam má lidi“, a pak se vás zamračeně zeptá: „Prosím?“ Když zjistí, že chcete posílat jablka a nevíte vlastně přesně jak, je zamračená ještě víc, upozorní vás na

to, že co tu vlastně děláte, když nevíte, co chcete. Doporučí vám jednu službu – balík. Už vám neřekne, že bude do Aše putovat 4 dny. To ostatně zjistíte sami, když babička zavolá a poděkuje za jablečné pyrě...

Šlo by to však i jinak: Mohla by Vás přivítat milá usměvavá úřednice, která ihned po vašem příchodu profesionálně ukončuje hovor, omlouvá se vám za zdržení a zeptá se vás na vaše přání. Seznámí vás hned se třemi produkty pošty, zhodnotí jejich přednosti, vzhledem k obsahu zásilky se přikloní ke službě Balík do ruky, který bude u vaší babičky už druhý den. Když zjistí, že nemáte na jablka pořádný obal, nabídne vám poštovní kartónovou krabici, kde budou vaše jablka v bezpečí...

Myslím si, že byste se vy, stejně tak jako asi každý, chtěli setkat s druhou zaměstnankyní...

V **Kurzu komunikačních a prezentačních dovedností** budeme společně pronikat do zákonitosti lidské komunikace, budeme se snažit teoreticky i prakticky pochopit jednotlivé druhy komunikace a připravit se na profesionální vystupování na poště, v bance nebo v dopravní kanceláři. Součástí kurzu bude i několik námětů, jak zvládat krizové situace a jak efektivně prezentovat. Tyto dovednosti totiž nevyužijete jen v dopravě, finančnictví a poštovníctví, ale také v běžném životě i v jiných zaměstnáních. Schopnost prezentovat pak využijete i ve svém dalším studiu (např. vysokoškolském).

② Další podmínkou efektivního samostudia (stejně tak jako každého studia) je být vhodně **motivován**. Motivace je vlastně motor, který žene vaši aktivitu něco vykonat, dále pak zaměřuje vaše jednání určitým směrem (v našem případě studijním směrem) a toto vaše jednání řídí, aby bylo dosaženo cíle.

③ Třetím bodem studia i samostudia je mít **stanoven určitý cíl**. Tento bod vlastně souvisí s prvním i druhým bodem – hlavní cíl je vědět, proč se něčemu učím, a když to vím, měl(a) bych být motivován(a) cíle dosáhnout.

Cíle mohou být různé, obecně platí, že máme cíle osobní (někam chceme směřovat – něčím být, založit rodinu, cestovat...), dále cíle pracovní (chceme vykonávat určitou profesi) a cíle studijní. U středoškoláků už cíle studijní souvisí s cíli pracovními, neboť střední odborné školy primárně připravují své žáky k výkonu určité profese.

Cíle však musí být jasné a měřitelné, dlouhodobé cíle je vhodné rozdělit do drobných cílů a sledovat, zda se nám daří či nedaří je naplňovat. K formulaci cílů slouží metoda **SMART**.

SPECIFIČNOST cíle = konkrétní jasná definovanost cíle (naučit se slovíčka 1. lekce)

MĚŘITELNOST cíle = cíl se dá kvantifikovat (je třeba se naučit 20 slovíček – každý den se jich naučím 5)

AKTUÁLNOST cíle = budu dělat něco, co je pro mne důležité, aktuální a potřebné, bylo by zbytečné se nyní učit luštit hieroglyfy, neboť musím dělat vše proto, abych úspěšně složil maturitu z cizího jazyka.

REALIZOVATELNOST cíle = je vůbec cíl proveditelný? Jsem barvoslepý, nemohu být elektrikářem! (nepoznal bych barvy drátů)

TERMÍN (TIME) = cíl je časově monitorovatelný, ohraničitelný do určitého data.



V záhlaví každé kapitoly máte stanoveny cíle dané kapitoly, můžete tedy sami kontrolovat, zda se Vám po studiu podařilo cíle naplnit.

S cíli neodmyslitelně souvisí čas, musím vědět, kolik mám času, efektivně jej rozvrhnout a naplnit, nemohu však zapomínat na odpočinek, který je nutný k regeneraci organismu. Podle odborníků bychom si měli plánovat jen asi 60 % času, který máme po příchodu domů ze školy a po obědě a prvotní regeneraci k dispozici.

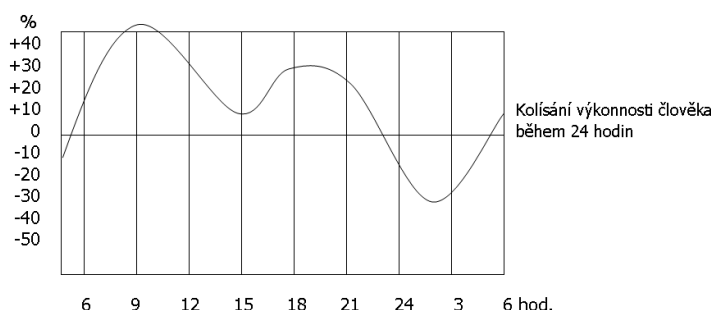
Cíle bychom si měli rozvrhnout na dlouhodobé – měsíční – týdenní a z těch týdenních vybírat aktuální denní cíle a s nimi související úkoly.

Pokud se stane, že někdy nestihneme to, co jsme si dopředu naplánovali, musíme vybrat to, co je nejdůležitější na další den, resp. na další dny (podle priority, co nejvíce hoří nebo co mě nejvíce ohrožuje – hrozí-li mně pětka z matematiky, nebudu se učit češtinu na další den, kde mně vychází 1–2, ale právě na tu matematiku, i když se kompozice píše až za 3 dny!).

Píšeme-li si své plány a cíle na papír, nepoužívejme červenou barvu – ta je při nesplnění cíle frustrující! A pokud se nám vše napoprvé nepodaří, nezoufejme, odborníci tvrdí, že učit se plánovat čas trvá půl roku. Jistě vás v tuto chvíli napadne otázka: To už je skoro po kurzu, tak proč se snažit? Odpověď je prostá: Neděláte to kvůli projektu či kurzu, ale kvůli sobě a své budoucnosti!

*Ve výše uvedeném textu bylo naznačeno, že je důležitější se učit do matematiky, neboť „hoří“. Vsadíme se, že mnozí z Vás by se však raději učili do té češtiny (pokud vůbec) než do matematiky. Tomuto odkládání nepříjemného říkáme **prokrastinace**. Proč odkládáme? Máme strach ze stresu, jsme líní, bojíme se neúspěchu atp. Někdo je k prokrastinaci náchylný více, jiný méně. U mladých lidí více odkládají nepříjemné muži než ženy. Jak ale bojovat s tímto problémem? Je nutné **plánovat, snažit se plány dodržovat, učit se sebekázní, odměňovat se, pokud se mně podaří splnit to, co jsem si naplánoval** (sladkost, kino, koupit si DVD...) a samozřejmě **rekapitulovat úspěchy!***

S plánováním času souvisí také životní biorytmus a tzv. **křivka výkonnosti**. Každý člověk je jistě jedinečný, má svou vlastní křivku výkonnosti, obecně však lze říci, že se nám nejlépe učí dopoledne a pak po 15. hodině odpolední (nejlépe kolem 18. hodiny), naše výkonnost pak po 19. hodině klesá.¹ Uvádíme graf křivky výkonnosti, který je převzat z materiálů Pedagogicko-psychologické porady ve Znojmě.²



¹ Srov. Účinné učení (Pomůcka pro rodiče a starší děti). [Online] Znojmo: PPP, 2005. [Citace: 22. července 2011.] <http://www.ppp-znojmo.cz/Download/Styly%20uceni.doc>

² Účinné učení (Pomůcka pro rodiče a starší děti). [Online] Znojmo: PPP, 2005. [Citace: 22. července 2011.] <http://www.ppp-znojmo.cz/Download/Styly%20uceni.doc>

Je nerozumné učit se hned po obědě, náš organismus soustřeďuje své síly k trávení a nikoliv do mozku. Jistě, u každého člověka bude křivka trochu jiná, sami víte, že existují 2 hlavní typy lidí – skřivani a sovy, přičemž tzv. skřivani jsou aktivnější ráno a sovy večer, resp. v noci.



rozšiřující text

Pokud bychom si chtěli sestavit vlastní křivku výkonnosti, sestojíme sít', kdy na horizontále budou jednotlivé hodiny a na vertikále bodová škála +5 až -5, každou hodinu si na sít' zakreslujeme náš aktuální stav (-5 velká únava, nic se nám nechce dělat, -4 velká únava, ale menší než -5), 0 znamená neutrál a +5 daří se nám velmi dobře, máme chuť do práce... Spojíme-li pak jednotlivé body, vznikne nám vlastní křivka výkonnosti.

V průběhu studia nezapomínejte na přestávky, které slouží k vaší regeneraci, neučte se hned po obědě nebo večeri! Buďme si vědomi toho, že místnost, kde se učíme, je třeba pravidelně větrat, měli bychom mít dobře osvětlený pracovní stůl nebo místo, kde se učíme (světlo by mělo na stůl dopadat zleva). Neopomínejme pitný režim! Nezapomínejte také na dostatečný a pravidelný spánek – měli bychom spát cca 8 hodin. Zdravý spánek podporuje naše zapamatování! Pamatujeme na to, že žádné drogy ani alkohol nepodpoří naši schopnost učit se, např. THC decimuje naši krátkodobou paměť.

Odborníci radí, že místo k učení by mělo být stabilní, tedy stálé, mělo by být u psacího či jiného stolu. Nicméně každý z nás může mít vyzkoušené jiné učební postoje (na zemi, vleže atp.), důležité je, abychom byli koncentrováni, tedy soustředěni na to, co děláme.

1.2 Jak efektivně studovat? Pracovat s informacemi!

Žijeme v době, v níž jsou všude kolem nás informace; ty můžeme rozdělit na primární a sekundární, tedy zprostředkované, které je třeba ověřovat. Toto je třeba mít na paměti při zpracovávání referátů, seminárních či ročníkových prací. Ve škole – v učebnicích nebo ve studijních textech projektu Postilión máte **zpravidla** uvedeny informace, které nemusíte ověřovat. Je tedy třeba uvést několik zásad, jak pracovat se studijním textem.

Bylo by velmi mylné a naivní domnívat se, že pro naplnění principů efektivního samostudia stačí text jednou přečíst. S textem je třeba pracovat!

Níže uvádíme dvě metody, které vám mohou usnadnit vaše samostudium v rámci projektu Postilión, a samozřejmě vám mohou usnadnit studium materiálů do povinných předmětů. Nejdříve se však seznámíte s obecnými radami pro práci textem.

Je nutné každý text přečíst vícekrát!

1.3 Obecné rady pro práci s textem

Tyto rady vycházejí z doporučení italské psycholožky a pedagožky Mercedes Indri de Carli, která pro mladé lidi napsala zajímavou knížečku *Nechce se mi učit*.³

Přípravná fáze efektivního studia textu

Chtěj text číst aktivně, s odhodláním něco se dozvědět!

① **Nejdříve si text jen prohlédnu, pochopím jeho strukturu.**

Představte si mapu města, které neznáte, zcela určitě se nejdříve podíváte na pláněk jako na celek, kde je centrum, jaké jsou hlavní ulice, jak je město velké.

Teprve potom je možné zkoumat konkrétní trasu.

Je důležité si přečíst úvod kapitoly, zjistit cíle textu, pak se podívat na strukturu textu, na podkapitoly a podnadpisy, v závěru zase pečlivě prostudovat úkoly a kontrolní otázky.

② **Položím si otázky: Co je účelem textu? Co mně chtěl autor sdělit? Proč mně to chce říci? Jak to mohu dát do souvislosti s tím, co vím?**

Snažte se přijít i na další otázky, které vás napadnou před vlastním čtením.

Otázky si někam zapište!

Vlastní efektivní studium textu

③ **Čtu text potichu a snažím se jej pochopit a hledat odpovědi na otázky, které jsem si položil(a).**

Pokud nerozumím nějakému slovu, vyhledám si jeho význam ve slovníku cizích slov nebo v terminologii oboru.

Pokud nechápu význam textu, přečtu si text pozorněji ještě jednou, třeba i nahlas nebo s někým (kamarádkou na internátu atp.).

Když nalézám odpověď na dříve položené otázky, udělám si obyčejnou tužkou na okraji poznámku – např. nějakou značku.

(Je vhodné přečíst si text ještě jednou potichu a sledovat, zda nám neuniklo něco důležitého.)

④ **Po pochopení textu čtu text nahlas a snažím se jej efektivně uchovat v paměti.**

Je dobré si nejdůležitější úryvky zopakovat několikrát, vhodné je též udělat si malé grafické znázornění.

Pokud jste si otázky k textu napsali, napište si k nim nyní odpovědi.

Závěrečná fáze efektivního studia textu

⑤ **Shrnutí**

³ Srov. DE CARLI, M. I. *Nechce se mi učit. Jak řešit problémy s učením*. Praha: Portál, 1995. ISBN 80-7178-241-6. s. 83–91.

Znovu si projdu podstatné body, snažím se odpovídat na otázky vlastními slovy; snažím se sám(a) text vykládat (jako bych byl(a) učitel(ka) a vysvětloval(a) učivo žákům).

Shrnutí mohu provést později, např. i druhý den.

Pokud něčemu stále nerozumím, poznačím si to a zeptám se lektora na příštím prezenčním setkání.

1.3.1 Konkrétní metody práce s textem = I. N. S. E. R. T.

Tato metoda tzv. kritického myšlení, vychází z tzv. konstruktivní pedagogiky, a jeho podstatou je odhalování souvislostí, kritická analýza jevů a nacházení vlastních závěrů. Kritické myšlení vede studenty k „**poznávací samostatnosti**“.⁴

Metodu I. N. S. E. R. T. vysvětlíme na výše uvedeném obecném schématu efektivního studia.

Přípravná fáze efektivního studia textu

- ① **Nejdříve si text jen prohlédnu, pochopím jeho strukturu.**
- ② **Položím si otázky: Co je účelem textu? Co mně chtěl autor sdělit? Proč mně to chce říci? Jak to mohu dát do souvislosti s tím, co vím?**
Snažte se přijít i na další otázky, které vás napadnou před vlastním čtením.
Otázky si někam zapište!

Vlastní efektivní studium textu

- ③ **Čtu text potichu a snažím se jej pochopit a hledat odpovědi na otázky, které jsem si položil(a).**
- ④ **Po pochopení textu čtu text nahlas a snažím se jej efektivně uchovat v paměti.**

Metoda **I. N. S. E. R. T.** = dělám si do textu symboly, které mně usnadní orientaci v textu (každý může používat své značky, obecně se pracuje s následujícími):

- ✓ To už znám, to vím...
- + To je pro mne nové, neznámé
(tímto znaménkem můžeme označit i ty informace, které odpovídají na mé otázky; nebo budu k označování takovýchto informací užívat symbolu !).
- S tím nesouhlasím.
- ? Tomu nerozumím, to bych chtěl vysvětlit, o tom se chci dozvědět více.

Zodpovídám na otázky, které text vyvolal.

Poznámka: Možná, že vám bude více vyhovovat dělat do textu značky již při prvním čtení, které nebude jen zběžné; musíte vyzkoušet sami, jaká práce s textem vám nejlépe vyhovuje.

⁴ Srov. KOLÁŘ, Z.-ŠIKULOVÁ? R. *Vyučování jako dialog*. Praha: Grada, 2007. 132 s. ISBN 978-80-247-1541-4. s. 69–71.

Závěrečná fáze efektivního studia textu

⑤ Shrnutí

Jádrem metody I. N. S. E. R. T. je používání specifických značek, symbolů.

1.3.2 Konkrétní metody práce s textem = Interaktivní studijní poznámky

I v tomto případě se vychází z obecné struktury studia textu, ale student má k dispozici „záznamový arch“, který si před samotným čtením, v jeho průběhu a po čtení vyplňuje, tak získává netradiční zápis.

Vycházíme z tabulky Lukáše Bajera zveřejněné na <http://lukasbajer.blogy.rvp.cz/2011/01/30/u-vypisovani-poznamek-z-textu-by-meli-zaci-premyslet/>.

1.3.3 Interaktivní studijní poznámky – pracovní list

Téma: _____

Před čtením	Při čtení	Po čtení
<p>Prohlédněte si celý text a do této kolonky napište</p> <ul style="list-style-type: none"> - název kapitoly/studijního textu - nadpisy a podnadpisy z textu - otázky, které vás před čtením napadnou - informace, které se vám zdají zajímavé (tučně zapsaný text, tabulka, graf, obrázek atp.) 	<p>Do této kolonky zapisujte otázky, které se týkají:</p> <ul style="list-style-type: none"> - obsahu kapitoly - tématu kapitoly - jednotlivých důležitých bodů podkapitol <p>(Své otázky zkuste formulovat z pozice učitele...)</p>	<p>Zde odpovídejte na otázky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - z vedlejšího sloupce - z konce kapitoly (kontrolní otázky přímo vytištěné ve studijním textu)
<p>Shrnutí hlavních myšlenek textu</p>	<p>Pište vlastními slovy!</p>	<p>Zamyslete se nad tím, jak spojit nové informace s tím, co znáte!</p>

1.3.4 Interaktivní studijní poznámky – pracovní list – vysvětlení

Používání této tabulky prakticky souvisí s obecnými zásadami samostudia, které jsme popsali výše, podívejte se nyní přímo do tabulky, kde jsou jednotlivé body obecného schématu začleněny do rámečků. Můžeme si všimnout nepatrných rozdílů, např. toho, že při této technice si klademe otázky i v průběhu vlastního čtení.

Před čtením	Při čtení	Po čtení
<p>Prohlédněte si celý text a do této kolonky napište</p> <ul style="list-style-type: none"> - název kapitoly/studijního textu - nadpisy a podnadpisy z textu - otázky, které vás před čtením napadnou - informace, které se vám zdají zajímavé (tučně zapsaný text, tabulka, graf, obrázek atp.) 	<p>Do této kolonky zapisujte otázky, které se týkají:</p> <ul style="list-style-type: none"> - obsahu kapitoly - tématu kapitoly - jednotlivých důležitých bodů podkapitol <p>(Své otázky zkuste formulovat z pozice učitele...)</p>	<p>Zde odpovídejte na otázky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - z vedlejších sloupců - z konce kapitoly (kontrolní otázky přímo vytištěné ve studijním textu)
<p>① Nejdříve si text jen prohlédnu, pochopím jeho strukturu.</p> <p>② Položím si otázky: Co je účelem textu? Co mně chtěl autor sdělit? Proč mně to chce říci? Jak to mohu dát do souvislosti s tím, co vím?</p> <p><i>Snažte se přijít i na další otázky, které vás napadnou před vlastním čtením.</i></p>	<p>③ Čtu text potichu a snažím se jej pochopit a hledat odpovědi na otázky, které jsem si položil(a).</p> <p>Na rozdíl od obecného schématu – bod ③ - si klademe otázky i při samotném čtení</p> <p>④ Po pochopení textu čtu text nahlas a snažím se jej efektivně uchovat v paměti.</p>	<p>④ Odpovídám na otázky</p> <p>Vidíme, že bod ④ je v tomto pojetí samostudia rozdělen do dvou kroků.</p>
<p>Shrnutí hlavních myšlenek textu</p>	<p>Pište vlastními slovy!</p>	<p>Zamyslete se nad tím, jak spojit nové informace s tím, co znáte!</p>
<p>⑤ Shrnutí</p>		

1.4 Jak efektivně studovat – opakovat!

To vše, co jsme popsali výše je důležité k pochopení, ale s pamětí a aktivním využíváním naučeného souvisí nejen zapamatování a pochopení, ale také uchování v paměti a následné vybavení a praktické využití.

Jak tedy uchovat naučené v paměti?

Tony Buzan napsal: „24 hodin poté, co jsme se hodinu učili, si pamatujeme nejvýše **20 % detailních informací**.“⁵

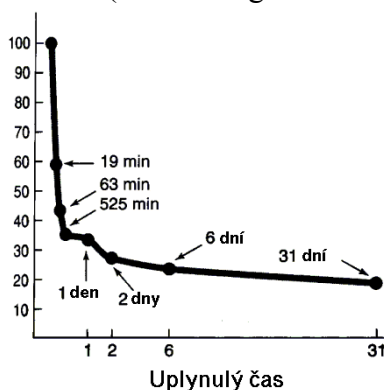
Co dělat, aby tomu tak nebylo?

Průběžně opakovat! Jedině průběžným opakováním a aktivním využíváním toho, co jsem se učil(a), mohu informace a dovednosti „udržet v paměti“. Je proto nutné naučená slovíčka nejen opakovat **memorováním**, ale také **aktivním užíváním** v promluvách, i kdybych měl(a) mluvit sám/sama se sebou! Naučené techniky komunikace je třeba také zkoušet, byť fiktivně.

Velmi nám mohou pomoci **mnemotechnické pomůcky** (jistě znáte už ze ZŠ: ŠETŘI SE, OSLE).

Nezapomínám **hledat souvislosti**, snažím se rovněž látku odborných předmětů představit si v technologii reálného provozu, proto se na poštách, v logistických firmách ptám, jak to funguje. Je důležité vstřebat technologii provozu do své mysli jako příběh, jako cestu konkrétní zásilky na konkrétní poštu: Paní Anička vzala to a ono... Takovýto **příběh se totiž lépe pamatuje**. (Je jasné, ale pro jistotu opakujeme, že **MUSÍM** rozumět odborným výrazům, nemá cenu učit se něco, aniž bych pochopil(a) látku nižší kategorie. Je to, jako bych stavěl(a) dům, který nemá základy, rozpadne se dříve, než bude dostavěn!)

Podívejme se na **křivku zapomínání** (tzv. Ebbinghausova křivka):⁶



⁵ Cit v. PETTY, G. *Moderní vyučování*. (3. vyd.) Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-978-X. s. 206.

⁶ Převzato z *Zpaměti.cz Pro lepší paměť a učení*. [Online] [Citace: 23. července 2011] <http://zpameti.cz/lepsi-uceni/usnadnete-si-pamatovani/>

Na grafu vidíme, jak rychle zapomínáme naučené, abychom zapomínání omezili, je třeba opakovat.

Platí zásada, že bych se měl(a) ihned po příchodu ze školy domů podívat na své denní poznámky v sešitech (jen podívat => připomenout si, co jsme ten den brali!), jít si odpočinout, učit se podle plánu, odpočívat a ještě před spaním si jen projít to nejdůležitější, spánek pak podpoří proces uchování informací. Následující den však musím látku znovu opakovat, snažit se ji propojit s tím, co už znám. Po několika dnech bych měl(a) zase opakovat to, co jsem se naučil(a). Mám-li látky mnoho, rozložím si ji na více menších celků.



vyzkoušej

POKUS: Zkuste si ještě říci všechna vyjmenovaná slova po S. Jde vám to dobře? Asi ne, i když víte, že jste je kdysi uměli; jelikož jste je průběžně neopakovali, zapomněli jste je. Kdybyste si je však jen několikrát zapakovali, zapamatovali byste si je znovu velmi rychle.



přestávka

Úvodní kapitola našich studijních textů představuje základ, na kterém budete dále stavět. Pokud myslíte absolvování kurzu vážně, snažte se studiem textů o samostudiu získat potřebné dovednosti pro práci s textem. Uvidíte, že to, co se Vám nyní zdá jako složité a zbytečné, později využijete nejen při absolvování kurzu komunikace a prezentačních dovedností, ale ve většině ostatních předmětů. Získané strategie studia textu využijete i později – při absolvování vysoké školy nebo v zaměstnání, kdy budete studovat nové předpisy, nové technologické postupy apod.

Než si však shrnete to, co jste se měli naučit, odpočiňte si, abyste načerpali nových sil k opakování. Pokud však

zjistíte, že něčemu ze shrnutí nerozumíte, vraťte se k hlavním textům a projděte si je znovu. Myslete na užitky, které Vám to v budoucnu přinese!

1.5 Jak efektivně studovat – shrnutí



shrnutí

Vážení a milí, již jste pronikli do několika metod efektivního samostudia (či studia) vůbec.

Připomeňme si nejdůležitější body:

- ✓ Vězte, proč se učíme!
- ✓ Motivujme sami sebe!
- ✓ Kladme si jasné dlouhodobé a krátkodobé cíle, stanovujeme si priority!
- ✓ Pracujme se studijním textem!

- výše uvedeným obecným radám se také někdy říká Metoda POČAČO – Přehled textu – otázky k textu – čtení – aktivní čtení – opakování, shrnutí vlastními slovy
 - využijeme různé metody pro aktivní práci s textem, např. I. N. S. E. R. T., Interaktivní studijní poznámky atd.
- ✓ Nezapomínejme hledat souvislosti pro praktický život!
 - ✓ A hlavně OPAKUJME!
 - ✓ Plánujme svůj čas! Nezapomínejme na přestávky a výkonnostní křivku!
 - ✓ Mysleme pozitivně, neboť *s chutí do toho, půl je hotovo!*

Jistě jste si všimli, že vám doporučujeme číst potichu, nahlas, vypisovat, hledat souvislost s tím, co už umíte, představovat si technologický postup atp. Proč to všechno? Jsou lidé, kteří mají více vizuální paměť (jsou pro ně důležité výpisky, grafy...), existují také takoví, kteří mají spíše paměť sluchovou (pro ty je důležité látku slyšet). Obecně však lze říci jedno: Většina lidí si pamatuje: 20 % z toho, co slyší, 30 % z toho, co vidí, 50 % z toho, co slyší a vidí, 70 % z toho, co řekne. Až 90 % si pamatujeme z toho, co sami uděláme.⁷

Jedno orientální přísloví výše uvedené shrnuje takto: *Řekni mi a já zapomenu, ukaž mi a já si zapamatuji, nechej mě to udělat a já pochopím navždy.*



rozšiřující text

Pokud rádi pracujete s internetem, určitě navštivte portál <http://zpameti.cz> – naleznete na něm mnoho zajímavých informací!

⁷ Různé zdroje uvádějí různé hodnoty, vycházeli jsme z *Wikipedie – Paměť (psychologie)*. [Online] [Citace: 25. července 2011.] http://cs.wikipedia.org/wiki/Pam%C4%9B%C5%A5_%28psychologie%29

Použité zdroje ke kapitole o samostudiu

1. DE CARLI, M. I. *Nechce se mi učit. Jak řešit problémy s učením*. Praha: Portál, 1995. ISBN 80-7178-241-6.
2. *Jak se efektivně učit*. [Online] [Citace: 22. července 2011.] <http://zsotrtrgm.cz/web/wp-content/2009/12/Jak-se-efektivn%C4%9B-u%C4%8Dit.pdf>
3. KOLÁŘ, Z.-ŠIKULOVÁ, R. *Vyučování jako dialog*. Praha: Grada, 2007. 132 s. ISBN 978-80-247-1541-4.
4. PETTY, G. *Moderní vyučování*. (3. vyd.) Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-978-X.
5. PRŮCHA, J.-WALTEROVÁ, E.-MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. (4. ak. vyd.) Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.
6. *Rozhovor s odborníkem na problematiku Time managementu*.
7. *Tabulka Lukáše Bajera zveřejněná na* <http://lukasbajer.blogy.rvp.cz/> 2011/01/30/u-vypisovani-poznamek-z-textu-by-meli-zaci-premyslet/.
8. *Účinné učení (Pomůcka pro rodiče a starší děti)*. [Online] Znojmo: PPP, 2005. [Citace: 22. července 2011.] <http://www.ppp-znojmo.cz/Download/Styly%20uceni.doc>
9. *Wikipedie – Paměť (psychologie)*. [Online] [Citace: 25. července 2011.] http://cs.wikipedia.org/wiki/Pam%C4%9B%C5%A5_%28psychologie%29
10. *Zápisy z přednášky Metody efektivního samostudia (Mgr. Biolek, PdF OU, 3. 10. 2008)*
11. *Zpaměti.cz Pro lepší paměť a učení*. [Online] [Citace: 23. července 2011] <http://zpameti.cz>

2 SCHÉMA EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE, ROLE ZPĚTNÉ VAZBY

TEXTY PRO SAMOSTUDIUM



prostuduj

Cíl kapitoly: Pochopit význam komunikace verbální, neverbální a komunikace činem v životě člověka, proniknout do schématu efektivní komunikace, dokázat vyjádřit důležitost a formy zpětné vazby.

Čas potřebný k samostudiu a splnění úkolů: 5 hodin

Slovo komunikace má několik významů, znamená spojení, veřejnou cestu, výměnu informací. V rámci předmětu Kurz komunikačních a prezentačních dovedností budeme se slovem komunikace pracovat především ve významu předávání informací. Je vhodné si povšimnout skutečnosti, že první část slova komunikace – komunio – označuje společenství. Je proto logické, že komunikovat se dá pouze s někým, ve vztahu k někomu, tedy ve společenství s lidmi.

Jak samotný komunikační proces probíhá, pochopíme z níže uvedeného grafu, nejdříve však musíme proniknout do jednotlivých druhů komunikace.

2.1 Druhy komunikace

Komunikaci bychom mohli dělit podle účelu na komunikaci společenskou, obchodní, pedagogickou, rodinnou atp. My se však budeme v této fázi zabírat komunikací podle formy, a to komunikací verbální, neverbální a komunikací činem.

2.1.1 Verbální komunikace

„...slova se nepočítají, neměří, ale váží.“

Karel Čapek

Verbální (slovní) komunikace je vývojově mladší formou sociálního kontaktu, ale v životě společnosti jako organizovaného celku má zcela mimořádný význam. Řeč se stala prostředkem rozvoje všech civilizací. Schopnost přesné a citlivé verbální komunikace je předpokladem úspěchu v téměř všech oblastech lidské činnosti.

Rečnické umění založilo nesmrtelnou slávu římského myslitele a rétora Cicerona, stejně jako jednoho z významných britských politiků Winstona Churchila, a proslulého Athénána Démosthena dokonce připravilo o život. Zamysleme se nad krásou jazyka

Shakespearových dramát, Goetheova Fausta, Máchova Máje nebo Vančurova Rozmarného léta a snadno nahlédneme, že verbální komunikace je základním pilířem světové kultury. Každý verbální projev má svou **formu a obsah**. **Forma** verbálního projevu může mít někdy rozhodující vliv na účinek verbálního sdělení. Forma verbálního sdělení však nevypovídá jen o stupni inteligence mluvčího, nýbrž odráží jeho celkový duševní stav. K formálním znakům slovního projevu náleží:

- **intonace hlasu** – vyjadřuje sebejistotu, strach, agresivitu
- **plynulost** – odráží rozrušení, klid, veselost
- **kadence** – ukazuje na nejistotu, zděšení, nesoustředěnost
- **frázování** – známka logického řetězení myšlenek nebo naopak zmatenosti a nejasnosti sdělení
- **perseverace** – neustálé opakování některých myšlenek, časté u alkoholiků.⁸

Obsah pak vyjadřuje samotné sdělení, tedy to, co je sdělováno.



zapamatuj si

ZAPAMATUJTE SI:

Forma projevu = jak to mluvčí říká
(rychle, pomalu, jakým tónem...).

Obsah projevu = co mluvčí říká.

K základním problémům **obsahu** sdělení náleží zkoumání významu slov, kterým se zabývá věda **sémantika**. Při chybném vnímání vztahu mezi slovem a předmětem (**denotace**), který toto slovo označuje, mohou vzniknout mnohá a někdy i žertovná nedorozumění. Svědčí o tom i následující ukázka s názvem „WC“.⁹ Pozorně si text přečtěte, pochopíte, jakým způsobem mohou vzniknout komunikační šumy.

Anglická dáma navštívila Švýcarsko a rozhodla se, že se v této zemi natrvalo usadí. Požádala místního ředitele školy, aby jí pomohl najít vhodný byt. Když našla místo, které vyhovovalo jejím požadavkům, vrátila se do Anglie pro zavazadla. Po příjezdu domů si náhle uvědomila, že neviděla v bytě „W. C.“ (v angličtině slangový výraz pro toaletu), takže ihned v této záležitosti napsala řediteli školy. Zde je dopis, který napsala:

Vážený pane,
během své nedávné cesty do Vaší země jsem byla okouzlena a rozhodla jsem se, že ten krásný byt, který jste mi ukázal, se stane mým stálým domovem. Když jsem se vrátila do Londýna, vzpomněla jsem si, že jsem neviděla W. C. a velmi mě to znepokojilo. Prosím napište co nejdříve, abych v této záležitosti měla jasno.

V úctě

Učitel, který neznal britský slang, byl naprosto vyveden z míry nad zkratkou „W. C.“, a požádal pastora, aby mu s tímto problémem pomohl. Oba muži společně došli k názoru, že „W. C.“ může znamenat jedině „Wayside Chapel“, kapli stojící u silnice. Ředitel školy pak anglické dámě napsal tento dopis:

⁸ Srov. JEČNÝ, D., KOUBEK, K. *Psychologie v kostce*. Úvaly: RATIO, 1995? s. 45-46.

⁹ Ukázka je z knihy JEČNÝ, D., KOUBEK, K. *Psychologie v kostce*. Úvaly: RATIO, 1995?

Vážená paní,
jsem pyšný na to, že Vás mohu informovat, že „W. C.“ se nachází jen devět mil od tohoto domu, za nádhernou skupinkou stromů. Může přijmout až 350 lidí najednou a je otevřeno v úterý, čtvrtek a neděli každý týden. V letních měsících přichází velký počet lidí, proto se doporučuje jít včas, i když tu je spousta místa k stání. Někteří lidé si s sebou nosí jídlo a udělají si tak hezký den. Zvláště bych Vám doporučoval návštěvu ve čtvrtek, kdy tam je varhanní doprovod. Akustika je vynikající – lze slyšet i ty nejjemnější tóny. Mohlo by Vás zajímat, že moje dcera se ve „W. C.“ vdávala. „W. C.“ zaujímá významné postavení v srdcích všech členů naší obce. Jsem přesvědčen, že se stane i součástí Vašeho života.

Se srdečným pozdravem
ředitel školy

Další významovou kategorií je **konotace** – citové zabarvení určitého slova. Např.: pusinka, rtíky, hubička, ústečka, ústa, huba, držka, pysk, tlama... (V češtině jste o takovýchto slovech hovořili jako o slovech hanlivých či lichotných, zveličelých či zjemnělých...) Zcela banálním, ale někdy nepříjemným zdrojem nedorozumění může být tzv. **homonymie**, tj existence slov, která stejně znějí, ale znamenají něco zcela jiného. Tak tomu bylo i v případě, kdy vyděšený otec volá na lékařskou pohotovost:

Otec: „Pane doktore, stůně mi dítě.“
Lékař: „A jak je starý?“
Otec: „Copak starý, tý je dobře, ale dítě mi stůně.“

Obsah verbálního projevu přenášeného ve sděleních může být různým způsobem narušen. Může dojít k postupné ztrátě informace, jako je tomu v ukázce:¹⁰

Ředitel náměstkovi:

Zítřka v 9 hodin je zatmění Slunce, tedy něco, co se každý den nevidí. Ať nastoupí zaměstnanci v pracovním oděvu na nádvoří. Při pozorování tohoto jevu podám příslušný výklad. Bude-li pršet, nebude nic vidět a v tom případě se sejdeme v jídelně.

Náměstek vedoucímu odboru:

Na pokyn ředitele bude zítřka v 9 hodin zatmění Slunce. Bude-li pršet, nebude to na nádvoří v pracovním oděvu vidět. V tom případě se provede zatmění Slunce v jídelně, tedy něco, co se každý den nevidí.

Vedoucí odboru vedoucímu oddělení:

Na pokyn ředitele dojde zítřka v 9 hodin v pracovním oděvu ke zatmění Slunce. Ředitel dá pokyn k tomu, má-li pršet v jídelně, což se každý den nevidí.

Vedoucí oddělení skupináři:

¹⁰ Ukázka je z knihy JEČNÝ, D., KOUBEK, K. *Psychologie v kostce*. Úvaly: RATIO, 1995?

Bude-li zítra v jídelně pršet, tedy něco, co se každý den nevidí, zmizí v 9 hodin ředitel v pracovním oděvu.

Skupinář pracovníkům:

Zítra v 9 hodin zmizí ředitel. Škoda, že se to nedá vidět každý den.

Správné komunikaci je možné se učit jako kterékoliv jiné dovednosti. Za optimální je považována komunikace asertivní. Rozumíme jí komunikaci přímou, jasnou, nemanipulativní, nezraňující druhého člověka, která vede k přirozenému chování a projevuje se v konkrétních činech.

Rozdíly lze spatřovat v komunikaci žen a mužů. Ženy hovoří více o emocích a častěji kladou otázky. Řeší-li problém, rády si ho s někým prodiskutují. Muži na rozdíl od žen mají rádi ticho. Řeší-li muž problém, promýšlí varianty řešení sám a většinou sděluje až konečné řešení.

Zásady komunikace sebevědomého člověka:¹¹

- *nebojí se otevřeně vyjádřit vlastní pocity (a to jak pozitivní, tak negativní)*
- *dokáže druhému člověku **naslouchat, aniž by jej přerušoval** a skákal mu do řeči*
- *umí požádat ostatní o laskavost*
- *dokáže upřímně pochválit*
- *umí vést rozhovor s člověkem, kterého nezná*
- *dokáže jasně říci ne*
- *umí konstruktivně kritizovat*
- *dokáže přijmout kritiku (to je mnohdy velmi těžké; rada: naučme se kritiku vnímat jako námět ke svému zdokonalení)*
- *umí se podělit o svou radost*

Verbální, tedy slovní, komunikace se dále dělí na **mluvenou a psanou**. Někteří odborníci uvádějí, že podíl mluvené komunikace vůči psaným textům je **98 : 2**.

2.1.2 Neverbální komunikace

Řeč těla mluví mnohem více než slova.

Neznámý autor

Neverbální, někdy také označována jako nonverbální či mimoslovní, komunikace má na rozdíl od slovní komunikace mnohem širší škálu dorozumivacích prostředků. Je to vývojově starší způsob dorozumívání. Je lidem dán od přirozenosti, a je tedy velmi těžko ovládán vůlí. Díky této možnosti je člověk schopen se i v cizí zemi domluvit o nejzákladnějších věcech, i když příslušný jazyk neovládá. Mimoslovní komunikace má přednost v tom, že umožňuje člověku přijímat informace všemi smysly. Člověk nejen slyší,

¹¹ Zásady převzaty a mírně upraveny pro potřeby žáků podle zajímavé publikace: PAULÍNOVÁ, L. *Psychologie pro Tebe*. Praha: Informatorium, s.r.o., 1998. ISBN 80-85427-30-0. s. 65-67.

ale také vidí, cítí, dotýká se, ochutnává. Mimoslovní komunikace předchází a umocňuje slovní komunikaci. „Uvádí se, že až 65 % informací pochází z neverbální komunikace.“¹²

Součástí neverbální komunikace, někdy také označované jako řeč těla, je především:¹³

- **mimika** (zahrnuje pohyby obličejových svalů – svrštění čela, zakřivení úst..., pohyby očí, sledování očního kontaktu bývá odborně označováno jako **vizika**)
- **gestika** (zahrnuje pohyby a postavení rukou, paží, nohou a hlavy)
- **kinezika** (zahrnuje pohyby celého těla)
- **posturika** (sleduje postoje a pozice celého těla)
- **haptika** (sleduje význam doteků)
- **proxemika** (se zabývá vzdáleností mezi komunikujícími osobami)

Blíže se s neverbální komunikací seznámíte v další kapitole.

2.1.3 Komunikace činem

Slovy můžeš zatajit, co chceš. Skutky tě ale prozradí.

Neznámý autor

Komunikace činem svým způsobem souvisí s neverbální komunikací, komunikace v tomto případě probíhá prostřednictvím konkrétního jednání osoby, patří zde však také oděv mluvčího.

Asi nás příliš nepřesvědčí ochránce přírody a živých zvířat, který žádá zastavení zabíjení zvířat pro kožesinu, je-li oblečen v nokovém kožichu; stejně tak způsobí komunikační šum učitel, který hlásá, že fyzické tresty nejsou možné, že jsou neefektivní, a přitom svému dítěti uštědří pohledek před zraky ostatních. Nebo do třetice: jak přesvědčivá budou slova vychovatele, který bude říkat, aby žáci nekouřili, přičemž bude věčně páchnout po cigaretovém kouři?

2.2 Efektivní komunikace

Chceš-li se mnou diskutovat, přesně vysvětli pojmy.

Voltaire

K efektivní komunikaci patří sladění všech tří složek komunikace – verbální, neverbální a komunikace činem. Neverbální komunikace nesmí narušovat mluvený projev (např. komunikující tak „máchá rukama“, že působí směšně, posluchač se soustředí na ruce mluvčího a nevnímá to, co říká).

K efektivnosti komunikace také jistě patří vhodné užívání slov. Představte si klienta pošty, kterému pracovnice přepážky řekne, že pokud chce podat „rečko“, musí vyplnit podací

¹² ŠIMÍČKOVÁ-ČÍŽKOVÁ, J. *Kompendium sociální a pedagogické psychologie*. Ostrava: Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta, 2004. ISBN 80-7042-365-X. s. 29.

¹³ Srov. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

lístek. Nebo v dopravní kanceláři uslyšíme výraz puťovka. **Pamatujme na to, že ten, s nímž mluvíme, nemusí znát odborné či slangové výrazy, proto se jich raději vyvarujeme nebo je hned vysvětlíme.**



Vždy je třeba vysvětlit výraz udaná cena – většina klientů pošty, kteří nejsou zběhlí v podávání zásilek s udanou cenou, tomuto výrazu nerozumí.

V této chvíli jste dostatečně teoreticky připraveni na to, abyste pochopili schéma efektivní komunikace, proniknete tedy do podstaty komunikačního kanálu. Uvidíte, že to, co je na první pohled velmi snadné; nebo že to, co trvá jen zlomek sekundy, je ve své podstatě velmi složitý a náš mozek musí vykonat mnoho práce.



přestávka

Než se pustíte do dalšího studia, udělejte si krátkou přestávku, dopřejte svému mozku čas k regeneraci.

2.2.1 Schéma efektivní komunikace

Následující výklad začneme hádankou, nebude se týkat ani poštovníctví, finančnictví, dokonce ani dopravy. Máte za úkol pochopit níže uvedenou výpověď a pod ní (návrh řešení) napsat, jak jste text pochopili (linky s textem skutečné řešení ponechte zatím nevyplněné):

***Cinava mange maro, potym jeden krepel, kusek presvuřtu a bulku.
Mi se zda, že si doopravdy pochutnám.***

Návrh řešení:

Skutečné řešení:

Zdá se Vám úloha příliš těžká? Pokud ano, zkuste si na linku napsat jen to, čemu rozumíte, ještě se k úkolu vrátíme. Poradíme vám však, že se jedná o text, který je složen z romštiny, prajzského dialektu a spisovné češtiny.

Je jasné, že většina lidí daný text nepochopí, kdybychom se setkali s takovouto promluvou v běžné komunikaci, nastal by informační šum. Vždyť bychom nepochopili, co vlastně mluvčí chtěl říci, nepronikli bychom do jeho záměru.

Mezilidská komunikace je totiž tvořena vzájemnými promluvami mluvčího a posluchače (chcete-li odesílatele a adresáta sdělení), jeden má nějaký záměr (chce něco říci, ptát se, rozkazovat...) a druhý by měl chtít onen záměr pochopit; pak se role obrátí a dochází k tzv. zpětné vazbě.



rozšiřující text

Dříve si lidé mysleli, že mluvení a poslouchání je vzájemně oddělené; bylo tvrzeno, že ten, kdo mluví, neposlouchá; a ten, kdo poslouchá, nemluví. Později si lidé všimli, že se vzájemně pozice mluvčího a posluchače střídají, avšak dnes moderní teorie hovoří o tom, že ten, kdo mluví, zároveň poslouchá, a ten, kdo poslouchá, zároveň mluví.

Zdá se Vám to divné? Na příkladu snad pochopíte. Už jsme si říkali základní informace o neverbální komunikaci; každý z nás asi chápe význam výrazu „dát oči v sloup“. Představte si, že maminka chce (má záměr) své dceři „promluvit do duše“, neboť přišla pozdě z diskotéky; nemá v úmyslu ji bít nebo na ni křičet, chce jí jen vysvětlit pravidla...

Poté, co se s dcerou pozdraví, jí řekne, že si opět neuklidila, a navíc přišla pozdě ze zábavy, ačkoliv slíbila, že bude v jedenáct doma. Chce dále pokračovat ve své promluvě a tu „poslouchající“ dcera dá oči v sloup. Matka zapomene na to, co chtěla říci, upraví svůj záměr podle této dceřiny reakce a uštedří jí pohledek.

Jasně jsme viděli, že i poslouchající dcera „mluvila“ (sice neverbálně, ale dala jasně najevo, co jí myslí), mluvící matka také poslouchala, neboť zaregistrovala dceřino gesto a vyhodnotila jej, upravila proto svůj záměr (promluvit do duše) na jiný záměr (trestat).

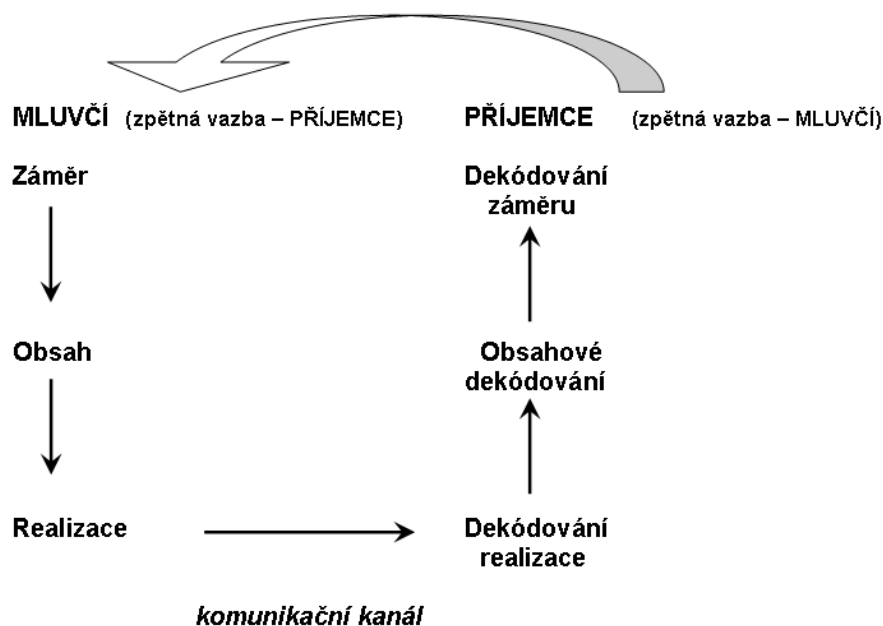
Podíváme se teď zase všichni na řešení výše uvedeného úkolu a na schématu efektivní komunikace si vysvětlíme podstatu komunikačního modelu.

Význam úvodní věty je následující:

Koupím si chléb, pak jednu koblihu, kousek tlačenky a housku. Myslím si, že si doopravdy pochutnám.

Tak, jak vám to šlo? Napište do kolonky *skutečné řešení* správnou odpověď a podívejte se na následující schéma.¹⁴

¹⁴ Podle HÖFLEROVÁ, E.-KROHE, P. *Komunikační dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: OU, 2003. ISBN 80-7042-287-4.



Záměrem mluvčího může v obecné rovině být sdělení, příkaz, otázka.

Obsah promluvy je tvořen slovy, skloňováním a časováním slov, skladbou slov do vět a slohem výpovědi.

Realizace záměru je pak psaná nebo mluvená, verbální či neverbální, nebo též činem.

Komunikačním kanálem rozumíme prostředí, jímž promluva „putuje“ – může to být prostor v místnosti, na ulici, v dopravní kanceláři, u přepážky, ale také monitor počítače, list papíru apod.

Toto všechno musí být splněno na straně mluvčího, který svůj záměr kóduje a komunikačním kanálem vysílá k příjemci promluvy. Ten vše automaticky ihned nepochopí, musí promluvu mluvčího rozšifrovat, dekodovat.

Příjemce promluvy musí nejdříve **dekódovat realizaci** promluvy – tedy realizaci zvuku, psaných slov nebo musí vidět gesto či čin.

Poté dochází k **obsahovému dekodování**, tzn., je třeba pochopit jednotlivá slova, jejich tvary, dále je třeba šifrovat jednotlivé věty a celou výpověď.

Je-li vše úspěšně dekodováno, může být pochopen **záměr mluvčího**.

Z příjemce se pak stává mluvčí, který pomocí zpětné vazby reaguje na záměr mluvčího – odpoví, něco udělá atd.

Proces dekodování zpravidla trvá jen zlomek sekundy, v některých patologických případech však může trvat i déle (viz výše věta *Cinava mange maro...*), a tím naruší efektivnost komunikace – může dojít ke **komunikačnímu šumu**. Efektivnost komunikace může ve stránce obsahové narušit používání cizích, slangových, odborných či příjemci

pomluvy neznámých výrazů (emška, ještěrka...), nesprávné skloňování nebo užívání nářečí (malej balík; Sýkorového mostu místo Sýkorova mostu; krepel místo kobliha apod.), nevhodný slovosled... V oblasti obsahu by nastal problém také tehdy, pokud by adresát promluvy neznal jazykový kód mluvčího (komunikace Američana a Čecha). Komunikační šum v oblasti obsahové vznikl také ve výše uvedeném příběhu W. C.

V realizaci záměru může komunikační šum způsobit nevhodné přizvukování, k informačnímu šumu na úrovni komunikačního kanálu může dojít např. kvůli hluku na ulici nebo kvůli nefunkčnímu akustickému zařízení u přepážky.



zapamatuj si

Nezapomínejme, že i ten, který právě mluví, poslouchá toho, kdo by měl poslouchat, čte totiž jeho neverbální projevy, gesta nebo slovní reakce...

2.3 Efektivní komunikace – shrnutí



shrnutí

Komunikace hraje důležitou roli v životě člověka, díky ní dochází k předávání informací, sdělování emocí apod. Komunikace probíhá mezi komunikanty (těmi, kteří komunikují). Zjednodušeně lze říci, že na jedné straně stojí odesílatel promluvy a na straně druhé adresát promluvy. Jejich role se v průběhu komunikačního procesu střídají.

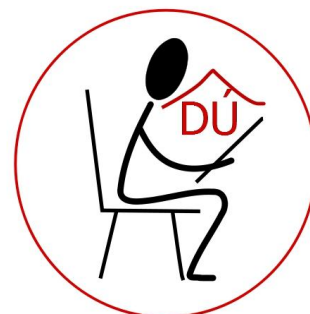
Odesílatel promluvy si musí rozmyslet, čeho chce komunikací dosáhnout (záměr), tomuto záměru dává určitý obsah, rozhoduje se, zda užije komunikace verbální, nonverbální či komunikace činem. Pak nastává samotný proces realizace záměru, realizace se komunikačním kanálem (prostor, papír, monitor...) dostává k adresátovi (příjemci), který se snaží záměr dekódovat. Odesílatelova reakce na adresátovu promluvu se označuje jako zpětná vazba.

Za zmínku stojí také to, že i ten, který právě nevystupuje v roli adresáta, je mluvčím, neboť např. nonverbálně sděluje své pocity, názory apod. Blíže bude o tomto problému pojednáno v kapitole č. 3.

2.4 Úkoly

Korespondenční úkol:

1. V textu jste se několikrát setkali s informačním šumem, který byl způsoben nevhodným kódováním obsahu (užívání neznámých výrazů, termínů, cizích slov atp.) Všimněte si ve svém okolí (ve škole, na brigádě, na praxi na poště či v logistické firmě, doma, na ulici...) situací, v nichž dojde nebo by mohlo dojít ke komunikačnímu šumu kvůli nevhodně užitým slovům atp. Situace stručně popište.



domácí úkol

Termín odeslání: _____

Dobrovolný korespondenční úkol:

2. Na internetu (např. na You Tube) můžeme najít mnoho úryvků z filmů, reklam nebo domácích videí, kde je zajímavým způsobem ukázána komunikace verbální (informační šumy apod.), neverbální nebo činem. Vyhledejte nějaké takové sekvence a odkaz na ně zašlete lektorovi kurzu.

Dobrovolný úkol na příští prezenční výuku:

1. Na neporozumění významu slov nebo na homonymii je založeno mnoho vtipů, zamyslete se, zda nějaký takový vhodný vtip znáte, napište jej níže. Za splnění tohoto **dobrovolného** úkolu budete odměněni bodovými body v závěrečném testu. Budete-li mít napsán vtip, který ve skupině nikdo nebude mít, získáváte více bodů.

Povinný písemný úkol na příští prezenční výuku:

Doplňte vynechaná slova:

Prostřednictvím komunikace dochází k _____ informací mezi _____.

Dělíme ji na tři oblasti: _____, _____ a komunikaci _____.

Přitom verbální komunikace se dále dělí na _____ a _____.

Každý verbální projev má svou _____ a obsah. Obsah vyjadřuje _____ a forma _____.

V oblasti komunikace má mluvčí nějaký _____, který se snaží příjemce promluvy _____, nedejde-li dekodování záměru, nastává _____ šum.



pracovní list

SCHÉMA EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE, ROLE ZPĚTNÉ VAZBY *PRACOVNÍ LISTY*

AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ

Nikdy nepodceňujte naslouchání. Je to jedna z nejdůležitějších dovedností, kterou se můžete naučit.

Michael LeBoeuf

Stojíme na prahu našich setkání, v nichž budeme pronikat do podstaty komunikace, prezentace a obchodních dovedností. Aby se z nás stali dobří obchodníci, musíme umět efektivně naslouchat. Budeme se nyní věnovat **aktivnímu naslouchání**, to využijete později při obchodním jednání.

Co působí bariéry v naslouchání?

Zásady aktivního naslouchání:

3 NONVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

TEXTY PRO SAMOSTUDIUM



prostuduj

Cíl kapitoly: Hluběji proniknout do nonverbální komunikace, uvědomit si její roli v komunikaci s klientem.

**Čas potřebný k samostudiu
a splnění úkolů:** 5 hodin

Se základy nonverbální komunikace jste se již seznámili v předchozí kapitole, v této kapitole si zopakujete to nejdůležitější, dále pak budete mít možnost hlouběji proniknout do vybraných oblastí nonverbální komunikace, nebudou chybět ani fotografie s praktickými ukázkami.

3.1 Co je nonverbální komunikace?

To nejdůležitější v komunikaci je slyšet to, co nebylo řečeno.

P. F. Drucker

Nonverbální komunikace, někdy také označována jako neverbální, je součástí lidských projevů. Jedná se o vývojově starší komunikaci. Můžeme ji tedy ovládat složitěji než komunikaci verbální. Je vhodné se alespoň v základních obrysech s nonverbální komunikací seznámit. Je vhodné varovat se negativních nonverbálních projevů, které jsou popsány níže.

Mimoslovní komunikací sdělujeme:¹⁵

- city, pocity, nálady
- zájem o sblížení, navázání kontaktu
- vytvoření dojmu o druhém člověku
- snahu o ovlivnění komunikačního partnera

Mimoslovní komunikaci („řeč těla“) tvoří:

- výraz obličeje – mimika
- oční kontakt
- gesta – gestika (standardizované pohyby končetin: „pojd!“)
- volba vzdálenosti (přibližování, oddalování) – proxemika
- pohyby – kinezika (pohyby hlavy a končetin)
- postoj – posturologie (držení těla při stoji i sezení)

¹⁵ Uvedené výčty vycházejí ze zajímavé publikace, již doporučujeme zájemcům, kteří chtějí blíže proniknout do problematiky, srov. PAULÍNOVÁ, L. *Psychologie pro Tebe*. Praha: Informatorium, s.r.o., 1998. ISBN 80-85427-30-0. s. 66-70.

- dotyky – haptika
- úprava zevnějšku (oděv, úprava nehtů, make up...)
- osobní vůně
- osobní energie

Paralingvistické komunikační prostředky, které jsou rovněž součástí nonverbální komunikace:

- intenzita hlasu
- tón hlasu a jeho barva
- délka hovoru
- rychlost mluvy
- přestávky v řeči
- chyby v řeči (přeřeknutí, zakoktání, opomenutí, atd.)

Mimoslovní komunikace je:

- spontánnější, bezprostřednější
- výraznější, jednoznačnější
- pravdivější
- je bohatě obsazena, sycena city
- člověk je jí zranitelnější
- vývojově starší než slovní, proto se hůře ovládá vůlí

Mimoslovní chování nás natolik informuje o pocitech a citech ostatních, že lehce pochopíme sympatie či nesympatie. Těžkosti však vznikají, když nám někdo něco jiného říká a jinak se chová nonverbálně. Mimoslovní chování můžeme také vnímat zkresleně, podle vlastního vnitřního rozpoložení, případně podle našeho postoje k danému člověku.



POKUS: Zkuste si představit situaci u přepážky banky, pošty nebo v dopravní kanceláři, kdy je verbální a nonverbální komunikace zaměstnance v rozporu. Může dojít ke komunikačnímu šumu? Jestliže ano, proč? Co vnímá klient především?

3.2 Příklady způsobů, kterými „nonverbálně mluvíme“

Na následujících stránkách uvádíme několik fotografií, na fotografiích jsou zachycena gesta, postoje či výrazy obličejů, nebude chybět ani vysvětlení daných nonverbálních projevů. Vnímání těchto signálů u druhých nám může pomoci při vlastní komunikaci, kdy budeme korigovat vlastní gesta, abychom nezpůsobovali komunikační šum; znalost níže popsanych signálů nám však také může pomoci při „diagnostice“ našeho komunikačního partnera při prodejním rozhovoru.

Na fotografiích jsou frekventanti Kurzu komunikačních a prezentačních dovedností ze šk. roku 2011/2012. Metodicky však fotografie vycházejí z publikace *Prodejní techniky* V. Černého.¹⁶

Všimněme si, že u jednoho gesta je uvedeno více možných výkladů, „čist“ v těchto gestech lze jen v kontextu dané komunikační situace. Je pravděpodobné, že někdy budou mít níže uvedená gesta zcela jiný význam. Na toto je třeba vždy pamatovat!

3.2.1 Bariéra rukama

Ruce, které mohou být i zkříženy, vlastně vymezují **hranici osobního prostoru**. Náš komunikační partner může cítit **potřebu mít svůj vlastní prostor pro přemýšlení, pro obranu, nechce, aby mu do něj někdo vstupoval** (může se jednat např. o tajnůstkářství apod.).

Setkáme-li se při jednání s takovýmto postojem, **zvolníme tempo, uděláme v našem projevu pomlku, popř. se můžeme pokusit o tzv. zkušební uzavření obchodu**.¹⁷



¹⁶ Srov. ČERNÝ, V. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-251-0032-4. s. 296-344. Publikace V. Černého je velmi zevrubná mnohostranná publikace, která se zabývá různými aspekty komunikace ve vztahu k prodejním technikám, obsahuje více jak 450 stran. Doporučujeme vážným zájemcům o problematiku, aby si do své knihovničky publikaci *Prodejní techniky* pořídili.

¹⁷ Zkušební uzavření = pokus o uzavření obchodu. Strategii zkušebního uzavření budete probírat na prezenčním setkání.

3.2.2 Pero jako bariéra

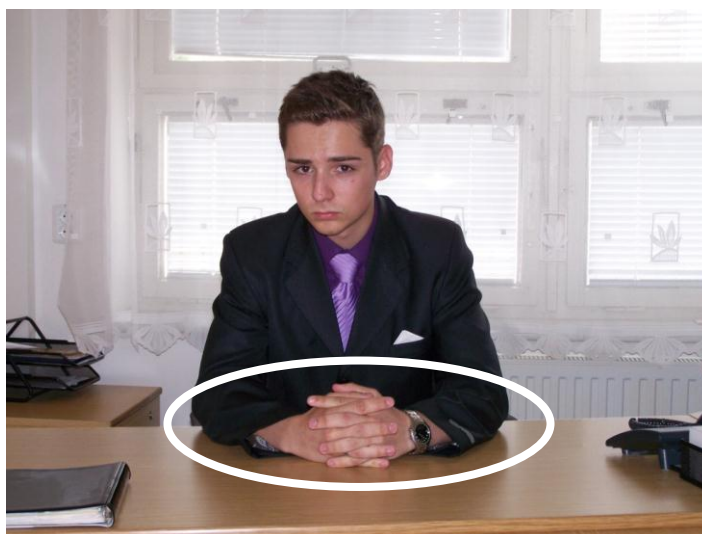
Pokud je **psací náčiní kladeno napříč** působí rovněž jako bariéra při jednání s druhou osobou. Může svědčit o obraně nebo chce náš komunikační partner **získat čas pro přemýšlení, chce cítit bezpečí**, možná se **připravuje na útok**. Toto gesto však také může svědčit o **nepřístupnosti**.

Setkáme-li se při jednání s takovýmto postojem, **nebudeme budovat nové bariéry, ale budeme se snažit obejít bariéry našeho společníka, můžeme se také pokusit o tzv. zkušební uzavření**.



3.2.3 Ostny

Pokud **cokoliv směřuje ke komunikačnímu partnerovi jako ostny** (prsty složených rukou, nebo např. též propiska) může to svědčit o přípravě k boji nebo o přípravě „pichlavých“ poznámek. Je dobré **zvolnit tempo našeho mluvení, udělat pomlku** nebo se pokusit o **zkušební uzavření**.



3.2.4 Kritik

Tento postoj (bariéra rukama, bez úsměvu, mírné zamračení, nepatrný záklon) může svědčit o **kritické pozornosti, odstupu, o kritickém zájmu**. Takovýto člověk **pozorně naslouchá a pozoruje, dobře zvažuje, co je mu říkáno**.

Při setkání s kritikem mu klad'te otázky, buďte vstřícní, **nepovídejte jen o pozitivích, ale též známých negativích**, uveďte hned, jak je eliminovat. Můžete se také pokusit o zkušební uzavření.



3.2.5 Ukazovátko

Vztyčený ukazováček, který může rytmicky doprovázet řeč, může svědčit o **touze po upoutání pozornosti**. Při častém užívání je vnímáno jako negativní prvek. Je dobrý jen pro veliké zdůraznění – toto platí pro prodejce. Pokud ukazováček užívá klient, chce na něco poukázat – věnujme tomu pozornost!



3.2.6 Opravdové ukazovátko

Charakteristika a jednání stejné jako v bodě 3.2.5



3.2.7 Potlačená námitka

Potlačená námitka je charakteristická uzavřením úst rukou, kritickým pohledem a pozorným posloucháním.

Náš komunikační partner bude s největší pravděpodobností **kriticky uvažovat, ale nechává nás hovořit dál. Možná chce namítat nebo kritizovat.**

Doporučujeme dát možnost se zeptat, můžeme využít zkušebního uzavření, v žádném případě bychom však neměli pokračovat dále v prezentaci.

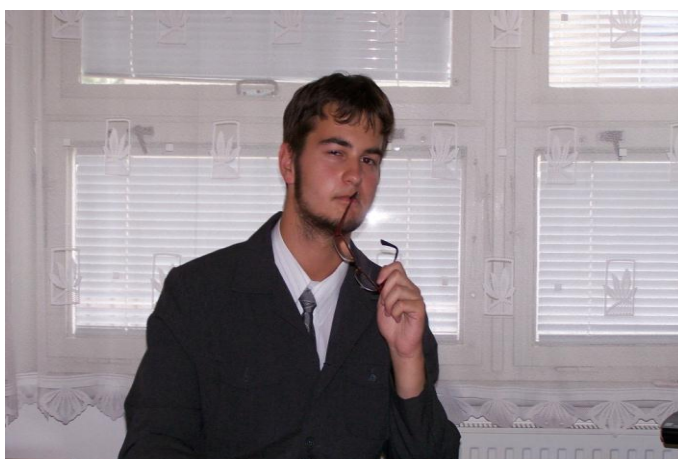


3.2.8 Potlačená agrese

Potlačená agrese je **charakteristická** tím, že komunikační partner **bere předměty způsobem, že by mohly být použity k útoku. Náš partner naslouchá, kouše např. do brýlí...**

Tento postoj může svědčit o kritickém uvažování **nebo též o nevědomém zastrašování.**

Doporučujeme dát možnost se zeptat, můžeme využít zkušebního uzavření, v žádném případě bychom však neměli pokračovat dále v prezentaci.



3.2.9 Nejistota

Setkáme-li se s projevem **nejistoty**, svědčí to o nepochopení, nejasnosti nebo též o kritickém uvažování. Doporučujeme **rekapitulovat, odmlčet se, použít zkušební uzavření.**



3.2.10 Duchem nepřítomen

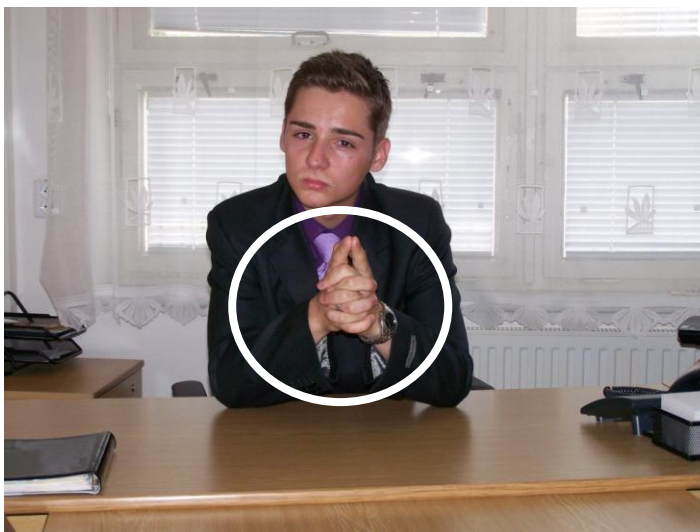
Tento postoj je znám zvl. všem učitelům, také žáci jej znají – z vlastní zkušenosti nebo z pozorování svých kolegů. Náš komunikační partner se může **nudit, mít jiné starosti...** Je proto důležité zaujmout jeho pozornost, např. změnou hlasitosti našeho projevu, změnou naší pozice při hovoru. Také se můžeme pokusit o zkušební uzavření obchodu.



3.2.11 Pistole

Pokud se nám zdá, že náš komunikační partner na nás míří rukama jako pistolí, může nás vnímat jako **hodné odstřelu** nebo **chce zacílit na problém**.

Zkusme užít **zkušebního uzavření** nebo **zjistit, co se vlastně děje**. Nebojme se zeptat, zda náš partner s něčím nesouhlasí. Taktně, prosím.



3.2.12 Sekání

Pokud při komunikaci náš partner **seká jednou rukou do druhé v rytmu projevu**, svědčí to o razanci, o potřebě dodat řečenému váhu nebo též o agresivitě.

Doporučujeme naslouchat a rekapitulovat. Při obchodním prodeji, používejte sekání jen jako koření, velmi zřídka.



3.2.13 Další nonverbální signály a jejich možný význam

Barbara Schott uvádí několik nonverbálních signálů, kterých si můžeme všimnout při jednání s lidmi, nabízí také jejich možný výklad. Informace B. Schott citujeme,¹⁸ pouze některé údaje jsme mírně přepracovali pro lepší srozumitelnost žákům středních škol.

Nonverbální signál	Možná interpretace
Svraštění čela	Může znamenat rozhořčení.
Zvednutí obočí	Může označovat nedůvěřivost, údiv či aroganci.
Neudržování zrakových kontaktů	Může vyjadřovat strach či nejistotu; ale také třeba soustředění se.
Přímý pohled na komunikačního partnera	Vyjadřuje zájem.
Výrazné zaklonění komunikačního partnera dozadu	Může signalizovat nezájem či odmítnutí.
Výrazné předklonění horní části těla komunikačního partnera dopředu	Může označovat zájem či touhu něco říci.
Hraní si s tužkou	Vyjadřuje např. strach či nervozitu.
Překřížení nohy přes nohu směrem ke komunikačnímu partnerovi	Může vyjadřovat snahu po vytvoření pole sympatie.
Překřížení nohy přes nohu směrem pryč od komunikačního partnera	Může označovat odmítnutí či nechuť.
Zkřížení chodidel	Může vyjadřovat nejistotu.

Z výše uvedených obrázků a tabulky bychom se měli především poučit. Připravujete se pro práci na poště, v logistických firmách, bankách apod. Budete-li pracovat u přepážky, budete moci sledovat pouze určité nonverbální signály, budete-li však působit jako obchodní zástupci dopravních firem nebo např. finanční poradci, budete vstupovat do přímé interakce s potenciálními klienty, tam je důležité umět číst i to, co nebude přímo řečeno. Tam je také důležité dávat si větší pozor na vlastní jednání (křížení vlastních chodidel u přepážky nebude nikdo vnímat, ale na jednání s klientem, samozřejmě ano; tam si nemůžete dovolit působit nejistě).

Je také velmi důležité, abychom si uvědomili, že součástí našeho nonverbálního projevu je náš oděv, proto dbáme na to, abychom měli vždy upravený zevnějšek (oděv, líčení, nehty...).

¹⁸ Schott, B. *Jednání. Jak úspěšně vyjednávat*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0412-9. s. 58.

3.1 Nonverbální komunikace – shrnutí



shrnutí

Již v předchozí kapitole jste se dozvěděli, že komunikaci dělíme na verbální, nonverbální a komunikaci činem.

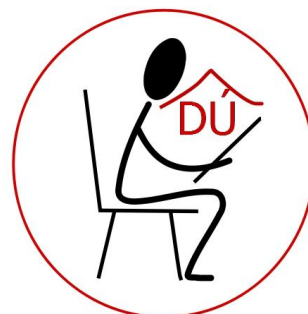
V této kapitole jste měli možnost načerpat inspiraci pro vlastní projevy. Chtěli jsme Vám ukázat, na co si dávat pozor, chtěli jsme Vám přiblížit, co jednotlivá nonverbální gesta mohou znamenat. Naučte se sledovat ostatní, aby Vaše komunikace byla o to efektivnější. Upravujte svůj záměr podle toho, co Vám nonverbálně říká Váš komunikační partner.

V kapitole o obchodování se seznámíte s dalšími nonverbálními projevy při obchodním jednání, nyní je však ještě třeba naučit se, jak správně podávat ruku. To bude předmětem prezenčního setkání.

3.2 Úkoly

Korespondenční úkol:

1. Pokud jste si pozorně prostudovali studijní texty 3. kapitoly a zamysleli jste se nad úkoly v textu, bude pro Vás splnění korespondenčního úkolu hračkou. Pokud jste studijním textům nevěnovali maximální pozornost, budete třeba některé pasáže prostudovat znovu. Odměnou Vám pak bude snadné zpracování úkolů.



domácí úkol

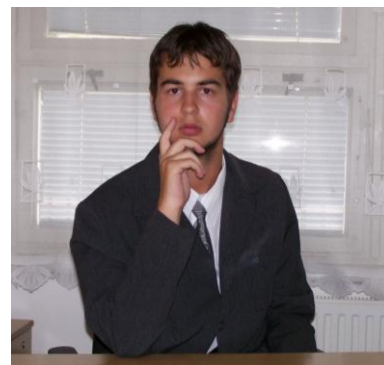
Zkuste si představit situaci u přepážky banky či pošty nebo v dopravní kanceláři, kdy je verbální a nonverbální komunikace zaměstnance v rozporu. *Tzn., že zaměstnanec něco jiného říká slovy a něco jiného vyjadřuje gesty, klient to „cítí“, je mu to nepříjemné a narušuje to celý komunikační proces.*

Popište tuto situaci a odpovězte, jak asi bude reagovat klient, jak se v dané situaci může cítit.

Zamyslete se také nad tím, zda je takové jednání zaměstnance profesionální, své názory podložte argumenty.

Rozsah úkolu – minimálně ½ strany A4.

2. Pozorně si prohlédněte obrázek a pokuste se jej svými slovy vyložit; co asi daný nonverbální projev vyjadřuje?



Termín odeslání: _____

Kontrolní otázky na příští prezenční výuku:

1. Jaký je rozdíl mezi verbální a nonverbální komunikací?
2. Do jakého druhu komunikace podle vás patří dopis?
3. Co je to mimika?
4. Co je to proxemika?
5. Je pravdivé tvrzení, že při nonverbální komunikaci spadá podání ruky pod tzv. haptiku?
6. Pozorně si prohlédněte obrázek otištěný vpravo, označený pohyb rukou je součástí proxemiky, gestiky nebo haptiky?





pracovní list

NONVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

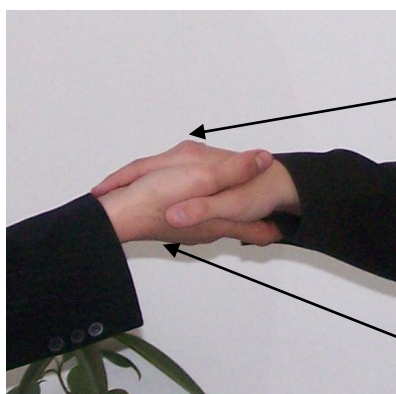
PRACOVNÍ LISTY

V textu jste se mnohokrát setkali se slovy **zkušební uzavření obchodu**. Ačkoliv se techniky prodeje ještě nezabýváme, naučíme se základním strategiím zkušebního uzavření.

ZKUŠEBNÍ UZAVŘENÍ (OBCHODU)

JAK SPRÁVNĚ PODÁVAT RUKU?

CO SIGNALIZUJÍ JEDNOTLIVÉ ZPŮSOBY PODÁNÍ RUKY?





4 INTERPERSONÁLNÍ KOMUNIKACE

TEXTY PRO SAMOSTUDIUM



prostuduj

Cíl kapitoly: Pochopit význam mezilidské komunikace, seznámit se s obecnými zásadami asertivního jednání, uvědomit si, že některá slova či výrazy v komunikaci působí rušivě. Seznámit se s aktivním nasloucháním a naučit se je využívat v praxi.

Seznámit se se základy interpersonální komunikace při přijímacím pohovoru.

Čas potřebný k samostudiu

a splnění úkolů:

5 hodin

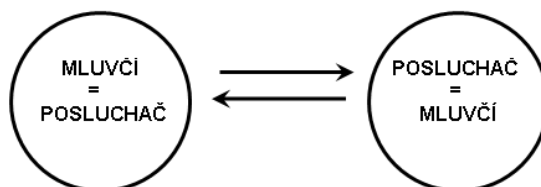
V předchozích kapitolách jste pronikli do obecné roviny komunikace, už víte, jaký je rozdíl mezi projevy verbálními a nonverbálními, co to znamená komunikovat činem, víte také, jaké je komunikační schéma. V této kapitole se budeme zabývat konkrétními „radami“, které vám mohou pomoci při řešení komunikačních situací v životě osobním, ale i pracovním – a to jak v dialozích s kolegy, tak klienty.

4.1 Metody a formy interpersonální komunikace

Výraz interpersonální komunikace vyjadřuje mezilidskou komunikaci.¹⁹ Z hlediska metod a forem bychom mohli hovořit o komunikaci přímé (z očí do očí) či zprostředkované (telefonní hovory, videokonference, chat apod.).

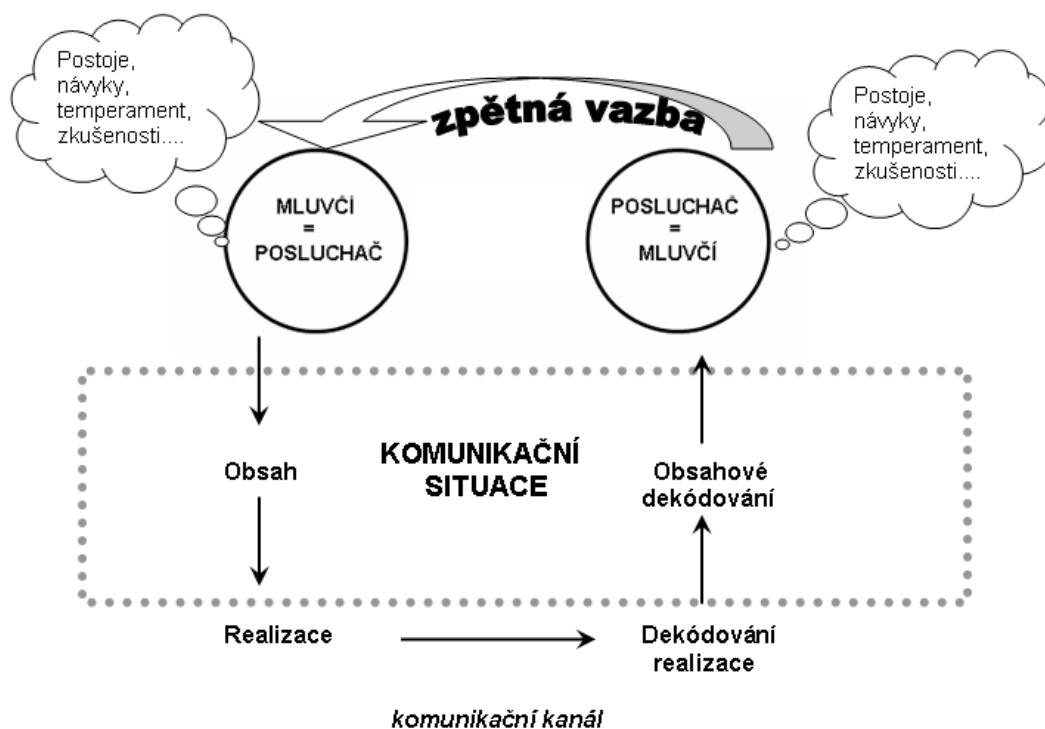
Teorie interpersonální komunikace v dnešní době pracuje s tzv. **transakčním procesem** v mezilidské komunikaci. Tato teorie vysvětluje, že každý účastník komunikace je současně mluvčím i posluchačem (o tomto jsme se již zmínili v kap. 2.2.3), neboť ve stejném okamžiku, kdy člověk promlouvá, zároveň poslouchá – vnímá – sdělení partnera v komunikaci.

Pochopit transakční model komunikace nám může pomoci toto schéma:



¹⁹ Obdobný výraz **intrapersonální** komunikace pak vyjadřuje vnitřní mluvu člověka, který „mluví sám se sebou“, např. vnitřní rozvažovací otázky: „Co si mám jen počít?“

Jistě si ještě pamatuje na schéma efektivní komunikace z 2. kapitoly těchto studijních textů. Jen v krátkosti připomínáme, co jistě víte: Mluvčí má záměr, tomu dává jistý obsah, který realizuje formou mluvenou, psanou, gestem či činem; tato realizace projevu se dostává k příjemci sdělení, který musí záměr dekodovat a ve zpětné vazbě reaguje. Toto schéma efektivní komunikace je obecné. Nyní se setkáte s **upraveným schématem komunikace**; bude poněkud složitější, avšak pomůže Vám uvědomit si mnohá fakta z mezilidské komunikace.



Stalo se vám někdy, že jste někomu řekli vtip, a on se smál? Věříme, že jistě ano. Stalo se vám však také, že jste stejný vtip řekli jinému člověku, a on se nesmál? Určitě také. **A setkali jste se s tím, že stejný člověk na stejnou věc (např. přátelské šťouchnutí) reagoval jednou pozitivně, jindy negativně a jindy neutrálně?** Jsme přesvědčeni, že také ano.

Jak to vysvětlit? Jak to pochopit? Různé reakce v daných komunikačních situacích jsou vlastně zpětnou vazbou našeho partnera v komunikaci. **Mezilidskou komunikaci totiž ovlivňují různé objektivní i subjektivní skutečnosti** (v češtině jste se jistě setkali s pojmem objektivní a subjektivní slohotvorní činitelé). **K těmto činitelům patří daná komunikační situace, čili okolnosti, za kterých komunikace probíhá:** představte si prezidenta, jak přátelsky šťouchne předsedu vlády (protože to je jeho kamarád) na neformálním setkání někde na chalupě; umíte si však představit, že se stejná věc odehraje při oficiální návštěvě prezidenta v Poslanecké sněmovně Parlamentu České republiky?

Mezilidskou komunikaci však neovlivňuje jen vnější situace a prostředí, ale také momentální psychický stav účastníků komunikace – mladší student si asi příliš nepovídá o oblíbené muzice se starším kamarádem, který právě netrpělivě čeká přede dveřmi zkušební místnosti na maturitní zkoušku z angličtiny. **Podobně mezilidskou**

komunikaci ovlivňují předešlé zkušenosti, předsudky apod. Také tato psychická nepřipravenost komunikujícího může způsobit komunikační šum.

Proč se však s tímto seznamujeme v kurzu, který nás má primárně připravit na jednání s klienty? Uvažujte sami, tato otázka se ocitne v domácím úkolu.

Poznámky:

Z hlediska **metod a forem komunikace** pak záleží na tom, zda se komunikující rozhodnou užít komunikace verbální či nonverbální, přímé či zprostředkované (třetí osoba; telefon; skype, dopis...).

Předchozí podkapitola byla náročná na pochopení, zkuste se v klidu na její nejdůležitější body podívat znovu. Nezapomeňte si uvědomit, že mezilidskou komunikaci neovlivňuje pouze obsah sdělení, ale také aktuální komunikační situace a aktuální psychický stav komunikujících osob. Je pravděpodobné, že různí lidé budou na tutéž věc reagovat různě, dokonce někdy může na tutéž věc reagovat za různých podmínek zcela odlišně i týž člověk.



Tak jste to zvládli, to nejsložitější ze 4. kapitoly máte za sebou. Odpočiňte si na chvíli. Pokud máte v pokoji vydýchaný vzduch, krátce si vyvětrejte a nezapomínejte na příjem tekutin!

4.2 Zásady úspěšné komunikace

Odpoutáme se nyní od teorie a uvedeme si několik praktických rad, jež nám mohou pomoci úspěšně komunikovat nejen s klienty, ale také se svými blízkými:²⁰



- zajímejte se upřímně o lidi
- naučte se druhé oceňovat
- usmívejte se
- pamatujte si jména lidí a oslovujte je (každý rád slyší své jméno)
- naučte se nekritizovat druhé, neodsuzujte a nestěžujte si
- buďte pozornými posluchači a veďte ostatní, aby hovořili o sobě

²⁰ Srov. v PAULÍNOVÁ, L. *Psychologie pro Tebe*. Praha: Informatorium, s.r.o., 1998. ISBN 80-85427-30-0. s. 66. a CARNEGIE, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Praha: Talpress, 1993. ISBN 80-85609-12-6.

- hovořte o tom, co zajímá ostatní
- dejte druhému pocit jeho vlastní důležitosti
- pokud se mýlíte, uznejte svůj omyl

4.3 Komunikace a jednání člověka asertivního, neasertivního a agresivního

Představme si situaci z běžného života: V dopravní špičce nastoupí do trolejbusu žena středních let s plnou nákupní taškou. Určitě by si ráda sedla. Může to projevit v zásadě třemi způsoby:

1. Přímo, slušně, korektně požádá či poprosí někoho, kdo sedí (z mladších cestujících), aby jí uvolnil místo.
2. Neprojeví své přání sednout si oslovením někoho sedícího, ale doufá, že se místo uvolní, dál tiše trpí a nanejvýš vzdychá a kroutí hlavou.
3. Po chvílce marného čekání se rozčílí a buď hlučně a s nadávkami, či ironicky slovně zaútočí na někoho sedícího.

První způsob bývá nejúčinnější, žadatelka si většinou sedne. Tento způsob charakterizuje **slušné sebe prosazující chování (asertivitu)**. Druhý způsob je neúčinný, mlčící žena si nesesedne a tiše trpí dál (pasivita). Třetí způsob je chováním agresivním, kterým se člověk prosazuje bezohledným způsobem.²¹

Asertivní jednání²² je jednání člověka, který dokáže sdělovat, co si myslí, jak situaci vidí a co cítí. Umí druhého požádat o laskavost a sám ji poskytnout. Umí prosadit své požadavky, ale i říci ne tam, kde je pro něj požadavek nepřijatelný. Respektuje ostatní lidi, vnímá je jako partnery v komunikaci, neponižuje je, ctí důstojnost jiných. Umí druhým naslouchat, zvažuje jejich informace a argumenty. Je ochoten přistoupit ke kompromisu či změnit svůj názor pod tlakem argumentů.

Asertivní vystupování je klidné, pokojné. Řeč je přiměřeně hlasitá, hlas dobře modulovaný, tempo řeči rovnoměrné. Oční kontakt je přímý. Postoj je vyrovnaný, bez napětí a také gesta jsou uvolněná. Je to jednání člověka, který respektuje svá práva, ale i práva druhých. Asertivně jednající člověk vyjadřuje jasně své myšlenky a rovněž neverbálními projevy nepůsobí neklidně

Velmi známé jsou tzv. **asertivní techniky** (např. poškrábaná gramofonová deska, technika otevřených dveří, negativní dotazování atd.), s vybranými asertivními technikami se blíže seznámíte v kapitole č. 11, která je věnována nestandardním situacím v komunikaci.

²¹ Srov. CAPPONI, V., NOVÁK T. *Asertivně do života*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1992. ISBN 80-205-0240-8. s. 32-37.

²² Zpracováno a přejato podle dřívější práce Gabriela Juchelky k rozvoji funkční gramotnosti – celý manuál byl zpracován pod vedením Vlasty Gerykové a je uveden v použitých zdrojích.

4.3.1 Komunikace a jednání člověka asertivního

Asertivní člověk se vyjadřuje přímo a jasně. Používá „Já“ jazyk – „myslím si, chci, mám radost, těším se, nelíbí se mi“. Spolupracuje – „jak to uděláme“, projevuje zájem – „co si myslíš o této věci?“. Respektuje práva jiných i práva vlastní.

Neverbální projev – uvolněné ruce, přiměřená gesta a síla hlasu, přímý pohled očí, pevný a vzpřímený postoj.

V mezilidských vztazích řeší konflikty, má pozitivní vztahy, vytváří příležitosti pro mezilidské vztahy, je spokojený, relaxuje, má zdravé sebevědomí, má kontrolu nad sebou.

4.3.2 Komunikace a jednání člověka pasivního

Určitě jsme již viděli člověka, který často klopal pohled, jeho držení těla bylo spíše shrbené, jeho hlas byl nejasný, třesoucí se a jeho mimika byla křečovitá. Člověk, který nedokáže jasně formulovat své oprávněné požadavky, vyhýbá se konfliktním situacím, nedokáže odmítnout požadavky druhých, reprezentuje **pasivní styl jednání**. Tento člověk se spíše stylizuje do pózy oběti nebo mučedníka. Chybí mu sebejistota, proto se nedokáže přiměřeně uplatnit. Můžeme říci, že pasivně jednající člověk si nevěří, často může být samotářem a žel, mnohokrát bývá ovlivňován druhými osobami, protože se takřka nedokáže bránit před manipulací. Pasivní jednání představuje v přírodě – zvláště ve zvířecí říši – útěk.

4.3.3 Komunikace a jednání člověka agresivního

Agresivně jednající člověk se – na rozdíl od pasivně jednajícího – projevuje za každou cenu, zvýhodňuje sebe samého, nebojí se. Agrese tedy představuje útok. Agrese může začínat nepřímými projevy, kdy agresivně jednající člověk nekřičí, ale je spíše jízlivý, ponižující, drzý, může také citově vydírat („*Máš přece rád zvířata, vezmi si mého pejska, kdo jiný by se o něj tak dobře dovedl postarat...*“). K prvkům agrese také patří nevysvětlitelné vzdychání, „mlaskání“ či práskání dveřmi. Přímé projevy agrese pak všichni známe: nadávky, nechť poslouchat, křik, skákání do řeči s ignorováním druhé osoby. Agresor nedovede naslouchat, není pokorný. Postoj agresivně jednajícího člověka je bojovný, k typickým neverbálním gestům patří zaťatá pěst, ukazování prstem, pohled do očí je relativně dlouhý, avšak upřený. Mluva agresivního člověka je rychlá, hlas bývá silný, rozhodný a příkazující. Můžeme říci, že agresivně jednající člověk volí nevhodné komunikační prostředky i tehdy, sleduje-li ušlechtilý cíl – toto jej však neomlouvá.

S agresivitou pak úzce souvisí **manipulace**, kterou můžeme nazývat protipólem asertivity, a ta může být skrytá nebo přímo viditelná. V literatuře se objevuje tzv. Shostormovo dělení, které popisuje 9 druhů manipulativního jednání.²³ Pro naše potřeby vybíráme pouze některé charakteristiky manipulátorů:

²³ Srov. např. v *Psychologies : Asertivita: způsob zdravého sebeprosazování* [online]. 2002, 29.10.2002 [cit. 2007-06-15]. Dostupný z WWW: <<http://web.quick.cz/psychologies/asertivita.htm>>.

- Manipulující osoba (tzv. manipulátor) zpravidla popírá tvrzení, že manipuluje; často zuří nebo ostatní zesměšňuje, ostatní mu však vyhoví třeba jen proto, aby už konečně „ztichl“.
- Jiný manipuluje stylem „chudáčka“, svou manipulaci prezentuje způsobem pasivity – nemá síly, schopnosti, prostředky, aby to či ono učinil.
- Někdo je „chudáčkem“ jen někdy – zpravidla, když má něco udělat (např. brigáda), v situacích, které mu mohou přinést výhody či zisk na své nemoci zapomene a ochotně pracuje.
- Jiný předstírá závislost na ostatních, avšak ve skutečnosti jen na nich parazituje – „veze se“.
- Mnozí vydírají také citově, citové vydírání v rodině může mít třeba tuto podobu: „*Podívej, co všechno pro tebe dělám... A to, to má být tvůj vděk?*“
- Manipulativní postoj „mafiána“ je příznačný jednáním: „*Udělám pro tebe vše, budu tě chránit... Ty se mně však nikdy nesmíš postavit, ale musíš se mnou vždy souhlasit nebo mně alespoň nestát v cestě. Pokud by ses mi postavil, skončil jsi!*“

4.4 Chyby v komunikaci

R. Lecher²⁴ uvádí výčet nejčastějších „chyb“, kterých se v komunikaci dopouštíme, přečtěte si je pozorně, snažte se jich ve své komunikaci vyvarovat:

- Posloucháme nepozorně – uniknou nám tak důležité informace.
- Posloucháme výběrově – z řeči druhého si vybíráme jen to, co vyhovuje našim názorům, postojům či přáním a ostatní „pouštíme“ ven.
- Používáme slova, kterým druhý nemůže rozumět – odborné výrazy, slang, nářečí... (*Mějte na paměti, že naši klienti nerozumí odborným výrazům či profesionalismům, proto mluvíme tak, aby i laik rozuměl!*)
- Myšlenky formulujeme nejasně.
- Neověříme si, zda druhá strana naše vyjádření pochopila.
- Slovní vyjádření není v souladu s neslovními komunikačními prostředky, například se tváříme vesele při nepříjemném sdělení.
- Rétorické chyby:
 - Používání podmiňovacího způsobu – „kdyby“, „mělo by“ – působí nejistě.
 - Opakování slov – „prostě, prostě“, „tak, tak“, ...
 - Vycpávky (slovní vata) – „hmmmm“, „mnnnn“, „vlastně“, „takže“ ...

Jistě jste si všimli, že mnohé chyby v komunikaci jsou způsobeny nedostatečným nasloucháním, proto nepodceňujte aktivní naslouchání!

²⁴ Srov. LEICHER, R. *Prodávejte s úspěchem!* Brno: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1439-6. s. 53-54.

4.5 Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání je důležitým předpokladem pro efektivní obchodní jednání, kdo si osvojí tento způsob komunikace, naučí se odnášet si s pracovních porad více informací než ostatní. Více jste se o aktivním naslouchání dozvěděli na jednom z prezenčních setkání. Připomeňte si zásady aktivního naslouchání!

Hlavní body si napište zde:



4.6 Pochvala a kritika

Verbální komunikaci vhodně používáme k pochvalě a kritice.²⁵ Jak jsme uvedli již výše – v textu o zásadách úspěšné komunikace, je pozitivní oceňovat druhé. Pokud možno, vyhýbáme se kritice. Určitě bychom neměli kritizovat klienta. Jelikož se však můžeme ocitnout v situaci, kdy bude třeba kritizovat např. kolegu v práci nebo podřízeného zaměstnance, uvedeme několik námětů i v této podkapitole.

4.6.1 Pochvala

Pochvala, vyjádření toho, že si druhého vážíme, oceňujeme jej, jeho práci, je dar. Rozvíjí a zachovává sebeúctu toho, kdo je chválen. Pochvala má větší sílu než trest a kritizování, mějme se však na pozoru před povrchními slovy – neupřímná pochvala nebývá dobře přijata.

4.6.2 Kritika

Upřímná kritika má cenu zlata. Je potřebné naučit se sdělit ji druhému nezraňujícím způsobem. Také je nutné naučit se přijímat ji vůči naší osobě, je třeba naučit se na kritiku vhodně reagovat.

Oprávněnou kritiku bychom měli přijmout, měli bychom se za své chyby omluvit, snažit se uskutečnit nápravu. Prosíme, neberte kritiku jako povyšování se druhého nad vámi, berte ji jako námět ke zlepšení. Není to snadné, je to také znakem nejenom komunikačního dospívání. Buďte proto na toto připraveni.

²⁵ Subkapitola zpracována podle informací ze semináře, vlastních zkušeností a publikace PAULÍNOVÁ, L. *Psychologie pro Tebe*. Praha: Informatorium, s.r.o., 1998. ISBN 80-85427-30-0. s. 69.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Také na **neoprávněnou kritiku** je třeba reagovat. Doporučujeme začít tzv. empatickým polštářkem (*Mrzí mě, že to tak vidíš...*), požádejte o upřesňující informace (*Můžeš mi říci, v čem vidíš hlavní problém?*), vyjádřete svůj názor a své pocity. Pokud víte, že je kritika neoprávněná, neříkejte, že se váš partner mýlí, spíše zkuste říci, jak celou situaci vidíte vy, můžete opět užít empatický polštářek a navrhněte řešení (*Děkuji za tvůj názor. Já se na celou věc dívám takto..., navrhuji, že bychom mohli od příštího týdne kontrolovat výkazy společně, tak přejdeme pozdějším problémům. Co na to říkáš?*)

4.6.3 Zásady kritiky

Když kritizujeme druhé, buďme opatrní, aby náš komunikační partner nevnímal naši kritiku jako útok. Držme se proto následujících námětů:

- říkejme ji mezi čtyřma očima
- říkejme ji konkrétní osobě
- kritiku začínejme pozitivním hodnocením („Vím, že práci zvládáš dobře, ale dnes jsi přišel pozdě.“)
- kritizujme aktuální věc (nevytahujme staré věci, které s aktuálním problémem nesouvisí, ani neříkejme věty typu: *Už před dvěma lety se mně ten návrh nelíbil...* – nabízí se pak otázka: Proč kritika nezazněla již před dvěma lety?)
- nepoužívejme slova: vždycky, nikdy, všichni („vždycky to děláš špatně“, „nikdy nepřijdeš včas“, všichni to o tobě říkají“)
- nesrovnávejme s jiným člověkem („Pepa vždycky vypisuje puťovky pro celou směnu.“, „Já jsem měla samé jedničky.“)
- při kritice dávejme návrh řešení (konstruktivní kritika)
- při kritice se neomlouvejme („Promiň, ale hrozně smrdíš.“ – je to neupřímné)

Odborníci doporučují při kritice, která se týká jednoho člena týmu, užít množného čísla, je-li to možné. Při pochvale zase užít čísla jednotného. Onen kritizovaný se nebude cítit tak špatně, ale měl by (je-li objektivní) pochopit situaci a změnit se. Porovnejte sami situaci č. 2 a 3.

1. *Jano, ta prezentace návrhu železniční přepravy pro našeho nového klienta dopadla výborně. Podalaskvělý výkon, jsi fakt dobrá.*
2. *Petře, zpracoval jsi zajímavou prezentaci, umíš pracovat výborně s počítačem, ale její prezentování bylo nevyhovující. Možná jsi byl nervózní, ale tvůj projev působil zcela nepřipraveně a zmateně. Celkový dojem z prezentace tak byl prakticky nulový. Věřím, že se na svůj mluvní projev lépe připravíš a že se něco takového již nikdy nebude opakovat.*
3. *Petře, zpracoval jsi zajímavou prezentaci, umíš pracovat výborně s počítačem, ale podcenili jsme přípravu ústní části prezentace. Celkově pak naše snažení nedosahovalo ani průměrné úrovně. Musíme příště více pracovat na přípravě rétorické stránky prezentace. Myslím, že bychom se mohli sejít ve čtvrtek a připravit prezentaci na páteční schůzku s firmou ABC. Vyhovovalo by ti to v deset dopoledne?*

Jako rozšiřující text uvádíme úryvek z Lacinovy knihy.²⁶



rozšiřující text

„To, co otvírá stavidla kritikově libovůli, poskytuje postiženému stejně široké možnosti obrany...“
„...je dovoleno osočiti kritika u zaměstnavatele; strhati osobně nebo skrze osobu k tomu zjednanou jeho kritickou nebo jinou činnost; prohlásit jej za blba a zbaviti obrazně svéprávnosti; žalovati jej za urážku na cti; dopustiti se na něm sám urážky; zejména nafackovati mu; svést jeho slečnu, manželku nebo dceru, propašovati do jeho listu pochvalný článek o sobě. Jak vidíte, polemické zápasy se vedou ve stylu naprosto volném. Procesní právo polemiky obsáhne zcela snadno, máť jen dva paragrafy:
§1 Handra onuci tresce
§2 Žádný se polepšit nechce“

4.7 Interpersonální komunikace – shrnutí



shrnutí

Dozvěděli jste se, že interpersonální komunikace je komunikací mezilidskou. Víte, že naši komunikaci neovlivňují pouze slova, ale také gesta, prostředí, a dokonce aktuální psychický stav komunikujících osob. Dozvěděli jste se také, že není možné rozlišovat mluvčího a posluchače, neboť tyto dvě role se vzájemně prolínají.

Ujasnili jste si způsoby komunikace člověka pasivního, agresivního a asertivního. Prosíme Vás, abyste neztotožňovali asertivitu a automatickou pomoc pro všechny situace, také si nemyslete, že asertivita je sebezprosazení tvrdými lokty. Pamatujte na skutečnost, že asertivní člověk musí být člověkem morálním!

V závěru kapitoly jste měli možnost proniknout do zásad kritiky a pochvaly. Naučte se konstruktivně kritizovat a nešetřit pochvalou. Také se naučte přijímat kritiku, víme, lehce se to říká, ale naučit se to stojí mnoho úsilí.

²⁶ Srov. LACINA, V. *Čtení o psaní*. Praha: Sfinx, 1949. s. 193-194.

4.8 Úkoly

Domácí úkol na příští prezenční výuku:

1. Zamyslete se nad tím, z jakých důvodů se asi tak podrobně zabýváme rozbořením schématu komunikace. Proč se zabýváme také tím, v jakém psychickém rozpoložení se náš komunikační partner nachází. Jaký význam to má pro naši pozdější praxi?



domácí úkol

2. Sledujte komunikaci kolem sebe a zapište zajímavé postřehy, kterých jste si všimli při pozorování vlastní komunikace nebo komunikace druhých. Pokuste se situaci vysvětlit z hlediska schématu komunikace. *(Musíte mít alespoň jednu situaci zaznamenanou písemně.)*

5 PREZENTACE JAKO DIALOG

TEXTY PRO SAMOSTUDIUM



prostuduj

Cíl kapitoly: Uvědomit si základní informace o prezentaci, seznámit se se zásadami zpracování počítačových prezentací.

Čas potřebný k samostudiu a splnění úkolů: 2 hodiny

Prezentace je sdělování informací s využitím slovních i obrazových prostředků. Cílem prezentace je předání informací posluchačům tak, aby si z ní posluchači zapamatovali co nejvíce.

5.1 Obecné zásady prezentace

Na prezenčních setkáních jsme si připomněli, že každá lidská komunikace je dialogem, mluvčí je zároveň posluchačem a posluchač mluvčím (viz kap. 4.1). Také veřejná prezentace (na konferenci, na setkání s obchodními partnery či potenciálními klienty) je dialogem prezentujícího a auditoria.²⁷

Přednášející musí být dobře připraven (musí znát a rozumět tomu, co předkládá posluchačům).

K přípravě patří nejen vytvoření vlastní prezentace na počítači, ale také příprava místnosti (rozmístění židlí tak, aby všichni viděli, zatemnění místnosti), techniky i sebe samého (vhodné oblečení).

Při vlastní prezentaci **je třeba mluvit pomalu, zřetelně a plynule, používat výrazy odpovídající úrovni vzdělání posluchačů, sledovat reakce posluchačů.**

Není vhodné mít ruce v kapsách, drbat se ve vlasech, dívat se na podlahu nebo příliš sledovat textové podklady, stát ztuhle nebo přehnaně gestikulovat.

Na konci prezentace je vhodné ji krátce shrnout a uvést zdroje, odkud se čerpal.

Vždy je třeba dát posluchačům možnost klást otázky. Můžeme to učinit např. takto: *Chtěl by mně někdo položit otázku?; Nyní, dámy a pánové, jsem připraven zodpovědět Vaše otázky.* Po zaznění této výzvy dáme posluchačům chvíli, aby si otázku rozmysleli. Tuto prázdnou chvíli můžeme vyplnit např. i touto větou, která posluchače na otázky připraví: *V souvislosti s tímto tématem se mně posluchači často ptají na...*²⁸

²⁷ Auditorium = publikum.

²⁸ Srov. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi.* Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4. s. 198.

Prezentace má být přiměřeně dlouhá, je třeba vybrat podstatné informace. Prezentaci je dobré si předem nanečisto vyzkoušet. Pokud máte tu možnost, vyzkoušejte si prezentaci promítnout přímo na plátně, neboť barvy v počítači vypadají zpravidla jinak než barvy na promítacím plátně.

5.2 Zásady pro zpracování počítačové prezentace

Je třeba volit kontrastní barvy, jemné odstíny nejsou na plátně zřetelné. Pozor, na monitoru jsou blízké odstíny snadno rozlišitelné, na plátně ne. Monitor barvy prozáří a vysvítí, plátno je má matnější, na plátně mají barvy jiný odstín, prezentace vypadá jinak (je dobré si výslednou prezentaci předem na plátno promítnout a barvy doladit). Pozadí má být tmavé, text světlý. Bude lépe čitelný než tmavý text na světlém pozadí.

Obrázky musí být dostatečně velké, minimálně přes ¼ plátna. Pozor na barvy v obrázcích. Často při promítnutí obrázku na plátno vůbec není poznat, co obrázek zobrazuje. Podobné barvy vypadají stejně, na monitoru je přitom obrázek rozpoznatelný bez problémů.

Text musí být napsán velkým písmem a nesmí ho být na stránce příliš mnoho (nikdy by prezentace neměla mít více jak 10 řádků, lépe méně). Používat se mají bezpatková tučná písma (např. Arial, Tahoma), která jsou na plátně lépe čitelná než písma patková.

Texty musí být stručné (vše, co prezentující osoba říká, nemá být v prezentaci napsáno). Na jednom snímku prezentace by nemělo být více jak 40 slov, někteří odborníci doporučují Metodu 5×5, tedy pět řádků a na každém maximálně 5 slov, podle této metody by jeden obrázek prezentace neměl obsahovat více jak 25 slov. Jiné zdroje (např. Průvodce úspěšnou komunikací) uvádějí, že na jednom snímku nemá být více jak 6–8 řádků, na jednom řádku má být 3–6 slov; jeden snímek nemá obsahovat více jak 3 barvy a velikost písma má být minimálně 30 bodů.²⁹

- Prezentace předpokládá mluvený komentář, text v prezentaci je jen heslovitý, obsahuje základní myšlenky, vede prezentujícího při výkladu.

Veškerý text v prezentaci samozřejmě musí splňovat typografická pravidla.

V prezentaci používejte grafy, schémata, obrázky, graficky zpracované informace se lépe pamatují. Nesmí se však používat samoúčelně jen pro efekt.

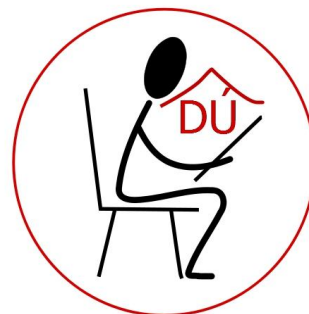
Při tvorbě prezentace je třeba dbát také na zásady dobré grafiky (zarovnání grafických objektů, optický střed stránky). Pamatujme na to, že přílišné množství animací působí rušivě – způsobuje komunikační šum, neboť obecně pak nesleduje text či promluvu prezentujícího, ale očekává, jaká animace z prezentace opět „vyskočí“.

²⁹ Srov. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4. s. 190–191.

5.3 Úkoly

Ke kapitole 5 se neváže žádný specifický domácí úkol. Projděte si pečlivě texty této kapitoly i kapitol následujících, v nich již úkoly naleznete.

Snažte se ke studiu textů přistupovat obzvláště pečlivě, naším společným cílem je přece naučit se vytvářet výborné prezentace. Tuto dovednost využijete nejen někdy v budoucnu, ale již nyní při přípravě žákovských projektů či při prezentacích seminárních prací na vysoké škole.



domácí úkol



pracovní list

PREZENTACE JAKO DIALOG

PRACOVNÍ LISTY

Co mne nejvíce zaujalo na skupinové práci k prezentačním dovednostem?

Prezentace o prezentaci				
Sebehodnocení (PŘED) Celkově se cítím na _____	Indikátory:			
(PO) Hodnotím se známkou _____				
	1.	2.	3.	4.
Kritéria:	splněné na výborné úrovni	splněné s menšími výhradami	provedené s výhradami, je nutné zlepšení	nesplněné, neprovedené
1. Obsah odpovídá zadání				
2. Projev byl připraven a logicky vystavěn				
3. Hovoří srozumitelně, plynule				
4. Moduluje hlas				
5. Používá vhodná gesta, mimiku, správný postoj				
6. Zaujal posluchače a aktivizoval je otázkami				
7. Reaguje na stanoviska posluchačů				
8. Používá prezentační materiál (grafy, foto, časopisy, PC...)				
Celkově prezentaci hodnotím známkou				

Doporučuji více pracovat na:

Prezentace o prezentaci					
Sebehodnocení (PŘED) Celkově se cítím na _____ (PO) Hodnotím se známkou _____		Indikátory:			
		1.	2.	3.	4.
Kritéria:		splněné na výborné úrovni	splněné s menšími výhradami	provedené s výhradami, je nutné zlepšení	nesplněné, neprovedené
1. Obsah odpovídá zadání					
2. Projev byl připraven a logicky vystavěn					
3. Hovoří srozumitelně, plynule					
4. Moduluje hlas					
5. Používá vhodná gesta, mimiku, správný postoj					
6. Zaujal posluchače a aktivizoval je otázkami					
7. Reaguje na stanoviska posluchačů					
8. Používá prezentační materiál (grafy, foto, časopisy, PC...)					
Celkově prezentaci hodnotím známkou					

Prezentace o prezentaci					
Sebehodnocení (PŘED) Celkově se cítím na _____ (PO) Hodnotím se známkou _____		Indikátory:			
		1.	2.	3.	4.
Kritéria:		splněné na výborné úrovni	splněné s menšími výhradami	provedené s výhradami, je nutné zlepšení	nesplněné, neprovedené
1. Obsah odpovídá zadání					
2. Projev byl připraven a logicky vystavěn					
3. Hovoří srozumitelně, plynule					
4. Moduluje hlas					
5. Používá vhodná gesta, mimiku, správný postoj					
6. Zaujal posluchače a aktivizoval je otázkami					
7. Reaguje na stanoviska posluchačů					
8. Používá prezentační materiál (grafy, foto, časopisy, PC...)					
Celkově prezentaci hodnotím známkou					

6 NÁMĚTY PRO EFEKTIVNÍ PREZENTACI

TEXTY PRO SAMOSTUDIUM



prostuduj

Cíl kapitoly: Seznámit se se základními náměty pro efektivní prezentaci, jako je oční kontakt, prvky pro oživení atmosféry apod. Druhá část kapitoly se snaží čtenáře upozornit na nevhodné postoje při prezentaci.

Čas potřebný k samostudiu a splnění úkolů: 5 hodin

Prezentace je sdělování informací s využitím slovních i obrazových prostředků. Cílem prezentace je předání informací posluchačům tak, aby si z ní posluchači zapamatovali co nejvíce.

6.1 Náměty pro efektivní prezentaci

6.1.1 Oční kontakt a komunikace činem

Nezapomínejte, že v průběhu prezentace je třeba dodržovat zásady obecné komunikace a dodržovat s posluchači oční kontakt – minimálně na začátku, v průběhu a na konci prezentace. Jak víme, i naše chování „komunikuje“. Jednejme proto tak, abychom svými činy nepopírali to, o čem chceme hovořit. Mějme též na paměti vhodný oděv, který se bude lišit podle komunikační situace; nicméně prezentace s kšiltovkou na hlavě a v šortkách asi nebude působit důvěryhodně nikdy.

6.1.2 Vkládat prvky pro oživení atmosféry

Úspěšná prezentace je ta, která udrží pozornost posluchačů. Prvek pro oživení atmosféry může být řešen jak prací s hlasem, tak i např. použitím zajímavých efektů, které prezentační program nabízí. Text se přece nemusí pouze staticky objevit, ale může se např. postupně odkrývat či „naskákat“ na své místo. Posluchač tak bude netrpělivě čekat, co se kde objeví. Doporučujeme však volit jednotné animace na celou prezentaci.

Rozhodně buďte s efekty střídmi, mnoho efektů najednou také může posluchače odradit, zvláště amatérsky působí přehřel animací nebo různé přechody mezi snímky (mnohdy to pak vypadá, že se přednášející s prezentačním programem učil teprve pracovat a vyzkoušel si, co vše dokáže).

6.1.3 Připravit si podklady pro přednášejícího i posluchače v tištěné podobě

Tištěná prezentace je pro posluchače neocenitelným darem. Mohou si do podkladů dopisovat své vlastní poznámky a u mnohých z nich bude fungovat i fotografická paměť, kdy si zapamatují, jak snímek vypadal, a časem se k němu mohou v podkladech vrátit. Vy pak též můžete posluchače směřovat při výkladu na konkrétní snímky, které již byly představeny.

V asi nejrozšířenějším programu pro tvorbu prezentací, v PowerPointu, lze vytisknout prezentaci jako text, jako jednotlivé snímky či jako podklady. Doporučujeme tisknout prezentaci pro posluchače jako podklady, neboť do takovýchto materiálů si mohou posluchači snadno dopisovat své poznámky.

Ve starších verzích PowerPointu se podklady tiskly takto: Soubor – tisk – podklady; v novějších verzích se podklady s možností dopisování tisknou následovně: Soubor – tisk – nastavení – kliknout na Snímky na celou stránku – vybrat Podklady (tři snímky).

6.1.4 Vždy mít na mysli pravidla pro srozumitelnost informace

Ať se to týká snímků prezentace, nebo webových stránek, **vždy se jedná o prostředek komunikace mezi lidmi**. Podané informace musí být stručné, jasné, přehledné.

Je třeba mít na zřeteli i možnost sledování prezentace lidmi zrakově postiženými, ať již trpí poruchou barvocitu nebo jsou barvoslepí, trpí šedým zákalem nebo jsou krátkozrací apod.

Volíme proto ty grafické prvky, které umožňují jednoznačný a srozumitelný přenos informace.

Pamatujme, že i kvůli nevhodně zpracované prezentaci může dojít ke komunikačnímu šumu – např. klient sleduje nevhodně zpracovanou prezentaci, zamýšlí se nad jejím kýčovitým pojetím a přestává poslouchat to, co mu říkáme.

6.1.5 Mít vždy na zřeteli, pro koho prezentaci vytváříme

Při tvorbě prezentace je nutné dodržovat následující zásadu: je-li prezentace určena druhým lidem, neměl by její autor ve své kreativitě preferovat vlastní, mnohdy mylná či neprofesionální, estetická hlediska a postupy.

Je lepší použít nabízené šablony v již zmiňovaném PowerPointu, kterých je dostatečný výběr, než se snažit o vlastní náročné či komplikované grafické vyjádření, které mnohdy zabere při tvorbě prezentace nejvíce času a tvůrčí energie (preferance formy před obsahem).

6.2 Několik inspirací, jak stát a nestát při prezentaci

Níže otištěné obrázky vyjadřující možné postoje při prezentaci patří do oblasti neverbální komunikace – posturiky. Text je zpracován podle knihy V. Černého *Prodejní techniky*.³⁰

A. Příliš toporné

Možné snad na úvod oficiálního vystoupení.



B. Nejisté, legrační

Ruce je lépe umístit výše. V intervalu mezi pasem a rameny. Takto ne.



³⁰ Srov. ČERNÝ, V. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-251-0032-4. s. 345-352.

C1. Bariéra

Zde je sice zmíněný interval využít, ale ruce vytvářejí silnou bariéru. Může to být provokující vsuvka. Rozhodně ne jako trvalý postoj.



C2. Opět bariéra

Takto ne. U některých nespělých jedinců je to tradiční postoj, když klient namítá. Chyba. Může působit i jako **odmítání**. Použijte výjimečně, když chcete dát najevo nesouhlas. Jinak ne.



D. Povýšené, přezíravé, vyzývavé – proto ne. Navíc vám není vidět na ruce. Kdoví, co v nich máte. Možná na nich máte špínu, možná nic a možná krev.



E. To už je lepší, ale... Pozor na ukazovátka. Nesmí se změnit v bodec. Ruka v kapse však působí velmi uvolněně, na uvolněném setkání by byla možná pro zpestření, ale jen velmi zřídka. Na oficiální prezentaci však ruku v kapse mít nemůžeme, je to znak neprofesionality.



F. Nejistota, nekompetentnost. Tato určitě neprezentovat! Prezentující osoba se tváří, jako by o problému nic nevěděla a hledala radu na stropě.



G. Provokace, zvětšování objemu. Možno použít adekvátně situaci jako koření, za normálních okolností je však tento postoj nevhodný.



H. Strach, zmatek, potřeba zavřít bariéru. Tento postoj je k prezentaci také krajně nevhodný.



CH. Rafinovaně flirtující, odhalující, rozptylující. Držte se racionality a nenechejte oči klouzat, kam nemají.



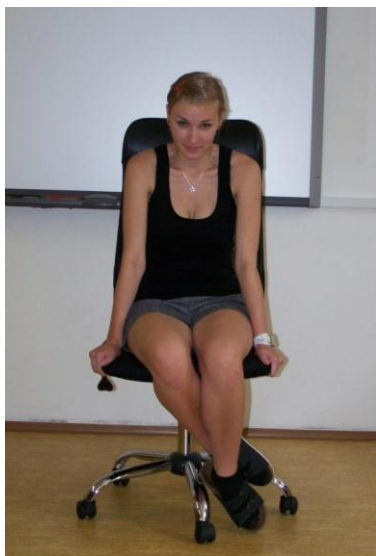
6.3 Několik inspirací k pozicím vsedě

Také tyto náměty jsou metodicky zpracovány podle publikace V. Černého *Prodejní techniky*.³¹

A. Ukázněná a slušná pozice. Svědčí o sebekontrolě, někdy o nejistotě a malé uvolněnosti.



B. Bariéra a křečovitě držení židle. Napětí a nepohoda.



³¹ Srov. ČERNÝ, V. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-251-0032-4. s. 355-358.

C. Uvolněnost, pohoda, snad i zájem. Pro profesionální prezentaci velmi nevhodný až ležerní postoj, možno jej užít jen při neformálním setkání např. v klubovně.



C. Bojovná pozice. Nemusí jít o boj s vámi, ale třeba o boj s problémem. Může působit vyzývavě, je proto krajně nevhodná.



6.4 Prezentace – „Eso“ prodeje

Kvalitní prezentace představuje vrchol prodejního rozhovoru. To, co zákazník vidí, ho upoutá dvakrát silněji než to, co slyší.

Doporučené zásady prezentace při prodejním rozhovoru:³²

1. Úplně každá prezentace musí být předem pečlivě připravena.
2. Na začátku sdělte zákazníkovi, co mu budete ukazovat, neboť je dobré, když vytvoříte určité napětí předtím, než zákazník uvidí vaši nabídku.
3. Řekněte též, jak dlouho prezentace potrvá, pamatujme, že méně znamená více. Podrobná a rozsáhlá prezentace unavuje.
4. Soustřeďte se na to, co zákazníka zajímá. Neukazujte všechno. Zdůrazněte jen to, co ho oslovuje. Vynechejte detaily, které by mohly klienta rušit a mást.
5. Zajistěte, aby zůstalo mimo zorné pole zákazníka vše, co by ho mohlo rozptylovat.
6. Aktivujte zákazníka. Dovolte mu, aby při prezentaci spolupracoval, neboť tak se bude rychle identifikovat s vaší nabídkou. (Tohoto můžeme docílit otázkami, kdy je třeba zvolit jednu ze dvou variant, v prezentaci můžeme mít hypertextový odkaz, který posune prezentaci podle odpovědi klienta.)
7. Při prezentaci pokládejte klientovi otázky.
8. Využívejte při prezentaci efekty, které zapůsobily již při jiných předváděcích akcích.
9. Při prezentaci stupňujte napětí tím, že budete stále více stavět do popředí prospěch (výhody).
10. Nikdy prezentaci nevytvářejte stylem Ctr+C z textového editoru (např. Wordu) a Ctr+V do programu pro tvoření prezentací (např. PowerPointu)! Myslete na to, aby jeden snímek neobsahoval více jak 40 slov!
11. Po každé prezentaci se postarejte o zpětnou vazbu, tím, že se klienta zeptáte, jak se mu prezentace líbila.

³² Výčet je převzat z, pouze v určitých bodech je upraven nebo doplněn pro potřeby středoškolských studentů: LEICHER, R. *Prodávajte s úspěchem!* Brno: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1439-6. s. 70-72.

6.5 Úkoly

Zpracujte krátkou prezentaci (cca 2–3 minuty) např. v PowerPointu a připravte si její ústní projev.

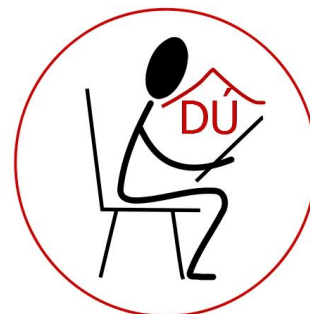
Témata:

- 1) Má oblíbená literární, filmová, herecká, sportovní, hudební postava.
- 2) Poštovní zásilka nebo finanční služba.
- 3) Prezentace dopravní trasy nákladu.
- 4) Prezentace libovolného výrobku.

5) Jiné téma: _____

Prezentaci můžete zaslat e-mailem ke konzultaci nebo si můžete domluvit schůzku s lektory, kteří Vám poskytnou reflexi. Na příští prezenční setkání přineste prezentaci na vhodném médiu.

Technická poznámka: Možné přípony souboru: ppt, pptx, pps, ppsx, odp.



domácí úkol



pracovní list

NÁMĚTY PRO EFEKTIVNÍ PREZENTACI

PRACOVNÍ LISTY

Poznámky:

Prezentace								
Sebehodnocení (PŘED) Celkově se cítím na _____		Jména:						
(PO) Hodnotím se body _____								
		Já						
Kritéria hodnocení / bodové rozhraní:								
Počítačová prezentace (možnost zisku max. 15 b)		X						
Vhodné pozadí (kontrastní s písmem), max. 2 b								
Vhodné písmo (velikost, bezpatkové), max. 3 b								
Zásada „Méně textu“, max. 40 slov na snímku, max. 3 b								
Prezentace je „oživena“ obrázky, grafy, max. 3 b								
Prezentace je ukončena snímkem „poděkování“, max. 2 b								
Prezentující ovládá práci s programem, max. 2 b								
MEZISOUČET								
Verbální a neverbální projev prezentujícího (možnost zisku max. 50 bodů)		X						
V úvodu se představí, 0 nebo 2 body								
Seznámí posluchače s cílem a strukturou, max. 3 body								
Prezentuje ve vhodném postoji: čelem k publiku 3 b, někdy bokem 2 b, často bokem 1 b, nevhodný postoj 0 b								
Vhodné neverbální projevy (bez houpání, dívání se nahoru či do země, hraní si s tužkou, úprava oděvu...), max. 5 bodů								
Používá desky k podložení písemných podkladů? Ano: 2 b, Ne: 0 b, prezentuje bez pís. podkladů: 5 bodů								
Prezentaci říká z paměti: 4 b, používá písemných podkladů (3 – 1 b), čte: 0 b								
Prezentace je vedena logicky, je srozumitelná, max. 5 b								
Myšlenky z prezentace jsou slovně rozvíjeny, jsou uváděny příklady, jsou vysvětlovány pojmy apod., max. 7 b								
Oční kontakt je dodržován, max. 3 b								
Mluvní projev je zřetelný, dostatečně hlasitý a správně artikulovaný a modulovaný, max. 5b								
Prezentující oslovuje posluchače, dá prostor k otázkám, max. 2 b								
Dovede reagovat na dotazy posluchačů (jsou-li položeny), max. 3 b								
Součástí prezentace je doplňkový materiál (letáky, tištěná prezentace apod.), max. 3 b								
MEZISOUČET								
Celkově prezentaci hodnotím počtem bodů: (maximální možný zisk: 65 bodů)								

Prezentace									
		Jména:							
Kritéria hodnocení / bodové rozhraní:									
Počítačová prezentace (možnost zisku max. 15 b)									
Vhodné pozadí (kontrastní s písmem), max. 2 b									
Vhodné písmo (velikost, bezpatkové), max. 3 b									
Zásada „Méně textu“, max. 40 slov na snímku, max. 3 b									
Prezentace je „oživena“ obrázky, grafy, max. 3 b									
Prezentace je ukončena snímkem „poděkování“, max. 2 b									
Prezentující ovládá práci s programem, max. 2 b									
MEZISOUČET									
Verbální a neverbální projev prezentujícího (možnost zisku max. 50 bodů)									
V úvodu se představí, 0 nebo 2 body									
Seznámí posluchače s cílem a strukturou, max. 3 body									
Prezentuje ve vhodném postoji: čelem k publiku 3 b, někdy bokem 2 b, často bokem 1 b, nevhodný postoj 0 b									
Vhodné neverbální projevy (bez houpání, dívání se nahoru či do země, hraní si s tužkou, úprava oděvu...), max. 5 bodů									
Používá desky k podložení písemných podkladů? Ano: 2 b, Ne: 0 b, prezentuje bez pís. podkladů: 5 bodů									
Prezentaci říká zpaměti: 4 b, používá písemných podkladů (3 – 1 b), čte: 0 b									
Prezentace je vedena logicky, je srozumitelná, max. 5 b									
Myšlenky z prezentace jsou slovně rozvíjeny, jsou uváděny příklady, jsou vysvětlovány pojmy apod., max. 7 b									
Oční kontakt je dodržován, max. 3 b									
Mluvní projev je zřetelný, dostatečně hlasitý a správně artikulovaný a modulovaný, max. 5b									
Prezentující oslovuje posluchače, dá prostor k otázkám, max. 2 b									
Dovede reagovat na dotazy posluchačů (jsou-li položeny), max. 3 b									
Součástí prezentace je doplňkový materiál (letáky, tištěná prezentace apod.), max. 3 b									
MEZISOUČET									
Celkově prezentaci hodnotím počtem bodů: (maximální možný zisk: 65 bodů)									

7 PRAKTICKÉ CVIČENÍ PREZENTAČNÍCH DOVEDNOSTÍ

TEXTY PRO SAMOSTUDIUM



prostuduj

Cíl kapitoly: Cílem této kapitoly je shrnout vše, co již bylo řečeno o prezentacích a poskytnout čtenáři závěrečná doporučení před samotným praktickým vystoupením.

Čas potřebný k samostudiu a splnění úkolů: 5 hodin



zamysli se

V předcházejících kapitolách jste se dozvěděli podstatné informace o komunikaci, poslední dva oddíly studijních textů byly zaměřeny na kvalitní prezentaci. Než se budeme věnovat praktickému nácviku prezentačních dovedností, připomeňte si opět zásady správné prezentace, uvědomte si, které postoje prezentujícího nejsou vhodné, a zkuste se zamyslet nad tím, proč bývá mluvená prezentace doprovázena prezentací vizuální (nejčastěji PowerPointovou, ale může se jednat o vytištěné plakáty, promítání diapositivů apod.).

Tak už jste přišli na odpověď? Jistě si vzpomínáte na to, co bylo řečeno v první kapitole: Většina lidí si pamatuje: 20 % z toho, co slyší, 30 % z toho, co vidí, 50 % z toho, co slyší a vidí, 70 % z toho, co řekne. Až 90 % si pamatujeme z toho, co sami uděláme.³³ A ještě je třeba dodat, že 83 % informací získáváme zrakem.³⁴ Toto tvrzení však neodporuje předchozímu, jen nás má přivést k uvědomění si informace, že prezentace musí být vizuálně zajímavá a srozumitelná.

Prezentujeme-li ústně i vizuálně, máme naději, že si posluchači zapamatují až 50 % informací, a to je přece více než 20 %...

³³ Různé zdroje uvádějí různé hodnoty, vycházeli jsme z *Wikipedie – Paměť (psychologie)*. [Online] [Citace: 25. července 2011.] http://cs.wikipedia.org/wiki/Pam%C4%9B%C5%A5_%28psychologie%29

³⁴ Srov. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4. s. 190.

7.1 Několik drobných rad na závěr tématu o prezentacích



zapamatuj si

- **Již víte, že je dobré dodržovat s posluchači oční kontakt, někdo však namítne: „Já se bojím dívat na cizí lidi. Mám pak trému a nejsem schopen mluvit.“**
 - Co radit? Je-li to možné, vezměte s sebou do místnosti, kde prezentace probíhá (může to např. být sál – v případě konferencí), několik známých, ti necht' se posadí do různých částí sálu, vy se pak postupně dívejte na ně, ono to bude vypadat, že se díváte do publika.
 - Není-li výše zmíněné možné, nedívejte se přímo na lidi, ale např. za ně: na obraz visící těsně nad hlavou některého z posluchačů, na skříň, vypínač apod. Nezapomínejte se dívat před sebe i do stran; nedívejte se stále na stejné místo. Nehleďte prosím také do stropu nebo na podlahu.
- **Jistě hned dodáte: „Ale já mám trému i tak. Co dělat?“³⁵**
 - Tréma je jistě nepříjemná: jsme nervózní, sevře se nám hrdlo, zčervenáme, potíme se, máme stažený žaludek, třesou se nám ruce či kolena, zrychluje či zpomaluje se nám dech, buší nám srdce, nejsme schopni mluvit...
 - Pro uklidnění je třeba říci, že takřka každý přednášející či prezentující někdy poznal tento stav a zpravidla do několika minut u přednášejících tyto stavy pominou.
 - Jan Vymětal doporučuje následující „cviky“ pro zklidnění prezentujícího:
 - Hluboké protistresové dýchání až do dosažení uvolnění
 - Vypití několika doušků nealkoholického nápoje
 - Střídavé napínání a uvolňování svalů – např. tlačení špičky nohy do podlahy a následné uvolnění
 - Procházení, broukání oblíbené melodie
 - Snižování důležitosti prezentace (Svět se nezboří...)
 - Uvědomění si logické struktury prezentace atp.
- **Víte také, jak v průběhu prezentace nestát, můžete však namítnout: „Jak stát?“**
 - Tak, aby vaše verbální komunikace byla v souladu s neverbální; je jasné, že není možné stát jako „tvrdé Y“, ruce jsou před námi, neklesají pod pás, můžeme mít dlaně u sebe, můžeme „taktně“ gestikulovat a zdůrazňovat podstatné informace. Stojíme vzpřímeně, tak abychom prezentaci nestínili svým tělem, jsme čelem k divákům, pohybujeme se jen několik málo kroků dopředu či dozadu, popř. do boku. Chceme-li něco zdůraznit a ukázat

³⁵ Srov. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4. s. 194-195.

na plátně (např. laserovým ukazovátkem), pak se postavíme k divákům bokem, nikdy se však nepostavíme zády k obecnstvu!

- **Další Vaše námitka může být: „Jak mluvit?“**
 - Odpověď je snadná: srozumitelně; měli bychom se vyvarovat toho, že text prezentace čteme ze snímku, musíme si ke každému snímku připravit, co budeme říkat, tuto přípravu pak můžeme číst, což není zrovna nejlepší, nebo budeme jednotlivé snímky komentovat jak pomocí čtení, tak svými slovy, což je jistě lepší. Ideálem pak je prezentovat zcela bez čtení, i zde je třeba mít v ruce osnovu, která slouží jako záchytný bod.
- **Můžete též namítnout: „Jak je to s časem, doma se sice připravím, ale jak poznám, že čas dodržuji? Mám se dívat na hodinky?“**
 - Je lepší, když sleduji hodiny, které visí v přednáškovém sále nebo jsou na spodní liště PC (i když tu zpravidla při prezentaci nevidíte), je to méně nápadné než hledění na svou ruku s hodinkami. Je však také dobré mít v obecnstvu známého, který bude sledovat čas a dávat nám smluvená neverbální znamení, jako *přidej, zpomal, už budeš muset končit* (např. dvě či tři minuty před koncem prezentace může nenápadně rukama naznačit známé gesto TIME).

7.2 Konkrétní cvičení prezentací



vyzkoušej

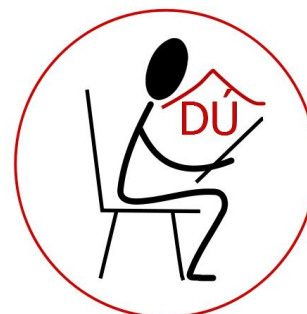
Cvičení konkrétních prezentačních dovedností proběhlo již na minulém i předminulém prezenčním setkání, také po této lekci bude třeba, abyste vytvořili prezentaci. Podívejte se na stránku s úkoly a dejte se do práce!

7.3 Úkoly

Zpracujte prezentaci (cca 7–10 minut) např. v PowerPointu a připravte si její ústní projev.

Témata:

- 1) Můj obor – prezentace oboru, který studuji pro žáky 9. tříd ZŠ
- 2) Prezentace o poště pro žáky nižšího nebo vyššího stupně ZŠ
- 3) Prezentace vybrané poštovní služby žákům ZŠ
- 4) Prezentace vybraného druhu nákladní dopravy pro žáky ZŠ
- 5) Jiné téma: _____



domácí úkol

Prezentaci můžete zaslat e-mailem ke konzultaci nebo si můžete domluvit schůzku s lektory, kteří Vám poskytnou reflexi. Na příští prezenční setkání přineste prezentaci na vhodném médiu.

Technická poznámka: Možné přípony souboru: ppt, pptx, pps, ppsx, odp.

Prezentace								
Sebehodnocení (PŘED) Celkově se cítím na _____		Jména:						
(PO) Hodnotím se body _____								
		Já						
Kritéria hodnocení / bodové rozhraní:								
Počítačová prezentace (možnost zisku max. 15 b)		X						
Vhodné pozadí (kontrastní s písmem), max. 2 b								
Vhodné písmo (velikost, bezpatkové), max. 3 b								
Zásada „Méně textu“, max. 40 slov na snímku, max. 3 b								
Prezentace je „oživena“ obrázky, grafy, max. 3 b								
Prezentace je ukončena snímkem „poděkování“, max. 2 b								
Prezentující ovládá práci s programem, max. 2 b								
MEZISOUČET								
Verbální a neverbální projev prezentujícího (možnost zisku max. 50 bodů)		X						
V úvodu se představí, 0 nebo 2 body								
Seznámí posluchače s cílem a strukturou, max. 3 body								
Prezentuje ve vhodném postoji: čelem k publiku 3 b, někdy bokem 2 b, často bokem 1 b, nevhodný postoj 0 b								
Vhodné neverbální projevy (bez houpání, dívání se nahoru či do země, hraní si s tužkou, úprava oděvu...), max. 5 bodů								
Používá desky k podložení písemných podkladů? Ano: 2 b, Ne: 0 b, prezentuje bez pís. podkladů: 5 bodů								
Prezentaci říká z paměti: 4 b, používá písemných podkladů (3 – 1 b), čte: 0 b								
Prezentace je vedena logicky, je srozumitelná, max. 5 b								
Myšlenky z prezentace jsou slovně rozvíjeny, jsou uváděny příklady, jsou vysvětlovány pojmy apod., max. 7 b								
Oční kontakt je dodržován, max. 3 b								
Mluvní projev je zřetelný, dostatečně hlasitý a správně artikulovaný a modulovaný, max. 5b								
Prezentující oslovuje posluchače, dá prostor k otázkám, max. 2 b								
Dovede reagovat na dotazy posluchačů (jsou-li položeny), max. 3 b								
Součástí prezentace je doplňkový materiál (letáky, tištěná prezentace apod.), max. 3 b								
MEZISOUČET								
Celkově prezentaci hodnotím počtem bodů: (maximální možný zisk: 65 bodů)								

Prezentace								
		Jména:						
Kritéria hodnocení / bodové rozhraní:								
Počítačová prezentace (možnost zisku max. 15 b)								
Vhodné pozadí (kontrastní s písmem), max. 2 b								
Vhodné písmo (velikost, bezpatkové), max. 3 b								
Zásada „Méně textu“, max. 40 slov na snímku, max. 3 b								
Prezentace je „oživena“ obrázky, grafy, max. 3 b								
Prezentace je ukončena snímkem „poděkování“, max. 2 b								
Prezentující ovládá práci s programem, max. 2 b								
MEZISOUČET								
Verbální a neverbální projev prezentujícího (možnost zisku max. 50 bodů)								
V úvodu se představí, 0 nebo 2 body								
Seznámí posluchače s cílem a strukturou, max. 3 body								
Prezentuje ve vhodném postoji: čelem k publiku 3 b, někdy bokem 2 b, často bokem 1 b, nevhodný postoj 0 b								
Vhodné neverbální projevy (bez houpání, dívání se nahoru či do země, hraní si s tužkou, úprava oděvu...), max. 5 bodů								
Používá desky k podložení písemných podkladů? Ano: 2 b, Ne: 0 b, prezentuje bez pís. podkladů: 5 bodů								
Prezentaci říká z paměti: 4 b, používá písemných podkladů (3 – 1 b), čte: 0 b								
Prezentace je vedena logicky, je srozumitelná, max. 5 b								
Myšlenky z prezentace jsou slovně rozvíjeny, jsou uváděny příklady, jsou vysvětlovány pojmy apod., max. 7 b								
Oční kontakt je dodržován, max. 3 b								
Mluvní projev je zřetelný, dostatečně hlasitý a správně artikulovaný a modulovaný, max. 5b								
Prezentující oslovuje posluchače, dá prostor k otázkám, max. 2 b								
Dovede reagovat na dotazy posluchačů (jsou-li položeny), max. 3 b								
Součástí prezentace je doplňkový materiál (letáky, tištěná prezentace apod.), max. 3 b								
MEZISOUČET								
Celkově prezentaci hodnotím počtem bodů: (maximální možný zisk: 65 bodů)								

8 SPECIFIKA OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ

TEXTY PRO SAMOSTUDIUM



prostuduj

Cíl kapitoly: Cílem této kapitoly je proniknout do podstaty obchodování a nabídnout čtenářům několik námětů pro vlastní obchodní komunikaci.

**Čas potřebný k samostudiu
a splnění úkolů:** 10 hodin

Vážené studentky, vážení studenti,
v našem kurzu komunikačních dovedností jsme pronikli do obecných zákonitostí komunikace, pochopili jste, jaké jsou rozdíly mezi komunikací verbální a neverbální, již víte, co je to komunikační situace, a dovedete určit, jak ovlivňuje komunikační proces. Naučili jste se také vše potřebné o prezentacích – jak z hlediska jejich tvorby v realitě počítačových programů, tak z hlediska jejich přímého prezentování. Ve druhé části těchto studijních textů se budeme věnovat obchodní komunikaci, jednání s klientem. Věnujte proto, prosím, zvýšenou pozornost následujícím kapitolám, neboť Vám poskytnou cenné informace, které se budeme na prezenčních setkáních učit aplikovat do praxe.

Přejeme Vám, ať se Vám následující řádky dobře studují a ať Vám pomohou ve Vašem profesním životě.

Nataša Kužníková a Gabriel Juchelka

8.1 Obchodování je...

Obchodování je součástí komunikace, spočívá v kladení otázek ve správnou chvíli a správným lidem. Obchodování je vlastně také procesem, v němž je třeba (aktivně) naslouchat, úročit své znalosti, dovednosti, odborné kompetence. Součástí obchodování je vyvolat v klientovi touhu po produktu, službě, tuto touhu pak naplňt uzavřením obchodu. Touhu vyvoláváme tím, že se zaměřujeme na užitky, výhody produktu či služby. Náš klient musí vidět, v čem je to pro něj výhodné! Obchodování je založeno na vztazích. Vztahy je nutné budovat, např. upřímností, vlastním svědectvím, morálkou! Pokud budeme obchodovat a užijeme-li nemorálních praktik, lži, manipulace, máme jistotu, že s daným klientem již vícekrát další obchod neuzavřeme.

Obchodování je důležitým úkolem zaměstnanců firem, neboť přináší firmě zisk. Aby firma měla zisk, je třeba, při příchodu klient, ten nám dává své peníze, avšak my mu musíme nabízet, dávat náš přístup a naše odhodlání pomoci klientovi. ***Měli bychom si vybudovat takovou strategii obchodování, že budeme skutečně chtít klientovi pomoci vyřešit jeho problém, a to ne proto, že musíme, že to po nás chce zaměstnavatel, ale proto, že skutečně chceme, že jsme vnitřně odhodláni!***

Abychom zvládli obchod, musíme:



spolupracuj

Bariéry v obchodování (na straně zaměstnance, klienta, firemního prostředí):



zapamatuj si

Při prodeji mluvíme o výhodách a užitku produktu či služby. Klienta informujeme a radíme mu, aby neměl nepříjemný pocit, že nabízíme („nutíme“) produkt. Podle průzkumů jsou klienti citliví na slovo „nabídka“, proto je třeba snažit se klientovi zmínit **užitek a výhodu, pro klienta je přece zajímavá taková služba či takový produkt, který pro něj bude užitečný.**



zamysli se

Než se seznámíte s podrobnějším rozpracováním informací o obchodování, zkuste se zamyslet:

Jste klienty, kteří potřebují přepravit náklad. Co je Vaším cílem? Přemístit náklad z bodu A do bodu B. Váš cíl je zároveň Vaší potřebou. Dopravní firma vlastní dva nákladní automobily – skříňovou Avii a moderní DAF. Avii využívá k přepravě, která tolik „nehoří“, čili je pomalejší, proto je i cena této služby nižší. DAF se využívá k přepravě lukrativnějších nákladů, tato přeprava je rychlejší, ale samozřejmě

dražší.

Jak by s Vámi, jako klienty, měl zaměstnanec dopravní firmy komunikovat? Má zmiňovat problematiku ceny na prvním místě. Nebo by měl zmiňovat vzhled vozů? Domníváme se, že nikoliv. Vždyť Vám může být jedno, v čem se náklad přepravuje, důležité je, aby byl v pořádku dopraven. Co je tedy oním klientským užitekem? Co byste jako klienti ocenili, kdyby Vám bylo sděleno.

Zde si své poznámky zapište:

8.2 Náměty pro efektivní prodej

Věříme, že jste se zamysleli, nyní je na čase hlouběji proniknout do obchodování. Níže uvedené informace podkapitoly 8.2 jsou zpracovány podle publikace V. Černého Prodejní techniky.³⁶

8.2.1 Jak motivovat lidi ke koupi

Prodej je v podstatě tvořivá, čili kreativní činnost. Díky tvořivosti byste měli zákazníka přesvědčit, že váš produkt či služba dokáže uspokojit jeho nejnaléhavější potřeby.

Jak tvořivost tímto směrem rozvinout v realitě poštovních, finančních a logistických služeb? Uvažujte o službách, které nabízíte. Ptejte se svých známých nebo i svých klientů, co by vlastně chtěli, jaké parametry má podle nich mít dobrá služba. Získáte tak informace, na které musíte hledat odpověď v portfoliu³⁷ služeb společnosti, v níž budete pracovat.

³⁶ Srov. ČERNÝ, V. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-251-0032-4. s. 184-185.

³⁷ Portfolio = souhrn nabídky služeb dané firmy

8.2.2 Proč lidé kupují

Lidé nakupují, aby se zbavili nespokojenosti. Veškeré lidské chování vzniká z nějakého pocitu nespokojenosti => potřeb. **Zákazníci od svého rozhodnutí o koupi očekávají určité výsledky.** Je proto žádoucí, abyste při prodejním rozhovoru zmiňovali, o kolik lépe na tom váš klient bude, když bude používat Vaše zboží nebo využije Vaší služby. Když zmíníte **užitky plynoucí pro klienta**, tak budou mít Vaše slova větší motivační sílu!

Člověk je ke koupi tedy motivován, teorie nám prozrazuje, že rozlišujeme tzv. dva typy motivátorů (představme si je jako motory, které ženu klienta ke koupi).

Prvotní motivátory jsou základním důvodem, proč člověk něco kupuje. To **jsou minimální vlastnosti**, které musí Váš výrobek nebo služba splňovat, aby Vás zákazník vůbec poslouchal. Jídlo musí zasytit, tiskárna musí tisknout, deštník musí chránit před deštěm.

Druhotné motivátory jsou důvody, proč lidé koupí právě Váš produkt či službu. **Jsou to věci přidané, které činí Vaši nabídku lepší než je nabídka konkurence. Může to být reklama, může to být dobrá předchozí zkušenost, kvalitní obsluha. Může to být design, cena, pozáruční servis atp.**



zapamatuj si

Zákazník nechce koupit služby nebo výrobku utrpět ztrátu, proto je třeba, aby byl přesvědčen o tom, že je pro něj výhodné koupit.

Tohoto využívají (zneužívají?) i televizní reklamy. Je-li v reklamě uvedeno, že je třeba zavolat do deseti minut, jen tak získáme druhý výrobek zdarma, vzbuzuje se tím u klienta pocit, že neprodělá, ale musí se rozhodnout rychle. Z psychologického hlediska je to do jisté míry nátlak, aby o koupi dlouze neuvažoval a rozhodl se poněkud impulzivně. Má však pocit, že vydělal, vždyť dostal něco zdarma.

Ze zákaznickova hlediska je základním problémem užitečnost.

„Produkt dělá to, co o něm řeknete, že bude dělat a dělá to, aniž by se pokazil.“ V rámci prodejního rozhovoru je důležitá morálka a pravdomluvnost, nemůžete o produktu říci, že umí něco, co ve skutečnosti neumí, riskujete tak nejen reklamaci zboží, ale také ztrátu zákazníka a dalších zákazníků potenciálních, kteří se dozví o tom, že se v tom či onom obchodě nemluví pravda.



zapamatuj si

Klient je ke koupi motivován dvěma způsoby: primárně tím, že něco potřebuje; druhotně se rozhoduje pro věc, která bude pro něj mít co možná největší užitek.

Jako správní prodejci **musíte znát výhody každého produktu, který nabízíte. Výhodou může být i cena, je však vždy lepší, když je výhodou kvalita za přijatelnou cenu.**

Při prodejním rozhovoru **musíte zjistit, co klient chce a nabídnout mu (pokud možno více) alternativ.**



zamysli se

Pokud studujete obor Logistické a finanční služby, zamyslete se nad službou EMS a dalším poštovním či finančním produktem a nalezněte 5 výhod daného produktu. Myslíte si, že je to těžké a nemožné? Nesnadné to možná je, ale není to nemožné, u služby EMS lze nalézt až 10 výhod. V průběhu Vašeho studia byste měli cca 5 výhod nalézt u každého produktu, abyste pak mohli vést fundovaný prodejní rozhovor.

Studujete-li obor Provoz a ekonomika dopravy, zamyslete se nad 5ti výhodami železniční a 5ti výhodami kamionové nákladní dopravy.

Své poznámky můžete napsat níže:



přestávka

Dalo to zabrat? Asi ano, ale věřte, že to nebylo zbytečné. Pokud jste úkol splnili poctivě, nebudete mít problém s vypracováním korespondenčního úkolu. Nyní však máte nárok na chvíli relaxace, na přestávku.

8.2.3 Obecné náměty k efektivnímu prodeji

Je zřejmé, že obchodování je procesem, dynamickým procesem, na jehož konci by mělo dojít k uzavření obchodu. Hovoříme-li např. o prodeji nějakého hmotného produktu, můžeme sledovat vývoj v nazírání klienta na samotný prodej.

Když získáváme pozornost klienta, snažíme se vzbudit jeho zvědavost; později se snažíme získat klientův zájem, toho docílíme tak, že se prostřednictvím nabídky snažíme prokázat v klientovi potřebu (*potřebuji tento výrobek*). Dále pak musíme prokázat přínos – klient musí vědět, jaký užitek bude mít z toho, že si výrobek (ale třeba i službu) pořídí. Celý tento proces by měl vyústit k tomu, že klient začne skutečně výrobek chtít. V závěru stojí uzavření obchodu.



rozšiřující text

Je zřejmé, že musíme **klienta zaujmout, vzbudit zákaznickou zvědavost**. On musí mít pocit, že existuje možnost řešení jeho problému. Zároveň však musíme vzbudit dobrý první dojem, dobrý dojem vzbudíme úsměvem, pozdravem, upřímností, ochotou atp. Zákazník by měl mít pocit, že Vás zajímá, proto klidně mluvte o tom, co jej baví – pozor: nejedná se však o nezávazné klábosení, ale o vytvoření prostoru pro obchodní komunikaci, kterou začínáme tím, že se snažíme klienta upozornit na to, že má problém a že máte řešení.

Nezapomínejte na vztah mezi prodejcem a klientem, na jejich kvalitě závisí kvalita prodeje. Navázání kontaktu s klientem by nemělo trvat déle než 4 minuty, jistě jsou specifické situace, které budou vyžadovat času více, existují také situace, které vyžadují času méně – např. většina situací u přepážky na poště.



Výše popsané skutečnosti budeme spíše využívat při prodeji dopravních služeb při jednání s klientem, finančních produktů či pojistek; u přepážky pošty probíhá komunikace rychleji, dynamičtěji, nicméně právě i u přepážky můžeme v klientovi vyvolat potřebu a ukázat mu, že existuje řešení (*např. časté platby poukázek ⇒ potřeba ušetřit na poštovním ⇒ řešení ERA účet ⇒ poukázky bez poplatku ⇒ podpoříme-li motivaci – to je měsíční úspora 88 Kč – tzn. tisícovka ročně...*).

Abychom byli zákazníkem přijati, musí vidět, že nám na něm záleží. Naše postoje vůči klientům musí být morální, nesmíme v klientovi vidět pouze jeho peníze, ale především člověka, neboť – jak již bylo řečeno – **pozitivní vztahy** jsou v dnešní době podmínkou úspěšného prodeje.

Snažíme se tedy v klientovi vyvolat potřebu a ukázat mu, že mu chcete pomoci jeho potřebu (jeho problém) vyřešit; nezapomínáme však na klientovo okolí.

Posuďte sami: *Máte s klientem schůzku v jeho bytě, snažíte se jej motivovat k uzavření stavebního spoření. Klientem je mladá maminka, která se musí starat asi o 3leté dítě. Jeho projevy Vás ruší. Avšak nemůžete na sobě dát znát, že Vám odbíhání matky k malému synkovi vadí, spíše se poptejte na to, jak dítě roste. Mějte u sebe nějakou drobnost, která potěší jak klienta, tak jeho děti – např. propagační pastelky. U přepážky pošty to může být i drobnost – např. okopírovaný obrázek s poštovní tematikou nebo upravený „korespondenční lístek“ s dětským motivem atp.*

Bylo by jistě vhodné, aby podobné materiály měly firmy, u nichž budete pracovat, vytvořeny. Pokud nemají, motivujte své nadřízené – vždyť běžná reklamní propiska stojí cca 5 korun. Pokud však nic podobného ve firmě nebudete mít, proč si obdobné materiály nezajistit na vlastní pěst, apelujeme především na děti, neboť rodiče jsou citliví k projevům pozornosti vůči dětem – a vyrobit si malou omalovánku s kontaktem na Vás přece stojí jen pár minut a zvládne to i běžný uživatel počítače.

Dále je třeba analyzovat konkrétní potřeby klienta a zpracovat nabídku. Klient musí vědět, jak na tom bude lépe, když si pořídí daný produkt nebo službu.

V průběhu prodejních rozhovorů můžeme využívat tzv. zkušebního uzavření obchodu, které jste již poznali na prezenčním setkání.

Dalším prvkem pro efektivní prodej je zakomponování příběhu do prodejního rozhovoru, příběhy mají pomoci v motivaci ke koupi (příběh známého nebo Váš pravdivý příběh o výhodách výrobku...). Pomoci také může, když z pozice prodejce přiznáme určitý nedostatek, působí to věrohodně: *Naše nové auto má automatickou převodovku. Ale nejezdí samo, musíte jej samozřejmě řídit Vy. Ale díky tomu, že nebudete muset řídit, může se i jízda v polední špičce stát klidnou projížd'kou.*



přestávka

Vážené studentky, Vážení studenti,
výše uvedené podkapitoly jsou velmi rozsáhlé a složité, nicméně Vám mohou pomoci při Vaší pozdější práci obchodníka.
Nyní si však zasloužíte přestávku, odpočiňte si a k textům se vraťte zítra, opět si zopakujte výše uvedené texty a teprve pak se zaměřte na níže uvedené.

8.3 Česko-český slovník

Nadpis této podkapitoly zní divně, nedivte se však. Česko-český slovník není slovník cizojazyčný, obsahuje výroky, které klient vnímá negativně; nabízíme ale také výrazy, které klient vnímá lépe.

8.3.1 Při komunikaci s klientem není vhodné:

- poroučení, příkazování
- používání odborných výrazů, kterým klient nerozumí (*komunikační šum ve složce obsahu promluvy*)
- schovávání se za předpisy (*alibismus*)
- zlehčování, „praní špinavého prádla“ (*ztratil se balík – to zavinila doprava*)
 - ...to máte ještě dobré, to jste měl vidět ten rozbitý balík včera!
- nevyžádaná rada (*říkala jsem Vám, že to máte poslat v protinárazové obálce*)

8.3.2 Nahrazení nevhodných výrazů

Česko – český slovník:

(Slova v levém sloupci nahrazujeme slovy ve sloupci pravém.)

<i>musíte</i>	mohu prosit o..., je nutné, je třeba, mohl byste, zajděte, prosím do elektrárny
<i>musíte se podepsat</i>	poprosím Vás o podpis
<i>je to dražší</i>	cena je 104,- Kč, stojí to 140,-Kč
<i>cena je vyšší</i>	za 104,-Kč získáte...
<i>nabídka</i>	můžu Vám doporučit
<i>problém, komplikace</i> (nepoužívat!)	situace
<i>velký problém</i>	nestandardní situace
<i>ale</i>	avšak, nicméně, neboť
<i>proč</i>	z jakého důvodu
<i>špatně</i>	nesprávně; bude třeba doplnit...
<i>strašně, děsně krásné</i>	velmi krásné
<i>hrozně milé</i>	velmi milé
<i>nechcete, nemáte, nedáte</i>	(vypustit „ne“) – chtěl byste
<i>můžu se Vás zeptat</i>	abych Vám dokázala poradit, můžu se Vás zeptat
domnívám se, myslím si – nepoužívat - nejisté, („vím“ nebo „nevím“)	
<i>to nejde</i>	říct, jak to jde

8.4 Obchodní rozhovor z hlediska nonverbální komunikace

Na níže uvedených fotografiích jsou frekventanti pilotních kurzů v rámci projektu Postilión. Uváděné informace však metodicky vycházejí z publikace V. Černého *Prodejní techniky*. Všem, kteří chtějí hlouběji proniknout do prodejních strategií, tuto podrobnou odbornou publikaci doporučujeme ke koupi a studiu.³⁸

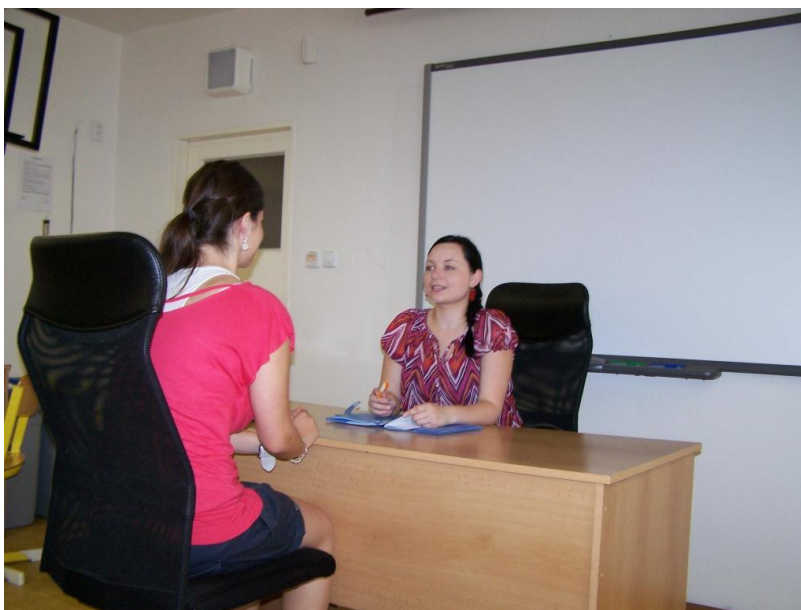
8.4.1 Základní možnosti sezení u stolu

Pravouhlé – pro obchodní jednání je nejlepší, svědčí o spolupráci, ochotě jednat, partnerství, uvolněnosti.



³⁸ Srov. ČERNÝ, V. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-251-0032-4. s. 294–296.

Konfrontační – pro obchodní jednání je nejméně výhodné, svědčí o bojovnosti, nedůvěře, odlišnosti názorů, konfrontaci, nepřátelství, soupeření. Zvláště neosobně působí takové sezení, kdy se každý partner nachází na opačné straně stolu na jeho délku – viz druhý obrázek. Působí to jako bariéra. Můžeme se snažit tuto konfrontační polohu změnit tím, že našemu partnerovi začneme ukazovat letáky, tiskopisy, takže musíme logicky změnit polohu. Není však dobré tiskopis či prospekt ihned klientovi předat, mohl by si bariéru vytvořit právě z této tiskoviny.



Úhlopříčné – lze jej použít jako úvodní a postupné přibližování k neznámému klientovi, může také svědčit o klientově nezájmu – oba k sobě mají daleko.



Vedle sebe – tak sedávají, ti, kteří se dobře znají a nepotřebují být v očním kontaktu, protože zastávají stejné názory. Vypovídá o sounáležitosti, spojenectví a solidaritě. Takovéto sezení v případě neznámého klienta je na pováženou, neboť nemůžeme sledovat jeho nonverbální projevy.



8.5 Pravidla společenského chování

Pravidla společenského styku vychází z principu úcty člověka k člověku. Osoby, kterým dáváme přednost před ostatními, označujeme jako společensky starší: jsou to lidé starší oproti mladším, ženy vůči mužům a v pracovním styku nadřízení (bez ohledu na věk a pohlaví) vůči podřízeným.

S některými aspekty společenského chování jste se seznámili v kapitole o nonverbální komunikaci, kdy jste se učili správně podávat ruku a rozeznávat neverbální signály při různém typu podání ruky.

8.5.1 Pozdrav

Začátek i konec téměř každého společenského kontaktu ohraničuje pozdrav. Obecně platí pravidlo, že zdraví osoba společensky mladší osobu společensky starší. Hlasový pozdrav by měl být zřetelný, ale nikoli hlučný. V žádném případě při něm nesmí mít osoby ruce v kapsách. Očima navážeme vizuální kontakt se zdravenou osobou a přidáme milý úsměv. Pokud se vidíme s touže osobou několikrát denně, což je v pracovní sféře běžné, stačí – ale zároveň by nemělo chybět – kývnutí hlavou, pohled do očí a podobně.

Existují výjimky: například zdraví vždy ten, kdo vchází do místnosti (čekárna u lékaře). Na druhé straně vítáme zdravením hosta, což bezvýhradně platí v pracovní sféře u obchodních návštěv.

Přijde-li klient k přepážce banky, pošty, pojišťovny či do dopravní kanceláře **musíte jako zaměstnanci pozdravit nejdříve!**

Podobná pravidla platí i tehdy, přijde-li za Vámi klient (jako host) do kanceláře.

Přijdete-li na domluvenou schůzku (do domu klienta, do kanceláře obchodního partnera) **zdravíte jako první zase Vy.**

8.5.2 Představování

Při vzájemném představování platí pravidlo, že se představuje nebo je představována vždy osoba společensky mladší osobě společensky starší. To znamená, že v pracovní oblasti se představuje podřízený nadřízenému (opět bez ohledu na pohlaví a věk). Představování bývá často úkolem zprostředkovatele (sekretářka, společný známý). Ten by při zachování výše uvedeného pravidla měl hovořit zřetelně, a uvést titul, křestní jméno a příjmení a v pracovní sféře i vykonávanou funkci. Je možné také použít frázi: „Seznamte se, prosím.“ „Dovolte, abych se představil. Jmenuji se...“ (titul se neuvádí).

Při představování by frázi „Těší mě“ měla odpovídat pouze osoba společensky starší, zatímco osoba společensky mladší by měla říci pouze „Dobrý den“.

8.5.3 Podávání ruky

Ruku podává osoba společensky významnější. Ale pozor! Ruku podáváme jako první, když vítáme hosta, např. pracovního nebo obchodního partnera. Při podání ruky si vyměníme pohled a muži i úklonu. Ruku podáváme celou nejen dva prsty. Stisk by měl být mírný, ale srdečný a zároveň krátký. Když se chceme vyhnout podání upoceně ruky, je vhodný stisk nikoliv celou dlaní, ale jen palcem, ukazováčkem a malíčkem při mírném prohnuté dlaní (*vytvoříme tzv. vaničku*). Za nevhodné musíme považovat podání ruky bez jakéhokoliv stisku (*tzv. „leklá ryba“*).

8.5.4 Jak si sednout při obchodním jednání

Již víte, že bychom při obchodním jednání měli sedět pravoúhle, avšak ne vždy je to možné. Když nám hostitel řekne, abychom se posadili, a ukáže na konkrétní místo, musíme si sednout tam, kam nám bylo ukázáno.

Nikdy si nesmíme sednout dříve, než budeme vyzváni. Pokud hostitel sedí a Vám místo k sezení nenabídl, slušně se zeptejte, zda si můžete sednout. Zpravidla Vám bude odpověděno kladně, avšak můžete se setkat i s odpovědí zápornou.

8.5.5 Výměna vizitky

Zpravidla dáváme vizitku sekretářce, ta ji při uvedení předá řediteli či vedoucímu. V případě, že v daném podniku sekretářka nepracuje; předáme vizitku při představení. Vizitku předáváme tak, aby ten, komu ji dáváme, nemusel vizitku otáčet – z našeho pohledu tedy podáváme vizitku „vzhůru nohama“. Vizitku našeho obchodního partnera si necháváme stále před sebou, abychom mohli mít na očích jeho jméno.

8.5.6 „Vizitka“ obchodního zástupce

Vizitkou obchodního zástupce je jeho oblečení, přičemž tuto vizitku dokresluje jeho vůně, dech, chrup, tvář, vlasy a ruce. Oblečení musí být vždy čisté, módní, ale přitom seriózní. Vysoká úroveň tělesné hygieny by měla být samozřejmostí. Vhodné oblečení u mužů je oblek, vázanka a u žen kostýmek. Pracovní materiál přenáší obchodní zástupce v aktovce či kufříku.

8.5.7 Business lunch

Business lunch nebo business dinner, jak se dnes v obchodních kruzích říká, je příležitostí k projednání obchodních záležitostí v příjemnějším prostředí, než je strohá kancelář. K vhodné atmosféře a úspěšnosti obchodního jednání jistě přispěje znalost zásad stolování. Do restaurace vstupuje první muž, tvoří jakýsi štít k bezpečnému vstupu. Z restaurace vychází první žena. Muž pomůže dámě z kabátu. Společensky významnější osoba (žena, host, obchodní parter) musí mít komfortnější místo. Je usazena zády ke zdi, bude mít rozhled po celé místnosti, pocít bezpečí a nebude ji obtěžovat procházející obsluha.

Plátěný ubrousek patří na klín, po dojedení ho necháme ležet vedle talíře. Jíst začíná vždy žena nebo nejváženější osoba u stolu. Máme-li na stole založenu sadu více příborů, odebíráme je při jednotlivých chodech vždy z vnějšíku směrem k talíři. Příbor pevně zapřeme o vnitřní plochy dlaní. Ukazováčky dodáváme naší manipulaci sílu. Vidličku držíme vždy hroty směrem dolů. Po zamíchání kávy lžičku odkládáme na talířek, neolizujeme ji.³⁹

8.5.8 Pozvánka na společenskou událost

V rámci profesního života se můžeme setkat s tím, že obdržíme pozvánku na společenskou akci. Pozvánka není jen písemným pozváním na určitou akci, je současně důležitým vodítkem pro rozhodování, zda se akce zúčastníme, co si vezmeme na sebe a zda přijdeme s partnerem či bez něho. Důležité pravidlo: **Nikdy nechodíme tam, kam nejsme pozváni.** Na pozvánce bývá uvedené telefonní číslo pro potvrzení účasti či sdělení omluvy. Žádost o potvrzení účasti je uvedené zkratkou R. S. V. P., francouzsky – répondez s'il vous plait, nebo někdy česky R. L. O. – račte laskavě odpovědět.

Pozvánka nám také napoví, co na sebe. Předepsán je oblek pro muže, protože se očekává, že žena bude oblečena ve stejném stylu jako muž.

White tie znamená bílý motýlek, tedy frac. *Black tie* – černý motýlek. A ten se nosí ke smokingu neboli dinner jacket či tuxedo. O stupeň méně slavnostní je *tmavý oblek*, někdy také zvaný jako *dark suit*. *Formal dress* znamená společenský oděv. *Lounge suit* je vycházkový oděv. Výrazy *informal* nebo *casual* znamenají oblečení neformální. Na pozvánce může být také *no jeans*.⁴⁰

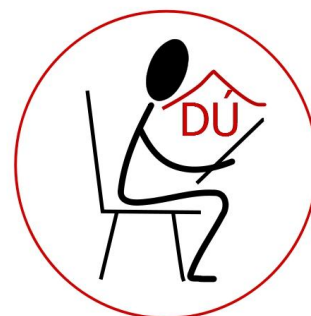
³⁹ MATHÉ, I. ŠPAČEK, L. *Etiketa*. Praha: BB art s.r.o., 2005. ISBN 80-7341-564-X

⁴⁰ MATHÉ, I. ŠPAČEK, L. *Etiketa*. Praha: BB art s.r.o., 2005. ISBN 80-7341-564-X

8.6 Úkoly

Na příští prezenční setkání se připravte (písemně nebo ústně) seznam nejdůležitějších poštovních či bankovních produktů a jejich užitky. Užitky totiž (jak již víte, prodávají) služby či výrobky.

Pokud studujete obor Provoz a ekonomika dopravy, zamyslete se nad užitky jednotlivých druhů přepravy, uvažujte také o užitcích využití přepravy automobilové s různým typem pohonu (benzin, nafta, plyn...).



domácí úkol



pracovní list

SPECIFIKA OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ

PRACOVNÍ LISTY

Česko – český slovník:

<i>NEVHODNÝ VÝRAZ</i>	<i>VHODNĚJŠÍ VYJÁDŘENÍ</i>
<i>musíte</i>	
<i>musíte se podepsat</i>	
<i>je to dražší</i>	
<i>cena je vyšší</i>	
<i>nabídka</i>	
<i>problém, komplikace</i> (nepoužívat!)	
<i>velký problém</i>	
<i>ale</i>	
<i>proč</i>	
<i>špatně</i>	
<i>strašně, děsně krásné</i>	
<i>hrozně milé</i>	
<i>nechcete, nemáte, nedáte</i>	
<i>můžu se Vás zeptat</i>	
<i>domnívám se, myslím si</i> – nepoužívat - nejisté, („vím“ nebo „nevím“)	
<i>to nejde</i>	

9 JEDNÁNÍ S PRIVÁTNÍM KLIENTEM

TEXTY PRO SAMOSTUDIUM



prostuduj

Cíl kapitoly: Cílem této kapitoly je rozvinout dovednosti získané studiem předchozí kapitoly a proniknout do podstaty jednání s privátním (tedy soukromým) klientem při běžných obchodních situacích na poštách, v bankách či dopravních kancelářích.

**Čas potřebný k samostudiu
a splnění úkolů:** 10 hodin

9.1 Osobnost klientů

Abychom mohli s klientem jednat co možná nejefektivněji, je důležité správně klienta odhadnout, poznat, jak asi bude zaměřen, co je pro něj důležité. Zjistíme, že mnoho klientů není nikterak vyhraněných a že není třeba věnovat jim speciální péči z hlediska komunikace a obchodního jednání, avšak je zřejmé, že se můžeme setkat s několika výjimkami.

Představte si situaci: K přepážce pošty přijde člověk, který bude na první pohled poněkud nervózní, až ustrašený. Je pěkně, čistě oblečen. Žádná výstřednost. V ruce drží kufřík. Přistoupí k přepážce a nepronikavým, spíše bojácným, hlasem řekne, že chce poslat doporučený dopis. Zaměstnankyně řekne, že je třeba vyplnit podací lístek. Muž začne pomalu úhledným písmem vyplňovat požadovaný tiskopis. Zaměstnankyně se neudrží a řekne muži, že to nemusí vyplňovat tak pečlivě, vždyť o nic nejde. (...) Zásilku přijme, ledabyly na ni nalepí cennou nálepku a podací nálepku a před zraky odchodivšího klienta hodí dopis do přepravního koše.

Kdyby zaměstnankyně byla bývala více pozornější a zkušenější v obchodním jednání, všimla by si, že se jedná o tzv. „detailistu“, který je zřejmě ještě melancholikem. Takovýto člověk potřebuje řád; je precizní a preciznost vyžaduje. Ledabyly lepení nálepek na dopis a „odhození“ dopisu někam do koše v něm bude evokovat nespolehlivost a „nepořádnost“ celého podniku.

Zamyslete se, jak s ním měla zaměstnankyně jednat, aby byl vnitřně spokojen?

Od nepaměti lidé touží porozumět jiným lidem. Někdy proto, aby vzájemné soužití zlepšili, jindy proto, aby na toho druhého vyzráli, nebo dokonce proto, aby našli nejlepší způsob, jak se toho druhého zbavit. Touha vyznat se v sobě a v druhých je velmi dávná. A stejně tak touha umět jednat s různými typy lidí. I v dnešní době je potřeba rozumět druhým nutná k efektivní obchodní komunikaci.

Psychologie 20. století se snažila dát podobným snahám vědecký rozměr. Člověka v celé jeho šíři a pestrosti začala nazývat osobností. Vymyslela řadu metod a postupů, jak osobnost poznávat, popisovat a určovat, někdy také škatulkovat. Mezi stále oblíbené metody patří různé druhy dotazníků a testů. Jsou mezi nimi metody důstojné, ale i takové, které budí úsměv. Často právě tím, že člověka chápou velmi schematicky a dost naivně. Na druhé straně někdy toužíme právě po schématech a zjednodušení. Dokonce pro některé lidi to může být bezpochyby ten nejlepší vstup do oblasti přemýšlení o sobě, ale také o druhých.

Tato kapitola nabízí několik schémat, jak přemýšlet o druhých. A nabízí také drobné návody, jak jednat s různými typy osobností. **Ale berte je, prosím, s rezervou a jen jako inspiraci. Reálný život je naštěstí daleko pestřejší, složitější a dobrodružnější.**

Navíc stále platí, že pozorné naslouchání druhým i sobě, pozorování a citlivé vnímání, je mnohem lepší nástroj pro poznání druhých než tucty testů.

Pojďme se věnovat důležitému tématu poznávání osobnosti z různých úhlů.

9.2 Komunikační typologie klientů podle České pošty, s. p.

Každý člověk je originál a má své specifické komunikační potřeby. Přesto je možné lidi podle určitých převládajících prvků v jejich komunikaci rozdělit do několika základních typů. Níže se seznámíte s typizací klientů, jak ji uvádí Česká pošta.⁴¹ V rámci tohoto rozdělení je pak možné rychle a jednoduše zjistit, jaký komunikační přístup zvolit, aby byla pro klienta komunikace příjemná a efektivní.

Zjednodušeně můžeme rozdělit lidi do čtyř komunikačních typů. Tyto typy mají rozdílná pravidla společenského chování. Při rozhovoru je poznáme podle toho, na co se zaměřují, zda více na data, fakta a čísla nebo na vztahy mezi lidmi. Znovu připomínáme, že níže uvedené dělení je schematické, představuje vyhraněné typy, s nimiž se (naštěstí) převážně setkávat nebudete. Uvědomte si, že se v každém člověku mísí něco z detailisty, výsledkáře, harmonika i zábaváře.

9.2.1 Typ zaměřený na detail – DETAILISTA

- *komunikace uzavřená (klient bude spíše tišší, introvert)*
- hodně přemýšlí
- jedná rozvážně, pomalu
- kontroluje se
- nepodléhá emocím
- pomalá, rozvážná chůze
- nestačí mu slovní vysvětlení, potřebuje to vidět „černé na bílém“ (zvl. při uzavírání pojistek apod. je žádoucí psát na papír, ukazovat klientovi grafy..., aby viděl)
- auto – naprostý pořádek, CD seřazená podle abecedy, předem stanovený plán cesty
- pes – pudl s bambulkami na nohách, perfektně upravený
- zapnutý i poslední knoflík u košile, nažehlené puky

⁴¹ Čerpáno ze studijních materiálů České pošty, s. p., *Rozvoj klientského přístupu*.

- pomalá, jasná mluva, připadá nám strojená
- peníze v peněžence seřazené podle částek
- je zaměřený na data, fakta a čísla
- delší dobu se rozhoduje



zapamatuj si

Doporučení:

- **na základě otázek nabídnout jedno řešení se spoustou podkladů**
- **buďte přesní, své informace dokumentujte přesnými čísly a fakty**
- **nerad'te a respektujte potřebu osobního odstupu**

9.2.2 Typ zaměřený na výsledek – VÝSLEDKÁŘ

- *komunikace otevřená (klient bude spíše mluvnější, extrovert)*
- je aktivní a ambiciózní, sebevědomý až arogantní
- má potřebu rozhodovat
- na prvním místě se zabývá fakty a pak lidmi
- vypadá jako inspekce
- je razantní a důrazný
- je zaměřený na data, detaily ho nezajímají
- může přejít do agrese, dovolává se vedení
- peněženko – přehlídka platebních karet
- auto – poslední model, rychlé, to, co zaujme
- pes – ten, který je v módě
- značkové oblečení, oblek, boty z krokodýlí kůže
- jasná, zřetelná, rychlá mluva, jde rychle k jádru věci, „čas jsou peníze“
- rychlá, rázná, energická chůze – přímo k přepážce

Doporučení:



zapamatuj si

- **mluvte rovnou bez zbytečných oklik**
- **vystupujte sebevědomě, ale buďte opatrní, abyste neprovokovali jeho autoritu**
- **nabídnout více řešení, aby si mohl sám vybrat**

9.2.3 Typ zaměřený na zábavu – ZÁBAVÁŘ

- *komunikace otevřená (klient bude spíše tišší, introvert)*
- potřebuje společnost
- snaží se na sebe upoutat pozornost
- jedná unáhleně
- podléhá vlastním emocím
- auto – předělané, upravené, vylepšené, liščí ohon na anténě, tuning
- pes – může být i pouliční směs, ale hlavně, že umí zábavné kousky
- veselá chůze, není vidět, ale už je slyšet („nazdar sluníčka“)

- mluví překotně, rozhazuje rukama, s každým se dá do řeči, rád se baví, chce být baven
- výstřední oblečení, „kapsáče“, je mu jedno, v čem jde
- peněženku nemusí mít, peníze hledá po kapsách
- dělá z komára velblouda, je „herec“, potřebuje publikum



Doporučení:

- **chovejte se přátelsky**
- **poslouchejte a povídejte si s ním**
- **zdůrazněte, jak mu naše služba ušetří práci**
- **nabídnout jedno řešení s odkazem na zjednodušení (to, co mu usnadní život)**

9.2.4 Typ zaměřený na harmonii – HARMONIK

- *komunikace uzavřená (klient bude spíše tišší, introvert)*
- velká citlivost
- pochopení pro druhé
- často se omlouvá, působí bojácně
- na prvním místě jsou lidé, až pak fakta
- krizi na něm nepoznáme, je to pisatel stížností (na stroji...)
- auto – nebude nijak výstřední, spíše tradiční
- pes – z útulku, takový, o kterého se může starat, je to člen rodiny
- opatrná chůze, dává pozor, aby do někoho nevrátil, nemá rád konflikty
- nenápadné, běžné oblečení
- mluví pomalu, chce nám vyjít vstříc, nechce dělat potíže, spíše méně gest
- chce s každým vyjít, hledá soulad
- v peněžence má fotky, rybí šupinky, čtyřlístek, staré účtenky

Doporučení:



- **buďte trpěliví, snažte se vytvořit dobrý osobní vztah**
- **nemluvte rychle, je možné si s ním popovídat i o osobních tématech**
- **pokuste se vytvořit pocit jistoty**
- **buďte opatrní při změnách a nových návrzích**
- **nabídnout jedno řešení s osobním doporučením (to, co je osvědčené)**

9.3 Extravert nebo introvert



rozšiřující text

H. J. Eysenck, anglický profesor psychologie, v sedmdesátých letech 20. století propracoval osobnostní charakteristiky extraverte, introverze a neuroticismus. Podívejme se na jednoduché charakteristiky zmíněných typů lidí.⁴² Pomocí testu, který je např. v již zmiňované knize V. Černého na str. 418 můžete zjistit, jak jste na tom vy sami.

Zkuste vyhledat v odborné literatuře informace o tom, jak se jednotlivé

typy lidí projevují.

Jen v kostce uvádíme, že **extravert** je sociabilní, má rád společnost, potřebuje mít kolem sebe lidi, rád si s nimi povídá, je veselý a bezstarostný, rád se směje, ale může mít sklon k agresivitě, může ztratit nervy.

Introvert je spíše uzavřený do sebe, tichý, samotářský, dává přednost menší společnosti, spíše jen svým známým. Vše bere vážně, má rád spořádaný způsob života, nechce vybočovat z řady. Snaží se kontrolovat, méně často sklouzne k agresivitě. Dbá na morálku, bývá pesimistický.

Nevyrovnanost – neurotismus

Jedná se o ustaraného, úzkostlivého a utrápeného člověka, který je náladový, často mívá špatnou náladu nebo někdy též deprese; často trpí nespavostí. Je silně emotivní, jeho reakce jsou nepřiměřené, často mu trvá velmi dlouho, než se uklidní.

A pokud jste si uvědomili, že člověk a lidská duše jsou velmi pestrá mozaika, která se nedá vtěsnat do pouček, učebnic, a testů, potom jste zřejmě mnohemu porozuměli.

Patrně víte, že poznávat sebe a druhé je tvrdá práce, která vyžaduje trpělivost. Práce založená hlavně na pozorování a vnímání. Méně už na hodnocení, souzení a škatulkování.

Pak asi také víte, že tato kapitola je myšlena jako inspirace.

⁴² Srov ČERNÝ, V. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-251-0032-4. s. 417-420.

9.4 Charakteristika temperamentu

Jistě jste si již všimli, že existují lidé, které takřka nic nerozhází. Dovedou se zasmát i v případě, že šli dlouhou túru lesem ke středověkému hradu a tam zjistili, že zrovna není otevírací den. Jsou také lidé, kteří se litují, jsou pořád nešťastní; žijí mezi námi také tací, kteří ihned vybuchnou, a vy prostě nevíte, jak s nimi máte hovořit.

Podobných skutečností si všiml již Hippokrates, který ve starověku rozdělil lidi do 4 oblastí podle temperamentu. Myslel si, že člověk jedná podle toho, která ze šťáv v člověku převládá. Tato myšlenka o tělesných šťávách je dnes již překonaná, avšak stále platí, že můžeme lidi dělit do 4 hlavních skupin temperamentu. S temperamentem se rodíme, nemůžeme jej změnit, ale můžeme, a snad i někdy musíme, jej ovládat, korigovat.

Vraťme se však k Hippokratovi, který říkal, že člověk žlučovitý je cholerikem, člověk s převahou černé žluči melancholický; flegmatik je zase hlenovitý a v sangvinikovi je převaha krve. A co jednotlivé názvy označují, jak mohou ovlivnit komunikaci i obchodní prodej, pochopíme z tabulek.

Tabulky jsou převzaty, jen mírně upraveny, z publikace V. Černého Prodejní techniky.⁴³

CHOLERIK	Kladné vlastnosti	Záporné vlastnosti
Celková charakteristika	Síla a hloubka citových zážitků, síla reakcí, vášnivost, oduševnělost, živost, vnímavost, možnosti velkého volního vypětí, zásadovost, řeč výrazná, citově zabarvená, výrazná mimika.	Explozivní hněvivost, mrzutost, podrážděnost, zvýšená citová dráždivost, nerovnoměrnost zážitků, nespokojenost, přílišná impulzivita, výbušnost, prudkost, netrpělivost.
Vlastnosti projevující se v činnosti (v práci a v učení)	Velká přesvědčenost, značná kvalita činnosti, rychlé pracovní tempo, rychlý přechod od jedné činnosti k druhé, iniciativa, agilnost, podnikavost, samostatnost, důkladnost.	Nerovnoměrnost v činnosti.
Vlastnosti projevující se v chování (ve vztahu k jiným lidem, k sobě)	Rychlé a energické jednání, sdílnost, úsilí po uplatnění v kolektivu.	Nesmířlivost, neshášenlivost, umíněnost, vzdorovitost, nepoddajnost, panovačnost, citlivost, urážlivost, nadržování, nestálost, impulzivnost, tvrdohlavost, tvrdost, agresivnost, nekázeň, nedostatek sebeovládání, neovladatelnost.

⁴³ Srov. ČERNÝ, V. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-251-0032-4. s. 423-426.

SANGVINIK	Kladné vlastnosti	Záporné vlastnosti
Celková charakteristika	Optimismus, veselost, reaktivnost, živost, vnímavost, všímavost, přizpůsobivost, snadnost v překonávání potíží, iniciativa, podnikavost, pohotovost, pohyblivost, výřečnost.	Mělkost citových zážitků, lehkomyšlnost, nerozvážnost, přehnaná odvaha, nesoustředěnost, nestálost, labilita, sklon k rozptylování.
Vlastnosti projevující se v činnosti (v práci a v učení)	Stálá aktivita, značná praceschopnost, schopnost konat několik různých činností současně, rychlé tempo činností a zájmů, rychlý přechod od jedné činnosti k druhé, značná síla reakcí, rozhodnost, pružnost činnosti.	Povrchnost, nedůkladnost, nestálost, rychlé ochabnutí.
Vlastnosti projevující se v chování (ve vztahu k jiným lidem, k sobě)	Sdílnost, otevřenost, schopnost podřídit se, bezkonfliktnost, smířlivost, ústupnost, ukázněnost, kolektivnost, družnost, společenská, směle vystupování, žádná tréma.	Přílišná sdílnost, až žvanivost, ovlivnitelnost, nestálé chování, malá sebekritičnost, sebeuspokojení, teatrálnost.

FLEGMATIK	Kladné vlastnosti	Záporné vlastnosti
Celková charakteristika	Vyrovnanost, spokojenost, duševní klid, chladnokrevnost, trpělivost, neunáhlenost, rozvážnost, vytrvalost.	Nedostatek vášně, lhostejnost, slabost citů, nevýraznost citů, suchopárnost, nevšímavost, bezzájmovost, apatie, neiniciativnost, fatalismus, nepružnost, těžkopádnost, váhavost, nerozhodnost, neiniciativnost, těžkopádnost, váhavost, málomluvnost, pasivita, řeč pomalá, pohodlnost.
Vlastnosti projevující se v činnosti (v práci a v učení)	Může vykonávat dlouhotrvající tělesné a duševní práce, vytrvalost, rovnoměrnost činnosti.	Nedostatek pracovního nadšení, neiniciativnost, malá aktivita, pasivita, nedostatek zájmů, nepružnost, stereotypnost činností, šablonovitost, pomalé tempo činnosti vůbec, pomalý přechod od jedné činnosti k druhé, sklon k zanedbávání povinností, nepřesnost, nepořádnost.
Vlastnosti projevující se v chování (ve vztahu k jiným lidem, k sobě)	Samostatnost, neovlivnitelnost, snášlivost, ústupnost, přizpůsobivost a schopnost přizpůsobit se požadavkům kolektivu, družnost, dobromyslnost, rovnoměrnost a stálost chování, obliba ustáleného denního	Malá přizpůsobivost, uzavřenost, malá sdílnost, nespolečenská, ústupnost, kompromisnost, pomalé zbavování se špatných vlastností, špatných zvyků, návyků, konzervatismus.

MELANCHOLIK	Kladné vlastnosti	Záporné vlastnosti
Celková charakteristika	Hloubka, stálost a trvalost citů, rovnoměrnost zážitků, citovost, vážnost, hlubokomyslnost.	Přecitlivělost, pesimismus, malomyslnost, trudomyslnost, smutek, sebesoužení, obavy z osudu, zachmuřenost, roztržitost, tichá a nevýrazná řeč, plachost, bázlivost, tichost, skleslost.
Vlastnosti projevující se v činnosti (v práci a v učení)	Svědomitost, vědomí odpovědnosti, cit pro povinnost, pečlivost, houževnatost, důkladnost.	Neměnné reakce, pomalost, strnulost pohybů, menší práce schopnost, menší kvalita činnosti, rychlé vyčerpání, únavnost, pedantství, neschopnost dlouhého soustředění, nepružnost.
Vlastnosti projevující se v chování (ve vztahu k jiným lidem, k sobě)	Rovnoměrnost, ustálenost chování, ukázněnost, srdečnost, oddanost, věrnost.	Nejistota, nedostatek odvahy, přílišná uzavřenost, samotářství, sklon hluboce se ponořovat do vlastních zážitků, pocity méněcennosti, nedostatek přizpůsobivosti, nedůvěřivost, nepatrná urážlivost, citlivost.

9.5 Typy temperamentu ve vztahu nadřízený a podřízený

Následující tabulka⁴⁴ ukazuje, které typy temperamentu spolu zpravidla vychází přirozeně dobře, a jaké si musí dát určitou práci, aby i jejich vztahy byly dobré a bezpečné (+ označuje pozitivní vztah, - označuje negativní vztah; ++ označuje vztah jednoznačně pozitivní, -- jednoznačně negativní, +- pak vztah smíšený).

Vysvětlení:

Je-li nadřízený choleric a podřízený flegmatik vychází podle tabulky znaménko -, což označuje negativní vztah.

Opět prosím berte tyto informace jako orientační, jako inspiraci k přemýšlení, neboť někdy výjimka potvrzuje pravidlo. V konkrétním případě to může být jinak.

nadřízený →	CHOLERIK	SANGVINIK	FLEGMATIK	MELANCHOLIK
podřízený ↓				
CHOLERIK	--	+	-	-
SANGVINIK	+	++	+	--
FLEGMATIK	-	-	+	+
MELANCHOLIK	+-	-	+	+



přestávka

Právě jste zvládli kus práce, nyní byste se měli zamyslet nad tím, co jste četli. Pouvažujte nad sebou. Zamyslete se nad tím, zda jste spíše extrovertně či introvertně zaměřeni. Zda jste cholericem či melancholikem, nebo snad flegmatikem nebo sangvinikem. A pak si odpočíte. V příští podkapitole Vás totiž čeká velmi důležité téma, téma, bez něhož se při obchodování neobejdete. Jedná se o univerzální náměty pro obchodování v jakékoliv oblasti. A tak důležité téma, díky kterému se máte šanci stát dobrými obchodníky, je potřebné studovat s čistou hlavou!

⁴⁴ ČERNÝ, V. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-251-0032-4. s. 423-426.

9.6 Schody k úspěšnému prodeji



prostuduj

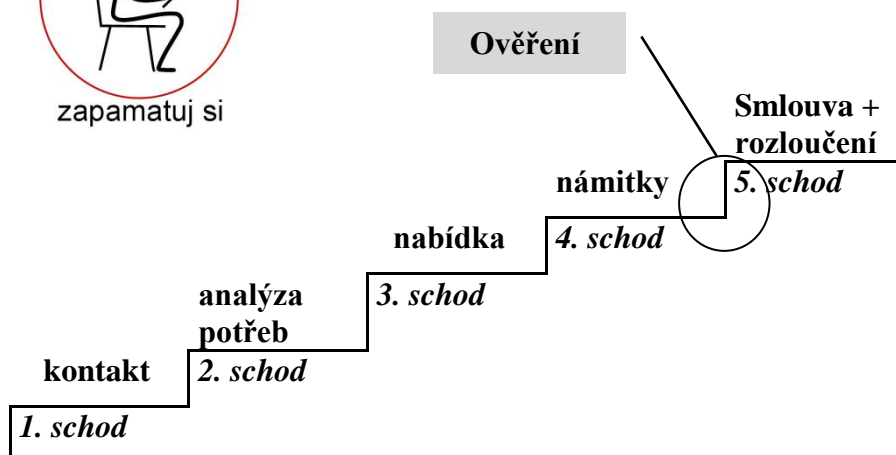
Jak již bylo řečeno výše, tato kapitola patří **k těm nejdůležitějším v celých studijních textech**. Můžete se zeptat, tak proč je zařazena skoro až na závěr? Odpověď je jednoduchá. Nejdříve bylo třeba, abyste pronikli do podstaty efektivní komunikace. Zamysleli se nad vlastními komunikačními schémata, sledovali nejen verbální, ale též neverbální komunikaci. Dále jste se zabývali prezentacemi, které jsou velmi důležité nejen při Vašem studiu, ale také v prezentaci služeb

a výrobků. Praxe ukazuje, že i když nepůjdete hned pracovat, ale třeba studovat, využijete efektivní prezentace např. ve vysokoškolských seminářích.

Nyní se zaměřujeme na konkrétní postup při obchodování, již na prezenčním setkání jste se orientačně se schody prodeje seznámili. Nyní je na Vašem samostudiu do nich plně proniknout, na příštích setkáních se budeme věnovat praktickým modelovým situacím, při kterých budete využívat „schodů prodeje“.



zapamatuj si



Nejdůležitější pro prodej (obchod) je prvních 30 sekund. Na nich závisí, zda se obchod podaří nebo ne. Není vždy nutné vyjít po všech schodech. Pokud klient ví, co chce, není třeba nabízet (např. do obchodu přijde klient, který si chce zakoupit rohlík). Avšak klientovi můžeme nabídnout něco k tomu rohlíku, např. máslo či sýr. Takovéto reakci po uzavření prvního obchodu říkáme **křížový prodej**.


V průběhu analýzy klientových potřeb můžeme nabízet další produkty, např. doplňkové poštovní služby nebo např. při prodeji počítače software či hardware.

9.6.1 Kontaktní fáze – 1. schod

„Kdo se neumí usmívat, neměl by otevírat obchod.“
čínské přísloví


Při navázání kontaktu srdečně zdravím, klienta oslovuji jménem (pokud jej znám),⁴⁵ udržuji oční kontakt, usmívám se, jsem pozitivně naladěm.

Ukázka pozitivního, (citlivého a humorného) myšlení spisovatele Karla Čapka:⁴⁶



rozšiřující text

„Jaro, panečku, to je docela jiný čas. Sediš a myslíš: Kdyby bylo tepleji, kdyby nebylo bláto, kdyby nepršelo. Ale nestěžuj si, člověče! Veliká věc je chlad, který tě roztrásá, mocné a tajemné je šumění deště, tiše a přítulné se má bláto k tvým botám.“



Klouzneš, upadneš. A je ti najednou, jako bys odpočíval v nesmírné náruči, nejsi nic, než částička všehomíra. Zdviháš se a vidíš: Spolu s sebou zdvihá ze zablácené trávy svou hlavičku sedmikráska. Divá a teskná je jednotnost přírody, mocné a krásné je jaro. Jako každý čas. Jako každá věc.

Pro úspěšné navázání kontaktu používáme „5 P“:

- pohled, pozdrav, pousmání, přivítání, poděkování

Připravíme si první větu, kterou řekneme ihned po pozdravu, např.:

Dobrý den.

- Jak Vám mohu pomoci?
- Jaké máte přání?

⁴⁵ Jméno pravidelného klienta si časem zapamatujeme, na poště nám mohou pomoci informace z občanského průkazu klienta apod. Při obchodním jednání si na stole necháme navštívenku klienta, abychom měli na očích jeho jméno.

⁴⁶ LACINA, V. *Čtení o psaní*. Praha: Sfinx, 1949. s. 53. (Obrázek převzat z téže publikace.)

Při jiném jednání než při jednání u přepážky můžeme začít jinak, tyto věty nám mohou pomoci i u přepážky při doporučování jiných služeb nebo při tzv. křížovém prodeji:⁴⁷

- Jak by se Vám líbilo...
- Jakou máte představu...
- Uvítal byste, kdyby...
- Pomohlo by Vám, kdyby...
- Možná byste uvítal...
- Mohla bych Vám poradit...
- Právě pro Vás mám výborné řešení...
- Mám pro Vás zajímavé řešení...
- Jak by Vám vyhovovalo...
- Mám pro Vás dobrou zprávu...
- Paní XY, děkuji vám, že jste si udělala čas na toto setkání. Víím, že jste velmi zaneprázdněna, a proto velice oceňuji, že jste mně poskytla několik minut svého času. Budu velice stručný.

Promarním-li první příležitost, nedostanu od klienta druhou šanci zanechat „první dojem“.

Jistě chápete, že klienta nelze vítat slovy *Mám pro Vás zajímavé řešení*, přijde-li k přepážce banky, nejdříve vyřešíme klientův problém, pak můžeme touto větou nabídnout jiné produkty.



zamyslí se

Zamyslete se:

Představte si, že chcete zajistit přepravu svého nákladu z Ostravy do Plzně, přijdete do kanceláře renomované dopravní firmy. Zaměstnanec firmy Vás nejenže nepozdraví, ale nenabídne Vám ani místo k posazení. Chová se všeobecně odměřeně, cítíte, že jste mu na obtíž. Jakmile zjistí, že byste chtěl přepravit lukrativní náklad, který přepravní firmě přinese velký zisk, začne se k Vám chovat lépe, nabídne kávu, věnuje propagační propisku atp. „Vyžehlí si“ tímto svým pozdějším postojem to, co „si u Vás nadrobil“, když jste se setkali?

9.6.2 Analýza potřeb klienta – 2. schod

Důležité je klienta zaujmout, aktivně mu naslouchat, zjistit klientovy potřeby. Analyzujeme vždy podle obchodní situace, zda se jedná o situaci na poště při zasílání jednoho dopisu nebo o situaci v dopravní kanceláři, kde se jedná o uzavírání smlouvy v hodnotě několika desítek tisíc korun.

Analyzujeme tedy podle:

- druhu obchodu
- podle toho, kdo je naším partnerem

⁴⁷ Křížový prodej = při uzavření obchodu nabízíme další obchod, doplňkové služby apod.

- podle toho, jaké má problémy
- podle jeho potřeb
- podle toho, co můžeme nabídnout
- podle toho, jaké máme alternativy
- podle toho, co můžeme ke své nabídce přidat

Při jednání udržujeme oční kontakt, šetříme klientův i svůj čas. Zjištění potřeb klienta záleží na pokládání správných otázek. Nezapomínáme na aktivní naslouchání.

9.6.2.1 Typy otázek:

Pokládáním otázek se ve své publikaci věnuje Leichner, vycházíme z jeho publikace *Prodávajte s úspěchem*.⁴⁸

Uzavřená otázka

Při zjišťování potřeb klienta se příliš nepoužívá. Odpověď klienta je příliš stručná. Odpověď klienta silně omezuje na „ano“ nebo „ne“. *Uzavřená otázka se spíše hodí na konec prodejního rozhovoru, abychom zjistili, zda chce či nechce uzavřít obchod.*

Např.:

- „Líbí se vám náš koncept?“
- „Budete o tom rozhodovat Vy?“
- „Už jste si to rozmyslela?“

Otevřená otázka

Používá se při zjišťování potřeb klienta, dává zákazníkovi větší možnost k odpovědi, začíná slovy: *kdo, co, kdy, kde, kolik, jaký, proč...?*

Např.:

- „Jaké máte představy?“
- „Jak rychle má být zásilka přepravena?“
- „Kdy Vám vyhovuje, abychom od Vás zásilky svázeli?“
- „Co pro vás mohu ještě udělat?“
- „Kolik kusů potřebujete?“
- „V jaké cenové relaci by se měla přeprava pohybovat?“

⁴⁸ Srov. LEICHNER, R. *Prodávajte s úspěchem!* Brno: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1439-6. s. 44-47.

Otázky zmiňující prospěch

V ideálním případě se jedná o otevřenou otázku spojenou vždy se zmínkou o prospěchu, užítku. Posuďte rozdíl sami:

Nevhodná otázka:	Vhodná otázka:
„Co si o tom myslíte?“	„Co si myslíte o úspoře nákladů ?“
„Jak se vám to líbí?“	„Jak se vám líbí toto úsporné opatření ?“
„Jak se vám jeví toto?“	„Jak se vám jeví toto snadné použití ?“

Vylučovací otázky

U vylučujících otázek se užívá slovíček **nebo**, či.

Z hlediska **psychologie prodeje je lepší možnost, kterou upřednostňujeme říct až na druhém místě**, bude ještě znít zákazníkovi v uších, když se bude rozhodovat.

Je vhodnější dávat na výběr dvě, resp. tři, možnosti, mezi kterými se má klient rozhodnout.

Např.:

- „Hodí se vám návštěva ve čtvrtek nebo spíše už v sobotu?“
- „Je pro vás lepší chrom nebo mosaz?“
- „Preferujete přepravu železniční nebo kamionovou?“

Sugestivní otázky

V sugestivních otázkách je obsažena odpověď, tyto otázky mají podpořit souhlasnou odpověď klienta a vytvořit pozitivní atmosféru. Je třeba je pronášet příjemným nedirektivním tónem.

Např.:

- „Je pravda, že se zajímáte o novinky?“
- „Záleží vám přece na tom, abychom dodávali rychle?“
- „Chcete zajisté uplatňovat nárok na všechny cenové výhody?“

9.6.2.2 Závěrečná doporučení ke kladení otázek

Otázky bychom měli vždy klást tak, aby klient neměl pocit výslechu, můžeme mu přímo sdělit, že se ptáme proto, abychom **pro něj** našli co možná nejlepší řešení. Dávejme si také pozor na to, abychom otázky nekladli neosobně (jako stroj bez zájmu o klienta). Dávejme prostor klientovi k odpovědi, **aktivně naslouchejme**, dávejme klientovi najevo, že o něj stojíme.

Pokud přichází klient s konkrétním požadavkem (chce koupit), např. koupit osobní počítač daného typu a značky, neprocházejme všechny schody prodeje, ale prodejme to, co chce, a využijme tzv. křížového prodeje a pomocí otázek analyzujeme klientovy potřeby s cílem prodat další produkt, například antivirový SW.

Otázky jsou důležité k tomu, abychom pomohli specifikovat klientovo přání, není správné ihned doporučovat služby, ale otázkami zjistíme, co si klient přeje, na tomto základu připravíme nabídku.



Která varianta prodejního rozhovoru je lepší?

Zákazník: Chtěl bych poslat balíček.

Zaměstnanec: Máme tady pro Vás Balík do ruky, Balík na poštu, cenný balík, obyčejný balík, doporučený balíček a EMS.

Zákazník: Můžete mně to vysvětlit?

Zákazník: Chtěl bych poslat balík.

Zaměstnanec: Jak rychle si přejete, aby byl doručen? (otevřená ot.)

Zákazník: Spěchá to, jsou tam důležité knihy.

Zaměstnanec: Záleží Vám tedy na tom, aby byla tato důležitá zásilka přepravena rychle, a aby byla přeprava pojištěna částkou hodnoty knih?

(sugestivní ot. v kombinaci s ot. zmiňující prospěch)

Zákazník: Samozřejmě, knížky stojí deset tisíc.

Zaměstnanec: Ano, v tomto případě Vám mohu nabídnout dvě expresní služby pošty s pojištěním obsahu. Jedná se o Balík do ruky nebo EMS. Obě dvě zásilky budou doručeny zítra, EMS bude u adresáta nejpozději ve 14 hodin. Budete si přát Balík do ruky nebo EMS? (vylučovací ot.)



Dokud dobře nepoznám potřeby klienta, nenabízím. Vždy ukazuji klientovi svůj zájem o jeho prospěch a spokojenost. Spokojený klient mne doporučí svým přátelům i známým.

9.6.3 Nabídka produktu – 3. schod

Klientovi nabízíme poté, co poznáme jeho potřeby. Tím, že potřeby analyzujeme, si klient uvědomuje, že něco potřebuje, slyší svá vlastní slova a motivy ke koupi. Tím, že klientovi nabízíme to, co skutečně potřebuje, vidí, že rozumíme jeho potřebám.

Nabízíme-li, pak neprodáváme služby nebo produkty, ale **jejich užitek** (je to pohodlné, bezpečné, rychlé, ušetříte čas, ušetříte peníze...).

Je důležité našim klientům nabízet **řešení jeho problému** (když se klienta tážeme na to, zda by nechtěl ušetřit, vyvoláváme v něm problém – platí mnoho za poukázecné;

nabídneme klientovi službu osobního účtu, díky kterému ušetří => jeho problém bude vyřešen).

Vlastnosti jednotlivých produktů (to, co produkt umí), převádíme při nabídce na **výhody**.

9.6.3.1 Tipy pro strategie nabízení

- Opakujte zákaznickou potřebu, specifický požadavek (aktivní naslouchání – porozumění)
- „Ano, mohu vám nabídnout...“ nebo „Ano, máme tady...“ – vyberte vhodný produkt
- „Vyhovuje vám...“ – sdělte výhody
- „Teď vám ukážu něco, co splňuje vaše představy o ...!“
- dokazujte, předkládejte – argumenty, reference, články z novin, letáky
- Použijte vizuální prostředky – konkrétní zboží, prospekty, interaktivní prezentaci, v případě, že jste v kanceláři nebo v bytě klienta a nabízíte mu např. životní pojištění, je dobré mít před sebou list papíru a důležité myšlenku z toho, co mu říkáte, vizualizovat.
- shrňte výhody, užitek
- vnímejte i neverbální komunikaci klienta
- zeptejte se na vyjádření souhlasu – zda produkt vyhovuje...
- odsouhlaste s klientem další kroky

Doporučení:

- odhadněte typ klienta a nekomplikuje mu rozhodování
- nabízejte to, co chtěl klient
- mluvejte o výhodách a parametrech, které klienta zajímaly
- nabídněte alternativy
- nemluvte příliš odborně, jazyk přizpůsobte klientovi, pamatujte na komunikační šum způsobený nepochopením odborných výrazů.



Pamatujte si, že klient nakupuje proto, aby byly vyřešeny jeho problémy. Klient potřebuje výhody a užitek, proto je nezapomínáme zmiňovat!

9.6.4 Námitky, argumentace a jejich řešení – 4. schod

Námitky se objevují ve většině obchodních jednání. Ale pozor: někdy může být námitka vyslovena nepřímou nebo pouze nonverbálním gestem. Někdy však také klient nemusí namítat vůbec, pak tento schod přeskakujeme! Námitky naznačují, že klient má zájem, přestože ještě nesouhlasí. Námitky nejsou vlastně ničím jiným než příspěvkem do rozhovoru a vy byste na ně měli reagovat klidně, se zvědavostí, ale ne křečovitě. Obzvláště u nových klientů jsou skeptické příspěvky do rozhovoru zcela samozřejmou věcí.

Musíme si uvědomit, že s jinými námitkami se asi setká pekař, s jinými pracovník dopravní kanceláře, s jinými poštovní úředník při prodejním rozhovoru k balíkovým zásilkám, s jinými poštovní úředník při rozhovoru k založení osobního účtu či životní pojistky.

Nejčastější námitky klientů mohou být:

- Cena je pro nás příliš vysoká...
- Opravdu balík dojde do druhého dne?
- Mám mnoho práce, nemohu teď o tom přemýšlet?
- Máme jiného dodavatele...
- To pro nás nepřichází v úvahu...
- V případě potřeby se ozve...
- Kvalita neodpovídá našim představám...

Typy námitek:

- odmítnutí: „Máme jiného dodavatele...“
- upřímná námitka: „Sklad je už plný.“
- zdržovací manévr: „V sezóně nemůžeme.“

Jak již víte, námitkám je možné předcházet již při prezentaci výrobku či služby. Pro zopakování: Položte předpokládanou otázku (námitku) a zodpovězte ji.

Je také dobré, když při námitce k ceně výrobku zopakujeme užítky služby či výrobku, zeptejme se, co se zdá klientovi drahé a mějme v záloze náhradní řešení (levnější službu, klient ale musí vědět, proč je levnější => má jiné nižší parametry, např. není tak rychlá apod.).

Otázkou zůstává, jak reagovat na námitku ceny konkurence. Je dobré zmínit, co za Vaši cenu klient obdrží. Přikláníme se též k tomu, že je vhodné nechat klienta, aby si cenu konkurence porovnal a rozhodl se, zda je Vaše služba výhodnější či nikoliv. Nebude se cítit k uzavření obchodu tlačěn.

9.6.4.1 Jak s námitkami pracovat

Podkapitola je zpracována podle informací ze školení České pošty⁴⁹: Je velmi důležité, naučit se pracovat s námitkou. Pokud se toto nenaučíme, pak může námitka přerůst v konflikt. Porovnejte sami tyto situace:

<p>Klient: To je ale moc drahé. <i>Zaměstnanec: Ne, to drahé není.</i></p> <p>Klient: Říkám, že se mně to zdá drahé. <i>Zaměstnanec: Pokud nechcete investovat ani 15 stovek, pak to nemá cenu.</i></p> <p>Klient: No, tak tedy ne. Nashle.</p>	<p>Klient: To je ale moc drahé. <i>Zaměstnanec: Chápu, že se Vám to tak může jevit. Za těch patnáct stovek však získáte komplexní životní pojistku včetně pojištění odpovědnosti. V případě smrti za volantem je pojistné plnění půl miliónu.</i></p> <p>Klient: To je hezké, ale zdá se mně to trochu moc. Nehledě na to, že po smrti ty peníze nebudu potřebovat. <i>Zaměstnanec: V tomto případě Vám mohu pojistku sestavit tak, že v případě smrti ve voze bude plnění 50 tisíc a spoluúčast v případě škody nikoliv 500 korun, ale 2000 korun. Tím se dostaneme na částku 1100 korun měsíčně. Přičemž pojištění v případě nemoci zůstane ve stejném rozsahu.</i></p> <p>Klient: To už se mně líbí víc. <i>Zaměstnanec: Mohu tedy, pane Borůvko, připravit smlouvu, sepíšeme ji?</i></p>
--	--

Abyste mohli profesionálně zvládat námitky, pak:

- neberte si námitku nikdy osobně
- chovejte se klidně, vyrovnaně a uvolněně
- dejme najevo pochopení „...cením si vaší upřímnosti; chápu Vaše rozhořčení...“
- převedme klientovu námitku na otázku
- nesnižujme, nezlehčujme klientovu námitku
- za námitku klientovi poděkujme

Jak se připravit na námitky:

- udělejte si seznam námitek
- sesbírejte argumenty, které nám pomohou námitky překonat
- námitky formulujte písemně, naučte se je nazpaměť

⁴⁹ Zpracováno podle školení České pošty, s.p.,: Základy obchodování



Technika zvládnání námitek:

Tato technika zvládnání námitek je stěžejní pro profesionální jednání, je důležité vyjádřit soucítění s klientem. Nikdy na námítky nereagujte negativně, nestůjte proti klientovi, ale vyjádřete pochopení!

1. **Přijmu námítku a vyslovím pochopení** („Rozumím vám...“, „Chápu vás...“, „Věřím, že...“).
2. **Konkretizuji námítku otázkou, kdo se ptá, řídí rozhovor – ptejte se!** („Jestli tomu dobře rozumím...“, „Co se Vám na tom zdá drahé?“ „Jak bychom mohli lépe splnit Vaše očekávání?“) a **zopakovat výhody služby nebo produktu**. Zvláště při námitkách na cenu je dobré zopakovat užítky: „Takže, Vy chcete vědět, co za těch 500 korun dostanete? Náš produkt je **vysoce...**, což Vám **ušetří spoustu času...**“
3. Nabídneme **řešení** (podobné, levnější – *každá služba má cenu za kvalitu*)
4. **Ověřme si, zda byla námítka překonána**, zda bylo naše vysvětlení přijato („Co tomu říkáte?“ „Můžeme uzavřít smlouvu?“).

Vojtěch Černý zmiňuje ještě jednu techniku, kterou můžeme využít v případě, že klient nechce při prodejním rozhovoru dále pokračovat ani říci proč. V tomto případě je dobré zeptat se touto nebo podobnou otázkou:

Pane Nováku, zdá se mi, že přemýšlíte nad nějakou otázkou, myslím si, že proto v jednání nemůžeme dále pokračovat. Mohu se Vás, prosím, zeptat, jaká to je otázka.

Po položení této otázky je **nutné** několik sekund mlčet, máme naději, že klient nakonec otázku položí. V tomto případě mu poděkujte a na otázku odpovězte nebo se podobně zeptejte, zda se chce otázat ještě na něco. Opět poděkujte a odpovězte.⁵⁰

⁵⁰ Srov. ČERNÝ, V. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-251-0032-4. s. 219-220.



rozšiřující text

Je důležité, abyste měli přehled o nejčastějších námitkách, buďte připraveni na ně reagovat, pro ilustraci uvádíme několik modelových situací z poštovního prostředí:⁵¹

„Je to drahé“ (u podeje EMS)

- Chápu Vás, každý druh zásilky má své výhody a podle toho se odvíjí cena za tuto službu. EMS je nejrychlejší přeprava zásilek do druhého dne, do 14:00 hodin; můžeme sledovat přes internet přepravu a lze k ní připojit různé služby (dobírka, dodejka...).
- Co tomu říkáte? V případě, že si přejete levnější službu, máme tady doporučenou zásilku (ta však není tak rychlá).

„Rozmyslím si to“ (u nabídky na osobní účet)

- Rozumím Vám, je důležité zodpovědně přistupovat k sepsání smlouvy. Můžu se zeptat, co konkrétně si potřebujete ještě rozmyslet? Možná jsem něco nevysvětlil dostatečně. V případě, že chcete dojít znovu, můžu se s Vámi domluvit na konkrétní den a hodinu, abych se Vám mohl věnovat?

„Je to nekvalitní služba, nemám dobré zkušenosti“ (u podeje Balík do ruky)

- Chápu Vás a můžu se zeptat, z čeho vychází Vaše špatná zkušenost? (snažíme se zjistit konkrétně, co klientovi vadí). V případě, že nechcete tuto službu využít, máme tady jiný druh zásilky (např. EMS, pilný cenný balík apod.) Můžu Vás informovat?

„Nemám teď čas“ (u nabídky stavebního spoření)

- Rozumím Vám, čas je vzácný pro většinu lidí. Můžu si s Vámi domluvit schůzku na termín, který Vám bude vyhovovat. Navrhněte prosím den. Můžeme si dát na sebe telefonický kontakt. Co tomu říkáte?

„Nemám zbytečné peníze“ (u nabídky životního pojištění)

- Chápu Vás, člověk většinou dobře zvažuje, kam investuje své finance. Je dobré myslet také do budoucna a zajistit své blízké pro případ nenadálé události. Hlavně když máme děti, je dobré myslet na jejich budoucnost.

„Nechci se zadlužovat“ (u nabídky povoleného přečerpání)

- Chápu Vás. Povolené přečerpání Vám umožní mít v zásobě peníze, které nemusíte využívat ihned. Je to finanční rezerva, například když nám vypoví pračka a potřebujeme si pořídit novou. Z nečerpané částky neplatíte žádné úroky.

⁵¹ Zpracováno na základě konzultací s K. Kučerovou.



Následující schod, o němž bude řeč, je Uzavření obchodu; mezi námitkou a uzavřením obchodu však **musí být ověřeni toho, zda klient opravdu chce, co jsme mu nabídli** – to je ona věta: *Můžu připravit smlouvu?; Mohu Vám zboží zabalit?; Líbí se Vám to tak? Můžeme podepsat smlouvu?* Zde používáme uzavřených otázek, potřebujeme slyšet kladnou odpověď.

9.6.5 Uzavření obchodu – 5. schod

V případě úspěšného zpracování všech námitek a zodpovězení případných dotazů můžeme přistoupit k uzavření obchodu. **Pokud klient sdělí, že potřebuje čas na rozmyšlení, je potřeba domluvit příští kontakt nebo schůzku – iniciativu musíme prokázat my.** V případě, že by snad klient nechtěl sdělit nějaký termín, je vhodné mu pomocí otázek vylučovacích pomoci, např.

Zaměstnanec: Bude Vám stačit k rozhodnutí čas do konce týdne nebo se setkáme až po neděli?

Klient: Rozmyslím si to přes víkend.

Zaměstnanec: Samozřejmě, tak vážné rozhodnutí, vyžaduje čas. Setkáme se tedy v pondělí dopoledne nebo raději v úterý odpoledne.

Klient: V úterý končím v práci ve dvě odpoledne.

Zaměstnanec: Dobrá, můžeme se setkat ve tři hodiny tady v kanceláři.

Klient: Ano.

Zaměstnanec: Poznačím si to do diáře, budu se těšit na setkání.

Je vhodnější před klientem poznačit termín schůzky do diáře, aby měl pocit, že je pro Vás schůzka opravdu důležitá, a aby se cítil zavázán přijít.

Pokud to je vhodné, tak ještě informujeme klienta o záruce, servisu, následných službách.

9.6.5.1 Křížový prodej

V tuto chvíli máme možnost zkusit uzavřít nový obchod, který bude souviset s již uzavřeným obchodem (ke stavebnímu spoření – pojištění domácnosti, k úvěru na bydlení – zajištění pro rodinu v podobě např. životního, úrazového pojištění...), **nebo se můžeme pokusit uzavřít zcela nový obchod** (Např. si všimneme, že s klientem, který vybíral větší množství peněz, je malé dítě. Můžeme pak slovy: „Chcete udělat malé radost? Máme tady pěkné omalovánky,“ nabídnout spotřební zboží pošty. Nesnažme se však obdobný pokus o obchod činit v případě, kdy je zřejmé, že klient „otáčí každou korunu“. Zřejmě by omalovánku stejně nekoupil, cítil by se trapně a dítě by mohlo plakat, poněvadž by omalovánku stejně chtělo.).

Pamatujte, že i v obchodu musí vládnout morálka, klient je náš partner, nikoliv oběť, kterou chceme obrát!!!

Budujeme dobrý vztah se zákazníkem, chceme, aby se vrátil.

9.6.6 Rozloučení – „6. schod“

Ačkoliv v našem plánu⁵² nemáme zakreslen 6. schod, mohli bychom na jeho místo postavit rozloučení a poděkování za obchod.

Můžeme užít např. této fráze:

- *Mohu Vám ještě nějak pomoci?*
 - *Ne, to je všechno. Nashle...*
- *Děkuji Vám, na shledanou.*

Je jasné, že i rozloučení doprovází pohled do očí klienta a úsměv. Je krajně nevhodné užívat automatizovaných „strojově odříkávaných“ frází bez pohledu do očí.

Je neprofesionální, když zaměstnanec při loučení „dokončuje“ příjem zásilky, např. lepší podací nálepky nebo v PC zadává trasu přepravy.

Pamatujme, že i při loučení budujeme trvalý vztah s klientem!

9.7 Komunikace s klientem školního věku na poště

Patří ke standardům profesionálního chování, že také na poště klientům vykáme. Přejde-li malé dítě na poštu samo, např. odeslat dopis, koupit známku či noviny, budeme respektovat schody prodeje a zásady komunikace s klientem v poněkud pozměněné podobě, a to:

- Dětskému klientovi nenabízíme žádné další služby, pokud se jedná opravdu o malé dítě a my cítíme, že má od rodičů „mandát“ například pouze k odeslání dopisu.
- Dětský klient byl zpravidla instruován rodiči, co má dělat, proto se minimalizuje podrobná analýza potřeb.
- Pokud vidíme, že dítě potřebuje poradit, radíme tak, jak bychom chtěli, aby někdo jednal s naším dítětem.
- Dítě se např. může zeptat na náš názor, např. k nákupu blahopřání mamince k svátku apod. Máme na paměti, že i dítě nám přináší náš plat, snažíme se mu pomoci a nedáváme mu najevo, že jeho starosti jsou malé starosti.
- Dítěti zhruba do 5. třídy můžeme tykat, vykání by takovéto dítě mohlo zneklidnit, starším pak vykáme, ale zvl. dětem v pubertě vykáme tak, aby vycítili to, že je bereme, ale nemusíme být přehnaně kamenní. Středoškolákům již zásadně vykáme, mnozí považují tykání za nerespektování jejich osobnosti, dlužno podotknout, že tento pocit je oprávněný.

⁵² V našem náčrtku je rozloučení součástí 5. schodu, není však důležité, je-li na obrázku 5 nebo 6. schodů, je však velmi důležité, aby k **poděkování a rozloučení s klientem vždy došlo.**



pracovní list

JEDNÁNÍ S PRIVÁTNÍM KLIENTEM

PRACOVNÍ LISTY



vyzkoušej

*Vážené studentky, Vážení studenti,
do níže uvedených tabulek budete provádět sebehodnocení a hodnocení
fiktivních prodejních rozhovorů, které budete realizovat na prezenčních
setkáních.*

*U otázky č. 6. je třeba rozlišit, zda hodnotíte roli klienta nebo prodejce!
Vždy budete hodnotit pouze jednu roli, tedy buď klienta, nebo prodejce.*

Hodnocení „scének“ obchodních jednání	Hodnocení role:		klient	prodejce
	Indikátory:			
SEBEHODNOCENÍ	1.	2.	3.	4.
Kritéria:	splněno na výborné úrovni	splněno s menšími výhradami	provedeno s výhradami, je nutné zlepšení	nesplněno, neprovedeno
1. Obsah odpovídá zadání				
2. Projev byl připraven a logicky vystavěn				
3. Hovoří srozumitelně, plynule				
4. Moduluje hlas				
5. Používá vhodná gesta, mimiku, správný postoj				
6. Profesionálně reaguje na otázky klienta / vhodně se táže z pozice klienta				
7. Reaguje na stanoviska posluchačů				

Hodnocení „scének“ obchodních jednání	Hodnocení role: klient prodejce			
	Indikátory:			
	1.	2.	3.	4.
Kritéria:	splněno na výborné úrovni	splněno s menšími výhradami	provedeno s výhradami, je nutné zlepšení	nesplněno, neprovedeno
1. Obsah odpovídá zadání				
2. Projev byl připraven a logicky vystavěn				
3. Hovoří srozumitelně, plynule				
4. Moduluje hlas				
5. Používá vhodná gesta, mimiku, správný postoj				
6. Profesionálně reaguje na otázky klienta / vhodně se táže z pozice klienta				
7. Reaguje na stanoviska posluchačů				
	Hodnocení role: klient prodejce			
	1.	2.	3.	4.
1. Obsah odpovídá zadání				
2. Projev byl připraven a logicky vystavěn				
3. Hovoří srozumitelně, plynule				
4. Moduluje hlas				
5. Používá vhodná gesta, mimiku, správný postoj				
6. Profesionálně reaguje na otázky klienta / vhodně se táže z pozice klienta				
7. Reaguje na stanoviska posluchačů				

Hodnocení „scének“ obchodních jednání	Hodnocení role: klient prodejce			
	Indikátory:			
	1.	2.	3.	4.
Kritéria:	splněno na výborné úrovni	splněno s menšími výhradami	provedeno s výhradami, je nutné zlepšení	nesplněno, neprovedeno
1. Obsah odpovídá zadání				
2. Projev byl připraven a logicky vystavěn				
3. Hovoří srozumitelně, plynule				
4. Moduluje hlas				
5. Používá vhodná gesta, mimiku, správný postoj				
6. Profesionálně reaguje na otázky klienta / vhodně se táže z pozice klienta				
7. Reaguje na stanoviska posluchačů				
	Hodnocení role: klient prodejce			
	1.	2.	3.	4.
1. Obsah odpovídá zadání				
2. Projev byl připraven a logicky vystavěn				
3. Hovoří srozumitelně, plynule				
4. Moduluje hlas				
5. Používá vhodná gesta, mimiku, správný postoj				
6. Profesionálně reaguje na otázky klienta / vhodně se táže z pozice klienta				
7. Reaguje na stanoviska posluchačů				

10 JEDNÁNÍ S KOMERČNÍM KLIENTEM

TEXTY PRO SAMOSTUDIUM



prostuduj

Cíl kapitoly: Cílem této kapitoly je rozvinout dovednosti získané studiem předchozí kapitoly a proniknout do podstaty jednání s komerčním klientem.

Čas potřebný k samostudiu: 3 hodiny

10.1 Kdo to je „komerční klient“?

Komerční klient je takový klient, který poštu, banku, přepravní firmu využívá ke svému podnikání. Zpravidla se jedná o zákazníka, který využívá služby ve vyšší míře – přináší nám tedy vyšší zisk. Z tohoto důvodů se většina firem snaží věnovat komerčním klientům s maximální možnou péčí. Je nepravděpodobné, že se ihned po studiu budete věnovat péčí o tyto klienty. Uvádíme proto jen obecné náměty pro profesionální přístup ke komerčním klientům.

10.2 Zásady jednání s komerčním klientem

Abychom byli skutečnými profesionály, musíme být nejen odborně zdatní, ale především si musíme osvojit způsoby profesionálního jednání. Zpravidla navštívíme komerční klienty v jejich sídle. Návštěva bývá předem dohodnutá, např. telefonicky (o profesionálním telefonování pojednáváme níže). I při jednání s komerčním klientem využíváme zásady, které jsme popsali v 9. kapitole.

Na smluvenou schůzku přicházíme vždy včas. Raději přijdeme s pětiminutovým předstihem a počkáme za dveřmi, než abychom přišli pozdě – první dojem můžeme udělat jen jednou, záleží na nás, jaký bude. Je jasné, že jsme vhodně oděni (muži tmavý oblek s jednobarevnou košilí a vždy s kravatou, ženy nejlépe v kostýmu). Je třeba mít přiměřeně upravený účes, tvář i ruce. Není vhodný extravagantní účes, výrazné líčení a nápadné šperky. Je nepřijatelné přijít se sportovní brašnou či igelitovou taškou.

Při vstupu do kanceláře sekretářky ředitele (vedoucího) se představíme a předáme navštívenku (vizitku). Vizitku podáváme tak, aby osoba, která ji přijímá, viděla naše

jméno, aniž by vizitku obracela či otáčela. Sekretářka nás uvede k řediteli nebo vedoucímu, s nímž budeme jednat. Zpravidla nás představí. Pokud nám náš hostitel nepodá ruku, nebudeme mu ji nabízet sami. Náš hostitel nám nabídne místo k sezení, pokud tak neučiní, dovolíme se sami (např. větou *Pane řediteli, mohu si přisednout?*). *Pokud vedoucí sekretářku nemá a jednáme přímo s ním, představíme se mu sami a předáme mu svou vizitku podle zásad uvedených výše.*

Při jednání máme před sebou vizitku našeho komunikačního partnera (byla-li nám předána), to proto, abychom měli před očima jeho jméno a funkci. Ředitele oslovujeme zásadně *pane řediteli*, generálního ředitele *pane generální řediteli*, vedoucí *paní vedoucí* (v obchodním jednání ženy vždy oslovujeme paní nikoli slečno). Jednáme-li s živnostníkem, který často posílá např. ručně vyráběná mýdla, nebudeme ho oslovovat *pane živnostníku*, ale jménem – proto je vhodné mít vizitku na očích, abychom v průběhu jednání nezapomněli na jméno našeho komunikačního partnera.

Měli bychom mít zpracován písemný podklad pro vedení obchodního rozhovoru, nepouštíme se však hned do obchodního jednání, ale např. pochválíme vybavení klientovy kanceláře, např. obraz, popř. se zmíníme o počasí.

Náš hostitel nám může nabídnout např. kávu, čaj, vodu. Zvažte sami, jak se vám bude u kávy jednat? Není vhodnější studený nápoj, který vás „časově neomezuje“?

Odvoláme se na telefonický rozhovor a zmíníme, proč jsme přišli. Komunikujeme pak takovým způsobem, abychom od klienta získali potřebné informace, snažme se nabízet formou zmiňování užitek, které klient obdrží, když přistoupí na naši nabídku. Užíváme zásad aktivního naslouchání, vhodně reagujeme na případné námitky, snažíme se nalézt konstruktivní řešení, vyhýbáme se negativním obrátům apod.

Na konci jednání provedeme rekapitulaci celé návštěvy a zmíníme závěry, které z obchodní schůzky vyplynuly. Domluvíme termín příští návštěvy, popř. termín sepsání smlouvy – pokud nám klient nesdělí termín, naší příští návštěvy, pokusíme se jej navrhnout sami, využíváme spíše otázek s výběrem možností.

Po návratu do naší kanceláře si provedeme písemné shrnutí návštěvy a založíme si kartotéku, kde si budeme průběžně zapisovat, kam jsme v jednáních dospěli.

10.3 Náměty pro profesionální telefonování – sjednání schůzky

Telefonování je důležitou složkou obchodování. Stále častěji vznikají specializované společnosti, které se zabývají tzv. telefonickým marketingem. Při sjednávání schůzky však nevyužíváme obecných frází, ale máme jasný cíl: dohodnout osobní schůzku s klientem.

Informace k profesionálnímu telefonování jsou zpracovány podle publikace *Prodávejte s úspěchem*.⁵³

Nezapomínejme se představit – kromě pozdravu, jména a pracovní pozice je třeba uvést i název firmy, pro kterou pracujeme.

Je třeba, abychom zjistili osobu, která je odpovědná za oblast, kterou budeme řešit, např. *Mohu se prosím zeptat, kdo má ve Vaší firmě na starosti mezinárodní přepravu?*

V zákazníkovi je třeba vzbudit pocit zvědavosti – musíme jej zaujmout, aby se chtěl s námi setkat. Např. *Pane Velocipéde, vím, že máte pod sebou zajištění mezinárodní přepravy ve Vaší firmě. Také vím, jak vysoké ceny ropy ovlivňují ceny přepravy. Mám pro Vás několik návrhů, jak by se dalo v této oblasti ušetřit.*

Zmiňte obecné záležitosti a snažte se domluvit si schůzku. Při domlouvání osobní schůzky zmíníme prospěch, jaký z toho bude klient mít, uvedeme, jak dlouho by měla schůzka trvat (doporučujeme 30 minut), zmíníme, jak je pro nás náš komunikační partner (a jeho čas) cenný a snažíme se dospět k termínu schůzky – můžeme jej navrhnout otázkami na výběr odpovědí.

⁵³ Srov. Leicher, R. *Prodávejte s úspěchem!* Brno: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1439-6. s. 23-31.



shrnutí

Pokud jste poctivě studovali výše uvedené texty, měli byste znát to nejpodstatnější. Chceme Vám však nabídnout další náměty, které jistě využijete ve své praxi. Berte je prosím jako náměty pro vlastní růst v profesních komunikačních dovednostech.

Ke svým klientům se chovejme vždy přátelsky, buďme ochotni jim pomoci, buďme zdvořilí, uctiví a jednejme odborně. Musíme propojovat vysoké odborné znalosti a profesionální přístup.

Při jednání s klientem udržujeme oční kontakt, zdravíme jej jako první a profesionálně analyzujeme jeho přání: *Jak Vám mohu pomoci?* nebo *Jaké je Vaše přání?* apod. Známe-li zákazníkovo jméno, používáme ho. Zákazník musí cítit, že si jej vážíme, proto nezapomínáme na slova, jako je *prosím*, *děkuji* apod.

Pokud je to možné, vyhýbejme se záporným slovním obrátům.

Zákazník nesmí mít pocit, že vás obtěžuje. Pokud se klientovi nemůžete ihned věnovat (např. dokončujete zpracování služby předchozího klienta nebo máte nutný služební telefonní hovor), pozdravte ho a omluvte se, uveďte, že se mu budete věnovat za okamžik.

Snažme se vždy vystupovat profesionálně, pokud mu nejste schopni poradit, omluvte se a sdělte, do kdy informace zjistíte, popř. jej odkažte na pracovníka specializované přepážky. Před klienty nikdy nehovořme o nepřítomných osobách, nekritizujme své kolegy ani nadřízené. Nediskutujme s klienty o tématech politických či náboženských, můžeme užít této věty: *Paní Zvědavá, je to jistě složité téma, které by nám zabralo mnoho času, a já musím zpracovat ještě mnoho zásilek.*

Dbáme na to, abychom vždy byli vhodně oblečení, a také abychom měli uspořádaný své věci – ať už v kufříku, nebo na pracovním stole. Pokud nemáme uspořádaný své věci, vzbuzujeme tím u klienta dojem chaotičnosti celé firmy, pro niž pracujeme.

Jste lidé, neumíte činit zázraky, proto se někdy můžete dostat do situace, že i při nejvyšší míře Vaší ochoty nebudete moci klientovi vyhovět. Pokud se např. klientovi, který chce poslat dopis, zdá služba doporučeně drahá, a i přes zmínění všech užitků této služby ji nechce sjednat. Máte jedinou možnost – nabídnout standardní psaní. Pokud klient bude považovat desetikorunu za neadekvátní cenu služby, pak musíte říci něco v tomto smyslu: *Pane Vaječino, mrzí mne, že Vám nemohu nabídnout nic jiného, avšak žádnou levnější službu než standardní psaní tady pro Vás nemám. Chápu, že se chcete podívat na ceny konkurence, pokud však ani tam nebudete spokojen a Vy zjistíte, že i přes to všechno máme nejlevnější služby, přijďte, ráda Vám pomohu.*

11 ŘEŠENÍ NESTANDARDNÍCH KOMUNIKAČNÍCH SITUACÍ

TEXTY PRO SAMOSTUDIUM



prostuduj

Cíl kapitoly: Cílem této kapitoly je alespoň rámcově proniknout do teorie konfliktu v pracovních podmínkách. Po studiu textů získáte základní náměty pro zvládání konfliktu na pracovišti.

Čas potřebný k samostudiu: 5 hodin

11.1 Nestandardní situace

Nestandardní situace je každá situace, v níž dochází nebo může dojít ke konfliktu. Konflikty často vznikají z důvodu kritiky, a kritika nejednou vzniká z důvodu nesprávně zpracované námitky.

Kritiku nikdy neberme osobně, není správné ji zpracovávat protiútokem (klienta nezískám tím, že jej budu kritizovat). Další chybou ve zpracovávání kritiky je její odmítání, zlehčování či vymlouvání se.

Kritiku zpracováváme podobně jako námitku: nebereme ji osobně, přijímáme ji, otázkami konkretizujeme a snažíme se nalézt řešení.

Pamatujme, že nejlepší způsob zvládání kritiky je: **Pracovat tak, abychom nedali klientovi příležitost kritizovat – tzn. pracovat bezchybně!**

11.2 Zásady pro řešení problémových situací

1. Nechat klienta vykřičet
2. Zvládat vlastní emoce (nenechat se strhnout ke křiku)
3. *Je-li to možné, řešme konflikt v oddělené místnosti, aby ostatní klienti nebyli účastní konfliktní situace.*
4. Projevit pochopení (empatický polštářek = otupování hrotů)

5. Souhlasit jen s tím, s čím můžeme (nelze souhlasit s něčím, o čem nemáme plné informace)
6. Pokládejme cílené otázky
7. Hledejme vhodné řešení

Z psychologického hlediska má převahu ten, kdo stojí. U přepážek bank či pošt zpravidla sedíme, klient nad námi stojí. Proto se v konfliktní situaci postavme také. Musíme to však udělat důmyslně, např. pod záminkou vyhledat informace v ceníku, který je poličce. Vezmeme ceník do ruky a zůstaneme stát. Ideální by bylo, kdybychom mohli klienta posadit a my stáli nad ním.

Řekli jsme, že musíme zvládnout své emoce. Můžeme se na chvíli odmlčet, počítat do desíti. Odejít (pod záminkou např. hledání zásilky) na místo, kde nás nebude slyšet, a tam se vykřičet.

Pokud je klient naštvaný a řve, je dobré odejít pod záminkou hledání nějaké informace apod. Necháme-li klienta jednu či dvě minuty bez někoho, na koho by mohl křičet, zpravidla se uklidní.

*Zvláště při zvládání problémových situací se vyhněme užívání sloviček jako **musíte**, neskákejme klientovi do řeči, aktivně naslouchejme a nepůsobme nadřazeně. Dávejme si také pozor na úsměv při zvládání konfliktní situace: klient jej může vnímat jako výsměch! Spíše se tvářme vážně, aby klient viděl, že máme zájem řešit jeho situaci.*

Zjistíme-li, že chyba je skutečně na straně naší či naší firmy, omluvme se a hledejme řešení.

11.3 Vybrané asertivní techniky pro zvládání nestandardních situací

11.3.1 Otevřené dveře – Jak na kritiku?

Kritizující osoba se často snaží vyvolat v druhém člověku pocit viny. Proto bývá kritika vnímána jako napadení – útok, často se tedy kritice bráníme protiútokem – agresí: křikem, kritizováním toho, kdo nás napadl. Rovněž můžeme na kritiku reagovat vyloučováním se, což je také nesprávný pasivní postoj – o všech těchto situacích jsme již výše uvedli, že jsou nesprávné. Zkusme využít techniku otevřených dveří:

Při využití techniky otevřených dveří **oprávněnou** kritiku akceptujeme tak, že svému kritikovi přiznáme, že má pravdu. Takto přijmeme kritiku klidně a nedáváme kritizujícímu podněty pro posílení hněvu. Tedy, pokud přijímáme kritiku, tak jediné s vážným – nikoli

ironickým – výrazem. Dlužno podotknout, že tuto techniku nemusíme využít jen při jednání s klientem, ale i s kolegou na pracovišti. Situace pak může vypadat např. takto:

„Hele, ty tvé návrhy kombinované přepravu pro firmu Skrblik nestály za nic. Zase jsi to zpackal.“

„Ano, máš pravdu, zvorál jsem to.“

„Zvorál, zvorál, ale co s tím chceš dělat?“

„Příště se více připravím, raději zůstanu v práci déle a svůj návrh budu konzultovat s Boženkou. Budu se snažit, aby se ten malér už neopakoval.“

„Taky doufám, že se to už nebude opakovat.“

11.3.2 Metoda poškrábané gramofonové desky

Určitě to znáte, když je gramofonová deska poškrábaná, přeskakuje, a pak se z reproduktoru stále dokola ozývá táž věta, táž věta, táž věta, táž věta... Metoda poškrábané gramofonové desky využívá tohoto principu, neboť spočívá v klidném opakování toho, co mluvčí chce. Obrovskou výhodou této techniky je skutečnost, že mluvčí nemusí mít připraveno větší množství argumentů a dále, že umožňuje unikat manipulativním léčkám a trvat na svém.

Je však třeba podotknout, že takto technika nefunguje vždy, setkáme-li se totiž s agresivním člověkem, tak na nás po třetím opakování našeho požadavku zaútočí minimálně slovem. Proto je nutné – a patří to k asertivnímu chování – posoudit danou situaci a na základě analýzy užít nejvhodnější metodu.

Příklad:

Paní Nováková, chápu Vás, že manžel zásilku nutně potřebuje. Odesílatel si zaplatil za to, abych zásilku vydal jen manželovi. Můžeme však změnit ukládací poštu a zítra si ji manžel může vyzvednout v Ostravě.

...

Chápu Vás, paní Nováková, odesílatel si však zaplatil za to, abychom zásilku vydali pouze manželovi. Můžeme si však poslat na poštu do Ostravy a tam si ji může klidně vyzvednout.

...

Rozumím Vám, paní Nováková, a chápu, že manžel zásilku nutně potřebuje. Odesílatel si však výslovně přál, abychom zásilku vydali výhradně manželovi do vlastních rukou. Můžeme však změnit ukládací poštu a manžel si může dopis převzít na jakékoliv poště v republice...

11.3.3 Další způsoby asertivního zvládnání nestandardních situací

Můžeme metodu otevřených dveří poněkud změnit – uznáme svou chybu a požádáme partnera o radu: co máme dělat?

Nebojme se ani kompromisu – je-li možný.

12 PRAKTICKÉ ŘEŠENÍ OBECNÝCH KOMUNIKAČNÍCH SITUACÍ

13 PRAKTICKÉ ŘEŠENÍ SPECIFICKY OBCHODNÍCH SITUACÍ



vyzkoušej

Milé studentky, Vážení studenti,
dospěli ke konci našich studijních textů. Závěrečné kapitoly našich skript jsou jiné než všechny předchozí. Nezačínají cílem, dobou potřebnou k samostudiu. Dokonce i vstupní symbol je jiní než v předchozích oddílech. Dospěli jste ke konci, vše, co jste měli nastudovat, jste jistě nastudovali, již Vám nemáme co říci. Vše podstatné jsme pověděli. Možná se Vám zdá, že jsme byli příliš podrobní, že jsme Vás mučili náročným studiem. Věřte, že vše, co obsahují naše texty je pouze základem, snažili jsme se, aby to byl základ pevný. Stavět však musíte sami.

Na tyto stránky ke dvěma kapitolám si, prosíme, zapisujte vše podstatné, co Vás v průběhu kurzu napadlo. Poznamenejte si zde i vlastní způsoby komunikace, které se Vám osvědčily v obecných či obchodních jednáních.

Můžete si zde znamenat i poznámky ze setkání s odborníky, kteří Vás v rámci Kurzu komunikačních a prezentačních dovedností navštívili, či reflexe odborných exkurzí.

Vážení přátelé, dovolujeme si užít toto až familiární označení, vždyť jsme spolu krok za krokem v průběhu celého roku putovali říší komunikace, přejeme Vám mnoho zdaru ve Vašem osobním i profesním životě. Budeme rádi, napíšete-li nám, jak se Vám studovalo, co Vám náš kurz dal či vzal, v čem Vás oslovil. Co Vám chybělo. Za Vaše pozitivní reflexe, doporučení i konstruktivní kritiku již nyní děkujeme.

Přejeme Vám hodně úspěchů při závěrečné zkoušce, na kterou byste se měli připravovat minimálně 6 hodin.

Gabriel Juchelka (Juchelka.gabriel@oa-opava.cz)
Nataša Kužníková (Kuznikova.natasa@oa-opava.cz)



rozšiřující text

PŘÍLOHA – INFORMACE K SOCIOLOGICÉMU PRŮZKUMU

Úvod

Sociologie je společenská věda, která vznikla v 19. století, zabývá se společností, společenskými skupinami a vztahy mezi těmito skupinami. Na rozdíl od psychologie se zaměřuje na skupiny, tedy na větší množství osob, psychologie se zaměřuje převážně na jedince. Součástí sociologického bádání je sestavování dotazníků a průzkumy názorů, volebních preferencí, poptávky zákazníků. (My se však budeme zaměřovat výhradně na průzkum trhu.) Sociologové pak získaná data analyzují a poskytují tak materiál např. pro marketingové oddělení podniků, aby marketingoví odborníci vytvářeli nové produkty, nové způsoby propagace atp.

Sociologickému výzkumu, jeho metodám a formám se na vysokých školách učí v samostatných předmětech, analýza dotazníků pak vyžaduje znalost matematického statistického zpracování dat, **je tedy nemožné v rámci jednoho, či dokonce části jednoho setkání, naučit se vše podrobně. Předkládáme vám jen základní teze, které vám mají posloužit k tomu, abyste dokázali realizovat sociologický průzkum v té nejzákladnější podobě** pro potřeby oboru, který studujete a pro potřeby závěrečné zkoušky našeho kurzu.

Poznámka: *Rozdíl mezi výzkumem a průzkumem je následující: Výzkum musí mít předepsanou formu, musí se do něj zapojit předepsané procento respondentů atp. Průzkum využívá jen určité prvky výzkumu, účastní se jej méně osob a použité metody nemusí být zcela vědecké.*

Způsoby sociologického průzkumu v souvislosti s průzkumem trhu

Publikace Neila Russella-Jonese Marketing uvádí tyto základní průzkumné metody:⁵⁴

- telefonické dotazování
- písemné dotazování
- internetový průzkum
- dotazování na ulici
- osobní rozhovory
- pozorování

Pro potřeby našeho projektu se budeme věnovat pouze dotazníkové průzkumné metodě.

Poznámka: *Je-li dotazník respondentovi⁵⁵ čten a on ústně odpovídá, jeho odpovědi jsou pak „průzkumníkem“ zapisovány do dotazníku, nazýváme tuto metodu řízeným rozhovorem. Řízený rozhovor a dotazník se pak od sebe prakticky neliší, proto to, co uvádíme k dotazníku, lze použít i při řízeném rozhovoru. Řízený rozhovor je sice poněkud náročnější na čas, avšak máme ihned zpětnou vazbu respondentů, nemusíme čekat, zda nám někdo pošle vyplněný dotazník poštou či e-mailem, můžeme také respondentům vysvětlit otázky, kterým nerozumí.*

⁵⁴ Srov. RUSSELL-JONES, N. *Marketing (Management do kapsy I)*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-008-9. s. 38.

⁵⁵ respondent = ten, kdo je dotazován

Požadavky na sestavení dotazníku

První důležitou věcí, kterou si musí ten, kdo sestavuje dotazník, náležitě rozmyslet, je, k čemu má dotazník sloužit, co má zjistit. Na základě těchto skutečností bude probíhat samotná konstrukce dotazníku. Níže uvádíme náměty z publikace Jaroslava Čihovského Sociologický výzkum.⁵⁶

Požadavky správného dotazníku

- musí zahrnovat všechny zkoumané problémy, na něž se má odpovídat
- formulace otázek musí umožňovat možnost odpovědět
- musí motivovat respondenta, nesmí ho otrávit či znechutit
- otázky musí být srozumitelné, jednoznačné, jednoduché, umožňující upřímnost odpovědí
- nesmí být rozsáhlý a časově náročný
- otázky se musí vztahovat k formulovaným *hypotézám*, aby je mohly testovat (potvrdí se, upřesní či vyvrátí)
- otázky by měly tvořit uzavřený celek

Ve výše uvedeném výčtu bylo uvedeno slovo **hypotéza**, hypotéza znamená, že si stanovíme nějaký předpoklad, např. obchodní balík podávají více mladí lidé do 40 let než starší lidé. Dotazník pak tento předpoklad potvrdí nebo vyvrátí. Hypotézy jsou nutné u výzkumu, při jednoduchém průzkumu si hypotézy nemusíme stanovovat, ale musíme vědět, co chceme zkoumat, např. zjistit, jaká skupina lidí podává nejvíce obchodních balíků na poště Opava 2.

Již jsme říkali, že čtený dotazník je řízený rozhovor, uvádíme proto náměty J. Čihovského pro úspěšný rozhovor s respondentem:⁵⁷

Podmínky úspěšnosti rozhovoru

- připravenost tazatele (znalost problematiky, prostředí)
- umění navázat a udržet kontakt
- dodržování norem prostředí (oblečení, jazyk)
- umění poslouchat (neovlivňování, nezasahování, neutralita)
- přesný a pravdivý záznam

Chyby při rozhovoru

- 1. Chyby tazatele** - odborná nepřipravenost (nutná instruktáž)
 - nevhodnost (věk, pohlaví, oblečení, jazyk)
 - přílišné sebevědomí, podceňování, vnucování názoru, sugestivní⁵⁸ otázky
 - přítomnost třetí osoby
- 2. Chyby prostředí** - nevhodná doba (nelze odhadnout), nevhodné prostředí, nevhodná situace (hluk, tázání se osobních věcí např. v čekárně, kde rozhovor uslyší ostatní...)
- 3. Chyby respondenta** - nechce, neví, neumí, nerozumí

Fáze rozhovoru

- 1. Přípravná** - zahrnuje přípravu tazatelů a výběr respondentů
- 2. Zahájení** - umění a takt, prolomení nedůvěry, vysvětlení kdo? co? proč?, diskrétnost, anonymita

⁵⁶ ČIHOVSKÝ, J. *Sociologický výzkum*. Olomouc: FTK UP Olomouc, 2006. s. 15.

⁵⁷ ČIHOVSKÝ, J. *Sociologický výzkum*. Olomouc: FTK UP Olomouc, 2006. s. 16.

⁵⁸ sugestivní otázka: tazatel vnucuje svůj názor, např.: Vy raději podáváte obchodní balík, protože to je rychlejší, že?



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

3. **Průběh** - udržet zájem, nepřekročit délku 60 min (spíše ale kratší!)
4. **Záznam** - přesný, pravdivý, u nahrávání souhlas respondenta
5. **Zakončení** - poděkování, srdečnost, neformálnost přání, základné informace a možnosti získat informaci

Konstrukce dotazníku

Již víme, že dotazník musíme sestavovat s ohledem na to, co chceme zjistit, můžeme využít otázek s výběrem odpovědi (jsou dány návrhy a respondent pouze vybírá) nebo s doplněním odpovědi nebo kombinované. Musíme si také uvědomit, zda dáme možnost doplnit pouze jeden jev či více jevů. Pro zpracovávání údajů lepší dávat na výběr jen jeden jev, ale ne vždy to je možné.

Příklad:

Záznam odpovědi respondenta:

Uved'te prosím 3 druhy zásilek, které nejčastěji podáváte:

psaní, OB, EMS



Uved'te prosím zásilku, kterou nejčastěji podáváte:

EMS

Uved'te prosím druh zásilky, kterou podáváte nejčastěji po výše uvedené zásilce:

psaní

Uved'te prosím druh zásilky, kterou nejčastěji podáváte po výše uvedených zásilkách:

OB

Vidíme, že druhá varianta, rozdělení první otázky do tří otázek, se bude snadněji vyhodnocovat, v prvním případě jsme nevěděli, která zásilka je pro daného klienta prioritní.

Samotný dotazník musí mít nadpis, kde je uvedeno, co se jím zjišťuje, dále pod nadpisem uvádíme údaje o tazateli a cíli dotazníku. **Nebojte se uvádět, že jste studenty, máte totiž naději, že se ze shovívavosti s těmi, kteří mají školní úkol, do odpovídání zapojí více lidí, než by se zapojilo, kdyby se jednalo o průzkum „oficiální agentury“.** Je vhodné uvést, kolik času vyplnění dotazníku zabere.

Poznámka: Pokud dotazníky vyplňují respondenti přímo na ulici nebo před poštou atp., neměli bychom je zdržovat déle než pět minut, lépe je zdržet respondenta dvě či tři minuty. Pamatujme na to, že dnešní doba je uspěchaná! Pokud volíme podrobnější dotazník, který nebudeme vybírat hned, uvedeme čas v záhlaví také, např. průzkum vztahu rodiny ke službám pošty. Dotazníky zaneseme respondentům domů (např. po předchozí telefonické domluvě) a opět je vyzvedneme nebo předložíme s dotazníkem ofrankovanou obálku a požádáme respondenty, aby vyplněný dotazník poslali poštou. Z hlediska návratnosti je jistější první varianta.

Je vhodné (ale nikoliv nutné) věnovat respondentům, kteří se do šetření zapojili, malou odměnu, např. jen kartičku s poděkováním a logem školy, bonbón, tužku atp.

Další část dotazníku věnujeme charakteristice respondentů, musíme vědět, zda se jedná o člověka mladého či starého, o muže či ženu atp. Z hlediska zpracování dotazníku (i z hlediska taktu) je lepší dávat věková rozmezí, např. 15 – 18 let; 19 – 25 let apod.

V následující části pokládáme hlavní otázky podle úkolu, který jsme si stanovili, platí zásada, že nejspornější otázky uvádíme až na konec, abychom respondenta hned na počátku negativně nemotivovali.

V závěru dotazníku nezapomeneme poděkovat respondentovi za účast v průzkumu, můžete tam také uvést dotaz, zda si přeje, abyste mu výsledky celého průzkumu zaslali na e-mail. Respondent může být zvědavý, jak odpovídala většina, každopádně to působí věrohodně a vstřícně.

Poznámka: Pokud volíme metodu řízeného rozhovoru, pak se v úvodu představíme, vysvětlíme cíl dotazování, klademe otázky a na konci rovněž poděkujeme!

Před samotným dotazováním

Než se s hotovým dotazníkem vydáme do ulic nebo k respondentům, musíme provést tzv. předvýzkum. Musíme na malém vzorku (nejlépe známých) ověřit, zda rozumí otázkám v dotazníku a zda je možné odpovědi interpretovat. V případě, že narazíme na problém, dotazník upravíme, provedeme další předvýzkum, a teprve poté, co je vše v předvýzkumné fázi v pořádku, realizujeme vlastní průzkumné šetření.

Analýza získaných dat, interpretace výsledků

Získaná data z dotazníků či řízených rozhovorů pečlivě roztřídíme, zkoumáme odpovědi mužů a žen, zkoumáme odpovědi podle věkových kategorií, zkoumáme celkové odpovědi. Sestavujeme grafy. V tabulkách a grafech (které vždy slovně komentujeme!) uvádíme tzv. absolutní četnost (to je počet konkrétních odpovědí) a relativní četnost (to je převedení počtu odpovědí na procenta). Srovnáváme jednotlivé kategorie a můžeme se **pokusit o interpretaci**, čili vysvětlení výsledků, proč jsme zjistili, co jsme zjistili, můžeme se pokusit stanovit návrh na změnu. Např. můžeme zjistit, že většina našich respondentů b přivítala otevírací dobu pošty od 8 do 12 hodin a od 14 do 15 hodin, místo od 8 do 11 hodin a od 13 do 15 hodin. V případě, že bychom na podobné zjištění přišli, měli bychom je taktně sdělit vedoucímu pošty, který by v kooperaci se svými nařízenými, měl provést oficiální výzkum vedený odborníky, na základě tohoto výzkumu by pak mohlo dojít ke změně provozní doby.

Při interpretaci výsledků průzkumu uvádíme v úvodu, co a proč jsme zjišťovali, v hlavní části práce pak uvádíme samotné výsledky a v závěru v několika málo větách shrnujeme zjištěné údaje, můžeme pak nastínit možnosti řešení nebo uvést, jaký navazující průzkum by mohl v budoucnu následovat.

To hlavní na konec?

Jistě vás napadá otázka: Kolik lidí se má průzkumu zúčastnit, aby byl věrohodný? Odpověď je jednoduchá: Co možná nejvíce. Toto však naplnit nelze.

Důležité je, aby byl vzorek respondentů reprezentativní: Budu-li zkoumat postoje občanů obce XY, která má 500 obyvatel, vůči poště a zúčastní-li se průzkumu 50 lidí, jedná se o 10 % respondentů – a to je věrohodný vzorek, pokud kopíruje složení obce, tedy pokud v něm jsou zahrnuti muži i ženy, staří i mladí, lidé vyučení i lidé s vyšším vzděláním atd.

Jiný průzkum se může specificky zaměřit na seniory, pak dotazníky distribuujeme výhradně mezi důchodce.

Děláme-li průzkum u konkrétní pošty, můžeme si zjistit, kolik klientů na poštu zhruba denně dochází, podle tohoto čísla můžeme stanovit počet respondentů. čím větší pošta, tím menší procento klientů oslovíme, tím více může být výsledek zkreslen.

Domníváme se, že bychom měli pracovat s počtem minimálně 30–50 dotazníků, pokud však na poštu přichází 30 klientů denně, postačí i nižší počet.

Vycházíme-li z předpokladu, že k volbám do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR přišlo v roce 2010 více než 5 miliónů voličů a že průzkumy veřejného mínění byly prováděna na vzorku cca 1.000 obyvatel, zjistíme, že se jednalo o vzorek 0,01 %.

POZNÁMKY:

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. *Asertivita: způsob zdravého sebeprosazování* [online]. [cit. 2007-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://mujweb.atlas.cz/www/tolary/asert.htm>>.
2. BUKOVSKÁ, L. *Asertivní komunikace*. 1. vyd. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-73-3.
3. CAPPONI, V.-NOVÁK, T. *Asertivně do života*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0989-9.
4. CARNEGIE, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Praha: Talpress, 1993. ISBN 80-85609-12-6.
5. *Citáty o komunikaci* <http://citaty.pelmel.info/citaty/c9-komunikace>
6. ČERNÝ, V. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-251-0032-4.
7. ČIHOVSKÝ, J. *Sociologický výzkum*. Olomouc: FTK UP Olomouc, 2006.
8. DE CARLI, M. I. *Nechce se mi učit. Jak řešit problémy s učením*. Praha: Portál, 1995. ISBN 80-7178-241-6.
9. GERYKOVÁ, V. et al. *Manuál rozvoje funkční gramotnosti romské mládeže*. Ostrava: Moravskoslezský kraj, 2008.
10. GRUBER, D. *Zlatá kniha komunikace*. Ostrava(?): Gruber – TDP, 2011.
11. HÖFLEROVÁ, E.-KROHE, P. *Komunikační dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: OU, 2003. ISBN 80-7042-287-4.
12. *Jak se efektivně učit*. [Online] [Citace: 22. července 2011.] <http://zsotrtgm.cz/web/wp-content/2009/12/Jak-se-efektivn%C4%9B-u%C4%8Dit.pdf>
13. JEČNÝ, D., KOUBEK, K. *Psychologie v kostce*. Úvaly: RATIO, 1995?
14. JEŘÁBEK, H. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Carolinum, 1992
15. KAZÍK, P. *Základy komunikace*. podkladový text ke školení společnosti AHRA, školení probíhalo 18. – 19. 2. 2011.
16. *Kodexy profesionálního jednání zaměstnanců pošty a informace ze vzdělávacích aktivit*.
17. KOLÁŘ, Z.-ŠIKULOVÁ, R. *Vyučování jako dialog*. Praha: Grada, 2007. 132 s. ISBN 978-80-247-1541-4.
18. LACINA, V. *Čtení o psaní*. Praha: Sfinx, 1949.
19. LEICHER, R. *Prodávejte s úspěchem!* Brno: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1439-6.
20. LEICHNER, R. *Prodávejte s úspěchem!* Brno: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1439-6.
21. MATHÉ, I. ŠPAČEK, L. *Etiketa*. Praha: BB art s.r.o., 2005. ISBN 80-7341-564-X
22. *Osvojte si nejčastější asertivní techniky*. [Online] [Citace: 1. května 2012.] <http://jiho.ceskakariera.cz/clanky/?clanek=77>
23. PAULÍNOVÁ, L. *Psychologie pro Tebe*. Praha: Informatorium, s.r.o., 1998. ISBN 80-85427-30-0.
24. PETTY, G. *Moderní vyučování*. (3. vyd.) Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-978-X.
25. PRŮCHA, J.-WALTEROVÁ, E.-MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. (4. ak. vyd.) Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.

26. *První velký film o prodeji*. Praha: Media Empire, s. r. o.
27. *Psychologies : Asertivita: způsob zdravého sebeprosazování* [online]. 2002 , 29.10.2002 [cit. 2007-06-15]. Dostupný z WWW: <<http://web.quick.cz/psychologies/asertivita.htm>>.
28. *Psychologies : Asertivita: způsob zdravého sebeprosazování* [online]. 2002 , 29.10.2002 [cit. 2007-06-15]. Dostupný z WWW: <<http://web.quick.cz/psychologies/asertivita.htm>>.
29. *Rozhovor s odborníkem na problematiku Time managementu*.
30. *Rozvoj klientského přístupu*. Pracovní sešit ke školením zaměstnanců České pošty.
31. RUSSELL-JONES, N. *Marketing (Management do kapsy I)*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-008-9
32. SCHOTT, B. *Jednání. Jak úspěšně vyjednávat*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0412-9.
33. ŠIMÍČKOVÁ-ČÍŽKOVÁ, J. *Kompendium sociální a pedagogické psychologie*. Ostrava: Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta, 2004. ISBN 80-7042-365-X.
34. *Tabulka Lukáše Bajera zveřejněná na* <http://lukasbajer.blogy.rvp.cz/> 2011/01/30/u-vypisovani-poznamek-z-textu-by-meli-zaci-premyslet/.
35. *Účinné učení (Pomůcka pro rodiče a starší děti)*. [Online] Znojmo: PPP, 2005. [Citace: 22. července 2011.] <http://www.ppp-znojmo.cz/Download/Styly%20uceni.doc>
36. *Volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR*. Dostupné z WWW: http://cs.wikipedia.org/wiki/Volby_do_Poslaneck%C3%A9_sn%C4%9Bmovny_Parlamantu_%C4%8Cesk%C3%A9_republiky_2010 (7. 10. 2011)
37. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.
38. *Wikipedie – Paměť (psychologie)*. [Online] [Citace: 25. července 2011.] http://cs.wikipedia.org/wiki/Pam%C4%9B%C5%A5_%28psychologie%29
39. *Wikipedie – Paměť (psychologie)*. [Online] [Citace: 25. července 2011.] http://cs.wikipedia.org/wiki/Pam%C4%9B%C5%A5_%28psychologie%29
40. *Základy obchodování*. Pracovní sešit ke školením zaměstnanců České pošty.
41. *Zápisy z přednášky Metody efektivního samostudia (Mgr. Biolek, PdF OU, 3. 10. 2008)*
42. *Zpaměti.cz Pro lepší paměť a učení*. [Online] [Citace: 23. července 2011] <http://zpameti.cz>



Texty vznikly v rámci projektu Postilión – projekt zvyšování kvality vzdělávání v oblasti poštovníctví a logistiky s důrazem na konkurenceschopnost absolventů na trhu práce, který byl spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.
Registrační číslo projektu CZ.1.07/1.1.07/03.0018