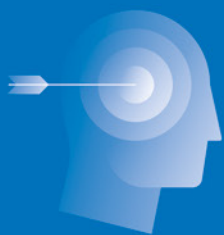


David Říha

ROZVOJ OBCHODNÍCH A VYJEDNÁVACÍCH DOVEDNOSTÍ

Manuál
pro start
úspěšného
obchodníka



GRADA®



David Říha

Manuál
pro start
úspěšného
obchodníka

ROZVOJ OBCHODNÍCH A VYJEDNÁVACÍCH DOVEDNOSTÍ



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Ing. David Říha, MBA, Ph.D.

Rozvoj obchodních a vyjednávacích dovedností

Manuál pro start úspěšného obchodníka

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 8225. publikaci

Odpovědná redaktorka PhDr. Dana Pokorná

Sazba a grafická úprava Antonín Plicka

Návrh a zpracování obálky Ondřej Mikulecký

Počet stran 216

První vydání, Praha 2021

Vytiskla tiskárna PBtisk, s.r.o., Příbram

© Grada Publishing, a.s., 2021

ISBN 978-80-271-4503-4 (ePub)

ISBN 978-80-271-4502-7 (pdf)

ISBN 978-80-271-1725-3 (print)

Obsah

O autorovi	9
Úvod	11
1 Úvod do oblasti obchodu a komunikace	13
1.1 Komunikace	14
1.1.1 Verbální komunikace	15
1.1.2 Neverbální komunikace	16
1.2 Emoční inteligence	18
1.3 Trojúhelník efektivní komunikace	19
1.4 Typologie osobnosti	21
1.5 Typy chování	23
2 Obchod a prodej	25
2.1 Historie obchodu	27
2.2 Cíle prodeje	28
2.3 Starý versus nový hard selling	28
2.4 Soft selling	29
2.5 Marketing a jeho role v obchodu	30
2.6 Specifika jednotlivých trhů	32
2.6.1 Business-to-customer (B2C)	32
2.6.2 Business-to-business (B2B)	33
2.6.3 Customer-to-customer (C2C)	34
2.6.4 Business-to-government (B2G)	34
2.6.5 Government-to-government (G2G)	34
3 Osobnost obchodníka	35
3.1 Předpoklady úspěšného obchodníka	36
3.1.1 Osobnostní předpoklady	36
3.1.2 Silná osobní motivace	37
3.1.3 Znalosti a vědomosti	37
3.1.4 Schopnosti a dovednosti	37
3.2 Osobnostní profil obchodníka	38
3.3 Vzhled obchodníka a oblékání	39
3.3.1 Mužské oblečení	40
3.3.2 Ženské oblečení	40
3.3.3 Doplnky	41
3.3.4 Společenské akce	41
3.4 Příklad z praxe	42

4	Jak uspět v prodeji	47
4.1	Obchodní jednání, vyjednávání a přesvědčování	48
4.1.1	<i>Obchodní vyjednávání</i>	49
4.1.2	<i>Osobnost vyjednavače</i>	50
4.1.3	<i>Styly vyjednávání</i>	51
4.1.4	<i>Přesvědčování</i>	51
4.1.5	<i>Příklady účinných strategií</i>	55
4.2	Jednotlivé fáze obchodní schůzky	56
4.2.1	<i>Příprava a organizace</i>	56
4.2.2	<i>Definice cílů</i>	57
4.2.3	<i>První dojem a úvod jednání</i>	57
4.2.4	<i>Analýza a vyvolání potřeb</i>	59
4.2.5	<i>Kladení otázek</i>	59
4.2.6	<i>Návrh řešení</i>	61
4.2.7	<i>Námítky a jejich zvládání</i>	62
4.2.8	<i>Dohoda a uzavření obchodu</i>	64
4.2.9	<i>Výtěžování a poobchodní vztahy</i>	65
4.3	Metody a techniky úspěšného prodeje	66
4.3.1	<i>Pacing, leading, raport</i>	66
4.3.2	<i>Aktivní naslouchání</i>	67
4.3.3	<i>Tell-tell-tell</i>	68
4.3.4	<i>SIMONA</i>	68
4.3.5	<i>SPIN</i>	68
4.3.6	<i>Uryho metoda vyjednávání</i>	69
4.3.7	<i>Technika atraktivity</i>	70
4.3.8	<i>Technika autority</i>	71
4.3.9	<i>Technika jazykové manipulace</i>	71
4.4	Chyby obchodníků	77
4.4.1	<i>Chyby obchodníků dle Davea Kahleho</i>	77
4.4.2	<i>Chyby obchodníků dle Johna Treace</i>	78
4.5	Příklad z praxe	79
5	Akvizice nových zákazníků	83
5.1	Segmentace trhu	85
5.1.1	<i>Segmentační kritéria</i>	85
5.1.2	<i>Segmentace zákazníků na trhu B2B</i>	86
5.2	Nástroje a způsoby vyhledávání nových zákazníků	87
5.2.1	<i>Osobní prodej</i>	87
5.2.2	<i>Business networking</i>	88
5.2.3	<i>Telemarketing</i>	88
5.2.4	<i>Prodej po telefonu</i>	89
5.2.5	<i>Direct mail</i>	91
5.2.6	<i>Veletrhy, výstavy</i>	91
5.2.7	<i>Získání klientů konkurence</i>	91
5.3	Online komunikace	92

5.3.1	<i>Online networking</i>	92
5.3.2	<i>E-mail</i>	92
5.3.3	<i>Web a reklama na webových stránkách</i>	93
5.3.4	<i>Virální komunikace</i>	95
5.4	Nejčastější chyby při akvizici	95
5.5	Příklad z praxe	96
6	Udržování, řízení a rozvoj vztahu se zákazníkem	99
6.1	Vztahová inteligence	100
6.1.1	<i>Budování dlouhodobých a mimořádných vztahů</i>	100
6.1.2	<i>Zásady vztahové inteligence</i>	102
6.1.3	<i>Negativní aspekty budování dlouhodobých vztahů</i>	102
6.2	Stávající zákazníci	104
6.2.1	<i>10 zlatých pravidel péče o zákazníky</i>	105
6.3	Řízení vztahů se zákazníky – CRM	108
6.3.1	<i>Prvky CRM</i>	110
6.3.2	<i>Zásady CRM</i>	112
6.3.3	<i>Fáze CRM</i>	112
6.3.4	<i>Rozdělení CRM</i>	112
6.3.5	<i>Cíle CRM</i>	113
7	Key account management	115
7.1	Historický vývoj KAM	116
7.2	Klíčoví zákazníci	117
7.3	Osobnost a hlavní činnosti KAM	118
7.3.1	<i>Listing (přítomnost)</i>	120
7.3.2	<i>Facing (vystavení)</i>	121
7.3.3	<i>Výjednávání a uzavírání smluv</i>	121
7.4	Základní kroky KAM	123
7.5	Výzvy spojené s KAM	125
8	Marketingová komunikace na podporu obchodu	127
8.1	Cíle marketingové komunikace	128
8.2	Nástroje marketingové komunikace	131
8.2.1	<i>Reklama</i>	131
8.2.2	<i>Direct marketing</i>	134
8.2.3	<i>Podpora prodeje</i>	135
8.2.4	<i>Public relations</i>	139
8.2.5	<i>Event marketing a sponzoring</i>	140
8.2.6	<i>Osobní prodej</i>	141
8.2.7	<i>Online komunikace</i>	143
8.2.8	<i>Trendy v marketingové komunikaci</i>	143
9	Etika v obchodě	145
9.1	Etika a její role v obchodě a marketingu	146
9.2	Etické chování a jeho dopady na společnost	148
9.3	Podnikatelská etika a zásady etického chování organizací	150

9.4	Neetické jednání	152
9.5	Příklad z praxe	153
10	Etiketa v obchodním a společenském styku	159
10.1	Etiketa nejen v obchodě	160
10.1.1	<i>Představování, zdravení, oslovování</i>	<i>161</i>
10.1.2	<i>Vizitky</i>	<i>162</i>
10.1.3	<i>Telefonická a psaná komunikace</i>	<i>163</i>
10.1.4	<i>Přijímací pohovor</i>	<i>164</i>
10.1.5	<i>Kancelář</i>	<i>164</i>
10.1.6	<i>Pracovní snídane, oběd a večeře</i>	<i>165</i>
10.1.7	<i>Písemný projev a prezentace</i>	<i>166</i>
Příloha	169
Specifika obchodu ve vybraných státech světa	171	
Německo	171	
USA	174	
Čína	177	
Rusko	179	
Brazílie	182	
Indie	184	
Vietnam	187	
Závěr	191	
Poděkování	193	
Shrnutí	195	
Summary	197	
Literatura	199	

O autorovi



Ing. David Říha, MBA, Ph.D.

Vzdělání na Vysoké škole ekonomické, na Vysoké škole podnikání a na manažerské fakultě Escuela Superior de Marketing y Administración Barcelona si dále rozšířil v rámci studijních stáží ve Finsku, v Mexiku, Rakousku a ve Velké Británii. Praktické zkušenosti v oblastech obchodu a marketingu získal na manažerských postech národních i mezinárodních společností a v rámci poradenské a lektorské činnosti.

Je členem katedry marketingu na Fakultě podnikohospodářské VŠE v Praze a od roku 2013 působí také na University of Applied Sciences Upper Austria School of Management ve Steyru. Je senátorem v Akademickém senátu VŠE a členem výkonného výboru České marketingové společnosti.

Založil vedlejší studijní specializaci sales management, kde aktivně rozvíjí spolupráci s praxí a vyučuje předměty prodej, key account management a marketing a sales. Dále vyučuje předměty marketing, rozvoj obchodních a vyjednávacích dovedností, marketing in CEE a B2B marketing (Trade Fairs). Přednáší v programech MBA a Honors Academia (Excellence in Sales Management).

Pravidelně hostuje na partnerských univerzitách v zahraničí (např. ve Skandinávii, v Bulharsku, Litvě, Albánii, Portugalsku či USA).

Úvod

Pokud se podíváme do historie, prosadit nový produkt na trhu nebylo nikdy lehkou záležitostí. Nejinak je tomu v současnosti a pravděpodobně tomu tak bude i v budoucnu. Důvodů je celá řada: vliv nejrůznějších forem masmédií, dostupnost informací a jejich nadměrné množství, globalizace a vysoká míra konkurence, nezkušenost, neobornost či neprofesionalita obchodníků. Proto jsou obchod a marketing nepostradatelnou součástí firemních aktivit a neustále nabývají na důležitosti.

Prodej je pro každou firmu velice významnou, ne-li nejvýznamnější činností. Není tomu jen proto, že je zdrojem zisků, ale také proto, že pomáhá vytvářet celkovou image společnosti a její pozici na trhu. Účelem je mimo jiné získávat a udržovat spokojené zákazníky, kteří budou obchody opakovat a poskytovat dobré reference. K tomu by měla přispět i tato publikace.

KAPITOLA

1

Úvod do oblasti obchodu a komunikace

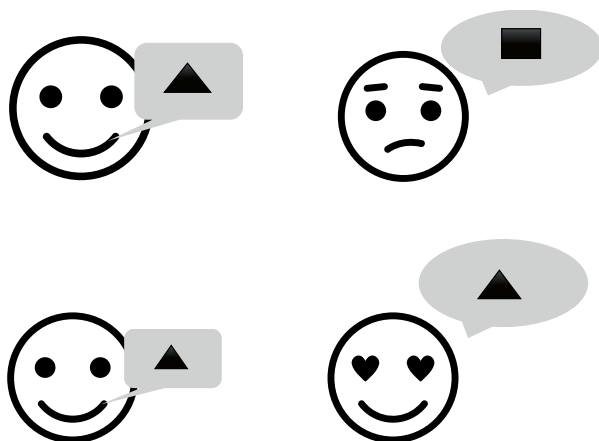
Nejprve si objasníme základní pojmy vztahující se k oblasti obchodu a stěžejní témata této knihy:

- **Obchod:** směna zboží či služeb za peníze, případně za jiné zboží či služby.
- **Marketing:** systematické vytváření poptávky po nabízeném produktu s cílem uspokojit či vytvořit potřeby a přání zákazníka a realizovat zisk.
- **Zákazník:** středobod aktivity obchodníka, kupující subjekt.
- **Prodejce:** jeho úkolem je přimět zákazníka ke koupi, prodávající subjekt.
- **Produkt:** jakékoliv fyzické zboží či služba, zážitek, informace, myšlenka.
- **Podnik:** producent zboží nebo služby.
- **Produktová kategorie:** skupina produktů uspokojujících stejnou zákaznickou potřebu.
- **CRM** (*customer relationship management* – řízení vztahu se zákazníky): aktivní tvorba a udržování dlouhodobých vztahů se zákazníkem.
- **Vyjednávání:** proces, během něž se snaží jeden druhého ovlivnit, aby došlo ke shodě na stejném vnímání společného zájmu.
- **Komunikace:** vědomé předání sdělení mezi dvěma subjekty.
- **B2B** (*business-to-business*): obchodní vztahy mezi dvěma a více společnostmi.
- **B2C** (*business-to-customer*): obchodní vztahy mezi prodejcem a koncovým zákazníkem.
- **B2G** (*business-to-government*): obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi a orgány veřejné správy.
- **C2C** (*customer-to-customer*): obchodní vztahy mezi nepodnikateli, koncovými spotřebiteli.
- **G2G** (*government-to-government*): vzájemné vztahy a obchodování jednotlivých orgánů veřejné správy mezi sebou, a to jak na národní, tak mezinárodní úrovni.
- **FMCG** (*fast moving consumer goods*): rychloobrátkové zboží, zboží s rychlou spotřebou (např. potraviny, kosmetické a hygienické přípravky).
- **KPI** (*key performance indicators*): klíčové ukazatele výkonnosti (např. obrat, zisk, marže, podíl na trhu, opakované nákupy).
- **BATNA** (*best alternative to negotiated agreement*): (druhá) nejlepší alternativa k vyjednávané dohodě.

1.1 Komunikace

Komunikace je specifický druh sociální interakce, kdy jedna osoba něco sděluje druhé osobě. Jde o proces vzájemného předávání informací, názorů, myšlenek a pocitů v sociálním kontaktu pomocí různých prostředků. V obchodě platí ale především jedno: **komunikace = být pochopen!** Pokud budeme prodávat například luxusní automobily, při jednání s potenciálním klientem, který dává přednost designu, nemá smysl do detailu vysvětlovat nejrůznější technické „vychytávky“, ale zaměříme se především na vizuální stránku produktu. Jinak řečeno: komunikujeme-li X, má být příjemcem chápáno X.

Dále se v kapitole budeme zabývat typologií osobností, která nám pomáhá poznat zákazníka. Komunikujme tedy tak, aby nám zákazník rozuměl a aby pochopil, co mu chceme sdělit (obr. 1.1).



Obr. 1.1 (Ne)efektivní komunikace

Funkcí komunikace je:

1. **informovat:** předat informaci, oznámit nebo doplnit zprávu, prohlásit;
2. **instruovat:** naučit, navést;
3. **přesvědčit:** ovlivnit partnera v komunikaci, získat ho na svou stranu;
4. **pobavit:** rozptýlit.

V praxi se většinou setkáváme se spojením dvou a více funkcí komunikace. Sdělení je předáváno v podobě symbolů (slova, písmena, obrázky, značky, signály, gesta atd.). Komunikace mezi lidmi může mít různou formu, obvykle se podle druhu vysílaných symbolů rozlišuje verbální a neverbální komunikace.

1.1.1 Verbální komunikace

Jde o schopnost vyjádření vlastních myšlenek pomocí slov tak, aby to bylo pochopitelné pro okolí. Může být charakterizována jako přesná transformace myšlenek v slova. Stává se však často, že dochází k nedorozumění, protože slova někdy nemohou přesně zachytit danou myšlenku. Verbální komunikace však neobsahuje pouze slova, ale i způsob, jakým je druhému podáváme, tedy hlas, hlasitost mluvy a intonaci. Význam slov, která chceme předat, má přitom v komunikaci nejmenší podíl, a to pouze okolo 20–30 %. Daleko důležitější je právě barva hlasu a intonace, tedy to, jak řečník hovoří, artikuluje atd.

Proto je velice důležitá kombinace verbální a neverbální komunikace, u kterých může být interpretace značně odlišná. Pro nejjasnější vyznění mluveného slova je důležité respektovat tematiku, ale i samotné posluchače, pro které je třeba zvolit nejvhodnější prostředky přednesu (jazykové, výrazové). Správný obchodník by neměl poukazovat na to, že je odborníkem svého oboru, ale snažit se mluvit laickým jazykem, aby to bylo pro zákazníka co nejsrozumitelnější a aby zároveň pochopil, co se od něj vyžaduje a co přesně a v jaké podobě dostane.

Ve verbální komunikaci rozeznáváme dvě komunikační roviny – formální a neformální:

- **Formální komunikace** se vyznačuje tím, že je plánovaná, má stanoveny cíle. Jako příklad lze uvést přijímací pohovor.
- **Neformální komunikace** se vyskytuje častěji. Je nenáročná na přípravu, nemá stále účastníky a je nepředvídatelná. Příkladem je nezávazné povídání s přáteli.

Verbální komunikaci můžeme dále rozdělit na ústní a písemnou:

- **Ústní komunikace** má výhodu bezprostřední zpětné vazby. Může být doplněna non-verbální komunikací a v případě nedorozumění lze většinu informací ihned opravit či znovu vysvětlit jejich význam.
- **Písemná komunikace** poskytuje záznamy a podklady pro budoucnost. Nevýhodou je neexistence bezprostřední přímé vazby a případná nedorozumění při špatné písemné formulaci.

Naslouchání lze považovat za jednu z nejdůležitějších složek komunikačních dovedností! Mějme na paměti, že **máme pouze jedna ústa a dvě uši, a v tomto poměru je také používejme**. V praxi to znamená, že máme více naslouchat než hovořit. Úspěšný obchodník by tedy měl být pozorným posluchačem, aby získal od svého zákazníka důležité informace, díky nimž může odhalit veškeré jeho potřeby, přání a očekávání. Významně to napomáhá k budování dlouhodobých obchodních a přátelských vztahů.

1.1.2 Neverbální komunikace

Je často označována jako nonverbální komunikace nebo jako řeč těla. Při komunikaci s okolím nevyužíváme pouze slov, ale i dalších signálů – vizuálních a auditivních. To, jak stojíme, jaký výraz máme ve tváři, i styl našeho oblékání může velmi výrazně ovlivnit to, jak jsme vnímáni ze strany obchodního partnera. Při vzájemné interakci je třeba zaměřit se na vlastní postoj: stát vzpřímeně, nehrbit se a nijak se nekroutit. Narovnaní bychom měli zůstat, i pokud sedíme. Zároveň bychom měli dbát na to, abychom nenarušovali osobní zónu našeho partnera, a to nejen naším postojem, ale rovněž gestikulací, popřípadě nohama nataženými pod stolem. Dále je vhodné zaměřit se na doteky, které jsou nedílnou součástí komunikace. Obecně je velmi důležité, jak podáváme ruku – měla by být suchá, čistá a pevná s aktivním stiskem, ne však přehnaným. Mimo rodinný kruh bychom neměli lidem upravovat límečky, odstraňovat vyčnívající nitě apod. (Pernal, 2001, s. 37–40).

Neverbální komunikace má větší význam než verbální. Obecně se udává, že zaujímá až 70 % oproti 30 % verbální komunikace. Z toho vyplývá, že obsah informací, barva hlasu a ostatní verbální projevy jsou méně důležité než řeč našeho těla.

Neverbální komunikaci tvoří:

- **Mimika** (pohyby obličejových svalů, úst, čela). Lidský obličej může sloužit jako největší zdroj informací o aktuálním emocionálním rozpoložení člověka. Mimika jako jediná ukazuje nejpřesněji míru potěšení, sympatie nebo souhlasu. Z výrazu obličeje můžeme jednoznačně rozpoznat tyto typy emocí: štěstí, překvapení, zloba, smutek, zájem, strach a znechucení. Pro správného obchodníka je proto velmi důležité, aby udržoval svoji mimiku stále pod kontrolou a aby se do jeho působení nepromítaly mimopracovní

i pracovní problémy, protože by tím mohl výrazně ovlivnit dojem zákazníka a jeho názor na celý podnik.

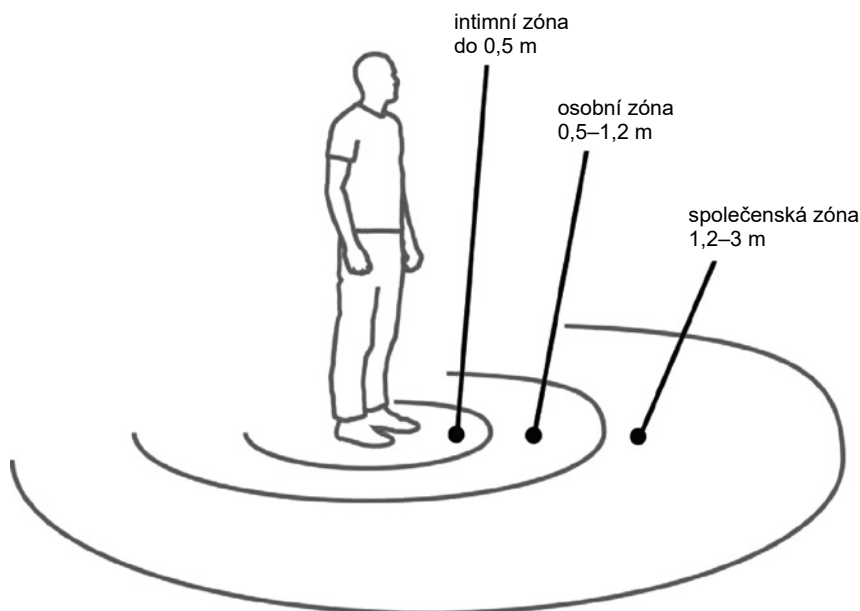
- **Haptika** (řeč dotyků, podání ruky). Jde o komunikaci prostřednictvím doteků. Za nejznámější dotek při komunikaci můžeme považovat podání ruky. Ve srovnání s gestikou má soukromější charakter a může mnoho prozradit o protějšku. Podání ruky taktéž utváří první dojem o druhém účastníkovi komunikace. Zde máme několik ukázek, dle čeho se řídí dojmy z podání ruky:

- vzhled ruky,
- hmatový vjem stisku,
- vlhkost nebo suchost,
- síla a délka stisku,
- styl uchopení ruky.

Silnější stisk ruky může vyvolat v druhém člověku negativní pocity, protože to může znamenat určitou dominanci, nadřazenost a podobně. Avšak není tomu tak vždy. Horší následky naopak může mít slabý stisk (tzv. leklá ryba), protože to může vyvolat dojem, že protějščí strana se bojí a jde o slabého jedince.

- **Proxemika** (zóny) označuje prostor při komunikaci v horizontálním, ale i ve vertikálním směru. Čím jste si se svým protějškem sympatičtější a bližší, tím kratší vzdálenost s ním při komunikaci udržujete.

S přáteli komunikujete v osobní zóně (do 1,2 m), ale obchodní či jiná jednání přesunujete do zóny společenské (od 1,2 m). Dbejte na to, abyste nenarušovali intimní prostor člověka (do 0,5 m) (obr. 1.2). Můžete u něj vyvolat nepříjemné pocity, nečekanou reakci nebo i agresi a vaše jednání nebude úspěšné.



Obr. 1.2 Prostorová bublina

Zdroj: Upraveno podle <https://designobserver.com/feature/personal-space/8597>.

Každý člověk však má pro vzdálenost, ve které se cítí bezpečně, jiné hranice. Pokud si všimnete, že se váš protějšek ošívá, raději ustupte o kousek dál a nechte mu více prostoru. Se vzdáleností můžete manipulovat, i když sedíte – můžete se naklonit nebo zaklonit. Chráníte si tak svůj prostor.

Dominantní jedinci nad druhými rádi stojí. V tom jim můžete zabránit, postavíte-li se taky nebo nepřijmete-li nabízenou židli. Pokud se vás někdo pokouší usadit do křesla, ale sám sedí na židli, posaďte se jen na okraj. Nezapadnete tak a zaujmete stejnou výchozí pozici pro jednání.

Lidé, kteří si rozumějí, zaujímají během jednání stejný postoj, nebo dokonce přebírají určitá gesta svého protějšku. O přátelském prostředí při komunikaci svědčí pozice, ve které stojíte nebo sedíte vedle sebe. Naopak pozice tváří v tvář napovídá o konkurenčním, třeba i nepřátelském prostředí.

- **Gestika** (pohyby dlaní a paží). Jde o symboly vyjádřené například rukama, které symbolizují slova nebo fráze. Napomáhají nám zpestřit a zvýraznit myšlenku nebo pocit. V tomto případě má kultura velký vliv, proto mohou mezi kulturami nastávat určitá nedorozumění.
- **Posturika** (postoj) – držení těla, napětí či uvolnění těla, poloha rukou, hlavy, natočení těla.

1.2 Emoční inteligence

Emoční inteligencí rozumíme schopnost zvládat své emoce a vcítit se do emocí ostatních lidí. Má obrovský vliv na úspěšnost životní dráhy. Je totiž velice důležité, jak umí člověk jednat s lidmi, vycházet s nimi a spolupracovat.

Emoční inteligence zahrnuje pět základních složek:

- znalost vlastních emocí,
- ovládání emocí,
- sebemotivace,
- empatie (vcítění se do emocí jiných lidí),
- schopnost přizpůsobit své jednání na základě emocí jiných lidí.

Často se můžeme také setkat s pojmem **emoční kvocient** (EQ) – jde o ukazatel, který hodnotí lidskou schopnost zacházet s emocemi a spolupracovat s okolím. Od inteligenčního kvocientu (IQ) hodnotícího míru inteligence se liší tím, že měří lidské citové a emotivní vlastnosti – empatii, sebeovládání, sebeuvědomění, motivaci či společenskou obratnost, tedy vlastnosti, které jsou pro dráhu úspěšného obchodníka nezbytné.

Lidé, kteří mají vyšší nebo vysoké EQ, mají dobré předpoklady být dobrými manažery, vůdčími osobnostmi či poradci, ale také přáteli nebo partnery. Je statisticky dokázáno, že lidé s vyšším IQ pracují pro lidi s vysokým EQ.

1.3 Trojúhelník efektivní komunikace

Nezáleží na tom, v jaké situaci se nacházíme – ať už jde o vyjednávání, nebo o argumentaci, vždy platí základní pravidla, která vám ulehčí celý průběh celého jednání. Pokud budete dodržovat tato pravidla, jednání se stane mnohem snazším, zejména proto, že už nebudete muset myslet na potenciální hrozby a jejich zvládnání. Budete se pak lépe soustředit především na skutečný smysl jednání a směřovat ke svému vytyčenému cíli.

Dosáhnout porozumění může být v určitých situacích velice složité. Pokud ale budete používat psychologickou techniku RAK (Jančíková, 2016), dosáhnete porozumění lehce a bez problémů. Základní pilíře této techniky tvoří realita, afinita (pozitivní nebo negativní) a komunikace (ochota komunikovat):

- **Realita:** poznejte partnerovu realitu. Mějme na paměti, že každá živá bytost vnímá realitu svým úhlem pohledu (obr. 1.3).

V tomto případě ale jde spíše o komunikační realitu, tedy o míru a význam toho, co máte s druhou stranou skutečně společného. Mělo by to být to, na co máte velmi podobný názor či co se vám oběma líbí. Při setkání v kanceláři obchodního partnera si můžete všimnout vystavených pohárů ze sportovních soutěží, diplomů či ocenění. Pokud je to i vaše záliba, máte hned společné téma pro komunikaci a na základě podobnosti vzniká i vzájemná sympatie. Důležitá je v tomto bodě opět příprava na jednání. V dnešní době je možné, například pomocí sociálních sítí, médií či vyhledávání na internetu, „nastudovat“ partnera a jeho zájmy již v předstihu.

Pokud se s danou osobou vidíte poprvé, je lepší se vyhnout tématům, jako je politika, náboženství, ekonomika, sexuální a etnické otázky. Velice rychle byste se mohli dostat do konfliktu a další budování porozumění by najednou bylo velice obtížné.

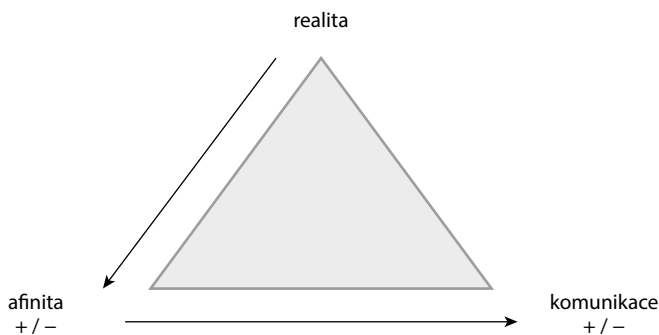


Obr. 1.3 Rozdílné vnímání reality

Zdroj: Scott Hilburn, <https://cz.pinterest.com/pin/574912708672035898/>.

- **Afinita:** příbuznost, vzájemný vztah nebo blízkost. Odráží to, jak jsme si s danou osobou blízcí a jestli je nám příjemné s ní sdílet společný prostor. Afinitu můžeme vyvolat buď kladnou, nebo zápornou. Lze na ní pracovat díky několika základním pravidlům, mezi něž patří vybrat pro jednání takové místo, které je příjemné i druhé straně, působit přiměřeně sebejistě, mít autentický zájem o druhého, mít na jednání dostatek času a prostoru. Posledním pravidlem je přiléhavě ladit k druhému. Zní to trochu zvláštně, nicméně ptejte se, co máte mít při setkání na sobě, a snažte se to dodržet. Upevníte tak v druhé osobě pocit její i své vlastní hodnoty.
- **Komunikace:** je posledním pilířem našeho virtuálního trojúhelníku, možná tím nejdůležitějším. Pokud zvládneme dva předchozí kroky, prostor pro komunikaci se nám otevírá. Jste na schůzce s člověkem, o kterém nevíte téměř nic. Co je tedy vaším společným tématem? Konverzace vážně a není jednoduché mluvit spontánně a přirozeně. Přesto to nevzdávejte a v žádném případě nepřecházejte na pracovní témata. Zkuste vydržet a druhou stranu vtáhnout do hovoru. Pokud by nastalo mlčení, zbytečně se budete cítit nepříjemně a najednou se bude snižovat prostor i pro afinitu a realitu. Na začátku pro „rozmluvení“ se můžete představit a zajít i do podrobností, například o tom, kde jste vyrůstali. Všeho ale přiměřeně! Díky tomu vás dotyčný pozná a lze předpokládat, že sám pocítí nutnost představit svou osobu. Pokud se tak nestane, můžete se jej dotázat na informace, které jste o něm zjistili. Jdete přece na schůzku připraveni! Při setkání a budování vztahu nezapomínejte, že společně s ním se tvoří také první dojem o člověku. Ten mnohdy ovlivňuje celý průběh jednání, budoucí vztahy i potenciální porozumění (Jančíková, 2016).

Trojúhelník efektivní komunikace (obr. 1.4) nám tedy ukazuje, jak postupovat, aby se komunikace odvíjela správným směrem. Základem je především se orientovat v realitě, ve skutečné situaci. Je důležité poznat druhou osobu, se kterou chceme jednat, snažit se o pochopení jejích pocitů, zájmů, problémů, z toho čerpat a využívat těchto informací, které vzbudí pozitivní afinitu neboli vztah; poté se v tomto pozitivním duchu zpravidla odvíjí i komunikace. Každý je rád, když se někomu může svěřit, druhá osoba naslouchá a sdílí s ním jeho radosti i starosti. Afinita ovšem nemusí být pouze kladná, může být i záporná. Tomu je samozřejmě lepší se vyhnout, neboť pak i komunikace probíhá na negativní vlně.



Obr. 1.4 Trojúhelník efektivní komunikace