

Jak úspěšně jednat s lidmi

PRO-BIO Svaz ekologických zemědělců

Srdečně Vás vítáme na dnešním semináři

TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. poskytuje profesionální služby v oblasti vzdělávání dospělých od roku 1996. Ze dvou školících center v Ostravě a Praze připravujeme vzdělávací akce pro klienty z celé České republiky. Naše aktivity jsou zaměřeny do oblastí osobnostního, počítačového a jazykového vzdělávání. Naše společnost je akreditována Ministerstvem vnitra ČR. V oblasti počítačových kurzů jsme akreditováni Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Jsme také testovacím střediskem ECDL.

Jedním z hlavních cílů naší společnosti je podpora osobního růstu jednotlivců i celých týmů. K naplnění těchto cílů nám také pomáhá spolupráce s dalšími organizacemi v rámci projektů Evropské unie. Tvorbou a realizací grantových projektů se zabýváme již od roku 1997. V současné době je velká část našich aktivit směřována k rozvoji lidských zdrojů prostřednictvím ESF v ČR ve spolupráci s významnými zaměstnavateli v regionech celé České republiky.

Společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. ve spolupráci s realizačním týmem Vaší společnosti připravila tento seminář, který je navržen dle vzdělávacích potřeb účastníků cílové skupiny.

Vážíme si důvěry Vás všech.

OBSAH

1. Úspěšné jednání s lidmi –úvod.....	2
2. Osobnosti jednajících – osobnostní typologie a k čemu je dobrá	3
3. Fáze obchodního jednání, jejich cíle a komunikační pyramida.....	6
4. Principy komunikace se zákazníkem.....	7
5. Rozpoznání očekávání a potřeb zákazníka, proces jejich uspokojování.....	10
6. Jak efektivně používat empatii při komunikaci.....	11
7. Komunikace s problémovými zákazníky, zvládání konfliktních situací, agrese a manipulace.....	12
8. Nastavení komunikace, zásady efektivní komunikace.....	15
9. Analytická fáze jednání.....	18
10. Jednání po telefonu.....	19
11. Osobnostní struktura zákazníka a její role v komunikaci.....	20
12. Doporučená literatura.....	21
13. Poznámky.....	22

1. Úspěšné jednání s lidmi - úvod

Komunikace je základem mezilidských vztahů a jejím cílem je porozumění. Hlavními faktory přispívající k pracovnímu úspěchu a vlastně i k úspěchu v soukromí, je efektivní komunikace vedoucí k úspěšné spolupráci.

Jsme spokojeni s tím, jak komunikujeme?

Když komunikujeme a jsme ve stresu, tak z čeho?

Domluvíme se vždycky s ostatními ?

Máme někdy dojem, že je s lidmi těžká domluva?

Stává se nám, že nerozumíme, co ten druhý říká?

Když už jsme se dohodli, jak je pak možné, že výsledek je jiný?

Někdy se sice s druhými domluvíme, ale jak je možné, že se stejně cítíme nespokojení, nejistí, naštvaní?

Proč to tak je?

Jeden z problémů je v nedostatečné a nejasné komunikaci a tím v nefunkčních mezilidských vztazích.

A jak úspěšně jednat s lidmi?

Úspěšný lidský vztah je takový vztah, v němž druhému člověku dáte něco, co potřebuje on, výměnou za to, co potřebujete vy. Úspěšný lidský vztah je takový vztah, kde se obě strany respektují.

Jsme úspěšní, jsme oblíbení, máme čas na přátele?

V dnešní uspěchané době nemáme na nic čas, **nestíháme**.

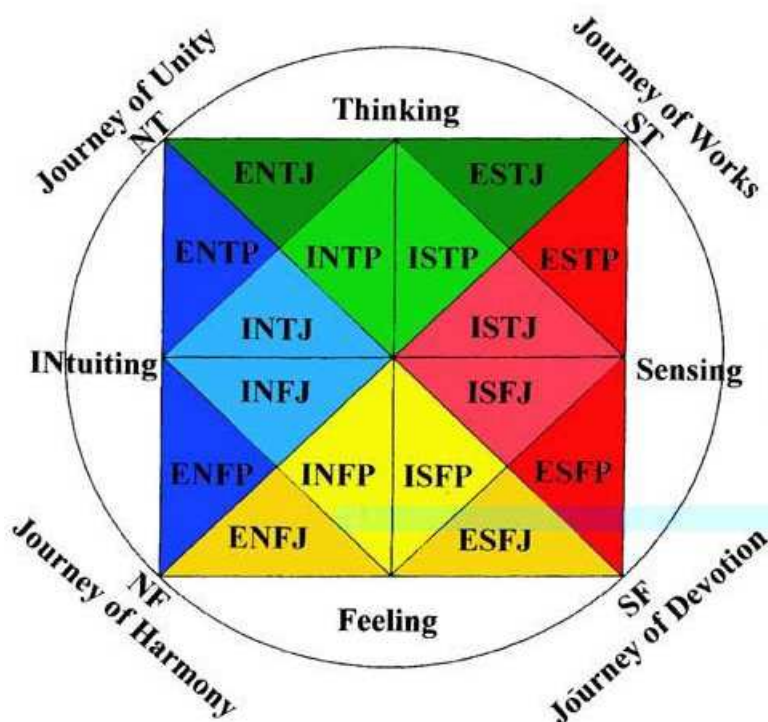
Není-li vše v našem životě jak chceme, nevěšme hlavu, **nic a nikdo není dokonalý**.

Mnoho věcí ve svém životě **můžeme ovlivnit** a to **změnou ve vlastním životě**.

NE ZMĚNOU DRUHÝCH.

2. Osobnosti jednajících - osobnostní typologie a k čemu je dobrá

Typologie MBTI



Typologie osobnosti MBTI vznikla rozšířením 8 obecných typů Junga na celkových 16 osobnostních typů.

Jungovy osobnostní typy jsou zobecněnou charakteristikou člověka podle jedné dominující kognitivní funkce obrácené navenek nebo dovnitř, typologie osobnosti MBTI charakterizuje člověka podle hierarchie všech 4 jeho kognitivních funkcí (myšlení, cítění, intuice a vnímání). Je mnohem blíže reálnému životu, protože zřídka se člověk ve svém úsudku tak jednostranně opírá pouze o jednu funkci, obvykle využívá ještě několika funkcí pomocných. MBTI typologie navíc pracuje s kategorií iracionální a racionální typ.

Označení jednotlivých MBTI typů

Každý z 16ti typů je označen **čtyřmi písmeny** podle převažující preference v **angličtině**:

- ♣ extraverzi značíme **E**, introverzi **I**
- ♣ intuici **N** (iNtuition), vnímání **S** (sensing)
- ♣ myšlení **T** (thinking), cítění **F** (feeling)
- ♣ flexibilní typ **P** (perceive), strukturovaný **J** (judging)

U každého z nás převažuje jedna z polarit:

- ✧ **Zaměření energie:** **Extroverze** (ven) nebo **Introverze** (dovnitř)
- ✧ **Získávání informací skrze:** **Intuici** nebo **Vnímání**
- ✧ **Rozhodování na základě:** **Cítění** nebo **Myšlení**
- ✧ **Životní styl:** **Perceive** (flexibilní, improvizáčn) nebo **Judging** (strukturovaný, spořádaný)

Stručná charakteristika 16ti typů typologie MBTI

ISTJ

Vážní a klidní, se zájmem o jistotu a klidný život. Výjimečně svědomití, odpovědní a spolehliví. Schopní se dobře koncentrovat. Obvykle se zajímají o podporování a udržování tradic a institucí. Svoji práci si umí dobře uspořádat a pracují tvrdě a neúnavně směrem ke svým stanoveným cílům. Obvykle jsou schopni dokončit cokoliv, pro co se jednou rozhodli.

ISTP

Klidní a rezervovaní, zajímají se o to jak a proč věci fungují. Jsou velmi zruční, pokud se týká mechanických věcí. Berou na sebe riziko a žijí současností. Obvykle se zajímají a mají talent na extrémní sporty. Jejich touhy jsou nekomplikované, jsou loajální ke svým partnerům i ke svému vnitřnímu žebříčku hodnot, ale nedělají si velké starosti s dodržováním zákonů a pravidel, pokud leží v cestě něčemu co hodlají udělat. Samostatní a analytičtí, výborní v hledání řešení praktických problémů.

ISFJ

Klidní, laskaví a zásadoví. Mohou být závislí na úspěchu. Obvykle kladou potřeby ostatních nad své vlastní. Stálí a praktičtí, oceňují jistotu a tradice. Mají prostorovou představivost a smysl pro fungování věcí. Jsou dobří pozorovatelé. Výjimečně citliví na pocity druhých lidí, rádi druhým slouží.

ISFP

Klidní, vážní, citliví a laskaví. Nemají rádi konflikty a vyhýbají se děláním čehokoliv, co by mohlo konflikt vyvolat. Loajální a spolehliví. Mají výjimečně vyvinuté smyslové vnímání a cit pro krásu. Nezajímá je vedení nebo kontrolování druhých lidí. Jsou přizpůsobiví a mají otevřenou mysl. Bývají originální a tvořiví. Těší se z přítomnosti.

INFJ

Mírně energičtí, originální a citliví. Mají sklon držet se věcí, dokud nejsou dokončeny. Disponují vynikající intuicí, pokud se lidí týká, soustředí se na jejich pocity. Dobře vyvinutý systém hodnot, kterého se striktně drží. Jsou velmi respektováni, pokud se týká jejich vytrvalosti s jakou dělají věci, které považují za správné. Často individualisté bez ambic ostatní vést nebo je následovat.

INFP

Klidní, přemýšliví a idealističtí. Zajímá je služba lidstvu. Mají dobře vyvinutý systém hodnot, usilují žít v souladu s ním. Výjimečně loajální. Přizpůsobiví. Zdrženliví, pokud jsou ohroženy jejich důsledně zastávané hodnoty. Často talentovaní spisovatelé. Bystří a schopní vidět možnosti. Se zájmem lidem porozumět a pomoci.

INTJ

Nezávislí, analytičtí a rozhodní. Mají výjimečnou schopnost změnit teorie v pevné plány postupu. Vysoce oceňují znalosti, schopnosti a strukturu. Potřebují, aby to co dělají, mělo pro ně smysl. Dalekosáhlí myslitelé. Mají velmi vysoký standard pro svůj výkon i výkon ostatních. Přirození vůdcové, ale nechají se i vést, pokud stávajícím vůdcům věří.

INTP

Logičtí, originální, tvořiví myslitelé. Někdy je mohou velmi vzrušovat teorie a ideje. Mají výjimečnou schopnost a touhu měnit teorie v jasně uchopitelné věci. Vysoce oceňují znalosti, schopnosti a logiku. Tiší a rezervovaní, je těžké je dobře poznat. Individualisté nemající zájem druhé ani vést ani

nechat se vést.

ESTP

Přátelští, přizpůsobiví, orientovaní na činnost. Lidé činu, kteří jsou zaměřeni na okamžité výsledky. Žijí teď a tady. Berou na sebe riziko. Jejich životní styl je rychlý. Nesnáší dlouhé diskuse. Výjimečně loajální ke svým partnerům, ale obvykle nerespektují právo ani pravidla, pokud jim stojí v cestě, jestliže chtějí něco udělat. Vynikají znalci lidí.

ESTJ

Praktičtí, mají smysl pro tradice, jsou organizovaní. Nezájem o teorie a abstraktno, pokud nevidí praktické upotřebení. Mají jasnou představu o tom, jaké by věci měly být. Loajální a tvrdí pracanti. Rádi přebírají odpovědnost. Výjimečně schopní činnosti zorganizovat a udržovat v chodu. „Dobří občané“, kteří si cení bezpečí a pokojný život.

ESFP

Zaměřeni na lidi, mají rádi legraci, těší je dělat věci pro ostatní zábavnější. Žijí současností, milují nové zážitky. Nemají rádi teorie a neosobní analýzy. Rádi pracují pro druhé. Na společenských akcích pravděpodobně budou v centru pozornosti. Mají dobře vyvinutý selský rozum a praktické schopnosti.

ESFJ

Dobrosrdeční, oblíbení a svědomití. Se sklonem klást potřeby ostatních nad své vlastní. Silný smysl pro odpovědnost a povinnost. Cení si tradicí a bezpečí. Rádi pracují pro druhé. Potřebují podporu, aby se dobře cítili. Dobře vyvinutý smysl pro prostor a funkčnost.

ENFP

Nadšení, idealističtí a tvořiví. Schopní dělat cokoli, co je zajímá. Dobří znalci lidí. Potřebují žít v souladu se svými vnitřními hodnotami. Vzrušují je nové myšlenky, ale nudí detaily. Jsou to lidé otevřené mysli, pružní, se širokou škálou zájmů a schopností.

ENFJ

Oblíbení a citliví, výjimeční znalci lidí. Orientovaní vně, s opravdovým zájmem o to, co si ostatní myslí a jak se cítí. Obvykle jsou neradi sami. Na vše se dívají z lidského hlediska a nemají rádi neosobní analýzy. Velmi efektivní v řízení lidí a vedení skupinových diskusí. Rádi pracují pro ostatní a pravděpodobně potřeby ostatních kladou nad své vlastní.

ENTP

Tvořiví, vynalézaví a intelektuálně pohotví. Dobří na širokou škálu věcí. Rádi debatují o věcech. Velmi je vzrušují nové myšlenky a projekty, ale mohou zanedbávat rutinnější stránky života. Všeobecně jsou to lidé otevření a asertivní. Milují lidi a podporují firmu. Mají výbornou schopnost porozumět představám a použít logiku k nalezení řešení.

ENTJ

Asertivní a otevření - mají touhu vést. Výborná schopnost porozumět složitým organizačním problémům a vytvářet celistvá řešení. Inteligentní a dobře informovaní, obvykle vynikají v rétorice. Oceňují znalosti a schopnosti. Často mívají malé pochopení pro neefektivnost nebo nepořádek.

3. Fáze obchodního jednání, jejich cíle a komunikační pyramida

Mnozí z nás denně přicházejí do kontaktu s potencionálními klienty a nabízí jim své služby či produkty. **Jak co nejefektivněji podobná setkání zvládnout? Jak se na ně připravit a na co si dát pozor?**

Obchodní jednání lze definovat jako schůzka, kde jedna strana něco nabízí a druhá něco hledá. Otázkou je, zda obě strany **najdou společnou řeč**.

Příprava obchodního jednání

- ⤴ **Prostudování** dostupných podkladů a informací o partnerovi.
- ⤴ **Krátký obsah** při plánování toho, o čem chceme s partnerem mluvit formou nabídky či poptávky. Je-li to vhodné, tak mu zprávu zašleme, abychom měli připravenou půdu a on se také mohl nachystat.
- ⤴ **Vhodné čas a místo.**
- ⤴ **Téma jednání.** Co nabízíme? Důležité je znát svůj produkt či službu. Snažme se předvídat možné **protiargumenty**.

Průběh obchodního jednání

- ⤴ **Síla prvního dojmu.** Přijdeme **včas**. Klíčovou roli hraje **naše osobnost, vystupování, vystupujeme sebejistě, srdečně, ohleduplně, korektně, přátelsky, klidně a profesionálně**. Člověk na druhé straně, pokaždé jiný, jinak naladěný, s rozdílnými zvyklostmi, standarty a očekáváními. Zákazník se **rozhoduje během první minuty**
- ⤴ **Přivítání s úsměvem podáním ruky.**
- ⤴ **Úvodní zdvořilosti.** Během několika prvních minut se snažme navodit **příjemnou atmosféru**. Počáteční konverzace může prolomit ledy.
- ⤴ **Dohoda na přibližné délce setkání.**
- ⤴ **Během samotného jednání pozorně naslouchejme.** Nebuďme agresivní, nestůjme na svém, jednání jsou často o **kompromisech**.
- ⤴ **Důležitá je zkušenost a schopnost empatie.** Předejdeme konfliktům.
- ⤴ Partnera byste měli přesvědčit **kvalitou svých argumentů, nikoli lhaním**.
- ⤴ **Jednání ukončíme v pravou chvíli.**
- ⤴ Na závěr **shrňme**, na čem **jsme se dohodli**. Buďme **příjemní**, ať již jednání dopadlo jakkoliv. Je to byznys, ne nic osobního.

Po ukončení obchodního jednání jednání

Po návratu do kanceláře, uděláme **krátký zápis z jednání** formou objednávky, nabídky, smlouvy apod. Tento zápis pošleme spolu s poděkováním za setkání našemu komunikačnímu partnerovi.



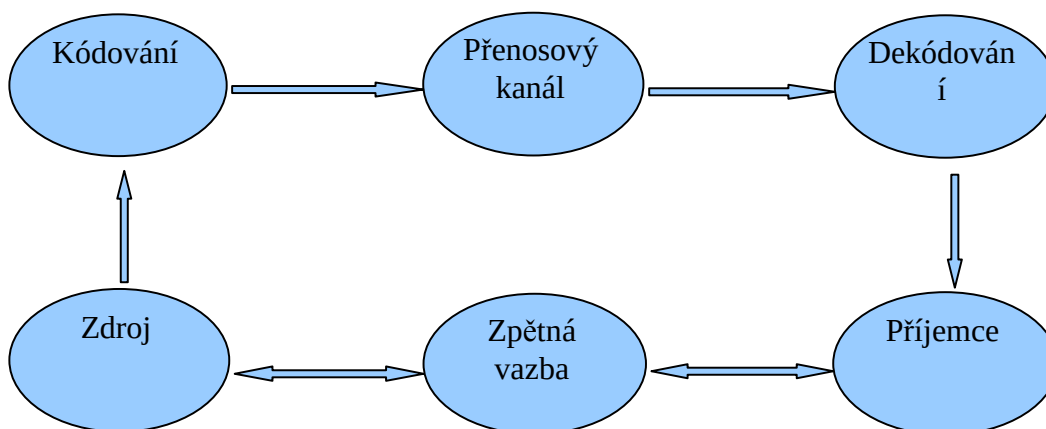
Podstatou komunikace je **sdělení** mezi zdrojem a příjemcem.

Charakter sdělení závisí na **3 důležitých faktorech**, které vychází z cílů firmy.

3 faktory:

- ✦ **Příjemce sdělení** – mohou být všichni možní kupující, kupující pouze z určitého tržního segmentu, zástupci jednotlivých článků distribuční cesty, akcionáři, široká veřejnost.
- ✦ **Charakter sdělení** – podstatou je pokus vzbudit zájem zákazníků a přesvědčit je o koupi, či o uzavření spolupráce apod.
- ✦ **Forma sdělení** – 5 základních forem komunikace :
 - **Reklama** – masová komunikace pomocí tiskových médií, rozhlasu, televize, reklamních tabulí s cílem informovat široký okruh spotřebitelů, ovlivnit jejich kupní chování, je pro omezené množství informací k velkému množství lidí
 - **Podpora prodeje** - jedna z nejrychleji rostoucích forem stimulace zákazníků, zaměřuje se na jednotlivé články distribučních cest, nebo konečného zákazníka, zvýhodněný prodej formou kuponů, premií, vzorků zboží, soutěží, apod.

- **cíle podpory prodeje jsou:**
 - Okamžité zvýšení prodeje
 - Zájem o nové výrobky, služby
 - Udržení podílu na trhu
 - Reakce na konkurenci
 - Vytvoření zákaznických databází
 - Zvýšení zájmu zaměstnanců
- **Publicita** (Public Relations) je neosobní forma stimulace poptávky po výrobcích, službách či aktivitách firmy, cílem je vyvolat kladný postoj veřejnosti k firmě
- **Osobní prodej** – osobní forma komunikace se zákazníkem s cílem dosažení prodeje, možnost přizpůsobení obsahu i formy komunikace konkrétnímu zákazníkovi, přesvědčovací síla, získání zpětné vazby a okamžitý prodej
- **Přímý marketing** – přímá adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím, jedná se o oslovení cílené skupiny možných zákazníků prostřednictvím dopisu, dárkových balíčků, katalogů, telemarketingu, apod., cílem je, aby si potenciální zákazník ověřil kvalitu nabízeného zboží či služeb a následně si je koupil.



zdroj – Chceme něco sdělit a máme odpovědnost za doručení zprávy, tedy za to, co chceme sdělit a co potřebujeme sdělit.

kódování – Kódování je proces předání informace, tedy jak jsme schopni myšlenku sdělit, na kolik si uvědomujeme množnost záměny informací (nedostatečné informace, špatné pochopení zprávy, apod.), důležité je i na kolik známe příjemce zprávy, potřebujeme srozumitelně a jasně sdělit co potřebujeme.

cesta – jak doručíme zprávu – mluvené slovo, SMS, telefon, dopis, email, video

dekódování – Příjemce zprávu čte, vidí, slyší, zde je důležité pečlivé přečtení, aktivní naslouchání, je to proces, co nám ten druhý sděluje.

příjemce – komu zprávu doručujeme, příjemce zprávu dostal a reaguje

zpětná vazba – Zde je pak jasné, jak jsme komunikovali – rozumíme si? Je sdělená informace jasná a srozumitelná? Nemluvíme náhodou „jeden o voze a druhý o koze“?

Vlastnosti sdělení:

- ✦ Sdělení by mělo být raději pozitivně laděné
- ✦ Efekty sestavujeme do určité hierarchie, například:
 - upoutání pozornosti zákazníka, klienta o výrobek či službu, kterou nabízíme
 - vzbuzení jeho zájmu o výrobek či službu, zákazník se snaží získat dostatek informací
 - vyvolání přání výrobek či službu mít
 - rozhodnutí o nákupu a jeho realizace

Komunikace by měla být **kultivovaná**. Všechny naše projevy mohou posílit **naši důvěryhodnost**, anebo ji naopak podkopávat. Důležitá je nejen **vstřícnost, otevřenost a příjemné vystupování**, ale také **asertivita, argumentace, ochota přiznat chybu a předcházet konfliktům**.

Důležitá je **spolehlivost** a pokud možno **bezchybná komunikace**. Každý chce slušné zacházení a poctivě odvedenou práci za své peníze. A to ať jsme na jedné či druhé straně.

Problém v komunikaci bývá často v nezvládnutí nových komunikačních technologií, či prostředků komunikace.

Základní doporučení pro užití dostupných technologií v pracovní komunikaci:

Email

- ✦ **Používejte pouze jednu emailovou adresu**
- ✦ **Doručování není 100% spolehlivé**, příjem důležitých emailů potvrdit. Také kontrolujeme složku se spamem.
- ✦ **Odeslání důležité zprávy je vhodné avizovat pomocí SMS.**
- ✦ **Přijaté zprávy vyřizujte co nejdříve.**
- ✦ **Každý email před odesláním ještě jednou pročtěte**, upravte slovosled a odstraňte překlepy či chyby pomocí kontroly pravopisu.
- ✦ **Potřebujete-li na odpověď více času, odpovězte krátce** s uvedením předpokládané doby vyřízení.
- ✦ **Chodí-li pošty příliš mnoho, používejte připravené šablony.**
- ✦ **Povolte si automatické vkládání podpisu** do odesílaných zpráv
- ✦ **Odjíždíte-li mimo kancelář, nastavte automatickou odpověď.**
- ✦ **Email na vlastní doméně už dávno není otázkou image.**
- ✦ **Zálohujte pravidelně poštu i kontakty v adresáři.**

Mobil

- ✦ **V běžné pracovní době buďte pokud možno na příjmu.**
- ✦ **Vypněte si hlasovou schránku**, anebo ji alespoň vybírejte a volejte zpět.
- ✦ **Naučte se do telefonu mluvit stručně a k věci.**
- ✦ **Používejte jen jedno číslo a neměňte jej.**
- ✦ **Vyřizujte SMS zprávy stejně pozorně jako hovory.**
- ✦ **V zahraničí používejte vhodný roamingový tarif.**

Pevná telefonní linka

- ✦ **Mějte aktivovaný vzkaz nebo přesměrování hovorů**
- ✦ **Fax už je skoro k ničemu** raději si kupte k počítači skener.

ICQ, Skype, Messenger aj.

- ✦ **Dotazujte se do chatu, jestli můžete rušit a buďte struční.**
- ✦ **Neodcházejte od zahájené konverzace** bez upozornění.
- ✦ **Omezte používání webkamery.**

- ✧ Sociální sítě jsou dnes perspektivní a užitečné.
- ✧ Publikální web či blog je časově náročný, ale velmi přínosný.

Tipy pro zlepšení komunikace se zákazníkem:

- ✧ Nezatěžujte zákazníky svými problémy.
- ✧ Evidujte své pracovní kontakty včetně historie vaší komunikace, udržte si přehled.
- ✧ Vkládejte do komunikace potřebnou energii. Jen tolik, kolik je opravdu potřeba.
- ✧ Pracujte na svém ústním a písemném projevu formou koučování, kurzů češtiny, společenského chování, artikulace, rétoriky aj.
- ✧ Naučte se řešit konflikty a vycházet s potížisty.
- ✧ Učte se od nejlepších.
- ✧ Komunikujte adekvátně s novináři a médii.

5. Rozpoznání očekávání a potřeb zákazníka, proces jejich uspokojování

Proč je tak důležité uspokojit potřeby zákazníka?

V zásadě proto, že **prodej produktů** vzniká za dvou skupin: **z nových zákazníků** a **ze stálých zákazníků**. Přilákat nového zákazníka je údajně 5x nákladnější, než si udržet spokojenost stávajícího. Údajně nahrazení ekonomické ztráty v důsledku ztráty stávajícího zákazníka novým zákazníkem je až 16 x nákladnější než zabránit odchodu stávajícího zákazníka. Z toho vyplývá, že udržení zákazníků je důležitější než získávání zákazníků.

Koncepce uspokojování zákazníků:

- ✧ Efektivně uspokojovat jejich potřeby
- ✧ Vyhledávat jejich přání a plnit je
- ✧ Milovat zákazníka, ne produkt
- ✧ Zákazník je šéf
- ✧ Na prvním místě jsou lidé ne produkty

Zákaznické potřeby můžeme rozlišit na :

- ✧ Deklarované potřeby – zákazník si přeje nepřiliš drahý výrobek či službu
- ✧ Reálné potřeby – zákazník si přeje levný provoz výrobků,
- ✧ Nevýřčené potřeby – zákazník chce dobré podmínky a služby
- ✧ Potřeby potěšení - zákazník dostane k nákupu dobré podmínky a služby
- ✧ Utajené potřeby - zákazník si přeje, aby ho druzí vnímali jako člověka, který si může dovolit koupit si dobré výrobky a služby

Uspokojování zákaznické potřeby :

- ⤴ Obchodníci vyhledávají deklarované potřeby a uspokojují je.
- ⤴ Obchodníci usilují o předvídání budoucích potřeb zákazníka a s předstihem si připravují na jejich uspokojení.
- ⤴ Obchodníci odhalují a vytvářejí řešení, která zákazník sice nevyžaduje, ale velmi dobře na ně reaguje.

Potřeby každého člověka :

- ⤴ Potřeba být přijímán, být důležitý a potřebný.
- ⤴ Všichni si přejí být přijímáni takoví, jací jsou.
- ⤴ Potřeba být uznáván.
- ⤴ Potřeba pochvaly.
- ⤴ Potřeba být oceněn.

Dávejme lidem najevo, že jsou pro nás cenní. Chovejme se k nim jako k důležitým lidem. Nenechávejme je čekat a děkujeme jim. Jednejme s nimi jako s jedinečnými osobnostmi a respektujeme je.

6. Jak efektivně používat empatii při komunikaci

Empatie je užitečnou schopností. S její pomocí se lze vyhnout mnoha problémům, nebo efektivněji dosahovat žádoucích výsledků.

Empatie není soucit, ani lítost. Člověk může cítit soucit k druhé osobě, litovat ji, ale **nemůže pociťovat, to, co ona**. A ostatně se jistě i vám dostalo soucitu tam, kde jste jej vůbec nepotřebovali, a to, co jste potřebovali, to jste nedostali. **Soucit není empatie.**

Empatie však **není ani telepatie** - schopnost číst myšlenky druhých.

Empatie **není žádná paranormální schopnost**. A protože to není nic zázračného, **může se jí naučit každý**.

Necítit své vlastní emoce není totéž, jako schopnost emoce projevovat. **Projevovat emoce umíme**, ale často se jich bojíme, bojíme se je projevovat, nevíme si s nimi rady.

Příklad: Řízneme se do prstu, co cítíme? Jistě bolest a nejenom fyzickou, ale i další pocity, vztek, lítost.

Co nám náš pocit vlastně sděluje? Někdy nám pocit „vypráví“ o nás samých, někdy o našem vztahu k okolí a někdy o našem okolí. Je užitečné zkoumat to, co nám naše pocity vlastně sdělují.

Každý člověk má empatické schopnosti. Jsou však profese, kde pracujeme s lidmi a tady bychom měli mít empatické schopnosti nadprůměrné. Jsou to například psychologové, terapeuti, herci, prodejci, podvodníci, porodní asistentky, lékaři, aj.

Ve firemní sféře se své ani cizí emoce nevítají jako spolehliví pomocníci, ba naopak: usilovně se jim brání. Je přesvědčení, že emoce ve firemním prostředí překážejí. Opak je ale pravdou.

Každé chování člověka je nějak vnímáno a nějak pociťováno, každé jeho slovo, každé jeho gesto. Často si klademe otázku: **když udělám tohle a takhle to řeknu co na to ostatní?**

Pro mnoho prodejců není **zákazník** nic jiného, než **lovnou zvěř**. Jsou dobří pozorovatelé, umějí vycítit, co platí na zákazníka tak, aby lépe připravili návnadu, kterou klient spolkně, nebo past, do

které spadne. Jenže i druhá strana má empatii a tak není divné, že **lidé začnou být ve střehu a nedůvěřiví**.

Jak tomu předejít? Je potřeba zabránit tomu, abychom na druhé lidi koukali z patra, mysleli si, že je zvládneme, že jsou hlupáci a tupci apod. Je třeba si jednoznačně uvědomit že empatii použijeme za účelem zlepšení své práce, abychom se u ní bavili a žili lepší, produktivnější a uspokojivější život.

7. Komunikace s problematickými zákazníky, zvládání konfliktních situací, agrese a manipulace

Problémy s komunikací s problémovými zákazníky, konfliktními situacemi, agresí a manipulací často zvládáme pomocí asertivity. **Asertivita je zdravé a přiměřené sebeuvědomění a sebeprosazení.**

Znamená to:

- ✧ Čelit něčemu tváří v tvář
- ✧ Nejednat na úkor druhých
- ✧ Nenechat druhé jednat na svůj úkor
- ✧ Projevit přiměřeně své emoce a spontánnost
- ✧ Nebýt pasivní
- ✧ Nebýt agresivní
- ✧ Nepoužívat manipulaci a čelit jí
- ✧ Dát najevo pochopení pro druhé
- ✧ Vyjádřit svůj názor, postoj, přání
- ✧ Požádat o laskavost
- ✧ Umět říct NE
- ✧ Ukázat druhým sebe
- ✧ Zvládat kritiku

3 kroky k asertivnímu řešení konfliktních situací:

1. Ukaž, že rozumíš/chápeš, jak se druhý na věc dívá:
Chápu co tím myslíte...
2. Vyjádři, co to znamená pro tebe:
...,ale já to vidím takto...
3. Řekni, co chceš, aby se stalo:
... a tak navrhuji, abychom

Mnoho konfliktů mezi lidmi vzniká proto, že nejsme ochotni vyslechnout toho druhého. Chcete-li úspěšně jednat s lidmi, musíte vědět, co chtějí, co potřebují a jací jsou. **Umění naslouchat** je velmi důležité.

Pravidla naslouchání:

- Dívejme se na člověka, se kterým mluvíme
- Skloňme se k člověku, se kterým mluvíme
- Ptejme se
- Neskákejme dotyčným do řeči
- Neodbíhejme od tématu
- Chceme-li vysvětlit svůj názor, použijme jeho slova
- Až když druhý domluví, zeptejme se na některé věci, které říkal. Dokážeme tím, že jsme ho poslouchali, snadněji pak přijme náš názor.

Úspěšné přesvědčování

Nechme druhého, aby vám vysvětlil svůj názor .
 Nepřerušujeme ho. Dokud se nevymluví, není schopen nás vyslechnout. Je dobré ho požádat, aby nám zopakoval některé body. Zvláště pak, když je rozněvaný. Udělejme malou pomlku, než odpovíte .
 Když se budeme dívat do očí a chvíli budeme mlčet, dáme druhému najevo, že je otázka pro nás důležitá.
 Nesnažme se dokázat, že máme ve všem pravdu .
 Připustíme-li, že má v nějakém bodě pravdu, bude s námi souhlasit i v jiných bodech. Přesně vysvětleme svůj názor .
 Připustíme-li, že se můžeme mýlit, posluchač nás bude pak přesvědčovat o jeho správnosti.

8 rad, které mohou při komunikaci v obtížných situacích pomoci:

1. Vyjednávajte, uzavírajte kompromisy.
2. Vyjadřujte se jasně a srozumitelně.
3. Podávejte návrhy, dávejte doporučení, poraďte.
4. Nebraňte se kritice, přijměte ji.
5. Naslouchejte druhému, nepřerušujte ho, buďte trpěliví.
6. Jasně a konkrétně říkejte, co od druhých potřebujete.
7. Nebojte se vyjádřit i protichůdný názor.
8. Nebojte se diskutovat a doptat se.

Konflikt je názor dvou či několika neslučitelných stanovisek (snah, potřeb, zájmů, citů, hodnot...) na jednu věc, důležitou z jakéhokoliv důvodu pro obě strany. Konflikt bývá doprovázen nejistotou, nervozitou, strachem a může vést k agresi.

Konflikt je něco, co **všichni důvěrně známe** a s čím se poměrně často ve svém životě setkáváme. Uvědomíme-li si **význam konfliktů** v našem životě v širších souvislostech tedy, že jde **pouze o vyjasnění rozdílných názorů**, dostaneme se tím daleko rychleji k dosažení svého cíle.

Neproduktivní možnosti řešení konfliktu:

- výhra-prohra
- útek před partnerem
- smíření se se situací, konflikt neřeším

Produktivní řešení konfliktů je:

- komunikace a dotazování

Konflikt zvládá ten, kdo je sebejistý, stojí za svým názorem a ví proč, ptá se na názor druhé strany, je schopen svá stanoviska přehodnotit, je ochotný na konfliktní téma diskutovat.

Říká se, že zákazník má vždy pravdu. Tento předpoklad nás někdy vede k tomu, že přehlízíme nebo omlouváme špatné chování klientů. Někteří lidé jednoduše dělají problémy. **Zvládnout takovou situaci vyžaduje jistou obratnost.**

Jak se agresi bránit?

1. Zajištění bezpečnosti pracoviště
2. Včasné rozpoznání signálů možné agrese
3. Zásady jednání s agresivním klientem bez použití proti agrese, použít techniku přizpůsobování, principy nedirektivní komunikace, direktivní komunikaci

Agresivní klient - Co s ním?

- **Prevence** – vytipovat potencionální útočníky, byl někdy klient agresivní? Měl s ním někdy někdo nějakou takovou zkušenost?

- **Aranžmá situace** - žádné nebezpečné předměty v místnosti, zajistit, aby tam bylo vidět, pípák, pohotovostní čísla v mobilu, únikové cesty.
- **Rozmyslet si, co budeme říkat** – probírat, řešit, plánovat
- **Nemluvit s klientem sami**, pokud víme, že jde o agresivního klienta
- **Nejít do konfrontace**

Zásady:

- ✧ Ujistit se, že klient je v realitě
- ✧ Dělat pomalé pohyby a přibližovat se ke klientovi zepředu
- ✧ Nebafnout na něj místo pozdravu - obzvlášť v terénu
- ✧ Neoslovovat klienta jako první pokud je v přítomnosti osob, které neznáme
- ✧ Vzdálenost mezi klientem a pracovníkem 2 m
- ✧ Říkat, co dělám popř. se ho zeptat jestli můžu něco udělat
- ✧ Mluva jasná, dostatečně nahlas, pomalejší
- ✧ Vysvětlit situaci, ujasnit si proč klient přišel co si myslí?
- ✧ Všímat si pohybu, tepu dechu, polohy těla, rytmu řeči, třesu (u sebe i klienta)
- ✧ Komunikovat z očí do očí
- ✧ Kopírovat polohu těla (dáváme tím najevo, že jsme s ním)
- ✧ Nedělat si poznámky
- ✧ Nedělat rychlé pohyby
- ✧ Nebýt naléhavý, netrvat na ničem, bez podpory kolegů
- ✧ Neotáčet se ke klientovi zády
- ✧ „CO KONČETINA TO ČLOVĚK“ při napadení – kolik lidí by tedy mělo být na jednoho agresory? /5 – i na hlavu/
- ✧ Pokud zbraň – okamžitě volat policii

Čím můžeme přispívat?

- ✧ Nevhodně se oblékáme
- ✧ Nevoníme
- ✧ Žvýkáme
- ✧ Nezdravíme
- ✧ Skáčeme druhým do řeči
- ✧ Hovoříme dlouho a nejsme věcní
- ✧ Hovoříme nepřiměřeně hlasitě nebo tiše, nevýrazně
- ✧ Když vcházíme, nedáváme přednost vycházejícím
- ✧ Za nic se neomlouváme
- ✧ Zdvořile se chováme jen k movitým, výše postaveným a těm, které potřebujeme
- ✧ Užíváme vulgarismů, nadměrně opakujeme slova
- ✧ Při představování huhláme, ruku tiskneme příliš nebo málo
- ✧ Tykání nabízíme na setkání
- ✧ Kouříme bez ohledu na okolí

Neverbální projevy

1. Držením těla, postojem
2. Očima
3. Mimikou
4. Pokývnutím hlavy, fyzickým vzhledem

Manipulace (z latiny *ruka a uchopit*) je termín označující snahu o působení na myšlení druhé osoby či více osob.

Manipulátor se snaží přesvědčit osobu či osoby o správnosti myšlenky, názoru či jednání, které nejsou manipulovaným jedincům vlastní, či pro ně nemají dostatek iniciativy a které by tudíž danou

myšlenku, názor či jednání nepřijali, nebo až s dlouhou časovou prodlevou. Manipulovaná osoba si často ani neuvědomuje, že je s ní manipulováno, případně si to uvědomuje, ale z nějakého důvodu se nemůže a někdy ani nechce bránit.

Manipulátor většinou na začátku jedná tak, aby získal u svých obětí sympatie.

Obrana proti manipulaci

- ✧ Rozpoznat manipulaci a hrozící nebezpečí.
- ✧ Pěstovat si vlastní sebevědomí. Nemyslet si, že manipulátor je dokonalejší.
- ✧ Mít jasnou představu o svých právech.
- ✧ Umět odmítnout manipulátorovu žádost, nemít vůči němu zábrany a závazky.
- ✧ Naučit se postupům, jak konkrétní manipulační techniky zneškodnit

8. Nastavení komunikace, zásady efektivní komunikace

Co to tedy vlastně je komunikace?

Komunikace je **vzájemné předávání zpráv**, informací mezi lidmi tak, aby informace byly jasné a srozumitelné s co nejmenším překroucením.

U efektivní komunikace je potřebná **snaha obou stran předat a přimout informace**.

Komunikace je proces, kde při chybných informacích může dojít k velkým nedorozuměním. **Každý jsme jiný**, a proto nemůžeme očekávat, že druzí dokážou číst naše myšlenky, že vnímají věci kolem sebe stejně, že cítí to, co cítíme my.

Komunikace je **klíčová ve vztazích** a bez ní nemůže fungovat žádný jedinec ani firma.

Komunikační bloky jsou překážkou na cestě k úspěchu – jak osobnímu tak i profesionálnímu. Je tedy zapotřebí neustále **růst v každodenní práci**.

Jestliže nejsou lidé ochotni dostatečně komunikovat, brzdí se ve svém kariérním růstu.

Důležité je mít **jasný cíl a motivaci**, ale také si uvědomit **své limity**, tzn. kam až jsme ochotni zajít, co nám za co stojí, co nám to přinese, co můžeme ztratit a bez čeho se neobejdeme. Jestliže si toto uvědomujeme, pak ať se stane v našem životě cokoli, je to důsledek našeho rozhodnutí a za každé rozhodnutí neseme **odpovědnost** a následky.

Díky efektivní komunikaci se můžeme posunout v pracovním i osobním životě.

Nedorozumění je často v tom, že **si domýšlíme**, co nám ten druhý říká, co tím může myslet. Aby komunikace fungovala, je **NEZBYTNÉ SE PTÁT**. Ptát se v každém kroku.

Tři obecné komunikační zákony:

- ✧ **Nelze nekomunikovat** - mluvíme i když nic neříkáme – neverbální komunikace.
- ✧ **Nelze neovlivňovat** – každé naše slovo, ale i gesto ovlivňuje druhého člověka v jeho jednání i cítění.
- ✧ **Nelze nejednat** – neustále komunikuje tím, co děláme, každé naše chování má svou motivaci a svůj účel.

V komunikaci rozlišujeme 3 roviny naslouchání:

- ✧ **Naslouchání ušima** - slyšet a rozumět slyšenému
- ✧ **Naslouchání očima** - zaměřuje se na to, co nemůžeme slyšet, sledujeme celkový výraz a postoje
- ✧ **Naslouchání srdcem** - naslouchání tomu, co je hlubší než to, co můžeme vidět a slyšet, intuitivně „číst mezi řádky“, cítit a dát na své pocity (bývají v rozporu s rozumem), pozor na předsudky ze vzájemného vztahu účastníků komunikace

Obecné zásady efektivní komunikace:

- ✧ Nutno zaujmout druhou stranu tak, aby byla ochotná s námi komunikovat.
- ✧ Komunikace musí být obousměrná a symetrická; střídání rolí sděujícího a příjemce, tedy umění sdělovat a naslouchat.

1. verbální komunikace

Zásady pro verbální komunikaci:

- Vytváření prvního dojmu
- Navazování kontaktu
- Dotazování
- Nedirektivní přístup
- Aktivní naslouchání
- Asertivita

Pozor na :

- Profesní deformaci jazyka
- Byrokratická zkreslení
- Mnoho cizích slov

Chyby ve verbální komunikaci:

- Často se volbou stylu a mluvy přizpůsobujeme druhým.
- Používáme nevhodný výběr slov, agresivní, manipulativní, neslušný, apod.
- Nebereme dostatečně vážně druhého člověka, se kterým jednáme, neukážeme snahu věci řešit.
- Neptáme se dostatečně a nenasloucháme.
- Používáme výroky, které může druhá strana vnímat jako urážlivé.
- Nedáme prostor k diskuzi, zveličujeme skutečné události.
- Používání jedno slova jako pojítka – takže, prostě, vlastně, v podstatě, apod.
- Zahlcení informacemi druhou stranu

Volbou slov získáme důvěru, ochotu jednat, spolupracovat.

Neverbální komunikace:

- Haptika - dotyky
- Mimika- oči
- Gestika-gesta
- Proxemika – vzdálenosti - zóny
- Pantomimika – postoj, fyzický projev

Paraverbální komunikace:

- Paralingvistika – hlas, intonace hlasu a frázování - jedná se o náš hlasový projev

Mluvená slova nabývají díky hlasovému projevu různého významu. Stejnou věc řeknete s jinou intonací, v jiném tempu, s jinou hlasitostí, s jiným důrazem, zaujetím, požijete pomlky a hned mluvíte o zcela jiných věcech, situacích, apod.

Hlas vás vždy prozradí. Jestliže si nevěříte, něco zastíráte, a pod., druhá strana to vycítí. Tak jak mluvíte zásadně ovlivňuje vaše vztahy, první dojem, důvěru, atd.

Propojenost verbální a neverbální komunikace:

Zkuste mluvit a být bez jakéhokoliv neverbálního projevu, mluvte hlasem ve stejné tónině, bez jediného emočního prvku.

Jde to?

Jak byste se cítili, kdybyste tak mluvili vy?

Jak byste se cítili, když by takto mluvil druhý člověk?

Lze se něco dozvědět?

Lze navázat vztah?

Měli byste chuť vztah s takovým člověkem navázat?

Hlavní komunikační nástroje pro komunikaci jsou :

- ✧ **Aktivní naslouchání**
- ✧ **Aktivní dotazování**

2. Písemná komunikace:

Při písemné komunikaci si můžeme promyslet jaká slova, jaké obraty použijeme, můžeme text měnit a doplňovat.

Problém bývá, že druhá strana nemůže klást otázky pro vyjasnění a doplnění textu, proto je důležité, abychom psanému sdělení věnovali dostatek pozornosti, aby bylo srozumitelné a jasně z něj vyplynulo, o co jde.

Výhody:

- ✧ Příjemce si určí, kdy si zprávu přečte
- ✧ Sdělení může obsahovat složitější a rozsáhlejší informace
- ✧ Sdělení můžeme poskytnout více příjemcům najednou
- ✧ Informace se dají archivovat pro budoucí potřebu
- ✧ Odpověď si může příjemce promyslet

Nevýhody:

- ✧ Větší formalita a odstup komunikujících
- ✧ Je zde možnost nesprávné interpretace sdělení
- ✧ Neumožňuje bezprostřední změnu postojů a názorů
- ✧ Na odpověď musíme déle čekat

Elektronická komunikace:

Dnes již není možné se v životě obejít bez elektronické komunikace. Elektronickou komunikaci používáme nejen ve firemním prostředí, ale stále častěji v běžném osobním životě. Díky elektronické komunikaci získáme úsporu času, nákladů, můžeme posílat i velké datové soubory, apod. Problémem jsou viry, možnost zneužití osobních údajů a neosobní přístup.

9. Analytická fáze jednání

Analytická fáze jednání je **zajištění** nákupních motivů, **průzkum** očekávání zákazníka.

S každým zákazníkem bychom měli **jednat odlišným způsobem v závislosti na typu a potřebách** jednotlivce, se kterým hovoříme. K tomu nám může pomoci naše zkušenosti v jednání s lidmi, naše empatie, orientace v neverbální komunikaci a další.

Důležité je znát **motivy zákazníků** k nákupu. Tyto **motivy nákupu** můžeme rozdělit do dvou hlavních kategorií:

1. **Racionální motivy** - založeny na zdůvodnění
2. **Emocionální motivy** – založeny na pocitech

Důležité faktory pro zákazníka:

1. **Jistota** - potencionální zákazník si přeje vyhnout se jakýmkoliv rizikům.

Je proto citlivý na argumentaci, která mu ukáže, že žádná rizika nepodstupuje. Tady je důležitý přístup prodejce, který v této fázi musí být velice citlivý.

2. **Peníze** - klient, stejně jako kterýkoliv člověk chce ušetřit peníze a udělat výhodný obchod.

3. **Pohodlnost** - zákazník je v podstatě líný. Nemusí se o nic starat. Udělá, pokud možno, co nejméně.

10. Jednání po telefonu

Základní dovednost při telefonování je telefonovat **věcně, zdvořile a bez časových ztrát**. Optimální úroveň telefonování **přináší firmě** nejen výrazné **finanční úspory**, ale také **šetří čas zaměstnanců, klientů a obchodních partnerů**

Při telefonickém rozhovoru **se lidé nevidí**, nemohou tedy využít **neverbální komunikaci s výjimkou paralingvistiky – hlasu**.

Když se **usmějeme a máme dobrou náladu**, je to **na našem hlase slyšet** a hned máme **lepší výchozí pozici**.

Před telefonickým jednáním si vždycky **vše potřebné připravíme dopředu**. Tedy informace, které potřebuji sdělit i ty, které se potřebuji dozvědět. Určitě potřebujeme mít jasno v **cíli našeho konání**. Připravíme si **papír a tužku**, kdybychom si potřebovali něco poznamenat. Měli bychom **mluvit srozumitelně, jasně, zřetelně vyslovovat a mluvit pomalu**. Důležité je používat **jednoduché výrazy, krátké věty, nemluvit monotónně, používat přiměřené pomlky, mluvit uvolněně**.

3 principy při telefonování:

- ⤴ **Stručnost**
- ⤴ **Jasnost**
- ⤴ **Slušnost**

Základní pravidla telefonování:

- ⤴ Ohlašovat se vždy jménem, názvem organizace a pozdravem.
- ⤴ Dotaz zda nerušíme a zda můžeme s volaným mluvit.
- ⤴ Při přerušení telefonického rozhovoru je na volaném, aby navázal znovu rozhovor.
- ⤴ Délku hovoru určuje ten kdo volá.
- ⤴ Slušnost a zdvořilost dodržujeme i když se nedaří získat to, co od volaného potřebujeme, či i když jsem rozčilení.
- ⤴ Potřebujeme naslouchat partnerovi, je dobré používat jeho komunikační styl.
- ⤴ Při telefonování záleží na prvním dojmu, usmíváme se, máme připravené první věty rozhovoru. Po pozdravu přecházíme ihned k věci bez společenských frází.
- ⤴ Za každých okolností se ptáme, tedy nedomýšlíme si, ani nepředpokládáme.
- ⤴ Úspěšný telefonický hovor vyžaduje osobní přístup.
- ⤴ Jestli jsme v telefonickém rozhovoru vyrušeni, omluvíme se a přikryjeme sluchátko.
- ⤴ Při telefonickém hovoru je nevhodné kouřit, jíst, pít, žvýkat. Je to nezdvořilé.
- ⤴ Jestliže nemůžeme splnit to na čem jste se dohodli, hned volejte a omluvte se.
- ⤴ Když nás někdo zavolá v nevhodnou dobu, omluvme se, požádejme o telefonické číslo, jestliže je nemáme a požádejme, zda můžeme zavolat později.
- ⤴ Vždy poděkujeme partnerovi, se kterým jsme mluvili.
- ⤴ Plánujme své telefonní hovory z hlediska času a obsahu. Dodržujeme Time management svůj a svých kolegů. Dodržujeme nepsaný zákon nevhodné doby pro volání – před 8 ráno, po 22 večer, v době obědů, večerních zpráv, apod. Také je nutné dodržovat národnostní specifika.

11. Osobnostní struktura zákazníka a její role v komunikaci

Způsob, jakým nás zákazník přijme, nám může ledacos napovědět. Není příjemné, když se neobtěžuje zvednout se od stolu a jen k nám neochotně natáhne pravici, pohlíží na nás spatra, dává nám najevo, že na nás nemá čas, možná náladu.

Naopak od zákazníka, který vám vykročí vstříc a setká se s vámi někde v polovině cesty, můžete čekat jistou míru pozornosti a objektivitu.

První kroky jsou na zákazníkově, protože on je tím, kdo je v tuto chvíli společensky výše postaveným (Náš zákazník, náš pán) a je tu doma. Takže například **určuje**, kam vás **posadí**, zda vám **nabídne občerstvení** a další organizační záležitosti.

Úvodní povídání má svůj význam a není radno ho podceňovat. V první řadě si tím připravíte **přátelštější a uvolněnější atmosféru**.

1. Umožňuje nám i našemu partnerovi navzájem se prozkoumat a lépe si na sebe zvyknout.
2. Každý člověk je při setkání s někým neznámým bývá ostražitý. Nechce mě nějak ošidit, nebude agresivní? Milý rozhovor "o ničem" tuto ostražitost otupí.
3. Máme skvělou příležitost našeho partnera už na začátku naladit pozitivně, můžeme ho pochválit a polichotit mu. To má samozřejmě vliv na další jednání.
4. Můžeme se ledacos dozvědět, což se nám zcela určitě bude v průběhu jednání hodit. Později už tuto možnost mít nebudeme.

Abychom mohli úvodní nezávazné konverzace využít, musíme se do ní pustit dříve, než vás zákazník vyzve k předložení nabídky. Pak už je samozřejmě pozdě. Je tedy potřeba mít připravená vhodná témata.

4 typy zákazníků:

Zlé sémě. Jde o klienta, který „vysává“ a je negativní. Odmítá se řídit vašimi firemními postupy, i když o to byl opakovaně žádán. I když je pravidelným zákazníkem, nikdy není spokojen se zakoupeným produktem či službou. Přes veškeré vaše snahy, aby byl spokojen, si stále stěžuje. Chování takového klienta ničí pracovní morálku a také zbrzdí rozvoj firmy, protože své důležité zdroje věnujete na neustálé řešení jeho problémů.

Jak se jej zbavit? Již neobnovujte jeho smlouvy.

- **Malé dítě.** Tito zákazníci mají nereálná očekávání. Neumějí přijmout reálné termíny, dožadují se neustálých úprav a změn, neumějí se rozhodovat a dělají zmatek. Mohou zahltit veškerý váš personál i další zdroje. Jak se zbavit takového klienta? Zvyšte své ceny.

- **Narcis.** Tento klient se drží hesla, že zákazník je vždy na prvním místě. Neuvědomuje si, jak jeho chování ovlivňuje druhé a ani ho to nezajímá. Rozhoří jej, jakmile ihned nesplníte jakýkoli jeho požadavek. Je schopen soudit se pro jakékoli své přesvědčení.

Jak se zbavit narcise? Dejte otevřeně najevo, že je pro obě strany lepší, když nebudou spolupracovat.

- **Podvodník.** Tento klient neváhá požádat vás, abyste lhali, podváděli nebo udělali něco nelegálního ke splnění jeho potřeb. Nezajímají jej zákonné normy, chce, abyste pro něho našli nejvýhodnější cestu, třebaže mimo pravidla.

Takového klienta se nejlépe zbavíte tím, že s ním okamžitě rozvázete spolupráci, nejlépe písemně. Ujistěte se, že dobře zadokumentujete důvody.

Doporučená literatura



Název	Autor
Manažerské techniky I, II, III	Ing. Oldřich Šuleř
7 návyků vůdčích osobností	Stephen R. Covey
High Output Management	Andrew S. Grove
Škola úspěchu	Frank Betger
Tajemství vysoké pracovní výkonnosti	W.Timothy Gallwey
Koučování	John Whitmore
Umění motivovat	Ch. Harvey
Fish	Stephen Lundin
Řízení v době velkých změn	Peter F. Drucker
Nekonečná síla	Anthony Robbins
Kam se poděl můj sýr?	Spencer Johnson
Moderní řízení	Časopis
NLP pro manažery	Dr. Harry Alder
Pozitivní řízení	Paddy O'Brienová
Desatero manažera	František Bělohávek
Spirálový management	Andrej Kopčaj

Poznámky

?

?