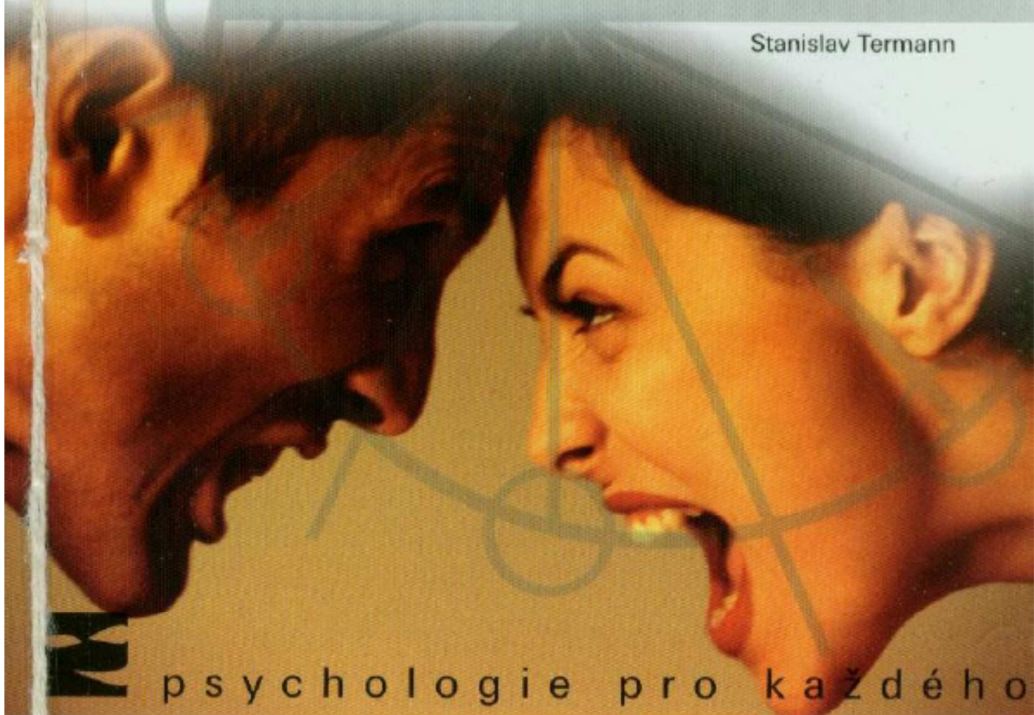


# Umění přesvědčit a vyjednat

Stanislav Termann



**M** psychologie pro každého

**JAK JEDNAT TAKTICKY A SUGESTIVNĚ**

**JAK PŘESVĚDČIT Oponenta**

**JAK ZVLÁDNOUT KONFLIKT**

**JAK SE PROTI TAKTICKÝM TRIKŮM BRÁNIT**



### Mgr. Ing. Stanislav Termann

Diplomovaný psycholog a grafolog se zabývá aplikací psychologických poznatků do oblasti managerské práce, zejména do problematiky teorie vyjednávání a umění přesvědčit. V současné době se zabývá výběrem pracovníků pro náročné profese a přednáší v kurzech zaměřených na rozvoj individuálních schopností úspěšně jednat.

<b>ÚVOD</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>I. CO JE KRITÉRIEM ÚSPĚCHU?</b> . . . . .	<b>11</b>
<b>II. VYBAVENÍ VYJEDNAVAČE</b> . . . . .	<b>13</b>
Schopnosti vyjednavače . . . . .	14
Flexibilita a kreativita . . . . .	14
Odborný a všeobecný přehled . . . . .	15
Empatie . . . . .	16
Schopnost týmové práce . . . . .	17
Schopnost vyrovnat se s vlastním věkem . . . . .	17
<b>III. CO JSOU ZÁJMY A CO JSOU POSTOJE?</b> . . . . .	<b>20</b>
Proč se tak často zájmy a postoje liší? . . . . .	20
<b>IV. FÁZE VYJEDNÁVÁNÍ</b> . . . . .	<b>23</b>
Příprava na vyjednávání . . . . .	23
Určení cíle vyjednávání . . . . .	23
Vytvoření atmosféry . . . . .	24
Shromáždění základních a podpůrných informací . . . . .	24
Určení způsobu vyjednávání . . . . .	26
Předběžné návrhy . . . . .	27
Hlavní zásady úspěšného vedení této části vyjednávání . . . . .	28
Jaké vyjednané hodnoty mohou být cenné . . . . .	30
Dohoda . . . . .	31
Co je ještě důležité pro úspěšné uzavření dohody . . . . .	32
<b>V. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝSLEDEK VYJEDNÁVÁNÍ.</b> . . . .	<b>36</b>
Vytvoření příznivé atmosféry . . . . .	36
Nárůst informovanosti jedné nebo druhé strany jednacího pole . . . . .	37
Zamezení přísunu informací pro jednu vyjednavací stranu . . . . .	37
Posuny v konkurenčních nabídkách . . . . .	38
Změna motivace . . . . .	39
Iracionální rozhodnutí . . . . .	39
Falešní kupci . . . . .	40
Utváření spojenectví a koalic . . . . .	40
Vliv třetích osob s potřebnou autoritou nebo mandátem . . . . .	41
Korupce . . . . .	41
Zmanipulování výběrových řízení . . . . .	42
Lobbing . . . . .	44
Ovlivnění veřejného mínění . . . . .	45
Nátlakové akce . . . . .	46



Příbuzenské vztahy, sociální vazby a uznávané morální hodnoty dané sociokulturní vrstvy . . . . .	46
Aktuální životní situace, osobní vlastnosti, zkušenosti a pohnutky . . . . .	47
<b>VI. JAK PŘESVĚDČIT ANEB TRIKY PRODEJČŮ . . . . .</b>	<b>48</b>
1. trik – Nenechat zákazníka odejít. . . . .	49
2. trik – Schopnost říci si o peníze druhých lidí . . . . .	51
3. trik – Umění položit odlehčenou otázku . . . . .	52
4. trik – Dovolit zákazníkovi vyslovit jen ty otázky, na které jsme připraveni. . . . .	53
5. trik – Přesvědčovat kvalifikovaně . . . . .	55
6. trik – Použít varovnou historku . . . . .	56
7. trik – Použít metodu pro a proti . . . . .	57
8. trik – Donutit zákazníka, aby specifikoval své výhrady . . . . .	58
9. trik – Nenechat si ujít kupovací signály . . . . .	60
10. trik – Naučit se mlčet . . . . .	62
<b>VII. JAK ROZEZNAT PSEUDOZÁKAZNÍKA . . . . .</b>	<b>65</b>
<b>VIII. JAK ZVLÁDAT NÁMITKY SKUTEČNÝCH ZÁKAZNÍKŮ . . . . .</b>	<b>67</b>
Jaká je správná reakce prodejce na výhrady zákazníka . . . . .	68
Příklad z české prodejní praxe . . . . .	70
<b>IX. JAK PŘEKONAT NESOUHLASNÉ STANOVISKO PROTIHRÁČE . . . . .</b>	<b>73</b>
Triky oponenta . . . . .	74
Jak se účinně bránit argumentům oponenta . . . . .	75
<b>X. JAK ZVLÁDNOUT VYHROCENÝ KONFLIKT . . . . .</b>	<b>79</b>
<b>XI. JAK REAGOVAT NA KRITIKU . . . . .</b>	<b>81</b>
Reakce na neoprávněnou kritiku . . . . .	81
Reakce na oprávněnou kritiku . . . . .	82
<b>XII. TAKTICKÉ JEDNÁNÍ . . . . .</b>	<b>83</b>
Co je jádrem taktického jednání . . . . .	84
Jak používat taktické jednání. . . . .	86
Taktické triky . . . . .	87
Maskování . . . . .	87
Zainteresovaný protihráč . . . . .	87
Podceněný soupeř . . . . .	88
Zvídavý školák . . . . .	88



Klamný cíl . . . . .	89
Výměna tématu . . . . .	90
Manipulace s lidskou ješitností . . . . .	91
Podsunutí návnady . . . . .	91
Poskytnutí náhradního cíle . . . . .	92
Nečekaná omluva . . . . .	93
Demonstrování převahy. . . . .	93
Použití otázky místo odpovědi . . . . .	94
Prosazení vlastního stanoviska . . . . .	94
<b>XIII. SUGESTIVNÍ JEDNÁNÍ . . . . .</b>	<b>97</b>
<b>XIV. JAK USPĚT V POLITICKÉM KLÁNÍ . . . . .</b>	<b>101</b>
Co je nutné pro politický úspěch . . . . .	101
<b>XV. JAK POSTUPOVAT PŘI PRAKTICKÉM POSUZOVÁNÍ DRUHÝCH OSOB . . . . .</b>	<b>104</b>
Co je dobré vědět o motivaci lidského jednání . . . . .	106
O čem vypovídá temperament . . . . .	109
Co nám napoví tělesná stavba . . . . .	115
Co může prozradit obličej. . . . .	119
O čem vypovídají oči . . . . .	121
Co prozrazuje obočí . . . . .	122
Co nám napoví image . . . . .	123
Co určuje naši image . . . . .	125
Čeho si všímat při posuzování a hodnocení image protihráče . . . . .	125
Jak rozpoznat rozumové schopnosti protihráče . . . . .	129
<b>XVI. CHYBY PŘI HODNOCENÍ PROTIHRÁČE . . . . .</b>	<b>133</b>
„Haló efekt“ . . . . .	133
„Škatulkování“ . . . . .	134
Vytváření vlastních schémat . . . . .	134
Ovlivnění vlastním psychickým stavem . . . . .	135
Tendence neublížit ani nepomoci . . . . .	135
Citlivost na určité podněty. . . . .	135
<b>XVII. JAK ROZEZNAT PRAVDU OD LŽI NA ZÁKLADĚ NEVERBÁLNÍHO PROJEVU . . . . .</b>	<b>137</b>
Neverbální projevy klamného manévru . . . . .	138
<b>XVIII. JAK ROZEZNAT PRAVDU OD LŽI A ZÁKLADĚ VERBÁLNÍHO PROJEVU . . . . .</b>	<b>143</b>

Verbální aspekty neupřímného projevu . . . . .	143
Jak reagují neupřímné osoby na obvinění . . . . .	145
<b>XIX. JAK ZÍSKAT INFORMACE . . . . .</b>	<b>147</b>
Získání informací nadchnutím pro vyšší ideu . . . . .	148
Získání informací pod nátlakem . . . . .	149
Získání informací mučením . . . . .	149
Získání informací protislužbou . . . . .	150
Získání informací díky ješitnosti . . . . .	152
Co je ještě potřebné k úspěšnému získávání informací . . . . .	152
<b>XX. JAK TRÉNOVAT VYJEDNÁVÁNÍ . . . . .</b>	<b>156</b>
<b>XXI. ZÁVĚREČNÁ REKAPITULACE . . . . .</b>	<b>161</b>
<b>LITERATURA . . . . .</b>	<b>163</b>

*Sebevědomí lidé bývají svými vnitřními instinkty a pradávnými touhami lovců hnáni vpřed, hledat možnosti, jak tyto své vášně naplnit. I když si mnohokrát řekli, že to, co mají, jim stačí, jakákoliv zmínka o další příležitosti získat náročné a zajímavé povolání nebo uskutečnit výnosný obchod pro ně znamená neodolatelnou výzvu.*

*Touha překonávat překážky a reagovat na životní šance je vlastní pouze určitému procentu populace. Je to způsobeno zejména tím, že dnes nestačí pouze odvaha a dostatečná svalová výbava, jak tomu bývalo v dobách dávno minulých. Drsný zjev zálesáka vládoucího revolverem také není tou pravou image pro dnešní společnost. Doba si žádá osobnosti, které mají dostatek vůle dělat vše proto, aby se naučily jednat příjemně, sebevědomě a profesionálně.*

*Na našem trhu nacházíme takřka dvě desítky magazínů, které popisují dokonale životní sen. Časopisové návody, jak být úspěšný, zůstávají u větší části čtenářů pouze ve stadiu vysněných představ, ačkoliv poskytují „zaručené“ informace, jak působit přesvědčivě v zaměstnání nebo jak získat co nejlepšího příslušníka opačného pohlaví pro vylepšení vlastní genové informace. Život podle těchto časopisů je pro začínající manažery nebo prodejce většinou nemožný. Důvod je jednoduchý: nemají dost peněz na to, aby své schopnosti potvrdili značkou auta nebo obleku. Zpravidla vlastní jen vzdělání, v lepším případě zahraniční praxi a více či méně ukot-*



*vené sebevědomí. Jejich devízou bývá odvaha jít za svými cíli a riskovat, protože zatím nemají co ztratit.*

*Jestli je to do začátku málo, můžeme těžko posoudit. Pokud není odvážný mladý člověk zatížen rodinnými závazky, je na tom lépe. Vydělané peníze může použít na rozvoj své image a schopností vyjednávat, jež se trénují ve specializovaných kurzech. Bude ovšem muset zpočátku obětovat zahraniční dovolené, hifi aparatury a podobné záležitosti.*

*Umět přesvědčit druhé lidi a získat je pro své plány a záměry není jednoduchá záležitost. Pokud máte dostatečnou vůli proniknout do tajů tohoto umění a jste odhodláni nést kůži na trh, mohla by pro vás tato kniha být dobrým odrazovým můstkem. Použitím termínu „odrazový můstek“ chci naznačit, že úspěšným vyjednávačem se stane pouze ten, kdo se nezálečně počátečních neúspěchů a dokáže své vědomosti zhodnotit ve formě úspěšných obchodů. Mnoho začátečnických chyb je možné eliminovat nácvikem praktického využití jednotlivých taktických a přesvědčovacích metod pod vedením odborníků v oboru. Nácvik vyjednávání formou rolových her se zkušenými figuranty může zachytit až osmdesát procent situací, které přináší praxe v jednotlivých oborech lidské činnosti.*

*Pokud budete mít v budoucnu šanci navštěvovat kurzy s praktickým výcvikem, využijte ji naplno. Emočně vypjaté situace, které často provázejí vyjednávací proces, pak budete zvládat daleko snadněji, protože jste si je již jednou prožili při tréninkové situaci.*



## I. CO JE KRITÉRIEM ÚSPĚCHU?

Na počátku sbírání vědomostí o vyjednávání a sebeprosazování je nutné si uspokojivě vysvětlit, jak je možné, že dělník, který osm hodin denně tvrdě pracuje u obráběcího stroje nebo hází lopatou, má jako výplatu pouze desetinu toho, co jeho ředitel. A to i přesto, že po dělníkovi zbude bedna obrobků nebo přemístěná hromada písku, zatímco práce ředitele vlastně není po jeho odchodu vidět. Musíme se smířit s vysvětlením, že množství spálených kalorií za směnu není, a doufejme, že ani v budoucnosti již nebude, hlavním kritériem odměňování.

### Co je tedy dnes hlavním měřítkem odměňování?

Je to míra odpovědnosti, kterou je ochoten každý z nás přijmout za životy a majetky druhých lidí. Je to ochota riskovat, rozhodovat a zejména přijímat za svá rozhodnutí odpovědnost. Je to odvaha stěhovat se za prací do vzdálených míst, kde je odbornost, kterou jsme získali, oceňována více než v rodném městě.

Možná vás překvapí, že množství lidí, kteří dokážou do tohoto rizika jít, není nijak zvlášť vysoké, je odhadováno mezi deseti až patnácti procenty pracující populace. Proto bývají lidé s vůlí a odvahou vzácní a musí být dobře zaplacení. V jejich práci se často vyskytují situace, které musí řešit samostatně a pružně. Zejména v případech, kdy nemohou plně a objektivně hodnotit veškeré podmínky, souvislosti ani přímé následky. Nadprůměrné platy těchto osob jsou také vykoupěny dlouhodobou přípravou a nikdy nekončícím sebevzděláváním. Vysoce hodnocena je také odvaha těchto lidí získávat vzdělání a zkušenosti i bez reálné záruky, že se jejich píle někdy zhodnotí. Špičkových míst není mnoho a k jejich získání je třeba i značné dávky štěstí, stejně jako v populární soutěži Chcete být milionářem?.

Paralela s touto soutěží je zřejmá. Můžeme mít spoustu vědomostí, ale nejsou nám nic platné, pokud nemáme odvahu zavolat na správné číslo.



Pokud zavoláme a máme potřebnou dávku štěstí, jsme v prvním kole soutěže. Když zachováme chladnou hlavu (o nic důležitějšího v tomto rozstřelu nejde), dokážeme zvítězit a pak již máme šanci zhodnotit své vědomosti.

Stresové faktory, které na soutěžícího působí zejména ve chvíli, kdy jde o miliony, dokážou velice razantně rozhybat jeho fyziologické procesy. Rozhodnout se v této chvíli, jestli riskovat a jít dál, i když si nejsem úplně jistý výsledkem, nebo se spokojit s menší, ale jistou částkou, je velmi náročný úkol pro psychiku soutěžícího. Podobnou zátěž však prožívají vrcholoví manažeři každodenně. Proto jsou tak vzácnou a dobře placenou skupinou obyvatelstva.



## II. VYBAVENÍ VYJEDNAVAČE

Jak se nejlépe vyzbrojíme na úspěšné vyjednávání? To je otázka, kterou si kladou vyjednači již od dob pravěkého směnného obchodu. Není proto příliš taktické tajit před zvědavým čtenářem, že k úspěšnému uzavření obchodu jsou potřeba informace jako ústřední faktor kreativního a náročného procesu, kterému říkáme vyjednávání.

Možná namítnete, že měníte peníze za zboží nebo za služby, případně zboží za služby nebo služby za peníze apod. Hodnota zboží nebo služeb však může kolísat i v extrémních křivkách. Pokud máte na zahradě studnu tak jako každý v obci, pak jen těžko můžete chtít po žíznivém turistovi za sklenici této tekutiny například příjemně kulatou sumu sto korun. V případě, že jste jediný vlastník studny na Sahaře, můžete vybírat podobně kulatou sumu i v docela jiné měně. Informace o tom, že moje zboží je pro kupce životně důležité, jsou tím nejcennějším, co můžeme získat. Turista, který se dva dny bez vody plazí po poušti, může jen velmi těžko předstírat, že jde okolo naší studny náhodou a vodu chce koupit jen proto, že potřebuje zapít tabletku proti mořské nemoci. Obchodníci a vyjednači se proto snaží svou tíživou situaci skrývat. Pokud se jim to nepodaří, jsou zahrnání do kouta a mohou být druhou stranou příkladně obráni.

Informace jsou a vždy budou tím nejžádanějším zbožím. Kvůli informacím jsou vlády všech států i obchodníci různých kategorií ochotni platit obrovské sumy zpravodajským službám nebo soukromým detektivním agenturám. Informace nám pomáhají šetřit naše úspory, proto je uvádím na prvním místě. Jak je získat na základě analýzy dostupných faktů nebo přímo od osob, které k nim mají přístup, se vám pokusím přiblížit v několika kapitolách této publikace.

### Jakou další výbavu by měl mít vyjednač?

Lidé, kteří se pohybují ve světě manažerů, prodejců a diplomatů, tvrdí, že ve výbavě přitažlivého a přesvědčivého člověka by měl být:

- ▶ příjemný úsměv,
- ▶ upravený vzhled,
- ▶ sebevědomí.

Můžeme jen dodat, že příjemný úsměv je možné nacvičit. Nejlépe na základě pozitivního rozvoje celé osobnosti. Pomůže vám přitom zvládnutí několika základních prvků z neverbální komunikace, kterou nazýváme „řeč těla“.

Upravený vzhled je velmi široký pojem, ale zkušenější manažeři a manažerky vědí, že nemusí být založen pouze na nákupu nejdražšího značkového zboží.

Sebevědomí bývá nejslabším článkem pracovního vybavení pro většinu začínajících manažerů a obchodníků. Útěchou pro ně může být skutečnost, že s malými nebo většími problémy v této oblasti se většina lidí vypořádává po celý život.

## Schopnosti vyjednače

### Flexibilita a kreativita

Vybavení vyjednače můžeme ještě rozšířit o další prvky, které nám budou užitečné ve snaze uzavřít úspěšný obchod. Budou jimi **flexibilita** a **kreativita**, které nám umožní v procesu vyjednávání pružně využívat informace, jež jsme si připravili před zahájením jednání. Umožňují nám v aktivním procesu předkládání návrhů okamžitě reagovat na aktuální postoj protistrany. Nebudu zakrývat skutečnost, že taktické jednání není jednoduchá záležitost. Zvládne ji jen vyjednač s výkonným a trénovaným intelektem. Není snadné vyjednat s partnerem a udržet v jednom okamžiku v mysli všechny argumenty, které jsme si připravili předem, a okamžitě je doplňovat (případně i zcela měnit) na základě aktuálního postoje protihráče. Žádný verbální (řečový) ani neverbální (tělesný) projev přitom nesmí prozrazovat radost z předpokládaného úspěchu ani nervozitu z kritického

vývoje situace. O to více se vyplácí využít vše, co na sebe prozrazuje pohyby a řečovými prvky protihráč.

Není toho málo, co musí v jednom okamžiku dobrý vyjednač stihnout. Největší úspěch mají ti, co pravidelně trénují. Ve většině případů zvládá vyjednač po závěru nejdříve svou řeč. Tělesné projevy, které prozrazují nejvíce, ovládnou jen ti, kteří se věnují celkovému pozitivnímu rozvoji své osobnosti. Když dokážou, aby jejich tělo fungovalo přirozeně a z velké části automaticky, jsou schopni vnímat řečové a tělesné projevy protihráče.

Protože jen málokdo se jako vyjednač s vysoce pružným intelektem rovnou narodí, většina kandidátů na úspěšné vyjednávání musí rozhybat to, co v rámci genetického kódu zdědila po předcích. V době, kdy elektronika propojila svět, bude čtenář jistě rozumět připodobení lidského mozku k počítači. Každý z nás dostal do vínku předpoklady k určité rychlosti myšlenkových pochodů. Někdo měl štěstí a získal předpoklady nejvyšší, jež můžeme přirovnat k výkonu počítačového procesoru o frekvenci 800 megahertzů, ten, kdo se narodil méně šťastně, vlastní slabší model, např. o výkonu 90 megahertzů, ale jsou i takoví smolaři, kteří musí prožít celý život s procesorem typu 486 (pro počítačové odborníky, kteří si nepřečetli datum vydání této publikace a žasnou nad výkony počítače, které posouvám na nejvyšší místo, uvádím, že se píše teprve rok 2002). Výkon svého mozku můžeme pilným nácvikem o poznání zvýšit, hlavní hrdina amerického filmu Forrest Gump nám přitom může být příkladem. Ale ani ten nejrychlejší počítačový procesor se neobejde bez informací uložených na pevném disku. Jeho rychlost je mu k ničemu bez informací, které může zpracovávat. Proto ukládání informací do „pevného disku“ mozkových závitů můžeme oprávněně považovat za oblast, kterou máme možnost nejlépe ovlivnit svou péčí a vytrvalostí.

### Odborný a všeobecný přehled

Tyto dva aspekty zařazují na další, neméně důležité místo ve výbavě vyjednače.



O užitečnosti odborného přehledu nemůže být sporu. Prodejce nemůže úspěšně prodávat svůj výrobek bez toho, aby jej dokázal dokonale poznat a vhodně vyzdvihnout jeho přednosti v porovnání s konkurencí. Měl by umět prodat své produkty i skupinám a jednotlivcům se zcela odlišnými potřebami. Pokud se nedokáže alespoň v hrubých rysech orientovat v různých oblastech lidské činnosti, snižuje své šance. Nedokáže pružně reagovat na potřeby spotřebitele, a proto v mnoha případech neuzavře obchod vůbec. Zákazník zcela přirozeně hledá ty obchodníky a poskytovatele služeb, kteří budou schopni akceptovat jeho požadavky nejrychleji. Jistě budete souhlasit, že i počítačový odborník jen těžko vytvoří program pro určitou cílovou skupinu, která se zabývá například jazykovým vzděláváním, aniž zná základy pedagogiky a výuky cizích jazyků.

Jak je také možné využít kvalitního všeobecného přehledu k získávání informačních zdrojů, uvádím v samostatné kapitole Jak získat informace.

### Empatie

Jako další schopnost, kterou by měl mít úspěšný vyjednač, předkládám čtenáři **empatii**. Ten, pro koho je empatie neznámý pojem, nemusí zoufat, protože jistou dávkou této schopnosti má snad každý jedinec. Empatie je umění vcítit se do nálad a emocí druhého člověka a porozumět jim. Pro vyjednače je jednou z nezbytností. Nejoblíbenější lidé jsou zpravidla ti, kteří dovedou pochopit emoce druhého člověka a dají mu najevo, že jeho citové prožitky chápou. Intuitivní poznávání založené na empatii je stejně důležité jako poznávání racionální.

Někteří z nás mají k empatii nadání, jiní se musí této schopnosti učit. Někdo je schopen a ochoten využít empatii k pomoci svým blízkým v rámci své profese jako například psychologové. Obchodníci, diplomaté nebo právníci využívají svých schopností pochopit emociální procesy jiných lidí ve prospěch svůj nebo skupiny, kterou zastupují. Empatické schopnosti nám pomohou dívat se na problém očima svého protějšku a předpokládat jeho reakce. Pokud se nám navíc podaří protihrače emočně vyladit na požadovanou „frekvenci“, můžeme výrazně ovlivnit průběh vyjednávání.



Není tajemství, že většina z nás stále lavíruje při rozhodování mezi ruznýmým a emočním stanoviskem. Emoce jsou prvek, který dokáže ovlivnit celé národy. Jsou rychle přenosné z člověka na člověka, tedy vysoce nakažlivé.

Dobrym příkladem využití emocí při vyjednávání jsou metody amerického právníka Eda Fagana, který byl najat odpůrci výstavby temelínské jaderné elektrárny. Jistě si vzpomenete, že necitoval zákony, ale o to více využíval média k ovlivnění emocí davu. Nutno uznat, že si počínal poměrně úspěšně, protože k soudnímu jednání ve většině jeho slavných případů ani nedošlo. Fagan napaďá v tisku protivníky takovým způsobem, že raději zaplatí mimosoudní vyrovnání, i když mají poměrně často velkou šanci u soudu uspět. Škody, které by jim způsobilo negativně ovlivněné veřejné mínění, nevyváží ani případná soudní výhra.

### Schopnost týmové práce

Pracovat v týmu je další nezbytný předpoklad úspěchu vyjednače. Nestací jen znát správná řešení, vyjednač musí o svém záměru přesvědčit nejprve vlastní zaměstnance, kolegy, vedení, akcionáře apod. Měl by proto být i leaderem, protože bez týmové práce a týmového získávání a vyhodnocování informací není možné úspěšně uzavírat obchody.

S trochou ironie můžeme také konstatovat, že mít vlastní tým, nebo dokonce celé ministerstvo se nám vyplatí v případě nezdaru našeho vyjednávání. Politická scéna nám předvádí, jak lze v takovém případě, po neúspěchu nebo aféře, prokázat dobrou vůli pro zjednání nápravy. Stačí zahájit kolotoč „nezávislých“ vyšetřování, ohánět se právními názory, vyvozovat jednoznačné závěry, slibovat postih viníků, napadnout kritiky naší práce a nalézt obětího beránka.

### Schopnost vyrovnat se s vlastním věkem

Tato schopnost je poslední, důležitá náležitost, která patří do výbavy těch, kteří se chtějí prosadit.



Jako příklad uveďme situaci některých mladých manažerů. Mladý člověk nastupuje v České republice na vedoucí ředitelská místa často ve věku, který je i pro vyspělejší svět poněkud neobvyklý. Mamutí firmě nebo ministerstvu dnes může šéfovat osmadvacetiletý muž nebo žena, kteří se tak stávají nadřizenými „zavedených“, o generaci starších pracovníků. Kdo se s tímto problémem setkal, jistě potvrdí, že mladý člověk ve vedoucí funkci má vzhledem ke svému věku těžký úkol. Starší podřízení se celkem pochopitelně těžko smiřují s realitou, že je řídí člověk o jednu generaci mladší. Výsledkem tohoto psychologického efektu bývá snaha podřízených vytvářet intriky s cílem znemožnit mladému šéfovi nebo šéfově úspěš. Snaží se jim prokázat, že dlouholeté zkušenosti nemůže nahradit kvalitní vzdělání, pracovní elán ani ochota riskovat. Častým jevem je také sounáležitost starších podřízených, kteří si navzájem pomáhají dokladovat svou nenahraditelnost a pracovní vytíženost. Bohužel jejich schopnosti často končí zdůvodněním, proč daný problém nejde z „objektivních“ důvodů řešit. Mladý člověk ve vedoucí funkci se často cítí v pozici osamělého cyklisty. Podařilo se mu ujet pelotonu, ale stále se musí obávat, že jej ostatní ve společném šiku co nejdříve pohltnou. Samotný manažer nemá proto mnoho šancí uspět. Přichází do prostředí s již vybudovaným sociálními vazbami, které prorůstají hierarchií podniku všemi směry. Navenek zaměstnanci souhlasí se změnami, ale praxe je zpravidla zcela jiná. Ti, kdo dokázali získat výhody z předchozího systému, budou zcela zákonitě partyzánsky bojovat proti systému novému. Jen těžko můžeme po takových podřízených chtít, aby chápali, že když podpoří mladého dravého šéfa svými zkušenostmi, může se pak rapidně změnit i částka na jejich výplatní pásce. V případě, že nový manažer nemá od majitele podniku dostatečné pravomoci k obsazení strategických pozic svými lidmi, je jeho počínání často spíše bojem s větrnými mlýny. Problémy tohoto typu se dají řešit například postupnou výměnou starých pracovníků za nové, s praxí z mezinárodních firem, kteří vhodně doplní schopné kmenové zaměstnance. Po prodělané krizi tuzemských bank a velkých podniků si mladí šéfové raději přiváděli s sebou celé vlastní týmy.

Vzhledem ke svému věku mají mladí manažeři a manažerky také obtížnější roli při navazování nových obchodních kontaktů. Je zcela přirozený jev, že zkušený obchodník se podvědomě brání navázat obchodní vaz-

bu s mladým a v branži neznámým partnerem. O mladých manažerech je známo, že sice bývají schopní a pracovití, ale velmi těžko snášejí prohry. Tato vlastnost jim například nedovolí sjednat obchodní podmínky, pokud nejsou tak vysoce výhodné, jak si původně plánovali. Menší zkušenost ve vytváření kompromisů a snaha nenarušit svou image ústupky jsou zdrojem negativních jevů, které mohou vyústit ve zcela ztracené obchody.

Příklady z praxe může být celá řada, zcela názorný je v tisku zveřejněný případ mladého burzovního makléře, který zatajil svůj neúspěšný odhad při nákupu akcií. Dokázal dokonce přesvědčit svého kolegu, který o situaci věděl, aby jeho skutek neohlásil nadřizeným, protože pevně doufal, že akcie se opět vyhoupnou na původní výši. Nestalo se tak a místo přijatelné ztráty vznikla ztráta v astronomické výši. Pokud by přiznal chybu, hrozila by mu ztráta image perspektivního pracovníka. Protože si však tuto pověst cenil nade vše, porušil předpisy a následky mohl přičíst jen sám sobě.

Není ale nutné odrazovat čtenáře příklady neúspěchů. Faktem je, že v této době není ještě k dispozici dost kvalitních manažerů středního věku. Proto se mladý člověk může dostat ve třiceti letech do představenstva mamutího podniku nebo do pozice náměstka ministra. Záleží na něm, nakolik dokáže využít svých schopností, které jsou v jeho věku ještě tvárné. Špičkoví manažeři si cení kolegů, kteří se dokázali vyrovnat s chybami, protože vědí, že ne vždy je k rozhodnutí dostatek relevantních informací. To, že se manažer dokáže i při nedostatku informací v krizové situaci rozhodnout, je ceněno rozhodně více než vyhýbání se odpovědnosti. Neúspěchy sice nejsou nejlepší vizitkou pro následná jednání, ale pokud jsou ojedinělé, tak v žádném případě neznamenají nutný konec kariéry.

Mladí může být pro vyjednávání výhoda i hendikep. Proto je důležité, aby vyjednaváč dokázal přesvědčit nejen odbornými znalostmi a profesionálním vystupováním, ale i schopností zachovat v důležitých okamžicích chladnou hlavu.

### III. CO JSOU ZÁJMY A CO JSOU POSTOJE?



Hlavním problémem vyjednávání je v mnoha případech neschopnost vyjednavaců rozlišit, co jsou skutečné zájmy protistrany, a co jsou pouze její neobratné postoje, kterými je prezentuje. K nedorozumění může dojít i v případech, kdy obě strany vyjednávacího stolu mají upřímný zájem domluvit se na oboustranně výhodných podmínkách.

Měli bychom proto umět rozlišovat, že:

- ▶ **Zájmy** jsou naše skutečné motivy, které nás nutí jednat s druhou stranou a dosáhnout cíle.
- ▶ **Postoje** jsou naše projevy, ústní či písemné, kterými se snažíme sdělit tyto motivy svému partnerovi nebo protistraně.

#### Proč se tak často zájmy a postoje liší?

1. Lidé často nedokážou srozumitelně vyjádřit své zájmy. Mohou mít slabé vyjadřovací schopnosti nebo malou slovní zásobu. Největší rozpory nastávají, když mluví každý jiným jazykem a musí využívat překlad.

Často se tak může stát, že i přes upřímnou oboustrannou snahu nedojde k přesnému pochopení zájmů. Obvyklým příkladem je žádost o zvýšení platu. Mladý muž zoufale touží po pěkném autě. Navštíví vedoucího a žádá přidat na platě, protože pracuje kvalitně. Šéf by mu rád přidal, ale nemá volné prostředky, a tak mladý muž odchází za vyšším platem ke konkurenci.

**Postoj** mladého muže zněl: „Potřebuji vyšší plat.“ Jeho skutečný **zájem** však byl koupit si nové auto. Kdyby dokázal přesně formulovat svůj zájem (zde stačilo, aby jej šéfovi prostě sdělil), mohli se například dohodnout na možnosti využívání služebního vozidla pro soukromé účely.

Stejná chyba se stala i na straně vedoucího. Kdyby se kreativně, vhodnými otázkami pokusil odhalit skutečné zájmy mladého zaměstnance, mohli společně nalézt i další možnosti, jak mu vyhovět.

2. Lidé úmyslně zamlčují své motivy, stydí se za ně, a prezentují je proto ve společensky přijatelnější podobě.

Obchodník se většinou snaží vystupovat tak, abychom se domnívali, že jej těší nám poradit při výběru zboží, ale jeho zájmem často bývá prodat zboží, na kterém nejvíce vydělá, nebo to, kterého se nemůže již dlouho zbavit. Pracovník reklamačního oddělení má často zájem se nás co nejdříve s naším problémem zbavit, ale navenek se zdá jeho největším přáním maximálně vyhovět zákazníkovi.

Typickým příkladem je také navazování kontaktů mužů se ženami. Muži přesně vědí, proč chtějí strávit s pohlednou dívkou krásný večer ve své garsoniére. Ženy tuší, proč je muži zvou na večere a do svých bytů, ale přesto tento motiv zcela otevřeně mezi muži a ženami většinou nepadne. Ženy jsou proto zvány k tanci, na večere nebo na sbírku čehokoliv, co se dá hromadit. Údělem mužů je co nejlépe v těchto situacích manévrovat. Pozvou dívku na diskotéku, platí za ni a snaží se jí namluvit, že tanec je pro ně jedna z životních priorit. Mezi tancem pak nenápadně sondují, zda po tanci bude ještě „něco“. Když dostanou



odpověď, že nikoliv, tváří se, že jim o to vlastně vůbec nešlo. Nadále přesvědčují okolí, že jsou zde hlavně kvůli tanci, a na důkaz svých slov se „musejí“ svíjet na parketu do ranních hodin.

### 3. Lidé zcela vědomě vytvářejí klamné postoje, skrývají své zájmy a fabulují, aby vhodně připravenou historkou získali nějakou výhodu.

Při vyjednávání jsou klamné postoje zcela běžnou praxí. Malé dítě, když předstírá bolest břicha, tak tvrdí, že jeho jediným přáním je tuto nemoc řádně vyležet. Jeho skutečným zájmem je nejít do školy, protože se například bojí staršího spolužáka, který je šikanuje.

Když nějaká lež vyjde najevo, bývá zlehčována, zamlžována a přerucována. Ten, kdo bývá přistižen, se nejčastěji vymlouvá, že nelhal, jen si utvořil názor na základě mylných informací. Nejhorší případ lži je vymyšlená a propracovaná pomluva, kterou zasažená osoba nemá možnost nijak ovlivnit. Pokud je pomluva vypuštěna v příznivém okamžiku, může i zkušeného vyjednavče zcela vyloučit z dalšího jednání. Autoři pomluv zcela záměrně počítají s tím, že jen málokterá osoba se umí účinně bránit. Vinou vleklosti soudních jednání může dojít k nařízené omluvě za několik let, kdy již nikdo nebude vědět, co bylo jádrem tehdejšího sporu.

Zákulisní manipulace, prezentování zkreslených postojů a ukrývání skutečných zájmů, to je dostatečný materiál na samostatnou knihu.

J. Pierpont Morgan řekl: „Lidé mají ke svému jednání zpravidla dvě pohnutky. Jednu ušlechtilou, kterou prezentují navenek, a druhou skutečnou, veskrze lidskou, kvůli které to doopravdy dělají.“



## IV. FÁZE VYJEDNÁVÁNÍ

### Příprava na vyjednávání

Příprava na vyjednávání vyžaduje mimořádně široký záběr aktivit, protože často bývá tím nejdůležitějším železkiem v ohni.

#### V čem spočívá?

### Určení cíle vyjednávání

Možná vám bude nutnost stanovit si cíl jednání připadat samozřejmá, ale vyjednavč musí vždy nejprve přesvědčit sám sebe, že je mu zcela jasné, co je cílem vyjednávání. Zejména v případě, že je pověřeným zástupcem, který jedná za určitou stranu nebo klienta. Nepochopení zadání, neznalost problematiky a cílů obou stran, které se zúčastní jednání, jsou neodpustitelnou chybou.

Výše uvedené věty však nevylučují, že můžeme slyšet i zadání typu: „Běž tam, okoukni to, zjistí, o co jde, a vytřískej z toho pro nás, co se dá.“

Bez kvalitní přípravy nejsou ani ty nejužasnější nápady dokonale průchozí. I dobří vyjednavči, které považujeme za mistry improvizace, svoji komunikační a přesvědčovací obratnost stále dobrušují. Je vždy nutné stanovit si výchozí záměr a zamyslet se nad předpokládanými zájmy protihráče. Nikdy neuškodí mít také připravenou cestu k ústupu. To není projev malé odvahy, ale schopnosti myslet takticky. Každý vojevůdce ví, že nejlépe se ustupuje do předem připravených pozic.

Zkušený vyjednavč nabízí „oboustranně výhodnou dohodu“ natolik tvůrčím způsobem, že většina výhod zůstane na jeho straně. Aby neprozradil své mini-



mální požadavky, předkládá stále nové tvůrčí návrhy nebo mlčí, aby zakryl svou vůli ke kompromisnímu výsledku vyjednávání. Může odhalit karty na počátku jednání, v jeho průběhu nebo na konci. Případně je také nemusí odhalit vůbec.

### Vytvoření atmosféry

Uvolněná atmosféra bývá příznivá pro pozitivní dialog. Pokud se bude váš protějšek cítit dobře, jeho velkorysost dosáhne vyššího bodu. Dobře vyladěný člověk také často sděluje informace i v daleko větší míře, než původně chtěl nebo směl!

- ▶ Dialog proto začněte a skončete něčím pozitivním, a to i v případě, že do jednání vstoupil nepříjemný problém.
- ▶ Mlčení partnera není většinou vítězství, ale problém. Buď něco nebylo pochopeno, nebo to bylo naopak pochopeno až moc dobře.
- ▶ Mějte vždy na paměti, že negativní i pozitivní emoce jsou nakažlivé.
- ▶ Velmi zapůsobí, když ještě před jednáním překvapíte protihráče malým dárkem. Může to být například jen článek z novin nebo publikace z oboru, který ho zajímá. Protihráč bude příjemně naladěný, což u něj může vzbudit záchrvat velkorysosti.

Pokud chcete k vytvoření nálady použít žert, musí být vaše slova také jako žert pochopena a přijata. Nepochopené vtipy velmi negativně ovlivňují atmosféru jednání.

### Shromáždění základních a podpůrných informací

Každý vyjednač si je vědom skutečnosti, že čím méně má informací o protivníkovi nebo obchodním partnerovi, tím jsou jeho šance nižší. Pokud dokonce nemá detailní informace ani o tom, co sám nabízí, nebo nemá připravené odpovědi na předpokládané otázky, pak jsou vyhlídky neradostné. Lidově řečeno: „Pak už může dělat pouze dojem.“ Musí hrát stejně jako v karetní hře poker, kde můžeme zvítězit i se dvěma sedmičkami, pokud zastrašíme soupeře suverenním chováním a vysokými sázkami



na své vítězství. Méně zkušený protivník se zalekne, hru vzdá a odstoupí. Nikdy se nemusí dozvědět, co ho vlastně ohrožovalo. Ale i výborný hráč pokru je při hře výrazně jistější, když se mu díky svým zkušenostem podařilo zjistit, jaké karty mají soupeři.

### Jak tedy pracuje s informacemi dobrý vyjednač:

1. Zajistí si přísun potřebných informací.
2. Provede analýzu těchto informací.
3. Reálně stanoví předpokládaný maximální zisk, kterého by bylo možné při příznivých podmínkách dosáhnout.
4. Vymezení minimální hranice, při které se ještě vyplatí obchod uzavřít.

**Stanovení maximální a minimální hranice úspěšnosti** při vyjednávání má mnoho úskalí. Dalo by se jednoduše odpovědět, že vždy stojíme o maximální hranici a jsme ochotni použít všech čestných i méně obvyklých způsobů, abychom jí dosáhli. O maximální hranici se ale můžeme pokoušet pouze v případech, kdy se již nechceme v dané podnikatelské nebo obchodní sféře ukázat a plánujeme se odstěhovat na jiný kontinent nebo získat občanství jiného státu. V běžnějších středoevropských podmínkách si musíme uvědomit, že většinou upřednostňujeme dlouhodobé kontrakty, které uzavřeme tehdy, pokud oba partneři hodnotí vzájemné jednání v rovině **výhra × výhra**. Když přinutíme partnera k obchodu pro něj nevýhodnému, je to naše **výhra** a jeho **ztráta**. Předem si ale musíme uvědomit, že budeme chtít i nadále s partnery obchodovat nebo vedle sebe žít a pracovat. Pověst solidního obchodního partnera, který jedná v intencích podnikatelské etiky, je samozřejmě výborná devíza pro další jednání. Pokud budeme tlačit na maximální zisk pro svoji stranu a nebudeme chtít nechat partnera odejít se ctí, pak se nám může snadno stát, že neuzavřeme obchod vůbec.

Určení obou výše zmíněných hranic závisí na naší schopnosti zjistit si potřebné informace o tom, jaké jsou obvyklé ceny zboží, nemovitostí, pozemků nebo služeb. Jaký je předpokládaný vývoj cen a kurzů, jak se dané zboží časem zhodnocuje, nebo kolik naopak ztrácí na ceně. Případně jak je toto zboží mezi kupujícími oblíbené apod.



Velkou snahu musíme také vynaložit na to, abychom odhadli, jaké poznatky si mohl náš protějšek o nás získat a jaké si na základě těchto informací mohl stanovit maximální a minimální hranice svého zisku z jednání. Proto se vyjednávači vždy snaží utajit strategické informace před obchodními partnery. Protihráč nemusí například vědět, že zboží, které on prodá za cenu obvyklou, má specifickou vlastnost, kvůli které jej další zákazník koupí i za několiknásobek, nebo že je pro nás jeho zboží v této chvíli životně důležité.

Luxusní informace jsou ty, které nám pomohou objasnit, proč je nabízené zboží prodáváno pod obvyklou cenou (standardním příkladem je například levný prodej nemovitostí v místě, kde je plánována dálnice). Mohou to také být informace o připravovaných zahraničních finančních injekcích do tuzemského podniku, o nových modelech zboží, které zaplaví trhy, o skrytých vadách výrobků nebo problematickém získávání náhradních dílů apod. V dnešní složité době mohou být také cenné informace o zmanipulovaných výběrových řízeních.

### Určení způsobu vyjednávání

Způsobem vyjednávání rozumíme naplánování strategie jednání z naší strany. Můžeme si vymodelovat předpokládaný průběh jednání, stanovit si, které argumenty použijeme jako první a které použijeme jako překvapení na závěr, když si soupeř myslí, že jsme již vyčerpali všechny možnosti. Označíme si argumenty, které použijeme jen v krajní nouzi, protože při jejich použití bychom mohli například rozkrýt zdroj svých informací apod.

Můžeme si také připravit pro protivníka návnadu, která ukolébá jeho pozornost a on tak nabude zdání, že pro něj nejsme nebezpeční. Tyto metody budou podrobně popsány v samostatné kapitole Taktické jednání.

#### **Co je ještě vhodné vědět před jednáním?**

- ▶ Řešte problémy, nevytvářejte je.

- ▶ Řešení problému vašeho protihráče je i řešením vašeho vlastního problému.
- ▶ Oddělte člověka od problému, protože chcete řešit problémy, a ne své osobní sympatie a antipatie.
- ▶ Odmítnutí partnera by mělo být krátké, ale „sladké“.
- ▶ Na útok neodpovídejte okamžitým protiútokem. Dobrý vyjednávač se pozná podle toho, že „nevybuchuje“.
- ▶ Než řekne dobrý vyjednávač své stanovisko, důkladně analyzuje stanovisko protistrany.
- ▶ Základem úspěšného jednání jsou otázky. Používáme je v případě, kdy jednání „zamrzá“ na mrtvém bodě. I prostá otázka „Proč by to nebylo možné?“ motivuje protihráče sdělit upřesňující informace.
- ▶ Argumenty by měly přesvědčit, ne urazit.
- ▶ Kladte promyšlené otázky, ne komunikační „nášlapné miny“.
- ▶ Neutápějte se v detailech.
- ▶ Buďte soustředění a nikdy nekomentujte své pocity.
- ▶ Průběžně shrnujte jednotlivé etapy vyjednávání.
- ▶ Ať jednání dopadne jakkoliv, vždy si vyhodnoťte jeho průběh a výsledky.

### Předběžné návrhy

Ve druhé fázi vyjednávání se ocitáme ve chvíli, když již sedíme za jednacím stolem. Zatím ještě nepadají pevná stanoviska, obě strany se věnují předběžné diskusi. Nejprve obvykle dojde k vyjádření ochoty jednat na dané téma a ke sdělení bližších stanovisek obou stran. Na základě prvních indicií je možné odhadovat, jaké jsou hranice maximálního a minimálního zisku protivníka a jak pevné jsou jeho pozice.

Důležitou informací jsou pro nás **vyjednávací signály**, které protihráč směrem k nám vysílá. Na základě přímých i skrytých vyjednávacích signálů dokážeme určit, jestli je partner ochotný ke kompromisu a jakým směrem. Toto vysílání signálů má jediný účel, sdělit protihráči informace tohoto



typu: „Jsem ochoten udělat ústupek v této oblasti, pokud ty budeš ochoten změnit stanovisko k tomuto bodu.“

### Co může být vyjednávacím signálem?

#### 1. Jsou to především věty typu:

- „O tomto bodu bychom rádi jednali zvlášť...“
- „Velice neradi bychom...“
- „Bylo by velmi obtížné...“
- „Ve stávajících podmínkách je nemožné...“
- „V této chvíli ještě nemáme plný mandát...“
- „Víme, že nemáme na vybranou...“
- „Jsme nuceni udělat maximum, abychom se dnes dohodli...“
- „Za určitých podmínek snad...“
- „Měli bychom zintenzivnit jednání...“

#### 2. Napovědět nám mohou i neverbální projevy:

1. rozpačitosti,
2. napjatého očekávání,
3. radosti z potvrzení předpokladů,
4. nervozity při zakrývání lživé informace apod.

Vyjasnění stanovisek obou stran může zabrat největší část vzájemného jednání. Obě strany se při ní snaží poznat, kde je protějšek ještě ochoten ustoupit, a kde ne.

### Hlavní zásady úspěšného vedení této části vyjednávání

Zkušenější čtenář nebude překvapen skutečností, že těchto zásad není mnoho a nejsou ani příliš náročné na pochopení.



#### ► Zásada č. 1 Neříkat cenu jako první

Jednou z hlavních zásad je použít všechnu svoji obratnost k tomu, aby první přesnější stanovení hodnoty nebo ceny, o které se bude jednat, vynesl náš protějšek. Důvody jsou zcela prosté, naš obchodní partner nemusí mít všechny informace, které máme my, a neví, jakou hodnotu má pro nás jeho zboží, služby nebo jiný předmět obchodování. Jeho návrh nám někdy může vyrazit dech tím, že výrazně převyšuje i naši plánovanou maximální hranici zisku z tohoto jednání. I v takové situaci jsme povinni zachovat vážnou tvář, aby náš pocit nenadálé radosti nevaroval protihráče. Stejně tak nás může překvapit i neúměrně nízká nabídka za náš produkt nebo nepřiměřeně vysoká cena za produkt toho druhého. V takových případech musíme vyhodnotit, jestli náš protějšek získal informace o naší tíživé situaci a chce ji využít k navýšení ceny nebo pouze **nedokáže objektivně vyhodnotit** současnou obchodní situaci. Ve většině případů bývají ale počáteční nabídky realistické, přiměřené situaci obou stran jednání. I když oba protihráči prezentují svá stanoviska jako pevná, vycházející například z objektivních nákladů, takřka vždy signalizují, kde jsou ochotni ustoupit. Obě strany si také většinou uvědomují, že po vzájemné diskusi se setkají někde v polovině nabízených hodnot.

#### ► Zásada č. 2 Nedávat nic zadarmo

Nikdy neposuzujte, jakou má nějaké zboží cenu pro vás, ale vždy se snažte získat informace o tom, jak cenné je pro vašeho protihráče. „Proto **nikdy nic nedávejte zadarmo**, protože ani v životě není nic zadarmo. **Kdykoliv při jednání něco nabídnete, vždy za to žádejte protihodnotu.** Uplatňujte pravidlo: „Jsem ochoten dát ti to, co potřebuješ ty, ale jen tehdy, když mi dáš to, co potřebuji já.““

Malíř, který mnoho svých prvotin rozdává zadarmo, může jen velmi těžko jít s cenami za své obrazy nahoru, i přesto, že jeho díla snesou časem srovnání se silnou konkurencí. I sponzorské dary vynášejí zisky v podobě reklamy nebo signalizují okolí: „Mohu dávat dary, jsem OK.“



Mnoho z nás má zkušenost z vyjednávání s obchodníky z arabských zemí, kteří opovrhují zákazníky, kteří zaplatí první navrhovanou cenu a nepokusí se o tradiční smlouvání. Můžeme proto říci, že platí pravidlo: **Dáváš-li někomu něco zadarmo, přestane si tě vážit.**

### **Jaké vyjednávané hodnoty mohou být cenné**

Mnohé z čtenářů jistě napadne, že cenné může být okamžité placení hotovými penězi, jelikož vám může zajistit slevu zboží. To je poměrně klasický případ vyjednávací nabídky. Jindy získáte slevu, když zadáte objednávku dlouhodobě předem nebo když jste ochotni přistoupit na delší čas provádění objednaných prací ve svém podniku nebo domácnosti. Objednaná firma pak nemusí najednou využít všech svých kapacit najednou. Když jsou práce rozloženy do delší doby, může místo dvou dělníků poslat jednoho a druhý může pracovat na jiné zakázce.

#### **Proto je důležité mít při jednání stále na paměti:**

1. Pokud plánujete využívat služeb jedné firmy delší dobu, vždy žádejte slevu za dlouhodobou nebo velkou objednávku. Při jednorázové objednávce získáte slevu výrazně obtížněji.
2. Výhodou může být i ta skutečnost, že jste ochotni přistoupit na soubor služeb od jednoho dodavatele, například přijmete objednávku na stavbu domu od jedné firmy tzv. na klíč.
3. Pokud nabízáte služby, nikdy neříkejte nahlas před zákazníkem, že termín, který požaduje, je pro vás optimální, nebo jste o něj dokonce chtěli sami požádat. Když zákazník nesměle žádá o určitý termín, který shodou okolností vyhovuje i vám, tak svou nabídku vhodně propagačně nebo finančně využijte.
4. Velice cenné je, když jste ochotni vyhovět zákazníkovi nebo obchodnímu partnerovi ihned na základě jeho okamžité potřeby. **Nikdy se ale v této situaci nesmí dozvědět, že například již měsíc nemáte zákazku a jeho objednávka vás zachrání před úpadkem.**



## **Dohoda**

Uzavření dohody je poslední kapitola procesu vyjednání. Po vyslání signálů z obou stran jednacího stolu začnou být předkládány návrhy v pevnější podobě. V tomto okamžiku teprve nastává tvrdá část vyjednávání. V ní se nejvíce projevuje dokonalost vaší přípravy na vyjednávání. Obě strany zde maximálně používají připravené argumenty k formulování otázek typu:

- ▶ „V případě, že slevíte dvacet procent z ceny, jsme ochotni odebrat o třetinu více zboží.“
- ▶ „Jsme ochotni slevit deset procent z ceny v případě, že naše firma bude pověřena dodávkami i v příštím roce.“
- ▶ „Odkoupíme vaše pohledávky, které nejste sám schopen vymoci od svých dlužníků, za třetinu celkové dlužné částky.“
- ▶ „Pokud trváte na zkrácení času pro provedení našich služeb o deset týdnů, jsme nuceni navýšit ceny o dvacet procent.“
- ▶ „Pokud nejste schopen dostát svým závazkům, jsme ochotni přijmout od vás místo hotových peněz zařízení vaší dílny za polovinu nákupní ceny tohoto zařízení.“
- ▶ „Pokud se spokojíte s tuzemskými obkladačkami místo italských, můžeme vám dodat myvadla zdarma.“
- ▶ „Jsem ochoten ti přenechat duhovou kuličku za tři hliněné, když mi k nim přidáš obrázek Pokémona.“

Signály byly vyslány, návrhy předneseny, a přesto ještě nemusí k obchodu dojít. Váš protějšek se **často nemůže v některých vyjednávacích bodech přiblížit k vaší představě** ze zcela objektivních příčin. Nemusí mít dostatek prostředků a pracovníků nebo byl dotlačen při vyjednávání do

fáze, kdy se mu již nevyplatí obchod uzavřít. Je v situaci, kdy by jej podpis smlouvy dostal pod minimální hranici, při které by se mu obchod ještě vyplatil.

Pak samozřejmě záleží na tom, jak důležitý je pro něj tento obchod z jiných hledisek než z finančních. Mladý literární autor je například ochoten prodat svou knihu za minimální cenu, jen když vyjde v renomovaném nakladatelství. Pro začínajícího podnikatele může mít zakázka pro známou firmu nebo státní instituci význam reklamní, a proto bude ochoten jít i pod svou minimální hranici. Tato skutečnost bývá často inzerována i veřejně pod názvem „zaváděcí cena“.

Když náš protějšek pronese: „Ne, vypadá to, že se dnes nedohodneme,“ je to pro nás výzva k analýze jeho postojů a zájmů. Vždy zbývá šance, že jsme pouze nepochopili jeho signály, a tím i jeho skutečné zájmy. Případně jsme mu předložili v dobré víře nabídku, o které se domníváme, že je cenná, ale pro něj nemá faktický význam.

### Co je ještě důležité pro úspěšné uzavření dohody

Vše, co navrhujeme, musíme mít předem zjištěné a podložené. Nebude pak protivníkovi vydání napospas, když bude argumentovat například takto: „V případě, že budete žádat nátěh zahraničním přípravek, jsme nuceni zvýšit cenu o dvacet procent.“ Když nemáme zjištěno, kolik může stát zahraniční přípravek a nemáme časový prostor ani možnosti pro získání informací, pak nám nezbývá než souhlasit. Zejména tehdy, pokud se náš protějšek postaral, aby získání informací bylo pro nás alespoň pro tuto chvíli ztíženo (např. termín vyjednávání sjednal na dobu, kdy mají v prodejně zahraničních laků dovolenou). Pokud zpochybníte sdělení protistrany jen ústně a mlhavě ve smyslu „tolik to snad nemůže stát“, budete zaplaveni odbornou přednáškou, proti které nebudete mít argumenty. Pokud ovšem předložíte vlastní průkazné zjištění, že cena zahraničního laku není příliš odlišná od ceny laku tuzemského, tak zástupce protistrany vyše směrem k vám kouzelný úsměv a bude se snažit obrátit situaci v žert.

1. Argumenty, které podporují vaše stanovisko, předkládejte postupně a do konce jednání si vždy nechte zálohu. V případě, že vám dojdou argumenty jako prvním, býváte vydáni protistraně napospas a budete příkladně obráni.
2. Někdy se vám může stát, že některé podstatné argumenty jste ještě nemuseli použít a protistrana je již pevně rozhodnuta dohodu s vámi uzavřít. Podmínky, které nabízí, jsou dokonce velmi příznivé. **Použijeme v tomto případě „rezervní“ argumenty, nebo se o nich raději nezmíníme?**

Zkušenosti radí, nemluvíme o nich. Mnoho z vás nyní namítne, že tyto argumenty mohou partnera příjemně naladit, což je pro nás žádoucí. Kdo z nás však ví bezpečně předem, že to, co vypadá jako jednoznačný argument pro nás, nevyvolá u partnera negativní reakci, která jej odradí těsně před podpisem smlouvy. I malý detail může být strůjcem velkého neúspěchu. Pokud jste s podmínkami obchodu spokojeni – **mlčte**, i kdyby vás další průkazný argument páil na jazyku.

3. Pamatujte, že i po jednání budete chtít žít a dále obchodovat s lidmi, se kterými uzavíráte dohodu. Když přinutíte nadřízeného ke zvýšení plátu tím, že jste pro něj v nějakém okamžiku nepostradatelný, můžete očekávat, že jste zasel semínko pochybnosti, zda by se na vaše místo nenašel i jiný, stejně zdatný odborník.
- Snadno přimějete k nízké nákupní ceně poberta, který ukradne na stavbě vrtačku a chce vám ji prodat, protože nutně potřebuje peníze na svou denní dávku rumu. Ale i tento poberta, pokud bude příliš tlačěn ke zdi, příště raději vyhledá jiný bazar než ten, jehož jste majitelem.
4. Pokud se vás bude protihráč pokoušet zahrnout informacemi, předstírejte, že si musíte dělat poznámky. Získáte tím čas a zpomalíte tempo jednání.



5. Nepodlehnete dojmu, že vám někdo dá něco zadarmo, ale vždy srovnávejte s nabídkami konkurence. Neinformovanost v tomto směru se nevyplácí.
6. Zbavte se představy, že někdo s milým a přátelským vystupováním vás nemůže vzít na hůl.
7. Nepodléhejte pocitu, že někoho zdržujete, když si přečtete před podpisem celou dvacetistránkovou smlouvu. Závazné jsou i části psané malým písmem. Nikdo vás nemůže nutit podepsat smlouvu na místě, i když vám vysvětlil všechny otázky.

Napálení kupci vědí, že dodatky o smluvní pokutě v případě, že chcete od koupi ustoupit, bývají psány velmi nenápadně. Čemu nerozumíte zcela, to si raději nechte vysvětlit od osoby, ke které máte důvěru. Takřka vždy máte možnost rozmyslet se a nechat si poradit. Tato jednoduchá zásada však bývá opomíjena a úspěchy prodejců nerezových hmců mluví za vše. Nepřistupte proto na nic, co není uvedeno ve smlouvě, i když vás dealer například ubezpečuje, že na základě uzavření životní pojistky získáte automaticky hypotéku na stavbu domu. Většinou je ve smlouvě psáno, že lze udělit hypotéku pouze za určitých podmínek, které mohou být pro vás nesplnitelné.

8. Po uzavření dohody si vždy podrobně rekapitulujte, na čem jste se dohodli, vyhnete se pozdějším komplikacím.

Naštěstí ještě u nás nejsme v situaci, kdy bychom museli psát do smluv nebo do návodu k použití různých výrobků dovětky typu: „Je zakázáno sušit v mikrovlnné troubě domácí zvířata – nepřežila by to,“ jak se tomu děje v některých vyspělejších zemích. V USA musejí firmy vkládat podobné instrukce do návodů k použití, protože se zde našla dáma, která byla zvyklá sušit po koupání svou kočku v klasické troubě. Když si koupila troubu mikrovlnnou, udělala totéž. Kočka to nepřežila a dotyčná dáma úspěšně vyhrála soudní spor s firmou prodávající mikrovlnné trouby. Americký soudce uznal, že firma byla povinna upozornit na fakt, že mikrovlny jsou pro živé tvory zdraví škodlivé.

Na závěr považuji za nutné zmínit ještě jednu skutečnost. Když vás obchodní partner nějakým způsobem poškodí nebo jste kvůli jeho výrobku či službám měli potíže, vždy ovládněte své emoce. Je sice velmi příjemné ulevit si vynadáním příslušné osobě, ale pouze si tím snížíte hladinu adrenalinu v krvi. Jinak nezískáte nic. Není vhodnější nechat si obtíže, které vám byly způsobeny, nějak kompenzovat? I minimální náhrada je lepší výsledek než nic. Je sice předem jasné, že prodejce nebo poskytovatel služby se vám bude snažit vnutit jako náhradu něco, co jej „nestojí takřka nic“, ale i to pro vás může být zisk. Můžete získat o jednu noc v hotelu zdarma navíc, když vám nešlo na pokoji dva dny topení. Dosáhnete kontroly svého vozu zdarma, když vám servis „opravil“ vozidlo tak, že jste zůstal stát uprostřed křižovatky a zmeškal schůzku. Případně můžete mít nahrán nejnovější software do svého mobilního telefonu zdarma poté, co opravná nestihla termín. Opět zde platí pravidlo: **Nechtějte nepřiměřeně mnoho – nevydírejte!** Příliš odvážný a nekriticky zvolený požadavek může způsobit, že i obchodník, který si vysoce váží zákazníka, vás sám odešle ke své konkurenci.

Jako příklad přílišného vydírání může sloužit příhoda, kterou jsem zažil v servisu luxusních automobilů. Sledoval jsem zde jednu korpulentní dámu, která se domáhala provedení garanční prohlídky okamžitě po příjezdu, aniž se předem objednala. Přijímací technik se jí velice mile pokoušel vysvětlit, že tento den mají velice nabitý program a nemohou ji vzít okamžitě. Jeho příjemný tón mu nebyl nic platný, protože dáma začala být velmi nepříjemná. Uvedla, že dříve měla vůz od jiného výrobce a v servisu této značky ji vždy vzali okamžitě. Jak prý je možné, že jejich slovnatá značka, jejíž vůz si byla ochotna koupit, nemá takový servis, kde by jí vše udělali na počkání.

Přijímací technik se jí pokoušel ještě chvíli vysvětlovat, že měla patrně jen štěstí, když ji v jiném servisu vzali vždy okamžitě, protože objednat se předem je běžnou praxí. Dáma jej nadále vydírala sdělením, že čekala výrazně lepší služby, když si připlatila drahý vůz. Nebohý technik již neřekl nic, zavezl její vůz na dílnu a zařídil garanční prohlídku. Zřejmě měl pak ten den plné ruce práce, aby uspokojil i další zákazníky. Jistě měl při tom sto chutí poslat tuto přehnaně asertivní dámu zpět k její bývalé značce vozu nebo někam úplně jinam.

## V. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝSLEDEK VYJEDNÁVÁNÍ

Během vyjednávání vždy řešíme konflikt mezi zájmy zúčastněných stran. Každá se pro sebe snaží získat nějakou výhodu a žádná zpravidla neví předem, jak vyjednávání dopadne.

**Které skutečnosti mohou ovlivnit výsledek vyjednávání?**

### Vytvoření příznivé atmosféry

Výsledek vyjednávání velmi často významně ovlivní snaha jedné vyjednávací strany o příjemné naladění zástupce strany druhé. Pozvání do restaurace, rekreačního střediska nebo do rodinného sídla může ovlivnit zástupce protistrany natolik, že je ochoten přistoupit i na nadstandardní podmínky. Pokud je do této hry angažována i příjemná ženská bytost, která je ochotna věnovat se našemu hostu, výsledek může být velmi zajímavý. Záleží však na celkové situaci, na způsobu podání a na dokonalém vyhodnocení osobnosti protihráče. Pokud máme zjištěno, že náš protihráč projevuje masivní zájem o dámskou společnost, ale je stále hlídán žárlivou manželkou, která jej kontroluje i na pracovišti, pak je investice do příjemné společnosti ideální šance na rozptýlení protivníkovy pozornosti. Když se nám podaří hru zrežimovat tak, že náš protějšek nabude dojmu, že získání milé dámy je výsledkem jeho neodolatelného zjevu a schopností, pak jeho mužská ješitnost bude hrát v náš prospěch.

Vytvoření příjemné atmosféry je velmi účinné v případě, že zástupce protistrany vyjedná o výhodách a penězích, které nejsou přímo jeho vlastní. Pokud zastupuje svého zaměstnavatele nebo klienta, bývá někdy jeho odměna vázána na výsledek vyjednávání, ale často je placen paušál-

ně. Když nejde o jeho peníze, může být v některých případech velkorysejší, zejména tehdy, když jej příjemně vyladíme nebo potěšíme drobným dárkem.

### Nárůst informovanosti jedné nebo druhé strany jednacního pole

V mnoha případech se můžeme dočkat zklamání z neuskutečněního obchodu, dokonce těsně před podpisem konečné smlouvy. Neradujeme se proto nikdy předčasně, ale do poslední chvíle sledujeme informace, které mohou ovlivnit vyjednávací proces.

Chystáme-li se například koupit automobil, musíme do poslední chvíle získávat dostupné informace. Není příjemné koupit nový vůz dva dny před vyhlášením výrazné sezonní slevy. Při koupi domu můžete například v poslední chvíli zjistit, že byl postaven v záplavovém pásmu nebo že v sousedství bydlí hluční sousedé, kteří se naštěstí pro vás „předvedli“ ještě před podpisem smlouvy. Řada českých bankovních domů přišla o mnoho klientů, kteří odmítli podepsat již vyhotovené smlouvy o hypoteční půjčce, protože v poslední chvíli probleskla tiskem informace o připravovaných výhodnějších hypotékách u jednoho z velkých českých bankovních domů.

### Zamezení přísunu informací pro jednu vyjednávací stranu

Tento postup je opět nepřilíš etický, ale vysoce účinný. Prodávající nemusí někdy vědět, že je jediný, kdo dané zboží v této kvalitě vlastní, ani nemusí vědět, že jeho výrobek je lehce prodejný jinde, za daleko vyšší cenu. Pokud tyto informace nevlastní, prodává zboží za cenu obvyklou.

Nemožnost přístupu většiny „obyčejné“ české populace k informacím o prosperitě různých podniků nebo podílových fondů způsobila, že mnoho lidí dnes může své akcie z kuponové privatizace použít na podpal. Jejich volba byla pouze sázka do loterie. Autoři kuponové privatizace se také naivně domnívali, že nejméně šedesát procent našich obyvatel bude aktivně obchodovat se svými akciemi ve snaze zhodnotit je pro budoucnost. Do hry se takto zapojilo pouze deset procent obyvatelstva. Většina národa dala raději přednost rychlé transformaci akcií na hotové peníze.

### Posuny v konkurenčních nabídkách

Každý obchodník se snaží své strategické plány a cenovou politiku utájit před konkurencí. Cena různého zboží nevyjadřuje pouze náklady na vývoj a výrobu, ale zahrnuje v sobě i taktický prvek, kterým reaguje na nabídku konkurence. Filozofie je jednoduchá. Chceme-li svůj výrobek prodat dráž, musí obsahovat něco neodolatelného, co přitáhne zákazníka. Nemáme-li nic neodolatelného, musíme jít dolů s cenou tak, aby byla neodolatelná, ale ne podezřelá. Pokud nemáme nic neodolatelného pro zákazníky a nechceme jít s cenou příliš dolů, uspořádáme zákaznickou soutěž podpořenou masivní reklamní kampaní.

Tvrdý konkurenční boj se také odehrává při získávání státních zakázek nebo při lákání bohatých zahraničních investorů. Pouhá nabídka levné pracovní síly nestačí, důležitou roli zde hrají také politické tlaky. Velký německý koncern proto raději umístí nový závod v bývalé NDR než v jiné postkomunistické zemi, přestože náklady na pracovní sílu by byly v zahraničí nižší.

Příliv investic ze zahraničí mohou ovlivnit daňové prázdny, výhodné ceny pozemků, vyškolení místních pracovníků, aby byli schopni ovládat špičkovou techniku, dobrá infrastruktura nebo blízkost dálnice. Dobrou podmínkou pro investice jsou podmínky pro fúzi s místními (výkonnými a nezadluženými) podniky, kterých je stále nedostatek. Možnost fúze s místní fir-

mou je pro zahraniční podnik daleko lákavější než stavět novou továrnu na zelené louce. Jiné vyjednávací pozice než střeoevropské země mají například v Saúdské Arábii. Zde si mohou dovolit podmiňovat zahraniční investice do místního ropného průmyslu, který zaručuje jistý zisk, investicemi do jiných oblastí.

### Změna motivace

Změny motivace u jedné ze stran vyjednávacího stolu mají opět velký podíl na výsledku vyjednávání. Opět jsou z velké části zapříčiněny novými informacemi, ale velkou roli zde hraje lidský faktor. Náhlá hnutí myslí, vzpomínky a dávné sliby se mohou stát neočekávaným faktorem, který rozhodne o výsledku jednání. Často se stává, že například starý člověk souhlasí s prodejem domu, kde vyrůstal. Dokonce může být i iniciátorem rychlého postupu prodeje, aby mu ubyly starosti s údržbou. K překvapení všech zúčastněných odmítne podepsat smlouvu o prodeji v okamžiku, kdy již drží pero v ruce.

### Iracionální rozhodnutí

I zcela nelogické tahy mohou být velmi účinné. Předvedl nám to například trenér našich úspěšných hokejistů Ivan Hlinka, když při životně důležitém třetím střelení v závěru mistrovství světa v hokeji vyměnil v polovině nájezdů brankáře. Zdánlivě nelogický tah, kterým postavil nerozcvičeného a nezahřátého náhradního brankáře na důležitý penaltový rozstřel, se ukázal jako vysoce taktický. Dokázal tím vyvést protihráče z kontextu tak, že se nebyli schopni plně koncentrovat a výsledek utkání potěšil celý národ.

Při vyjednávání proto vždy musíme počítat s lidským faktorem, který nemusí vždy reagovat podle vykalkulovaných předpokladů.

## Falešní kupci

Někdy se nám může přihodit, že chceme nakoupit zboží, jsme předběžně dohodnutí na ceně, ale náhle se objeví jiní (falešní) kupci, kteří jsou ochotni zaplatit prodávajícímu vyšší cenu. Přicházejí v poslední chvíli a dramatickým vystoupením se snaží majitele přesvědčit, „ať proboha neprodává, protože oni dají více“. V případě, že podají dobrý výkon, jsme skutečně nuceni platit víc, pokud máme o dané zboží zájem. Vyrovnáme-li nabídku na výši navrženou falešným kupcem, zachová se majitel „čestně“ a prodá věc nám jako prvnímu zájemci, a ne svému strýčkovi, který v roli falešného kupce předvedl vynikající herecký výstup.

Metoda falešných kupců je oblíbená i při nákupu různého zboží na inzertě, kdy stačí požádat několik kolegů v kanceláři, aby zavolali zájemci o prodej a naznačili mu, že by rád koupil, ale cena je příliš vysoká. Tato metoda dělá divy, pokud se vám ovšem do hry nezamíchají další praví kupci, kteří cenu vámi uměle sníženou vrátí do původní polohy.

Jistý obchodník se rád chlubil, že když se mu při nějaké transakci zamíchá do hry falešný kupec, tak prostě řekne, že cenu zvyšovat nebude a že rád tomu pánovi přenechá koupit. Barvitě pak líčil, jak vyvádí z míry prodávajícího i falešného kupce, který musí zbaběle vycouvat. Jeho tvrdost se mu vyplácela až do chvíle, kdy se setkal s pánem, který si chtěl koupit stejný vůz ve stejnou dobu. Použil oblibenou taktiku a o pěkný vůz přišel, protože druhý kupec byl také pravý.

## Utváření spojení a koalic

Tato problematika je obecně známá. Většinou se do koalice spojují lidé nebo skupiny osob se stejnými zájmy. Česká politická scéna nám ale dokázala, že pro udržení moci se dají spojit i dvě strany s velmi odlišným programem.

## Vliv třetích osob s potřebnou autoritou nebo mandátem

Osoba s uznávanou autoritou pro obě strany jednacího stolu může přispět k řešení mnoha ožehavých problémů. Vlivu třetích osob se využívá při jednání s představiteli dvou nepřátelených států, které mají mezi sebou územní nebo náboženské spory. Někdy je tato intervence úspěšná, někdy ne, protože žádný člověk není úplně nezávislý na jedné straně sporu. Zpravidla se tato jednání vedou způsobem, kdy prostředník uchlácholí obě strany sporu, ke konfliktu nedojde, ale podstata problému zůstává nevyřešena. Ve většině případů se prostředník snaží také hájit zájmy skupiny nebo státu, který ho delegoval na toto jednání.

Velmi často se lidé pro podporu svých záměrů chopí i výroků autorit dávno zemřelých, které se nemohou bránit. Také seriózní profese, jako je například lékařská, bývají velmi často zneužívány pro podporu různých prohlášení. Je někdy úsměvné sledovat, jaký výrok bývá uvozen slovy: „Každý doktor by vám potvrdil, že...“

## Korupce

Korupce je velice závažný, specifický faktor, který ovlivňuje výsledek vyjednávání. Většina případů uplácení se většinou odehrává mezi čtyřma očima a podle našich zákonů je trestán ten, kdo úplatek dá, i ten, kdo jej přijme. Je v zájmu obou stran, aby o uplácení mlčely. Pokud není někdo chycen přímo za rukáv, jen velmi těžko mu dokážeme, že uplácel. Naše zákony rovněž v současné době neumožňují využít policejní provokace k polapení úplatného úředníka, což je například ve Velké Británii uskutečnitelné. Problém je umocněn také tím, že úředníci státní správy nejsou placeni tak, aby snadno odolávali svodům. Někteří skeptici ale tvrdí, že lépe placení úředníci by se nechali uplácat také, ale říkali by si o větší částky. Podle nejnovějších průzkumů s existencí korupce počítá 48 % našich fi-



rem. Největší korupční vlna u nás provázela privatizační proces a poskytování bankovních úvěrů.

Korupci bude možné minimalizovat pouze zvyšující se veřejnou kontrolou činnosti úředníků. Občan pak nebude muset uplácet úředníka, aby jeho žádost, například o zapsání domu do katastru nemovitostí, byla vyřízena do týdne, a ne do několika měsíců nebo let, jak je tomu dnes. Další variantou boje s korupcí by mohly být větší šance pro občany rozhodnout o tom, jakým způsobem vloží úspory do svého zdraví a vzdělání.

Zajímavě a zcela otevřeně mluví o korupci jeden irský podnikatel českého původu, který byl pověřen americkými investory privatizovat ropnou společnost v Ázerbajdžánu. Uvádí, že zde byl najat na špinavou práci, konkrétně na uplácení vlivných osob při získání pohádkového majetku. Akci však nedotáhl do úspěšného konce, protože podle vlastních slov uplácel málo, podcenil rozsah zkorumpovaní celé země včetně prezidenta. Výčitky svědomí z toho, že uplácel, si nedělal, protože podle něj jiný způsob, jak se dostat k zajímavé privatizační akci, neexistuje.

## Zmanipulování výběrových řízení

Všude na světě bývají výběrová řízení na velké zakázky zmanipulována. V České republice jsme v tomto oboru dosáhli dokonalosti, protože v mnoha případech státní zakázky není výběrové řízení ani vypsáno, přestože zákon hovoří jasně: Když státní zakázka překročí jeden milion korun, mělo by ministerstvo vypsát výběrové řízení. I tento zákon však v sobě obsahuje skulinu, která v případě časové tísně umožňuje přidělit zakázku jednomu subjektu.

### Jak je možné obejít výběrová řízení?

- ▶ Velká zakázka se rozepíše na několik menších, aby žádná z nich nepřekročila hodnotu, která již vyžaduje uspořádání výběrového řízení.



- ▶ Oblíbeným důvodem je časová tíseň, která umožní zařadit zakázku do zvláštního režimu. V takovém případě zákon umožňuje výběrové řízení nevypsát a oslovit pouze jednoho zájemce.
- ▶ Výběrové řízení se uspořádá, ale podmínky jsou vypsány tak, aby je mohl splnit pouze jeden domluvený účastník.
- ▶ Několik firem hraje za nějakou výhodu „komparz“ pro dohodnutého vítěze.

### Jak obvykle zdůvodňují vysocí úředníci nevypsání výběrového řízení:

*Tazatel:* „Myslíte si, že u zakázky za sto milionů je v pořádku, když nevypíšete konkurz?“

*Úředník:* „Určitě ano, hrál tam roli i faktor času, protože dosavadní počítačový systém se hroutil.“

*Tazatel:* „Pro vás nejsou výběrová řízení pojistkou proti zneužití pravomoci úředníků? Odpadly by pochybnosti, že rezort dává vydělat spřízněné firmě.“

*Úředník:* „Ale výběrová řízení se nedělají kvůli odstranění pochybností. Dělalí se kvůli tomu, aby se v rámci možností dosáhlo co nejlepší nabídky, což ovšem výběrové řízení samo o sobě nezaručuje. Často právě výběrová řízení vedou k tomu, že není vybrána nejlepší nabídka.“

*Tazatel:* „Při konkurenci několika nabídek jste mohli vybrat to nejlevnější řešení.“

*Úředník:* „Já jsem přesvědčen, že to výhodné řešení jsme vybrali, vy můžete tvrdit něco jiného. To už nikdo nezjistí.“

*Tazatel:* „Protože nebylo výběrové řízení.“

*Úředník:* „Ale výběrové řízení vám v tom také nic neřekne, protože vy nevíte, jak se ti dodavatelé dohodli: kdo má vyhrát, kdo má dělat křoví, kdo vyhraje přišť. To je přece běžná situace.“

*Tazatel:* „Ale to zpochybňujete princip výběrového řízení.“

*Úředník:* „No samozřejmě.“

## Lobbing

Lobbing je způsob, jak pomocí schopných a vlivných lidí ovlivnit osoby, které rozhodují o výsledku vyjednávacího procesu. Lobbing provozují specializované firmy, nejrůznější zájmové svazy a sdružení, stejně tak i jednotlivé osoby. Lobbisté nebývají pro veřejnost příliš viditelní, ale jejich vliv je často určující pro řadu jednání.

Pokud chceme vytvořit definici lobbisty, měli bychom za něj považovat člověka, který se dokáže za krátkou dobu propracovat k lidem, kteří rozhodují. V několika minutách by jim měl výstižně a zajímavě sdělit své poselství. Mocní lidé nemají čas vše analyzovat, lobbista musí být velmi přesvědčivý v krátkém čase. Jeho poselství musí zanechat na vlivné osobě dojem. Reprezentanti firem, jež se oficiálně zabývají lobbingem, tvrdí, že nepoužívají žádné speciální kontakty na vlivné osoby. Jejich hlavní činností je údajně systematické předkládání argumentů a klasické přesvědčování. Za svou práci berou často pravidelné měsíční sazby.

Neoficiální milionové příjmy z lobbingu se vážou především k výběrovým řízením na státní zakázky a privatizaci. Tento lobbing má většinou daleko blíže ke korupci než ke klasickému lobbování. Zejména z důvodu slučování lobbingu s korupcí je na lobbování nahlíženo v České republice s despektem. V západním světě je však lobbing uznávané povolání.

Klasickou skupinou lobbistů jsou vlivní manažeři a obchodníci. Jejich síla je v kapitálu, který ovládají. Jsou proto schopni ovlivnit řadu transakcí a některá jednání zprostředkovat nebo urychlit. Do této skupiny patří například investiční bankéři, kteří organizují privatizaci, i když oni sami se podobnému oslovení brání. Označují se pouze za manažery se spoustou vlivných kontaktů, které využívají. Právníci jsou další skupinou, která má díky své profesi vlivné kontakty, a proto se někdy lobbingu také věnují. Odlišnou skupinou lobbistů jsou bývalí politici, kteří po odchodu z vlády nebo vysokých státních funkcí pracují pro firmy, které se podílejí na privatizacích nebo státních zakázkách, případně pomáhají prosadit, nebo naopak neschválit nové zákony.

Podle některých odhadů působí v centru Evropské unie v Bruselu osm až třináct tisíc lobbistů, na každého pracovníka unie dva až tři lobbisté. Jsou zastoupeni v organizacích, jako je Evropský svaz průmyslníků nebo dodavatelů a prodejců ovoce. Unie se kontaktům s lobbisty nevyhýbá, dokonce podporuje vznik nových skupin. Je si vědoma, že lobbisté nejsou jen zprostředkovatelé nátlakových akcí nebo původci korupce, ale mají k dispozici řadu cenných informací.

Americký prezident George Bush, tlačěn průmyslovou lobby, odmítá smlouvy z Kjóta o zamezení znečištění ovzduší, protože pětiprocentní snížení emisí by mohlo USA omezit v ekonomickém rozkvětu. Kvůli uhelné a ropné lobby reprezentované jednou hlavou státu si celá planeta musí zkusit klimatický experiment.

## Ovlivnění veřejného mínění

Veřejné mínění je mocný nástroj. Pokud je veřejnost negativně nakloněna záměrům, které hodláme uskutečnit, jen těžko získáme spojence. Pokud chceme manipulovat s veřejným míněním, musíme nejprve upoutat na svůj problém pozornost. Vhodné je získat podporu známé osobnosti nebo zinscenovat akci, která se objeví na prvních stránkách novin nebo v hlavním televizním zpravodajství. Oblíbenými akcemi jsou blokády hranic nebo důležitých příjezdových cest do hlavního města. Jistě si každý čtenář vzpomene, jak upoutávají pozornost médií ochránci zvířat, kteří protestují proti nošení kožichů ze zvířecích kožek.

V druhé řadě je vhodné prezentovat náš problém takovým způsobem, aby se každý občan cítil schopný posoudit, kde je jeho jádro a jaké by mělo být správné řešení. Zpravidla je přitom nutné vhodně veřejnosti podat, co je „pro“ a co je „proti“ našemu plánu. Kolonku „pro“ zveřejníme co nejdříve, aby bylo velmi obtížné jednotlivé body napadnout kritikou. Kolonku „proti“ napíšeme tak, aby byla kladně hodnocena naše snaha o objektivitu, ale záporné stránky našeho projektu příliš nerozebíráme. Podáme je takovým způsobem, aby vyzněly jako nevýznamné vzhledem k celkovému přínosu projektu.

## **Nátlakové akce**

Nátlakové akce mohou významně ovlivnit výsledek vyjednávání. Některé jsou zcela legální, jako je stávka zaměstnanců. Morální důvody ke stávce jsou však velmi specifické. V případě, že stávkují například čeští piloti za zvýšení platů, mívají úspěch, protože letecké společnosti si nemohou dovolit zastavit provoz. Letci také velice snadno poukážou na své vysoce profesionální nasazení a na platy zahraničních pilotů z vyspělých zemí. Proto považují své požadavky za „oprávněné“. Kdyby se rozhodli stávkovat například čeští chirurgové, kteří berou v průměru tolik, o kolik dostanou letci po stávce přidáno, rozpoutá se široká diskuse na téma, zda vůbec může lékař vázaný Hippokratovou přísahou stávkovat. Platy chirurgů jsou porovnávány s průměrem mezd v Čechách bez ohledu na to, že i český chirurg musí pracovat stejně profesionálně jako jeho lépe placený zahraniční kolega.

Nelegální nátlakové akce mohou být nejen „mírné“, jako jsou stávky a blokády, ale velmi často jsou velmi tvrdé. Patří mezi ně únosy, hrozby pu-  
movými útoky nebo jiné teroristické akce. Mezi nátlakové akce můžeme zařadit i případy, ve kterých jsou významné osobnosti vydírány tím, že budou zveřejněny jejich morální poklesky, které se podařilo protivníkům patřičně zdokumentovat.

## **Příbuzenské vztahy, sociální vazby a uznávané morální hodnoty dané sociokulturní vrstvy**

Rodina je velice zvláštní fenomén, pro vyjednavče často nevypočitatelný. Někdy je ukázkou soudržnosti a pospolitosti. V jiných případech jsou nejbližší příbuzní schopni vytvořit mezi sebou tolik nenávisť, která brání tomu, aby k nějakému jednání vůbec došlo. Domy po rodičích zůstávají neprodány, když se jeden ze sourozenců rozhodne prodej bojkotovat poté,

co zjistí, že ostatní příbuzní si odvezli o několik cích více. Jindy se jeden z potomků vlastní pílí dostane k lepšímu postavení než jeho lenivější bratři a sestry. Nemá pak nárok na rodinný majetek, protože zbytek rodiny usoudí, že se mu daří dobře. Pohodlnější sourozenci jsou označeni za chudáky, kteří mají malé platy, a majetek je rozdán jim.

Nabídku kmotra mafie nelze odmítnout, říká se na Sicílii. Ti, kdo tak praví, zřejmě vědí proč. Morální hodnoty závisí na sociokulturním prostředí, které je historicky, politicky nebo nábožensky formuje. Jak různorodé mohou být morální hodnoty, nám dnes ukazuje například hnutí Tálibán v Afghánistánu nebo v historii pradávni obyvatelé Velikonočního ostrova, kteří měli mimo jiná božstva také boha krádeže, který ochraňoval zloděje. Po spáchání krádeže proto necítili výčitky svědomí, ale radost, že se jim povedlo úspěšně oloupit souseda. Na tomto místě by mohlo být zajímavé zamyslet se nad otázkou, odkud vlastně přišli Čechové k Řípu?

## **Aktuální životní situace, osobní vlastnosti, zkušenosti a pohnutky**

Osobní zkušenosti a vlastnosti často způsobí, že někdo splní příkazy na základě výhrůžek, zatímco jiný se stejně hrozivým metodám vysměje.

Tíživá osobní situace, kterou zapříčiní nepovedené obchody, úmrtí člena rodiny, odchod životního partnera po rozvodu nebo vliv alkoholu a drog, se může významně podílet na výsledku vyjednávání. Jen velmi těžko odhalíme například motivy některých bývalých televizních moderátorek nebo známých modelek, které je přiměly ke zveřejnění svých erotických fotografií.

## VI. JAK PŘESVĚDČIT ANEB TRIKY PRODEJČŮ

Každý z nás měl někdy pocit, že je vydán napospas prodejcům zboží. Nikdo z nás asi nemůže odpovědně říci, že nikdy nachytán nebyl. Nemáme vždy dostatek času, abychom si mohli udělat průzkum trhu, když si chceme koupit například příklepovou vrtačku. Většinou zajdeme rovnou do prvního obchodu a koupíme vrtačku, kterou zrovna mají. Pak omdlíváme, když dostaneme domů nabídku z velkého obchodního domu, kde je stejná vrtačka výrazně levnější v sezonní slevě. Ti odolnější z našich řad se po podobné koupi snaží obchodům se stejným zbožím vyhybat a nečistí reklamní nabídky ve schránce, aby se tíživému stavu z nevýhodného obchodu vyhnuli.

Člověk, když naspoří peníze, tak si chce většinou udělat radost okamžitě, bez ohledu na to, že za měsíc může být na stejné zboží sleva. Rodina, která dokáže deset let příkladně spořit a zbytečně nevydá ani haléř, pak z nepochopitelných důvodů uzavře objednávku na nerezové hrnce za několik desítek tisíc korun, aniž si předem zjistí v nejbližších domácích potřebách, že se totéž zboží dá sehnat za třetinu této ceny. Obyčejně se rozhodnou přímo na prodejní akci, protože jim zde vše ochotně vysvětlili a předvedli několik spokojených zákazníků. Ukázka byla nádherná a světe div se, každá rodina dostala navíc zdarma oběd a sadu šroubováků nebo cestovní šitíčko a přitom si ani nemusela nic koupit! Kromě toho měla naše rodina neskutečné štěstí, protože zrovna jejich akce byla jubilejní, a proto jen ten den a nikdy jindy dostanou k hrncům zcela zdarma i mixér, který normálně stojí deset tisíc korun!

### Proč podléháme trikům prodejců?

Můžeme čtenáře uklidnit, tajemství bude v následujících kapitolách odhaleno. Je to promyšlený systém prodeje, který je natolik účinný, že jistě vydrží navždy. Je založen na naivitě lidí, kteří uvěří, že vyhráli milion, pokud si koupí pokojovou lampičku za pouhých 1699 Kč. Nechají se přesvěd-

čit, že existují zázračné prostředky na hubnutí a růst vlasů, i když po světě běhá tolik tlustých a plešatých miliónářů, kteří by určitě neměli problém zaplatit si jakoukoliv zázračnou vodičku. Nechají si vnutit video s funkcemi, které nikdy nevyužijí. Jsou přesvědčeni, že sleva v obchodě je to nejbáječnější, co je ten den potkalo. Dokážou se orosit strachem z pomýšlení, co by se mohlo stát, kdyby je nenavštívil ten hodný pán, který jim nabídl tak úžasnou pojistku.

### **Triky prodejců, nebo pro prodejce?**

Jak název napovídá, jsou tyto stránky určeny hlavně pro ty, kteří se chtějí poučit. Nikdo z nás asi nedokáže přesně určit, jestli bude vždy jen příjemcem zboží, nebo i jeho prodejcem.

### **Co můžeme očekávat od prodejců?**

## 1. trik – Nenechat zákazníka odejít

Hlavním úkolem prodejce je uzavřít prodejní smlouvu, okamžitě a na místě. To, čeho se nejvíce obává, je vyjádření zákazníka „Já si to rozmyslím“ a jeho pokusu o odchod.

Protože se této situace obchodníci obávají, jsou na ni výtečně připraveni. Jsou ochotni odpovědět na každou otázku, kterou položíte, a tím vás postupně zbavit všech argumentů, proč si to ještě chcete rozmyslet. Velice dobře vědí, že na vkusně provedené akci, kde vás pohostili a kde vám představili v přesvědčivé ukázkce svůj výrobek, nejste okamžitě schopni hledat záporná stanoviska. Zejména tehdy, když vás zaměstnávají příjemným rozhovorem o vaší osobě a vašich potřebách. Velice dobře vědí, že ptávé o sobě mluví každý nejraději. Mají vyzkoušeno, že je v lidské přirozenosti neřikat nepříjemné věci typu „Tento výrobek nepotřebuji“ někomu, kdo je na nás neskonale milý a příjemný.



Když je vám na prodejní akci všechno dokonale a s ohledem na vaše individuální podmínky vysvětleno, následuje oznámení: „Nic nám nebrání podepsat smlouvu.“ Když si po této větě troufnete na další dotazy, jsou vám opět zodpovězeny a nic vám obvykle nezůstává v záloze. Pokud nemáte přítele na telefonu, který je protřelejší v obchodování než vy, zřejmě podepíšete. Mobilní telefony jsou v tomto směru pro prodejce hrozbou.

Ti nejsilnější z nás řeknou, že nemají dostatek peněz, ale vždy se dozvědí, že tato firma myslí hlavně na chudší vrstvy a má připraven neodolatelný systém splátek. Když i přesto odmítáte, apelují prodejci argumentem, že bez jejich výrobku vaše zdraví nevydrží ani do švestek. Pokud si myslíte, že máte zdraví odolné, je apelováno na zdraví vaší manželky a dětí jakožto křehkých bytostí. Pokud máte v této chvíli manželku s sebou, získává prodejce posilu navíc. Hazardování se zdravím dětí se ženy tradičně nedopouštějí, a to je skutečnost, která je prodejci užívána skutečně podpásově. V případě, že jste schopni zavelet i vlastní ženě a dokážete odejít z prodejní akce, provázejí vás vrtící hlavy prodejců, kteří se pak obracejí na zbylé zákazníky se slovy: „Podívejte se na něj, vše jsme mu dopodrobna vysvětlili, na všechny otázky odpověděli a on chce přesto šetřit na zdraví vlastní rodiny.“

Pokud zavítáte na prodejní akci, počítejte s tím, že lacino nemůžete vyváznout. Jsou však mezi námi „specialisté“ na podobné akce, kteří se sem chodí zdarma občerstvit, nebo jiní, kteří je využívají jako trénink vyjednávání (podrobněji čtete v kapitole Jak trénovat).

Nový zákon na ochranu spotřebitele od počátku roku 2001 chrání ty, kteří podlehnou podobným prodejním akcím, tím, že jim umožňuje odstoupit od smlouvy bez pokuty do sedmi dní. Jsem ale přesvědčen, že jen málokdo ze spotřebitelů ví o tom, že je takto chráněn, a mnohým z nás vydrží euforie z prodejní akce a výhodného nákupu déle než sedm dní.

## 2. trik – Schopnost říci si o peníze druhých lidí

Mnoho prodejců začínalo tak, že absolvovali školení a vyrazili do ulic prodávat pojistky, hrmce, peřiny nebo zlaté karty na slevy. Jejich prvními oběťmi byli jejich příbuzní a známí, tedy lidé, které se nebáli oslovit. Jakmile však tento okruh vyčerpali, jejich obchodní kariéra odešla tak rychle, jak přišla. Nebyli totiž schopní překonat zábrany a přesvědčovat osoby, které dávaly více či méně najevo, že jejich výrobky nechtějí. Často také jejich image působila tragicky proti nim, když přijeli oprýskanou Škodou 120 a snažili se vnutit svým známým „zlaté karty“ na úžasné slevy za pouhých dvacet tisíc korun. Někteří z nich neměli ani psychické a fyzické vybavení na to, aby s úsměvem na tváři odpovídali na otázky typu: „A vy byste si to za tak vysokou cenu koupil?“ Zejména ženy na podobnou otázku odpověděly po pravdě, že asi ne, a bylo po obchodě.

Na malou odvahu říci si o nějakou výhodu doplácet i slavní a úspěšní. Jedna z našich neznámějších zpěvaček uvedla, že byla velice překvapena některými okolnostmi svého působení v novém muzikálu, kde alternovala s další velmi populární zpěvačkou. Domnívala se totiž, že její pozice a privilegia v muzikálu budou automaticky stejná jako u její kolegyně, se kterou se střídala v hlavní roli. Druhá zpěvačka si však prosadila natočení samostatného alba i živé nahrávky. Pro její kolegyni z toho vyplynulo, že nemůže zpívat písničky z muzikálu v rádiu a v televizi. Mohla si z tohoto případu pouze odnést cennou zkušenost, že pokud si někdo nedokáže říci o výhodu, tak ji většinou nedostane.

Schopnost říci si o nějakou výhodu je dar, který nemá každý. Pro obchodníka nebo vyjednavče však platí: Neřeknu-li si o zákaznickovy peníze, nedá mi je. Ne náhodou má i čeština krásné pořekadlo: „Lepší drzé čelo než poplužní dvůr.“

Pro příklad nemusím jít daleko. Sledoval jsem nedávno mladého muže, který si chtěl koupit elegantní mobilní telefon, ale nechtělo se mu dát plnou částku za nový. Obešel jsem s ním několik bazarů, které se specializovaly na prodej mobilních telefonů. Prodejny byly na úrovni, takže kdybych nakupoval já, asi bych se

o žádné smlouvání nepokusil. Mladý muž však ve všech prodejnách použil stejnou jednoduchou otázku: „Víte, ten mobil se mi zamlouvá, byla by na něm možná nějaká sleva?“ Ačkoliv neuvedl ani slovo navíc, ve všech prodejnách se buď podívali do počítače, nebo zavolali vedoucího, ale vždy slevili různé částky v rozmezí tři sta až osm set korun. Pouhá otázka „Není možná sleva?“ může někdy ušetřit slušnou částku, samozřejmě pokud jste vybaveni patřičnou komunikační odvahou.

### 3. trik – Umění položit odlehčenou otázku

Základem úspěchu prodejců je schopnost najít v sobě odvalu a vycílit vhodný okamžik, kdy po předvedení výrobku položit otázku typu: „Já si také myslím, že to modré provedení je nejlepší, kdy vám je můžeme dodat?“ Nebo: „Pro vaše rodinné podmínky, jak sám vidíte, je nejlepší sdružené pojištění, jaké je vaše křestní jméno?“ Možná se zeptáte, co je to za otázku, proč se neptat přímo: „Chcete si to koupit?“ Odpověď je jednoduchá, zákazník musí silné skutečnosti dostávat po částech, aby se nevyděsil. Proto místo silné otázky položíme otázku nenápadnější.

Může znít například takto:

- ▶ „Budete si přát raději model s výšivkami, nebo bez?“
- ▶ „Chcete ho dodat domů? Nebo si jej vezmete hned s sebou?“
- ▶ „Budete platit hotově, nebo kartou?“
- ▶ „Správně jste zvolil, mám vám ho zabalit?“
- ▶ „Budete si přát raději vyplácet částku postupně, nebo najednou?“

Zákazník se pak daleko obtížněji odhodlá k odpovědi: „Počkejte, já ještě nevím, zda to vůbec tak nutně potřebuji.“

Proč tuto odpověď zákazník nemůže říci?

1. Protože přišel do obchodu dobrovolně.
2. Projevil alespoň minimální zájem o nějaký výrobek.
3. Nevznesl žádnou relevantní výtku proti našemu zboží. Námitky, které vznesl, byly obratně rozptýleny.

Jaký je tedy závěr? **Musí koupit.** Mnoho zákazníků, když zjistí, že jsou v podobné situaci, používá únikový manévr typu: „Velmi se mi to líbí, ale nevím, jestli se mi to bude hodit k tapetám. Víte co, já sem skočím s kouskem tapety a porovnáme to.“ Dalším oblíbeným trikem je postavit se do role chudáčka, který nemá samostatnou pravomoc rozhodovat o nákupech za více než 500 Kč. Ti pak praví: „Víte, mně samotnému se to moc líbí, ale byl bych raději, kdyby to viděla i manželka, já ji sem vezmu, do kolika hodin máte otevřeno?“

Oblíbeným trikem je prohlášení: „Já si to vezmu, ale nemám s sebou dost peněz, kde je nejbližší bankomat?“ Pro všechny, kteří chtějí tento poslední trik použít, připomínám, že prodejny, které přijímají platební karty, rostou jako houby po dešti. Pak se vám snadno stane, že dostanete odpověď: „Jestli máte kartu, nemusíte nikam chodit, my bereme všechny typy kreditních karet.“ Výmluvu, kterou použijete v tomto případě, zatím neznám.

### 4. trik – Dovolit zákazníkovi vyslovit jen ty otázky, na které jsme připraveni

Metoda je poměrně prostá. V případě, že chcete prodávat svůj výrobek úspěšně, měli byste být první, kteří si obstarají přesvědčivé argumenty, a zejména písemné podklady na zvládnuté otázky zákazníka. V mnoha případech se však cítí prodejci nadáni svou výřečností natolik, že si často nevyzvednou nebo pořádně nepřečtou ani podklady, které jim zabezpečila jejich vlastní firma. Jeden prodejce mi dokonce řekl, že nemůže na mou

otázku odpovědět, protože nepochopil, jak mu to při školení vysvětlovali, a styděl se tehdy zeptat.

**Nepoužívejte proto argumenty, které nemáte možnost jednoznačně doložit**, i kdyby byly sebevíce lahodící pro zákaznickovy uši. Platí přímá úměra: čím dražší výrobek, tím všetečnější otázky můžete čekat od zákazníka. **Otázky zákazníka, na které máte přesvědčivé argumenty, sami vyprovokujte a následně tvrdě využijte k závěrečné otázce.**

Ved'te svůj výklad o výrobku tak, aby zákazník pokládal jen otázky, které můžete použít proti němu. Když uvedete příklad: „Nemusíte pochybovat o tom, že když si koupíte náš vůz, získáte automobil s nejnižší spotřebou na trhu,“ dočkáte se pravděpodobně otázky typu: „Nezlobte se, ale to říkali všude, kde jsem se zatím zajímal o nový vůz, takže tomu nemohu příliš věřit.“ V tomto případě odpověděl zákazník tak, jak jsme si představovali, a můžeme přejít do protiútoků. Zákazník nám vyslovil nedůvěru, a když jej přesvědčíme, bude se stydět. Proto se vůbec nemusíme bát položit silnější otázku: „Když vám dokážu, že co jsem řekl, je pravda, koupíte jej?“

Zákazník je nyní nucen říci ano, protože si ke zpochybnění vašich slov vybral ke své smůle skutečnost, o které se domníval, že bude nejhodnější pro ústup. Netušil, že byl vmanévrován do pasti. Na jeho pochyby máte připraveny nezávislé studie, které jednoznačně dokazují, že váš výrobek má zmiňovanou vlastnost a je v tomto směru skutečně nejlepší na trhu. Podobné studie vycházejí v odborných i populárních tiskovinách poměrně často a některé časopisy se těmito testy přímo zabývají. Pokud zjistíte, že nějaký váš výrobek nebo jeho část dopadly v podobném testu úspěšně, neváhejte a navádějte zákazníka, aby se zeptal právě na to, co bylo v testu chváleno. Nezapomeňte předem odstříhnout pasáže, které něco naopak zpochybnily!

**Nečekejte, jakou otázku zákazník vymyslí, ale nabídněte mu ji svým takticky podaným výkladem.** Když se chytí, okamžitě reagujte silnou otázkou typu: „Když nyní prokážu, že je to pravda, koupíte to?“



## 5. trik – Přesvědčovat kvalifikovaně

Výzkum neúspěšných obchodních jednání nám ukazuje, že zákazník nekoupil ze tří hlavních důvodů:

1. Neměl dostatek odpovídajících informací.
2. Byl osloven v nevhodný okamžik.
3. **Znechtulo ho nekvalifikované přesvědčování.**

V mnoha případech nesmělý prodejce skrývá svou malou dušičku pod záplavou slov, kterou se snaží zákazníka zahrnout. Nadšeně mu líčí všechny výhody svého zboží. Zpravidla použije všechny argumenty pro koupi svého výrobku ještě před položením závěrečné otázky: „Koupíte to?“ Proto se často dočká odpovědi: „Já si to ještě musím rozmyslet.“

Přemíra slov působí velmi neprofesionálně a nepřesvědčivě, stejně jako odrecitovaná písnička. **Kdo hodně mluví, řekne také snadněji nějakou hloupost než ten, kdo svá slova váží.** Pokud mluvíme mnoho, zákazník není ani ochoten věřit, že jsme sami přesvědčeni o tom, co říkáme. Když se pak zeptáme zákazníka, co jej neuspokojilo, tak každý bystřejší najde v našem předchozím monologu pasáž, kterou snadno napadne. Například se můžeme dočkat argumentů typu: „Nevěřím tomu, že by akumulátor této vrtačky mohl vydržet tolik, kolik se mi snažíte namluvit.“ Nebo: „Nevěřím tomu, že vaše hnojivo pomůže mým květinám, jak mi tady slibujete, zejména když přihlédnu k jeho vysoké ceně.“ Pokud jsme své zboží přechválili, aniž máme jeho skvělé vlastnosti podložené, jsme v úzké uličce. Argumenty typu: „Tisíce spokojených zákazníků“, „Jste první, kdo o tom pochybuje“ nebo „Zkušebna naší firmy potvrzuje“ jsou velmi nepřesvědčivé.

Mohu posloužit dalším odstrašujícím případem. Na jedné prezentaci kosmetického zboží používal prodejce jako hlavní argument slogan: „Naše výrobky jsou jediné dokonale ekologické na trhu, můžete jimi mýt nádobí, používat je jako šampon na vlasy, dokonce jimi můžete po použití hnojit i květiny.“ Na moji otázku, čím mi může doložit, že jejich výrobky jsou skutečně ekologické, odpověděl

tento prodejce pohrdavě: „Jak o tom můžete pochybovat, když jasně vidíte, že je na výrobcích napsáno ekologické zboží.“

Zahrál jsem si ještě jednou na úplného hlupáka a žádal jsem nějaký atest, který mě přesvědčí, že výrobek je k přírodě a k mé osobě šetrný. Bylo mi okamžitě vyhověno a se slovy „S tím my počítáme, vždy se někdo takový najde“ mi byl předložen atest, který povoloval prodávat jeden typ jejich výrobku na našem trhu (pouhé potvrzení, že neškodí zdraví). Když jsem prodejce upozornil na to, že tento dokument nijak nepotvrzuje, že jejich výrobky jsou ekologičtější než ostatní na trhu, a dokonce jsem po něm žádal atesty na zbytek zboží, které nabízel, tak prodejce sbalil stánek a rychle odešel se slovy: „Já tady nemusím být, když si nikdo neváží mé dobré vůle.“

## **6. trik – Použit varovnou historku**

Tato zásada je poměrně známá, připomeneme ji jen v krátkosti. Zákazník při použití této metody musí dostat možnost ztotožnit se s někým, kdo je mu nějakým způsobem podobný. Je na prodejci, aby vždy dokázal vymodelovat osobu, která bude mít podobné riskantní zaměstnání nebo dům v záplavové oblasti jako náš zákazník. Prostě někoho, do koho se zákazník dokáže vcítit. Varovnou historku pak můžete použít po známém výroku „Já si to ještě rozmyslím“. Poslužte zákazníkovi příkladem člověka, kterého jste kdysi navštívili a dodnes na to musíte myslet. Nepřesvědčili jste ho tehdy zcela, že např. airback není pouze luxusní doplněk drahých vozů, a tento nešťastník, který si ho u vás nepřiplatil, zaplatil za svou lakotu vážným poraněním. Druhému zákazníkovi se zdála havarijní pojistka příliš drahá a neuzavřel ji. Jakmile pak vyjel se svým novým vozem z prodejny, po pár stech metrech narazil v koloně do vozu před sebou, protože nové auto mělo podstatně čilejší motor než jeho Škoda 105, se kterou jezdil do včerejška. Zákazník ví, že pojistka je správná věc, ale brání se pocitu, že pojištění nějak spěchá. Dramaticky upravený příběh jej přiměje k hlubšímu uvažování o své budoucnosti.



Varovná historka je poměrně často používaná metoda prodeje a některé příběhy, které prodejci líčí, jsou ranou pod pás. Zejména když je řeč o zdraví dětí. Spoléhá se na to, že hlavně na ženy tyto metody zabírají spolehlivě a jen těžko si je půjdou ověřit. A že zasít semínko pochybnosti u žen a matek je poměrně snadné, není ani nutné dále komentovat.

## **7. trik – Použit metodu pro a proti**

Pokud je váš zákazník silně nakloněn koupit výrobek a potřebuje jen závěrečný nezvratný argument, že si vybral správně, pomozte mu. Poskytněte mu přesvědčivý důkaz, který mu umožní podepsat smlouvu ještě dnes. Pokud použije zaklínadlo „Ještě si to rozmyslím“, **pochvalte ho**. Tak vážná záležitost se nesmí uspěchat a vy sami budete potěšeni, že se zákazník plně přesvědčí o kvalitách vašeho zboží. To, že jej pochválíte za výrok „Já si to rozmyslím“, jej zřetelně překvapí, protože všude jinde po tomto výroku viděl pouze znechucené reakce prodejců. Vy však na něj budete ještě milejší a nabídnete mu metodu, jak zjistit, že se rozhodl správně. Zapůjčíte mu čistý papír formátu A5 nebo větší, na který uděláte v polovině svislou čáru. Jednu polovinu nadepíšete PRO a druhou PROTI. Požádáte jej, aby se pokusil napsat do rubriky PRO vše, co svědčí pro koupi vašeho výrobku. Aktivně mu pomáhejte, aby si vzpomněl na všechno, co pochválil při prohlídce zboží.

S rubrikou PROTI se zákazník musí vypořádat sám. Když si tuto zkoušku uděláte sami na sobě, snadno zjistíte, že není jednoduché vymýšlet záporny, když jste do této doby byli upozorňováni jen na klady. Když zpozorujete, že již několik minut zákazník další zápor nepřipsal, můžete ho vysvobodit závěrečným shrnutím: „**Tak se podívejme, jak to dopadlo. Třináct kladů a jen tři záporny. Tak to můžeme rovnou vyplnit objednávkou.**“



## 8. trik – Donutit zákazníka, aby specifikoval své výhrady

Existuje ještě několik metod, jak zvládnout odpověď „Já si to rozmyslím“. Když použijete znovu kouzelně fungující repliku: „To děláte velmi dobře, že to chcete uvážít“, opět přesvědčíte zákazníka, že na něj nijak netlačíte a v podstatě to s ním myslíte dobře.

Vzápětí ho ale požádáte, aby specifikoval, v čem jste ho neuspokojili. V případě, že má skutečné výhrady a sdělí vám je, máte velkou možnost uspokojivě reagovat, protože při prvním představení vašeho produktu mohlo skutečně dojít k nepochopení.

Když je zákazník pouze nerozhodný, uvede zpravidla výhradu, která mu v této chvíli připadá nejvhodnější pro ústup z boje. Poskytuje nám tím neocenitelný materiál – specifikoval konkrétní nedostatek. Naše další reakce je již zřejmá, požádáme jej, aby ještě přesněji popsal, co našemu zboží vytýká. Zda to bylo zajištění náhradních dílů, nabídka příslušenství apod. Pokud zákazník pouze střílel od boku, jeho zdůvodnění vyznívá trapně především pro něj samotného. Může se stát, že po chvílce prohlásí sám: „Víte, teď když o tom přemýšlím znovu, tak ono to až tak podstatné není.“

V případě, že má fakticky podloženou konkrétní námitku, záleží na prodejci, jestli tuto námitku dokáže zvládnout. V každém případě mu zákazník poskytne materiál pro další obchodní schůzky.

Pokud zákazník reaguje neurčitě a odbývá prodejce s odůvodněním, že nemá čas detailně přemýšlet o koupi a předvedení výrobku jej neoslovilo okamžitě, je naše úloha složitá. V tomto případě je to opět prodejce, kdo je povinen pomoci zákazníkovi námitky vyslovit. Požádáme ho o laskavost, zda nám může nezávazně zodpovědět několik otázek, které mohou pomoci celou situaci vyjasnit.

Postupujeme následujícím způsobem:

*Otázka 1.* „Jestli tomu dobře rozumím, máte asi pochybnosti o naší společnosti?“

*Možná odpověď:* „Ale ne, je to solidní společnost.“

*Otázka 2.* „Pokud ne, tak máte pochybnosti o nabídce, kterou jsme vám udělali?“

*Možná odpověď:* „To snad ani ne, je to běžná obchodní nabídka.“

*Otázka 3.* „Nebo vám připadají naše podmínky málo kulantní?“

*Možná odpověď:* „Myslím, že ne, podmínky vypadají zajímavě.“

*Otázka 4.* „Byl můj výklad dostatečně srozumitelný?“

*Možná odpověď:* „Ano, myslím, že jste si počínal poměrně zdatně.“

*Otázka 5.* Není to moje osoba, která vám nevyhovuje?

*Možná odpověď:* „Z toho nemějte obavy, jste sympatický člověk.“

Tento proces kladení otázek slouží opět k jedinému účelu. Buď musí zákazník specifikovat své výhrady, na které můžeme reagovat, nebo musí sám uznat, že jeho pohnutky jsou pouze irelevantní. Zvláště v případě, kdy je sám ochoten připustit, že produkt, který nabízíte, je dobrý. Vám pak nezbyvá nic jiného než pronést větu: „**Takže když jsme zjistili, že mezi námi vlastně nejsou rozpory, mohu vypsát objednávku.**“

Když se dostaneme až sem, zákazník se ocitá v pasti. Nemá příliš odvahy napadnout přímo společnost, kterou zastupujete, nebo vaši nabídku. Pokud jste vystupovali příjemně, připadá mu také společensky nevhodné napadnout vaši osobu. Proces řízené eliminace, který jste provedli, způsobí, že zákazníkovi nezůstane žádný trumf v zásobě.

**Jako poslední záchranný člun můžete použít metodu tzv. dokonalé prohry.**



Tuto metodu používáme pouze v případě, kdy selžou všechny ostatní postupy. Je určena pro případ, kdy zákazník stále trvá na formulce „Ještě si to musím rozmyslet“ a není ochoten odpovídat nám ani na další upřesňující otázky. Prvním úkolem prodejce v této situaci je tvářit se zcela odevzdaně a rezignovaně jako člověk, který neuspěl. Dalším krokem je omluva. Prodejce se omluví zákazníkovi, že mu nedokázal dostatečně vysvětlit, kolik užítka by mu mohl přinést jeho přístroj nebo jak dokonale by jej zabezpečila jeho pojistka. Zákazník jako slušně vychovaný člověk reaguje na omluvu smířlivě, možná prodejce i uchlácholí slovy: „Z toho si nic nedělejte, každý nějak začínal a všichni se stále učíme.“ Když zareaguje v tomto smyslu, staví se sám do role rádce a učitele. Nic nám tedy nebrání, abychom jej požádali jako moudrou zkušenou osobu o zhodnocení našeho vystoupení otázkami typu: „Jestli tomu rozumím, máte pochybnosti o naší společnosti?“ A jsme opět u stejného scénáře. Zákazník musí vyslovit přesnou výhradu, kterou můžeme rozptýlit, nebo přizná, že mezi námi nic nestojí, a můžeme společně vyplnit objednávku.

Zájemce o kariéru prodejce jsem však nucen varovat před častým, nebo dokonce pravidelným používáním této metody. Nálepka přichycené-  
ho školáka není pro dlouhou obchodní kariéru ta nejvhodnější.

## **9. trik – Nenechat si ujít kupovací signály**

Prodejce, který dokáže rozeznat kupovací signály, bývá vždy úspěšnější než jeho méně empatický kolega. Dokáže snadno rozlišit pravého zákazníka od tzv. pseudozákazníka, který se přišel do obchodu schovat před deštěm nebo se na prodejní party přišel pouze zdarma naobědvat.

Existuje však také druh zákazníka, který si chodí prohlížet zboží, na které teprve šetří, a sleduje, jestli není již vyprodáno, nebo se s ním chodí potěšit. Tento typ zákazníka je ideální pro identifikaci kupujících signálů. Mnohému prodejci možná připadne podezřelé, že ten pán si již nechal vý-

robek předvést u každého z prodejců, kteří zde pracují. Není to divné, pouze vytrvale šetří a jednou s velkou pravděpodobností přijde s penězi. Když však nevrly prodavač řekne zákazníkovi, že podruhé mu to již ukazovat nebude, protože on i jeho kolegové těchto legráček mají dost, činí chybu.

Stejného omylu se dopouští i prodejce, který se na takového zákazníka hned ve dveřích vrhne a ptá se jej, o co má zájem. Zákazník použije nějakou výmluvu, protože je mu hloupé nechat si ukázat znovu stejný výrobek. Přitom chce jen tak málo – podívat se, jestli je jeho oblíbený výrobek stále na svém místě, nebo si ho chce přineseným metrem přeměřit, zda se vejde do připraveného prostoru. Případně se s ním chodí jen potěšit, jako by mu již patřil. Pokud jej při tom prodejce obtěžuje a ruší, půjde si náš zákazník hledat své zboží jinam. Nechci ovšem těmito řádky podporovat lenost prodávajícího personálu, nýbrž jej motivovat k větší znalosti chování zákazníků.

Co jsou **kupovací signály**, které by prodejce neměl přehlédnout?

- ▶ Zákazník se zmínil, že předvedený přístroj by mu umožnil vyšší výkon.
- ▶ Uvedl, že by mu náš výrobek jistě usnadnil práci.
- ▶ Přišel se na stejný výrobek podívat několikrát.
- ▶ Prohlédl si výrobek, odešel a za nějakou dobu se vrátil s manželkou.
- ▶ Snažil se o výhodnosti výrobku přesvědčovat na místě jiného člena své rodiny.
- ▶ Několikrát se zeptal na stejné skutečnosti, aby měl úplnou jistotu.
- ▶ Ptá se na možnost splátkového prodeje.
- ▶ Radostně vydechl, když zjistil, že výrobek je na svém místě a není vyprodán.
- ▶ Projevil potěšení, když některé jeho výhrady prodejce rozptýlil.
- ▶ Snažil se naoko tvářit lhostejně, ale unikaly mu radostné pohledy.

Jsou to tedy výroky na adresu výrobku, které zákazník použije při předvádění a které naznačují, že jej toto zboží vysoce zaujalo. Současně to mohou být i potěšené mimické projevy, které prozrazují, že by rád tento výrobek vlastnil. Zákazník se s výrobkem „laská“ jako s budoucím členem své domácnosti. Pokud zkouší měkkost kůže na sedadlech auta nebo se

zájmem svírá dálkové ovládání nové televize a ukazuje manželce, jak je vyrobeno přímo na jeho dlaň, je váš.

Pokud další signály naznačují, že zákazník čeká jen na dostatek peněz, začněte jej „zpracovávat“ pro okamžitou koupi formou splátkového prodeje. Můžete ještě situaci zdramatizovat omezeným počtem kusů tohoto zboží na skladu, a tím jeho rozhodování urychlit.

Kupovacích signálů by našel každý z nás celou řadu. Zkušení vyjednavací se vždy snaží tyto signály ve svém chování eliminovat, aby neposkytovali svému protějšku možnost poznat jejich „naladění“ pro koupi.

### Jaké skutečnosti můžeme zjistit kupovacími signály?

1. Jestli zákazník naše zboží doopravdy potřebuje.
2. Jestli může náš produkt zaplatit hotově, nebo by alespoň zvládl splátky.
3. Zda ještě někdy přijde koupit náš výrobek. Jestli se s ním zatím jenom laská, protože na něj ještě nenaspořil.
4. Zda bude ochoten koupit lépe vybavený model výrobku, když mu umožníme např. splátky bez navýšení.

## 10. trik – Naučit se mlčet

Často se stává, že prodejce svým nezkušeným chováním může zhatit takřka uzavřený obchod. Pokud obeznámí zákazníka s výrobkem nebo službou, dokáže odpovědět na všechny otázky a rozptýlit výhrady, je zákazník připraven ke koupi. Pokud zákazník navíc vyslal několik kupovacích signálů, je vhodná situace říci závěrečnou otázku typu: „Myslím, že jsme si všechno rozebrali. Nyní si můžete výrobek znovu prohlédnout a pak mi sdělit, jak jste se rozmyslel.“



Když zákazník neuvede ani po této větě žádnou výhradu, musí z vaší strany zaznít pouze dokonalé ticho. Možná je to paradoxní, ale dokonalé napětí vyvoláme právě jen naprostým tichem. Pokud nevydržíme napětí chvíle a promluvíme jako první, prohráváme.

Platí zde jednoznačná zásada: **Když nezačnu mluvit já, musí začít mluvit jako první zákazník.** A jeho slova pak by pak měla znít: „**Tak já to tedy беру!**“

Dokázat „mlčet“ je pro lidskou psychiku velmi náročné, ale velice účinné pro úspěšnost prodeje. Nezkušený prodejce nevydrží tíhu ticha a pokusí se zákazníka ještě více naladit pro koupi výrobku. To se mu okamžitě může stát osudným. I nejlepší argument může poskytnout zákazníkovi „materiál“ pro únik od nutnosti koupit. Případně může náš argument obsahovat skutečnosti, které nemusí zákazníkovi plně vyhovovat.

Zde bych chtěl uvést případ zmařeného prodeje právě kvůli porušení zásady zachovat ticho. V prodejně s hi-fi technikou si jeden zřejmě dobře situovaný muž chtěl koupit soustavu domácího kina systému Dolby Surround. Zdatný prodejce mu soupravu velice zručně převedl, zákazník vyslal celou sérii kupovacích signálů, zkrátka ideální situace pro prodej. Zákazník si vyžádal ještě chvilku na vyzkoušení soustavy a uvedl, že pak učiní závěrečné rozhodnutí. V tomto okamžiku udělal prodejce školáckou chybu. Místo aby tiše odešel a počkal si na závěrečný souhlas, který by s největší pravděpodobností přišel, pokusil se ještě podpořit vyladění zákazníka pro prodej právě této soustavy. Uvedl: „Volíte dobře tento přístroj, je nejlepší ve své třídě, hraje skoro jako Dolby Digital.“

Zákazník se okamžitě zeptal, co znamená skoro a co že je to ten Dolby Digital. Ochetný prodejce mu vysvětlil, že je to nový, výrazně kvalitnější systém, který v budoucnu nahradí Dolby Surround, který zákazník chtěl právě koupit. Překvapený zákazník, když se dozvěděl, že nekupuje nejdokonalější zboží, které je k mání, okamžitě žádal po prodejci nový systém Dolby Digital a byl ochoten raději připlatit. Prodejce však tento systém ještě v prodejně neměl, a tak ten den udělal dobrý obchod zřejmě někdo jiný. V tomto případě jediná věta, která měla zvýšit nadšení zákazníka pro koupi, zcela zhatila celý obchod.

### Několik rad na závěr:

- ▶ **Prodej není jednoduchá záležitost.** Jednotlivé prodejní metody se musí stát součástí vaší osobnosti. Přesvědčovací monolog sám je málo účinný, někteří lidé jsou na něj dokonce alergičtí.
- ▶ **Není možné se naučit pouze jednu metodu a používat ji univerzálně.** Zkušený prodejce má celou škálu triků, jak přimět zákazníka ke koupi. Pokud selže jeden, elegantně použije další, více vhodný pro danou situaci.
- ▶ **Správná reakce na námitku by měla přijít automaticky.** Zvládnání výhrad zákazníka by prodejce mělo těšit.
- ▶ **Před zákazníkem nepomlouváme konkurenci,** protože nevíme, zda již u ní něco dříve nekoupil. Pomlouváním konkurence pak snižujeme i schopnost zákazníka rozeznat dobré a špatné zboží.
- ▶ **Dobry prodejce by měl připojit ke svým zkušenostem s obchodními triky i pár užitečných vědomostí z psychologie.** Například jak poznat člověka na základě jeho verbálního i neverbálního projevu. Pak budou jeho šance, jak se dostat při prodeji také za okruh rodinných příslušníků a známých, výrazně vyšší.
- ▶ **Dobry obchodník by měl být pro zákazníka nebo obchodního partnera vždy k zastizení.** Pokud nemůže být k dispozici osobně, měl by přenést odpovědnost na zástupce. Vzkázat obchodnímu partnerovi, že se jeho problémům budete věnovat až po dovolené, nebo rovnou vypnout telefon, je arrogance, kterou si nemůže dovolit ani ten, kdo si momentálně vede dobře.
- ▶ **Vyvarujte se zákazníkovi naučtovat více, než byl předběžný odhad.** Neschopnost odhadnout náklady je neomluvitelná.
- ▶ **Úsloví „Zákazník má vždy pravdu“ platí jen do určité míry.** Schopný prodejce dokáže rozeznat, kam až může v respektování zákazníka dojít.

## VII. JAK ROZEZNAT PSEUDOZÁKAZNÍKA

Zákazníci jsou zvláštní skupina lidí. Jsou stále v pohotovosti vznášet námitky a nesouhlasná stanoviska: „Je to moc drahé, je to moc velké, je to příliš malé, je to moc univerzální, je to málo univerzální apod.“ Mají na to právo, protože mezi prodejci se stále nacházejí takoví, kteří se je systematicky snaží napálit. Zákazník je proti prodejci ve stejné výhodě jako dobývaná žena. I v tomto případě je povinen se jednostranně snažit pouze muž a žena má právo odmítat jej obecnými a zaběhnutými frázemi, aby udržela svou cenu.

Proč uvádím podobný příklad? Chtěl bych tím dokumentovat skutečnost, že tak jako se najdou muži, kteří nejsou na základě použitých námitek schopni poznat, že dané ženě neimponují, tak se najdou i prodejci, kteří nejsou schopni podle druhu vznášených námitek poznat opravdového zákazníka. Skutečný zákazník chce koupit a má na to peníze, pseudozákazník přichází do obchodu zabít čas, protože jeho manželka se potkala před obchodem s dávnou přítelkyní. Pak se snadno stane, že prodejce intenzivně vnučuje své zboží někomu, kdo se jen schoval před deštěm. Druhým extrémem je poměrně častý případ, kdy se zákazník nedočká prodejce vůbec. Není totiž při návštěvě prodejny automobilů oblečen v obleku s kravatou, a je proto podezříván, že si pouze obhlíží auta, která si koupí, až zbohatne.

Rozeznat námitky „pravého“ zákazníka od námitek „pseudozákazníka“ by mělo být jednou z hlavních kvalit prodejce. Často se ale v našich obchodech setkáváme s prodejcem, který nerozeznal pseudozákazníka. Dlouhou dobu mu předvádí a chválí zboží, na které zákazník náhodně ukázal, když byl osloven, zda nepotřebuje pomoc. Když prodejce odhalí, že zákazník neměl v úmyslu koupit, bývá zbytečně rozeznen a často se sníží i k ostřejším výrazům. Nedokáže si uvědomit, že zákazník, který nekoupil dnes, může koupit jindy, pokud se k němu chováme mile. Dokonce mu můžeme tajně nasadit brouka do hlavy tím, že mu předvedeme vý-





robek, o kterém uvažoval jen rámcově, ale po ukázce si uvědomil, jak moc by mu doma ušetřil čas. Krásným příkladem takového nákupu je koupě myčky nádobí. Je až dojemné poslouchat argumenty těch, co ji nemají. Obvykle se od nich dočkáme odpovědí:

- ▶ „Na těch našich pár kousků se to nevyplatí.“ (Takovému zákazníkovi stačí vysvětlit, že se nemusí mýt v myčce denně, ale až se v ní nádobí nahromadí, třeba jednou za týden.)
- ▶ Většinou ji také nechtějí koupit muži, kteří nádobí ze zásady nemýjí, nebo naopak ženy, které mají na mytí nádobí manžela.
- ▶ Obvyklou výmluvou bývá také skutečnost, že myčka nemůže umýt tak kvalitně, jako když se to dělá ručně (to platí do té doby, než zákazník uvidí nádobí umyté přístrojem).
- ▶ Myčku také nechtějí ti, co pravidelně otráví sobotní a nedělní odpoledne svým dětem se slovy: „Já jsem vařil(a), tak vy alespoň umyjte nádobí.“

Schopný prodejce dokáže doložit, že myčka nádobí znamená pro rodinu deset dní dovolené ročně navíc a úspora vody a proudu je výrazně nižší než při mytí nádobí pod tekoucí vodou. Pokud má ještě na ukázkou připraveny skleničky na víno umyté v myčce, může počítat s tím, že ten rodinný příslušník, na koho mytí nádobí vychází, bude nahlodávat zbytek rodiny tak dlouho, až se myčka koupí. Dobrý prodejce ještě zákazníkovi objasní, jak je výhodné koupit myčku zrovna u něj, protože jen on dodává kompletní sadu všech potřebných prášků a solí zdarma. A pokud jako bonbonek slíbí ratolestem, které rodiče vzali neprozřetelně s sebou, že dostanou při koupi myčky jojo s obrázkem kačera Donalda, může se vsadit, že přijdou znovu a koupí. Poté, co si doma vyzkouší, jak je příjemné popíjet kávu po obědě místo stání u dřezu, možná si i s láskou vzpomenou na příjemného prodejce, který jim tuto myšlenku vnukl.

Jak říkají lékaři, neexistuje zdravý pacient, ale jen špatně vyšetřený, stejně tak i pseudozákazník je potenciálním zákazníkem, který ještě pouze netuší, jak mohl do této doby přežívat bez vašich výrobků nebo služeb.

## VIII. JAK ZVLÁDAT NÁMITKY SKUTEČNÝCH ZÁKAZNÍKŮ

V první řadě se musíme smířit s tím, že zákazník má na námitky nárok, protože se musí bránit špatnému obchodu. Případně může dávat námitkami najevo svou nevoli, pokud se mu nezamlouvá postup prodávajícího.

Správný obchodník by se měl na námitky zákazníka těšit jako na osobní výzvu. Jejich zvládnutím může nejen posílit svoje ego, ale i předvést učedníkům, jak si počíná pan mistr. Pokud nedokáže prodejce námitky zvládat a stává se při nich nepříjemným, nemá v prodeji co dělat. **Dobrý prodejce by měl i nepříjemné námitky zvládat tak, aby nedošlo k rozladění zákazníka a následné hádce. Obchodník by měl být velmi citlivý k obavám klienta, nikdy by je neměl zlehčovat.** Každý z nás si jistě vzpomene na případ nákupu, kdy prodejce nezvládl ani toto zcela triviální pravidlo. Prodejní rozhovor není válečné pole a neměl by být hledán vítěz ani poražený. **Obchodník, který nedokáže jednat svobodně, s vědomím, že se v případě potřeby dokáže uživit i jinak, nebude pracovat s potřebnou lehkostí a elegancí.**

Dobrý prodejce by měl vědět, že námitky zákazníka nemusí v 90 % případů znamenat ztracený obchod, protože svědčí o tom, že klient se zamýšlí nad tím, co mu sdělujete.

Pokud prodejce dostatečně nepřesvědčí zákazníky, dočká se námitek. Zákazník mu odvětví, že pro jeho potřeby je zboží moc drahé nebo má například krátkou přírodní šňůru. Prostě cokoliv, aby nemusel říkat nepříjemnou pravdu: „Bohužel, milý pane prodejce, nepřesvědčil jste mě, že váš výrobek má optimální poměr výkon – cena, a proto se raději zeptám u konkurence.“

## Jaká je správná reakce prodejce na výhrady zákazníka

### 1. Pokud dostane prodejce nebo vyjednaváč obecnou námitku typu:

- ▶ Je to příliš drahé.
- ▶ Je to málo univerzální.
- ▶ O vaší firmě jsem bohužel dosud neslyšel.
- ▶ Jak mohu věřit, že dokážete zajistit servis i na zboží z Číny.
- ▶ Váš kolega, se kterým jsem mluvil minule, mě velice rozzlobil, ne-jsem si jist, že dnes to bude lepší.
- ▶ Mám pro váš výrobek málo místa ve svém příručním skladu.
- ▶ Nevím, jestli by mí hosté byli ochotni akceptovat nevyzkoušené zboží.
- ▶ Konkurence nabízí větší slevu. Apod.

### 2. Nasadí příjemný úsměv, chápevě přikyvuje a použije vhodnou frázi:

- ▶ Ano, chápu vaše obavy.
- ▶ Ano, náš výrobek je záměrně větší než ostatní na trhu.
- ▶ Ano, správně jste si všiml, že příslušenství je v samostatném pouz-dru, což je výhoda, kterou vám mohu hned předvést.
- ▶ Ano, náš výrobek je dražší než konkurenční, ale my si nemůžeme dovolit používat méně hodnotné materiály. V tomto výrobku dostává-te za své peníze jen to nejlepší.

### 3. Obrátí námitku v otázku.

V této fázi se musí prodejce pokusit o upřesnění obecné námitky zá-kazníka, aby tak dokonaleji zjistil skutečnosti, které zákazníkovi brání v koupi. **Námitku je proto nutné převést v otázku**, případně v několik otázek, které nám pomohou určit, jaký je přesný důvod toho, že zákazník váhá s koupí našeho výrobku, nebo co přesně jej znepokojuje.



Otázky je možné tvořit následujícím způsobem:

- ▶ Jestli tomu dobře rozumím, nejste si zcela jist, jestli ještě investovat peníze do koupi kvalitního videorekordéru, nebo již pořídit DVD?
- ▶ Chápu, ptáte se na to zřejmě proto, že si potřebujete být jistý, zda zboží, které od nás odeberete, půjde rychle na odbyt?
- ▶ Podle mého názoru vás nejvíce znepokojuje, jestli image našeho vozu je vhodná pro vaši profesi a jestli vás bude dostatečně repre-zentovat?
- ▶ Jestli dobře rozumím vašim námitkám, nechcete zvolit dražší typ vý-robku, protože nemáte okamžitou hotovost? V tom případě bych vás chtěl upozornit na možnosti bezúročného leasingu.

Schopnost převést námitku v otázku není dána úplně každému. Tato schopnost vyžaduje kromě dobrého intelektového vybavení také dostateč-ný trénink. Vytvoření správných otázek také předpokládá:

- ▶ dokonalou znalost nabízeného zboží;
- ▶ dokonalou znalost výrobků konkurence;
- ▶ dokonalou znalost trhu a kupní síly v konkrétním prostředí;
- ▶ schopnost dešifrovat zákaznickovy momentální potřeby a jeho finan-ční situaci;
- ▶ na základě jeho motivace odhadnout, jaký užitek by mu mohl přinést náš produkt.

Schopný obchodník má zmapovány obvyklé obecné námitky a snadno je převede v otázky pro zákazníka. V případě, že bude představovat nový výrobek, je pro něj výhodné, když se na něj sám dokáže podívat kritickými očima zákazníků nebo požádá někoho nezávislého o tuto službu.

Proces přetváření námitek v otázky by měl vést k jednoznačné konkre-tizaci výhrad spotřebitele nebo obchodního partnera. Případně nám pomů-že odhalit pseudozákazníka, který si v našem obchodě pouze krátí čas a hledá výmluvy.



## Zamyšlení na závěr:

### Je vůbec možné stát se úspěšným prodejcem?

Místo odpovědi mohu posloužit příkladem úspěšného prodejce, který nestudoval žádnou obchodní školu. Přesto po roce 1989 začal při zaměstnání organizovat rodinné party na prodej nerezového nádobí. S velkou elegancí přesvědčil mnoho svých spoluobčanů, kteří podepsali smlouvu a začali postupně splácet soupravy nádobí, které měli po dvou letech dostat. V průběhu obchodování, po zveřejnění několika testů na tento druh nádobí, náš prodejce zjistil, že to, co prodává, poněkud pokulhává v hodnocení poměru výkon – cena. Zboží to bylo dobré, ale jiné firmy prodávaly stejně kvalitní výrobky za třetinu ceny. Náš prodejce neváhal a flexibilně přestoupil k firmě s výhodnější nabídkou. Teprve v tomto okamžiku se projevila jeho schopnost říci si o peníze zákazníků ještě jednou. Dokázal totiž přesvědčit své klienty, že smlouva, kterou s ním uzavřeli, není příliš výhodná a měli by ji zrušit. Mnozí tak učinili a zaplatili 25 % penále. Ve stejném okamžiku, kdy zrušili jednu smlouvu, uzavírali se stejným prodejcem smlouvu další, na novou úžasnou sadu nádobí od současného zaměstnavatele našeho prodejce. Odvaha a milý úsměv znovu slavily triumf.

## Příklad z české prodejní praxe

Do této chvíle jsme se bavili o teorii prodeje, která zatím není příliš obvyklá v českých podmínkách. Prodejci často mívají své zaměstnání jako východisko z nouze, protože nic lepšího nesehnali, a dělají jej neskrývaně otráveně. Odměny za výtěžek z prodaného zboží zřejmě nedosahují takových výšek, aby se prodejcům vyplatilo vyvinout snahu. Občas člověka potěší výjimka, která potvrzuje pravidlo. Většinou však jde o obchod, kde je prodejce zároveň i majitelem.

Před časem jsem si zakoupil ve značkovém obchodě hands-free sadu pro svůj nový mobilní telefon. Sada vypadala velice elegantně, v dokumentaci i na obalu bylo napsáno, že tato sada je přesně pro můj typ telefonu. Byl jsem touto

sadou okouzlen natolik, že jsem netrval na předvedení telefonu. Spokojil jsem se s laskavým vyjádřením prodavače, že vyzkoušení není třeba, protože kdyby sada nefungovala, okamžitě mi ji vymění. Protože šlo o značkový kamenný obchod, uvěřil jsem.

Když jsem se snažil sadu instalovat do auta, zjistil jsem, že s mým telefonem odmítá spolupracovat. Jako správný spojař jsem hledal nejprve chybu na své straně a půjčil jsem si jiné dva telefony stejného typu. Protože sada nefungovala ani na vypůjčené telefony, rozhodl jsem se jít ji vrátit. Bohužel ani jiná hands-free souprava této značky, kterou měli v prodejně k dispozici, nechtěla s žádným příslušným telefonem spolupracovat. Očekával jsem, že mi budou vráceny peníze, případně mi bude nabídnuta hands-free souprava jiné značky. Prodejce mi pouze sdělil, že je sice jasné, že uvedená souprava zřejmě není již od výrobce určena pro můj typ telefonu a v letáku je chyba. Nemůže s tím však nic dělat, musí se k tomu vyjádřit odborníci v servisu. Odpověděl jsem, že když jsme se oba na místě jednoznačně přesvědčili, že souprava není určena pro můj typ telefonu, mohu si jistě doplatit a zakoupit jinou soupravu, kterou mají v obchodě. Prodejce mi opět zopakoval, že bez vyjádření nadřízených a servisu nemůže dělat nic, pouze sepsat reklamační protokol. Když jsem jej žádal, ať se spojí se svým vedením a vylíčí jim situaci, opět odpověděl, že to není možné, žádná osoba v jejich firmě není schopna rozhodnout bez vyjádření servisu. Pokud chci své peníze, jsem povinen počkat na vyjádření opravy, a to se stane do třiceti dní. Když jsem se mu snažil objasnit, že takto bude ztrácet klienty, pokud není schopen si vyřídit spory s výrobcem mimo zákazníka, řekl, že jej to mrzí, ale nedá se nic dělat. Bylo mi ale přislíbeno, že zavolají za čtrnáct dní, jak je celá věc daleko. Po třech nedělích se nikdo neozval, tak jsem si dodal odvahy a zašel do prodejny. Po chvíli váhání a několika telefonátech s nadřízeným mi bylo sděleno, že souprava opravdu není kompatibilní s mým telefonem a že jsou ochotni mi vrátit peníze. Byl jsem velmi potěšen a předložil jsem reklamační protokol. Ihned mi bylo sděleno, že peníze mi mohou vrátit, jen když přinesu originál prodejky. Namítl jsem, že mají k dispozici kopii, která byla pořízena minule, odvětili, že **potřebují originál**, aby ho mohli stornovat a já abych si ho, nedejbože, nedal do nákladů.

Protože jsem originál měl v Praze, musel jsem počkat další týden a s malou dušičkou jsem přišel znovu. Další sličná prodavačka nemohla moji reklamaci najít. Proto se tázala, proč jsem přišel, když mě telefonicky nevyzvali, že je rekla-

mace vyřízena. Udělal jsem v tu chvíli asi velice zlý obličej, slečna se zalekla a podívala se ještě hlouběji do desek s papíry. Po chvíli našla jakýsi papír a vzápětí mi vrátila peníze. Když jsem se jí snažil vnutit originál prodejky, kvůli kterému jsem jel do Prahy a čekal o týden déle, řekla mi, že není potřeba, protože má kopii...

## IX. JAK PŘEKONAT NESOUHLASNÉ STANOVISKO PROTIHRÁČE

Nejtěžší, ale nejdůležitější dovedností je při překonání nesouhlasu oponenta **udržet své emoce pod kontrolou**. Není to jednoduché, zejména v případě, kdy protivník sklouzne k hrubostem nebo urážkám. Pokud ale nedokážeme při jednání udržet chladnou hlavu, nebudeme schopni posoudit projednávané problémy objektivně.

Pokud náš protihráč zvyšuje hlas, nenecháme se tím vyvést z rovnováhy, protože zpravidla nekřičí na nás, ale jen proto, aby si dodal odvahy.

Všimněme si, jak zvládají emoce naši starší nebo zkušenější kolegové. Mějme přitom na paměti, že ve stáří se nestáváme chytřejšími, ale pouze opatrnějšími. Zahraniční manažeři neradi sledují, jak jejich domorodý kolega nedokáže ovládat své emoce. Své české spolupracovníky pak někdy hodnotí jako agresivní, útočné, tvrdohlavé a namyšlené, protože se často setkávají s odpovědí: „Padesát let jsme to dělali takhle, tak co vy nám tady budete kázat.“

Naučte se proto znát vlastní tělesné projevy, které signalizují, že se vám výrazně zvedá hladina adrenalinu v krvi. Mohou to být potíci se ruce, bušení srdce nebo třes rukou. Pokud dokážete reagovat ihned po prvním tělesném signálu tak, že si uděláte pauzu pro rozmyšlení dalšího postupu, jste ve výhodě. Schopnost klidně vyčkat namísto okamžitého plamenného obhajování svých postojů je fungující a velice překvapivá zbraň. Velice účinné je proto nereagovat okamžitě poté, co protivník ukončí výčet svých argumentů. V této chvíli je nejvíce naladěn na další prudkou reakci, kterou chce předvést po naší odpovědi. Nejvíce jej zmateme nastalým tichem. Nejzkušenější vyjednavací se nenechají vyprovokovat ani otázkou typu: „Ty mlčíš, ty snad k tomu nemáš co říci?“ Pokud vydržíme v klidné pozici, protivník se dostane do tíživé situace, konverzace je dále na něm, ale on

již mnoho své munice vystřelil. Musí v tomto stavu mobilizovat rezervy a jeho snaha může po chvíli vypadat neohrabaně.

Když nechceme, aby pauza vyzněla provokativně, začněme si dělat poznámky, nejlépe již v průběhu protivníkových argumentů, a pokračujeme i v pauze. I ten nejuživější protivník je překvapen, když vidí, jak vážně se jeho argumenty zabýváte, když si je zapisujete. V pauze si pak ujasněte, jestli má vůbec smysl dále vyjednávat nebo hledat dohodu zrovna s tímto protihráčem. Zkuste se ještě jednou zamyslet nad tím, jestli jsou váš návrh nebo myšlenka o tolik zajímavější než protivníkovy, aby stálo za to je prosazovat. Nenechte se vyprovokovat, ujasněte si své záměry a proveďte jejich korekci na základě nových informací od protihráče. Vydržte být zdvořilí, ale zároveň zásadoví a rozhodní až do konce jednání.

Oponent si na nás může připravit několik triků.

## Triky oponenta

1. **Protahování jednání** je jedna z nejčastějších metod. Je to snaha prodloužit vyjednávání předkládáním zdánlivě přesvědčivých, ale ve skutečnosti zavádějících skutečností. Cílem této taktiky je zbavit nás odvahy a trpělivosti k dosažení úspěchu (je to oblíbená metoda obhájců při soudním jednání, někdy také zvaná „mlžení“).
2. **Protiútok** je metoda, při které se nás protihráč snaží zastrašit. Snaží se nám znepříjemnit jednání natolik, abychom raději ustoupili. Většina útočných výpadů má za cíl předvést, jak hrůzně se nám povede, pokud nepřijmeme návrhy druhé strany.

Mírnější útoky mají za cíl snížit naše oprávnění nebo schopnosti jednat. Obvykle se dočkáme výroků jako:

- ▶ „Přijďte raději, až budete přesněji vědět, co chcete...“
- ▶ „Myslím, že váš zdroj informací není aktuální...“



- ▶ „Zřejmě již dlouho nepracujete v tomto oboru...“
- ▶ „Abychom se navzájem dlouho nezdržovali, máte skutečně plný mandát k tomuto jednání?“

Protiútok nemusí být používán jen při obchodním jednání. Velice často slouží k šikanování podřízených nebo spolupracovníků. Anglicky se tato šikana nazývá **mobbing**. Často je tak označováno ukládání nesmyslných pracovních úkolů nebo soustavná kritika vykonané práce. V horších případech může zahrnovat i kritiku soukromého života, skákání do řeči a snižování důstojnosti, případně otevřené výhrůžky. **Soustavný psychologický nátlak** lidé většinou podceňují, protože silné osobnosti se s ním vyrovnávají, a někdy je dokonce motivuje k vyššímu výkonu. Labilnější osoba však může dospět i ke zhroucení nebo sebevraždě.

3. **Taktické triky** jsou další účinnou metodou, která slouží k ovlivnění protihráče. Již samo označení „triky“ nám naznačuje, že jde o „metody nepřiliš poctivé“. Vždy se jedná o vědomou manipulaci s informacemi tak, abychom získali dojem, že protivník má přesvědčivější argumenty než my.

Většina dobře vymyšlených taktických triků je naplánována takovým způsobem, aby protivník neodhalil, že byl manipulován. Ideální je, když se i po skončení jednání stále domnívá, že druhá strana jednala čestně. Taktickým trikům je věnována samostatná kapitola této publikace.

## Jak se účinně bránit argumentům oponenta

1. Ptejte se oponenta, zdali jsou jeho názory pouze osobní, nebo je s ním ještě sdílí nějaká osoba nebo skupina lidí.



Vždy se zajímejte, které osoby nebo skupiny jmenovitě sdílejí podobný názor. Chtějte, aby oponent přesně jmenoval, kdo za ním stojí. Někdy stačí, když jej požádáte, aby jmenoval alespoň tři své sympatizanty. Pokud je nedokáže vyjmenovat, jeho postoj se stane směšným. Pokud je dokáže vyjmenovat, žádejte písemný mandát nebo rozhovor s každým z nich.

Nikdy se proto nedejte zastrašit argumenty typu:

- ▶ „Všichni odborníci mohou potvrdit...“
- ▶ „Každý z našeho podniku sdílí tyto obavy...“
- ▶ „Celé vedení stojí za mnou...“
- ▶ „Všichni v ulici říkají...“
- ▶ „Každý lékař by souhlasil...“

2. Požadujte, aby protivník své argumenty doložil přesnými fakty a sdělil, kde čerpal informace.
3. Pokud stojíte proti skupině protivníků, snažte se najít rozpory mezi jejich tvrzeními, čímž zpochybníte váhu jejich argumentů.
4. Vyzvěte protihráče, aby vám znovu zopakoval svoje stanovisko.

Naslouchat někomu podruhé je velice levný ústupek, který si můžeme dovolit. Zkušené vyjednávači vždy raději naslouchají než hovoří, nepřerušují protihráče, ani když vyhrožuje nebo je uráží, ale naopak dávají najevo, že jej bedlivě sledují. Proto protihráče vyslechneme a souhlasíme se vším, co nás nemůže ohrozit. Udělejme maximum, abychom našli něco, s čím můžeme souhlasit. Jen těžko pak protihráč najde vhodná slova, kterými by útočil na někoho, kdo mu neodporuje. Souhlasíme vždy nahlas a celou větou: „Ano to je pravda..., ano to je pravděpodobné..., ano, souhlasím...“ K argumentům, se kterými nesouhlasíme, se prozatím nijak nevyjadřujeme. Pokud jsme s protivníkem v některých bodech souhlasili, je nyní na něm, aby alespoň v rámci slušnosti souhlasil on s některými našimi argumenty. Když skončí, klidně ho vyzveme, jestli ještě nechce svoje argumen-

ty doplnit. Následně shrneme jeho projev a necháme si od něj potvrdit, že vše chápeme správně.

Když máme možnost protihráčův projev sami rekapitulovat, učiníme to co nejstručnějším a nejmístičnějším způsobem. Bez emotivního dovětku budou i pro protihráče samého některé jeho argumenty poněkud „sušší“, někdy dokonce i směšné. **Nemůže být pro nás nic příhodnějšího než mít možnost zformulovat protivníkovy argumenty vlastními slovy, případně je zasadit do nového rámce.**

Pokud necháte protivníka, aby se vymluvil, můžete také očekávat, že bude v další debatě již emočně „vybitý“, a proto bude jednat konstruktivněji. Pamatujme, že dokud neumožníme protihráči vybití emoce, naše argumenty nebudou mít dostatečnou váhu, protože protihráč je nedokáže plně vnímat.

V další části jednání protihráči potvrdíme, že si vážíme jeho názoru, jeho pohled na věc chápeme, přesněji řečeno, že chápeme, že podobný pohled na věc je možný. Velmi dobře působí, když oponentovi sdělíme, že být na jeho místě, jednali bychom stejně, případně že chápeme jeho právo být nespokojen. Další body získáme, když se omluvíme za soubor nepříznivých okolností, které narušily společnou snahu dojít k dohodě.

V této chvíli jsme udělali maximum pro to, aby mohly dojít na řadu naše argumenty. Je velmi pravděpodobné, že si je protihráč vyslechne v klidu, protože již dostal dostatečný prostor pro uvolnění emocí. Svoje argumenty podáváme tak, abychom se mohli po určitých částech zastavit a vyžádat si od protihráče souhlas. Každé ano, které nám protihráč řekne, sníží celkové napětí.

Sokrates nám zanechal důležité ponaučení: „Neříkejte člověku, že se mýlí, ale kladte mu otázky tak, aby musel odpovídat ano, až bude nakonec muset říci ano i na závěrečnou otázku.“

5. Pokud protivníka přesvědčíme a překonáme jeho nesouhlas, vždy mu musíme nechat možnost, aby se necítil jako poražený. Nesmí

odcházet jako hlupák, který nepochopil, o čem jednání bude, a přišel se směšnými argumenty. Neměl by také vypadat jako někdo, kdo ustoupil prakticky bez boje. Mějme přitom také na paměti, že ve většině případů musí náš oponent dokládat postup jednání svým nadřízeným.

#### Proto je vhodné, když:

1. ...se při jednání pokusíme v rámci možností uspokojit i protivníkovy zájmy.
2. ...zapojíme protivníka do řešení problémů, aby konečný návrh vycházel i z jeho myšlenek a závěrečný úspěch byl i jeho dílem.
3. ...poskytneme protivníkovi podklady, které přesvědčí jeho nadřízené, že ústup od původního stanoviska nebyl způsoben jeho malou důrazností při vyjednávání, ale byl zapříčiněn změnou klíčových okolností. Naše podklady by měly umožnit, aby jeho způsob jednání vypadal za daných podmínek jako úspěch.



## X. JAK ZVLÁDNOUT VYHROCENÝ KONFLIKT

Účastníci konfliktu, který vzniká například při řešení pracovních problémů, často nedokážou nalézt možnost, jak dojít ke společnému závěru. Mnoho lidí řešících problém vytvoří velký soubor různých názorů, a proto již řada dobrých nápadů skončila podle přísloví „Mnoho psů, zajícova smrt“.

Pokud při řešení rozporů dojde také na emotivní napadání účastníků a jejich vzájemné obviňování, je velmi obtížné situaci zvládnout. Každá vyhrocená situace je specifická, proto není možné nalézt univerzální rady pro její zvládnutí. Je možné pouze doporučit postup, který ve většině případů přinese kýžené uklidnění situace.

1. Pokud jste účastník konfliktu a máte zájem na jeho vyřešení, nesmíte se nechat vyprovokovat ke zvyšování hlasu. Pokuste se raději zabránit rozšíření konfliktu na oblasti, které již nesouvisí s jádrem problému (řešení křivd z minulosti, obviňování nezúčastněných osob apod.).
2. Dejte najevo, že jste plně kompetentní řešit problém, který zapříčinil konflikt. Netvařte se zamračeně a odmítavě, projevte zájem na vyřešení problému.
3. Projevte ochotu udělat maximum, abyste vyhověli všem účastníkům konfliktu. Nepřipusťte, aby odešli s tím, že si budou stěžovat jinde.
4. Pokuste se najít jádro problému.
5. Odved'te rozčilené osoby z místa, kde konflikt vznikl, aby nebyla narušena pracovní atmosféra pro zaměstnance, kteří nejsou zainteresováni na problému. Pokud rozčilený pracovník nemá pravdu, bude pro něj jednodušší přiznat omyl mezi čtyřma očima.

6. Umožněte účastníkům konfliktu samostatně vypovědět svůj problém. Budte trpěliví, nekomentujte jejich sdělení, dokud neopadne jejich rozčilení. Při naslouchání se pokuste stanovit, o co jednotlivým pracovníkům jde.
7. Na závěr každému účastníkovi sdělte, že jeho názor pokládáte za legitimní. Pokud to neuděláte, je to stejné, jako kdybyste mu řekli, že jeho mínění není důležité.
8. Jednejte tak, aby byl každý účastník přesvědčen, že s jeho názorem a pomocí při řešení problému počítáte.
9. Diskutujte o tom, co je možné s problémem teoreticky dělat. Mějte na paměti uspokojení zájmů zúčastněných osob.
10. Budte shovívaví při hodnocení chování účastníků konfliktu, ale rázní při řešení problému.
11. Stanovte postup řešení problému.
12. Vyhodnoťte příčiny vzniku problému a vyvoďte takové závěry, aby se konflikt neopakoval.

## XI. JAK REAGOVAT NA KRITIKU

### Reakce na neoprávněnou kritiku

Pokud jste zvyklí tlumit v sobě nepravosti, které vůči vám páchá okolí, děláte velkou chybu. Utlumené emoce drásají vaše nitro daleko více než nezdravá strava nebo alkohol, proto je žádoucí umět na bezpráví odpovědět. Důležité je reagovat důrazně, avšak slušně. První věta by měla sloužit k nekompromisnímu získání pozornosti protihráče a jeho okolí.

Například: „V tomto okamžiku musím reagovat...“  
„Nezlobte se, ale to je již příliš...“

Pak následuje nejtěžší část vaší odpovědi, kterou je významná pauza v trvání minimálně tří až čtyř sekund. Není to jednoduché, čtyři sekundy napjatého ticha jsou k nepřečkání, ale váš protihráč jimi bude velice překvapen, protože nebude vědět, co máte v plánu. Tato pauza vám umožní zpracovat nahromaděné emoce tak, abyste byly schopni vytvořit trefné otázky, které zasáhnou protihráče na citlivém místě.

Například: „Jsi schopný své tvrzení doložit?“  
„Chcete řešit problém, nebo jenom vyjadřujete své antipatie?“  
„Jste schopen jednat i bez nadbytečných emocí?“

Nesmíte se přitom snížit k použití vulgarismů nebo laciného snižování důstojnosti protihráče. Krátké a věcné dotazy na motivaci protihráčova jednání pomohou dostat debatu do normálního rámce. Používání otázek místo plamenné kritiky protihráčova chování vám pomůže získat kladné body při hodnocení svých manažerských schopností.



## Reakce na oprávněnou kritiku

Jednoduchý způsob obrany před kritikou je vyslovení souhlasu s oprávněnými výtkami. Své nedostatky přitom nezveličujeme ani je přehnaně neomlouváme. Vyvarujeme se projevů ironie a sarkasmu. Protože své jednání a skutky nepopíráme, agresivita kritizujícího se snižuje.

Lze přitom použít formulace tohoto typu:

„Ano, budu přemýšlet o tom, co mi říkáš...“

„Nejen tebe, ale i mne to mrzí...“

„Chápu, že máš důvod být nespokojený...“

„Ano, mám na tom svůj podíl, pokusím se to napravit tímto způsobem...“

V některých případech nestačí pro zklidnění napjaté situace ani přiznání vlastních nedostatků. Nezbyvá nám pak nic jiného než se ptát kritika tak, aby svou obecně formulovanou výtku přesně vymezil. Velmi zapůsobí, když si necháte od kritika poradit, jak si máte v budoucnu správně počínat, případně si necháte kritikem svůj postup konání schválit.

Pokud potřebujete urychleně eliminovat protivníkovu agresi, snižte vhodným výrokem svou schopnost samostatně cokoliv náročného řešit.

*Příklad:* Manželka zjistí, že manžel opět nepověsil sako do skříně, ale hodil je jako obvykle na postel v ložnici. Je to již poněkolkáté, proto si je muž vědom, že bude pokárán. Co manželka řekne, dokážeme jistě odhadnout. Jak by pak proběhl podobný rozhovor?

*Manželka:* „Zase jsi hodil sako na postel, kdo ho má pořád žehlit, ty mi to snad děláš schválně! Nezkušený manžel začne své chování omlouvat shodou nešťastných okolností, ale **zkušený okamžitě reaguje:** „Ale kdepak, já to nedělám schválně, já jsem jen tak hloupej.“

Může v této chvíli manželka ještě něco nepříjemného dodat?



## XII. TAKTICKÉ JEDNÁNÍ

Tímto způsobem komunikace se snažíme ovlivnit protihráče, aby jednal způsobem, který je pro nás žádoucí a na který jsme připraveni. V praxi vyžaduje taktické jednání mnoho znalostí a zkušeností včetně výřečnosti a pohotovosti, uplatňované ve správný čas na pravém místě. Aby mohl vyjednávat uspět, měl by se naučit odkrývat zájmy protihráčů a chápat způsoby jejich myšlení. Komunikační umění a zejména schopnost aktivně naslouchat jsou základním předpokladem taktického získávání informací o protihráči a jeho zájmech. Určujícím prostředkem aktivního naslouchání jsou vhodně kladené otázky.

**Schopnost položit důležitou otázku správnému člověku ve vhodnou chvíli je nezbytný předpoklad úspěšnosti. Čím větší jsou vaše záměry, tím více taktiky a diplomacie při nich využijete.**

Umění jednat takticky není každému člověku vlastní. Mnoho otců se již pokoušelo naučit své syny tomuto umění a neuspělo, protože určující vlastnosti a schopnosti pro vyjednávání jsou jedinečné. Před důležitým jednáním je proto potřebné zvážit, zda jsme již dospěli do takového stadia, že se můžeme aktivně zúčastnit vyjednávacího procesu, nebo ještě necháme hlavní linii vyjednávání na služebně starším kolegovi. Pokud se budeme snažit přispět do debaty například „zaručeným argumentem“, můžeme tím narušit pracně budovanou přesvědčovací linii svého zkušenějšího kolegy. Zvažme své šance, a pokud si nejsme jisti, do hovoru vůbec nevstupujme.

Nikdo se nenaučí vyjednávat pouhým studiem literatury. **Umět úspěšně vyjednávat vyžaduje mnoho praktických nácviků za přítomnosti zkušeného kolegy nebo trenéra. Nejlepší zkušenosti přináší praktický nácvik metodou rolových her s kvalitními figuranty.**



## Co je jádrem taktického jednání

Abychom dokázali odpovědět na tuto otázku, musíme nejprve rozlišit, jaké druhy jednání máme k dispozici. V obecném povědomí je jednání **agresivní a pasivní**. Tyto dva způsoby jednání nejsou příliš složité na pochopení. K jejich základním vlastnostem patří skutečnost, že příliš nepřispívají k dobrým mezilidským vztahům. Jako sociálně přijatelnější je označováno jednání **asertivní a taktické**.

Rozdíl mezi jednotlivými druhy jednání si ukážeme na příkladech.

1. „Musíš mě stále obtěžovat s takovými malichernými problémy?“ – **Agresivní reakce**
2. Trpělivé naslouchání, dokud partner sám neskončí výčet svých problémů. – **Pasivní reakce**
3. „Nezlob se, ale dnes nemám moc času. Až budu mít volnou chvíli, jistě se k tvým problémům dostaneme.“ – **Asertivní jednání**
4. „Velmi mě mrzí, že musím končit, protože za chvíli přijde můj šéf, ale jistě si na tvé problémy najdu čas, protože mě velmi zaujaly.“ – **Taktické jednání**

**Asertivní způsob jednání** je jednání otevřené. Člověk, který jej používá, jedná v souladu s tím, co si myslí, co cítí a co si přeje, ve shodě se skutečností. Nedochozí zde k rozporu mezi jeho zájmy a postoji. Asertivní jednání mu umožňuje zůstat sám sebou, projevit svoji individualitu. Při uplatňování asertivního jednání by teoreticky neměl prožívat žádné negativní psychické stavy.

Asertivní jednání je způsob zdravého sebeprosazení jedince, kdy člověk nejedná na úkor druhých, ale ani nepřipouští jednání ostatních na svůj účet. Je zaměřeno především na zvýšení sebedůvěry pro jedince plaché a ostýchavé, kteří v interpersonálních vztazích spíše ustupují. Asertivní

jednání pomáhá i lidem od přírody agresivním, jejichž způsob chování jim nedovoluje navazovat kvalitní vztahy. Výuka asertivity nám ukazuje, jak konfliktům předcházet, řešit je bez doprovodu emocionálních stavů hněvu nebo viny. Bohužel asertivní chování, které je pouze nadřilované ve speciálních kurzech, může v praxi vést i k selhání člověka při jednání. Stále uplatňovaná přímocíarost a otevřené vyslovování vlastního názoru nemusí být vždy tou nejlepší variantou.

**Taktické jednání** je určeno pro jedince, kteří mají dostatečnou sebedůvěru a pružné myšlení. Pro ty, co nejsou pasivní, a není proto nutné jejich mysli vštěpovat přirozená lidská práva.

Při taktickém jednání účastník uvažuje ve více alternativách a je při něm nutné počítat i s kompromisy. Vyžaduje také schopnost hereckého umění a v některých případech i poněkud „robustnější“ svědomí.

**Taktické jednání je založeno na takových formách chování při mezilidském styku, které mají za úkol odstranit konflikty, napětí, hádky a konfrontace, dříve než propuknou. Nevýhodou taktického jednání je, že při jeho uplatňování musíme být někdy schopni skrýt nebo vhodně zamaskovat některé své postoje, zájmy, názory a myšlenky.** Toto drobné porušování etiky mezilidských vztahů je v současné době uplatňováno na všech úrovních lidského konání, proto je s ním všude počítáno. Oblíbená formulace „Řekni mu to raději nějak diplomaticky“ je zcela běžný jev, který pomáhá tlumit emocionální i agresivní projevy.

Taktické jednání je nejvíce používáno v případech, kdy deklarovaný cíl jednání slouží jako zástěrka motivu skutečného. Dochází zde k úmyslnému rozporu mezi zájmy a postoji jedince nebo skupiny, jež se snaží vyjednávat. Nebudeme si proto zastírat, že taktické jednání slouží k vědomé manipulaci s protihráčem žádoucím směrem, k uspokojení našich zájmů. Je ale nutné poznamenat, že historie nám ukazuje mnoho pozitivních hodnot, které byly pro blaho lidstva získány taktickým jednáním.

## Jak používat taktické jednání

Pokud chceme ovlivnit protihráče, aby jednal tak, jak jsme mu naplánovali, měli bychom poznat nejen jeho osobnost, ale zejména jeho cíle a zájmy. Můžeme pak odhadovat, jakými argumenty bude své zájmy prosazovat, jaké postoje při tom může uplatnit a co bude s největší pravděpodobností schopen oželeť.

Před každým jednáním se musíme vybavit patřičnou dávkou vůle sloužící k udržení našich emocí v potřebném klidu. Zachování chladné hlavy patří k základním kamenům úspěšného vyjednávání. Protihráče můžeme účinně ovlivnit pouze tehdy, když dokážeme odvrátit jeho pozornost od cíle, na který se připravuje. Následně jej můžeme dezorientovat vhodně zvolenými informacemi v připraveném pořadí. Při tomto procesu se stále tváříme ustaraně, aby nabyl dojmu, že jsme to my, kdo musí čelit jeho „perfektně“ připravené strategii. Základem úspěchu je tedy prvotní odvedení pozornosti protihráče, které nám umožní spustit náš pečlivě připravený soubor „přirozeně“ vyhlížejících událostí, jež v konečném důsledku zvrátí výsledek jednání v náš prospěch.

Člověk, který je zaskočen a dezorientován, se nedokáže chovat tak, jak si původně představoval. Je přinucen improvizovat a na základě nových informací měnit své plány. Většinou až když je pozdě, tak se mu vybaví správné a trefné odpovědi, které mohl použít. Tento jev si většina z nás vyzkoušela, když byla na ulici požádána cizincem o určení směru cesty k nějaké pamětihodnosti. Protože jde o neočekávanou situaci, většinou odpovídáme lámaně a zmateně, přestože cizincův jazyk můžeme slušně ovládat. Teprve po nějaké době si uvědomujeme, jak obratné formulace jsme mohli použít, kdybychom nebyli otázkou zaskočeni.

Ukázkový příklad taktického jednání pro nás vymyslel Jaroslav Dietl v seriálu Nemocnice na kraji města. Nepříliš zdatný šachista doktor Štrosmajer v podání Miloše Kopeckého zde sehraje důležitou partii šachu s šachovým přeborníkem v podání Petra Nárožného. Doktor Štrosmajer si je vědom svých nepříliš pevných šachových zkušeností, proto odvede pozornost protihráče tím, že zavede debatu



na srdeční onemocnění. Vzápětí odvážně jmenuje několik příznaků, které mohou svědčit o počátku srdečního kolapsu. Tak jako každý muž v pokročilejším věku se i jeho protihráč Petr Nárožný v některých příznacích „najde“ a zcela zákonitě znervózní. Nedokáže přemýšlet o svém zdraví a zároveň pozorně sledovat partii šachu. „Papírově“ slabší soupeř s elegancí sobě vlastní udílí protihráči „zdarma“ odborné rady, jak předejít onemocnění, a jen tak mimochodem vyhrává partii.

## Taktické triky

### Maskování

Zkušený vyjednaváč se většinou pokouší zastřít pravý cíl svého zájmu. Snaží se před protihráčem utajit, jak moc potřebuje v tuto dobu jeho výrobky, službu nebo půjčku. Je si vědom, že jeho protihráč by tím získal daleko větší nárokovací možnosti, které v praxi nemají daleko k vydírání. Vhodnou možností je proto dezorientovat protihráče tím, že mu znemožníme přísun informací. Měl by získat dojem, že jde o transakci běžnou, i když pro nás může být životně důležitá. Ideální je, když jej dokážeme zmanipulovat natolik, aby se domníval, že uzavření obchodu za běžných podmínek je jeho úspěch.

Naše snaha by proto měla být zaměřena na utajení silných i slabých stránek naší strategie. Neprozrazujeme argumenty, které nám mají sloužit k získání výhod, ani ty, které máme připravené pro ústupový boj. Kdybychom protihráče upozornili na svá kritická místa, zbavili bychom se možnosti překvapení.

### Zainteresovaný protihráč

Základem tohoto triku je zainteresovat protihráče na výhodách, které mu přinesou jeho ústupky směrem k našim cílům. Naznačíme mu, jaké

hmotné i nehmotné výhody získá, když se bude podílet svými schopnostmi na našem nápadu. Zdůrazníme, jak může naplnění našeho nápadu posílit i jeho osobní ambice a cíle.

### Podceněný soupeř

Většina jednání obvykle nejde přímo ke klíčovým otázkám dohody. Proto při zdvořilostních a méně závažných tématech v úvodu hovoříme tak, abychom svého protihráče přesvědčili, že s ním v podstatě souhlasíme. Musí nabýt dojem, že nehodláme uplatňovat silná slova a metody ani nemáme žádné trumfy v rukávu. Ideální je, když ještě působíme naivně, nevinně a přátelsky. Nevinná tvář může obelstít i zkušené podvodníky a manipulátory.

V případě, že takovým chováním dokážeme protihráče obelstít, bude nás pokládat za slabé nebo málo nebezpečné soupeře. O to více bude překvapen naším náhlým, zásadním a razantním odporem. S velkou pravděpodobností se následně dopustí chyby, které můžeme využít. V každém případě náhlá změna našeho chování otřese jeho do té doby pevnou pozicí.

### Zvídavý školák

V některých případech můžeme ještě zesílit svoji hranou „nezkušenost“ až do školácké podoby, která vyprovokuje snahu odborníka o zaslěcení naší zvídavé osoby do jeho problematiky. Jako vedlejší produkt našeho poučování se můžeme dozvědět i informace, které by náš školitel před jiným odborníkem v branži úzkostlivě tajil, ale z nás „začátečnicků“ v tomto směru obavy nemá.

V jisté africké zemi se v 70. letech nevyvíjela finanční situace příliš příznivě, a tak se v kuloárech proslýchalo, že místní vláda připravuje měnovou reformu, i když její provedení oficiálně popírá.

Jeden mladý pracovník zahraniční banky, která se obávala o vklady v tomto státě, dostal za úkol zjistit, zda se měnová reforma bude skutečně konat. Protože jej nenapadlo jiné řešení, přitočil se na recepci k ministru financí tohoto státu a zapředel s ním rozhovor. Pochválil mu několik úspěšných finančních operací z minulosti a nechal se jako pozorný žák poučit, jak se má dělat finančnictví na vysoké úrovni. Mladý muž si pak dovolil v rámci rozhovoru říci „svůj“ názor na současnou situaci. Uvedl, že se domnívá, že v současné době by byla měnová reforma velkou chybou. Polapený ministr okamžitě bezelstně odpověděl: „Ale to se mylíte, mladý muži, měnová reforma nám přinese mnoho výhod jako například...“

### Klamný cíl

Jiná osvědčená metoda nám radí projevovat od počátku vyjednávání zájem o záležitosti odlišné od našeho hlavního cíle. Pokud soupeři odčerpáme sílu vyjednáváním o hodnotách, o které nám ve skutečnosti nejde, nemusí mu zbýt tolik energie na jednání o záležitostech pro nás výrazně důležitějších. Tímto způsobem také protihráči znemožníme rozpoznat naší případnou slabinu nebo aktuální potřebu.

Odvedení protihráčovy pozornosti k nepodstatnému problému a následně rychlé posunutí jednání k zásadním otázkám dokáže snadno narušit protihráčovu koncentraci. Jeho mysl bude v tu chvíli natolik zatížena předchozím problémem, že nám na naši neočekávanou otázku může sdělit informace, které měl v úmyslu použít jako hlavní argumenty nebo je chtěl před námi zatajit. V případě, že tuto otázku nepodáme protihráčovi v otevřené podobě, ale dokážeme ji skrýt do dotazu všeobecnějšího, nemusí protihráč vůbec zaznamenat, že nám v tuto chvíli poskytl důležitou informaci.

Této metody s oblibou využívají kriminalisté, když obviněnému sdělí, že jeho alibi je neotřesitelné, a proto zřejmě ustoupí od jeho obžaloby. Požádají ho ovšem, aby jim ještě jednou podrobně zopakoval svou verzi celého příběhu. Obviněný je tímto výrokem příjemně potěšen, jeho pozornost je rozptýlena. Je hrdý, že dokázal vymyslet dokonalý trestný čin. S určitou pýchou vypráví kriminalistům celý příběh znovu. Při snížené pozornosti si však nedává často pozor na jemné detaily, které mohou následně



hrát významnou roli při dalším vyšetřování. Vhodně položená „nevinná“ otázka ze strany zkušeného vyšetřovatele může způsobit, že si obviněný doslova „naběhne“ a sdělí skutečnost, která ho pak stojí několik let rozjímání v nehostinné cele.

### Výměna tématu

Většina vysokoškolsky vzdělaných čtenářů si jistě vzpomene, jak lze odvést pozornost zkoušejícího pedagoga od otázky, kterou jsme si vytáhli, ale víme o ní jen to, že daný problém existuje a kdosi se jím v nějakém rozsahu kdysi zabýval. Zkušení studenti dokážou udělat zkoušku i v podobném případě. Vyžaduje to ovšem schopnost plynule a zajímavě přejít na témata, která jsou našemu srdci bližší, aby pauzy v našem monologu působily přirozeně. Nesmějí však umožnit zkoušejícímu, aby vstoupil se svou otázkou. Pokud při odvádění pozornosti působíme suverénně a sebejistě, komise nabývá postupně dojmu, že doplňující otázky jsou zbytečné.

Dokonalost v nenásilném přecházení z jednoho tématu na druhé se nám vyplatí, když potřebujeme získat informace o nějakém problému a nechceme rozkrýt, že právě tento problém je naším ústředním zájmem. Je velice zajímavé a poučné sledovat profesionály v tomto oboru, kteří na různých recepcích získávají informace pro svého chleboďárce. Pokud dostanou otázku na téma, které nesouvisí s jejich zájmem, elegantně ji uchopí a poutavě ji rozpracovávají. Následně v rámci svého monologu obratně najdou „přechodový most“ k problematice, která je bytostně zajímavá, a nenásilně posunou myšlení okolostojících odborníků tímto směrem. Na závěr položí společnosti otázku z této problematiky. Konverzace je pak věnována tématu, ke kterému byla společnost nenásilně dovedena.

Posluchači kurzů týkajících se teorie vyjednávání se často brání nácviku dovednosti převést nenásilně a nekřečovitě rozpravu z jednoho tématu na téma zcela odlišné. Vymlouvají se, že témata, o kterých mají mluvit, jsou navzájem nespojitelná. Zkušenější spolužáci nebo lektori jim potom jako důkaz předvedou, že lze spojit i problematiku ohrožení velryb v Ti-

chém oceánu s tématem výstavby orbitální stanice na oběžné dráze. Toto umění však vyžaduje od vyjednavče rozsáhlý všeobecný přehled, bystré reakce, dobrou paměť a udržení pozornosti. Jak zvládnout tyto dovednosti, se dočtete v kapitole Jak trénovat.

Drobná poznámka: Členové zkušebních komisí jsou také jenom lidé, proto je potřeba k nim podle toho přistupovat. V žádném případě se nevyplácí dostat se do sporu se zkoušejícími při zodpovídání nějakého odborného problému. Trocha diplomatické pokory před autoritou slovní komise se vyplácí a našemu sebevědomí zpravidla výrazněji neublíží. Pokud se vám také podaří projasnit únavnou šed' několikahodinového zkoušení zajímavým uchopením problému nebo veselou historkou, zanecháte u členů komise příznivý dojem. Příjemně vyladěná komise si při závěrečné kalkulaci jen obtížně vzpomene na neznalostí někoho, kdo ji pobavil.

### Manipulace s lidskou ješitností

Získání určitých výhod pro vyjednávání můžeme také dosáhnout tím způsobem, že zavedeme hovor na problematiku, ve které není náš protihráč příliš kovaný, ale nemůže to dát najevo. Většinou nebude chtít ztratit svoji pozici člověka, „který se vyzná“, a bude se snažit vést rozhovor nenápadně do autu. Popíchnutí protihráčovy ješitnosti nám umožní zaměstnat jeho mysl a odvést pozornost od klíčových otázek. Manipulace s lidskou ješitností je základní dovedností dobrého vyjednavče. Více se dočtete v kapitole Jak získat informační zdroj.

### Podsunutí návnady

Velice elegantní způsob taktického jednání je dvojitá finta. Připravíme si pro protihráče návnadu, kterou jsme ochotni obětovat. Při jednání pak vedeme hovor tak, aby měl protihráč možnost naší návnadu prohlédnout a odhalit. Pokud se mu to povede, bývá velice potěšen, stoupne mu sebevědomí, úspěch jej pozitivně naladí a zřejmě nás začne i trochu podceňovat.



Tato finta dobře funguje při jednání s orgány, kteří mají provést kontrolu našeho účetnictví nebo skladového hospodářství. Pokud „objeví“ naši připravenou návnadu, tvaříme se jako přistižený uličník a projevme patřičný obdiv k odhalovacím schopnostem kontrolního orgánu. Kontrolní komisař pak bude shovívavý, jeho pozornost ke hledání dalších nedostatků bude snížena a závěrečná zpráva bude optimistická. Jako návnadu použijeme takovou závadu v našem hospodaření, která je pro nás snadno odstranitelná, pokud vůbec závadou někdy byla.

### Poskytnutí náhradního cíle

Taktickým tahem můžeme zabránit i agresivním tendencím, které chce vůči nám druhá osoba uplatnit. Je ovšem nutné převést její napětí „náhradním směrem“, kde se nahromaděná zloba může neškodně vyplavit. Vybití emočních projevů jiným směrem podporujeme, a tak si můžeme získat rozzlobenou osobu na svoji stranu. Pokud přitom proneseme výrazy, které tato osoba v podobné chvíli užívá, účinek ještě umocníme.

Když se nám stane, že potřetí v týdnu zaspíme a víme, že nás šéf seřve rovnou mezi dveřmi, připravíme si jiný hromosvod, kterým jeho napětí vybijeme. Například víme, že šéf je skalní slávista, a vzpomněli jsme si, že minulý týden nadával na nového trenéra tohoto týmu. Jakmile ho spatříme rozzuřeného ve dveřích, bystře reagujeme: „Šéfe, já vím, zase jdu pozdě, ale já jsem si ještě ráno pouštěl sportovní zprávy, jak to Slávka včera hrála, a ujel mi autobus. Hrozně jsem se totiž rozcílil, když jsem viděl, jak to hráli, a vzpomněl jsem si na vás, že jste měl pravdu, že ten nový trenér je pohroma.“

Náhradní cíl agrese byl nalezen, zlost byla přesměrována na nebohého trenéra. Vybití emocí jiným směrem je realizováno a v lepším případě vás šéf jako svou spřízněnou duši vezme příště i na fotbal.

### Nečekaná omluva

V jiném případě využijeme síly soupeřova útoku proti němu samému tak, že u nás místo na ostrý odpor narazí na částečný souhlas. Souhlasíme-li s ním, je mírně dezorientován a nemá co říci, čehož využijeme k vysvětlení situace, případně k obraně.

Ještě účinněji působí **omluva užitá místo obranného vysvětlujícího postoje**. Většina lidí se po útoku brání a snaží se vysvětlovat své postoje. Útočník, který je oprávněně rozčilen, očekává, že bude muset stupňovat nátlak, aby dosáhl svých zájmů. V případě, že se mu jeho protivník hned v první větě omluví, třeba jen za to, že nepříjemnou situaci nechtěně způsobil, je útočník dokonale odzbrojen a dezorientován. Měl sestavené argumenty pro stupňování agrese, ale reakci na omluvu připravenou neměl, protože se s omluvou ve svém životě často nesešel. Pokud například zavínáme dopravní nehodu a poškrábeme jinému řidiči metalízu jeho vozu, může pouhé slůvko „promiňte“ výrazně změnit jeho následující chování.

Dva předchozí zástupci naší firmy řešili problémy zákazníka tak necitlivě, že nikoho dalšího nechce vidět. Namísto dalšího vysvětlování firemních postojů se v tomto případě vyplatí nejprve se zákazníkovi omluvit. V krajním případě také souhlasit, že chápete zákaznickovy stížnosti i důvody, proč s námi nechce nadále jednat. Máte pak šanci, že svolí k dalšímu jednání. Omluvná slova je nutné volit velice obezřetně. Protivník by je mohl využít jako argumenty, kterými získá neoprávněné výhody při dalším jednání. Nejjednodušší je omluvit chování kolegů jejich nezkušeností a horkokrevností, což jim neumožňuje ocenit spokojenost dobrého zákazníka.

### Demonstrování převahy

Často užívaným taktickým manévrem je sebevědomé chování. Dáváme jím soupeři najevo, že máme k dispozici silné argumenty, jakési „tajné zbraně“. Naznačujeme, že se jednáním jen bavíme, protože stejně skončí naším vítězstvím. Taková hra bývá velmi náročná na schopnosti zvládnout řečové a tělesné projevy, které nás prozrazují. Pokud se ale naše předsta-

vení daří, protihráč znejistí a často vystřídá své argumenty dříve, než měl původně v úmyslu.

### **Použití otázky místo odpovědi**

Taktickým trikem můžeme oslabit sílu výroku protihráče, pokud na jeho útočný výpad nereagujeme obhajobou svých postojů, ale použijeme otázku.

Přijedete například k rodičům vyzvednout si své ratolesti po prázdninách. Dědeček nám hned první větou oznámí: „Tak jsme vám z kluka konečně udělali chlapa!“ Chce nám tím naznačit, že ve výchově dětí máme jako rodiče stále rezervy, protože náš potomek snědl u nich tři knedlíky a během pobytu u dědečka a babičky se přestal bát na kolotoči.

Pokud nejednáme takticky, vyprovokuje nás dědečkův výrok k tomu, abychom začali obhajovat své metody výchovy a dokládali, co chlapského jsme syna naučili my. Dostali bychom tím sami sebe do zbytečné defenzivy.

### **Účinnější je odpovědět trefnou otázkou:**

„Tak jsme vám konečně udělali z kluka chlapa,“ praví dědeček.  
 „Tím chceš říci, že jsme ho zatím vychovávali jako holku?“ odpovídáme my.  
 Překvapený dědeček očekával jinou odpověď, proto začne zmateně reagovat: „Ale ne, já jsem jen chtěl říci, že...“

Pokud se vám často povede nalézt rychlou a trefnou otázku místo obhajoby svých postojů, budou si na vás vaši oponenti méně troufat.

### **Prosazení vlastního stanoviska**

Pokud chcete citlivě vyjádřit nesouhlas s názorem partnera, postupujte velmi opatrně. Nejprve dávejte zřetelně najevo, že plně posloucháte protivníkův názor, a vyčkejte až do konce jeho projevu. Někdy se také vyplatí

nejprve zopakovat vlastními slovy argumenty partnera. Tím mu dáte najevo, že jste vnímali pozorně. Dalším taktickým tahem může být uvození svého nesouhlasu kladným ohodnocením charakteru protihráče. Můžete mu sdělit, že jste si vždy vážili toho, jak dokáže přijímat i názory ostatních. Proto se domníváte, že se neurazí, když mu řeknete svůj názor na danou problematiku. Pak nastává čas pro vaši argumentaci, která by neměla znít příliš rezolutně. Snažte se použít mírnou úvodní větu, která by neobsahovala slůvko „ale“, jež působí příliš kategoricky.

Například: „Vím, že ještě nemám tolik zkušeností, a proto bych se chtěl pouze vyjádřit k bodu...“  
 „Váš názor je správný, chtěl bych pouze přispět informací, která může upřesnit celkovou koncepci...“

Z vaší argumentace by mělo být patrné, že chcete řešit pouze problém, a nikoliv snížit vážnost protihráče. Vaše argumentace by měla být konstruktivní. Působí daleko lépe, když společně s nesouhlasným stanoviskem přinesete i návrhy řešení. Své argumenty zakončete nějakou otázkou na protihráče, která jej opět „vtáhne“ do řešení problému.

### **Několik pravidel na závěr:**

- ▶ Pokud se vám některá technika zalíbila a povedlo se vám ji úspěšně aplikovat, nepokoušejte se ji nasazovat pravidelně. Jen tehdy, když nebudeme své techniky opakovat často, nebude si je protihráč pamatovat a nepřipraví si protizbraně.
- ▶ Úspěšnost taktické akce se výrazně zvýší v případě, že je spojena s momentem překvapení. Pokud protihráči položíte otázku, se kterou nepočítá, nezareaguje s jistotou a ztrácí pevnou pozici.
- ▶ V kritických situacích způsobených časovým stresem nebo nedostatkem informací se nedokážeme dokonale kontrolovat. Snadněji zareagujeme předčasně nebo neuváženě, případně nám mohou uniknout informace, které jsme chtěli utajit.
- ▶ Není příliš strategické dávat najevo svou dokonalou informovanost o tématu jednání, stejně jako se nevyplácí uplatňovat své trumfy příliš brzy. Ve většině případů je vhodnější vsadit na trpělivost a ukolé-

bat protihráče dojemem, že významnější argumenty již nemáte k dispozici. O to účinnější bude jejich pozdější nasazení.

- ▶ V jednání je potřebné uplatnit umění improvizace a variabilního střídání různých taktických prvků.
- ▶ Právým taktikem a diplomatem je pouze ten, kdo vás pošle k šípku takovým způsobem, že se na tu cestu těšíte.
- ▶ **Nezapomeňte, že váš protihráč může mít nastudovány stejné taktické triky jako vy!**

## XIII. SUGESTIVNÍ JEDNÁNÍ

Sugestivní jednání je součástí jednání taktického. Umožňuje nám podsunout jiné osobě myšlenku, která je v okrajovém pásmu její pozornosti. Tato myšlenka může vyvolat reakci, která je příznivá našim záměrům, a pokud odpovídá i návykům dané osoby, nebude se jí ani příliš zabývat.

Sugestivní jednání zvládají nejlépe prodejci ve svých stáncích, když nabízejí služby zákazníkům takovým způsobem, aby to jejich obchod stálo co nejméně. Když supermarket zjistí, že je nákladné dodávat zboží až do domu, poučí prodavače, aby se zákazníků ptali otázkou: „Chcete zboží dodat domů, nebo z něj chcete mít radost okamžitě a vezmete si je rovnou s sebou?“

Zdánlivě zde má zákazník na výběr, ale ve skutečnosti je mu podsouváno, aby si zboží odnesl sám. Obchodníci dobře vědí, že **nejsnáze zapamatovatelná myšlenka je ta, která zazní jako poslední, a proto s ní lidé většinou souhlasí.** Většina zkušených ženatých mužů také ví, že když na ně manželka souvisle mluví několik minut a oni jí nevěnují pozornost, jsou přesto schopni zopakovat poslední myšlenku, kterou manželka pronesla. Zpravidla se tak děje po nepříjemném výkřiku: „Ty mě zase vůbec neposloucháš.“ Zajímavé je, že se ženy stále snadno nechají odzbrojit opakováním pouhé poslední věty.

**Sugesce** je součástí lidské komunikace, kde se projevuje jako záměrný nebo bezděčný apel na city příjemce. Sugestivní otázky slyšíme velice často, ale jen málokdy si uvědomujeme, že jsme manipulováni. Jistě si všichni často vzpomeneme na reklamní popěvek chválící určité zboží, který je nám vtlučen hluboko do mozkových závitů a prolétne nám hlavou pokaždé, když ono zboží vidíme. Automaticky po zboží sáhneme, protože nám reklamní popěvek vnutil myšlenku, že tento výrobek je nejzdravější nebo nejúčinnější. Činíme tak i po přečtení nezávislých testů podobných výrobků, které nás informují o shodné účinnosti produktů jiných výrobců. Reklama má dvě základní funkce: informační a ovlivňovací. Jazyk reklamy



musí být zajímavý, musí upoutat ihned prvními slovy. Zvukomalebné slovní spojení vede k zapamatování. Autoři dobrých reklamních textů musí být odborníci v psychologii, rétorice i literatuře. Reklamní strategie a taktika dnes dokážou velmi přesně identifikovat cílovou skupinu a následně ji „zasáhnout“ nebo pokrýt „nasazením“ různých masových médií. Zajímavé je, jak jste si jistě všimli, že slovník pracovníků reklamních agentur se dnes velice blíží „válečné“ terminologii. Běžný je například i výraz „totální“ komunikace.

Sugestivně na nás působí prodavači, kteří nám chtějí vnutit dražší výrobek, i když přicházíme do obchodu s pevným přesvědčením, že levnější varianta nám bude plně vyhovovat. V tomto případě se nám prodejci pokoušejí vnutit vhodnými argumenty myšlenku, že si jistě sami sebe ceníme výše, než dáváme najevo, a jsme předurčení pro kvalitní, a proto i dražší zboží. Pozitivně na nás působí tak, že mobilizujeme své finanční rezervy, abychom si alespoň jednou dopřáli komfort vrchních deseti tisíc. Jistě si každý z nás vzpomene na podobný případ, kdy si například přišel koupit běžnou kolínskou, a odcházel s lahvičkou francouzského parfému.

#### Účinnost sugestivního jednání závisí:

1. Na pozitivní formulaci otázky.
2. Na osobnosti a celkové dispozici člověka.
3. Na postupu chování, tónu hlasu a neverbálních projevech hovořícího (nepříliš přesvědčivě působí, když se snažíte jednat silným a rozhodným hlasem a škrábete se přitom na zátylku).
4. Na věku jedince (u důchodců a u dětí je vliv sugesce zpravidla vyšší).
5. Na pohlaví (ženy bývají snadněji ovlivnitelné než muži).

6. Na duševním zdraví (zvýšená sugestibilita je průvodním znakem některých duševních poruch a chorob – debility, hysterie, paranooidní psychózy, alkoholismu atd.).
7. Na situačních faktorech – při pocitech strachu, nejistoty a úzkosti sugestibilita stoupá stejně jako při únavě a alkoholovém opojení.
8. Na davovém (masovém) prostředí, kde poji členy určité komunity výrazně dominující myšlenka nebo zájem.

Možnosti ovlivnit lidi, kteří snadněji podléhají sugesci, využívají představitelé různých sekt. Získávají své ovečky nejraději v tíživých stavech, například po ztrátě blízké osoby. Vědí, že v podobných situacích jsou postizení lidé daleko přístupnější i k jevům, které nemají racionální jádro.

Mnoho z nás jistě bylo někdy osloveno na ulici dvojicí svědků Jehovových. Málokdo ale ví, že jejich úsměvy a laskavé chování jsou pečlivě nacvičovány. Kromě přednášek o víře absolvují rétorická cvičení a trénují nejrůznější situace, které je při náboru nových svědků mohou potkat. Jednotlivé situace si náhodně vytahují na kartičkách a před sborem ostatních předvádějí, jak započnou rozhovor a jak dokážou přejít od obecné problematiky k náboženské. Hodnocena jsou i gesta a modulace hlasu. Svědkové si o každém člověku, kterého osloví, zakládají kartu, kde je uvedeno, jaké vlastnosti, pracovní zařazení a zájmy má oslovená osoba. Tyto údaje pak slouží pro ladění náborové strategie.

Na dvou aktuálních případech bych chtěl dokumentovat, do jaké míry je možné sugestivně manipulovat s dospělými lidmi.

První případ mne zaujal při čtení přílohy jednoho deníku. Nalezl jsem zde článek popisující skutečný případ několika lidí z jihočeského kraje, kteří absolvovali na počátku roku 2001 několikaměsíční výcvik, aby se mohli stát agenty nové zpravodajské služby. Jejich úkolem během výcviku bylo vyzvedávat zprávy z tajných schránek, dorozumívat se krycími hesly a používat moderní počítačovou techniku. V závěru kurzu, když se již cítili jako dokonalí agenti typu 007, přišlo kruté zklamání. Z jejich chleboďárce se vyklubala zločinecká organizace a jejich tre-

nér nebyl zkušený agent, ale obyčejný vyděrač a obecní zastupitel v jedné obci na Blatensku. Svě důvěřivé žáky využíval k tomu, aby mu vyzvedávali vymáhané peníze od podnikatelů. Jak jinak, tento podvodník působil nesmírně důvěryhodným a solidním dojmem. Podařilo se mu vylákat více než jeden milion korun. Obvykle vyhrožoval chovatelům koní a ryb, že jim otráví studny a vodu v rybnících. Nastrčení agenti-žáci vyzvedávali výpalné v domnění, že plní náročný zpravodajský úkol, který jejich šéf řídí z počítačové centrály.

Druhý případ je také aktuální a opět popisuje, jak je možné podvést důvěřivé osoby.

Po triku zvaném letadlo přišla spousta dalších podnikavců na nový nápad, jak napálit část naší populace. Systém je opět velmi jednoduchý. Stačí dát do novin několik sugestivně znějících inzerátů nabízejících slušný výdělek za domácí práci a případné zájemce přesvědčivě zmanipulovat. Naposledy šlo o jednoduché lepení papírových krabiček. Trik byl v tom, že zprostředkovatelská firma vybírala od každého zájemce o výdělek tisíc až patnáct set korun jako zálohu na materiál. Mnoho rodin uzavřelo i pět smluv najednou a těšilo se na solidní zisk.

Problém byl v tom, že z firmy se již nikdo neozval nebo přijel „technik“, který zjistil, že krabičky jsou slepeny nekvalitně. Protože lidé nečetli, co podepsali, neměli tušení, že podle smlouvy firma nekvalitní zboží nemusí převzít a zálohu jim nevrátit. Vše bylo právně čisté, a tak postiženým zbyly doma pouze papírové krabičky za pár desítek korun.

## XIV. JAK USPĚT V POLITICKÉM KLÁNI

V následujících řádcích se pokusím shrnout několik rad a postřehů, které mohou využít zájemci o politickou dráhu. Uspěť v politické aréně je složitý proces, který vyžaduje od účastníků nejen dobré morální a intelektové předpoklady, ale i schopnost teatrálního vystupování. Dalším dobrým předpokladem úspěchu je umění obratného sarkasmu a pohotového, nenápadného přecházení z jednoho tématu na téma jiné.

### Co je nutné pro politický úspěch

S trochou nadhledu a ironie je vhodné si pamatovat, že:

1. Je výhodou, když jste po sobě v minulosti nezanechali stopy jednání, které by bylo v rozporu s tím, co propagujete nyní.
2. Velmi dobrý předpoklad pro politika je mít rodinu, která funguje způsobem pro ostatní spoluobčany příkladným.
3. Pro začátek kariéry je nejvhodnější prohlašovat, že nemáte mocenské ambice a v politice se ocitáte proti své vůli, na nátlak okolí nebo přátel.
4. Když se vás někdo zeptá, zda jste se již v mládí chtěli stát politikem, řekněte, že vás to nikdy nenapadlo, protože jste chtěli být lesníkem, profesorem, vědcem nebo jste chtěli zastávat nějakou jinou, ale obecně uznávanou a charismatickou profesi.
5. Je velkou výhodou politika, pokud dokáže dokončit svou myšlenku i přes to, že se mu někdo jiný snaží odebrat slovo. Stejně tak musí umět obratně skočit do řeči oponentovi a dostat rozhovor pod svou kontrolu.

6. Pokud dostanete nepříjemnou otázku, je vhodné umět potlačit nevoli a za dotaz poděkovat. Následně je vhodné uvést, že jste se báli, že na tak závažnou problematiku nezbude čas, a jste proto otázkou potěšeni. Vyplatí se také dodat, že je smutné, že takto závažný problém se politizuje.
7. V případě, že by vás nějaká otázka tlačila do úzkých, neodpovídejte na ni, ale napadněte ji. Každá otázka v sobě skrývá nějaké slovo, které lze napadnout. Pokud například otázka zní: „Myslíte si, že daňová politika je silnou stránkou vašeho programu?“, okamžitě jednoduše napadněte slovo „silnou“ a pusťte se do výkladu o vyváženosti všech bodů vašeho programu.
8. Jedním ze základních prvků úspěchu je umění zamlžit odpověď tak, abyste ve svém výroku získali několik zadních vrátek, která vám umožní pružně reagovat na další situaci.
9. Pokud se oponent nespokojí s vaší „zamlženou“ odpovědí a žádá upřesnění, měli byste umět reagovat asi v tomto smyslu: „Myslím, že jsem odpověděl dost jasně, a věřím, že každý z diváků to pochopil. Jsem ale přesto ochoten vysvětlit to pro vás ještě jednou, pomaleji.“ Když jste přesto tlačeni odpovědět jasně ANO nebo NE, vždy máte možnost odpovědět ANO, ale... nebo NE, ale... s vytvořením stejných zadních vrátek, která jste již formulovali v první odpovědi.
10. Pokud víte předem, že nedokážete jednoznačně odpovědět, předejděte kritice své odpovědi protiútokem: „Jsem si vědom, že budu napadán pro složitost své odpovědi, ale každý soudný člověk ví, že na každý problém existuje líbivé, jednoduché, ale nesprávné řešení. Proto nemůžeme vidět problémy pouze černobíle.“
11. Pokud bude odpověď vašeho oponenta výrazně kvalitnější než vaše, ještě vždy máte možnost obvinít ho z populismu.

12. Velmi oceníte, když se vám podaří naučit se několik frází, které jsou univerzálně použitelné před výrokem na jakémkoliv téma. Poslouží vám k tomu, abyste získali čas se zorientovat a zvolit vhodnou odpověď.
13. Účinný trik je umět snížit kompetenci svého oponenta k jednání. Stačí při tom použít vhodnou větu typu: „Kdybyste skutečně četl náš program, nikdy byste nemohl říci...“ Nebo: „Máte nějaké vzdělání nebo praxi v tomto oboru, abyste mohl dělat tak jednoznačné závěry?“
14. Velmi vám pomůže, když si dokážete pamatovat jména lidí, které jste kontaktovali na setkání s voliči. Pokud dokážete přijít mezi stejné voliče znovu a oslovit některé z nich jejich jménem, slzy dojetí vás neminou.

## XV. JAK POSTUPOVAT PŘI PRAKTICKÉM POSUZOVÁNÍ DRUHÝCH OSOB

V první řadě si musíme stanovit, které vlastnosti posuzované osoby jsou pro nás směrodatné. Někdy pro nás může být důležité vědět, nakolik je naše zájmová osoba ovlivnitelná a zdali snadno podlehne sugestivnímu jednání. Jindy se můžeme zajímat o to, jestli je náš protivník obratný nato-lik, že dokáže v krátkém okamžiku vyhodnotit velké množství nových infor-mací, nebo jestli jeho fyzické a psychické schopnosti budou dostatečné pro plnění úkolů, které od něj očekáváme.

Jiné vlastnosti nás zajímají u podřízených a jiné u obchodních partnerů. V každém případě si musíme uvědomit, že představa, kte-rou si o jiném člověku utvoříme, je vždy pouhou teorií, která je limita-vána množstvím informací, jež o této osobě máme. Náš odhad je také zatížen „haló efektem“ (tendencí hodnotit člověka na základě prvního dojmu), takže s ním nesmíme pracovat jako s konečným.

Největších omylů se nejčastěji dopouštíme, když hodnotíme ostatní na základě prvního dojmu. Protřelý vyjednávač ví, že kvalitní první dojem je základní stavební kámen při navazování kontaktů. Lidé nemají příliš času ani chuti opravovat si o někom mínění, které získali na základě prvního dojmu. Když se nám někdo jeví jako velice sympatický při prvním jednání, tak si ho většinou rovnou „zaškatulkujeme“ mezi důvěryhodné osoby. Při dal-ším poznávání tohoto člověka podvědomě filtrujeme informace, které svědčí o opaku našeho původního zařazení. První dojem je velice silný zá-žitek. Hodnotíme při něm vzhled druhých osob, způsob podání ruky, tón a sílu jejich hlasu i obsah slov, která pronesli. Velkou roli při posuzování druhých lidí sehrávají naše zkušenosti, kterých jsme již při posuzování osob nabyli. Při prvním poznání nového člověka máme tendenci porovná-vat jeho chování a postoje s vlastnostmi jiných lidí, které již známe. Často nás nějaká negativní minulá zkušenost zabrzdí v unáhleném vynesení



kladného soudu o povaze člověka, který nás například celý večer výborně bavil. Když si necháme „čas na rozmyšlenou“, můžeme si například uvě-domit, že tento na první pohled skvělý bavič při vymyšlení vtipných situací systematicky urážel některé členy společnosti.

Vyvarujme se také hodnocení člověka na základě jednoho poznatku i v případě, že tento poznatek vypadá zcela nezvratně. Pokud se například pokusíme negativně ohodnotit budoucího kolegu podle jeho nemožného fialového saka, ve kterém se předvedl na prvním večírku, nemusíme být v hodnocení úspěšní. Příručky nám sice říkají, že fialovou barvu preferují lidé se sníženou inteligencí nebo zvýšenou sexuální potřebou, ale pokud nemáme další indicie, nemůžeme kolegu okamžitě zařadit do výše zmíně-ných skupin. Nemusíme se totiž dozvědět, že nový kolega si ten den oblek polil kávou, nestihl se dojet domů převléknout a vypůjčil si sako od vrátné-ho, protože neměl jinou možnost.

Buďme proto opatrní na informace od odvržených manželek a man-želů, zhrzených milenek a milenců nebo závistivých kolegů naší posuzo-vané osoby. Po určité době praxe dokážete vyhodnotit, které vlastností po-suzované osoby jsou obvyklé, a které se projeví jen v přesně určených situacích. Stejně tak je pro nás vhodné vědět, jestli některé způsoby jedná-ní (např. hrozby) používá naše osoba pouze manifestačně, nebo zda je uplatňuje i v praxi. Zvláštní důraz při hodnocení klademe na různé druhy psychického selhání, nervového zhroucení, otevřené agresivity, úniku do nemoci nebo pokusů o sebevraždu. Jakýkoliv poznatek, i ten sebeprůkaz-nější, se pokoušíme doplnit tak, aby k nám informace promlouvaly v urči-tém komplexu.

### Komplexem poznatků o posuzované osobě se většinou rozumí:

1. Motivy sledované osoby, kterými se řídí a které určují její hodnotovou orientaci.
2. Postoje, které zaujímá k otázkám pro nás důležitým.
3. Rozumové schopnosti a rychlost uvažování.
4. Aspirace a dílčí cíle, které si klade.
5. Prostředky, které využívá k dosažení cílů.

6. Sebevědomí a schopnost praktické seberealizace
7. Schopnosti zvládnout stresové situace

Základním předpokladem pro posuzování druhých osob však zůstává schopnost poznat sám sebe. Dokud nezískáme alespoň částečný nadhled nad vlastní osobou, a dokud si nepojmenujeme své přednosti a chyby, nebudeme mít dostatek pracovního materiálu pro posuzování druhých.

## Co je dobré vědět o motivaci lidského jednání

Když je u člověka porušena jeho biologická a psychologická rovnováha, je motivován k tomu, aby se pokusil o opětovné získání stabilizovaného stavu. Když dokážeme zachytit, jak dosahuje rovnovážného stavu náš protivíráč, můžeme se pokusit při plnění jeho požadavků uskutečnit i své cíle.

Pokud chceme demonstrovat, jak vypadá rovnovážný stav v lidském životě, představme si člověka, který sedí na ševcovské trojnožce. Tento zvláštní druh židle dokáže plnit svoji funkci jen v případě, že všechny nohy jsou v pořádku. Jakmile je nalomena nebo jinak poškozena jedna z nich, rovnováha je narušena a člověk má potíže se na ní udržet.

**V lidském životě jsou pomyslnými nohami této trojnožky:**

1. práce
2. sex
3. rodina

V případě, že jeden z těchto parametrů není v pořádku, je narušena celková rovnováha člověka.

## Budeme si proto všimát:

1. **Jak se u daného jedince projevuje působení pudové oblasti.** Nakolik ovlivňuje jeho život sex, zda v této oblasti má doma vše, co potřebuje, nebo hledá to pravé vzrušení jinde. Někdy muž sám přiznává, že jeho žena je ta nejlepší na světě, ale on je přesto stále hnán loveckým pudem, který ho nutí zdolávat překážky v dobývání další ženské bytosti.

Pokud zjistíme, že je posuzovaný jedinec nějak frustrován, můžeme lépe pochopit některé jeho motivace. Většinou platí, že čím dravěji a bezohledněji se daná osoba snaží získat postavení nebo jiný zdroj výhod, tím větší mohou být i její komplexy.

Působení základních pudů na jedince je při posuzování druhých osob velice významný ukazatel. Příklad bývalého amerického prezidenta Billa Clintona nám jasně ukázal, jak snadno dokáže i první muž státu riskovat svou funkci kvůli „pohledné“ stážiště.

Pokud umíme získat informace o některých slabostech našeho protivníka v oblasti pudové, což představuje nejen sex, ale i sklon k jiným požitkům, alkoholu, hracím automatům apod., dokážeme objektivněji zhodnotit jeho motivaci při našem vzájemném jednání.

2. **Jak se u daného jedince projevuje nedostatek základních psychologických potřeb (lásky, uznání sociálního okolí apod.)**

Zde si budeme všimát, jak byly naplněny životní úkoly našeho protivíráče. Pravidlo, že muž by měl ve svém životě zplodit syna, postavit dům a zasadit strom platí, i když si to někteří jedinci nechtějí připouštět. Při posuzování svého protivníka musíme uvážit, nakolik jej mohlo poznamenat, že nemá syna jako nástupce a dědice, případně že nemá v pokročilém věku děti vůbec. Jak se vyrovnal s tím, že nevystudoval z různých příčin vysokou školu, přestože na to měl předpoklady apod.

Každý člověk by měl projít v životě řadou různých rolí od novorozence, školáka, adolescenta, rodiče po důchodce. Pokud se mu nepodaří naplnit některou z těchto obecně přijatých rolí, může to trvale ovlivňovat jeho chování. Setkáváme se s případy, kdy mladý zaměstnanec je nadstandardně veden svým šéfem, aby dosáhl vyššího postavení. Vysvětlení je snadné, nadřizený v něm vidí vlastnosti, které by si přál u svého syna, kdyby jej osud vyslyšel.

3. Velice významným faktorem bývají zájmy člověka, které jej motivují k činnosti. Když zachytíme u posuzované osoby široké spektrum zájmů, můžeme snadno usoudit na obecnou, lidskou aktivitu této osobnosti.

Podle povahy zájmů dokážeme určit zaměření lidí, protože každý si většinou vybírá koníčky k obrazu svému. Můžeme zachytit, jestli jde o praktickou, nebo intelektuální osobnost, případně zda je posuzovaná osoba zaměřena více humanitně než technicky.

Pokud se náš protějšek hlouběji věnuje horolezectví, parašutismu, létání nebo potápění, můžeme u něj s vysokou pravděpodobností předpokládat, že má stabilní neuropsychickou rovnováhu, je nebojácný a má rád vzrušení. Většinou je také odolný i vůči psychické a fyzické záteži. Pěstitelé květin, šachisté, filatelisté nebo akvaristé bývají většinou trpěliví a pečliví. Neradi riskují, bývají tišší a přemýšliví.

4. Při posuzování konkrétního jedince je důležité zachytit, jaká je jeho hlavní životní aspirace. Je-li jeho životním cílem dosáhnout vysoké funkce, nebo se raději snaží dožít důchodu na klidném místě. Jestli se chce alespoň jednou v životě dostat do Afriky, nebo například naspořit dětem na studium.

- Při hodnocení hlavního životního cíle si pak všímáme, co musel náš protějšek již udělat, aby se mohl nasměřovat ke svému hlavnímu cíli. **Zajímat nás budou zejména metody** (čestné, ale zejména ty méně chvályhodné), které přitom použil.

- Důležité pro nás budou i aktuální úkoly, které má před sebou v dohledné době a které budou postupně sloužit k dosažení cíle hlavního. Důležité je přitom nezaměnit aktuální cíl s hlavní životní aspirací. Pro někoho může být vystudování vysoké školy celoživotním snem, ale pro někoho pouze aktuálním cílem, který slouží jako odrazový můstek k získání další mety. Když shrneme, jaký směr a zásady uplatňuje posuzovaná osoba na cestě za hlavní životní aspirací, získáme poměrně ucelený obrázek, který nám s velkou pravděpodobností umožní předpovědět její příští chování.

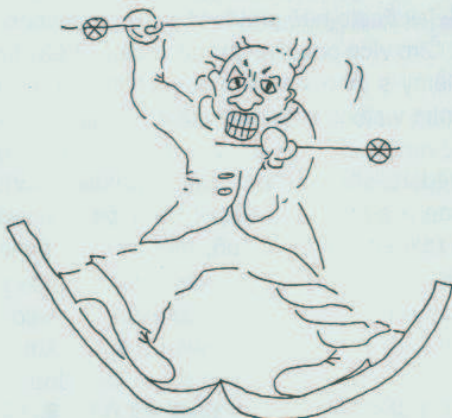
5. Všimneme si, jak často náš protějšek používá zájmeno „já“ a všechny jeho podoby. Čím více používá „já“ na začátku věty, tím více jej budou ovládat problémy s jeho vlastním sebevědomím, případně se správným zakotvením v sexu, práci nebo rodině.

Literární vědci zjistili, že slavní světoví básníci, kteří spáchali sebevraždu, jako například Vladimír Majakovskij, používali ve své tvorbě výrazně častěji zájmeno já než autoři, kteří se vypořádali se svou životní rolí úspěšněji.

## O čem vypovídá temperament

Temperament je určován soustavou lidských vlastností, které se projevují v dynamice a intenzitě reakcí člověka na různé situace, které mu život přináší. Temperament ovlivňuje celý duševní život člověka, jeho vnitřní prožívání (rychlost paměti, myšlení, intenzitu a střídání citů) i vnější chování (mimiku, pantomimiku i celkovou pohyblivost). Temperamentové charakteristiky lze proto snadno rozpoznat na základě mimiky tváře, síly gestikulace a střídání emocí. Většina z nás si ještě ze školních lavic pamatuje, že rozeznáváme čtyři druhy temperamentových typů – cholera, sangvinika, melancholika a flegmatika.

**Cholerika** si většina lidí představuje jako člověka, který je zvýšeně citově dráždivý a do vzrušeného stavu se dostává velmi rychle a impulzivně. Jeho reakce jsou silné až vášnivé, ale psychické napětí u něj naštěstí také velmi rychle opadá. Řečový projev cholerika je výrazný, citově zabarvený, s viditelnou mimikou. Cholerik vyniká oduševnělostí, vnímavostí a schopností velkého volního vypětí. Dokáže pracovat ve vysokém tempu, jednat rychle a energicky. Cholerici bývají agilní a podnikaví, se schopností rychle přecházet od jedné činnosti k druhé. Na straně druhé nemusí být jejich pracovní činnost a výkonnost vždy rovnoměrná.



Pokud jednáme s cholerikem, musíme očekávat, že se můžeme setkat z jeho strany s podrážděností a netrpělivostí, pokud se vše neděje podle jeho plánu. Při vyhocení jednání může jeho zvýšená dráždivost způsobit i vznik ostrého konfliktu doprovázeného z jeho strany emočním výbuchem. Cholerik také více než ostatní temperamentové typy podléhá nedostatku sebeovládání a slabé osobní ukázněnosti, která je často doprovázena i tvrdohlavostí. Tím se snadno dostává do konfliktů se svým sociálním okolím. Pokud se jeho problémy s okolím kumulují, může jeho chování přejít až do nesnášenlivosti, vzdorovitosti a agresivnosti.

V případech, že jsme podřízeni nebo nadřízeni osobě s cholerickým temperamentem nebo s podobnými osobami přicházíme do styku, měli bychom znát několik pravidel, jak s choleriky jednat a komunikovat.

1. Musíme počítat s tím, že cholerik je temperamentový typ, u kterého stačí malý impuls k vyvolání masivní emocionální reakce. Pokud se rozčílí, vždy hledá objekt, na který by mohl nasměrovat svůj hněv. Pokud se budete pokoušet cholerika uklidňovat, nebo ho dokonce napomínat, ve většině případů neuspějete. Dokud svoji agresivitu nevybije, není schopen plně vnímat ani vaše dobře míněné rady nebo argumenty, zvláště pokud nedisponujete dostatečně silným hlasem

I když mu nezavdáte příčinu, můžete se stát jeho obětí, pokud nikdo jiný není po ruce. Proto je vždy vhodnější opustit společnost soptícího cholerika a setrvat v dostatečné vzdálenosti, dokud jeho křik, případně rachot rozbíjených předmětů neustává. Pokud chcete přece jen zasáhnout, použijte taktickou formulaci, která z vás neudělá hromosvod pro jeho řádění.

**Můžete například říci:** „Plně tě chápu, že jsi rozčilený, kdybych to uměl tak dobře jako ty, křičel bych taky, ale protože to neumím, skočím si zatím do kantýny na utopence.“

2. Počítejte také s tím, že osobnost s cholerickým temperamentem se do mnoha jednání pouští bezhlavě a impulzivně, bez hlubšího uvažování o možných následcích. Pokud například cítí, že je někde páchána křivda (která se ho ani nemusí přímo dotýkat), bude se ji snažit vyřešit okamžitě způsobem sobě vlastním, i když by bylo často vhodnější takticky vyčkat na příhodnější okamžik.
3. Cholerici také velmi rádi podnikají vzrušující, dobrodružné akce, ale jen málokdy se zdržují zajištěním dostatečných bezpečnostních opatření. Výsledkem jejich snažení pak bývá buď úspěch nebo průšvih.

**Sangvinický** temperamentový typ reaguje na vzruchy opatrněji, než je tomu u choleriků. Bývá také v kolektivu více oblíben pro svoji výřečnost, optimismus a přizpůsobivost. Snadno překonává obtíže, bývá iniciativní, rychlý a pohotový. Jeho zájmy bývají velmi pestré, snadno přechází z jed-

né činnosti do druhé. Sangvinik je otevřený a hovorný, rychle najde pohotovou odpověď. Dokáže se podřídit a k ostatním být smílivý. Je společensky zaměřen, rád komunikuje s ostatními a netrpí trémou.



Jeho citové prožitky však nejsou příliš hluboké. Je ovlivnitelný a podléhá sebeuspokojení. Často jedná nerozvázně a nesoustředěně, nevydrží dlouho u jedné činnosti, nechává se rozptylovat svým okolím. Není proto příliš důkladný, jeho nadšení pro nějakou činnost zpravidla nevydrží příliš dlouho. Ve svém sociálním okolí může vyvolat negativní reakce svým nestálým chováním, malou sebekritikou nebo přílišnou žvanivostí. Jeho snaha o družnost nemusí být také každému příjemná.

**Melancholický** temperamentový typ poznáme podle toho, že často zareaguje na vzruchy stejně rychle jako choleric, ale opadnutí emocí (které bývají pro jeho okolí často skryty) může být u melancholika velmi zdlouhavé. U melancholika však musíme kladně ohodnotit jeho vyrovnanost a chladnokrevnost. Bývá trpělivý a rozvážený, dokáže proto vykonávat i dlouhotrvající duševní i tělesné pracovní činnosti a jeho pracovní výkon je stabilní.



Je schopen přizpůsobit se požadavkům svého sociálního okolí, dokáže udělat ústupky. Bývá dobromyslný a ukázněný, vyhovuje mu pevný pořádek v činnostech, jeho způsob chování není provázen neočekávanými výkyvy.

Na druhé straně bývají melancholici označováni za osoby se slabými, nevýraznými citovými prožitky. Je jim vyčítána suchopárnost, váhavost, apatie a pasivita. Nejsou také příliš výřeční ani iniciativní ve společných činnostech, jen pomalu přecházejí od jedné aktivity k druhé. V kolektivu působí jako nesdílné, uzavřené osobnosti, které nevyhledávají spory a raději vše řeší kompromisy. Bývají konzervativní a jen pomalu se zbavují svých špatných návyků.

Pokud chceme s melancholiky dobře vycházet, měli bychom respektovat, že se snaží udržovat si od okolí odstup, stejně jako fakt, že od nich jen těžko dostaneme zpětnou vazbu o tom, jak na ně působí naše chování. Je proto výhodnější dodržovat při jednání mezosobní vzdálenost, kterou nám svým neverbálním chováním naznačili, a snažit se jednat spíše neosobně, klidně, stručně a věcně. Melancholici také ocení, když se nesnažíme udržet rozhovor s nimi za každou cenu a držíme se pouze řešení problémů, do kterých jsou osobně zainteresováni.



**Flegmatici** reagují na vzruchy nejpomaleji, emoce u nich vznikají nejdéle a stejně pomalu je opouštějí. Dobře prožívají těžkosti, zejména proto, že některé problémy nechají pouze volně proplout kolem sebe. Jsou proto vyrovnaní, trpěliví a vytrvalí. Nedělají unáhlené soudy, jednají rozvážně. Dokážou pracovat s rovnoměrnou výkonností a provádět i dlouhodobé monotónní pracovní úkony. Jednají samostatně, nenechávají se příliš ovlivnit, ale bývají ochotni podřídit se i požadavkům kolektivu. Jsou oblíbeni nejen pro svou družnost a dobromyslnost, ale i pro stálost svého chování a sebeukázněnost.



Extrovertněji orientovanější lidé jim ale vyčítají nedostatek vášně a záujetí, malou pružnost v jednání, stejně jako určitou těžkopádnost, váhavost a ústupnost, pohodlnost a pasivitu. Flegmatici nebývají také příliš výmluvní, jejich řečový projev je nevýrazný a pomalý. Jejich pracovní tempo nebývá příliš vysoké, jen velice pomalu přecházejí od jedné činnosti ke druhé, mají sklon k šablonovitosti a stereotypnosti. Vinou své pohodlnosti jsou také schopni zanedbávat pracovní povinnosti, které není nutné řešit okamžitě. Stejně jako melancholici jsou zaměřeni spíše samotářsky a konzervativně a jen těžko se zbavují svých návyků.

Pokud jednáme s flegmatiky, jsme někdy nuceni sami vkládat do debaty jimi nevyslovené otázky, sami vyslovit pochybnosti, které by mohly vzniknout, a také si sami na tyto pochybnosti odpovědět. Vyplatí se také udělat si pro jednání s flegmatiky dostatek času, aby zbyval prostor pro rekapitulace závěrů a vytvoření podkladů pro rozhodnutí. Do rozhodování je netlačíme, je taktičtější podat vyčerpávající informace a sdělit jim zkušenosti jiných osob, které stály před podobným rozhodnutím.

Jen v malém počtu případů můžeme někoho zařadit s čistým svědomím k jednomu temperamentovému typu. Snadno zařadíme například mezi choleriky člověka, který se dokáže rozčlílit každou půlhodinu pracovní směny. Velmi nás pak překvapí, když tento člověk je jediný, kdo si zachová nadhled v kritické situaci a dokáže jako jediný správně zareagovat. Několik po sobě jdoucích nepříznivých okolností může naopak vytvořit nebezpečné emoce i u jinak velmi klidného člověka. Pokud jsme se narodili s nepříliš příznivými temperamentovými předpoklady, máme stále možnost vyvážit je dalšími vlastnostmi osobnosti, jako je vůle nebo charakter.

Informace o tom, jak náš protihráč nebo partner reaguje v kritické situaci, jsou proto pro nás velmi cenné. Při výběrových řízeních a psychologických vyšetřeních bývají tyto situace uměle vytvářeny, aby bylo možné předpokládat, zda si adept na přijetí dokáže zachovat odstup a chladnou hlavu při řešení náročných pracovních problémů.

## Co nám napoví tělesná stavba

Pro posouzení osobnosti na základě stavby těla využijeme Kretschmerovu typologii, která se pokouší zachytit souvislost mezi temperamentem člověka a jeho tělesnou stavbou.

Kretschmer popsal tři tělesné typy:

- ▶ pyknický
- ▶ astenický
- ▶ atletický

### 1. Pyknický typ



K tomuto typu se váže postava střední výšky, která má sklon k ukládání tuku. Končetiny působí v poměru k ostatnímu tělu jako kratší, prsty jsou baculatější, krk je krátký a masivní. Oči bývají spíše menší, hlouběji usazené. Nos je masitější a široký. K tomuto tělesnému typu přiřazuje Kretschmer otevřené, žoviální chování s „širokým“ temperamentem. Pyknici mají sklon k požívačnosti, často bývají lehkomyšní a povrchní. Nejsou příliš spolehliví ve svých slibech a nevynikají v silné vůli.

Jejich „široký“ temperament bývá „bipolární“, zahrnuje v sobě snadné střídání veselé a smutné nálady. Proto mezi nimi najdeme temperamentní baviče i bodré klidčase (vzpomeňme na složitou charakteristiku postavy Haškova Švejka). U těchto osob jsou období rozladěnosti vzápětí střídána obdobími nevázané radosti ze života.

### 2. Astenický typ



Pro astenický typ je charakteristická vyšší štíhlá či spíše vyhublá postava s plochým hrudníkem a dlouhými končetinami. Ramena bývají úzká, svalstvo nepříliš vyvinuté. Kostnaté ruce mají štíhlé a dlouhé prsty. Pohyby nejsou příliš harmonické. Obličej bývá oválný, směrem dolů se zužuje. Nos je delší a užší, brada je špičatější. K tomuto tělesnému typu se váže introvertní, uzavřený, málo společenský chování. Tito lidé žijí spíše intenzivním vnitřním životem, který bývá plný rozporů. Dokážou být přecitlivělí i chladní zároveň. Při navazování kontaktů s okolím jsou velice opatrní, je nesnadné nahlédnout do jejich nitra, které bývá pro okolí uzavřeno. Protože jsou zvýšeně citliví, mohou reagovat často podrážděně. Stejně tak mohou být i snadněji psychicky zranitelní, ale i citově chladní a ke svému okolí nepřijemní. Proto mezi nimi najdeme jak naivní snílky, tak pedanty.

Nemívají ve velké oblibě prudké životní změny, jejich zájmy a postoje bývají stabilní. Častěji než ostatní uvažují v rovině „všechno, nebo nic“, proto bývá obtížnější přimět je ke kompromisu.

### 3. Atletický typ



Postava s mocnými rameny, střední až vyšší velikosti, s klenutým hrudníkem odpovídá atletickému typu. Je charakteristický silnou kostrou a dobře vyvinutou svalovou hmotou. V obličejí výrazně vystupují kosti. Jen těžko se ubráníme nevidět v tomto typu postavu „drsňáka“ Arnolda Schwarzeneggera. Tento typ je však po psychologické stránce poměrně jednoduchý. Je pro něj typická emoční otupělost, citová plochost. Bývá klidnějšího založení, někdy až flegmaticky těžkopádného, ale je schopen podat značný osobní výkon s dostatečnou dávkou síly a energie.

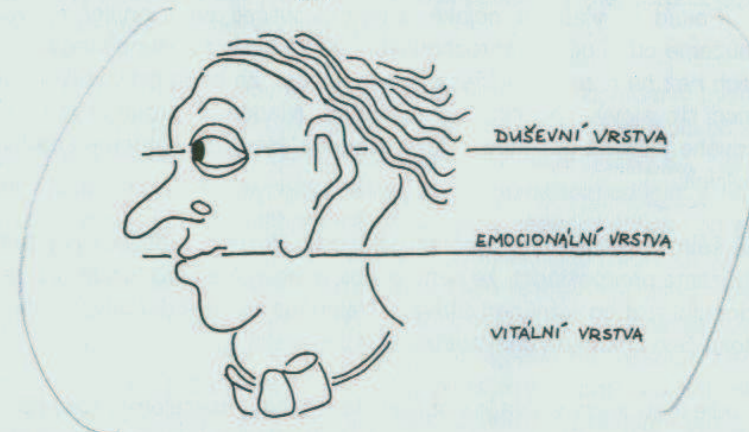
Někdy bývá uváděno, že tito lidé nemají příliš čilého a tvořivého ducha. Filmové postavy akčních hrdinů, které ztvárňuje Arnold Schwarzenegger, odpovídají tomuto modelu prostého, ale výkonného likvidátora, který je v klidu do té doby, než mu unesou někoho blízkého. Proto buďme v praxi opatrní v unáhlených soudech nad těžkopádností lidí s atletickým typem postavy. Předem těžko odhadnutelný spouštěcí impuls u nich může vyvolat silnou reakci se záchvatem zuřivosti.

Na závěr je však nutné poznamenat, že většina lidí je „směsí“ těchto typů. Naším úkolem bude poznat, který typ je u té které osoby dominantní, a podle toho se budeme (s patřičnou dávkou nadhledu) orientovat.

### Co může prozradit obličej

Každý z nás se dokáže alespoň v hrubých rysech orientovat podle výrazu tváře u druhého člověka, i když nejsme schopni jej v tom okamžiku slyšet. Obličej může vypovídat o svém nositeli i daleko více, než je obecně známo. Na základě popisu a klasifikace jednotlivých znaků tvarového uspořádání obličeje můžeme za pomoci poznatků morfopsychologie usuzovat na schopnosti a pravděpodobné vlastnosti posuzovaného osoby.

V lidském obličejí se zobrazují tři oblasti, které znázorňují vrstvy osobnosti. Podle toho, jaká vrstva v obličejí hodnocených osob převládá, můžeme klasifikovat tři základní typy.



1. **Vitální vrstva** zahrnuje pásmo od linie úst směrem dolů. Tato vrstva je nejstarší a nejsilnější, je považována za zdroj energie pro zbývající dvě

vrstvy. Dominuje-li v obličejí posuzované osoby, bývá takový člověk plný elánu a činorodosti. Nemusí však vládnout svalovou silou. Hnací silou je zde energie, která přichází z pudové oblasti. Tato síla pohání s různou intenzitou oblasti tělesné, duševní i citové aktivity, což se může projevit touhou po poznání a seberealizaci v intelektuální rovině nebo v touze po vrcholných výkonech v oblasti sportovní. Stejně tak nás pohání v potřebě získávání příjemných sexuálních zážitků.

Při praktickém posuzování konkrétních osob je nutné odlišit silný dolní předkus od masivní dolní čelisti, která je modelována mohutnými žvýkacími svaly. Typickými příklady vitálního typu pro nás mohou být obličejí profesionálů amerického fotbalu.

2. **Emocionální vrstva** zahrnuje oblast obličejí od roviny úst nahoru k rovině očí. Protože tato vrstva obličejí zahrnuje receptory sluchu, čichu a chuti, určuje nám přístupnost popisované osoby pro city a tendence k emocionálním osobnostním projevům. Když je tato vrstva v obličejí posuzované osoby nejvýraznější, mívá tento člověk výrazné lícní kosti a větší nos.

Pokud převládá u nějaké osoby v obličejí emocionální vrstva, můžeme od ní očekávat rozhodování, které bude založeno více na citech než na rozumu. Můžeme předpokládat, že bude ovlivnitelná pomocí smyslových počitků a emocionálně vyladěných argumentů. U takového člověka převládá dětský svět citů, který lze poměrně snadno ovlivnit.

3. **Duševní vrstva** zahrnuje oblast očí a čela. Pokud je v obličejí výrazná, můžeme předpokládat, že daná osoba bude spíše upřednostňovat racionální rozhodování nad citovým. Nesmíme se však domnívat, že vysoké čelo znamená také nutně vysoký intelekt!

Podle toho, která vrstva je v obličejí dominantní, usuzujeme, zda hlavní vliv na chování a postoje posuzované osoby mají více pudy, instinkty a city, nebo se naše osoba řídí spíše logickou, racionální a praktickou úvahou. Rozumové schopnosti nemohou být v praxi plně uplatněny, pokud jejich

nositel má slabě vyvinutou vitální vrstvu, která je hnací energií pro prosazení osobnosti. Pokud zaznamenáme u nějaké osoby vysoce vyvinutou duševní vrstvu, která není dostatečně podpořena vrstvou vitální, můžeme očekávat, že tento člověk může často bojovat s různými komplexy. Bývá provázen vnitřními konflikty, někdy i celkovou zatrpklostí směrem k okolí. Nedokáže realizovat své, někdy i výborné nápady, protože mu chybí dostatek energie a odvahy je prosadit.

## O čem vypovídají oči

Oči jsou symbolem životní síly. Můžeme v nich proto po určité praxi pozorovat i stav psychiky našeho protihráče.

Široce otevřené oči jsou zpravidla znakem spolehlivosti, vůle a energie jejich nositele. Nadměrně široké oči však mohou být výrazem bázlivosti, naivity, nervozity a přecitlivělosti, vzpomeňte na rčení: „Strach má velké oči.“ Nápadně malé oči, které jsou hluboce posazené, mohou prozrazovat sklony k agresi a nízké spolehlivosti.

Nejlépe rozpoznatelným znakem u očí je kromě jejich barvy i vzdálenost, ve které jsou od sebe uloženy. Pokud má náš protihráč oči od sebe výrazně vzdálené, většinou nebude patřit mezi silné osobnosti. Nebude mu vlastní ani rychlé psychické tempo, ani výrazná rozhodnost. Když zaznamenáme, že náš protihráč má oči uloženy nápadně daleko od sebe, můžeme u něj očekávat méně odvahy k přebírání odpovědnosti spojené s vůdčí rolí. O to více může být ke svému okolí tolerantní a citlivý, dokáže odpouštět. Oči uložené velmi blízko sebe (tzv. hypotelorizn) mohou signalizovat sklony k dominantní neústupnosti a agresivním reakcím. Takové osoby nebudou příliš přístupné ke kompromisům a mohou události vnímat černobíle. Případně mohou mít sklony k fanatickému nadšení pro různé myšlenky a ideály.

- ▶ Podle dlouholeté tradice se k tmavším odstínům očí váže zvýšená činnost a výkonnost, ale také nedostatek sebekázně, se kterou souvisí i snadnější popudlivost. Jejich nositelé mají sklony k náruživosti i vášnivosti a žijí intenzivním vnitřním životem. Protože mívají velký sebecit, dají se jen těžko ovládat.
- ▶ Modré oči jsou považovány za znak soucitnosti, přátelskosti a dobrosrdečnosti. Vliv výchovy v rodině však může potlačit typické osobnostní vlastnosti modrookého člověka, a tak se v historii setkáváme s přísně vychovávanými muži, kteří následně vynikli jako bezcitní diktátoři. Postava modrookého Adolfa Hitlera je typickou ukázkou tohoto případu.
- ▶ Zelené oči prozrazují nestálost (lidově řečeno falešnost) svých nositelů, kteří často jednájí unáhleně a prchlivě. Nelze jim ale upřít vášnivost, energičnost a smělost v jejich činech.
- ▶ Šedé oči mohou prozrazovat citový chlad, někdy provázený vypočítavostí a jednáním ve svůj prospěch. Znamenají také rozhodnost, odvahu a schopnost vytvořit si nadhled.

**U mnoha lidí je však barva oční duhovky namíchaná z různých barevných odstínů, takže i barva očí bude pro nás pouze střípkem mozaiky, ze které postupně skládáme obraz svého protihráče.**

### Co prozrazuje obočí

Je dobrým ukazatelem citových pohnutek našeho protihráče. Pohyby obličeje deformují tvar obočí, takže po určité praxi rozeznáme soustředěnou pozornost druhé osoby, stejně jako její smutek, bolest, ale i vztek nebo zlost. Jeden příklad za všechny. Když jsme potěšeni, že vidíme známou osobu, dochází u nás k radostnému zdvižení obočí a rozšíření očních štěrbin. Pokud ale u svého protějšku zaznamenáme upřený pohled a obočí

déle zdvižené, můžeme předpokládat, že nám signalizuje nesouhlas s našimi tvrzeními, nebo dokonce pohoršení naším chováním. Pohyby obočí jsou spontánní tělesné projevy, ale protřelý vyjednávač je snadno dostane pod vědomou kontrolu. Záměrně pak zdvihá obočí, když vidí potenciálního klienta, aby tak spolu s nasazeným úsměvem dotvořil obrázek „upřímné radosti“. Literatura, která se touto oblastí zabývá, nás informuje, že majitel silného a hustého obočí by měl vynikat silnou vůlí a životní energií, která se projevuje velkou osobní odolností a schopností podat značný výkon. Lidé s obzvláště silným a hustým obočím patří mezi silné protivníky, kteří dokážou vyvinout značnou sílu k odporu a nedají se snadno zastrašit. Mnozí z nás si jistě při této příležitosti vzpomenou na jednoho z obávaných vůdců světového komunismu L. I. Brežněva.

Dlouhé chloupky v obočí se vážou spíše k aktivitě duševní, zatímco krátké jsou znakem dobré kondice fyzické. Řídnoucí obočí bývá známkou úbytku vitality.

Při praktickém posuzování druhých lidí je nutné přisuzovat člověku psychické vlastnosti na základě více faktorů, které se navzájem podporují. Ohodnotit člověka například pouze na základě barvy očí, může být zavádějící, protože psychické vlastnosti, které se k dané barvě domněle vážou, mohly být při výchově posuzované osoby markantně potlačeny.

### Co nám napoví image

Především si musíme uvědomit, že image člověka je jeho vizitkou, je to jeho obraz, který předkládá svému okolí. Tak jako se nedokážeme zbavit svého stínu, tak i naše současné i minulé skutky vykreslují pro okolí náš portrét, jehož barevnost a tvar můžeme ovlivnit jen v určitém rozsahu.

### Je opravdu profesionální image tak důležitá?

Můžeme bez rozpaků potvrdit, že ano – vyjadřuje především vůli daného jedince, jeho schopnost pracovat na sobě. Je nástrojem pro zvýšení hodnocení osobnosti člověka. Vyjadřuje schopnost působit příjemně na ostatní, což je zárukou úspěchu v jednání. Dokáže vzbudit patřičný respekt, protože muž v saku působí daleko důrazněji než bez něj. Pokud dobře vypadáme a příjemně jednáme, dokážeme si získat přátele a spojence. Nesmíme se ovšem nechat nachytat v děravých teplákách, když jdeme pro noviny, nebo si zapisovat poznámky z jednání na rub účtenky.



Image je tedy vaše vizitka, kterou předvádíte okolnímu světu. Může vám pomoci zamaskovat i některé chyby a nedostatky, ale tato ochrana není věčná, což si bohužel v praxi ne všichni uvědomují. **Osobní image musí pracovat pro svého nositele, nikoliv proti němu!**

## Co určuje naši image

Významnou složkou je naše obratnost při vysvětlování a přesvědčování, stylistické schopnosti, ale i modulace hlasu. Pokud je k těmto dovednostem přidána schopnost empatie, upravený vzhled a příjemný úsměv, je téměř jisté, že majitel této kombinace bude úspěšný ve vyjednávání. Příjemné jednání odzbrojuje protivníka a dokáže také zamaskovat skrývané motivy. Schopnost vzbuzovat příjemné emoce může být někdy výrazněji ceněna než akademický titul.

Musíme si také uvědomit, že lidé mají podvědomě zafixováno, jak má vypadat a jednat příslušník nějaké profese. Pokud se odlišuje, vzbuzuje nedůvěru. Tlustý manažer není již na první pohled zárukou dynamického fungování svěřeného výrobního nebo obchodního úseku.

## Čeho si všímat při posuzování a hodnocení image protihráče

1. **Faktory obtížně změnitelné:** Mluvíme o tělesné výšce, váze, tvaru obličeje, zabarvení hlasu, ale i o předkusu, velkém nose nebo uších. Tyto tělesné parametry bývají často hendikepující a mohou u svého nositele vyvolat řadu komplexů. Zejména ženy jsou ochotny u plastických chirurgů opravovat přírodu, ale muži je dnes následují v daleko větším měřítku než dříve. Transplantace vlastních vlasů nebo vytvoření zářivého úsměvu jsou nejčastější mužskou úpravou.

Při popisu protihráče se pokusíme zhodnotit, jak zvládá nebo nezvládá své komplexy a hendikepy. Případně jak mocně jej budou jeho komplexy nutit uspět v kariéře – podle hesla: „Malý výškou, velký funkcí.“

2. **Proměnlivé tělesné faktory:** V této části si budeme všímat zejména pohybů, pro které se živilo označení řeč těla. Při posuzování se pokusíme dešifrovat, co vyjadřují protihráčovy postoje, gestikulace, posez,

mimika, pohledy očí a dotyky (počínaje podáním ruky). Do této kategorie patří i fyzická kondice a zdravotní stav posuzované osoby.

3. **Oblečení, doplňky, ostříhání, kosmetika apod:** Zde hodnotíme, co nám náš protihráč chce říci tím, jak má upravený účes, nehty a oblečení. Jaké používá brýle, pero, šperky a hodinky. V této části je nutné připomenout, že i pro vyjednavče platí zásada střídmosti a decentnosti. Výstřelky v této oblasti jsou tolerovány pouze umělcům!

Zkušený vyjednavčí často hodnotí svůj protějšek podle obuvi. Péče o boty bývá podceňována a prozrazuje na majitele jeho nedůslednost. Často také „laciné“ botky prozradí falešného hráče, který se snaží dokazovat svou úspěšnost vypůjčeným autem a oblekem.

4. **Majetkové poměry:** Zde zhodnotíme schopnosti vydělat peníze, užívat je, chlubit se jimi nebo jimi plýtvat. Zamyslíme se, zda si posuzovaná osoba žije přiměřeně ke svým poměrům, nebo se snaží okázalostí svého majetku pouze oslňovat nejbližší sousedy. Zhodnotíme, co nám naznačuje svou kancelář, vilou, autem, sbírkou umění nebo sponzorskými dary. **Vlastnictví automobilu** je specifická kategorie majetkových poměrů, protože vůz není jen dopravní prostředek, ale i možnost, jak prezentovat osobní úspěšnost před okolím. Může nám také napovědět, jaká je povaha jeho majitele. Rychlá auta si většinou kupují muži, kteří chtějí manifestovat svoji životní vitalitu, sebedůvěru a touhu po vzrušujících zážitcích. Vyžívají se v rychlé jízdě a rádi riskují. Bývají psychicky čilí a mají dobrý postřeh. Silným vozem si také často kompenzují své tělesné a psychické nedostatky. Automobil s mnoha koňskými silami pod kapotou jim dodává pocit sebejistoty a nadřazenosti nad ostatními, stejně jako zbraň pod sakem nebo bojový pes na vodičku. Muži, kteří si například nejsou jistí v oblasti sexu, si někdy kupují silné terénní vozy určené do horských oblastí, aby se s nimi předváděli v městských ulicích.

Nejlépe se můžeme orientovat podle barvy, kterou náš protějšek zvolil při koupi. Zde je několik charakteristik, které se vážou k výběru barvy vozu:

- ▶ **Bílá** – i přesto, že se v odborném tisku uvádí, že bílé auto je dobře na silnici vidět, pořízují si je zpravidla lidé, kteří sami sebe zvýraznit nechtějí. Vypovídá nám spíše o řidičích konzervativnějších a vyrovnanějších. Stejně tak bývá paradoxně navzdory svému velkému rozšíření považována za barvu „obyčejnou“. Když chtějí prodejci ojetých automobilů dokumentovat pokles ceny na konkrétním modelu, uvádějí zpravidla bílou verzi. Nejdříve například klesají na ceně vozy v bílé barvě než stejné vozy v barvě odlišné.
- ▶ **Stříbrná** – je nazývána barvou rychlých jezdců obdobně jako červená, ale dravost je vhodně doplněna elegancí a důstojností.
- ▶ **Žlutá** – vypovídá o spontánnosti, otevřenosti, ale zejména o citlivosti. Kupují si ji častěji řidiči tvořivější a vynalézavější. Žlutá také patří ke sportovním vozům.
- ▶ **Oranžová** – v nás vzbuzuje vzrušující chvíle prchavých zážitků, proto můžeme povrchnost čekat i od majitelů oranžových vozů.
- ▶ **Červená** – od řidičů vozů červených barev můžeme očekávat netrpělivost a někdy i lehkomyšlnost. Vybírají si je zpravidla lidé optimističtí, kteří věří v přízeň osudu i při divoké a agresivní jízdě. Pozor na řidiče jasně červených vozů, které jsou navíc opatřeny několika spoilery!
- ▶ **Modrá** – charakterizuje rozvážnější motoristy, kteří zpravidla zachovávají chladnou hlavu.
- ▶ **Fialová** – je barvou řidičů, kteří chtějí udělat dojem a také imponovat.
- ▶ **Zelená** – řidiči zelených aut nejezdí ani pomalu, ani rychle, vědí, kam mají namířeno, a proto znají směr. Bývají označováni jako řidiči, kteří berou ohledy na své okolí, ale dokážou snadno prosadit i sami sebe.

- ▶ **Hnědá** – je známkou orientace řidiče na základní, pudové a smyslové požitky. Tito řidiči se necítí nikde doma, jejich tělesné pocity nejsou nikdy naplněny.
- ▶ **Šedá** – je neutrální barva, ale na rozdíl od černé, která je také neutrální, na sebe nechce upozorňovat. Řidiče šedých aut označují někteří odborníci za poněkud egoistické.
- ▶ **Černá** – vyjadřuje majestát jako výraz odlišnosti, má zvýraznit svého majitele, ale nemusí nutně znamenat negativní (černý) postoj k životu, jak bývá někdy označována.

5. **Okolostojící osoby:** Zde si povšimneme, jak posuzovanou osobu reprezentuje její partnerka nebo partner a jaké si vybírá přátele, pokud nějaké má. Do této kategorie patří i osobní tajemník a sekretářka.

6. **Chování v minulosti, pověsti a pomluvy:** Zde se soustředíme na způsob jednání posuzované osoby s podřízenými a nadřízenými, rodinnými příslušníky a přáteli. Zaznamenáme, jak dotyčný zvládá alkohol, kolikrát se marně pokoušel přestat kouřit, zda byl soudně trestán nebo se léčil z nějaké závislosti.

7. **Pozice ve skupině:** Pokud máme dostatek času sledovat chování člověka v různých kolektivech, můžeme usoudit, zda nejčastěji zaujímá pozici skupinového vůdce s přirozenou autoritou, nebo je spíše v pozici otloukánka. Pro úplnost si můžeme vyjmenovat ostatní možnosti účasti jedince ve skupině. Můžeme zde nalézt outsidersa, ale také baviče nebo šaška. Někdo zastává nejraději pozici skupinové hvězdy. Ze zkušeností však víme, že hvězda velmi často zhasne při nutnosti jednat v krizové situaci. Když je někdo skupinou přistižen při nepoctivém jednání, jen těžko se zbaví nálepky „černá ovce“. Snadno se stane obětním beránkem, pokud je skupina přinucena zbavit se některého svého člena.

Sílu optimálně vyladěné image nelze v žádném případě podcenit, ale také ne přecenit. Určujícím faktorem úspěchu vyjednávání stále zůstává přesná analýza a pochopení zájmů protistrany. Tato analýza nám dává jistotu, zda se do vyjednávání pouštět, zda v něm pokračovat a přistoupit na navrhovaná řešení.

## Jak rozpoznat rozumové schopnosti protihráče

Při vyjednávání je pro nás velmi často důležité vědět, jak bystrého protihráče máme před sebou. Informace o jeho intelektu nám umožní plánovat, jestli bude schopen v krátkém okamžiku prohlédnout naše poněkud milhavé argumenty.

**Je několik možností, jak poznat intelektovou úroveň protihráče:**

1. Pokud zjistíme, že protihráč je schopen udělat originální závěry a analýzy pohotově, ihned po získání informací, máme před sebou velmi bystrého člověka. Není ovšem možné hodnotit člověka jako bystrého po jedné zkušenosti, kdy se mu podařilo udělat originální závěr. Blysknout se neotřelou myšlenkou se povede občas většině lidí, protože každý z nás může uplatnit nějakou zkušenost, kterou ostatní nemají. Pouze v tom případě, kdy zaznamenáme více podobných momentů, můžeme nabýt jistoty, že protihráč bude při jednání zdatný soupeř. Schopnost rychle vyhodnotit množství faktů je vlastní pouze lidem s vyššími intelektovými schopnostmi.
2. Překlady obtížných pasáží z cizího jazyka se mohou stát dobrým indikátorem schopností protihráče. Pokud se mu často jako prvním ve skupině podaří najít nejlepší české připodobení ke složitému cizojazyčnému obratu, je nadán asociační obratností (rychle se mu v paměti spojují podobné nebo kontrastní obsahy).



3. Mluvený projev je velmi důležitý pro posouzení bystrosti vašeho protihráče. Pokud je protivník schopen mluvit plynule a obratně, jeho myšlenkové pochody jsou kontinuální a systematické. Bude schopen obratně kličkovat a improvizovat. Rychlé osobní tempo však omezuje schopnost postřehnout jemné detaily.
4. Mnohé nám napoví pauzy v projevu našeho protihráče. Významné pro nás mohou být odmlky, které vznikají na rozhraní vět. Tyto větné pauzy jsou naprosto přirozené, trvají zpravidla velmi krátkou dobu, v průměru jednu sekundu. Některé jsou prázdné a tiché, některé jsou vyplněny různými zvuky. Nás budou zajímat zejména tiché pauzy. Po tichých odmlkách se řečník daleko lépe koncentruje, dovede podat lepší výkon než po odmlce, která je akusticky vyplněna. Po tiché přestávce v řeči se zvyšuje vyjadřovací a stylistická úroveň hovořícího člověka, stoupá jeho kombinační schopnost a dopouští se menšího množství chyb. Pokud hovoříme s člověkem, který vkládá do své řeči tiché pauzy, pak je to člověk soustředěný a je si jistý tím, o čem hovoří. Jeho organismus je optimálně aktivizován. Můžeme jej považovat za psychicky silného, zkušeného a připraveného soupeře.

Naopak různá chm, ehm, ééé, bývají projevem obav, nejistoty, bezradnosti, nervozity nebo neupřímnosti.

5. Schopnost bavit společnost vtipnými a zároveň neotřelými výroky opět svědčí o rychlém myšlenkovém toku posuzované osoby.

Jistě jste si již všimli, že existuje několik druhů „bavičů“:

- ▶ Na prvním místě jde o humoristy, kteří by rádi bavili ostatní, ale jsou schopni vyplňovat pauzy pouze vyprávěním ucelených osvědčených vtipů ze své oblíbené série, které jsou ale většinou mimo téma hovoru. Je-li pauza v hovoru, řeknou vtip.
- ▶ Vyšší typ bavičů se snaží vybrat ze své oblíbené série vtip, který by vhodně doplnil probírané téma.

- ▶ Nejbystřejším typem bývají společníci, kteří nepoužívají ucelené anekdoty, ale jsou schopni vytvářet originální humorné dovětky nebo vtipné repliky vhodným poskládáním a dotvořením informací z probíraného tématu. Je však nutné vědět, že i tento typ bavičů své umění trénuje. Tak jako se někdo učí nazpaměť celé vtipy, aby mohl bavit, tento typ baviče je nucen vybrušovat své schopnosti, tak jak to ovládají například moderátoři zábavných programů. Zjistíme-li, že náš protivník dokáže mistrně bavit společnost originálními replikami, můžeme si být jisti, že dokáže improvizovat i při vyjednávání.

6. Bystrost úsudku protihráče můžeme také pozorovat v jeho písmu. Pokud objevíme v jeho rukopisu originální tvary, které mu umožňují napsat dvě nebo tři písmena jedním zjednodušeným znakem (ligaturou), používá „soukromý těsnopis“. Ten mu umožňuje dosáhnout rychlejšího tempa psaní, podle kterého u něj můžeme usuzovat na schopnost abstrakce, originality a na tvůrčí svéráz.

Často také zjistíme v rukopisu protihráče, že nedělá mnoho mezer mezi písmeny ve slově a takřka jedním tahem píše pět a více písmen. V tom případě jsou jeho myšlenkové procesy nebrzděné, kontinuální, logické a systematické, se schopností abstrakce a kombinační lehkostí. Je prakticky přizpůsobivý a upřednostňuje spíše instinktivní orientaci v problémech. Pokud plynule spojuje písmena i s diakritickými znaménky tak, že se diakritické znaménko jakoby stává součástí písmene, pak můžeme očekávat, že má dobré intelektové a kombinační schopnosti, dokáže pružně a diplomaticky reagovat na nečekané situace.

Nejlepší způsob pro poznání intelektu protihráče je otestování jeho schopností dobře zvolenou, osvědčenou návnadou. Pokud máme vyzkoušenou reakční dobu, za kterou je bystrá osoba schopna dojít k výsledku, můžeme ohodnotit, zda je protihráč schopen rychle a originálně vyhodnocovat informace.

Pokud toužíte vědět, jak jste na tom sami, můžete si svoji bystrost vyzkoušet na malém příkladě. Odhalíte význam následujících znaků?



Pokud jste uspěli do jedné minuty, nemusíte se o sebe obávat. Pokud jste nebyli ani po deseti minutách schopni poznat, co znamenají tyto znaky, je potřeba tréninku evidentní.

Pokud jste řešení nenalezli, pak vás jistě překvapí jednoduchost příkladu, protože jde o dvě 1, dvě 2, dvě 3, dvě 4 a dvě 5 pouze postavené „zády k sobě“.

## XVI. CHYBY PŘI HODNOCENÍ PROTIHRÁČE

Při hodnocení psychických, ale i fyzických kvalit našeho protihráče vždy sehraje roli vlastní emocionální mínění i celkové ladění naší osobnosti. Jistě jste si již povšimli, jak může být odlišné hodnocení jednoho člověka různými lidmi, přestože jej všichni viděli najednou a po stejné dlouhou dobu. Pravidlo „Podle sebe soudím tebe“ bylo našimi předky správně odpozorováno.

**Jakých chyb se obvykle dopouštíme?**

### „Haló efekt“

Základní chyba, která se pravidelně opakuje u většiny lidí, je haló-efekt neboli tendence hodnotit protějšek na základě prvního dojmu. Nesympatické osobě jsou rychle přisouzeny i neexistující špatné vlastnosti. Většinou je druhý člověk ohodnocen na základě jedné nahodilé zkušenosti. Proto se může stát, když uvidíme nového kolegu, jak ochotně přiskočí k sousedovi a pomůže mu v zimě roztlačit starou škodovku, že máme tendenci zaškatulkovat si ho jako dobrosrdečného člověka. Nemusíme ale vědět, že pouze využil příležitosti, jak si souseda naklonit, protože v létě si bude chtít půjčovat jeho sekačku na trávu.

První dojem bývá uložen velmi hluboko a nikdo z nás ho nemění rád. Každý je zpravidla přesvědčen o své neomylnosti v odhadování druhých lidí. Proto jsme schopni filtrovat i hodně nápadné znaky v chování posuzované osoby, pokud se nehodí do charakteristiky, kterou jsme si vytvořili na základě prvního dojmu. Nebojte se změnit názor na člověka i přesto, že následné informace jsou v rozporu s představou, kterou jste si o něm vytvořili. Odborníci na poznávání lidí se svými úsudky nikdy nespěchají. Po-

**K**ud máte možnost, věnujte čas pozorování hodnocené osoby v mnoha různých životních situacích. Hlavní pozornost zaměřte na situace, kdy je hodnocená osoba vystavena silným stresovým faktorům nebo když je nucena prosadit své zájmy.

### „Škatulkování“

Je přirozenou lidskou vlastností vytvářet si kategorie lidí podle charakteristického chování nebo jiných znaků. Často se nedokážeme vyvarovat předsudků, i když k jejich obhájení nemáme žádný racionální podklad. Nejčastěji škatulkujeme ostatní podle rasy nebo příslušnosti k různým sociálním skupinám. Každý dohola ostříhaný musí být násilník, kdo má tetování, je podezřelý. Stejně máme ve své mysli zakotveno, že lidé v prestižnějším postavení se chovají v každé situaci slušně a že například vysokoškolský profesor nebude lhář.

### Vytváření vlastních schémat

Každý z nás má vlastní zkušenost o obvyklém jednání lidí v určitých situacích. Zkušený manažer například ví, jak se chová osoba, která má tendenci pracovat co možná nejméně, ale vytvářet dojem, že je nepostradatelná. Snadno se ale může stát, že zařadí do skupiny „flákačů“ i poctivého pracovníka, u kterého se nešťastnou shodou náhod nakupí okolnosti, které mu nedovolí podat obvyklý pracovní výkon.

### Ovlivnění vlastním psychickým stavem

Pokud si děláme názor na lidi kolem sebe během dne, kdy nás silně bolí zub, tak se po čase můžeme velmi divit, že s naším negativním hodnocením nějaké osoby nebudou ostatní souhlasit.

Někdy můžeme mít naopak tendenci určité osobě nadržovat. Když máme například hodnotit někoho, kdo „vybuchuje“ několikrát denně, tak se náš posudek může odvíjet od toho, zda sami „chytáme na první našlápnutí“, nebo jsme klidnějším typem osobnosti. Pokud jsme sami cholerici, máme často tendenci ostatní choleriky hodnotit shovívavěji, protože jsme si sami s tímto naturelem něco užili a víme, že náprava je obtížná, ne-li nemožná.

### Tendence neublížit ani nepomoci

Pokud si vyžádáme hodnocení nějaké konkrétní osoby od někoho jiného, měli bychom vždy brát jeho názory s rezervou. Jen málokdo z nás dokáže říci otevřeně svůj názor na druhé lidi, a tak se dočkáme většinou diplomatických odpovědí. Mnoho z nás má ještě v živé paměti nicneříkající posudky podle jedné šablony, kterými nás dříve různí jednotlivci a organizace hodnotili.

### Citlivost na určité podněty

Každý z nás je někdy podrážděn osobitými projevy chování druhých lidí. Někdy nás může rozladit také styl oblečení nebo nepříjemný tón hlasu jiné osoby. Přednášející může být negativně hodnocen jen proto, že poslu-

W  
chač je alergický na jeho ventilová slova, např. „jaksi“ nebo „prostě“, případně že používá nezvyklé nářeční prvky.

V nejmenovaném výrobním podniku odmítal chodit vedoucí pracovník na obědy s jedním podřízeným. Kolektivu to dlouho nebylo jasné, protože šlo o oblíbeného člena pracovní skupiny. Když vedoucího po čase oslovili, překvapil je, když řekl, že s tím pánem obědovat nemůže, protože jej k smrti irituje, jak místo bramborové hranolky říká „hranůlky“ a místo špeku „špíček“. Jak dokumentuje tento případ, někdy stačí jen málo k tomu, aby naše hodnocení bylo narušeno nicotnou proměnnou.

## XVII. JAK ROZEZNAT PRAVDU OD LŽI NA ZÁKLADĚ NEVERBÁLNÍHO PROJEVU

Při přednáškách dostávám často otázku, podle jakých neverbálních projevů lze bezpečně rozlišit pravdu od lži. Místo odpovědi uvádím obvykle příklad, který dokumentuje, o jak obtížnou problematiku jde.

Budoucí prodavačky dostaly za úkol v rámci výukových lekcí prodat figurantovi v roli zákazníka nekvalitní textilní zboží, které měly vydávat za zboží nejvyšší jakosti. Statečná děvčata v adolescentním věku se o to pokusila. Nepřiliš přesvědčivými argumenty se některým z nich podařilo textilie prodat. Ale ani ty nejspěšnější se nedokázaly podívat zákazníkovi do očí, otáčely se k němu bokem, jejich ruce se pohybovaly nekoordinovaně a třásl se jim hlas. Předváděly neverbální chování, které lze snadno identifikovat jako projevy neupřímného jednání.

**Je možné označit špatnou koordinaci pohybů rukou, natáčení se bokem a odvracení pohledu jako ukázkové projevy neupřímnosti přímo do učebnic pro manažery?**

Než si na tuto otázku odpovíme, měli bychom se seznámit také s tím, jak se s podobným problémem vypořádala skupina vedoucích pracovníků na školení, které mělo zlepšit jejich vyjednávací schopnosti. Skupina manažerů přijala úkol s potěšením a zhostila se ho až na výjimky perfektně. Mluvený projev byl plynulý, argumenty promyšlené, bez možnosti přímého napadnutí. Po celou dobu vydrželi být manažeři otočení k zákazníkovi čelem a jejich ruce předvedly dokonalý soulad.

Co tedy způsobilo, že jedna skupina se potýkala s vědomou lží neobratně a svým chováním na sebe prozrazovala neupřímnost, kdežto druhá skupina nikoliv?

**Příčinou jsou jednoznačně hodnotové žebříčky jednotlivých lidí.** Prodavačka, která není příliš zainteresovaná na zisku z prodeje nekvalitního zboží, bere tento školní příklad pouze jako povinný úkol, který, jak doufá, se nebude v budoucnosti opakovat.

Zkušený manažer nebo prodejce, který provádí klamný manévr, považuje podobný úkol za možnost, jak předvést svou profesionální obratnost. Pokud je vnitřně vyrovnan s „vyšší“ ideou, kvůli které druhé lidi klame, pak je zpravidla jeho projev plynulý, bez nekoordinovaných pohybů. Dokáže se dívat protihráči přímo do očí bez pocitu studu nebo viny. Stejněho manažera však můžeme za hodinu po akci nalézt zkroušeného na raportu u svého šéfa, od kterého odvrací tvář a třesou se mu ruce, když zdůvodňuje, proč některé části úkolu nedokázal splnit.

Falšování tělesných projevů je velmi náročná záležitost. I největší odborníci v této oblasti, jako jsou například politici, dokážou udržet dokonalou pozornost pouze omezenou dobu. Pokud někdy potřebujete „upravit“ informace určené protihráči, řekněte mu je tehdy, když zaměstnáváte své tělo nějakou rutinní činností, jako je sport nebo řízení auta. Při takové činnosti je neverbální „únik“ informací velmi omezený.

## **Neverbální projevy klamného manévru**

Jaké neverbální projevy nám pomohou poznat, že proti nám protihráč připravuje klamný manévr?

Jistě si vzpomenete, že malé děti, když řeknou hloupost nebo žalou, tak se chytí za pus. Člověk má po předcích zděděn zvyk zakrývat si ústa, která pronesou něco, co mozek myslel jinak. Zmíněné gesto je však průhledné pouze u malých dětí. Dospělý člověk má také tendenci zakrývat si ústa, jež pronášejí nepřilíh podložená tvrzení, ale je rafinovanější. Jeho ruka sice vyletí směrem k ústům, ale v poslední chvíli zasáhne varovný sig-

nál, který přesměruje ruku k jinému pohybu. Obyčejně si pak třeme uši, škrábeme se na tváři, dotýkáme se nosu nebo posunujeme brýle.

Řeč lidských gest je velice rozsáhlá záležitost, o níž existuje řada učebnic nazvaných většinou Tajná řeč lidského těla. Tyto publikace se pokoušejí popsat každé lidské gesto do detailů a přisoudit mu přesný význam. Někdy je až úsměvné sledovat, s jakou odvahou se jednotliví autoři pokoušejí přidělit konkrétnímu gestu přesný význam.

**Pro úspěšnou praxi vyjednaváče nám stačí vědět, že člověk, který lže, cítí se ohrožen nebo z nějakého jiného důvodu prožívá vnitřní napětí, má tendenci uchýlit se do bezpečné polohy. Skrčí se, překříží ruce a nohy, jako by si chtěl instinktivně chránit vnitřní orgány. Hlavu schová mezi ramena a obličej si kryje dlaněmi. Aniž si to uvědomuje, uchyluje se tak do prenatalní polohy, kdy se cítil nejbezpečněji – v matčině těle. Toto podvědomé stáhnutí se do „ulity“ je člověku vlastní také při fyzickém napadení. Jistě si každý z nás vzpomene na některé záběry z televizních přenosů, kdy jsme mohli sledovat, jak se choulí člověk, který má být lynčován davem. Stejnou tendenci má i člověk vystavený psychickému tlaku.**

Při vyjednávání se náš protivník většinou nebude choulit do prenatalní polohy, ale přesto na něm můžeme sledovat známky chování, které takové snaze nasvědčují. Jistě jste si někdy všimli gesta zkřížených nebo založených rukou, které používají někteří lidé jako bariéru před dotěrou, který při rozhovoru porušuje jejich výsostnou osobní zónu. Na společenských akcích lidé při nervozitě ruce přímo nekříží, ale vytvářejí bariéru před nepřijemným společníkem kultivovaněji. Pohrávají si s hodinkami nebo manžetovými knoflíky, případně drží před svým tělem ruku se skleničkou.

Labilní osoby, které sedí před konkurzní komisí, často klopí hlavu mezi ramena, kříží nohy a nemohou se zbavit třesu rukou. Jejich nervozitu poznáme snadno podle toho, jak málo prostoru zabírají. Zkušený vyjednaváč je s tímto jevem obeznámen, proto se naopak snaží zabírat prostoru co nejvíce, aby i v „nepřátelském“ území vaší kanceláře dával najevo svou převahu. Pohodlně se usadí, opře se do opěradla, rozloží si psací potřeby

a ostatní náležitosti na velkém prostoru a elegantně si dá nohu přes nohu. Pokud si je vědom, že se mu v nepříjemných situacích klepou ruce, bude se snažit fixovat si je přidržením se opěradla křesla. Když si je vědom, že nezvládá třes nohou, bude se snažit sedět za stolem.

Dobrý vyjednávač dokáže velmi dobře zvládat své neverbální projevy horní poloviny těla. Kdybychom však měli možnost sledovat při jednání pohyby jeho nohou, které ukryl pod deskou stolu, mohli bychom přesně odměřovat, kdy k nám je upřímný, a kdy ne.

- ▶ Další projev, který může znamenat nervozitu způsobenou nutností mluvit neupřímně, jsou tzv. **náhradní pohyby**. Uvolňují vnitřní napětí. Navenek ovšem slouží k upravování oděvu a vlasů nebo k čištění brýlí. Mohou to být i pohledy na hodinky nebo do kabelky. Kouření je jednou z nejtýpčejších náhradních činností. Zcela transparentní je situace, když si náš protihráč odklepává popel z cigarety, i když to není v dané chvíli potřeba.
- ▶ Pokud zachytíme drobné chvění rukou, cukání koutku úst, tik v očích, vyšší frekvenci mrkání, rudnutí a kapky potu na čele protihráče, můžeme usoudit, že prožívá v tuto chvíli vysoké vnitřní napětí. Vyhodnocení situace nám ještě umocní nervózní, letmé a váhavé úsměvy našeho protihráče, které mají většinou krátkou dobu trvání a bývají při něm skryté zuby.
- ▶ **Oční kontakt** je poněkud sporným indikátorem neupřímného jednání. Většina z nás ví od rodičů, že ten, kdo se nedívá druhému do očí, nemá čisté svědomí. Nemusí to být ovšem jen špatné svědomí nebo pokus o lež, pokud někdo nedokáže opřít pohled druhého. Lidé labilní a plaší nejsou ze své psychické podstaty přímého pohledu schopni zejména před cizí osobou ani v případech, že jsou zcela upřímní. Oční kontakt není proto zcela spolehlivým vodítkem pro rozlišení pravdivé a nepravdivé výpovědi protihráče. Podle mnoha autorů se lidé dívají do očí partnera 30–60 % doby, po kterou vedou rozhovor. Pokud se dívají ještě delší dobu, je pravděpodobné, že je mimo obsah hovoru zajímá i druhá osoba. Tohoto faktu využívají

lidé, kteří mají za úkol získávat nové kontaktní osoby. Jsou školeni na dlouhý a „upřímný“ pohled do očí člověka, se kterým jednají, aby tak simulovali hluboce lidský zájem o tuto osobu.

Pohled do očí druhého člověka může také signalizovat překvapení nebo údiv. Pokud se přitom oči široce otevřou a obočí se zdvihne, signalizuje nám druhá osoba nějakou nevyslovenou otázku. Pro praxi je důležité umět rozlišit udržování očního kontaktu od tzv. „civění“. Tento pohled bez živého náboje může znamenat pouhou slaboduchost.

**Přímo do očí si dlouhou dobu dokážou hledět jak milenci, tak i dva soupeři, kteří si takto měří své psychické síly. Zkušení vyjednávači vědí, že ten, kdo uhne pohledem jako první, bývá psychicky slabší a ovlivnitelnější.** V případě dvou rivalů může významný dlouhý pohled do očí znamenat také přípravu na výpad po provokujícím výroku nebo argumentu.

- ▶ **Stupeň prokrvení oční duhovky** našeho protihráče je pro nás výrazným znakem, který informuje o stavu psychiky této osoby. Mozek člověka i jeho oči jsou prokrvovány pomocí vnitřní krční tepny. Ostatní části obličeje jsou napájeny z vnější krční artérie. Proto může bystrý pozorovatel rozeznat emotivní hnutí doprovázené zvýšeným prokrvením mozku z očí svého protivníka. Silné hnutí myslí neboli afekt je možné spolehlivě pozorovat na změně v zabarvení duhovky oka, která může oproti normálnímu stavu zesvětlat nebo ztmavnout a její odstín se stane sytější.

Oko nám poskytuje ještě jeden důležitý ukazatel. Všichni víme, že **oční panenka** reaguje velmi citlivě na světlo. V tmavém prostředí se rozšiřuje a při jasném světle se zatahuje. Důležitou informací je ale pro nás fakt, že průměr zorničky se při konstantním osvětlení také mění vlivem emocionálního hnutí v lidské psychice. Pokud u svého protihráče zaznamenáte za jasného osvětlení široce rozevřené oční panenky, můžete velice snadno usuzovat, že v této chvíli prožívá kladné citové vzrušení. Ačkoliv to na svém chování nedává

znát, vývoj jednání se zřejmě v tomto okamžiku pohybuje pro něj příznivým směrem. V opačném případě, kdy se velikost oční panenky blíží k velikosti špendlíkové hlavičky, můžeme počítat s tím, že náš protějšek skrývá své nepřátelské zaměření vůči naší osobě. Změnu průměru očních zorniček nelze ovládat vůlí, můžeme ji proto považovat za citlivý nástroj, který nám pomůže určit, jaké pocity jsme u druhé osoby vyvolali.

- **Frekvence mrkání** je další neverbální projev, který prozrazuje, jestli je s výpovědí našeho protihráče všechno v pořádku.

V pohodovém stavu by měl člověk mrknout 3–4× za jednu minutu. Tato frekvence je normální pro dostatečné zvlhčení oční rohovky. V prostředí, které je prašné nebo větrné, se tato frekvence zvyšuje. Pokud zachytíme, že náš protějšek mrká nápadně častěji, než je uvedeno výše, je něco v nepořádku. Buď nevlastní dostatek sebedůvěry pro jednání, nebo nemá dostatek argumentů pro rozhovor s námi, případně přímo lže. Vyšší frekvence mrkání nás tak může upozornit na extrémní citlivost a celkovou labilitu této osoby nebo na její nízkou odolnost vůči zvládnání náročných situací. Pokud při častém mrkání také přikyvuje, je stvořen pouze pro podřízená postavení. Když náš protivník mrká méně často než my a bez obav hledí do naší tváře, pak nás může překvapit neústupností, sebejistotou a tvrdostí. Podobný výraz v tváři nalezneme u býka, který se v příští vteřině sveřepě vrhá proti toreadorovi.

## XVIII. JAK ROZEZNAT PRAVDU OD LŽI NA ZÁKLADĚ VERBÁLNÍHO PROJEVU

Ani v případě verbálního projevu člověka není možné jednoznačně vymezit některé řečové prvky jako stoprocentně identifikující lživá prohlášení. Tato slova neradi slyší výrobci tzv. „pravdivých telefonů“, které nás mají červenou diodou varovat, že člověk na druhé straně drátu nám v tuto chvíli lže. Tyto přístroje snímají chvění hlasivek, které stejně jako průsvit očních panenek nemůžeme ovládat vůlí. Člověk, který je navenek klidný, má být prozrazen hlasem, když je zaznamenáno neobvyklé chvění hlasivek, tzv. tremolo efekt. Tyto přístroje zaznamenají neobvyklý stav poté, co okamžitý hlasový projev porovnájí se svou databankou klidových řečových projevů stejného člověka (kterou si musíme nenápadně nahrát předem). Neobvyklý projev ale nemusí nutně znamenat přímo lež, ale může znamenat náhlou úzkost, indispozici, bolest zubů, nachlazení nebo ranní hádku s manželkou. Dokud nedosáhnou tyto přístroje vyšší dokonalosti, budeme se muset ještě nějakou dobu spolehnout na vlastní úsudek.

Co nám může napovědět při odhalování neupřímného projevu protihráče?

### Verbální aspekty neupřímného projevu

- **Rychlost řeči** je velmi důležitý faktor. Některé osoby mluví v rozrušení velmi rychle až překotně, jiné nejsou v podobné situaci naopak schopné mluvit plynule. V některých případech zadržávají nebo se mohou „zaseknout“ úplně. Pro praxi vyjednávače je nutné vědět, že náhlé zpomalení řečového tempa u osoby, která za normálních okol-

ností mluví plynule, znamená zpravidla zvýšení sebekontroly. V těchto okamžicích ostražitě sleduje obsah svého projevu. **Většinou se tak děje v okamžicích, kdy musí do svých plánů zakalkulovat nové okolnosti, se kterými původně nepočítala. Případně se snaží přednést svůj argument takovým způsobem, aby neuváženým tvrzením nezavdala příčinu k nepříjemným otázkám.**

- ▶ **Pauly v řeči** mají také důležitý význam. Pauza uprostřed věty může být velmi krátká (stačí 1,5 s) a již nás může upozornit, že něco není v pořádku. Nastává většinou v případě, kdy mluvčí začne vyslovovat nějakou myšlenku a náhle si uvědomí, že tuto skutečnost říci nesmí. Přestože obratně dovede myšlenku dokonce jiným směrem, podezření v nás zanechává.

**Tato situace se velmi podobá případům, kdy se snažíme mluvit v cizím jazyce, který ještě nemáme úplně zvládnutý. Začneme tvořit větu a v polovině si uvědomíme, že nám chybí důležité slovíčko, které neznáme. Jsme pak uprostřed věty nuceni opsat svoji myšlenku jiným způsobem, ovšem za cenu drobného zaváhání.**

- ▶ Osoba, která si neví rady, je zaskočena nebo je nejistá, mnohem častěji vkládá do řeči **ventilové zvuky**, jako je například pokašlávání, různé ehm, ééé apod. Tím získává čas pro hledání vhodné odpovědi nebo vhodných obrátů při formulaci nepříjemných skutečností.

Odborná školení pro manažery, vyjednavače a politiky se soustředují z velké části právě na „vychytávání“ těchto zvuků, které prozrazují váhání nad odpovědí.

- ▶ **Monotónní projev** svědčí o „nabířovaných“ vědomostech. Takový mluvčí často ani nerozumí obsahu svého sdělení nebo je opakuje mechanicky a myslí přitom na jiné záležitosti.
- ▶ **Sebejistý člověk mluví hlasitěji** než člověk v nejistotě nebo v podřízeném postavení. Tato skutečnost nám někdy pomůže odhalit podřízenost a nadřízenost ve skupině protihráčů. Vědět, kdo je šéf, může být v určitých situacích výhoda.

- ▶ **Člověk v tíživé situaci**, většinou poté, co úplně rezignoval, mluví slabším unaveným hlasem. Může se ovšem také stát, i když méně často, že v extrémní situaci naopak překvapí burácivým projevem.
- ▶ Dobrým ukazatelem je také „**latentní**“ doba po položení otázky do začátku odpovědi. Okamžitá odpověď po jedné, maximálně dvou sekundách nám napoví, že mluvčí odpovídá upřímně a otázka jej nezaskočila. Delší latentní čas může svědčit o averzi mezi tazajícím se a dotazovaným, o neupřímnosti nebo o překvapení dotazovaného.
- ▶ Mluví se také snadno prozradí tzv. **freudovským přeřekem**. V tomto případě použije podvědomě slovo, které prozradí, jak se v dané situaci cítí. Děje se tak opět ve stavech úzkosti a obav. Když někdo vstoupí s úsměvem do místnosti a místo „dobry den“ řekne „na shledanou“, prozrazuje tím, že by byl nejraději okamžitě na odchodu. Podobnou situaci vystihuje anekdota, kdy manželka říká svému muži: „Víš, drahý, dlouho jsem přemýšlela o našem stáří a rozhodla jsem se, že kdyby někdo z nás umřel, tak se odstěhuji na venkov.“

## Jak reagují neupřímné osoby na obvinění

V některých případech se nevyhneme přímému obvinění protivníka, pokud jeho výpověď zní jako nepravdivá. Když následně posuzujeme reakci obviněné osoby, můžeme s velkou pravděpodobností zjistit, jestli se ve svém názoru nemýlíme. Musíme ale vědět, že pro nevinnou osobu je příznačné okamžité odmítání obvinění a obhajování se. Skutečný viník však je ostražitější. Vyčkává, až vytáhneme všechna esa. Nevinný se obhajuje opakovaně, velice detailně rozebírá, proč nemohl jednat nečestně. Nevyhýbá se kritickým otázkám, vrací se k nim, snaží se je logicky zdůvodnit a dovolává se svědků. Poukazuje na neslučitelnost činu se svým obvyklým chováním, osobnostním založením nebo postavením. Nevinná osoba



je také citlivá na reakci svých známých a přátel, kteří by se mohli dozvědět, že je obviněna, a dovolává se mlčenlivosti zúčastněných osob.

Viník většinou pouze stroze odmítá obvinění, reaguje krátce a opatrně. Kritickým otázkám se vyhýbá a snaží se je zamlžit.

- ▶ I v případě přímého obvinění protihráče musíme počítat s tím, že nacvičit si chování „nevinné“, vyděšené osoby není nemožné. Některé výstupy protřelých obchodníků si nezadají s vystoupením filmové hvězdy.

## XIX. JAK ZÍSKAT INFORMACE

Každý vyjednaváč se snaží získat informace, které mu mohou dopomoct k vyjednání konkrétní hodnoty. Shromažďování informací je ovšem oblast, která často naráží na nepsané etické zásady a v mnoha případech také na zákony. Protože informace jsou velice cenné zboží, na způsob jejich získání se příjemce ve většině případů neptá, nebo se spíše ani nechce ptát. Na tuto „nečistou“ práci mají movití investoři schopné zaměstnance nebo využijí služeb soukromých agentur.

### Jakými metodami je možné získat informace?

Největší část informací, které potřebujeme k tomu, abychom získali důležitou zakázku, dobře placené místo nebo uzavřeli výhodný obchod, získáme bez problémů z veřejně přístupných zdrojů. Několik hodin vlastní analytické práce u internetu se nám může mnohonásobně vrátit stejně jako čas strávený studiem odborné literatury nebo propagačních materiálů konkurence.

### Jak ale získat informace o strategických plánech konkurence? Jakým způsobem nalákat spojence, který má možnost lobbovat za nás na příslušných místech?

Není to tak obtížné, jak by se mohlo v tuto chvíli zdát, protože k získání důvěrných informací není vždy nutné nakupovat speciální špiónážní techniku a umisťovat ji v přestrojení za instalatéra do kanceláří konkurence.

Předem si musíme uvědomit, že informace, které nám mohou připadat jako strategické, a proto nezískatelné, jsou často známé daleko širšímu počtu osob, než bychom byli ochotni odhadovat. Osoby pracující v prostředí, které nás zajímá, jsou často schopny sestavit důležité poznatky na základě několika postřehů, kterých si při své pracovní činnosti povšimly. Pokud se nám podaří získat několik kusých informací od zainteresovaných osob, jsme schopni udělat si pravděpodobný závěr daleko snadněji, než

když se stejné poznatky snažíme získat vcelku, například opíjením nebo uplácením náměstka generálního ředitele konkurenčního podniku.

**Tím se dostáváme k jádru problematiky. Nejvíce informací se dovíme postupně, od osob, které k nim mají přístup. Pokud jsme při tom dostatečně obratní, můžeme informace získat tak, že dotazovaná osoba si ani nebude uvědomovat, že nám je poskytla.**

Existuje několik přístupů k získávání informací, které jsou více či méně použitelné ve skromných podmínkách osamělého vyjednavče.

### **Získání informací nadchnutím pro vyšší ideu**

Prvním způsobem je přesvědčit osobu, která má informace, tím, že ji nadchnete pro „vyšší“ ideu, se kterou se oba ztotožňujete. Velice mazaný přístup je přesvědčit tuto osobu, že poskytnutím informací pro naše zájmy pomůže nejvíce prosperitě vlastního podniku nebo instituce. Tím ji zbavíme výčitek svědomí, že nám řekla něco, co může jejího zaměstnavatele poškodit.

Řada významných západních politiků se chlubí, že mají přesné informace o potížích s uvedením Jaderné elektrárny Temelín do provozu. Někteří uvádějí, že mají přímo v Temelíně mezi zaměstnanci své informační zdroje. Pokud nedáme brát v úvahu, že by mohlo jít o informátory placené, půjde zřejmě o skryté ekologické aktivisty, kteří donášejí na svého zaměstnavatele ve jménu „vyšších ekologických“ idejí.

### **Získání informací pod nátlakem**

Druhý způsob získání informací, který uvádím, ale nedoporučuji, je přimět nějakou osobu, aby nám vydala informace pod nátlakem skutečností, které ji mohou ohrozit. Tento způsob je účinný v jednorázových případech, kdy je nějaká osoba přinucena kompromitujícími okolnostmi k vydání informací. Protože jedná pod tlakem, může změnou svého chování prozradit, že něco není v pořádku. Případně může po předání poznatků nám také potají informovat původního majitele informací, k čemu byla přinucena. V některých případech se taková osoba snaží o zlehčení působnosti kompromitujících informací více než o splnění úkolu, ke kterému byla přinucena. Nikdy také nemůžeme vědět, zda informace, které mají nějakou osobu kompromitovat, jsou pro ni významné a ohrožující. Zdokumentovaná nevěra nemusí být vždy ohrožujícím faktorem, například u manželů, kteří udržují formální manželství.

Přinucení protihráče může přinést ve vyjednávání zisk, ale takový úspěch je nejistý a metoda je to v zásadě velice odpudivá. Někteří autoři zábavných knih se někdy snaží dát lidskou tvář i jednání, při kterém bylo využito tvrdé vydírání. Nátlaku se ale musí dopouštět sympatický hrdina a oběť vydírání by měl být příkladný padouch.

### **Získání informací mučením**

Další metodou získání informací, o které se zmíním jen okrajově, je mučení. Tento způsob získávání informací je neúčinnější, ale zároveň nejdopornější. Mučení lze jen těžko vydržet. I činy těch nejstatečnějších hrdinů z čítanek musely být upraveny, protože neodpovídaly realitě. Po roce 1989 byly například zveřejněny další části románu Julia Fučíka Reportáž psaná na oprátce, které za vlády komunistů nemohly vyjít. Zde se dozvídáme, že i tento hrdina nakonec podlehl a mluvil, i když se tak údajně snažil mást a zavádět nepřitele.

Poslední válečné konflikty udělaly ze Ženevských konvencí bezvýznamnou listinu. Vojáci, kteří dnes upadnou do rukou sadistického nepřítele, mohou maximálně oddálit sdělení informací, které vědí, čímž znemožní nepříteli reagovat okamžitě. Zajetí američtí piloti při válce v Zálivu v roce 1990 byli podrobeni tak krutému mučení, že každá hodina, kterou oddálili sdělení informací, byla velice draze zaplacená. I pouhá hodina však měla velký význam pro další spojenecké operace. Z výpovědi letců je patrné, že největší ranou pro ně byl psychický teror. Jako velmi otřesný moment líčili zážitek, kdy byli krutě zbiti ještě před výslechem, aniž se jich do té doby někdo na něco zeptal.

Historie nás ale poučila, že i mučení může být velice elegantní záležitostí. Ve středověku nebyli šlechtici mučeni stejně jako prostí poddaní, ale byli „týráni“ například tím, že jim bylo v žaláři trvale předkládáno k obědu jejich nejzamilovanější jídlo. Jak dlouho dokázali odolávat této formě nátlaku, se již asi nedovíme.

## Získání informací protislužbou

Nejobvyklejší metodou, jak získat informace, je postup, při kterém informátor získá za své služby nějakou výhodu. Jak se přitom vyrovná s problémy svého svědomí, je opět otázkou na dlouhou diskusi. V dnešní chaotické době je tato metoda používána natolik, že si osoby uvolňující informace dělají o své svědomí stejné starosti jako třeba ti, co krátí daně. Je na čtenáři, aby se při čtení následujících řádků rozhodl, jak se v případě nutnosti získat informace zachová. Případně aby se poučil, kdyby byl získáván jako zdroj informací pro někoho dalšího.

Velice často jsou při různých příležitostech, přímo nebo oklikou, přesvědčováni zaměstnanci konkurenčních podniků, aby sdělili důležité informace. Zaplacení za ně dostávají různým způsobem. Některý informátor se spokojí se zaplacením dobrého oběda, jiný chce oplátkou získat výhodné místo u konkurence nebo požaduje přímluvu za své zájmy. Někdo sdělí informace ochotně a zadarmo, protože se chce například pomstít svým

nadřazeným. Zkušení vyjednávači si vždy předem zjišťují, co na kterou osobu platí, a postupují při tom obdobně, jak je uvedeno v kapitole Jak ohodnotit protihráče.

- ▶ Většinou se při vyjednávání o poskytnutí citlivých informací postupuje tak, že oslovená osoba je nejprve požádána o několik méně významných faktů. Pokud je přístupná, bývá odměněna dárkem, který významně převyšuje cenu informací. V případě, že tuto pozornost přijme, je okamžitě požádána znovu, tentokrát o citlivější informace. Je velice obtížné určit, jaká hodnota odměny je odpovídající, aby nebyla nepřiměřeně vysoká, ani urážlivě nízká. Musíme počítat s tím, že požádaná osoba si většinou sama o nic neřekne a naoko se obdarování brání. V některých případech nemusí být peníze ani dárky nejdůležitější motivací. Osoba, která poskytuje informace, se může chtít dostat do prostředí, kam sama nemá přístup. Pozvánka na raut s cizokrajnými pochoutkami, kde bude mít možnost potrást si rukou s VIP osobnostmi, jí pomůže nahradit chybějící části vlastního sebevědomí.
- ▶ Někdy můžeme osobě, od které požadujeme informace, naznačit, že ji chceme za poskytnuté poznatky obdarovat pěkným dárkem. Například jí slíbíme mobilní telefon. Oslovená osoba, aniž zatím cokoliv důležitého sdělila, okamžitě pozitivně reaguje a žádá jeden z nejdražších modelů na trhu. Kdybychom se v tom okamžiku rozcílili nad touto neomaleností a chtěli ukončit jednání, děláme chybu. Pokud na to máme prostředky, je lepší variantou této žádosti vyhovět a zakoupit žádaný přístroj. Pak ale můžeme vynechat všechny jemné opatrné úvodní fáze a přejít rovnou k přímým požadavkům na informace, které nás zajímají.

## Získání informací díky ješitnosti

Nejlevnější, a přitom vysoce efektivní způsob získávání informací je taktická manipulace s ješitností osoby, od které hodláme získat informace. Magdalena Dietlová, manželka slavného televizního scenáristy, uvedla v jednom rozhovoru zajímavou myšlenku:

„Žena, která pracuje v mužské profesi, je proti mužům ve výhodě. Dokáže si snadněji přiznat omyl, a pokud je zkušená, umí zacházet s mužskou ješitností, což je velmi silná zbraň. Musí s ní ovšem zacházet s citem, jako s každou zbraní.“

Budeme vycházet z faktu, že každý z nás má mnoho představ, názorů a problémů, které by rád někomu sdělil, a tím ulevil své psychice. Protože je mnoho vypravěčů, chybí posluchači. Pokud budeme ochotni vyčlenit se z davu vypravěčů a staneme se pozornými posluchači, máme vyhráno. Není to ale jednoduchá záležitost. Každý z nás nejraději začíná větu slůvkem „já“ a svým pocitem důležitosti je dostatečně omámen. Proto rád sdělujeme ostatním své úspěchy a zkušenosti nebo se snažíme ulevit si v případě těžkostí. Vlastní problém, například se ztrátou zaměstnání, nás v té chvíli zajímá více než například katastrofické záplavy v Bangladéši. Pokud potlačíme své přirozené potřeby chlubit se nebo si stěžovat, jsme na dobré cestě získat snadno a s noblesou nové známé, kteří nás budou rádi vyhledávat.

Chcete-li se stát oblíbenými, ptejte se druhých, co se jim povedlo, co prožívají a co je trápí.

## Co je ještě potřebné k úspěšnému získávání informací

V první řadě je ovšem nutné, aby se rozšířil váš okruh kamarádů a známých. Je to snadné, požádejte každého, s kým se chcete sejít a pobavit

se, aby vzal s sebou ještě někoho, s odůvodněním, že ve větší společnosti zažijete větší zábavu. Když se tak stane, je jen na vás, zda se osvědčíte jako dobří společníci a budete zváni i dalšími lidmi na významnější akce.

**Důležitým předpokladem úspěchu je stálé rozvíjení svého všeobecného přehledu. Pokud se chcete ptát nějakého odborníka na jeho obor, je nutné mít alespoň základní přehled v této problematice. Nepotěšíte ho svým zájmem, když mu budete dávat pouze naivní otázky. Odborník bude potěšen pouze otázkami osoby, která se zajímá o jemné detaily jeho práce.**

Kvalitní a přesné otázky jsou nezbytným základem. Každý dospělý muž je potěšen, když může vzdělanému a sympatickému člověku sdělit, jak je ve svém oboru nebo ve svých koníčcích důležitý, co v nich dosáhl a co zajímavého právě řeší. Zpravidla si při tom ani neuvědomuje, že jako vedlejší produkt sděluje informace, které by vlastně ventilovat neměl. V této chvíli se řada čtenářů domnívá, že není možné, aby se nechala dospělá osoba takto manipulovat, aby zcela bezelstně odpovídala na otázky neznámé osobě. Možná to bude pro mnoho čtenářů překvapivé, ale lidské ego je tak choulostivé, že pro jeho povzbuzení zapomíná mnoho lidí na jakoukoliv opatrnost. Zejména tehdy, když s nimi hovoříte o tom, co je jejich srdci nejbližší, a umožňujete jim, aby se mohli cítit jako důležité osoby. Stejně tak je nutné, aby vaše snaha vynívala přirozeně, protože přehnané chválení je velice nápadné.

Lord Chesterfield říkal často svému synovi: „Buď moudřejší než ostatní, ale neříkej jim to.“

V některých kurzech se používá zajímavá metoda nácviku této dovednosti. Výsledky jasně dokumentují její efektivitu. Při nácviku jsou jednotliví frekventanti odvedeni do restaurace a je jim ukázána zcela náhodná osoba, kterou vybere lektor. Poté je frekventant povinen přisednout k této osobě nebo osobám a navázat s nimi kontakt. Úkolem žáků je zjistit, kdo je tato osoba, jaké má zaměstnání a co právě ve své profesi řeší. Lektor si pak sedne poblíž, aby si žák nemohl vymýšlet.

Z tohoto praktického cvičení mají frekventanti vždy velké obavy, domnívají se, že úkol nemohou zvládnout. Opak je pravdou. V případě, že žák najde vhodný způsob, jak navázat kontakt, a následně pokládá inteligentní otázky, má jediný problém – jak se od tohoto člověka slušně zdvihnout a odejít. Oslovené osoby jsou tak potěšeny zájmem o svou osobu, že chtějí za žáky platit útratu, zvou je do rodiny nebo jim nabízejí zaměstnání apod. Často jsou tak zabrány do výkladu o svých úspěších nebo nepříjemnostech, že netuší, komu celý večer sdělovaly informace. Jsou příjemně naladěny, a pokud se jich zeptáte na dojmy z jednání se žákem, sdělí vám, že si perfektně popovídaly. Vůbec si neuvědomují, že takřka celý večer mluvily pouze ony.

Jakkoliv to zní fantasticky, existuje i mnoho významných osob, které takto poskytovaly informace a nevěděly komu. Čtenáři si jistě vzpomenou na případ bývalého vídeňského starosty, který nemohl na poslední chvíli dostat vysoké české státní vyznamenání. Zjistilo se, že v mladších letech poskytoval citlivé informace československé rozvědce. Starosta se hájil tím, že nikdy nepodepsal žádný akt spolupráce a neměl tušení, kdo jsou pánové, kteří se jej chodí ptát na jeho odborná stanoviska.

V tisku se objevila i stanoviska pracovníků rozvědky, kteří si pro informace jezdili. Potvrdili, že žádný závazek spolupráce nemusel být nikdy sepsán, protože tento pán po vhodném dotázání, cituji doslova: „Sypal informace jako vodopád.“

Pokud se vyzbrojíme dostatkem trpělivosti, můžeme získat zajímavé informace, protože většina mužů těžko odolá sugestivní otázce směřované k možnosti pochválit sám sebe. Po navázání hlubšího vztahu budeme také nuceni poslouchat, jaké problémy má náš člověk s manželkou, dětmi nebo s tchyní. Také se snadno můžeme stát jedinými, kdo jej dokáže „upřímně“ ocenit. V žádném případě se ale nepokoušíme udílet zaručené rady, jak řešit osobní problémy. Pomáháme je řešit pouze v případě, že jsme si bezpečně jisti svým nadhledem nad situací. Vyvarujeme se přímých doporučení typu: „Nejlépe bude, když uděláš tohle.“ Omezíme se pouze na doporučení, jak by bylo možné tuto situaci řešit, případně nabídneme několik možností. Rozhodnout se musí náš partner sám, protože pouze on

má nejvíce informací o svém problému. Nenechme se vmanipulovat do role rádce, kterému bude neúspěch přisouzen. Ve většině případů stačí, když umožníme osobě, o kterou máme zájem, uvolnit se, snížit psychické napětí a získat nadhled nad svou situací tím, že nám jí může sdělit.

**V umění získávat nové kvalitní kontakty je nejdůležitější schopnost pozorně naslouchat a klást otázky, které druhého potěší. Naučit se poslouchat bez přerušování je záruka úspěchu a vlastně celá věda.**

**Na závěr této kapitoly bych se rád zmínil ještě o jednom pozoruhodném způsobu získávání informací.**

Uvedený způsob získávání informací je poměrně nový. Je používán různými sektami a agenturami, které si dokážou získat poznatky tímto rafinovaným způsobem. Osoby, které jim informace poskytují, jim dokonce za tuto činnost ještě platí. Zmiňované agentury se většinou zabývají přednáškovou a poradenskou činností, při které umožňují posluchačům získat podrobný psychologický rozbor vlastní osobnosti. Poté je zájemcům umožněno navštěvovat užší pohovory, kde je jim individuálně pomáháno s jejich těžkostmi.

Tyto agentury jsou orientovány hlavně na lidi málo sebevědomé, plaché a ostýchavé, kteří potřebují stálé vedení při životní cestě. Skutečně se jim zde dostane pomoci, někdy i tak, že klienti postupně stoupají po společenském a pracovním žebříčku. Protože u nich během terapie dojde k důkladnému „propláchnutí“ mozku, stále zůstávají závislí na svém poradci. Ten s nimi za určitý poplatek řeší všechny rodinné a pracovní problémy, které mají. Aby poradce mohl řešit s klientem jeho pracovní problémy, musí vědět, **jak to na jeho pracovišti chodí a jaké úkoly se tam řeší. Pokud chce „pomáhat“ klientovi i v jeho potížích se spolupracovníky, musí mu být sdělena charakteristika jeho nadřízených i podřízených...**

## XX. JAK TRÉNOVAT VYJEDNÁVÁNÍ

Úspěšným vyjednavatelem se může stát pouze ten, kdo nepodcenil celoživotní vzdělávání, zejména studium lidského chování a jednání.

Jak ještě můžeme trénovat?

1. **Zvyšování všeobecného přehledu** je další důležitá složka přípravy, která vyjednavaci umožňuje flexibilně reagovat například na potřeby trhu nebo zájmy zákazníků. Četba denního tisku by měla být minimální investicí k rozšíření obzoru vyjednavatele.
2. **Schopnost obratně komunikovat** a plynule přecházet z jednoho tématu na téma druhé umožňuje odvádět hovor nebo vyjednávání směrem, který nám vyhovuje. Tuto schopnost lze poměrně snadno trénovat každý den při čtení denního tisku. Stačí si náhodně označit dva zcela nesouvisející články v novinách a začít nahlas mluvit o tématu prvního článku. Pokud je váš všeobecný přehled dobrý, snadno dokážete mluvit na jakékoliv téma a postupně a nenásilně najít přechodový můstek, který vám umožní přejít na téma druhé, které jste si zaškrtili. Při cvičení je velmi důležité zachovat klid a nesnažit se od prvních okamžiků myslet na to, jak najdete souvislosti mezi dvěma nesourodými tématy. Základem úspěchu je klidně hovořit na první téma barvitě a dlouho, až vám možnost, jak přejít na druhé téma, „naskočí“ sama. Tento druh cvičení je jedním z těch, o kterých žáci manažerských kurzů tvrdí, že jsou obtížná, nebo dokonce nemožná. Po určitém tréninku se toto cvičení stává oblíbeným a bývá otázkou cti, kdo z žáků dokáže spojit vzdálenější témata.
3. Denní tisk nám poslouží i k dalšímu tréninku, při kterém se můžete učit reagovat na jakékoliv téma. Požádejte svého přítele, ať vám postupně předčítá nadpisy novin, které ještě nemáte přečtené. Nejlépe když se vás ptá větou, která je obvyklá při společenských rozhovorech, napří-

klad na recepcích: „Pane inženýre (doktore, magistře), zrovna tedy probíráme ‚nadpis z novin‘, jaký je váš názor na tuto problematiku?“

Tato metoda vám pomůže při zlepšení všeobecného přehledu, ale zejména vás naučí reagovat na neočekávané skutečnosti. Po nácvicích si budete schopni vytvořit několik úvodních, nezávazných frází, které vám umožní získat čas k potlačení překvapení z neočekávané otázky a k vytvoření kvalitní odpovědi.

Úvodní věty většinou zní podobně jako tyto:

- ▶ „Ano, to je skutečně zajímavé a aktuální téma, ale musíme se na něj dívat z různých úhlů pohledu...“
  - ▶ „Bohužel nejsem přesně informován, ale přesto si dovoluji tvrdit, že...“
  - ▶ „Nemyslím, že jsem odborník na tuto tematiku, ale shodou okolností jsem nedávno četl...“
  - ▶ „Podle mého názoru musíme hodnotit subjektivní i objektivní části problému, ale většina odborníků tvrdí, že z hlediska globálního aspektu je to pouze bazírování na platformě humánního kompromisu, což je sporadické a diskutabilní.“
4. **Jednání pod psychickým tlakem** lze cvičit tak, že v rámci tréninkových lekcí zadáme účastníkům témata, na která povedou samostatné monology. Situace bude zkomplikována tím, že nebudou smět použít nějaké zcela běžné slovo, například „zákazník“ nebo „zboží“. Uvedené zatížení vyvolá u každého člověka zvýšené soustředění, které jej nutí dělat pauzy a používat vycpávkové, nefunkční zvuky. Po několika nácvicích dokážou účastníci kurzů mluvit plynule i při tomto zatížení.
  5. **Navazování nových užitečných kontaktů** lze také velmi snadno a levně trénovat. Jak již bylo zmíněno v kapitole Jak získat informace, mužské ego je fenomén, který, když je vhodně uchopen, může být snadno manipulován.



Nové kontakty můžete získávat v zaměstnání, na různých společenských událostech, ale i na mnoha dalších místech. Každý člověk má své vlastní kontakty, a pokud se osvědčíte jako příjemný a zábavný společník, budete automaticky předáván dále. V případě, že máte dost odvahy, můžete zkusit kontaktovat i spoluobčany v restauracích. Stačí zvolit vhodnou záminku k přisednutí ke stolu a rozvíjet hovor. Pokud necháte svému novému společníkovi vyniknout tím, že si dáte například v něčem poradit, případně se poučit o jeho zájmech nebo pracovním procesem, máte vyhráno. Nesmíte ovšem zapomenout na dvě základní poučky.

**První zásada** nám říká, že otázky, které klademe, musí být na úrovni, protože každého více potěší poučit vzdělaného člověka než někoho, komu je nutné vysvětlovat vše od základů.

**Druhá zásada** praví, že při získávání kontaktů jsme povinni potlačit svou touhu sdělit našemu protějšku, co všechno o jeho oboru nebo koníčku víme. Není to jednoduché, ale když jsme rozhodnutí získat nový kontakt, musíme vytrvat. Svoje vědomosti ale můžeme elegantně využít k formulaci otázek, které náš protějšek budou těšit a rád se o nich rozpovídá. Jak již bylo řečeno, nejtěžší bývá elegantní ukončení debaty, protože člověk, který má možnost prezentovat své úspěchy nebo omlouvat své neúspěchy, zpravidla přestává vnímat čas.

6. Velice zajímavou formu praktického tréninku nám umožňují naši sousedé v Německu. Každých čtrnáct dní tam pořádají větší města tzv. „bleší trh“, kterému říkají Flohmarkt. Zde je možné koupit úplně vše, co německým domácnostem doma přebývá, od jehly až po automobil. Pro nás je ale velice zajímavý fakt, že na těchto trzích lze smlouvat. Záleží na našich schopnostech, jestli dokážeme přesvědčit prodávajícího, že jeho video má hodnotu pouze deset marek, a ne třicet, jak požaduje. Zajímavé je, že i prodávající sem chodí pravidelně nejen kvůli zisku, ale také pro možnost vyzkoušet si vyjednávání. Ze stejného důvodu berou s sebou i své děti a dají jim možnost prodat si své hračky samy.

Při podobných obchodech je možné trénovat zejména potlačení svého nadšení, když na pultě objevíme věc, kterou již dlouho sháníme. Jakýkoliv projev radosti spatřený prodáváčem vyvolá okamžité zvýšení ceny.

Stejně tak zde lze trénovat odhad vhodné cenové nabídky v případě, že prodávající nemá přesně určeno, kolik bude požadovat. Umění trefit se do optimální úvodní nabídky je záležitostí dlouhého tréninku a zejména dobrých znalostí cen různých druhů zboží.

7. Výbornou formou tréninku k rozpoznávání neupřímných verbálních a neverbálních projevů protihráče poskytují některé televizní soutěžní pořady, ve kterých mají soutěžící za úkol poznat, kdo je manželem nebo manželkou známé osobnosti. Volit mohou z několika účastníků, kteří se je snaží přesvědčit, že zrovna oni jsou sezdáni s hostem večera.

Úkol bývá ztížen tím, že falešní manželé jsou často profesionálními herci, kteří mají k dispozici mnoho údajů o osobě, kterou představují. Přesto bedlivému divákovi neuniknou neverbální projevy, které prozradí, kdo z účastníků fabuluje. Sledování podobných pořadů je výbornou metodou, jak se naučit rozpoznávat i velmi jemné tělesné i řečové projevy, které svědčí o neupřímné povědi.

8. Prodejní akce jakéhokoli druhu jsou výbornou příležitostí ověřit si v praxi schopnosti vyjednávat. Jsou nejlepší přípravou pro zlepšení schopností odhalovat slabiny, triky nebo lsti protihráčů. Vycvičí vás v umění vyvracet argumenty, které pro prodejce vypracovaly týmy odborníků tak, aby byly „neprůstřelné“.
9. Optimální formou tréninku je využití rolových her za pomoci kvalitního figuranta, kde si můžete vyzkoušet jednotlivé situace, které vás mohou potkat ve vašem oboru. Tato praktická cvičení je vhodné nahrávat na videozáznam a následně si udělat rozbor svého vystoupení za přispění odborníka v oboru nebo psychologa. Pomocí videozáznamu dokážete identifikovat své verbální i neverbální projevy, ventilová slova či zvuky,







10. Dejte ostatním možnost zažít pocit, že jsou také důležitou osobou. Vaším cílem je ovlivnit druhé, nikoliv jim dokázat, že jste lepší než oni. Oslovujte přitom druhé lidi jménem, protože vlastní jméno zní člověku nejlíbivěji ze všech slov.
11. Bavte se o věcech, které mají druzí lidé nejraději. Nechte druhé vyprávět své příběhy a dávejte jim otázky, které je potěší, a pak budete jejich nejmilejším přítelem.
12. Nesnažte se hádat, co si druzí lidé přejí, protože vám to řeknou sami.
13. Rychlost jednání je často velmi důležitá, příležitosti je nutné se chytit pohotově. Zbohatnout se dá i rychle. Pomalost a vytrvalost není vždy ta nejvhodnější strategie.
14. Pokud budete jednat tak, abyste nikdy nemohli prohrát, tak vlastně prohráváte od samého počátku. Omyly a chyby jsou přirozené, bez nich by nebylo pokroku.
15. Kopírujte dobré nápady a vylepšete je.
16. Umění vyjednávat a obchodovat je důležité, ale podstatnou částí úspěchu je nabízet kvalitní produkt.
17. Murphyho paradox nám říká, že nejméně vysilující je spolehnout se na vlastní síly.
18. Pamatujte, že štěstí přeje pouze připraveným!



## POUŽITÁ LITERATURA

- Alder, H.:** NLP pro manažery, Praha, PRAGMA 1997  
**Bednařík, A.:** Riešenie konfliktov, Bratislava, Centrum prevencie a riešenia konfliktov 2001  
**Bownová, G., Bradyová, C.:** Úspěšná manažerka, Praha, MOTTO 1996  
**Capponi, V., Novák, T.:** Sám sobě mluvčím, Praha, GRADA 1994  
**Carnegie, D.:** Jak získávat přátele a působit na lidi, Praha, TALPRESS 1990  
**Černý, V.:** Jak na jednotlivé typy lidí, Praha, COMPUTER PRESS 2000  
**Čírtková, L., Červinka, F.:** Forézní psychologie, Praha SUPPORT 1994  
**Čírtková, L.:** Policejní psychologie, Praha, SUPPORT 1996  
**Kennedy, S. D.:** Bez pravidel, Brno Jiří ALMAN 2000  
**Khelerová, V.:** Trénink obchodního jednání, Praha GRADA 1993  
**Kohout, J.:** Rétorika, Praha MANAGEMENT PRESS 1998  
**Lax, A. D., Sebenius, K. J.:** Manažer jako vyjednaváč, Praha VICTORIA PUBLISHING 1994  
**McLaganová, P., Krembs P.:** Komunikace na úrovni, Praha, MANAGEMENT PRESS 1998  
**Měchurová, A.:** Jak dobře mluvit a úspěšně jednat, Praha MAGNET PRESS 1992  
**Nazare-Aga, I.:** Nenechte sebou manipulovat, Praha, PORTÁL 1999  
**Nekonečný, M.:** Psychologie osobnosti. Praha, ACADEMIA 1997  
**Novák, J.:** Kapitoly z praktické sociální psychologie, Praha, AVIS 1993  
**Pardel, T.:** Psychológia. Bratislava, Psychodiagnostické a didaktické testy, n.p. 1982  
**Praško, J., Prašková, H.:** Trápí vás nadměrný stud, Praha, GRADA PUBLISHING 1999  
**Sedláček, I. a kol., Martinková, V. a kol.:** Člověk mezi lidmi, Praha, TRIZONIA 1998  
**Sewell, C., Brown, B. P.:** Jak udělat z náhodného klienta zákazníka na celý život, Praha TALPRESS 1996  
**Schwarz, J. D.:** Myslete úspěšně, Praha, MEDIUM 1997  
**Spenserová, C.:** Styl pro muže, Praha, IKAR 2001



Spillaneová, M.: Image muže, Praha, IKAR 1997

Thiel, E.: Mluvíme tělem, Praha, KNIŽNÍ KLUB 1997

Ury, W.: Jak překonat nesouhlas, Praha, MANAGEMENT PRESS 1998

Wareham, J.: Tajemství lovce mozků, Praha, MANAGEMENT PRESS  
1997