



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Tipy a triky pro obchodníky – jak lépe prodávat

PRO-BIO Svaz ekologických zaměstnanců

Srdečně Vás vítáme na dnešním semináři

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

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

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

Vážíme si důvěry Vás všech.

A. OBSAH

A.	OBSAH	2
B.	POJETÍ KONFLIKTU, JEHO PODSTATA A PŘÍČINY	3
C.	ZÁKLADNÍ VYJEDNÁVACÍ STRATEGIE	8
D.	VYJEDNÁVÁNÍ V OBTÍŽNÝCH PODMÍNKÁCH	13
E.	HLAVNÍ NÁSTROJE ASERTIVNÍ KOMUNIKACE	16
F.	ASERTIVITA A KRITIKA	21
G.	PŘÍMÝ MARKETING	26
I.	DOPORUČENÁ A POUŽITÁ LITERATURA.....	29
J.	POZNÁMKY	30

B. POJETÍ KONFLIKTU, JEHO PODSTATA A PŘÍČINY

Podstata a příčiny konfliktu

Konflikt je vyústěním komunikačního nedorozumění v rámci našeho každodenního života. Při přenosu informace, při jejím vysílání nebo příjmu došlo k chybě, díky které není možné – bez předchozího vyjasnění - pokračovat dál. Nedorozumění může být způsobeno mnoha faktory, které lze obecně rozdělit do několika skupin:

Bariéry osobní

.....
.....
.....
.....

Bariéry procesní

.....
.....
.....
.....

Bariéry vnější

.....
.....
.....
.....

Cyklus konfliktu, jednotlivé fáze

Konflikt málokdy vzniká jako momentální, nahodilá situace. **Odehrává se v kruhu**, na začátku stojí naše **osobní predispozice** – únava, stres, poraněné city, které způsobují naši větší

vnímavost na určité situace, vzniká situace, která se nám nelíbí, se kterou nejsme různých důvodů spokojeni. Od svého protějšku se snažíme **získat jeho stanoviska**, postřehy, názory - jak danou situaci vnímá, čeho chce dosáhnout, co očekává. V případě, že se naše očekávání potkávají a dojde k **vyjasnění situace**, problém je vyřešen. Pokud ne, **vzniká konflikt** – otevřený projev nesouhlasu, nespokojenosti. Podle naší reakce – stanoviska, které zaujmeme, argumentace, snahy a ochoty hledat oboustranně výhodné řešení, je konflikt buď vyřešen, nebo vznikne spirálovitý efekt – namísto jednoho, malého konfliktu na začátku musíme reagovat na další a další přibývajících. **Čím dříve se řešení hledá, tím větší je šance na jeho nalezení.**

Pozice a zájem, poziční a zájmové vyjednávací strategie aneb kudy z toho ven

Řešení konfliktů není příjemné, přesto existují pomůcky, díky nimž může být příjemnější. Základním předpokladem je oddělení svých emocí, domněnek, předpokladů od věcného jádra problému, soustředění se na hledání řešení a věnování pozornost nikoli udržení své, předem zaujaté pozice, ale společnému zájmu.

1. Chcete-li pokračovat v komunikaci, je dobré vyvarovat se osobních adjektiv

.....
.....
.....

2. Uvedte, jaký bude mít daná situace dopad na váš život

.....
.....
.....

3. Nepřehánějte, silná slova – *nikdy, vždy, pokaždé* – působí v dialogu kontraproduktivně

.....
.....
.....

ZÁKLADNÍ ZPŮSOBY ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

PASIVITA

- účastníci konfliktu nemají vliv na proces a výsledek řešení, ani o tento vliv neusilují
příklad: *vyčkávání*, co na to šéf, co na to centrála, vyčkávání, jestli si to zákazník s reklamací
nerozmyslí ...

NÁHODNÁ VOLBA

- účastníci konfliktu kontrolují proces řešení, ale jeho výsledek svěří náhodě
příklad: *losování*, kdo zařídí to celé, co jsme dohodli a půjde to sdělit nervóznímu zákazníkovi

NÁSILÍ

- účastníci konfliktu používají nebo přijímají sílu nebo moc jako základní prostředek řešení,
proces a výsledek řešení kontrolují každý úměrně své síle či moci
příklad: *napadení prodavačky* zákaznící

DELEGACE

- účastníci konfliktu nemají vliv na proces ani výsledek řešení; tento **vliv přebírá vnější autorita**
příklad: prodavač řeší reklamaci stylem, když se vám to nelíbí, tak to pošleme obchodní inspekci
a uvidíte, že mi dá za pravdu

JEDNÁNÍ

- účastníci řeší konflikt **diskusí** a plně kontrolují její výsledek, kontrolu procesu přitom mohou
nebo nemusí delegovat na někoho jiného
příklad: vyjednávání, mediace, projednávání, facilitace

ZÁKLADNÍ TYPY JEDNÁNÍ

VYJEDNÁVÁNÍ

- řešení sporu přímým jednáním protivných stran
příkladem mohou být vyjednávání *o ceně, termínech, způsobech dodávky*, o kvalitě zboží

MEDIACE

- řešení sporu jednáním za účasti neutrální osoby (mediátora), odpovědné za procesní stránku jednání
příkladem mohou být *mimosoudní řešení sporů*, přizvání znalce pro stanovení ceny

PROJEDNÁVÁNÍ

- řešení problému přímým jednáním protistran
příkladem jsou *řešitelské porady* na pracovišti

FACILITACE

- řešení problému jednáním za účasti neutrální osoby (facilitátora), odpovědné za procesní stránku jednání
např. řešení problému *technikou brainstormingu*, který vede neutrální specialista

ÚPLNÝ POSTUP ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

1. ŘEŠENÍ SPORU

převedení sporu na problém postupným oddělením lidských a věcných aspektů konfliktu

viz dále postup řešení stížností, případně i reakce na rozhněvaného

2. ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

hledání možných řešení věcných a lidských aspektů konfliktu

desatero řešení problémů

DESATERO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

1. Problém – co je zdrojem neklidu, nerovnováhy.
2. Formulace problému.
3. Cíl řešení.
4. Shromáždění velkého počtu možných i nemožných variant řešení – brainstorming.
5. Zvažování pro a proti u každého ze shromážděných námětů z předchozího bodu.
6. Výběr nejlepšího řešení.
7. Potřeby – co vše budeme potřebovat, abychom to mohli realizovat.
8. Možné.
9. Realizace.
10. Posouzení a ocenění – zpětná vazba.

3. ROZHODOVÁNÍ

výběr optimálního řešení z řady možných variant

4. REALIZACE

uskutečnění dohody nebo vybraného řešení konfliktu

C. ZÁKLADNÍ VYJEDNÁVACÍ STRATEGIE

OTEVŘENÁ HRA

- sází na kooperativní nebo principiální styl vyjednávání
- obě strany jednají **s úplnými informacemi**
- cílem je dosáhnout objektivně správného řešení nebo **oboustranného zisku**
- jednání dvou dospělých, karty leží odkryty na stole
- rozumět si, dohodnout se, chápat se, podílet se na zisku

PŘESILOVÉ HRY

- sází na kompetitivní styl vyjednávání
- informace jsou **uvolňovány jen částečně** a účelově
- cílem je dosáhnout **jednostranného vítězství**
- nátlak, snaha přemoci a převálcovat

KLAMAVÉ HRY

- sází na kompetitivní nebo virtuální styl vyjednávání
- vědomě jsou poskytovány **nesprávné informace** – lhaní
- cílem je dosáhnout jednostranného **vítězství na úkor ostatních**
- oklamat, podvést, obelhat, přelstít

ZRCADLOVÉ HRY

- sází na kopírování vyjednávacích **stylů protistrany**

STRATEGIE ZUB ZA ZUB

Je vhodná v situaci, kdy potřebujeme dosáhnout dohody, ale máme málo informací, příliš si nevěříme a obáváme se nečisté nebo přesilové hry ze strany našeho partnera ve vyjednávání.

Je jednoduchá, opatrná, ale **pasivní**.

PRŮBĚH JEDNÁNÍ

Na kooperativní nebo kompetitivní jednání protistrany odpovídá strategie zub za zub zrcadlově,

tj. použitím stejného stylu.

Na principiální nebo virtuální jednání protistrany odpovídá strategie zub za zub použitím

principiálního stylu vyjednávání.

ZAHÁJENÍ JEDNÁNÍ

V situaci, kdy je třeba jednání otevřít (a nejsou tedy známy žádné stylové preference

protistrany), volí strategie zub za zub některý vstřícnější styl vyjednávání, tj. styl kooperativní

nebo alespoň principiální.

Účelem této zahajovací volby je zejména testování stylové preference protistrany jednání.

JAK JEDNAT V NEZNÁMÝCH PODMÍNKÁCH

VSTŘÍCNOST

Vyplatí se zahájit vstřícnými kroky, **nabídkou spolupráce**. Spolupráce je často dlouhodobě výhodnější než soutěžení. Prospěch z ní je oboustranný. Zisky ze soutěžení jsou jednostranné a bývají krátkodobé.

ODPLATA

Nejméně výhodná situace nastává, když spolupracujete, ale váš partner soutěží. Začne-li váš partner jednat nevstřícně, je třeba ukázat, že se umíte bránit. Váš partner si bude více vážit vaší spolupráce, pochopí-li, že jste schopni se bránit.

ODPUŠTĚNÍ

Projeví-li váš partner, jenž porušil pravidla vstřícnosti a spolupráce, svou vůli se k respektování těchto pravidel vrátit, a potvrdí-li to svým jednáním, vraťte se ke vstřícné, kooperativní taktice.

SROZUMITELNOST

Neustále je třeba mít na paměti, že častou příčinou konfliktu bývá nedorozumění. Stává se, že soutěžení působí dojmem spolupráce a naopak. Je třeba si průběžně ověřovat, zda vás váš partner dobře pochopil a zda i vy si správně vykládáte jeho slova i chování.

ŘEŠENÍ SPORŮ VYJEDNÁVÁNÍM – ZÁKLADNÍ STYLY VYJEDNÁVÁNÍ

KOMPETITIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

- podstatou je soupeření zaměřené na jednostranný zisk
- kritérium úspěchu: vlastní vítězství, příp. prohra protistrany

KLÍČOVÉ PRVKY KOMPETITIVNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ

1. Sběr informací
2. Otevírací nabídka
3. Užití mandátů

4. Získání převahy
5. Dostředivý tanec
6. Zdrženlivost

KOOPERATIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

- podstatou je spolupráce
- zaměřené na oboustranný zisk
- kritérium úspěchu: oboustranná spokojenost

KLÍČOVÉ PRVKY KOOPERATIVNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ

1. Společný jazyk
2. Empatie
3. Respekt k odlišnostem
4. Depersonifikace
5. Práce s emocemi
6. Zájmy a postoje
7. Postupné dohody
8. Kreativita
9. Varianty
10. Nejdřív hledání, potom hodnocení
11. Společná kritéria
12. Oboustranná spokojenost

VIRTUÁLNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

- podstatou je klamání
- kritérium úspěchu: nedosažení dohody z „objektivních“ důvodů nebo „z viny“

protistrany

KLÍČOVÉ PRVKY VIRTUÁLNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ

1. Chaotický proces
2. Vytváření umělých problémů
3. Důraz na marginálie
4. Odlišný jazyk
5. Odlišná kritéria
6. Předstíraný zájem o dohodu

PRINCIPIÁLNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

- podstatou je spravedlnost
 - zaměřeno na hledání objektivních kritérií a principiálně správných (často kompromisních) řešení
- kritérium úspěchu: dosažení objektivně spravedlivé dohody

KLÍČOVÉ PRVKY PRINCIPIÁLNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ

1. Důraz na podstatu
2. Důsledná depersonifikace
3. Odmítání diskuse (o podružnostech, o minulosti, o důvěře jako o argumentu, mimo rámec
tématu jednání)
4. Jasný proces
5. Objektivní kritéria
6. Přístupnost ve způsobu jednání
7. Důslednost ve věcném aspektu

MOŽNÉ VÝSLEDKY VYJEDNÁVÁNÍ

KOLAPS

- účastníci přeruší jednání a konflikt je řešen jinou ze základních možností (zpravidla pasivitou, násilím nebo delegací)

NEDOHODA

- účastníci ukončí jednání se závěrem, že dohoda není možná

DOHODA

- účastníci ukončí jednání dohodou, kterou může být:

dohoda o odkladu

dohoda o přerušení

částečná dohoda

úplná dohoda

D. VYJEDNÁVÁNÍ V OBTÍŽNÝCH PODMÍNKÁCH

PROTI PŘESILE

- síla vyplývá z batny (viz dále)
- ověřit skutečnou sílu protistrany
- při skutečné přesile neexistuje čistá cesta k dohodě lepší než batna
je třeba stále kontrolovat, zda pod tlakem neuzavírám nevýhodnou dohodu (horší než batna)
- nad silou vyhrává síla nebo chytrost
- přemýšlejte proto i za protistranu, ona to příliš nepotřebuje, vy ano
- můžete pracovat na zlepšení vlastní batny
- můžete pracovat na zhoršení batny protistrany
- můžete hledat řešení lepší než jsou obě batny

PROTI FALŠI

s ohledem na konkrétní podmínky si vyberte ze čtyř následujících možností, které máte k dispozici

můžete odstoupit od jednání, aniž byste uzavřeli cestu k jeho obnovení

můžete falešné jednání ignorovat a počítat s tím, že se bude faleš stupňovat

můžete nečistou hru přijmout a odpovědět stejně

můžete pojmenovat potíže, které vám faleš působí a dát protistraně prostor ke změně chování

(lépe je komentovat situaci než kritizovat člověka)

nejúčinnější bývá využít čtvrté možnosti

PROTI NEZÁJMU

atraktivní nabídkou změňte vyjednávací prostor

zprostředkujte protistraně nový pohled na situaci

nečekaným jednáním rozviřte stojaté vody

stručně a srozumitelně formulujte nabídky

při neúspěchu použijte metod, zmíněných výše pod označením „proti přesile“

VIJEDNÁVÁNÍ S OBTÍŽNÝMI LIDMI – PŘEKONÁNÍ NESOUHLASU

PĚT PROBLÉMŮ, KTERÉ ŘEŠIT MUSÍTE

PRVNÍ PROBLÉM: **NEREAGOVAT**

Prvním krokem je sledovat své vlastní jednání. Místo abyste reagovali na vašeho oponenta, musíte napřed **znovu získat duševní rovnováhu** a zůstat soustředěni na to, čeho chcete dosáhnout.

DRUHÝ PROBLÉM: **VYTVOŘENÍ PŘÍZNIVÉHO KLIMATU**

V následujícím kroku musíte svému oponentovi pomoci obnovit jeho duševní rovnováhu. Musíte **oslabit jeho negativní emoce** – defenzívnost, obavy, strach, podezřívavost a nepřátelství. Musíte překonat jeho odpor a přimět ho, aby vám naslouchal.

TŘETÍ PROBLÉM: **ZMĚŇTE HRU**

Až navodíte příznivé klima pro vyjednávání, musíte svého oponenta přimět k tomu, aby přestal vyjednávat z pozic a začal hledat možnosti, jak **uspokojit zájmy obou stran**. Musíte proniknout jeho obrannými valy, odklonit jeho útoky a neutralizovat jeho triky.

ČTVRTÝ PROBLÉM: **USNADNĚTE SVÉMU OPONENTOVI ŘÍCI ANO**

Pokud se vám podařilo vašeho oponenta orientovat na vyjednávání zaměřené na řešení problému, musíte překonat jeho skepsi a směřovat ho k vzájemně uspokojivé dohodě. Musíte překlenout mezeru mezi jeho a vašimi zájmy. Musíte mu pomoci zachovat si tvář a docílit, aby výsledek jednání vypadal **jako jeho vítězství**.

PÁTÝ PROBLÉM: **ZNESNADNĚTE SVÉMU OPONENTOVI ŘÍCI NE**

Váš oponent může – přese všechno, co jste až dosud udělali – stále věřit tomu, že vyhraje, protože má převahu. V takovém případě musíte zvýšit svou vyjednávací sílu a použít ji k tomu, abyste ho přiměli k jednání. Svou vyjednávací sílu musíte přitom rozvinout tak, abyste si z vašeho oponenta neudělali nepřítel, který vám bude odolávat ještě usilovněji.

Vyrovnat se s těmito výzvami umožňuje pětistupňová strategie – strategie označovaná jako strategie **průlomového vyjednávání**.

Průlomové vyjednávání spočívá v umění přimět druhého člověka jít vaší cestou.

Tento druh vyjednávání je možné použít při jednání s každým oponentem, ať už je to popudlivý šéf, temperamentní teenager, nepřátelsky naladěný spolupracovník nebo protivný zákazník.

Mohou ho používat stejně dobře diplomaté snažící se odvrátit válku jako partneři pokoušející se zabránit rozpadu svého manželství.

Je to strategie vhodná pro každého a pro jakoukoli situaci.

E. HLAVNÍ NÁSTROJE ASERTIVNÍ KOMUNIKACE

Sebeotevření

V rozhovoru můžeme využít *volné informace*, které bývají součástí jakéhokoliv pokusu o rozhovor. Jsou to spontánně oznamované informace, které nebyly zvláště vyžádané, týkají se například zájmů, postojů, přání, životního stylu, toho, co máme rádi a co ne. Z volných informací lze čerpat množství informací a nových námětů na rozhovor. Tato zručnost se nazývá [technika sebeotevření](#).

Zpětná vazba

Druhou podmínkou je, aby jsme takto získané informace rozvinuli v naší odezvě a neomezili se pouze na "ano" a "ne". Pokud tyto informace sledujeme a reagujeme na ně, rozhovor začíná mít i pro partnera smysl, protože je to signál, že slova, jež nám adresuje a mají pro něho význam, jsou i pro nás zajímavé. O našem naslouchání podáváme zpětnou vazbu (a zájem potvrzujeme i očním kontaktem). Tato zručnost, nutná pro účinnou komunikaci, se nazývá [reakce zpětnou vazbou](#).

Základní myšlenka

Sdělení základní myšlenky je jádrem asertivní techniky.

Je to jasná, jednoduchá a jednoznačná věta, která vyjadřuje, co chcete říci. Vyslovení **základní myšlenky** vám pomůže předložit problém co nejefektivněji a zafixovat jej ve své mysli i v mysli osoby, s níž hovoříte.

1. *Nepoužívání nadbytečných slov*

„Doufám, že vám nebude vadit, když řeknu, že mi to připadá poněkud zvláštní, ale chci jen říci, že si myslím, že jste to udělali velice dobře.“

„Samozřejmě jsem vždy ochoten pokusit se vám pomoci, ale nemyslím, že bych tentokrát pro vás mohl něco udělat. Budete si umět poradit?“

Vaše řešení:

.....
.....
.....
.....

2. Protahování sdělení nevhodným použitím slov „promiňte“ nebo „omlouvám se“

„Promiňte, mohl byste si jen odsunout židli, prosím.“

Vaše řešení:

.....
.....
.....
.....

3. Prodlužování vět slovy navíc, abychom získali čas k přemýšlení

Často je mnohem účinnější říci: „Dejte mi pár minut (nebo půl hodiny či pár dnů), abych si to promyslel a mohl odpovědět.“

A až budete připraveni, můžete přijít se stručným a výstižným sdělením.

Rozměňování výpovědi je často odrazem váhání před zaujetím stanoviska.

Základní myšlenka může být velmi stručná

„Je důležité, abychom se setkali co nejdříve.“

„Tato práce skutečně není na úrovni.“

„Plány na seminář je třeba dokončit dnes.“

„Neberte si, prosím vás, tu složku zase domů.“

Základní myšlenka může obsahovat i několik bodů

Plán manažera: „Vyřídít to s podřízeným, který se chlubí důvěrnými informacemi a rozšiřuje rozvratné fámy.“

Chceme sdělit:

- že jsme si vědomi toho, co dělá
- že je to zhoubné pro morálku na pracovišti
- že s tím musí okamžitě přestat

Vaše řešení:

.....

.....

.....

.....

.....

Projevování empatie

Empatie je založena na vcítění se do pocitů druhé osoby.

Vyjadřuje schopnost vnímat pocity a myšlenky druhého, jeho přání, představy, potřeby.

Je založena na schopnosti aktivního naslouchání.

Prokažte, že jste poslouchali, co druhá osoba říká, a po vhodném úvodu - například

„aha“ - zopakujte něco z toho, co bylo vysloveno.

Vyhýbání se „chytákům“

Když jste jasně pochopili empatii, můžete přidat umění vyhýbat se „chytákům“.

Chyták je jistý druh taktického manévru, který vás:

- buď zatáhne do nikam nevedoucího sporu,

- nebo vás odvede od vašeho cíle, který vyjadřuje vaše základní myšlenka.

Provokativně polemický chyták se snaží vyprovokovat k hádce

„Jak můžete navrhnout takovou hloupost?“

„Co je s vámi - myslel jsem, že máte smysl pro humor?“

Scestně logický chyták vypadá racionálně

„Nikdy předtím jsme to tak nedělali.“

„Co když to nefunguje tak, jak řekli?“

Reakce

„Chápu, že se to nikdy předtím tak nedělalo [opakování vyřčeného - důkaz aktivního naslouchání] - myslíme si, že tento nový systém je skutečným zlepšením [základní myšlenka].“

„Vidím, že máte pocit, že postrádám humor [opakování vyřčeného - důkaz aktivního naslouchání] - jenže já podávám jasnou stížnost na obtěžování a chci, abyste mě vyslechl [základní myšlenka].“

Ústupový manévr

- Příprava a zaujetí ústupového postavení má podobnou funkci jako stanovení vlastní horní nabídkové hranice, když se účastníme aukce.

- Zabrání vám nechat se unést vzrušením okamžiku a nabídnout či dát více, než jste zamýšleli.

Ústupový manévr – řešení

„Je-li to naprosto nezbytné, prodloužím termín o dalších 7 dnů.“

„Můžete teď využít kapacity našeho sekretariátu, ale jen za předpokladu, že vaše oddělení nám to oplatí ve shonu na konci finančního roku.“

„Jestliže opravdu myslíte, že není vhodné, abych příští týden odjížděl, budu to respektovat, ale to školení potřebuji, a tak bych se rád přihlásil na další termín.“

Někdy dochází ke střetu nebo krystalizaci stanovisek náhle, takže nemáte možnost precizně si připravit svou ústupovou pozici. Je-li to možné, požádejte v takovém případě o čas:

„Dejte mi chvíli, abych to uvážil.“

F. ASERTIVITA A KRITIKA

Asertivní zvládnání kritiky

Za určitých okolností je možné každého člověka pro něco kritizovat. Dokonce ho často můžeme zkritizovat i za to samé, za co ho někdo jiný může zahrnout paradoxně - uznáním. Kritikou často vnucujeme druhému svoje názory na to, co je a co není správné.

Správné přijímání kritiky

Kritika vyvolává zničující pocit zejména proto, že nás v mládí kritizovali rodiče, učitelé nebo jiní mocní dospělí. Jejich kritika často měla tuto podobu:

„Jsi hloupý.“, „Jsi líný.“, „Jsi zlomyslný.“

Dítě nebo mladý člověk bere takovou informaci jako pravdu, jeho sebehodnocení klesá a sotva jej napadá něco konstruktivního. Taková kritika zraňuje a vyvolává pocit bezmoci, zhroucení a zkázy. Něco jiného je, když kritik dokáže říci:

„To jsi udělal hloupou věc.“, „Zachoval ses jako lenoch.“, „To byla od tebe zlomyslnost.“

Toto vyjádření hodnotí chování a jednání, nikoliv poruchu osobnosti. Poslouchat kritická slova není právě veselé a příjemné, ale kritizovaná osoba nemá pocit, že ji někdo odepisuje. Uvědomuje si, co musí změnit, aby se změnilo hodnocení, kterého se jí dostává. Špatných reakcí se dokážete zbavit, když si ujasníte a zapamatujete, že musíte vyčlenit a izolovat kritizované chování jako určitou zvláštní záležitost.

„Vnesl jsi do toho úkolu pěkný zmatek.“

aniž byste chápali jako:

„Vždycky vneseš do každého úkolu zmatek.“, „Jsi naprosto neschopný.“

Souhlasíte?

Když jste se naučili přijímat kritiku jako kritiku určitého chování, aniž byste se hroutili, měli byste si ujasnit, zda s ní souhlasíte nebo ne.

- souhlasíte-li, formulujte asertivní vyjádření:

„Ano, myslím, že je to pravda. Vnesl jsem do toho úkolu pěkný zmatek.“

Nezačínajte hlavně nic vysvětlovat nebo se ospravedlňovat (to můžete udělat později). Vyjádřete se krátce a jasně. Připomeňte si z listiny práv, že každý má právo udělat chybu. To vám na začátku jednání o tom, jak záležitost napravit či zlepšit, zajistí silné, sebejisté postavení.

- nesouhlasíte-li, zopakujte kritiku téměř shodnými slovy negativně trefně a působivě

„Ne, nesouhlasím s tím. Nevnesl jsem do toho úkolu zmatek.“

V této chvíli nic nevysvětľujte, neomlouvejte se, ani se nehádejte. Na to je dost času. Mluvte krátce a jasně, připravte půdu pro jednání zralých jedinců o této problémové situaci.

„Jsem překvapen tím, co říkáte. Chci si to promyslet, než odpovím.“

„To mě překvapuje; já to tak vůbec nevidím. Mohl byste mi dát chvílku, aby se nad tím mohl zamyslet?“

Učíme se mlžit

Setkáte-li se tváří v tvář s velmi obecnou kritikou, použijte „zamlžovací techniku“, abyste zjistili (zpětná vazba), v čem je podstata těchto výtek.

„Váš postoj je naprosto chybný.“, „Nejste dost dynamický.“, „Vaše komunikace je velice slabá.“

Nepolemizujte s kritickými tvrzeními - „zamlžte“ je slovy „možná“ nebo „snad“ a žádostí o upřesnění kritiky.

„Možná svůj postoj budu muset skutečně změnit. Můžete mi říci přesně, co vám na něm konkrétně vadí?“

„Snad v tuto chvíli opravdu dobře nekomunikuji. Pomohlo by mi, kdybyste uvedl příklad a přiblížil tak, co máte na mysli.“

To by mělo přimět kritizujícího, aby se vyjádřil určitěji:

„Znepokojuje mě způsob, jakým se oblékáte na setkání s novými klienty. Neodráží to představu, jakou bych rád u klientů o naší firmě vyvolal. To mám na mysli při kritice vašeho postoje, o to mi jde.“

„Když říkám, že nejste dynamický, mám na mysli věci toho druhu, jako byla vaše reakce na objednávku klienta Y. Skutečně nebylo dobré nechat ho deset dnů čekat na informaci o cenách. Mohl se mezitím obrátit na někoho jiného.“

„Ano, zuřil jsem, když jsem zjistil, že to první, co vaše oddělení dokázalo po přeložení té a té pracovnice udělat, bylo inzerovat její pracovní místo v novinách. Jak si myslíte, že se cítila? Musíte se zamyslet nad tím, jak takové věci zařizovat lépe.“

Teď přesně víte, proč jste kritizováni. Možná že budete muset kritizujícímu položit několik otázek, než se dozvíte, jaké má konkrétní důvody ke kritice

„Nelíbí se mi váš styl, vůbec není správný.“

„Možná je tu problém v mém stylu; můžete mi říct, co vám na něm vadí?“

„No, mám na mysli vlastně váš způsob jednání s dodavateli.“

„Můžete mi uvést příklad toho, co máte na mysli? Nebo to ještě zpřesnit?“

„Necháte se příliš snadno odbýt. Slyšel jsem vás, jak jste tuhle telefonoval. Jednáte s dodavateli s příliš velkým porozuměním a příliš měkce v situaci, kdy ty dodávky skutečně nutně potřebujeme. Nezajistíme-li je včas, bude naše výroba ohrožena. A také se mi zdá, že spolknete každou jejich výmluvu. Myslím, že musíte být mnohem tvrdší a musíte jim dát jasně najevo, že vás nemohou vodit za nos.“

Teď, když víte, oč jde, můžete na kritiku reagovat. Je důležité se nepřít, ani s kritikou nepolemizovat, dokud nebyla konkretizována. Může to jen otrávit atmosféru a navíc i rozptýlit vaši energii.

Identifikace „neuralgických bodů“

„Neuralgické body“ jsou oblasti, v nichž kritiku nesnášíte. Tato citlivost způsobí, že jste okamžitě zdeptáni. Vaše osobnost je takto poznamenána (zvláště příkrý učitel v dětství, posměvačný sourozenec, pohrdlivý rodič) na celý život. Asertivním řešením je poznat tyto extrémně citlivé oblasti a přijímat kritiku na ně zaměřenou zvláště opatrně a s určitými ohledy k vlastní osobě. Každý má své vlastní neuralgické body a vypořádat se s touto extrémní citlivostí na kritiku vám pomůže pět krátkých kroků:

1. předjímejte blížící se kritiku (napětí svalů, zvláštní pocity v oblasti žaludku a další známé stresové reakce vám signalizují, že se někdo chystá vstoupit do vaší zóny neuralgických bodů)
2. nepřestávejte zhluboka dýchat (zachováte-li si rytmus dýchání, zůstane vám klid a budete moci jasněji myslet - soustředte se hlavně na vydechování)

3. opřete se o vlastní silné stránky (připomeňte si něco, o čem bezpečně víte, že to dobře umíte)
4. reagujte asertivně (přestože bude tato reakce mechanická, pomůže vám uchovat si důstojnost a udržet diskusi v běhu)
5. blahopřejte si (po konfrontaci si nezapomeňte říci „udělal si to dobře“)

Připojení asertivní výhrady

Ať již s kritikou souhlasíte nebo nesouhlasíte, můžete připojit asertivní výhradu, že k problému přistupujete aktivně.

„Ano, souhlasím, připravil jsem ten materiál na poradu ve velkém spěchu. Všiml jsem si, že k tomu mám sklon, a už na jeho odstranění pracuji.“

„Ano, myslím, že jsem si měl před návštěvou klienta lépe připravit podklady. Vzal jsem si z toho ponaučení a ujišťuji vás, že moje příprava bude příště úplná.“

„Ne, nesouhlasím v tom s vámi, myslím, že se sám chopím rozvojových iniciativ. Například v tomto měsíci jsem v záležitosti rozvoje udělal“

Zde ustaňte, nepodléhejte pokušení říci „to dokazuje“ nebo „jak se tedy opovažujete“. Celou záležitost neprotahujte a mluďte stručně, jasně. Výhradu můžete použít i v případě, že někdo řekne cosi, s čímž souhlasíte, ale co on považuje za kritiku. Zdůrazněte potom pozitivně:

„Ano, souhlasím s tím, že se mi lidé často svěřují. Dívám se na to spíš jako na klad než jako na nedostatek.“

Asertivní poskytování kritické zpětné vazby

V těchto situacích by měla řeč těla vyjadřovat spíše stav bdělé uvolněnosti než stav napětí či bojovnosti. Prospěšná kritika musí přinášet informaci, kterou podřízený může:

- přijmout
- pochopit
- použít jako odrazový můstek k odstranění nedostatků

<i>Prospěšná kritická zpětná vazba</i>	<i>Nepříliš užitečná kritická zpětná vazba</i>
konkrétní	obecná
popisná	hodnotící

hledající nápravu	hledající vinu
vycházející ze současnosti a zaměřená do budoucnosti	založená na minulosti
jasná	neurčitá
přísně věcná	tvrdě osobní
dobře načasovaná	načasovaná podle potřeb kritizujícího
vnímavá i vůči tomu, zda byla správně pochopena	"hozena" k nohám hodnoceného

Budte připraveni na prudké reakce (i agresi) příjemce kritiky. V tomto případě zopakujte své základní myšlenky, které kritizovaného přivedou znovu ke konkrétním problémům. Zvláště buďte připraveni k dohodě o zvládnutelném počtu konkrétních budoucích cílů, které dávají zaměstnanci příležitost změnit kritizované chování.

G. PŘÍMÝ MARKETING

- z anglického DIRECT MARKETING
- např. zasílání katalogů (poštou), telefonické nabízení výrobků (rozšířené hlavně v USA), nepřímá reklama v televizi atd.

PŘÍMÝ MARKETING (definice)

- **přímá adresná komunikace se zákazníky založená na reklamě a zaměřená na prodej zboží**
- **uskutečňuje se pomocí pošty, telefonu, TV vysílání, rozhlasu (méně) a tisku**
- **se zákazníkem se spolupracuje na základě databáze**
= *přímo zasáhne cílový segment*

PODMÍNKY ÚSPĚŠNOSTI PŘÍMÉHO MARKETINGU:

- musíme mít správný produkt (ne každý výrobek se hodí na přímý marketing)
- musíme posílit zájem
- musíme ukázat přednosti produktu
- musíme vybrat správný cílový segment
- segment je podchycen tím, že máme **databázi**
- musíme mít správný dialog – ZPRÁVA
- zpráva musí být:
 - krátká, jednoduchá, zákazník musí rychle rozeznat výhody produktu, nesmíme lhát, neřekneme jen výhody, nevytahujeme se!

HLAVNÍ NÁSTROJE PŘÍMEHO MARKETINGU:

- **katalogový marketing** – katalog zasílaný poštou
- **přímý zásilkový marketing** – např. letáky a videa
- **telemarketing** – volají telefonem do domácností a nabízejí své výrobky
- **televizní marketing s přímou odezvou** – ukáží se funkce výrobku, je sděleno tel. číslo
pro objednávky, spojeno s přímou odezvou

- **časopisy, noviny** – vloženy karty, kupony – odezva poštou
- **elektronické nakupování** – teletext, Internet

OSOBNÍ PRODEJ

- cílem je prodej výrobku nebo služeb
- jde o *osobní komunikaci* s jedním nebo více zákazníky „tváří v tvář“
- prodávající jsou označováni jako obchodní zástupci

Výhody osobní komunikace:

- informace o výrobku (existuje zpětná vazba)
- ovlivnitelnost zákazníka
- poskytnutí servisu (přímé zaškolení kupujícího, přímé dodání...)
- projevují se zde kvality prodávajícího (vcítění, osobní komunikace, sympatie, nadšení a důvěra v daný výrobek)

FÁZE PROCESU OSOBNÍHO PRODEJE:

průzkum

- výběr správného segmentu = které osoby (firmy) by mohli náš výrobek koupit
- je vhodné využívat tipů od zákazníků

kontakt

- před osobní návštěvou
- dopisem, e-mailem
- jde o domluvu schůzky, není zde vhodné říct vše podstatné, ale jde o vzbuzení pozornosti

prezentace

- vlastní jednání

H. ZÁVĚR

Základními faktory podmiňující optimální průběh obchodního jednání a řešení obtížných či konfliktních situací jsou:

- cíle, kterých chcete dosáhnout;
- váš emocionální stav;
- vaše kognitivní posouzení situace;
- vaše osobnost a komunikační schopnosti;
- vaše zázemí.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

I. Doporučná a použitá literatura

Název	Autor
Intenzivní kurz vedení lidí	Brien Clegg, Paul Birch
Asertivně do života	Věra Capponi, Tomáš Novák
Asertivita	Eva Pávková
Jak dobře mluvit a úspěšně jednat	Albína Měchurová
Komunikace, argumentace, rétorika.	Milan Klapetek
Umění jednat s lidmi 1, 2, 3.	Jaroslav Štěpaník
Průvodce úspěšnou komunikací	Peter Honej
Řeč těla	Allan Pease
Řeč těla	Vojtěch černý
Jak vybudovat a posílit sebedůvěru	Ján Praško
Rétorika v praxi	Peter Flume
Základy mezilidské komunikace	Joseph A. DeVito
Psychická sebeobrana	Tomáš Novák
Komunikace, argumentace, rétorika	Milan Klapetek
Že bychom si nerozuměli?	Libor Hlaváček
Prodejní techniky	Vojtěch Černý
Sám sobě psychologem	Věra Capponi – Tomáš Novák
Jak dosáhnout souhlasu	R. Fischer a kol.



J. Poznámky

