



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pedagogické a právní minimum pro vychovatele

Komunikační dovednosti vychovatele v DD

Projekt OP VK

BEZ OBAV – ZVLÁDNU TO

CZ.1.07/1.2.00/14. 1.2/0052

Obsah

1	Proč je komunikace důležitá.....	7
1.1	Formy komunikace.....	7
1.1.1	Způsob vyjadřování.....	7
1.1.2	Použití média.....	7
1.1.3	Zaměření.....	7
1.2	Verbální komunikace.....	8
1.3	Neverbální komunikace.....	9
1.3.1	HAPTIKA – Podání ruky a bezprostřední dotyk.....	10
1.3.2	KINEZIKA – Řeč pohybů, gesta, pohledy atd.	10
1.3.3	POSTUROLOGIE – Řeč našich fyzických postojů, držení těla	10
1.3.4	PROXEMIKA – Sdělování si přiblížením a oddálením.....	10
1.3.5	PARALINGVISTIKA - Sdělování svrchními tóny řeči.....	10
1.4	Haló efekt, ďáblův efekt a poslední efekt.....	10
1.4.1	Omyl plynoucí z prvního dojmu.....	10
1.4.2	Ďáblův efekt	11
1.4.3	Efekt posledního dojmu.....	11
1.5	Které faktory nám mohou ztížit komunikaci s druhými lidmi.....	11
1.5.1	Vnější bariery	11
1.5.2	Vnitřní bariery	11
1.6	Gesta, mimika a postoj	12
1.7	Teritoria a zóny.....	13
1.7.1	Intimní prostor - poloměr 15 - 45 cm	13
1.7.2	Osobní prostor - 45 - 120 cm.....	13
1.7.3	Společenský prostor - 120 - 360 cm	13
1.7.4	Veřejný prostor - > 360 cm.....	14
1.8	Firemní komunikace.....	14
1.8.1	Interní komunikace – ve firmě.....	14
1.8.2	Firemní kultura	15
1.9	Externí komunikace.....	16
2	Jak vést komunikaci se zákazníkem	18
2.1	Snažte se odpovídat obratem věcně a správně.....	19
2.1.1	Jednání:.....	21
2.1.2	Přivítání	21
2.1.3	Gesta zájmu a nezájmu	21

2.1.4	Vyjádření	21
2.2	 Sjednání schůzky po telefonu – načasování	21
2.2.1	Hovory z firmy:	22
2.2.2	Hovory do firmy:	22
3	Konflikt.....	23
3.1	Definice	23
3.2	Jaký může být konflikt	23
3.3	Způsoby řešení konfliktů.....	23
3.4	Předcházení konfliktu	24
4	Práce s hlasem	26
5	Tréma.....	27
5.1.1	Jak na trému:.....	27
5.2	Jak zvládnout trému.....	27
5.2.1	Prozkoumejte terén	27
5.2.2	Papír dejte do sběru	27
5.2.3	Oblečte se seriózně	28
5.2.4	Stoj rozkročný, zvaný tramvajový.....	28
5.2.5	Zvládněte třas	28
5.2.6	Moc negestikujte, ale taky nestůjte jako prkno	28
5.2.7	Nehleďte do dále	28
5.2.8	Co a kdy říkat	28
6	Jazykové nástroje.....	29
7	Prezentace.....	30
7.1	Technika pro prezentaci.....	30
7.2	Lidské smysly	30
7.3	Osnova vzorové prezentace	30
8	Sebevědomí	31
9	Víra v sebe sama.....	33
9.1	Základem sebedůvěry je:	33
9.2	Sebedůvěra a zevnějšek.....	33
9.3	Sebekritika	34
9.4	Jak si zvýšit sebevědomí?.....	35
10	Jak ovlivnit druhé	36
11	Asertivní komunikační techniky	38
11.1	Asertivita/Technika pokažené gramodesky.....	38
11.2	Asertivita/Technika přijatelného kompromisu	38

11.3	Asertivita/Technika sebeotevření	39
11.4	Asertivita/Technika otevřených dveří.....	39
11.5	Asertivita/Vyslovování a přijímání komplimentu	40
11.6	Asertivita/Negativní asertivita.....	42
11.7	Asertivita/Asertivní práva.....	42
11.7.1	Asertivní práva v kostce:	42
11.8	Asertivita/Negativní otázky.....	45
11.9	Asertivita/Reakce zpětnou vazbou	46
12	Jak říct ne.....	48
13	Nenechte se zmanipulovat	50
14	Zpětná vazba.....	52
14.1	360° zpětná vazba.....	53
14.2	180° zpětná vazba.....	54
14.3	Historie a současnost	54
14.4	Jak dát negativní zpětnou vazbu	55
15	Techniky asertivního naslouchání	58
16	Technika kladení otázek	59
16.1	Pravidla při kladení otázek	59
16.2	Trychtýřový model techniky dotazování	59
16.3	K čemu jsou otázky dobré?	60
16.4	Přehled základních otázek	60
16.4.1	Otevřené otázky	60
16.4.2	Uzavřené otázky	60
16.4.3	Alternativní otázky	61
16.4.4	Kontrolní otázky	61
16.4.5	Sugestivní otázky.....	61
16.4.6	Protiotázky.....	62
16.4.7	Rétorické otázky	62
16.4.8	Zjišťovací otázka	62
16.5	Vytvořte si databanku užitečných otázek	63
17	Marketingová komunikace	64
17.1	Mix marketingové komunikace	64
17.2	Marketingová komunikace - Model komunikačního procesu	64
17.3	Definování marketingové komunikace.....	66
17.4	Postup při vývoji účinné komunikace.....	66
17.4.1	Modely odezvy a chování zákazníků na podnět	67
17.4.2	Efektivnost nákladů na jednotlivé nástroje propagace v různých stádiích připravenosti zákazníka ke koupi	70

17.5	Shrnutí	71
18	Komunikace s veřejností – Public relations (PR)	73
18.1	Hlavní zásady metod public relations.....	73
19	FIREMNÍ IMAGE.....	76
20	Etika.....	78
20.1	Definice etiky	78
21	Mobbing	79
21.1	Co to je mobbing:	79
21.2	Důsledky pro pronásledovaného:	79
21.3	Příčiny:	79
21.4	Jak se mobbing šíří?	80
21.5	Postupy:	80
21.6	Obrana:	81
22	Videotrénink a zpětná vazba.....	83
	Seznam literatury.....	86

1 Proč je komunikace důležitá

Komunikace je vše, čím lidé působí jeden na druhého

Komunikace je důležitou součástí našeho života. Je těžké si představit život bez komunikace. To je důvodem, proč i neslyšící si, němí a zrakově postižení vynalezli způsob, jak mezi sebou a s ostatními komunikovat. Jinými slovy, komunikace je pouze vyjádření sebe sama a výměna názorů mezi lidmi. Každý den trávíme spoustu času komunikací s ostatními.

Pokud nezvládneme komunikaci, nezvládneme první krok, který je potřebný pro obchodníky, prodejce, manažery. Bez zvládnutí komunikace není možné realizovat další kroky – nácvik obchodních dovedností, jak vést a řídit lidi, jednání, porady atd.

Komunikace není jen to, co říkáme ale i to co napíšeme, mimika tváře a pohyby těla a to co vidíme.

Do mimoslovního vyjadřování patří i etika.

1.1 Formy komunikace

1.1.1 Způsob vyjadřování

- **verbální komunikace** - pomocí řeči
- **neverbální komunikace** – gesta, označení nebo výrazy tváře, které se používají pro komunikaci.
- **písemné komunikace** – písemná forma sdělení, ve které vyjadřujeme svoje názory a potřeby
- **vizuální komunikace** – pomocí očí

K čemu by nám byly všechny dobré nápady, kdybychom je neuměli předat formou sdělení dál. Zůstaly by pouhou myšlenkou.

1.1.2 Použití média

- **Zvukové**
- **Písemné**
- **Kombinované**

1.1.3 Zaměření

- **Externí – mimo firmu**
- **Interní – ve firmě**
- **Se zákazníkem**

Na základě použití a zaměření komunikace se musíte rozhodnout:

- S kým komunikovat
- Jaký bude obsah komunikace
- Jaký prostředek ke komunikaci zvolit

Co je důležité mít na paměti:

Jak otevřeně bude jednat – hovořit, tak otevřeně bude jednání pokračovat.

- Pozitivní myšlení = Pozitivní vyjadřování = předpoklad k dobrému výsledku
- Negativní myšlení = negativní vyjadřování = předpoklad pro špatný výsledek

Pokud chceme **vytvářet pozitivní vztahy** a předpoklady pro další spolupráci, je nezbytné nutné, **mluvit s lidmi ne o tom jací jsou, ale jak co dělají.**

TEORIE SOCÁLNÍ KOMUNIKACE ŘÍKÁ – NELZE NEKOMUNIKOVAT

1.2 Verbální komunikace

(z lat. verbum, slovo) znamená komunikaci prostřednictvím jazyka a řeči. Verbální komunikace charakterizuje člověka vůči jiným společensky žijícím živočichům, a s nimiž ho naopak spojuje komunikace neverbální (nonverbální) - komunikace gesty, mimikou a podobně.

7% tvoří samostatná slova

38% vyjadřujeme hlasem – tónem, rytmem, hlasitostí a intonací

„Řeč je pramenem všeho lidského nedorozumění“

- **Sdělujeme, konstatujeme**
- **Ptáme se**
- **Varujeme, přikazujeme**
- **Přemlouváme, domlouváme, odmlouváme**

1.3 Neverbální komunikace

➤ Tělo



➤ Ruce



Jedná se o řeč těla. Neverbální komunikace může být vedena samostatně, nebo doprovází verbální projev.

Zdvižené obočí po slovním pozdravu je znakem všech primátů, kterým neverbálně říká „Jsem tvůj přítel“. Při pozdravu obočí svráštělé, nemusí to hned znamenat nepřátelství, ale přátelství to také není.

MIMIKA – sdělování si výrazem obličeje

1.3.1 HAPTIKA – Podání ruky a bezprostřední dotyk

1.3.2 KINEZIKA – Řeč pohybů, gesta, pohledy atd.

1.3.3 POSTUROLOGIE – Řeč našich fyzických postojů, držení těla

1.3.4 PROXEMIKA – Sdělování si přiblížením a oddálením

1.3.5 PARALINGVISTIKA - Sdělování svrchními tóny řeči

Lidi, se kterými se denně setkáváte, si řadíte do služební kartotéky. Podle jmen a firem.

Podobnou „kartotéku“ máme ve svojí paměti. Tam si řadíme lidi podle toho, jak nás zaujali, přesvědčili svými gesty, nebo trapným chováním. Nejen to, co říkají, ale i jak za ně mluví jejich tělo.

Máme kartotéku:

POZITIVNÍ

NEGATIVNÍ

1.4 Haló efekt, d'áblův efekt a poslední efekt

Zkreslené hodnocení podle povrchního, ale nápadného dojmu

1.4.1 Omyl plynoucí z prvního dojmu

Omyl plynoucí z prvního dojmu je pravděpodobně nejvýznamnější příčina iracionálního chování. Je klíčem k pochopení jeho dalších příčin, podobně jako může být hozená sněhová koule „příčinou“ laviny. Pokusy i zkušenost dokládají, že se vyskytuje v mnoha podobách.

Do rámce omylu plynoucího z prvního dojmu spadá **i halo-efekt. Pojem „halo“** označuje neurčitě vymezený vysoce světelný obvod nějakého zdroje. Oslňuje nás, takže vlastní zdroj dobře nevidíme. Jestliže je někdo nositelem nějaké vlastnosti obecně považované za dobrou, může tato vlastnost „přezářit“ vlastnosti ostatní. Pokusy dokázaly, že hezcí lidé bývají považováni za inteligentnější, než jsou. Hezcí rukopis je důvodem, proč může být méně kvalitní práce hodnocena lépe, než práce kvalitnější napsaná rukopisem ošklivým.

Haló efekt prokázali sociální psychologové, kteří do redakcí špičkových časopisů poslali lehce pozměněné práce špičkových vědců, které tyto časopisy v minulosti uveřejnily. Psychologové pracím změnili názvy a podepsali je fiktivními jmény neznámých badatelů z neznámých pracovišť. Redakce až na výjimky nepoznaly podvrh a práce, které předtím uveřejnily, odmítly. To samé bylo prokázáno pro literární dílo.

1.4.2 Ďáblův efekt

Opakem halo-efektu je **d'áblův efekt**. Ošklivým lidem jsou automaticky přiřítány horší vlastnosti, případně nižší inteligence, než odpovídá skutečnosti. Jak halo efekt, tak d'áblův efekt rozsáhle využívá reklama.

1.4.3 Efekt posledního dojmu

Stejně tak může působit i **efekt posledního dojmu**, což je přirozená tendence lidského vnímání zapamatovat a podržet si nejčerstvější (tedy poslední) informace. I když jde o zcela přirozený efekt, může nám při jeho překonávání opět dobře posloužit zápis z průběhu celého rozhovoru, který poslední dojem koriguje.

Příklad:

Je zcela relevantní, pokud hodnotíme člověka, jehož práce je na prvním dojmu opravdu závislá. Může jít např. o typ obchodního zástupce, který musí umět v několika minutách zaujmout druhou stranu tak, aby mu vůbec chtěla další čas na rozpracování sdělovaných informací poskytnout.

<http://niniveskal.blogspot.com/2008/07/omyl-plynouc-z-prvnho-dojmu-halo-efekt.html>

1.5 Které faktory nám mohou ztížit komunikaci s druhými lidmi

1.5.1 Vnější bariery

- Kulturní prostředí – (Němec, Arab, Číňan, Afričan, Iráčan)
- Společenské postavení
- Jazyk
- Hendikep – slepota, hluchoněmost
- Fyzický stav
- Estetické bariery
- Atd.

1.5.2 Vnitřní bariery

- Intelektuální – znalosti, vědomosti, rozdílné zkušenosti
- Motivační – nepřiznat vlastní omyl, nezájem, odmítání uznat, že je někdo lepší, než já
- Morální – závist, bezcitnost, sobectví
- Věk – mladí, dříve narození, senioři

1.6 Gesta, mimika a postoj

Mezilidská komunikace se zdaleka nevyčerpává jen slovy. Mnohé informace poskytujeme (a samozřejmě i přijímáme) na základě postoje, gest, mimiky a podobných doprovodných projevů, které spadají do oblasti ne-slovní neboli neverbální komunikace.

- Tyto signály většinou vyhodnocujeme podprahově a mnohdy mohou zastínit i verbální projev. Když vám někdo tvrdí, že byl celý den v práci, a je u toho červený, dívá se kamsi dolů a ošívá se, asi vás zcela automaticky napadne, že tady něco neseďí.
- Zde najdete výčet základních neverbálních prvků. Když se je naučíte číst u druhých (což je snadné) a používat ve vhodných situacích (což je mimořádně obtížné), máte vyšší šanci dosáhnout svých cílů, ať je to náklonnost jisté osoby nebo vyjednání obchodu.
- Ruka nebo prsty na puse a kolem ní: dotyčný lže, je neupřímný; když tato gesta pozorujete u svých posluchačů, nevěří vám
- Založené ruce, zkřížené nohy: uzavřenost, nesouhlas, rozhodnost, nechut' komunikovat – nemáte šanci takového člověka přesvědčit o svém stanovisku, prodat mu pojistku atp.
- Odhalené zápěstí: když vám někdo umožní pohled na vnitřní stranu zápěstí (tedy pro přesnost na místa, která volí sebevrazi k podřezání), je to projev sympatií; takový člověk se nebude bránit prohloubení kontaktu
- Špička nohy mířící ve stoje na jinou osobu: opět projev sympatií vůči tomu, na koho noha míří
- Ruce v bok: mají člověka opticky zvětšit, podobně jako když zvířata ježí srst; je to gesto expanze, soutěživosti, předvádění, sebejistoty
- Ruce za hlavou, ležérní sed: nadřazenost, postoj "já jsem tady šéf", "já jsem nejlepší"
- Hlava našikmo: zájem o to, co se říká nebo děje
- Hlava skloněna dopředu: nesouhlas, nesympatie
- Škrábání se: nejistota, nerozhodnost, pocit, že je dotyčný pod tlakem
- Pohrávání si s hodinkami, manžetou košile apod.: snaha zamaskovat nervozitu – ruka před tělem tvoří bariéru
- Pozor na osobní prostor (zhruba jeden metr kolem osoby): když někomu vpadnete do jeho osobní zóny, což můžete poznat podle toho, že dotyčný nenápadně couvá (a ignorant se posunuje za ním), znervózníte ho; v praxi toho využívají policisté při výslechu
- Chcete-li ovlivnit postoj svého komunikačního partnera – získat ho na svou stranu, zkuste toto: Nejdříve kopírujte jeho neverbální projevy (posez, polohu rukou atd.) a postupně jej začněte vést – udělejte např. nějaké gesto nebo změňte způsob sezení a pozorujte, zda vás druhý kopíruje. Pokud ano, jste na dobré cestě jej získat pro svůj cíl. Tohle cvičení je ale zábavné samo o sobě, i když tím nic konkrétního nesledujete. Naučíte se tak všímat si a poznávat jednotlivé komunikační nuance.
- **Závěrem:**

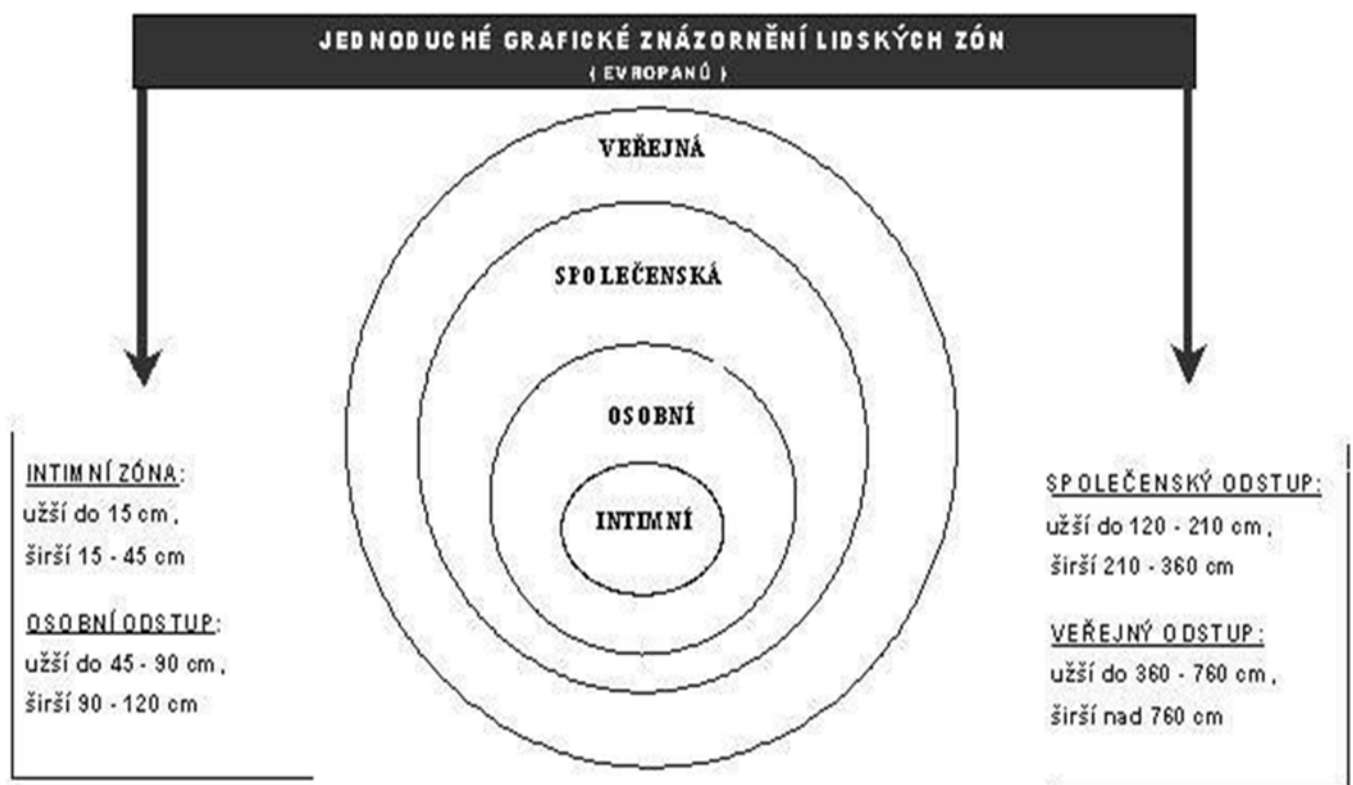
Při hodnocení neverbálních signálů je nicméně třeba postupovat rozumně. Člověka, který čeká v minus deseti stupních na nástupišti na zpožděný vlak a stojí se založenýma rukama, nebudeme podezírat z nevstřícnosti. Zrovna tak škrábání a drbání může být někdy důsledkem ekzému nebo nedej bože přítomnosti nějakého parazita. A dále – správně detekovaný signál kupříkladu nervozity se vůbec nemusí vztahovat k aktuálnímu hovoru, ale může souviset třeba s tím, že dotyčný

netrpělivě očekává smloudu od syna, jak zvládl přijímačky. Proto je důležité dělat závěry na základě co nejvíce informací – verbálních, neverbálních i kontextových.

http://www.zbynekmlcoch.cz/info/psychologie_aneb_ty_a_ja/neverbalni_komunikace_co_prozradi_gesta_mimika_a_postoj.html

1.7 Teritoria a zóny

Stejně jako zvířata mají i lidé svá teritoria. Své teritorium člověk považuje jakoby za rozšíření nebo pokračování vlastního těla. Velikost teritoria je kulturně podmíněná - jiná u člověka, který žije od malička na venkově a jiná u toho, kdo vyrostl v přeplněném městě.



1.7.1 Intimní prostor - poloměr 15 - 45 cm

- chráněn jako osobní vlastnictví
- mohou vstoupit jen nejbližší příbuzní a přátelé
- prostor do 15 cm je tzv. uzavřený intimní prostor, který lze narušit pouze při bezprostředním fyzickém kontaktu

1.7.2 Osobní prostor - 45 - 120 cm

vzdálenost, kterou mezi sebou lidé udržují při společenských událostech, oslavách, večírcích apod.

1.7.3 Společenský prostor - 120 - 360 cm

vzdálenost, kterou udržujeme mezi sebou a cizími lidmi

prodavač, řemeslník, pošťák, nový zaměstnanec, neznámý člověk

1.7.4 Veřejný prostor - > 360 cm

přirozená vzdálenosti, pokud se obracíme k větší skupině lidí

Druhý člověk vstupuje do našeho intimního prostoru ze dvou možných důvodů - jako přítel (člen rodiny, známý, někdo usilující o sexuální sblížení) nebo jako nepřítel, který se chystá zaútočit. Narušení intimního prostoru cizím člověkem je prožíváno jako stres se všemi doprovodnými fyziologickými i psychologickými reakcemi jako přípravou na útok nebo útěk.

Pokud přátelsky položíme ruku na ramena člověka, kterého jsme zrovna poznali, může pocítit nepříjemné emoce, přestože se usmívá, aby neurazil. Pro to, aby se kolem nás lidé cítili dobře, je třeba zachovávat přiměřený prostorový odstup.

O míře intimity vztahu dvou líbajících se lidí vypovídá vzdálenost, kterou udržují mezi svými boky - milenci se k sobě tisknou celým tělem; pokud se líbají lidé na nějaké oslavě, je mezi jejich boky nejméně 15 cm mezera.

K nevyhnutelnému narušení intimního prostoru dochází v tlačenicích, v MHD, ve výtahu; typický západní člověk pak dodržuje soubor nepsaných pravidel pro takovéto situace:

- s nikým nemluví, ani s člověkem, kterého zná
- vyhýbá se očnímu kontaktu s ostatními
- "pokerový obličej" - nedává najevo žádné pocity
- jsou-li po ruce noviny, předstírá hluboké zabránění se do četby
- minimálně se hýbe
- ve výtahu sleduje čísla poschodí

<http://www.psychoweb.cz/psychologie/rec-tela--a--pease--neverbální-komunikace-vyznam-gest-postoju/>

1.8 Firemní komunikace

Veškerá sdělení a formy komunikace firmy (vnější i vnitřní), je projevem firemní identity a základním zdrojem image, kterou dovytváří chováním na trhu, obrazem v médiích apod., pro snazší rozpoznání recipienty se používá jednotný firemní styl, zahrnující jednotný grafický a jazykový styl, vizuální vzhled zaměstnanců apod.; pomoc s vytvořením precizní firemní komunikace pomáhají dotvářet speciální komunikační společnosti zaměřené na jednotlivé druhy komunikace

1.8.1 Interní komunikace – ve firmě

Jedná se o komunikaci dovnitř firmy, především od vedení firmy k zaměstnancům.

Součástí interní komunikace však je i komunikace směrem k vybraným cílovým skupinám uvnitř společnosti, např. odborové organizaci, širšímu managementu, členům statutárních orgánů, akcionářům apod.

Mezi nástroje interní komunikace patří různá firemní periodika, intranet, informační tabule apod.

Jedná se tedy o systém komunikace, který by měl zaručovat, že ta správná a relevantní informace se dostane v tu správnou dobu k tomu správnému zaměstnanci.

1.8.2 Firemní kultura

Je psané a řečené pravidlo, jak se bude firma chovat a jak bude postupovat v obdobných případech a situacích, jaká bude komunikace uvnitř firmy.

Jaká bude ve firmě atmosféra, styl práce, subordinační postup.

Všechna tato pravidla určují opět vedoucí pracovníci firmy. Firemní kultura je tím důležitější, čím je firma rozsáhlejší.

Všechny její pobočky a detašovaná pracoviště musí postupovat na základě dané firemní kultury.

Pro firemní kulturu je nesmírně důležité, jaká je její orientace.

Zda převládá důvěra mezi managementem a zaměstnanci.

Orientace firmy:

a) na úspěch

Tato orientace zvýhodňuje firmu, snaží se zajistit vysokou produktivitu a kvalitu na úkor zaměstnanců.

b) na zaměstnance

V tomto případě dopřeje management firmy svým zaměstnancům značnou míru iniciativy, kterou rozvíjí, věnuje značnou část finančních prostředků na sebevzdělávání zaměstnanců

c) na úspěch a zaměstnance.

Pokud budeme brát výše uvedené jako kvíz, odpověď zní – „c“ je správně. Firma vynakládá účelně prostředky jak do vybavení pracovišť, tak do vzdělávání svých zaměstnanců a odměňuje je na základě dosažených výsledků.

Ať se to někomu líbí nebo ne, vy jste ti, podle kterých si druhá strana bude dělat první dojem a skládat obrázek vaší firmy.

Když jsem vedl obchodní oddělení jedné firmy, měl jsem v týmu převážně mladé lidi ve věku 23 – 30 let. Byli ve věku, kdy všechno věděli nejlépe. I to, jak se mají chovat, oblékat. Brali s velkou nelibostí, když jsem trval na klasických kalhotách, košili, kravatě a saku.

Pro ně byly pohodlnější rife, polokošile, rozhalený límeček a maximálně sako. Argumentovali tím, že když jedou na jednání, vždy se obléknou dle mých požadavků, ale jak budou chodit ve firmě je jejich věc a já jim upírám jejich práva a svobody.

V době mého předchozího působení u zahraniční firmy na pozici vedoucího přípravy jsme rychle pochopil, že demokracie ve firmě není možná, že se může jednat pouze o „firemní demokracii“, což je vlastně firemní kultura.

V případě svých podřízených v obchodním oddělení jsem jim vysvětlil, že pokud budou na oddělení, kde není styk ze zákazníkem, bude mi relativně jedno, jak se oblékají. Vzhledem k tomu, že se rozhodli být reprezentanty firmy, je jejich „dres“- kalhoty sako, košile, kravata.

Trval jsem na svém požadavku a sdělil jim, že jak budou chodit do zaměstnání a ze zaměstnání je mi jedno, ale v době pracovního procesu budou oblečeni dle požadavku firmy. Tak se i stalo.

Někdy však názor na firemní kulturu hraničí s logikou.

Znám jednu významnou banku, která v rámci firemní kultury zakázala svým zaměstnancům jezdit do zaměstnání na kole.

Důvod byl naprosto absurdní.

Ježdění do zaměstnání na kole snižovalo dle autora tohoto nápadu důstojnost bankovního úředníka a zadávalo údajně ke spekulacím, že je špatně placen.

Vedení nezajímalo, že zaměstnanec se v prostorách banky pohybuje řádně oblečen dle požadavků na firemní kulturu.

Naštěstí se našel jiný manager, který měl zřejmě větší slovo nebo jezdil do práce na kole, a toto absurdní nařízení zrušil.

Někdy si zřejmě někteří manažeři neumějí spočítat, jaký plat by musel brát začínající bankéř, který má například manželku na mateřské dovolené a platí hypotéku.

Zajímalo by mě, jak by se takový manažer tvářil na zaměstnance, který by sice jezdil do banky autem, ale starým 30 let, kterým by hýbala koroze.

Není v tomto případě lepší dopravní prostředek nové kolo?

1.9 Externí komunikace

Obecně komunikují z veřejností z titulu svojí náplně práce prodejci, obchodní pracovníci a pracovníci PR oddělení. Každý zde má přidělenou svoji roli.

Kontrolní otázky

Jste dobře připraveni na komunikaci s hendikepovanými občany – slepota, hluchoněmost?

Máte bezbariérový přístup pro klienty?

Domluvíte se s němým člověkem, který k vám přišel pro informace, nebo nakoupit?

Dokážete dobře komunikovat se slepým člověkem?

Jste jazykově vybaveni – pokud to vyžaduje vaše profese?

2 Jak vést komunikaci se zákazníkem

✉ - **Písemná forma**

💻 - E - mail

😊 + 😊 - Osobní jednání

☎ - telefonem

✉ - **Písemná forma**

Varujte se pompézních vyjadřování. Nesnažte se zákazníka „omráčit“, ale získat, udržet.

Věřte tomu, že prostý styl je výsledkem náročného myšlení a tvrdé práce.

Prostý styl je výrazem správně uspořádaných myšlenek.

Preferujte stručnost:

- krátká slova
- krátké věty
- krátké odstavce

Způsob, jakým píšete, má na vaše pracovní úspěchy velký vliv. Nestačí, aby dopis byl jasným přesvědčivým vyjádřením vašich myšlenek.

- Pozor na špatné oslovení adresáta
- Pro dané téma je nutné volit vhodný styl

Adresy a oslovení:

- **Správné jméno adresáta a adresa**
- **Kontrola správnosti uvedení titulů a funkcí**
- **Správná volba oslovení – Vážený pane, paní**
- **Ukončení – Srdečně Vás zdravím**

Formální a neformální styl:

Pro většinu obchodní korespondence je vhodný formální sloh. Používají ho osoby, které spolu nejsou v osobním obchodním styku. Formálnost nesmí být zaměňována za neotesanost.

Neformální dopisy spolu používají obchodní partneři, kteří se znají osobně.

V tomto případě je nezbytně nutné najít rovnováhu mezi přátelským tónem a strohostí obchodní formulace.

Osobní podtón je vhodné zakomponovat na začátek, případně na konec dopisu. Nikdy ne v hlavní pracovní části.

I když budete s obchodním partnerem v dobrém osobním vztahu, snažte se vyvarovat žoviálnosti v obchodním dopise.

Jednak se vám nemusí podařit najít nejlepší písemné obraty a jednak může být váš protějšek v době čtení vašeho dopisu naladěný na naprosto jinou strunu.

Výsledný efekt může vyznít naprosto kontraproduktivně.

Kopie dopisu:

- pokud zasíláte kopii dopisu spolupracovníkům, je nutné, abyste tuto skutečnost uvedl na konci dopisu, aby o tom byl informován i adresát
- pokud posíláte kopii dopisu výše postavené osobě ve firmě, je vhodné uvést do textu „Kopii tohoto dopisu posílám řediteli obchodu a marketinku naší společnosti“.

Odpovědi na dopisy:

2.1 Snažte se odpovídat obratem věcně a správně

Odpovídejte pisateli na předmětná témata ve stejném pořadí, jak byla uvedena v dopise.

Jsou-li body číslovány, napište např. ad. 4. atd.

Pokud ne, uveďte slovem na co odpovídáte.



- **E - mail**

Moderní, rychlá a zábavná forma u většiny organizací.

E-maily mají stejnou právní váhu jako jakákoliv jiná písemná sdělení.

Na rozdíl od dopisu zde hrozí nebezpečí, že odpovídáte v afektu a po odeslání již nemůžete vzít zpět.

☺ + ☺ - Osobní jednání

Žádné dopisy, žádné faxy, telefony ani e-mailová pošta nám **nenahradí osobní jednání**.

- **První dojem /Nejlepší dojem**

Všichni velice dobře víme, co je pro nás první dojem. Nesmíme ho přecenit, ale ani podcenit.

- **45-ti sekundový zásah**

Chcete – li někoho informovat, je velmi důležité, abychom vše podstatné sdělili do 45 sekund.

Vše, co řeknete po této době, by mělo zdůraznit hlavní sdělení, které jste nanесли.

Při kladení důrazu na tuto 45-ti sekundovou zprávu mějte na mysli následující hlediska.

1. Musíte znát svůj cíl

(Znáte důvod a účel, proč zprávu sdělujete? Ptejte se sami sebe, co požadujete od této výměny názorů. Pokud si nebudete jisti, partner bude zmaten)

2. Nalezení té pravé osoby

(Někdy musíte dlouho telefonovat, že se dostanete k té pravé osobě. Pravá osoba je ta osoba, která může uskutečnit váš záměr)

3. Vyberte si správný přístup

(Pokud máte na partnera dotaz, ptejte se tak, abyste dostal pravdivou a ne vyhýbavou odpověď.)

4. Nepodceňujte přípravu

(Buďte tak připraveni, abyste co nejméně, pokud možno vůbec nemuseli odpovědět – nevím. V době přípravy musíte znát dokonale svůj cíl).

5. Upoutejte zájem posluchače

(Nalezněte nejzajímavější a neobvyklou část toho, co chcete říci)

6. Buďte struční

(Vyušte nadbytečné informace. Zeptejte se sami se, zda partner potřebuje opravdu znát danou skutečnost. Je pro něho vůbec zajímavá. Zvažujte, abyste partnera neodradili)

7. Hovořte na úrovni protějšku

(Nevyvyšujte se, nepoučujte, nemluvte z patra.)

8. Otázky

(Každá schůzka se jednou nachýlí ke konci. Musíte na to být připraveni a vědět, jaké otázky položíte, co přesně od partnera sledujete).

9. Použití vizuálního projevu

(Pokud chcete, aby vám partner lépe porozuměl a lépe vás pochopil, vyvolejte v něm představivost.)

10. Věnujte pozornost prvním dojmům

(Neverbální sdělení jsou rozhodující pro vytvoření prvního dojmu. Styk očí, gesta, hlasová modulace a rychlost, postoj tělesné rozměry, výraz tváře/úsměv, jistota chování, duševní rovnováha a klid. Velmi důležitý je i váš vzhled. Oblékejte se tak, jako by právě toto jednání bylo pro vás to nejdůležitější. Dokažte partnerovi, že vám na něm nesmírně záleží. Vše se týká, oděvu, vlasů i doplňků, u žen šperků. Dbejte na to, abyste vždy vyhlíželi jako profesionálové a ne jako modely z výkladních skříní, nebo jako v koňských postrojích.

Úkoly k textu : Vytvořte 45-ti sekundové představení podle vlastního námětu, na který se chcete zaměřit.

2.1.1 Jednání:

Ve stoje – diskrétní zóna

Vsedě – zásady rovnosti

2.1.2 Přivítání

- Mrazivé
- Chladné
- Přívětivé
- Vřelé

2.1.3 Gesta zájmu a nezájmu

- Nezájem
- Nestíhá zpracovat vaše argumenty
- Nezájem, strach, opatrnost
- Zájem
- Velký zájem

2.1.4 Vyjádření

- Nelibost
- Pichlavé jednání
- Ironie
- Kladné vyjádření

2.2 Sjednání schůzky po telefonu – načasování

• Etika telefonování:

Zavedením mobilních telefonů se svět ještě více „zmenšil“. Je daleko jednodušší se spojit s obchodním partnerem, odpadá „prosím vyříd'te kolegovi, ať zavolá pana (paní)...“

Ale každá mince má dvě strany. To co je předností, je i záporem. Mobil Vám zazvoní v nejméně vhodné chvíli.

Obchodní zástupce bojuje s dilematem při jednání, mám mobil vypnout, nebo ne. Co když bude volat další důležitý zákazník.

I na to však technika pamatovala – hlasová schránka, tiché zvonění.

Takže Vám mohu doporučit – při důležitých jednáních vypínejte telefony, nebo přijďte o zákazníka, za kterým jste již vážili cestu.

V zásadě používejte telefony ne na řešení vzniklých situací, ale na schůzky na kterých chcete danou problematiku vyřešit.

2.2.1 Hovory z firmy:

Než zvednete sluchátko:

- **Máte přesně zformulováno, co chcete řešit?**
- **Máte všechny dostupné informace pro plynulý průběh hovoru?**
- **Je osoba, se kterou se chystáte kontaktovat ta správná kompetentní?**
- **Načasovali jste si dobu hovoru na správnou hodinu?**
- **Nebylo by lépe např. využít fax?**

Pokud máte kladné odpovědi na první čtyři otázky a zápornou odpověď na otázku pátou – volejte. Uvědomte si, že čas jsou peníze a pokud Vy máte obojího dost, na druhé straně se v tomto případě nemusí času dostávat nazbyt.

Pokud je to Váš první hovor z volaným je nutné se představit i s uvedením firmy, kterou reprezentujete.

2.2.2 Hovory do firmy:

- **Nezapomeňte se představit**
- **Totéž očekávejte z druhé strany aparátu**
- **Snažte se být struční a věcní**
- **Mluvte srozumitelně**

3 Konflikt

3.1 Definice

Konflikt (z lat. *confligó, conflictum*) je srážka či střet dvou nebo několika neslučitelných stanovisek či nesmiřitelných stran, které se nechtějí nebo nemohou dohodnout. Je to střetnutí dvou nebo víceroch, do určité míry se vylučujících nebo protichůdných snah, sil, potřeb, zájmů, citů, hodnot nebo tendencí.

3.2 Jaký může být konflikt

- skrytý (latentní) nebo otevřený, případně násilný;
- názorový nebo mocenský;
- vnitřní (intrapersonální, vnitřní dilema) nebo vnější (interpersonální).

3.3 Způsoby řešení konfliktů

Při řešení konfliktních situací se opakuje v různých variantách několik "nápadů": Nejjednodušší z těchto nápadů je nedělat nic a čekat, že se konflikt vyřeší sám i při nečinnosti těch, kterých se týká.

➤ Pasivita

Někdy se problém vyřeší spontánně, sám od sebe, během času. Spoléhat se na toto pasivní řešení je však nebezpečné, neboť je zřejmé, že spontánní, náhodné řešení konfliktu může být pro mne jako pasivního účastníka nepříznivé, nehledě na to, že často může být nepříznivé pro všechny zúčastněné.

➤ Násilí

Je krajně nevhodným řešením. Jeho rozsah se může pohybovat od slovních urážek až po světový válečný konflikt. Při fyzickém násilí nemusí být vždy dodržována pravidla (a jeho rozsah může kolísat v rozmezí od výchovného pohlavku přes rvačku nebo znásilnění až po válečný konflikt), nebo může mít také pravidla pregnantní (charakteristické pro historické typy soubojů). Často méně viditelné a o to závažnější je násilí psychické. Způsobené například vydíráním, verbálním napadáním soupeře, slovních potyček a urážením (urážka).

➤ Delegace

Účastníci konfliktu, se mohou obrátit k nějaké vnější autoritě (autorita) s žádostí, aby rozhodla za ně. Tím na tuto autoritu delegují právo rozhodnout o svých věcech. Někdy může být tato delegace pro konkrétní typ konfliktů trvalá - například když občané volí své zástupce do parlamentu. Nejběžnější vnější autoritou, která řeší konflikty, je ovšem soud. Často se dostává do role vnější autority i jednotlivec - třeba jako expert, nadřízený, rodič nebo učitel. Zřejmou nevýhodou jakéhokoliv mocenského řešení je, že bývá přijímáno s rozpaky. Pravděpodobnost, že se protistrany ztotožní s takovým rozhodnutím, je menší, než když rozhodují samy.

➤ **Jednání**

Tedy řešení konfliktu diskusí mezi účastníky, má tu výhodu, že strany konfliktu berou proces i výsledek do svých rukou. Tím je myslitelný výsledek, s nímž bude spokojená většina i všichni účastníci.[2] [3]

➤ **Uplatnění moci**

Toto je situace, kdy jedna strana vítězí, druhá prohrává a konflikt zůstává, protože poražený pociťuje zlost a zášť. Součástí soupeřivého přístupu je taktizování (taktika) s cílem znevýhodnit soupeře. Vychází z životního postoje "já mám pravdu a vy ne". Jsou-li obě strany přibližně stejně silné, mohou přivodit katastrofu, v níž prohrávají obě dvě strany a nikdo nic nezíská.

➤ **Uplatnění práv**

Rozhoduje se podle požadavků práva nebo kulturních zvyklostí. Lze dosáhnout dohody a nalézt řešení, ale to ještě není zárukou trvalého vyřešení konfliktu. I po takovém rozhodnutí mohou být zúčastněné strany nespokojené.

➤ **Uplatnění zájmů obou stran**

Obě strany jsou na sobě vzájemně závislé a obvykle spolu musí nadále žít a pracovat, a proto dohody dosažené na základě uznání vzájemných dlouhodobých zájmů mohou přinést výsledky, které jsou většinou uspokojivé pro všechny zúčastněné. Obě strany něco získávají, což je známkou opravdového řešení konfliktu. Jakmile je konflikt vyřešen, všechny strany mohou nadále účinně spolupracovat.

3.4 Předcházení konfliktu

Využití následujícího postupu v případě méně významných sporů a neshod může často zmírnit případný konflikt a místo plně rozvinuté hádky otevřít diskusi (diskuse). Nepůsobí vždy, ale přesto je velmi užitečný.

- ✓ Souhlasný výrok: souhlasíte s druhou osobou.
- ✓ Změkčující výrok: dáte najevo, že chápete její stanovisko.
- ✓ Náznak: naznačíte, že chcete také něco říci.
- ✓ Důvody vašeho stanoviska: vysvětlíte svůj postoj.
- ✓ Negativní výrok: řeknete ne.
- ✓ Nabídka kompromisu: pokud můžete, nabídnete náhradní řešení.

Max A. Eggert ve své knize říká, že tento postup je trochu jako judo: "jdete souběžně s druhým člověkem a potom ho obrátíte. Kdybyste hned řekli "ne", vzrostlo by napětí a současně s ním i pravděpodobnost konfliktu.

Dokonce i kdybyste řekli "ne, protože...", mohlo by dojít k hádce. Odpovíte-li po způsobu zápasníků judo, budete vypadat uvážlivě, a pokud přece jen propukne spor, začne spíše fakty než emocemi."

Příklad:

- **Vedoucí žádá:**

"Chci, abyste přišel do práce tuto sobotu ráno."

Zaměstnanec odpovídá:

Souhlasný výrok "Ano"

- **Změkčující výrok**

"Měli jsme v poslední době hodně napilno, všichni jsme měli plné ruce práce a nestihli jsme udělat všechno. Chápu, proč chcete, abych přišel i v sobotu."

- **Náznak**

"Ale musím vám říct..."

Důvody vašeho stanoviska "...potíž je v tom, že v sobotu hraje můj syn finálové utkání ve florbalu a já na tom zápase musím být."

- **Negativní výrok**

"Je mi líto, ale v sobotu nemohu přijít."

- **Nabídka kompromisu**

"Jestli to pomůže, zůstanu tady déle ve čtvrtek a v pátek."

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Konflikt>

4 Práce s hlasem

K vyjádření svého názoru, zadání úkolu, vznesení dotazu, při přesvědčování používáme hlas. Nemusíte být rozhlasový moderátor, nebo operátor na lince a přesto váš hlas může být důležitou součástí vaší profese.

Hlas nejen přenáší sdělení, ale aktivně ho tvoří a vyjadřuje. K tomu, abychom naším sdělením dosáhli svého cíle, je třeba nejen obsah a věcná forma ale také:

- dech, který hlas nese,
- správná rezonance, která dodá hlasu barvu, ale i důraz,
- artikulace, která zabezpečí porozumění,
- zaměření, na jehož základě bude posluchač vědět, komu sdělení přinášíte.
-

Práce s hlasem je:

- práce s dechem - dechová cvičení
- uvědomování si svého těla (hlasivky jsou pouze jedna z částí těla nutná k vytváření hlasu)
- zaměření hlasu - jak tvořit hlas tak, aby sdělení zasáhlo právě adresáta
- artikulace - cvičení navádějící ke správné artikulaci (nejde o jazykolamy)

.

5 Tréma

S trémou, se dá také bojovat. Pokud trpíte malou trémou, je na to jednoduchý recept. Připravte se na jednání. Stejně, jako s fotbalisty při prvním hvizdu rozhodčího tréma opadne, stejné to bude i u vás. S první větou zjistíte, že pokud jste připravený, jste si jistá “v kranflecích” a tréma je pryč.

Pozor na velkou trému. Ta může vést ke stresu.

5.1.1 Jak na trému:

- Dobře se vyspěte
- Střídmě se najezte
- Dodržujte pitný režim
- Správně dýchejte

5.2 Jak zvládnout trému

Je jedno, jestli máte referát před třídou o Janu Husovi, nebo prezentujete na poradě v práci svůj nový projekt. Víme, jak to udělat, abyste zapůsobila. Cicero by zíral!

Pro nemalé množství jedinců je představa, že budou muset mluvit před publikem, doslova noční můrou. Mít trému je ale normální, jde o zdravou stresovou reakci těla, které se připravuje na nějaký výkon. Následující řádky vám ji pomohou zvládnout a dobře se prezentovat.

5.2.1 Prozkoumejte terén

Pokud se bude prezentace odehrávat v místnosti, kterou neznáte, jděte tam předem. Ne, není to divné! Podruhé už se na tomtéž místě budete díky této aklimatizaci cítit jistěji. Kromě toho zjistíte, jaká je tam akustika. Jestli musíte mluvit hlasitěji, aby všichni slyšeli, nebo se hlas nese dobře a není nutné tlačit na hlasivky. Klidně si za tímto účelem vezměte s sebou kolegyni nebo spolužačku, kterou usadíte do poslední lavice.



5.2.2 Papír dejte do sběru

K přípravě patří i to, že si vyzkoušíte, jak dlouho budete mluvit. Zkuste si to doma a zapněte si k tomu stopky. Abyste nepřetahovali vymezený čas, nezdržovali a nenudili. Pozor – nečíst z papíru! To je nejlepší cesta k tomu, aby vás nikdo neposlouchal. Při čtení máme totiž sklon hovořit monotónněji. Nikdo neříká, že nemůžete mít v ruce papír! Můžete – ale nepište si na něj přednášku slovo od slova, lépe vám poslouží pár stručných bodů, kterých se budete držet. Občas nakouknete, ujistíte se, že jste na nic nezapomněli... Pokud o tématu víte dost, ‘bodák’ vám stačí. Pokud ne, upřímně řečeno, nemáte před publikem co dělat.

5.2.3 Oblečte se seriózně

Také si předem vyberte vhodné oblečení. Nic vyzývavého, upnutého ani plandavého, nic přehnaně pestrého. Vyzkoušejte si oblečení v klidu domova, abyste měli jistotu, že nemáte krátké kalhoty, že se vám při pohybu nevyhrnuje sukně nebo nepadá ramínko. To by vám totiž při prezentaci na jistotě pochopitelně nepřidalo. Vaše oblečení navíc na sebe nesmí poutat pozornost. Posluchači mají být soustředěni na vás, a ne na to, co máte na sobě, nebo na vaše odhalené partie (tady máme jiný cíl než při zkoušce na škole). Ideální je stav, kdy si posluchači vůbec nevšimnou, v čem jste jim vlastně tu úžasnou řeč přednesla.

5.2.4 Stoj rozkročný, zvaný tramvajový

Klepou se vám kolena? Řešení je prosté. Postavte se tak, jako to děláte v tramvaji a v metru. Nohy trochu od sebe, propnuté, abyste udrželi balanc v zatáčkách... Stejný postoj zpevní vaše tělo i před posluchači. Když k tomu narovnáte záda a vypnete hrud', bude z vás vyzařovat jistota odborníka.

5.2.5 Zvládněte třas

S třasem rukou je to složitější – nelze ho totiž vyřešit založením paží na hrudi. Třást by se možná přestaly, ale na publikum byste působila nadřazeně a nepřístupně (nalistujte článek o neverbální komunikaci v čísle 6). Zaměstnejte ruce jinak – nejlépe promítáním připravené powerpointové prezentace. Poříd'te si laserové ukazovátko, dá se sehnat už od tří set korun. Vaše ruka bude mít co držet a nebude se volně klepat podél těla.

5.2.6 Moc negestikulujte, ale taky nestůjте jako prkno

Jestliže gestikulujete, číňte tak s mírou. Odborníci tvrdí, že gestikulace by měla probíhat v prostoru od pasu nahoru. Níže gestikulují údajně pouze introverti, a to by pro vás a váš proslov nebyla dobrá vizitka. Také ze stálého stoje spojného je zřejmé, že se necítíte ve své kůži. Pohyb vašeho těla musí být přirozený.

5.2.7 Nehleďte do dále

Celou dobu kontrolujte reakce publika. Vyberte si jednu osobu, k níž budete celou dobu promlouvat, abyste se nedívali kamsi do dále z okna a mohli sledovat, jestli vzbuzujete zájem, nesouhlas a podobně. Pozor, nevybírejte si kamarádku! (Rozhíhaná přednášející je horší než nemá přednášející.)

5.2.8 Co a kdy říkat

Začít můžete příběhem, týkajícím se tématu (!), tím nejlépe získáte pozornost. Pozor na vtipy – to, co vám připadá vtipné, může váš šéf odsoudit jako nejapné. Klidně si naopak s mírou vypomáhejte řečnickými otázkami nebo i přímými otázkami mířenými do publika. Na závěr nezapomeňte ponechat prostor pro dotazy. A poděkujte za pozornost. Ne strojeně, přirozeně: „Děkuji vám za pozornost.“ Tak. To stačí. Jestli se vám to povedlo, gratulujeme. V případě, že cítíte jisté rezervy, trénujte a trénujte. Žádný učený z nebe nespadl. Pokud netrpíte sociální fobií, dříve nebo později budete řečnická hvězda.

http://yellow.elle.cz/clanek/192/422/jak_zvladnout_tremu.html

6 Jazykové nástroje

Příměr – „kamaráde rychle rosteš, rosteš jako z vody“

Metafora – „Špatné počasí“ – „Čerti se žení“

Synekdoha – „Opustil rodnou hroudu“, „Požádal ji o ruku“

Eufemismus – zjemňování slov. „Tvoje slova mě pohladila po duši“ namísto „Je mi příjemné, co říkáš“.

Přívlastek – mráz (třeskutý), zima (krutá), zem (rozpálená)

Aforismy – „Každý pracovník postupuje vzhůru tak dlouho, až na funkci nestačí“.

Příslloví a úsloví – „Kdo jinému jámu kope, až do ní spadne“. „Mnoho myslivců, zajícova smrt“.

7 Prezentace

7.1 Technika pro prezentaci

Flipchart

Zpětný projektor

Dataprojektor

Plastové tabule a smazatelné fixy

Dobry řečník – nechte!

7.2 Lidské smysly

Zrak

Sluch

Čich

Hmat

7.3 Osnova vzorové prezentace

- 1. Zahájení**
- 2. Úvod**
- 3. Promítání**
- 4. Přednáška**
- 5. Ukázka produktů**
- 6. Krátká přestávka – malé občerstvení**
- 7. Reference**
- 8. Exkurze**
- 9. Oběd**
- 10. Diskuze**
- 11. Ukončení**

8 Sebevědomí

Nedílnou součástí pozitivního postoje je přiměřené sebevědomí

Trpíte nízkým sebevědomím?

Přiměřenou sebedůvěru můžeme pojmut jako schopnost pohlížet na cizí hodnocení jako na možnost něco se o sobě dozvědět, zároveň ho však zbytečně nepřeceňovat. **Sebejistota se projevuje značnou nezávislostí na vnějších soudech.**

Nízké sebevědomí

Lidé s nízkým sebevědomím neustále vyhledávají něčí souhlas. Neustále se potřebují utvrzovat v tom, že je okolí přijímá. To je však velmi svazující, být závislá na hodnocení druhých. Sebejistý člověk nemá strach z hodnocení nebo ze soudu jiných lidí. Dokonce při dostatečném sebevědomí můžete dojít k závěru, že kritika Vaší osobnosti je pozitivní sdělení, protože vám dává možnost se o sobě něco dozvědět, avšak vás nijak nerozhodí. Sebevědomí je prostě v dnešní době klíčovým faktorem k úspěchu.

Pokud si sebevědomí potřebujete zvednout, musíte si nejdříve otevřeně přiznat, co vás trápí, co vašim „kostlivcem ve skříni“, čeho se bojíte, z čeho máte strach.

- Strach z pomluv
- Strach nepochopení
- Strach z úspěchu
- Strach z neúspěchu
- Strach, že mě odmítnou
- Strach hovořit před lidmi
- Strach z toho, že mě někdo osloví atd.

Pokud si neporadíte sami, nebo vám nepomohou ani vaši přátelé, uvažujte o návštěvě psychologa. To není ostuda, to nutnost.

Citáty o sebevědomí

Pokud člověk věří, že se mu podaří uskutečnit své touhy, a snaží se žít život, který si vysnil, určitě se mu to podaří.

Henry David Thoreau

**Když si budete myslet, že něco dokážete, tak to dokážete.
Když si budete myslet, že něco nedokážete, tak to nedokážete.**

Henry Ford

Úkoly k textu : Vyjmenujte a napište si 5 věcí, ve kterých jste dobří a nakonec seznamu si napište velkými písmeny “Jsem skvělí (á) výjimečný(á) muž -žena” a často si toto tvrzení opakujte.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

9 Víra v sebe sama

Mít sebedůvěru, věřit sám v sebe, na tom není nic špatného.



Sebedůvěra nesmí přerůst v sebeuspokojení. Pokud umíte něco víc než jiní, nemáte se za co stydět. Naopak. Je j nutné zalézt správný způsob jak to „prodat“.

Pokud nám chybí sebevědomí, nejsme si sami sebou jisti, ztrácíme půdu pod nohama a přestáváme si věřit.

9.1 Základem sebedůvěry je:

- Pozitivní myšlení a správná motivace.
- Uvědomit si svoje přednosti a nebát se je prezentovat.

Už dávno je pryč doba, kdy se říkalo:

„Sedej panenka v koutě, budeš-li hodná, najdou tě.“

Nyní by se dalo parafrázovat:

„Sedej panenka v koutě, budeš-li hodná, přeskočí tě.“

9.2 Sebedůvěra a zevnějšek

K získání sebedůvěry patří stále více váš zevnějšek.

Účes, oblečení, vůně, u žen líčení.

Ale to jen skořápku. Obal je nutné podpořit obsahem.

V tomto případě často používám:

„Znám mnoho krásných žen, ale jen do té doby, než otevřou ústa“.

Prvním krokem je, **přestat si stěžovat na nepřízeň osudu**

Je nutné si říkat „mám na to.“ Ale samo o sobě to nestačí. Je nutné se připravovat, sebevzdělávat a opravdu na to mít.

Pokud nad sebou budete stále lomit rukama a říkat si:

„já nemám štěstí, kdepak jak bych mohl toho dosáhnout, na to nemám“.... Tak vezte, že se u vás ta smůla zabydlí.

9.3 Sebekritika

je dobrá věc a je nutné s ní zacházet jako s šafránem. Sebemrskáčství ještě nikomu úspěch nepřineslo.

Pokud při sebemenším nezdaru budete nad sebou kroutit hlavou a „roztrubovat“ jaký že jste to hlupák, zpočátku si bude okolí říkat „ten je ale sebekritický“. Pokud se to bude častěji opakovat, začne okolí o vás pochybovat a říkat si, že „na každém šprochu je pravdy trochu“.

A v konečné fázi, když se na vás bude někdo ptát, spojí si vaše jméno s „jó, ten hlupák...“.

Vy se začnete sami divit, „copak jsem takový hlupák, jak se o mně říká?“

ANO JSTE a zasloužíte si tuto NÁLEPKU, protože jste si ji na sebe sami nalepili.

Naučte se zbavovat napětí v těle – **učte se relaxovat.**

Sami jste strůjcem svého štěstí – učte se motivovat.

Příklad:

Předpokládám, že shodneme na tom, že práce lékaře, zejména operátora je náročná a odpovědná. Ale jde o náročnost celého operačního týmu.

V mnohých případech v ní jde o život. V tomto oboru je víra v sebe sama důležitější než v kterémkoliv jiném profesním oboru.

Zkusíme se podívat na plánovanou operaci.

Jedná se o souhrn dílčích kroků, kde každé zpoždění znamená ohrožení, nebo dokonce odsunutí celého výkonu. Zbytečně vynaložený čas a náklady, které se v případě kvalitní organizace práce daly využít účelověji a účelněji.

Od předoperačního vyšetření, až po propuštění pacienta do domácího léčení a následně po uzdravení je to časová souhra všech zúčastněných – včetně pacienta.

Je samozřejmé, že špičkový operátor nemusí být, (ale může) kvalitním organizačním pracovníkem. V takovém případě by se tento operátor měl stoprocentně soustředit na svůj výkon a organizační záležitosti svěřit do rukou některého ze svých organizačně zdatnějších kolegů.

V konečném efektu se určitě dostaví výsledek, který uspokojí všechny zainteresované.

9.4 Jak si zvýšit sebevědomí?

- Akceptovat sebe a druhé takové, jací jsou.
- Nebát se být spontánním v chování i v myšlení.
- Zaměřit se spíš na problém než na sebe. (Problém je něco externího, řešitelného, ne vlastností, která se vztahuje na člověka.)
- Nebát se humoru.
- Problémy někdy odlehčit, brát je objektivně. Nedávat jim subjektivní nádech typu "problémy ke mně patří".
- Na kritiku a nezdary nahlížet jako na přechodní stavy, na situace, a ne, na dlouhodobé jevy.

Sebevědomí je komplikovaný mechanismus a jeho zvyšování dvojnásob. Rozhodně se nenabývá rychle a záleží na samotném jedinci, jestli začne pohlížet na sebe ve smyslu plně rozvinuté osobnosti ve fungování v okolním světě a interakcích s druhými.

Nelpěte za každou cenu na svojí důležitosti. Jsou detaily, které když přenecháte druhým – zúčastněným - přinese to v konečném důsledku větší pocit uspokojení i pro vás.

10 Jak ovlivnit druhé



S ovlivněním druhých se setkáváme každý den.

Ze všech stran a ze všech médií se na nás valí reklama a snaží se nám podsunout nějaký tovar nebo službu.

Ovlivňujeme a jsme ovlivňováni každý den také i doma či v práci. Ve vztazích k němu dochází více či méně skrytě, neuvědomujeme si jej.

No často je to proces právě velice uvědomělý, kdy vědomě chceme někoho přimět, aby přijal náš názor na nějakou věc.

Oč vlastně při přesvědčování jde? Odborně se mu říká **persuase** a znamená:

- **Přesvědčování někoho ve smyslu změny postoje, kdy se snažíme u druhého dosáhnout toho, aby změnil svůj dosavadní náhled nebo názor na určitou věc a přijal naši koncepci.**

Jestli chceme u někoho dosáhnout změnu postoje a přesvědčit ho o „naši pravdě“, je důležité zohlednit tyto faktory:

ZDROJ INFORMACE, který podkládá naše tvrzení, by měl být důvěryhodný.

Měl by mít jistou přesvědčovací sílu a být pro příjemce atraktivní. Atraktivita nespočívá pouze ve fyzickém vzhledu ale i podobnosti. Lépe se ku příkladu, necháme přesvědčit někým, kdo je hezky upravený jako od pouličního vandraka.

Taky máme tendenci podlehnout persuazi o člověku nám podobném - věkem, pohlavím, zkušeností (když například zažil to samé co my apod.)

Když někoho přesvědčujeme, je také rozhodující **OBSAH INFORMACÍ**.

Podle výzkumů se osvědčuje kombinovat racionálnost informací s emocionálností. Jinými slovy, apelovat na fakta podložené důvěryhodným zdrojem s patřičnou dávkou emocí a nasazením. Obsah přesvědčování zohledňujeme vzdělání a věku osoby, kterou chceme přesvědčit.

ZPŮSOB PŘESVĚDČOVÁNÍ má také vliv na to, jestli budeme úspěšní. Obecně je **nejméně úspěšná pouze písemná podoba přesvědčování**. Je to způsobené tím, že takováto forma komunikace **je jednosměrná a nedává možnost zpětnému kladení otázek** nebo doplňujícím vysvětlením, které by při přesvědčování mohly pomoci. I zde platí pravidlo, že je účinné kombinovat písemné i ústní formy přesvědčování.

Například, když chceme přesvědčit manžela, že je lepší jít tenhle rok na dovolenou na Rhodos místo do Chorvatska, mnohdy nestačí jenom ústní podání.

Podložíme to fakty (levnější ceny, mnohem lepší poskytované služby, kolik to ušetří), přiložíme prospekty a různé obrazové materiály a tyto informace doplníme dávkou emocí, které poukazují na to, že za tím, co hovoříme, si stojíme a záleží nám na našem názoru.

Případně naše tvrzení můžeme doložit i zkušenostmi našich známých, kteří na danou destinaci jeli minulý rok a byli spokojeni.

Na podobném principu stojí většina marketingových strategií, firemních prezentací a jiné situace, které mají ve své podstatě přimět člověka, aby sledoval obsah našeho sdělení a ten pak přijal závěr, který z něho vyplývá.

A tedy být přesvědčen, že výrobek je skvělý a určen pro to, abychom ho koupili, že destinace do Chorvatska je mnohem lepší, jako jít do Řecka a podobně.

A rada na závěr:

ne každé přesvědčování končí úspěchem. Je důležité vědět účelně komunikovat a (zejména při osobních či rodinných vztazích) nezapomínat, že nejdůležitější je zachování korektních a vřelých vztahů, ne vyhrát boj stůj co stůj.

<http://www.celostnimedicina.cz/umeni-riect-ne.htm>

11 Asertivní komunikační techniky

Asertivní komunikační techniky, nebo asertivní komunikační dovednosti jsou formy mezilidské komunikace, které nejsou ani agresivní ani pasivní. Jako *dovednost* potom označujeme *schopnost použít* danou komunikační techniku v příslušné situaci.

Asertivní komunikační dovednosti nám dodávají nové, asertivní schopnosti komunikace.

11.1 Asertivita/Technika pokažené gramodesky

Principem této základní asertivní techniky je *opakuji vytrvale - znovu a znovu - to, čeho chci dosáhnout, a to aniž bych začal(a) být našťvaný(á), rozčilený(á), či hlučný(á) (bez křiku)*.

Mnohokrát totiž odcházíme s pocitem neoprávněné *prohry* jen proto, že nám už někdo řekl svoje *ne*. Každý člověk ale má v zásobě obvykle jen několik takových odmítnutí. Jestli jsou tři nebo šest, všechno, co potřebujeme ke svému úspěchu, je jít do toho čtyři či sedmkrát. A neposkytovat přitom žádné nové zdůvodnění (jedině když sami chceme).

Jestliže je partnerovým důvodem k vyslovení *ne* jeho snaha vůči vám se prosadit, je tato metoda namístě. Dáváme mu najevo, že jsme schopní trvat na svém i celý den a jsme schopní odolat všem jeho manipulacím.

Zásady

- ujasnit si svůj nárok
- udržovat oční kontakt
- klidně opakovat svůj názor nebo rozhodnutí, znovu a znovu
- partner má v zásobě jen několik odmítnutí - potřebujeme mít výdrž jen o jedno opakování navíc
- ignorovat pokusy o zlákáání na postranní témata
- nenechat se zatlačit pocitem viny
- nebrat ohled na manipulativní otázky typu *Proč?*
- nejsou nutné žádné argumenty, vysvětlení ani omluvy
- dávat najevo, že jsme schopní opakovat donekonečna jako deska
- ignorovat manipulativní triky

Asertivní přístup k životním situacím je založený na velmi podobném principu jako tato technika. Tento přístup jako asertivně jednající člověk uplatňuji, když něco skutečně **chci** a nedám se odradit, když mě "život odmítne"! Mít velmi velkou šanci na úspěch znamená zkoušet do té doby, dokud to co je čímsi skutečně důležitým na žebříčku mých hodnot nevyjde.

11.2 Asertivita/Technika přijatelného kompromisu

Motto

Cílem asertivního chování je dosáhnout **pocit spokojenosti se sebou samým**, ne prosadit si svoje.

Technika

Partner může mít jiné cíle než já a může přitom být i stejně asertivně zdatný. Jestliže neriskujeme naší sebeakceptaci a pocit spokojenosti se sebou samým, je vhodné navrhnout mu přijatelný kompromis.

Příkladem může být např. souhlas s určitým termínem výměny zboží, nebo dohoda typu *něco za něco*, je možné řešení přesunout i na náhodu - hodíme si např. korunou. O materiálních cílech se dá domlouvat, jestliže se kompromis nedotýká sebeúcty vyjednávajících.

11.3 Asertivita/Technika sebeotevření

Motto

Schopnost sociálního kontaktu je do velké míry založená na asertivní zručnosti **spontánního oznamování věcí a spontánního oznamování pocitů**, které nebyly zvlášť vyžádané, tedy podávání volných informací a sebeotevření.

Technika

Neasertivní lidé mívají při rozhovorech pocitu úzkosti či hanby nevědět, o čem hovořit. Náš podíl na rozhovoru, když má být rozhovor zajímavý, vyžaduje občasný vstup s volnými informacemi a občasný vstup se sebeotevřením. Můžeme se rozhodnout, jestli budeme oznamovat něco o vnějších věcech a informacích, které by partnera mohly zajímat (podávání volných informací), nebo o sobě a o vztahu k těmto věcem (sebeotevření).

Když reaguji vyjádřením vlastních prožitků, myšlenek, pocitů spojených s přijatými volnými informacemi, využívám techniku sebeotevření. Tato technika, používaná na obou stranách umožňuje, aby komunikace byla oboustranná.

Sebeotevření není těžké ani v případě, že oznamuji partnerovi, cosi o svém prožívání.

Příklad: Sám toho o surfigu mnoho nevím, v čem vlastně spočívá? Nebo. Je velmi i pro mne zajímavých věcí, například windsurfing, ale nějak si na ně nemůžu najít čas; jak Vy to děláte?

11.4 Asertivita/Technika otevřených dveří

Podstata techniky

- Nepopírat kritiku, nebránit se, nereagovat odvetou.
- Říct něco, z čeho vyplyne, že kritiku umím přijmout v zásadě se souhlasem.

Uznáváme všechny partnerovy argumenty, na kterých by něco mohlo být. Partner postupně ztrácí energii na hledání dalších výhrad.

V přeneseném významu slova (odtud pochází i název): Partner se chystá vylomit dveře, ale ty jsou dokořán otevřené! Rozběhne se vloží do toho všechny síly - a v rozporu s jeho očekáváním - žádný odpor ho nepřibrzdí. Naopak: vrazí do protilehlé stěny v další místnosti a udeří se vlastním přičiněním! Náš očekávaný protitlak se nedostaví.

Zásady

1. Klidně **souhlasit s každou pravdivou výtkou** obsaženou v kritice (*je to pravda...*).

Matka: *Zase jsi nebyla večer doma! Zkoušela jsem ti zavolat ještě o půl jedné v noci!*

Dcera: *To je pravda, mami, včera jsem se skutečně vrátila velmi pozdě.*

2. **Připustit možnou platnosti každé pravděpodobné výtky** obsažené v kritice (*možná máš pravdu...*).

Matka: *Pokud takto budeš žít i dále, můžeš onemocnět.*

Dcera: *Máš asi pravdu. (Nebo: Máš pravdu; kdybych byla častěji doma, měla bych více spánku.)*

3. **Souhlasit se všeobecnými logickými pravdami** v manipulujících výrocích (*dáva to smysl, mohla by to být pravda...*), svoji odpověď však doplnit vlastním pohledem (*mě to však neznepokojuje...*).

Matka: *Ty přece dobře víš, jak je důležité, aby děvče, které se chce dobře vdát, dobře vypadalo. Když budeš takto pokračovat a dobře se nevyspíš, budeš vypadat špatně. A to přece nechceš?*

Dcera: *To máš asi pravdu, na tom něco je; když budu mít pocit, že to potřebuji, přijdu domů dřív. (Případně také: Ale v následujících dnech se budu vracet dost pozdě; mám dohodnutých několik schůzek.)*

4. Důležité je **přesně poslouchat, co nám partner říká**; v odpovědi je třeba použít přesně jeho slova.
5. **Pozor na "čtení myšlenek"!** Nesmíme konstruovat a odpovídat tím, co si myslíme, že nám partner chce říct, ale tím, co skutečně řekl.

11.5 Asertivita/Vyslovování a přijímání komplimentu

Podstata techniky

Posilovat žádané chování a konání a **ovlivňovat konání jiných** tak, aby změna chování byla pro obě strany potěšením, je možné **vyjadřováním pozitivních pocitů formou komplimentů**. I přes tento poznatek nám vyjadřování, ale i přijímání komplimentů často působí problémy!

Vyslovování komplimentu

Komplimenty jsou namístě, když jsou upřímně myšlené. Když nejsou, je to neupřímná manipulace. Navíc neupřímnost komplimentu po čase vyjde i najevo!

Zásady

1. Navázat **oční kontakt**, který vyjadřuje otevřenost, upřímnost a srdečnost,
2. upřímnost ve vyjádřeních, konkrétnost,
3. nutnost vyjádřit **osobní postoj**, ne vyslovovat svoje postřehy jako všeobecné platné "pravdy",
4. nevhodné je
 - o přehánění,
 - o falešné lichocení,
 - o použití komplimentu za účelem manipulace.

Vyslovení komplimentu je příjemnou formou podávání zpětné vazby (je to pozitivní reakce zpětnou vazbou).

Schopnost a připravenost vyjadřovat uznání a vyslovovat komplimenty - kdykoliv a kdekoliv se na to vyskytne příležitost - zpřijemňuje život obou komunikujících partnerů a patří do základní výbavy lidí chovajících se asertivně.

Přijímání komplimentu

Brzdou asertivně probíhající komunikace se může stát, když nedokážeme kompliment asertivně přijmout. Můžeme několikrát zopakovat, že kompliment nepřijmeme a partner nám je přestane dávat! **Nepřijetí komplimentu může být pro toho, kdo kompliment vyslovil, velmi nepříjemné!**

Důvody, proč nedokážeme kompliment přijmout, mohou být různé:

- Nedokážeme na "pochvalu" zareagovat, jsme sice potěšeni, polichoceni, díváme se však stranou, nebo začneme zlehčovat věc, které se kompliment týká, aby si lidé nemysleli, že jsme „namyšlení“.
- Vnitřně vnímáme neasertivnost podání „pochvaly“, buď se nám zdá zveličená, anebo se neumíme rozhodnout, jestli je upřímná, nebo myšlená jako manipulace... něco skřípe, možná ani nevíme přesně, co.

Tehdy je vhodné vyjádřit svoje pocity.

Reakce na kompliment

Reakcí na vyslovený kompliment může být odpověď typu:

1. *ano, děkuji, těší mě, že...*
2. *jsem rád, těší mě, já to vidím ..., anebo děkuji, ale uvádí mě do rozpaků, že...*
3. vyjádření výhrad vůči pochvale - osobní postoj.

I při přijímání komplimentu je důležitý **oční kontakt** vyjadřující srdečnost.

11.6 Asertivita/Negativní asertivita

Vycházejíc ze svého asertivního práva *dělat chyby a nést za ně zodpovědnost* asertivní přístup ke kritice nás vede ke změně přesvědčení, že **kvůli chybě se musíme zákonitě cítit vinnými. Nemusíme!**

Jestli chceme být nezávislí, svobodní, rezervujme si právo být sami sobě nejdůležitějším soudcem. Negativní asertivita učí přijímat svoje chyby a klidně o nich hovořit.

Podstata techniky

1. změnit svoje přesvědčení, že kvůli svojí chybě se musíme cítit zle a provinile,
2. naučit se asertivním postojům k chybám - považovat je jednoduše nic víc a nic méně než za chyby,
3. asertivně akceptovat vlastní chybu či omyl a slovně to vyjádřit,
4. přijmout svojí chybu bez ospravedlňování se,
5. ptát se kritika na podrobnosti, když jsou v kritice obsažené zajímavé informace, nebo je možné tím kritiku vyčerpat, když je manipulativní.

Příklady

- *Máš pravdu, nemusel jsem to udělat takto. Můžu to zkusit udělat jinak.*
- *Je to moje chyba, příště to zkusím jinak.*
- *Uvědomuji si, že jsem to udělal nevhodně.*
- *Byla to moje hloupost a ani mně se to takto nezamlouvá.*

11.7 Asertivita/Asertivní práva

Základní asertivní práva byla zformulována na odstranění neasertivního, manipulativního chování z mezilidské komunikace.

11.7.1 Asertivní práva v kostce:

1. **vlastní odpovědnost a posouzení chování, myšlenek a pocitů**
2. **neposkytování výmluv a vysvětlení za vlastní chování**
3. **vlastní posouzení odpovědnosti za řešení potíží druhých**
4. **změna názoru**
5. **dělání chyb**
6. **říkání "nevím"**
7. **nezávislost na dobré vůli a mínění druhých**
8. **dělání nelogických rozhodnutí**
9. **říkání "nerozumím"**
10. **říkání "je mi to jedno"**

- **První asertivní právo**

Právo sám posuzovat svoje vlastní chování, myšlenky a emoce a být za ně sám zodpovědný.

Pověra

Neměl bys nezávisle posuzovat sám sebe, svoje akce, musíš být posuzován pravidly a vnějšími autoritami, které jsou větší a silnější, než ty sám...

Skutečnost

Pokud to sami nedovolíte, nikdo nemůže manipulovat Vašimi emocemi a chováním.

Mnoho lidí popírá, že by mohli být soudci svého vlastního jednání - příkladem jsou výpovědi obviněných v Norimbergu, kteří se bránili slovy "já jsem jen vykonával pokyny". Jenže jde o Tvůj život a o to, co se v něm stane. Záleží jen na Tobě a na nikom jiném, je to i Tvoje zodpovědnost.

Všechna ostatní asertivní práva se odvozují od tohoto základního asertivního práva.

- **Druhé asertivní právo**

Právo neposkytovat žádné výmluvy, ani omluvy vysvětlující tvoje chování.

Pověra

Za svoje jednání a chování jsi zodpovědný druhým lidem a měl bys svoje jednání vždy omluvit nebo alespoň vysvětlit.

Když necháte za sebe rozhodnout jiné, že JE POVINNOSTÍ svoje chování ZDŮVODNIT, dáváte jim tím možnost vysvětlit, jak se chovat máte, nebo jste měli, co se vám má líbit a nelíbit. Váš manipulativní partner v komunikaci si osvojuje právo vaše důvody udobřit, stává se jejich soudcem. Možností je nevysvětlovat. Na otázku: Jak to, že se Ti tato košile nelíbí, není třeba uvést důvod, stačí jen oznámit: nemám žádný důvod, prostě se mi nelíbí.

- **Třetí asertivní právo**

Právo sám posoudit, nakolik jsi zodpovědný za řešení problémů ostatních lidí.

Pověra

Vůči některým institucím a věcem (či lidem) máš větší závazky, než vůči sobě samému. Měl bys obětovat svoje vlastní hodnoty, abys upřednostnil jejich prospěch. Když různé systémy nepracují efektivně, musíš se přizpůsobit ty, ne systém.

Příklad: Chci si stěžovat na vadný výrobek a prodavač ve mě NEOPRÁVNĚNĚ vzbuzuje pocit viny argumentem, že zdržuji frontu čekajících. Asertivní reakce odmítne zodpovědnost za problém s frontou např. slovy: "To je pravda, skutečně zdržuji frontu. Navrhuji urychleně vybavit reklamaci, jinak lidé za mnou budou muset čekat ještě déle." nebo reakce: "Nezaujímají mě problémy, za které nezodpovídám. Zajímá mě vyřešení reklamace."

- **Čtvrté asertivní právo**

Právo změnit názor.

Pověra

Názor, ke kterému si se už jednou přiklonil, bys neměl nikdy měnit. Jestli si se mýlil, znamená to, že jsi nezodpovědný, vypadá to tak, že se budeš mýlit znovu, prostě nejsi schopný rozhodovat se samostatně. A měl by ses omluvit!

- **Páté asertivní právo**

Právo dělat chyby.

Pověra

Nesmíš dělat chyby. Když je děláš, musíš mít pocit viny. Ostatní lidé by v takovém případě měli tvoje chování kontrolovat.

Odpovědi může být: "Máš pravdu, udělal jsem chybu (přišel jsem pozdě, zapomněl jsem koupit lístek, splnit dohodnuté.)", bez omlouvání a ospravedlňování se, ale hlavně bez pocitů viny, které manipulující účastník rozhovoru může zneužít.

- **Šesté asertivní právo**

Právo říct já nevím.

Pověra

Měl bys znát odpovědi na všechny otázky týkající se následků tvého jednání, protože pokud odpovědi neznáš, nejsi si vědom potíží, jež způsobuješ jiným lidem, jsi nezodpovědný, a někdo by tě měl kontrolovat.

Manipulativní otázky tohoto typu začínají často: "Co myslíš, co by se stalo, kdyby...? Co by to bylo za přítele, dítě, manžela, ..., který by...?" Při zvládání podobných manipulací není třeba znát a hledat odpověď. Stačí odpovědět: "nevím". Pokud chce manipulátor spekulovat a hádat, může sám.

- **Sedmé asertivní právo**

Právo být nezávislý na dobré vůli a mínění jiných.

Pověra

Všichni lidé, s kterými přicházíš do styku, mají mít s tebou dobrý vztah. Potřebuješ spolupráci druhých lidí, abys přežil. Je nezbytné, aby tě všichni lidé měli rádi.

Je to řešení na poznámky jako "toto si budeme pamatovat", "toho budeš litovat", ale i na pouhé dotčené a chladné pohledy. Právě tato pověra je důvodem toho, proč má tolik lidí potíže s jednoduchou odpovědí "NE". Nemůžeme jednat a žít v hrůze, že se dotkneme citů druhých lidí. Občas se někoho dotkneme.

- **Osmé asertivní právo**

Právo dělat nelogická rozhodnutí.

Být logickým, znamená dělat jen věci, kterým naprosto rozumíme, zatímco řešení mnoha problémů je mimo takovéto hranice.

- **Deváté asertivní právo**

Právo říct *já ti nerozumím*.

Pověra

Musíš být senzitivní a předvídat, chápat i nevyslovené potřeby svých bližních. Když nechápeš, co druzí od tebe očekávají, jsi necitlivý ignorant, nejsi schopný s nimi žít v harmonii.

Takové manipulaci není nikdo povinný se podřídit.

- **Desáté asertivní právo**

Právo říct *je mi to jedno*.

Pověra

Musíš se snažit být stále lepší, dokud nebudeš ve všech ohledech dokonalý. Asi se to nepodaří, ale musíš se snažit. Pokud ti někdo naznačí, jak se vylepšit, je tvou povinností tento pokyn následovat. Pokud to neuděláš, jsi bezcenný a nezasloužíš si úctu od nikoho, ani od sebe.

Člověk má asertivní právo nesnažit se být dokonalý podle definice někoho jiného; vždyť co je dokonalé pro jednoho, může být perverzní pro druhého. Abychom nepodlehli manipulaci tohoto druhu, je vhodné svůj vnitřní pocit zařadit do jedné z těchto kategorií:

- chci
- musím
- měl bych

Hlavně kategorie *měl bych*, naznačuje manipulativní reakci, pokud se nutkání podvolím.

11.8 Asertivita/Negativní otázky

Podstata techniky

Tato technika vede našeho oponenta k větší otevřenosti. Je velmi vhodná jako konstruktivní přijímání konstruktivní kritiky, na rozdíl od techniky otevřených dveří, která je vhodná na zvládání manipulativní kritiky.

Metoda nám umožňuje kritiku upřesnit a otevřít **komunikaci**. Partnerovi dáváme najevo, že jeho kritiku nepovažujeme za důvod k hádání se, či k rozbíjení vztahu, nereagujeme ani necítíme se uražení, kritiku nevnímáme jako důvod pro hněv.

Na kritiku ani v tomto případě **nereagujeme útokem!**

Nebezpečí ironie

Pozor! Lehký rozdíl v intonaci mění tuto metodu v **ironickou provokaci**. Je důležité hovořit pokojně, bez ironie a hněvu, vyrovnaně.

Zásady

1. Udržujeme oční kontakt (ne upřený, ten může vyznít agresivně).
2. Pokojně přijímáme kritiku.
3. Věty formulujeme v první osobě.
4. Požadujeme upřesnění, detaily, další kritiku.
5. Pokojným způsobem, bez ironie a provokací se ptáme na další negativa.

Příklad

A: Tvoje chování mě prostě uráží!

B: Proč, nerozumím, co se ti nelíbí? (*negativní otázka*)

A: Vždy, když tě navštívím, věnuješ se ne mně, ale vedeš dlouhé telefonické rozhovory. Mně to prostě vadí.

B: Hmm, ani si to neuvědomuji (*zpětná vazba*). Ještě něco ti vadí? (*negativní otázka*)

Citováno z „http://cs.wikibooks.org/wiki/Asertivita/Negativn%C3%AD_ot%C3%A1zky“

Kategorie: Asertivita

11.9 Asertivita/Reakce zpětnou vazbou

Motto: Reakce zpětnou vazbou je základem kvalitní komunikace.

Podstata techniky

Zpětná vazba na určité chování či vyjádření může být

- pozitivní (*Potěšilo mě, že jsi si vzpomenu na moje narozeniny.*)
- negativní (*Dělá mi starosti, že nedodržíš slovo, které jsi mi dala.*)

Pozitivní zpětná vazba vede k posilování uvedeného chování, negativní, naopak, k oslabení. Snižuje pravděpodobnost, že se dané chování bude opakovat.

Reagovat zpětnou vazbou neznamena **hodnotit**, ale **vyjádřit svoje pocity**. Lidé, kteří ukrývají svoje pocity, prožívají méně blízkosti, radosti, cítí se osamocení. Dokonce jsou náchylnější k chorobám.

Zásady

1. **Hovořit za sebe**, v první osobě jednotného čísla. Zdůrazněním vlastní osoby vyjadřujeme vlastní zodpovědnost za tvrzení.
Bál jsem se, když jsi nepřišla včas domů a nezavolala jsi mi, namísto Je od tebe nezodpovědné, že jsi ani nezavolala, na rodinu jsi se vykašlala.
2. **Oční kontakt** - díváme se do očí partnerovi na znak naší čestnosti a vyjadřujeme též, že za naším tvrzením nejsou postranní úmysly.
3. **Poskytujeme informaci o svém prožívání a nehodnotíme**. Všeobecné hodnocení je obzvlášť nepříjemné a nevhodné při negativní zprávě.
Příklad pozitivní zpětné vazby
Jsi pěkně oblečená. je hodnocení, dá se chápat i jako lichocení, ale

Líbí se mi, jak jsi dnes oblečená. je vyjádřením vlastního postoje.

Příklad negativní zpětné vazby

Jsi neohleduplný, bezcitný společník, jak se tak můžeš chovat? je hodnocení.

Cítila jsem se zle, když jsi odešel a nechal jsi mě samotnou mezi tolika cizími lidmi. je vyjádření vlastních pocitů.

4. **Popisujeme konkrétní chování a ne jedince jako takového.**

Příklad:

Nelíbí se mi, když na mě křičíš před druhými. je zpětná vazba, avšak

Jsi agresivní a bezcitný člověk! je hodnocení osoby.

5. **Podáváme specifické a ne zevšeobecňující informace**

Příklad:

Ty vždy... je zevšeobecňující.

6. **Naše vyjádření je krátké a srozumitelné,** aby partnerovi bylo jasné, o co nám jde.

Citováno z „http://cs.wikibooks.org/wiki/Asertivita/Reakce_zp%C4%9Btnou_vazbou“

Kategorie: Asertivita

http://cs.wikibooks.org/wiki/Asertivita/Asertivn%C3%AD_komunika%C4%8Dn%C3%AD_techiky

12 Jak říct ne

Častokrát se bojíme druhé odmítat v situacích, kdy se od nás očekává projevení nějaké služby, prokázat laskavost, vykonat nějakou činnost a podobně.



I když se nám na rty dere „**Ne! (Nestíhám! Jděte někam!)**“, z různých příčin však odpovíme „**Ale jistě, rád/a**“ – a to ještě i s úsměvem.

Mnohdy to děláme, protože se chceme druhým zalíbit, chceme, aby nás měli rádi, abychom se jevíli v jejích očích jako ti dobří, nápomocní, kompetentní, otevření – a naopak, nechceme se jevit jako ti špatní, a bráníme se tomu, abychom neměli pocit, že nás druzí nemají rádi.

Když však později zjistíme, že jsme si měli raději kousnout do jazyka, než říct „ano“, často je už pozdě. Navalí se na nás kromě kopy jiných každodenních povinností taky ty, které jsme si na sebe ušili našim říkáním „ano“ a strachem odmítnout požadavek druhého.

Výsledkem pak je, že to pak nestíháme a vlastně daný úkol nemůžeme udělat dobře, nebo jej nemůžeme stihnout udělat do termínu.

V konečném důsledku pak trpí obě strany – žadatel, který Vás požádal o laskavost nebo úkol a neobdržel výsledek – a taky vy, protože jste jej pokoušeli zvládnout v časovém **stresu**, duševním vypětí a co hůř, bez výsledku a navíc s pocity viny se selhání zejména před sebou samým.

Jaké kroky pomáhají k asertivnímu odmítnutí?

- **Snažte se držet plánu, harmonogramu či jakéhokoli rozpisu činností, povinností a aktivit.**

To vám pomůže přehledně vidět, co máte možnost a kapacity stihnout a věnovat pozornost bez toho, aby jste se cítili vnitřně nebo časově pod tlakem. Plný diář je zároveň silná zbraň, o kterou se můžete opřít při odmítnutí druhého. Je tak pravděpodobné, že žadatel nebude tolik nazlobený nebo zklamán a rozhodí své síť jinde. (Eventuálně se můžete pokusit zmírnit svoje odmítnutí – a nabídnout jen částkovou pomoc – vše v rámci toho, co můžete a zvládáte tak, aby vám to nenabouralo harmonogram či povinnosti v diáři.

Když je žadatel neodbytný, mnohdy se necháme „zlomit“.

- **Proto se nepoddejte.**
- Tak, jak je neodbytný žadatel, buďte neodbytní i vy. Samozřejmě není dobře zvyšovat hlas, tón apod., můžete různě přeformulovat svoje odmítnutí tak, aby v něm bol podstatný argument vždy zastoupen. Můžete tyto věty začínat typem „Jak už jsem zmiňoval... Opravdu musím odmítnout...“ Ujistěte se pečlivě, co činnost nebo služba, o kterou vás ten druhý žádá, obnáší. Může se ukázat, že ve své podstatě je časově mnohem náročnější, než jak vykresluje žadatel – protože samozřejmě, on svoji verzi zkreslí tak, aby nebyl odmítnut. Na druhé straně se však taky může ukázat, že ji zvládnete poměrně rychle. To však musíte vykomunikovat.

➤ **Vyčleňte si pouze několik povinností a činností, které si v daný den stanovíte za úkol**

– nevyplácí se mít plný diář povinností, které bez tak nesplníte, nebo je nemožné je splnit dobře. Říct ne je asertivní právo, na které má nárok každý! Bez jakýchkoli pocitů viny, ztráty respektu či sebevědomí. Právě naopak, takhle si zachováte rovnováhu, psychohygienu a plně se tak můžete věnovat tomu, co máte v harmonogramu nebo prioritě. Vždy je důležité být při odmítnutí slušný avšak taky striktní. Není dobré pohybovat se ve vágních pojmech typu „Uvidím, co se s tím bude dat dělat, Možná se na to podívám, Nevím, jestli budu mít čas“ I žadatel musí vědět, na čem je, a když předem víte, že daný úkol nestihnete nebo nemůžete udělat, řekněte to slušně ale striktně (jasně, srozumitelně).

Někdy je samozřejmě těžké odmítnout požadavek od nadřízeného – tehdy je dobré:

➤ **Argumentovat o to víc pracovním diářem, termíny, prioritami, na kterých už momentálně děláte a mají svoji důležitost vzhledem k termínům odevzdání apod.**

V případech, kdy je to možné, požádejte o spolupráci nebo delegujte některé úkoly na jiné. Když od žadatele přijímáte požadavek na splnění úkolu, můžete mu sdělit, že úkol sice uděláte, ale vzhledem k jiným povinnostem, které máte, nebude splňovat určité (vysoké) standardy, které on třeba očekává. (kvalitou nebo množstvím).

Posuďte sami, kdy je lepší odmítnout krátce, bez okolků; nebo kdy je dobré připojit zdůvodnění.

V některých případech při delších zdůvodněních odmítnutí vás žadatel může „chytnout“ za slovíčka, které formulujete v zdůvodnění a zmanipuluje vás tak, že jej nakonec neodmítnete. Když však někdy odmítáme stroze a krátce, máme pocit, že naše odmítnutí pak není podloženo. Je pak na posouzení a situaci, kterou alternativu zvolíte.

➤ **Když už odmítáte požadavek, vždy se můžete snažit pokusit nabídnout jiné alternativy, podle vašich možností.**

Například:

- „Nemůžu to udělat, ale možná by ses mohl obrátit na...
- Dnes nebo tento týden určitě nemůžu, ale když tak příští týden...
- Nemůžu ti přeložit celý článek, když tak ale dvě stránky časově zvládnou..." apod.

A když už odmítnout opravdu nejde, a musíte na úkol žadatele říct „ano, okay, udělám to“, zvažte tyto kroky:

- Můžete žadateli v této konkrétní situaci vyhovět, avšak domluvit se na příště a do budoucna na tom, jak svoji práci zkoordinovat k spokojenosti všech – zejména vaši.
- Můžete svoje „ano“ podmínit opravdu jednorázovým vyhověním.
- Když už říkáte „ano“, můžete k tomu zadat vaše podmínky – např. „Ano, ale můžu se tomu věnovat pouze dvě hodiny, když to nestihnu, dám ti, co mám, zbytek je na tobě“ atd.

Vždy je dobré dbát na to, abychom bezmyšlenkovitě a neuváženě každému neříkali „ano“ (a navál se na nás enormní množství závazků a pracovních povinností), ale taky „ne“ (a stane se z nás proslulý morous, kterého se lidé budou vyhýbat.) I zde platí zlaté pravidlo střední cesty ...

<http://www.celostnimedicina.cz/umeni-ricit-ne.htm>

13 Nenechte se zmanipulovat



Někdy se nám může stát, že narazíme na člověka nebo situaci, ve které je druhý jedinec mnohem dominantnější, kontroluje a řídí vzájemný rozhovor a stává se, že to vyústí až do manipulace.

Může jít o nadřízeného, který nám vštěpuje svůj vlastní názor, o rodinného příslušníka, který od nás něco žádá, o partnera nebo přítele, který na nás vyvíjí nátlak a chce, aby určitá věc byla tak, jak chce on. Pozor však na slůvko „dominantní“.

Mnohdy se necháme zmanipulovat tím, že ze sebe „protivník“ dělá oběť, a vlastně tím získává převahu a je dominantní v dané situaci, protože si nás obtočil kolem prstu. A to z nás dospělých umějí velice hezky udělat taky „dominantnější“ ratolesti.

Bludným kruhem je, že nám je nepříjemné odmítnout (zejména v případech, kdy „protivník“ naléhá a naléhá), takže na jeho manipulaci nakonec přistoupíme a necháme se přemluvit, avšak nepříjemný pocit, který jsme měli během rozhovoru, a přemlouvání zůstává a my z takovéto konverzace odcházíme jako ti „poraženi“, jsme to my, kteří jsme se nechali vehnat do nějakého úkolu, který od nás šéf nebo partner, dítě požadovalo a jsme to my, kdo odchází se smíšenými pocity, rozmrzelí, nazlobení apod.

Avšak manipulátor odchází s úsměvem, dosáhl svého a je spokojený. Proč pak by ne.

Jak se dá z takovéto situace vyjít bez újmy?

1. Vezměte zodpovědnost do vlastních rukou.

Člověk sám je tou jedinou osobou, která doopravdy může řídit vlastní život. A to prostřednictvím svých rozhodnutí, svého vyhodnocení situace a toho, co je pro nás v danou chvíli a v dané situaci důležité. Někdy však bývá pro nás těžké být odpovědnými za cokoli a vlastně se i „dobrovolně“ necháme zmanipulovat a tím ospravedlňujeme naši slabost přijetím odpovědnosti.

2. Stanovte si cíle a priority.

Když přesně víte, co je pro vás důležité, lépe setrváte na svém stanovisku a nenecháte se zmanipulovat. Když už na něco máte názor, představu nebo prioritu, můžete si lépe stát za svým a manipulátora věcnými argumenty spíše zarazit.

3. Stůjte si za svým. Manipulátoři rádi zkoušejí hranice. Když vědí, že jim něco prošlo jednou, samozřejmě, že to budou zkoušet znovu a čekat, že uspějí znovu.

4. Nebojte se, že když manipulátora odmítnete v jeho požadavku, že vás přestane mít rád, nebo že budete neoblíbeným.

Když je naše odmítnutí opodstatněné, stojíme si za ním – je to berlička, která pomáhá jak nám, tak i druhým v našem okolí zorientovat se, co je pro nás důležité.

5. Pozor na milá slova, které můžou manipulátoři používat.

Jednou z technik je projevení lichotky nebo zájmu, kdy manipulátor ví, že pak bude pro nás těžší, říct ne.

6. Pocity viny jsou taky silnou zbraní, kterou nás někdy manipulátor může dostat.

Strategii zde je, že svůj požadavek postaví tak, abychom jej splnili ne proto, že chceme, ale proto že „musíme“. Věta typu „Musíš to udělat, když mě máš rád/ráda“... Znáte to?

7. Technika pokažené gramofonové desky bývá u manipulátorů taky velice úspěšná.

Jako pokažená gramodeska pořád dokola opakuje svůj požadavek, až svoji oběť zlomí a dosáhnou svého. Jasně stručné „Ne!“ bez jakéhokoli vysvětlování je zbraní, kterou se můžeme vůči této manipulační strategii bránit. A navíc, můžeme svoje „Ne!“ opakovat a opakovat taky jako pokažená gramodeska – avšak pozor! Nenechte se „zlomit“!

Závěrem:

Vždy však záleží, s kým v dané komunikační situaci jsme.

Jiné je bránit se manipulacím svého šéfa, partnera a dítěte, protože s každým máme kvalitativně jiný vztah. Cílem a smyslem však je, abychom se nenechávali často vehnat do úkolů či pocitů, které jsou pro nás nepříjemné a „musíme“ je udělat nebo prožívat pouze proto, že jsme se nechali do nich vmanipulovat. Mnohdy si však vzdychneme... „Jsme dospělí. A to si vyžaduje dělat často věci, které nechceme... ale musíme.“

<http://www.celostnimedicina.cz/nenechte-se-zmanipulovat.htm#ixzz1LNws6fYc>

14 Zpětná vazba

- Vstřebávání informací zpětná vazba



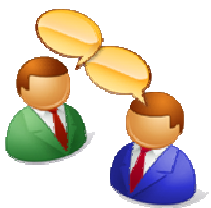
- zvládněte vlastní emoce
- pracujte s přesnými fakty, ne s domněnkami
- soustřeďte se na chování, ne na povahové rysy
 - chovejte se profesionálně
 - zvládněte citlivě přijetí
 - zvolte vhodné načasování
- poskytněte pouze stravitelné množství informací

•

- Přijímání zpětné vazby

•

- zvládněte vlastní emoce
- naslouchajte aktivně
- ptejte se i na detaily
 - žádejte vysvětlení
 - poděkujte
- rozhodněte, jak informace využijete



Každá zpětná vazba se skládá z jednotlivých kroků. V případě, že nekomunikujete se svým okolím a domníváte se, že stačí pouze vaše příkazy, opět ztrácíte drahocenný čas.

Zamyslete se nad tím, že kolem sebe máte kromě několika jedinců, kterým stačí jen plnit slepě vaše úkoly i řadu dalších schopných lidí. Tito lidé budou ještě schopnější, pokud budou více informováni o tom, co dělají. Vám to ušetří čas a firmě peníze.

Příklad.

Regulace teploty vody

Jednou ze zpětných vazeb, se kterou se setkává téměř každý člověk, je nastavení teploty vody. Pokud je voda příliš studená, otevře se více kohoutek s teplou vodou a naopak, když je voda příliš horká, kohoutek teplé vody se přivře. Rychlost nastavení optimální teploty vody, závisí na šikovnosti, neboli na kvalitě zpětné vazby, což je problematika oboru zvaného regulační technika (také kybernetika nebo řídicí technika).

Mějte na paměti základní věc: Úkol je splněn, v případě, že vám člověk pověřený úkolem sdělil, že byl splněn a vy jste si tuto skutečnost ověřili.

Do té doby úkol trvá.

Takže si uvědomte, že nefunkční zpětná vazba dává příležitost k využívání, až zneužívání situace a nahrává pohodlným a méně schopným, nebo všehoschopným lidem.

14.1 360° zpětná vazba

Jednoduše řečeno se jedná o metodu hodnocení, při níž je jednomu zaměstnanci poskytována zpětná vazba **větším počtem respondentů**. Své místo si nachází jak v rozsáhlejších, tak i menších pracovních kolektivech. **Její název se odvíjí od 360 stupňů tvořících pomyslný kruh, přičemž hodnocený jedinec stojí v jeho středu a odezvy se mu dostává od všech, kdo ho obklopují.**

Zpětnou vazbu poskytují pracovníkovi jen ti lidé, kteří s ním v zaměstnání často přicházejí do kontaktu. Mohou to být jeho podřízení, kolegové, nadřízení (tedy interní zdroje), ale také např. klienti (externí zdroje). **Kromě toho však subjekt 360° zpětné vazby hodnotí i sám sebe.**

14.2 180° zpětná vazba

Určitě je třeba zdůraznit, že metoda výrazně kontrastuje se 180° zpětnou vazbou, v rámci které manažera hodnotí jeho podřízený, nebo s dobře známým výkonnostním hodnocením, při němž je zaměstnanec posuzován výhradně svým nadřízeným. Zajistě také nejde o pouhé prověření pracovních výsledků či evidenci toho, jaké úkoly zaměstnanec splnil.

Ti, kteří jsou při použití jiných metod dobře posuzováni z hlediska výsledků své práce, mohou po realizaci 360° zpětné vazby od ostatních obdržet nízká hodnocení, a naopak.

360° zpětná vazba totiž nevypovídá o tom, CO pracovník dělá, nýbrž o tom, JAK to dělá. Jde definovat jako systematický sběr takových dat, která nějakým způsobem ovlivňují pracovní výkon zaměstnance.

K hodnoceným oblastem náleží kupříkladu schopnost vést tým, jednat s lidmi a dovádět úkoly ke zdárnému konci. Zpětná vazba informuje o pracovníkově potenciálu k růstu i o překážkách, jež mu v něm brání. Lze říci, že metoda 360° zpětné vazby nabízí skutečně komplexní pohled na zaměstnance, jehož se jinak docílí jen velmi obtížně.

Je potřeba zdůraznit, že získaný výstup musí být vždy důvěrný. Nesmí jít poznat, kdo konkrétně daný dotazník vyplnil – výjimkou bývá pouze odlišení hodnocení nadřízeného od výstupu ostatních respondentů (děje se tak, aby byly zřejmé rozdíly mezi tím, jak zaměstnanec vnímá nadřízený, a jak ostatní lidé, s nimiž přichází do styku). Hodnotitelé jsou rozvrženi do skupin podle toho, jakou formu pracovního kontaktu vůči subjektu zastupují.

Obdržené výsledky pak může hodnocená osoba využít k plánování svého dalšího rozvoje, školení apod. Některým firmám může výstup sloužit rovněž jako předloha při rozhodování např. o zvýšení platu nebo povýšení pracovníka. V takovém případě se ale jedná spíše o posudek, k němuž se doporučuje přikročit, až když má organizace zkušenosti s prováděním klasické 360° zpětné vazby. V prvé řadě se jedná o nástroj, který má napomoci rozvoji zaměstnance a ukázání jeho skutečného potenciálu. Udává, kde se nacházejí pracovníkovy silné a slabé stránky, a sděluje, jaké oblasti by pro něj měly být při vlastním zdokonalování prioritní.

14.3 Historie a současnost

K prvním pokusům o využití firemních průzkumů pro získávání informací o zaměstnancích docházelo již v 50. letech minulého století. Idea 360° hodnocení se dále rozvíjela a v 90. letech již měla většina HR oddělení i odborníků o tomto konceptu povědomí. Překážku při jeho realizaci ovšem představovala papírová forma dotazníků, jež zapříčiňovala zdlouhavost celého procesu.

S rozvojem internetu, který umožnil provádění online průzkumů, si metoda 360° zpětné vazby ihned našla velké množství příznivců. V posledních letech se hodnocení založené na využití internetu stalo normou, neboť nabízí řadu užitečných možností (vícejazyčné dotazníky, automatická porovnávání, hromadná vyhodnocování atd.).

Studie uvádějí, že nějaký způsob 360° zpětné vazby v současné době využívá zhruba jedna třetina všech amerických firem (Bracken, Timmreck, & Church, 2001a). Jiné pak tvrdí, že jde o přibližně 90 % společností, jež jsou uváděny v každoročním žebříčku časopisu Fortune, který zahrnuje 500 amerických korporací s největším obratem (Edwards & Ewen, 1996).

<http://360zpetnavazba.cz/>

14.4 Jak dát negativní zpětnou vazbu



Ať už je to v každodenním rodinném, osobním životě nebo v zaměstnání, někdy jsme zkrátka nuceni druhému říct nebo poukázat na něco, s čím nejsme u daného člověka spokojeni.

Jak na to?

Mnohdy je dát negativní zpětnou vazbu velice těžké buďto z důvodu, že to neumíme, nebo že se bojíme, abychom toho druhého nezranili, anebo se bojíme, že je to příliš riskantní, třebaže se jedná o našeho šéfa či jinou autoritu.

Při zpětné vazbě, obzvláště je-li negativní, platí určité zásady, které mohou napomoci k tomu, aby obě strany z tohoto procesu vyšly relativně bez újmy a navíc, aby tím oba získali prospěch do budoucna.

- **Nejdříve je dobré dostat pod kontrolu své emoce.**

Nevyplácí se někoho kritizovat ve hněvu či rozhození. Tehdy hrozí, že řekneme něco, co ve skutečnosti vlastně tak ani nemyslíme, nebo budeme reagovat nepřiměřeně na našeho „protivníka“.

- **Negativní zpětná vazba by se měla poskytovat v soukromí bez přítomností diváků.**

Někdy je to těžké zařídit (třeba v pracovních podmínkách), ale to by měla být poslední možnost. Vždy je etické, kladně hodnocené a taky profesionální, když výtku či negativní zpětnou vazbu podáváme beze svědků.

- **Naše kritika by měla být zaměřena na konkrétní chování člověka, ne jeho samotného jako osobu.**

Když kritizujeme povahu druhého, je to něco, co se nedá uchopit (např. „Jsi nezodpovědný“) - Když ale vytkneme konkrétní věc, chování, může s tím druhá strana víc dělat (např. „Nelíbí se mi, že si nevynesl smetí, jak si slíbil“).

- **Je dobré být specifický.**

Místo „vždy chodíš pozdě“ je dobré nahradit konkrétním časem. Slovo „vždy“ není příliš na místě, protože to poskytuje obranu druhé straně - a přiznejme si... tak úplně vždy to nebylo, co syn nevynesl smetí, neumyl nádobí, přišel zaměstnanec pozdě. Proto je třeba být opatrný se slovy „nikdy, vždy, každý atd.“, ale spíše poukázat na konkrétní záležitost či datum.

- **Negativní zpětná vazba by se měla dávat v co nejkratším čase po dané události, kterou chceme dotyčnému vytknout, resp. upozornit na ni.**

Když chce třeba nadřízený vytknout zaměstnanci, že byl hrubý k zákazníkovi, měl by mu dát tuto zpětnou vazbu hned v příhodný okamžik a nečekat, než se situace zamlží jinými obsahy na obou stranách. Vy i zaměstnanec by jste pak mohli situaci chtěně či nechtěně zkreslit.

- **Při poskytování zpětné vazby je třeba být klidný, nekřičet či zvyšovat hlas.**

V opačném případě by to hnalo „kritizovaného“ do kouta, defenzivy a nejen, že by neposlouchal, co se mu vlastně snažíte říct, ale zvýšený hlas a křik by mohl i ve vás vyburcovat emoce, co v danou chvíli nechceme a bylo by, kontraproduktivní.

- **Je žádoucí, aby ten, komu dáváme naši negativní zpětnou vazbu, kritiku,**

odcházel z debaty s pocitem, že v něm nadále máme důvěru, že to není on, kdo nás zklamal, nebo že to není on, kdo se nám nelíbí, ale že je to jeho chování, nebo to a to, co se nám nelíbí a co nás zklamalo. Výsledkem musí být vize či prognóza dalších dobrých vztahů, důvěry.

- **Zvažte, kdy přestat mluvit.**

Po tom, co sdělíte negativní zpětnou vazbu, někdy máme tendenci podkládat naše tvrzení tvrdými fakty, důkazy a nabalovat dalšími argumenty, které s případem v podstatě už ani nesouvisí, ale my chceme pořádně a až nezdravě přitlačit toho druhého do kouta a když „leží, ještě mu dát ránu z milosti“. To se věru nevyplácí. Potom, co sdělíme naši kritiku, nechme druhého reagovat. Tehdy je dobré poslouchat a reagovat přiměřeně na jeho argumenty.

- **Když dáváme negativní zpětnou vazbu,**

je dobré až žádoucí a nevyhnutné k tomu přidat i případný návrh na změnu či odstranění problému. Nesmíme zapomínat, že zpětná vazba není kritika ve smyslu - říct a nechat tak. Neřešilo by to vůbec nic. Je potřebné alespoň postavit základy na řešení daného problému.

- **Když už je kritika sdělena, přijata, jsou navrhnuty i možnosti řešení, je dobré jít dál,**

nevracet se k tomu, nepřipomínat danou záležitost. Byla uzavřena, domluvena a stanovené opatření k nápravě. Člověk, kterému byla kritika sdělena, má právo začít s čistým štítem. Neměl by mít nálepku „zlý zaměstnanec, nezodpovědný syn, dcera“ apod. na základě jednotlivého případu vytrhnutého z kontextu.

A na závěr:

nezapomínejte do kritiky vkládat i své vlastní pocity. Není to jen o výtce samotné. Věty začínající „Mrzí mě, že... Mám pocit... apod.“ by měly odlehčit tíživost sdělení. Nezapomínejte taky na chladnou mysl, zachovat soukromí při sdělení negativní zpětné

vazby a přínosem je taky trpělivost a smysl pro humor, který může pomoci daleko víc, než upjatost kancelářského žargonu.

<http://www.celostnimedicina.cz/jak-dat-negativni-zpetnou-vazbu.htm#ixzz1LNu20fDL>

15 Techniky asertivního naslouchání

- **Stimulace – povzbuzení**

(projevení zájmu, povzbuzení, chtít se více dozvědět)- „Mohl byste mi říci o tom více....“

- **Parafrázování – přemlouvání, vyjádření se jinými slovy**

(dáte tím najevo, že posloucháte, rozumíte všemu, co je sdělováno, zpětná vazba – „Rozumím dobře, že nám dodáte....“

- **Dotazy – diagnostika problému**

„Můžete mi ještě jednou říci, kdy jste na to přišli?“

- **Ověřování si – vyjasnění řečeného, potvrzení, úprava**

„Opravdu ten termín dodržíte?“

- **Pojmenování – popis činnosti, projev porozumění, vcítění se**

„Jen co si to ověřím, hned vám dám vědět.“

- **Shrnování – hlavní myšlenky, fakta, pocity**

„Dohodli jsem se na termínu....cena nebude vyšší než....“

- **Ocenění – uznání snahy a vstřícnosti v jednání**

„Velmi vám děkuji za váš aktivní přístup...“



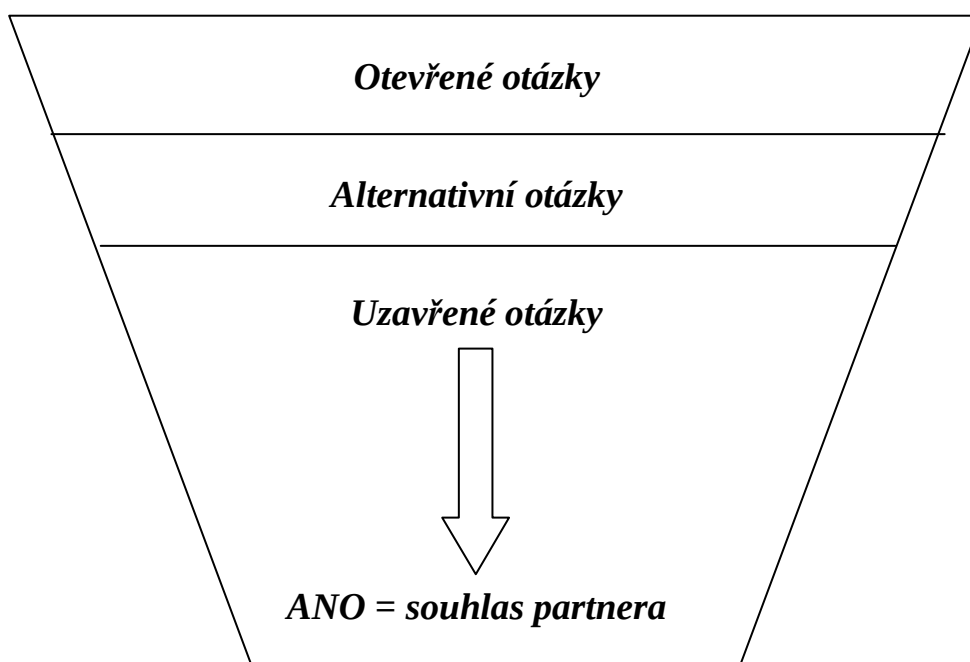
16 Technika kladení otázek

Chcete-li vést jednání, pokládejte otázky vy

16.1 Pravidla při kladení otázek

- Postupujte systematicky – držte se daného tématu
- Nechejte partnerovi čas na rozmyšlenou pro odpověď
- Pokládejte vždy jen jednu otázku
- Nepokládejte sugestivní otázky

16.2 Trychtýřový model techniky dotazování



Zobrazení druhů otázek, které jsou použity během rozhovor.

16.3 K čemu jsou otázky dobré?

- Zjišťujeme, co zákazník potřebuje
- Projevujeme o zákazníka zájem
- Díky otázkám usměrňujeme spád rozhovoru - Uzavřené otázky rozhovor urychlují, Otevřené otázky jej naopak zpomalují
- Udržujeme pozornost partnera - Díky otázkám se musí aktivně zapojit do rozhovoru a zvýšit soustředěnost
- Manipulace - Nejrozumnějšími typy otázek můžeme s tím druhým manipulovat (kupříkladu: Sejdeme se v úterý nebo ve čtvrtek? Sejdeme se odpoledne nebo dopoledne? Většina lidí si zvolí tu druhou možnost - čtvrtek, dopoledne)
-

Pozor! Důležitá fakta:

1. Při celém rozhovoru používejme pravidlo 80 na 20 – tzn. 20% se ptám, 80% klient odpovídá.
2. Pamatujme, že kdo klade otázky, ten vede celý rozhovor a je pánem situace.
3. Při kladení otázek se vyvarujme podmiňovacích způsobů v důležitých větech - byste, bychom, ..., - které dávají najevo vaši nejistotu. Stejně tak slov tedy, takže, ... a dalšího plevele:
4. Podívejme se například na tyto dvě věty:
Mohli bychom tedy podepsat tu smlouvu?
Můžeme sepsat smlouvu pane Janovský? Snažte se myslet a mluvit kladně. Vyvarujte se negativních otázek - ty co začínají na ne-
5. “Nechtěl byste si to koupit?” (... “to víte že nechtěl”)

16.4 Přehled základních otázek

16.4.1 Otevřené otázky

- jsou otázky, na které se nedá odpovědět jednoznačně „ano“, nebo „ne“, ale musí se na ně odpovědět celou větou
- na začátku jednání, když potřebuji zjistit informace o klientovi, když ho chci rozpovídat o jeho potřebách, zjistit jeho názory, rozvíjejí nějaké téma
- zpomalují rozhovor
- začínají slovy jak, kdy, kde, kolik

Příklady:

- Jak se vám líbí můj návrh?
- Co si o tom myslíte?
- Co chcete na mém návrhu změnit?
- Jak získáváte nové zákazníky?

16.4.2 Uzavřené otázky

- jednoznačně se na ně dá odpovědět „ano“ – „ne“

- používáme, pokud chceme jednoznačnou a konkrétní odpověď a nebo chceme-li urychlit jednání
- nesmí jich být příliš mnoho za sebou, aby jednání nevypadalo jako výslech
- používáme na závěr jednání, pokud všechny informace potřebné k obchodu už byly řečeny a chceme závěrečné vyjádření zákazníka

Příklady:

- Shodneme se na tomto návrhu?
- Chcete malá nebo velká kola k tomu novému autu?
- Mám vám přibalit i náhradní náplň?
- Můžeme podepsat smlouvu?

16.4.3 Alternativní otázky

- dávám výběr ze dvou možností, tu výhodnější možnost pro mě kladu jako druhou a navádím tak protistranu
- klademe v případě, že chceme znát již konkrétní vyjádření
- používáme v závěru jednání

Příklady:

- Kdy budete mít k dispozici peníze? Příští nebo tento týden?
- Jak mi doručíte objednané zboží? Poštou nebo sem někdo od vás přijede?
- Jakým způsobem mi doručíte peníze? Kurýrem, .. a nebo mi je předáte v kufříku na dálnici?

16.4.4 Kontrolní otázky

- ověřují, zda jsme správně rozuměli tomu, co nám partner říká, aby později nedošlo k nedorozumění
- dáváme jimi najevo, že pozorně nasloucháme
- používáme zejména po nějakém důležitém sdělení, popř. když partner dlouho mluvil, zároveň se tím jeho sdělení zopakuje

Příklady:

- Pokud tomu dobře rozumím, tak nejdůležitějším hlediskem pro výběr CRM systému je jeho propojení s účetním programem?
- Je to tedy tak, že vaše hlavní cílová skupina jsou zákazníci z Anglie ve věku 27-35 let?

16.4.5 Sugestivní otázky

- mají za cíl ovlivnit našeho partnera v jeho stanovisku
- používáme, pokud chceme, aby partner souhlasil s naším názorem
- pozor - někdo by je mohl brát jako útok na svou osobu
- používáme střídavě :)

Příklady:

- Určitě se mnou budete souhlasit v tom, že.... (a just nebudu)
- Přece byste nechtěl přijít o své zákazníky. (No to je ale otázka – kdo by chtěl...)
- Jistě se shodneme na tom, že ... no, s vámi se určitě shodnu, ... nemůžu totiž odporovat svému šéfovi

Pozor na to, co je v otázce obsaženo:

- o Sám jistě dobře víte, že ve svém oboru máte hodně konkurence? Zákazník si uvědomí, že je tomu opravdu tak a přemýšlí, jak by se proti své konkurenci bránil.

Špatné jsou otázky typu:

- o Že se vám to taky líbí? Zřejmá manipulace. Velmi neohrabané a netaktní.

16.4.6 Protiotázky

- umožňují čelit námitkám
- partner musí přemýšlet, aby si na ně sám odpověděl
- jsou poměrně tvrdé, je možné že partnera uvedeme do trapné situace protože nebude mít rozumnou odpověď - s jejich použitím budme taktní

Příklady:

- Otázka: Připadá mi to zbytečné.
- Protiotázka: Proč si myslíte, že je to zbytečné?
- Otázka: Je to moc drahé.
- Protiotázka: V porovnání s čím je to drahé?

16.4.7 Rétorické otázky

- položím otázku a vzápětí si na ni odpovím sám
- má za úkol podnítit zájem o určitý problém, výrobek
- tím, že otázku položím, jako bych ji vložil do úst tomu druhému a navíc na ni naservíruji pregnantně připravenou sugestivní odpověď :)
- velmi elegantní ... ovšem opět platí, že všeho moc škodí :)

Příklady:

- Asi vás zajímá, jaká je záruční doba? Záruční doba je u tohoto výrobku delší než u ostatních - 5 let.
- A co tento model všechno umí? Zvládá běžné funkce a navíc tisíc dalších.

<http://www.businessweek.cz/kladeni-otazek-1.html>

16.4.8 Zjišťovací otázka

- Na tuto otázku dostanete odpověď „ANO“, nebo „NE“.

Příklady:

- „Máte tedy dostatečnou kapacitu výroby?“
- „Termín tedy držíte?“
- „Cena je konečná?“

16.5 Vytvořte si databanku užitečných otázek

[illegible]

17 Marketingová komunikace

Ačkoli je toto sousloví v současnosti stále více používáno, v praxi si málokdo uvědomuje, co skutečně znamená. Komunikační mix je stále mnoha českými firmami podceňován, případně zaměňován s pojmy reklama, propagace, direct marketing, které sice jsou jeho nedílnou součástí, nikoli však jedinou. Naopak public relations, princip součinnosti všech nástrojů komunikačního mixu, jejich správné využití v rámci životního cyklu výrobku, pravidlo „Příprava pojišťuje výsledek“ [\[1, s. 23\]](#), které v této oblasti platí dvojnásob, a mnohé další, bývají přehlíženy. Výsledkem této práce by tedy měl být přehled všech prvků, postupů a principů, které tvoří marketingovou komunikaci.

Literární rešerše (odkazy na použitou literaturu) jsou z důvodů přehlednosti a srozumitelnosti v textu uváděny pouze jako číselné odkazy na *Seznam použité literatury*.

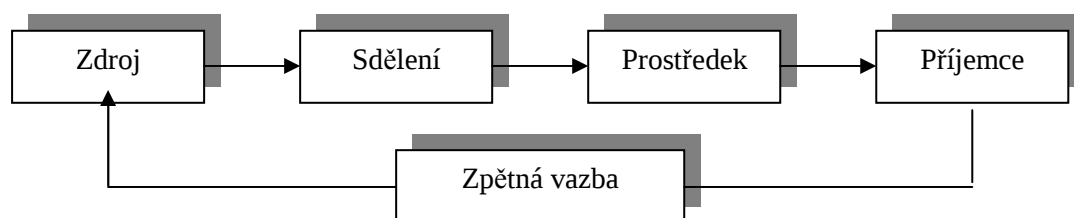
17.1 Mix marketingové komunikace

Mix marketingové komunikace (nebo-li **propagační mix**) se skládá z těchto forem komunikace (nebo-li propagace): reklama (inzerce), osobní prodej, podpora prodeje (propagace prodeje), práce s veřejností (public relations), a přímý marketing. Někteří autoři uvádějí jako nástroj komunikačního mixu také sponzoring a nová média.

17.2 Marketingová komunikace - Model komunikačního procesu

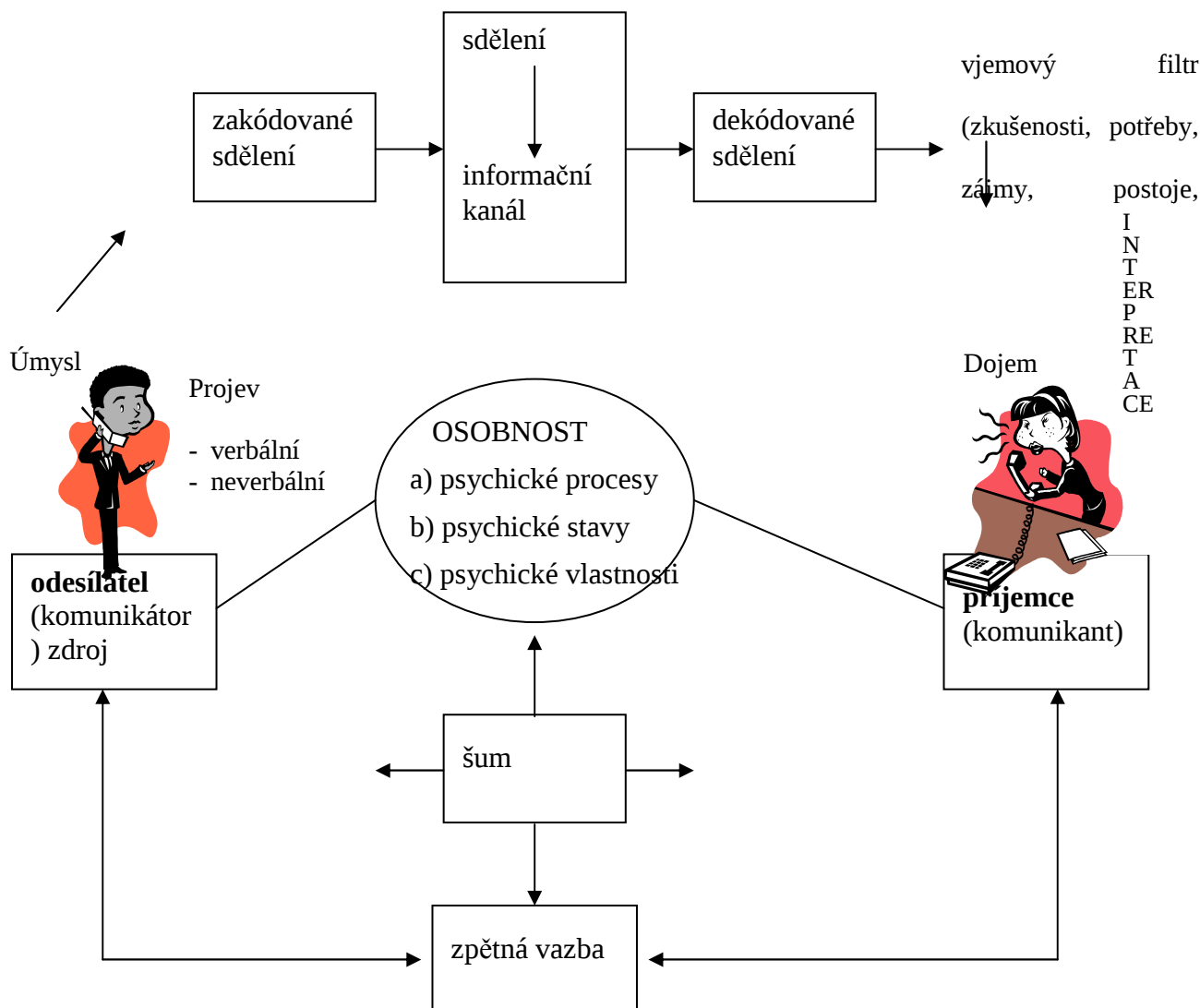
Klasický komunikační model byl definován již mnohokrát a vždy se jedná prakticky o obměnu klasického modelu, který předpokládá zpětnou vazbu.

Obr. 1 Klasický komunikační model



Během komunikace dochází k zakódování a dekodování zprávy, ke komunikačnímu šumu, ovlivnění různými subjekty. Následující obrázek (obr. 2) představuje průběh komunikačního procesu, jak je uváděn v publikaci Vysekalová J., Komárková R., *Psychologie reklamy* [\[3, s. 23\]](#):

Obr. 2 Průběh komunikačního procesu



P. Kotler [4, s. 534] k tomuto modelu uvádí: Pokud chce marketingový pracovník vést účinnou komunikaci, musí rozumět vzájemným vztahům základních prvků účinné komunikace. Dva prvky představují dva hlavní subjekty v procesu komunikace – **odesílatele** a **příjemce zprávy**. Další dva prvky představují dva nejdůležitější nástroje komunikace – **zprávu** a **média**. Další čtyři prvky představují hlavní komunikační funkce nebo činnosti – **kódování**, **dekódování**, **reakci** a **zpětnou vazbu**. Posledním prvkem systému komunikace je **šum**.

Model nám umožňuje zvýraznit hlavní faktory účinné komunikace. Odesílatel zprávy musí přesně vědět, komu chce zprávu poslat a jakou reakci má zpráva u něj vyvolat. Odesílatel zprávy musí zakódovat svou zprávu tak, aby odpovídala obvyklému způsobu dekodování zprávy. Svou zprávu

musí šířit prostřednictvím těch nejúčinnějších médií, s jejichž pomocí dostihne zpráva adresáta a uzavře se přitom zpětnovazební smyčka, která odesílateli umožní sledovat reakci příjemce na zprávu.

Úkolem odesílatele je doručit zprávu příjemci. Vybraný příjemce nemusí obdržet příslušnou zprávu z jednoho ze tří následujících důvodů:

Selektivní pozornost. Tvůrce zprávy musí zprávu zpracovat tak, aby si získala pozornost i navzdory všem okolním rušivým vlivům.

Selektivní zkreslení. Lidé si mohou vykládat zprávu tak, jak ji chtějí slyšet. Důsledkem je, že příjemci někdy slyší nebo vidí fakta, která ve zprávě vůbec obsažena nebyla (*efekt rozšíření*), a naopak neslyší nebo nevidí fakta, která ve zprávě uvedena byla (*efekt zúžení*).

Selektivní zapamatování. Lidé si podrží v dlouhodobé paměti pouze malou část přijatých zpráv. To, zda zpráva přestoupí z krátkodobé do dlouhodobé paměti příjemci, závisí na tom, o jaký typ a jaké množství zpráv se jedná a kolikrát je příjemce slyšel.

17.3 Definování marketingové komunikace

Marketingová komunikace se velmi často soustřeďuje na překování neinformovanosti, vytváření image a přemostění preferenční mezery na cílovém trhu. Tento přístup k marketingové komunikace však má určitá omezení. Působí velmi krátkodobě, je příliš drahý a většinou sdělení tohoto typu se dozvědí nesprávní lidé. V dnešní době dochází k posunu chápání komunikačního procesu, který je dnes chápán jako **dlouhodobý proces řízení a usměrňování nakupování zákazníků ve všech fázích**: před uskutečněním prodeje, při nakupování, při spotřebě a po ukončení spotřeby. Protože se jednotliví zákazníci značně liší, musí být vypracovány programy komunikace pro jednotlivé segmenty, skupinky, a dokonce i pro jednotlivé zákazníky. [\[4, s. 534\]](#)

Marketingová komunikace je pojem, který zahrnuje veškeré aspekty vizuální, psané, hovorové a smyslové interakce mezi firmou a cílovým trhem. [\[5, s. 116\]](#)

V podstatě jde o marketingové komunikace většinou komerčního charakteru, jejichž cílem je na **základě předávaných informací ovlivňovat poznávací, motivační a rozhodovací procesy těch, na které chceme působit** ve shodě s našimi záměry. [\[3, s. 16\]](#)

17.4 Postup při vývoji účinné komunikace

K vytvoření účinné komunikace je třeba uskutečnit osm hlavních kroků [\[4, s. 536\]](#):

1) Určování příjemců zpráv

Odesílatel marketingové zprávy musí mít jasnou představu o příjemci zprávy. Cílový příjemce zprávy má rozhodující vliv na výběr toho, co odesílatel řekne, jak, kdy, kde a komu to řekne.

Důležitou součástí analýzy příjemců zprávy je odhad současného image firmy, jejich výrobků a jejich konkurentů – *ANALÝZA IMAGE*. Na základě této analýzy by management firmy měl místo *současné image* navrhnout *image žádoucí*.

2) Stanovení cílů komunikace

Jakmile je vybrán cílový trh a jsou známy jeho charakteristiky, musí se odesílatel marketingové zprávy rozhodnout, jakou reakci má zpráva vyvolat. Nákup je však konečným výsledkem dlouhodobého procesu rozhodování zákazníka. Odesílatel marketingové zprávy potřebuje vědět, jak má posunout příjemce zprávy do vyššího stadia připravenost k nákupu. I zde existují určité modely reakce zákazníků – **modely postupné reakce**

17.4.1 Modely odezvy a chování zákazníků na podnět

Modely postupné reakce: Modely odezvy a chování zákazníků na podnět [\[4, s. 539\]](#)

Modely				
Stadia	<u>Model AIDA</u>	<u>Model postupných kroků</u>	<u>Model inovačně-adaptační</u>	<u>Model komunikační</u>
Rozumové	Pozornost ↓	Pocit potřeby ↓ Poznání	Pocit potřeby ↓	Působení ↓ Vnímání ↓ Rozumová reakce
Citové	Zájem ↓ Touha ↓	Záliba ↓ Preference ↓ Přesvědčení	Zájem ↓ Hodnocení	Postoj ↓ Úmysl
Akční	Akce	Koupě	Vyzkoušení ↓ Přizpůsobení	Čin

Kupující prochází **rozumovým, citovým a akčním stadiem chování** v určitém pořadí. Toto pořadí můžeme vyjádřit jako „*poznej – pociťuj – jednej*“. Toto pořadí je vhodné tehdy, když příjemci velmi záleží na kategorii výrobků s velkou diferenciací – například při koupi automobilu. Alternativním pořadím je „*jednej – pociťuj – poznej*“. Toto pořadí je vhodné pro příjemce zprávy, který má o výrobek velký zájem, ale nedovede v dané kategorii rozpoznat rozdíly – například při nákupu hliníkové střešní krytiny. Třetím možným pořadím je „*poznej – jednej – pociťuj*“. Je vhodná v situacích, kdy příjemce se o výrobek příliš nezajímá a nerozeznává rozdíly mezi jednotlivými kategoriemi výrobků – například při nákupu soli. Odhadne-li pracovník správné pořadí, může lépe naplánovat marketingové komunikace.

3) Sestavování zprávy

Jakmile je definována požadovaná reakce příjemců, začne odesílatel vytvářet marketingově účinnou zprávu. V ideálním případě by zpráva měla získat **pozornost**, udržet **zájem**, vzbudit **přání** a vyvolat **akci** (model AIDA, zkratka vznikla z anglických slov *attention, interest, desire, action*).

Sestavení zprávy vyžaduje vyřešení čtyř problémů: co chceme říci (obsah zprávy), jak to říci srozumitelně (struktura zprávy), jak to říci symbolicky (formát zprávy), kdo by to měl říci (zdroj zprávy).

Při sestavování zprávy s nejlepším **obsahem** musí vedení firmy hledat **apel, téma, myšlenku** nebo **mimořádnou nabídku prodeje**. **Racionální (rozumový) apel** se odvolává na vlastní zájmy příjemců a dokazuje, že jim výrobek přinese proklamované výhody. **Emocionální apely** se pokoušejí vzbudit záporné nebo kladné emoce, které budou motivovat nákup výrobků. **Morální apely** se zaměřují na schopnost příjemců poznat, co je správné a vhodné. Často jsou využívány k získání podpory pro společenské aktivity.

Zpráva pocházející z populárního **zdroje** si získává větší pozornost a déle se pamatuje. Věrohodnost zdroje podporují odbornost, důvěryhodnost a oblíbenost.

4) Výběr komunikačních cest

Komunikační kanály se v zásadě dělí na osobní a neosobní. **Kanály osobní komunikace** se skládají ze dvou nebo více osob, které spolu přímo komunikují. Kanály můžeme dále rozlišovat na podpůrné odborné a sociální. *Podpůrný kanál* se skládá z prodejců firmy, kteří kontaktují kupující na cílovém trhu. *Odborné kanály* se skládají z nezávislých expertů, kteří činí prohlášení pro cílové skupiny kupujících. *Sociální kanály* se skládají ze sousedů, přátel, členů rodiny a příbuzných, kteří hovoří s potenciálními zákazníky.

Kanály neosobní komunikace přenášejí informaci bez osobního kontaktu mezi odesílatelem zprávy a příjemcem, ale i bez jejich vzájemného ovlivňování. Zahnují média, atmosféru a události. Mezi *média* počítáme tiskoviny (noviny, časopisy, poštovní zásilky), audiovizuální média (rozhlas, televize), elektronická média (zvukové nahrávky, videokazety, videodisky, CD-ROM), a obrazová média (billboardy, světelné reklamy, plakáty). Atmosférou nazýváme souhrn vlivů prostředí. *Atmosféra* vytváří nebo posiluje sklon zákazníka nakupovat služby nebo výrobky. *Události* jsou společenské akce, pořádané za účelem sdělení určitých zpráv cílovým příjemcům.

Hromadné sdělovací prostředky ovlivňují osobní postoje a chování prostřednictvím **dvoustupňového komunikačního procesu**. Myšlenky často proudí z rozhlasu, televize a tisku k *aktivistům* (propagátorům názorů) a od nich k méně aktivním členům společenských skupin.

5) Vypracování celkového rozpočtu na propagaci

Metoda možností. Mnoho firem stanovuje rozpočet na propagaci podle toho, kolik si myslí, že si na propagaci mohou dovolit vynaložit. Tato metoda naprosto ignoruje funkci propagace jako investice a její přímý dopad na objem prodeje.

Metoda procenta z příjmů. Řada firem stanovuje výdaje na propagaci jako určité procento z tržeb (současných nebo očekávaných) nebo jako procento z prodejní ceny.

Metoda konkurenční rovnocennosti. Některé firmy stanovují svůj rozpočet na propagaci tak, aby dosáhly stejné „hlasitosti na trhu“ jako jejich konkurence.

Metoda úkolů a cílů. Tato metoda od pracovníků marketingu vyžaduje, aby své rozpočty sestavili podle toho, jaké mají cíle. Podle nich musí rozpracovat úkoly, které splnění cílů zabezpečí. Na základě toho lze odhadnout náklady, které bude nutné na splnění úkolů vynaložit.

6) Rozhodování o komunikačním (propagačním) mixu

Firmy musí řešit úkol rozdělení celkového rozpočtu na propagaci mezi pět nástrojů propagace – *inzerce (reklamu), propagaci prodeje, public relations a publicitu, osobní prodej a přímý marketing.*

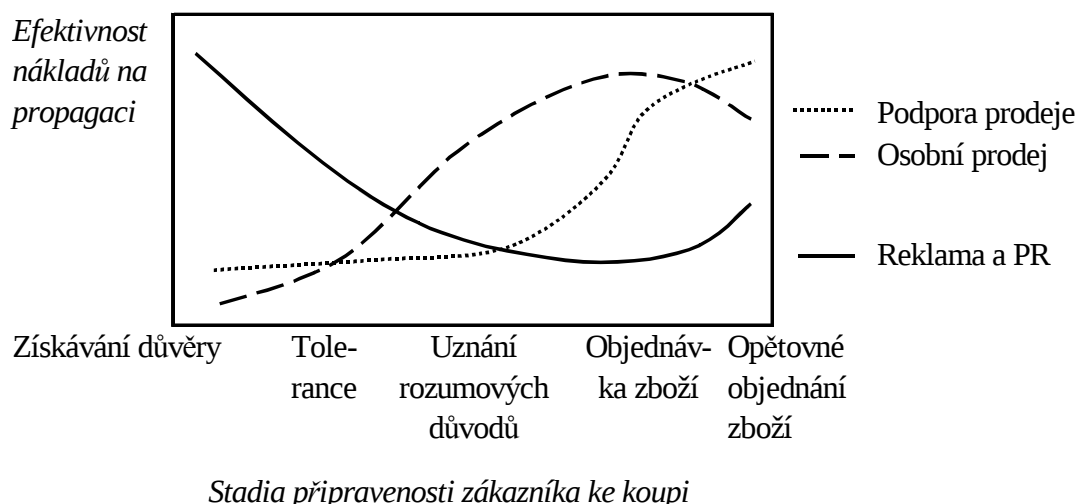
Při vytváření mixu zvažují firmy některé faktory: druh trhu, zda používají strategii tlaku nebo tahu, připravenost zákazníků ke koupi výrobku, v jakém stadiu svého životního cyklu se výrobek nachází, a na jaké úrovni trhu firma působí.

Druh trhu. Využití komunikačních nástrojů se mění v závislosti na zákazníkovi a druhu podnikání. Firmy zabývající se spotřebním zbožím řadí jednotlivé nástroje podle jejich významu následovně: komunikace, podpora prodeje, osobní prodej a public relations. Firmy podnikající s výrobním prostředky je řadí v tomto pořadí: osobní prodej, podpora prodeje, propagace a public relations.

Stadia připravenosti zákazníka ke koupi. Lze říci, že inzerce a propagace jsou nejúčinnější v počátečních stádiích procesu rozhodování zákazníka a osobní prodej spolu s propagací prodeje v pozdějších stádiích rozhodování.

17.4.2 Efektivnost nákladů na jednotlivé nástroje propagace v různých stádiích připravenosti zákazníka ke koupi

[\[4, s. 553\]](#)



Umístění firmy na trhu. Značkové výrobky firem s lepším umístěním na trhu získávají větší prospěch z inzerce než z podpory prodeje.

7) Měření výsledků marketingové komunikace

Po uskutečnění plánu marketingové komunikace musí propagátor změřit jeho účinek na cílové příjemce. Je třeba se dotázat cílových příjemců, zda poznávající zprávu, zda si na zprávu vzpomínají, kolikrát ji viděli, co si z ní pamatují, jak o ní smýšlejí.

8) Řízení a koordinace procesu marketingové komunikace

Řada firem se stále spoléhá pouze na jeden nebo na dva nástroje komunikace při sledování svých komunikačních cílů. Široká škála komunikačních nástrojů, zpráv a posluchačů vyžaduje, aby se firmy začaly zabývat modernizací a komplexním vyváženým využitím nástrojů komunikace. V současné době stále větší počet firem zavádí program **integrované marketingové komunikace (IMC)**. Americká asociace reklamních agentur (*American Association of Advertising Agencies – AAAA*) definuje IMC následovně: „...je to způsob plánování marketingové komunikace, který si uvědomuje přidanou hodnotu jednotného plánu, který hodnotí strategickou roli celé škály komunikačních disciplín (obecnou inzerci, přímou reakci, podporu prodeje a public relations) a kombinuje tyto disciplíny, aby dosáhl srozumitelnosti, ucelenosti a maximálního vlivu komunikace prostřednictvím dokonalé integrace jednotlivých zpráv.“

17.5 Shrnutí

Marketingová komunikace představuje veškerou komunikaci organizací vně firmu, jejím cílem je ovlivňovat okolí firmy, tak aby došlo ke splnění cílů organizace.

Marketingová komunikace vychází z **modelu komunikačního procesu**, jehož prvky jsou: odesílatel, zakódování, zpráva, média, dekodování, příjemce, zpětná vazba a šum.

Vytvoření účinné komunikace zahrnuje osm kroků: 1) určení příjemce zprávy, 2) stanovení cílů komunikace, 3) sestavení zprávy, 4) výběr komunikačních cest, 5) vypracování rozpočtu na propagaci, 6) rozhodnutí o propagačním mixu, 7) měření výsledků marketingové komunikace, 8) řízení a koordinace procesu marketingové komunikace.

Strategie tlaku spočívá ve *stimulaci prostředníků* k objednávkám a k propagaci výrobků u konečných spotřebitelů. **Strategie tahu** je zaměřena na *konečné spotřebitele*, které se snaží stimulovat k poptávce po výrobcích u prostředníků nebo k objednávce přímo u výrobce.

Mix marketingové komunikace se skládá z těchto forem komunikace: *reklama, osobní prodej, podpora prodeje, práce s veřejností (public relations) a přímý marketing*.

Ve **fázi zavádění výrobků** na trh bývá nejvíce účinná reklama a publicita, následuje podpora prodeje a osobní prodej. Ve **stadiu růstu** je poptávka podporována předáváním zpráv mezi spotřebiteli, využití nástrojů marketingového mixu je tedy možné zmírnit. Ve **stadii zralosti** je účinná zejména podpora prodeje, následuje reklama a osobní prodej. Ve **fázi útlumu** je opět nejčinnější podpora prodeje, reklama a PR jsou potlačeny.

18 Komunikace s veřejností – Public relations (PR)

V dobře fungující firmě jsou jasné stanoveny kompetence. Mezi pravomoci styku s veřejností slouží PR oddělení se svými mluvčími. Firmu ale tvoří nejen vrchový management a proto je potřeba, aby v rámci svých kompetencí jednali s veřejností i obchodní zástupci.

PR oddělení vytváří image Vaší firmy.

Komunikuje s médii a dává jim oficiální stanoviska o firmě. Jinou představu má obchodních a jinou mluvčí firmy, kteří se řídí pokyny vedení.

Ne, že by se obchodník také neřídil pokyny vedení firmy, ale k některým informacím má omezený a k některým žádný přístup.

Obchodník potřebuje informace o tom, co by lidé měli o firmě vědět, aby to pomáhalo jeho práci – obchodování. A tady je prostor pro interní komunikaci.

Jednou z hlavních náplní práce mluvčího je, komunikovat s médii. Předává informace, které, kdyby je říkal přímo pracovník firmy, by mohly vyznít vychloubavě a u potencionálních klientů by to vyvolalo právě opačný efekt.

I zde musí fungovat zpětná vazba. Vedení firmy by mělo vědět, jaké jsou vaše potřeby pro informování veřejnosti. Měli by podpořit vaše jednání. Výsledkem by měla být např. změna ve stylu komunikace a poskytování informací, které PR oddělení předloží médiím. Je potřeba informovat, že vaše orientace je pro zákaznická. Že mu budete vycházet vstříc a akceptovat jeho oprávněné požadavky na výrobek, nebo službu.

Jsou ale společnosti, kde jim ani nejlepší pracovník PR oddělení nevylepší jejich image. Jsou to zejména firmy, které veřejnost vnímá jako MONOPOLISTICKÉ i když se ony tváří, že tomu tak není. Jsou to zejména firmy z oblasti dodávek energií a vody.

18.1 Hlavní zásady metod public relations

[\[6, s. 41\]](#)

- Aby lidé mohli věřit musí vědět.
- Nikoli prodat, ale prodávat.
- Veřejné mínění má sílu ničit, musí tedy mít i sílu tvořit.
- Působit na veřejné mínění nelze amatérsky.
- Vědeckým základem metod public relations jsou: sociologie, psychologie a žurnalistika
- Specialisté v public relations vyžadují vysokoškolskou přípravu.
- V praxi je třeba vytvořit institucionální základnu.
- IMAGE firmy je cílovou funkcí metod public relations.
- Public relations nelze ztotožňovat s reklamou.

18.1.1 Public relations (PR)

Public relations je řada programů pro zlepšení, udržení nebo ochranu image firmy nebo výrobku.

Podstatou metod public relations je cílevědomé budování vzájemných vztahů mezi organizací a veřejností. Cílem metod PR je vzájemné porozumění.

Význam metod PR je založen na třech kvalitativních prvcích: *vysoká věrohodnost, schopnost zaujmout nakupujícího, zdůrazňování důležitosti* (firmy, výrobku).

Dle typu můžeme členit PR na

- *mezifiremní komunikace* (zahrnuje i komunikaci s obchodní veřejností)
- *oborové* (komunikace mezi výrobcí a poskytovateli zboží a dalšími partnery)
- *spotřebitelské/produktové* (se soukromými zákazníky)
- *firemní* (komplexní prezentace firem a organizací – finanční PR, komunikace se zaměstnanci, veřejné záležitosti a lobbying, krizová komunikace, a další)

Hlavní zásady na nichž metody public relations stojí.

Vztah public relations a reklamy

I když jsou nepochybně úzké vazby mezi metodami public relations a reklamou, nelze je ztotožňovat. Existují významné rozdíly mezi PR a reklamou (viz následující tab. 1):

Tab. 1 Vztah public relations a reklamy

Oblasti	Public relations	Reklama
<i>Veřejnost</i>	Celá, specifická, zaměstnanecká	Reálný a potenciální zákazník
<i>Zaměření</i>	Na postoje	Na prodej
<i>Cíle</i>	Dlouhodobé	Relativně krátkodobé kampaně
<i>Masmédia</i>	Chce v nich mít vliv	Kupuje plochu, čas
<i>Důvěryhodnost</i>	Vysoká	Relativní
<i>Funkce</i>	Vytvořit image	Informovat - ovlivnit

18.1.2 Přímý marketing (direct marketing)

[\[4, s. 533\]](#): Přímý marketing spočívá ve využívání poštovních zásilek, telefonu, faxu, emailu a dalších neosobních prostředků kontaktu pro bezprostřední předání zpráv a získání přímých odpovědí od určitých zákazníků a průzkum jejich názorů.

Přímý marketing je

- *adresný* (určen určité osobě)
- *zákaznický orientovaný* (formulováno tak, aby bylo pro příjemce přitažlivé)
- *aktuální* (odráží nejnovější stav věcí)
- *interaktivní* (sdělení rychle modifikována v závislosti na odezvě respondenta)

[Mezi hlavní prostředky přímého marketingu patří *prospekty, katalogy, telefonní seznamy, tištěné adresáře, časopisy pro zákazníky* apod.]

18.1.3 Sponzoring

[\[3, s. 20\]](#): Můžeme říci, že tato forma komunikace je založena na principu služby a protislужby. **Sponzor dává k dispozici finanční částku nebo věcné prostředky a za to dostává protislужbu, která mu pomůže k dosažení marketingových cílů.**

Trendy v poslední době směřují častěji k věcným darům, jako jsou např. různá technická zařízení nebo vlastní produkty. Sponzoring se většinou soustřeďuje na *sportovní* (zajišťuje většinou největší publicitu i prezentaci loga při různých sportovních příležitostech), *kulturní* (sponzorování festivalů, kulturních akcí, divadel, apod.) a *sociální oblast* (sponzoring nadací, nemocnic, výborů, linek důvěry atd.).

18.1.4 Nová média

[\[3, s. 21\]](#): Rychlý rozvoj tzv. nových médií (např. *kabelovým nebo zvukovým přenosem či audiovizuálních médií*) vede a hlavně v budoucnosti bude vést ke změnám v komunikačním mixu. Nová komunikační média nenabízejí jen nové informační možnosti, ale otvírají také prostor pro dialog (např. *kabelová televize se zpětným kanálem*). Důležité je nasazení nových médií tam, kde mohou nahradit nebo doplnit média tradiční.

V poslední době se věnuje pozornost **reklamě na internetu**, kde je nutné rozlišit *webovou prezentaci firmy* od tzv. *proužkové reklamy (banner)*.

19 FIREMNÍ IMAGE



Image je to, jak nás vidí a vnímá okolí.

Zjednodušeně řečeno. Pokud starou, oprýskanou fasádu natřete novým modrým nátěrem, pořád pod touto lákavou barvou zůstane stará fasáda.

Babička říkala: „Nahoře huj a dole fuj“.

Základní oblasti firemního IMAGE:

1. Zákaznická – Cena výrobku odpovídající kvalitě a opačně, servis poskytovaný zákazníkovi, záruční a zejména pozáruční, „oprašování a hýčkání“ zákazníka
2. Síla společnosti jakou je schopna se udržet na trhu, přístup k zákazníkovi, dodržování společenských norem, korektní přístup
3. Zviditelnění se na trhu prostřednictvím kultivované cílené reklamy
4. Rozdíly mezi slovy a činy
5. Atmosféra uvnitř firmy, vyváženost prostředí

Mimo jiné si firma nechá vypracovat grafický manuál, který sjednotí barevnost, typ písma a šablony, které se budou používat na vizitkách, hlavičkovém papíru, prezentačních a e-mailových šablonách a na webových stránkách představí logo firmy.

Logo je velmi důležité. Je nutno zvážit jeho barevnost, odlišnost od konkurentů. Musí být navrženo i tak, aby bylo v případě potřeby použitelné i v černo-bílé podobě.

Sjednouce loga na firemních vozidlech a reklamních potřebách.

Image má za úkol dostat firmu do povědomí zákazníka

IMAGE

- je možné získat - když se bude chovat tak, jak říkáte
- je těžké ho udržet - musíte se chovat jak říkáte
- je snadné ho ztratit – když se budete chovat jinak než říkáte
- je velmi těžké ho získat zpět - i když se začnete chovat, tak jak říkáte - je to o důvěře

Když si image převedeme do sportovní terminologie vždy platí:

- Do extraligy se dá postoupit
- Je těžké ji udržet

- Je snadné ji ztratit
- V mnohých případech je obtížné se vrátit rychle zpět – nejlepší hráči si najdou lepší tým
- Zkušený trenér si najde výhodnější angažmá

Stručně řečeno:

Pokud kvalitní hráči nemají adekvátní zázemí a zacházení, nemohou dosáhnout maximum.

Zpracování firemního image je finančně nákladné. Pohybuje se dle velikosti firmy od statisíců po milióny korun. V této oblasti však není prostor na šetření. Firemní image by měli zpracovávat profesionálové. Na amatérské pokusy zde není místo.

Loga významných společností se počítají v desítkách miliónů korun českých. Snažte se i vy, aby v budoucnu vaše logo mělo na trhu cenu miliónů a nejen korun českých.

20 Etika

20.1 Definice etiky

Etika (z řeckého ethos - mrav), nebo též teorie morálky je filozofickou disciplínou, která zkoumá morálku nebo morálně relevantní jednání a jeho normy. Etika je disciplínou praktické filozofie. Etika se zabývá teoretickým zkoumáním hodnot a principů, které usměřují lidské jednání v situacích, kdy existuje možnost volby prostřednictvím svobodné vůle. Hodnotí činnost člověka z hlediska dobra a zla. Na rozdíl od morálky, která je blíže konkrétním pravidlům, se etika snaží najít společné a obecné základy, na nichž morálka stojí, popř. usiluje morálku zdůvodnit. Etika se dále dělí na další disciplíny: e. analytická, e. autonomní, e. deontologická, e. environmentální, e. evoluční, e. feministická, e. heteronomní, e. individuální, žurnalistická etika atd.

21 Mobbing

Co to je, důsledky, příčiny, jak se šíří, postupy a obrana



21.1 Co to je mobbing:

Manipulace, systematické ponižování, psychický teror, intrikování, vyvolání stresu.

Je iniciován a řízen spolupracovníky nebo vedoucím za účelem poškodit vytipovaného zaměstnance aktivním a trvalým tlakem po delší dobu. Hůře se prokazuje než například šikana. Zaměstnanec většinou znejistí, začne pochybovat sám o sobě, o svojí práci. Zpočátku se brání, ale s intenzitou útoků na svoji osobu většinou podlehně. Konečným produktem mobbingu je dosáhnout toho, aby poškozovaný dal výpověď. Je ze zaměstnání vyštípán.

21.2 Důsledky pro pronásledovaného:

Každý člověk se vyrovnává s touto situací jinak. Utrpěla jeho čest, lidská důstojnost a pověst. V tomto období ztrácí půdu pod nohama a jeho sebevědomí je na bodu mrazu nebo spíše ještě o několik stupňů níže. Má pocit, že na co sáhne, to zkazí. Pochybuje sám o sobě a ztrácí víru nejen sám v sebe, ale těžce nese, že ho zklamalo okolí a zejména lidé, kterým věřil.

Vyrovnat se s touto situací mají těžké i otrlí jedinci. Pokud se jedná o člověka, který je psychicky labilní, může celá situace vyústit k sebepoškozování, případně k sebevraždě.

V této době je, pro takto psychicky zlomeného člověka, důležité jeho rodinné zázemí. Jedině tam nebo u odborného psychologa může najít zpět ztracenou rovnováhu a vyrovnat se s tím, že život není „peříčko“.

21.3 Příčiny:

Na straně vedení firmy:

1. Nedostatečně schopný vedoucí pracovník - ve smyslu řízení lidských zdrojů
2. Nadměrný tlak na produktivitu práce
3. Nízká firemní kultura ve vztahu k lidem
4. Zneužívání chyb a omylů na straně pracovníka
5. Chybně fungující firemní struktury

Na straně kolektivu spolupracovníků a vedení firmy:

1. Pomluvy a závist
2. Nedostatek tolerance

Na straně poškozeného pracovníka:

1. Problémy při řešení konfliktních situací
2. Strach ze ztráty zaměstnání
3. Povahové vlastnosti (rysy) pracovníka

Již jen kombinace některých výše uvedených faktorů může u méně odolných nebo přizpůsobivých jedinců vyvolat stres.

I jen některé praktikované body vůči cílenému objektu jsou MOBBINGEM.

21.4 Jak se mobbing šíří?

- Nepravdivými zprávami, osobními útoky, žádnými nebo zkreslenými informacemi
- Cíleným útokem na psychiku, na slabá místa
- S „požehnáním“ vedení firmy, stává se její kulturou - křivá obvinění, vykonstruované případy, slovní i fyzické napadání, pokuty, důtky, vyhrožování propuštěním, provokace ze strany kolegů i nadřízených

Konečný efekt se dostavil

- Oběť se přestává pod nepřiměřeným tlakem kontrolovat, dělá chyby, reaguje podrážděně. To vše je „voda na mlýn“ nadřízeným. Dochází k „naplnění skutkové podstaty“ důvodu pro výpověď.

Něco Vám to připomíná?

***ALE POZOR:
MOUŘENÍN UDĚLAL, MOUŘENÍN MŮŽE JÍT“***

21.5 Postupy:

1. Omezení ve vyjadřování

- je ubírán vyjadřovací prostor
- je neustále okřikován
- je terčem osobních útoků
- jsou hledány „vši“ a záminky v chybách práce
- je zasahováno do soukromí
- je verbálně napadán
- je vyhrožováno po telefonu, e-mailem zasílány výhružné texty
- je omezován a je mu upírán jakýkoli kontakt směřující k jeho obraně

2. Omezování v sociálních vztazích

- nikdo s ním nechce mluvit
- je zakazováno s nimi mluvit
- pro některé je „vzduch“
- obrací se k němu zády
- je „prašivá ovce“

3. Množí se útoky

- je mu spíláno i nepublikovatelnými výrazy
- je ztrapňován
- jedna pomluva střídá druhou
- stává se předmětem nejnepříjemnějších žertů, narážek a vtípků
- je napadán i z důvodu jeho politické nebo náboženské orientace
- v případě cizinců je zesměšňována jeho národnost
- je mu dáváno najevo, že to co dělá je zbytečné a jeho místo by měli zrušit
- jeho názory a připomínky nikoho nezajímají nebo jsou bagatelizovány
- je zpochybňována jeho psychika
- je často parodován za účelem zesměšnit ho
- je cíleně úkolován prací, která má jediný důvod, snížit jeho sebevědomí

4. Je zpochybňována jeho práce i soukromý život

- jsou mu předkládány nesmyslné úkoly
- je po něm požadována práce, která neodpovídá jeho vzdělání a schopnostem
- jsou mu ukládány nesmyslné a nesplnitelné termíny a úkoly
- jsou mu kladeny úmyslné překážky v práci, aby mu bylo zabráněno plnění pracovní náplně
- je „zavalení“ prací-cíleně přetěžován, aby byl u něho vyvolán stres
- v případě onemocnění je napadán za simulování
- v případě pracovní neschopnosti si u něho kontroloři zdravotní pojišťovny „podávají dveře“

5. Útoky na zdraví

21.6 Obrana:

Uvědomte si, že každý si k vám dovolí jen to, co mu dovolíte vy sami.

Neexistuje žádný návod, který by říkal, jak se v té které situaci zachovat. Pokud budete v právu, měli byste se ozvat. Nenechat si líbit bezpráví.

Snažte se především předcházet situacím, ve kterých budete dávat záminku k podobnému chování vůči vám.

Je ale pravdou, že „Kdo má hůl, psa si vždycky najde“. Otázkou je, co vám takové tahanice přinesou a co vezmou.

Jednu radu bych si vám dovolil dát. Pokud se rozhodne jít do „boje“, musíte si být jisti sami sebou a v každém případě celou záležitost dotáhnout do konce. Předtím zvažte, zda v okolí svého pracoviště

nenajdete přece jen někoho, kdo se vás zastane. Utvrd'te se v tom, že vaše rodinné zázemí je natolik silné, že vás podrží.

Uvědomte si ale, že člověk, který proti vám tuto válku rozpoutal má co ztratit. Pokud vyhrajete vy, je to jeho osobní porážka, potupa. Ztratil to, co z něho dělalo neporazitelného – rozsévání strachu. Okolí zjistí, že má slabinu. Navíc jeho nadřízení, kteří ho v tomto počínání podporovali nebo minimálně dělali, že o ničem nevědí, případně mlčky souhlasili, se od něj v pudu sebezáchovy odtáhnou. Nebudou se chtít potopit s ním. Takže máte proti sobě silné protivníky.

Ale na druhé straně, přece nemohou stále vyhrávat grázlové.

Kdo má hůl.....

Náměstek přepravní společnosti měl nedorozumění se svou podřízenou. Dovolila si mu, i když slušnou formou, sdělit svůj názor na chod oddělení, které bylo pod jeho vedením. Náměstek je typ šéfa, který nepřipouští, že by jeho podřízení rozuměli chodu oddělení lépe než on sám a pokud názor na změnu není od něho, je zaručeně špatný. V takových případech se nažil uplatňovat svoji autoritu vždy silou a vahou své funkce. Neměl přirozenou autoritu a i když si to nikdy nechtěl přiznat, byl si toho vnitřně vědom.

Rozhodl se nepohodlné podřízené zbavit. Hned první měsíc jí krátil bezdůvodně prémie - on si to ovšem uměl zdůvodnit. Vzhledem k tomu, že se jednalo o směnný provoz, dával jí takové služby, aby nebyly stejné, jako má její manžel, který pracoval na jiném oddělení, ale také ve směnném provozu. Osobně, a ne prostřednictvím šéfa oddělení, si kontroloval její docházku a plnění pracovních povinností. Rozšiřoval o ní mezi jejími kolegyněmi nepravdivé informace. Situace se na tolik vyhrotila, že donutil šéfa oddělení ke spolupráci na šikaně. Tento šéf byl mstivý člověk a kariérista a dělat „špinavou“ práci mu nevadilo.

Podřízená ale byla „vzpornější“, než náměstek čekal. Požádala o pomoc odbory a stěžovala si u ředitele. Ten ji sice vyslechl, ale postavil se na stranu náměstka s tím, že nebude nic prošetřovat, neboť svému náměstkovi věří. Všichni však vzhledem k propojeným interním vztahům zametli celou věc pod koberec. Situace se natolik vyhrotila, že manžel podřízené fyzicky napadl náměstka. Zkrátka v době osobního volna si něj počkal a dal mu pár facek. Náměstek se naoko stáhnul. Mnoho lidí ve firmě mu to přálo a tak to nechtěl zbytečně vířit, i když se to samozřejmě rozkřiklo.

Vzhledem k tomu, že všechny údajné prohřešky pracovní kázně se nedaly prokázat a většina z nich byla vymyšlená, zvolil náměstek jinou taktiku. Podřízená ve svém volnu podnikala v poradenské činnosti. Náměstek věděl o kolegovi, který má na finančním úřadě známost. Zašel za ním v domnění, že kolega má na jeho podřízenou stejný názor jako on a požádal ho o pomoc. „Já na tu babu nijak nemůžu a ona se brání. Můžeš zařídit, aby se na její podnikání podíval finanční úřad? Třeba se jí tak budu moci pomstít.“

Odpověď, kterou dostal, nečekal. Jeho kolega si nebral servítky a s vodopádem slov, z nichž se dá zveřejnit jen „darebák“ ho vyhodil z kanceláře.

Celá záležitost hrozila medializací, protože šikanovaná podřízená už neviděla jiné řešení a už neměla co ztratit. Když se o možnosti medializace dozvědělo vedení, rozhodlo se situaci řešit. Přeložili paní na jiné oddělení. Tam se snižovali stavy, což ona ovšem nevěděla. Za měsíc dostala výpověď z důvodů organizačních změn.

22 Videotrénink a zpětná vazba

1. První, předem domluvené jednání
2. Jednání se stálým partnerem
 - a) navýšení dodávky,
 - b) snížení dodávky na žádost odběratele,
 - c) snížení dodávky z důvodů dodavatele
3. Jednání s obch. partnerem tam, kde jste ztratili pozici a vytlačila vás konkurence
4. Domluvené jednání, v místnosti více lidí a tváří se, že o ničem neví a ti co vědí nemají kompetence
5. Jednání, kde se nečekaně dostavil nadřízený spolu s obch. Partnerem
6. Jednání, kterého se zúčastní nadřízení obch. Zástupce
7. Nemůžete splnit zakázku – první zakázka – stálý partner
 - a) v požadovaném termínu
 - b) v požadovaném množství
8. Je na vás požadována sleva, kterou nemůžete akceptovat, obch. záležitost je však velmi lukrativní
 - a) první dodávka a máte možnost vytlačit velkého konkurenta
 - b) stálý zákazník, ale víte, že se na vás tlačí konkurence
9. Víte, že odběratel má nesrovnalosti se svým dodavatelem, chce navázat obchodní vztahy s vámi. Myslí si, že vy o jeho těžkostech nevíte a tlačí vás ke zdi
10. Předváděčka vašich výrobků – podle odběratele
11. Vymáhání pohledávek

Seznam literatury

- [1] BUREŠ, Ivan. 10 Zlatých pravidel prodeje - Prodávát je snazší než dávat: 5. vydání, Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-043-0.
- [2] HORÁKOVÁ, Iveta. Marketing v současné světové praxi: 1. vydání, Praha: Grada, 1992. ISBN 80-85424-88-6.
- [3] VYSEKALOVÁ, Jitka, KOMÁRKOVÁ Růžena. Psychologie reklamy: 2. rozšířené a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0402-1.
- [4] KOTLER, Philip. Marketing Management – Analýza, plánování, využití, kontrola: 9. přepracované vydání, Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
- [5] COOPER, John, LANE, Peter. Marketingové plánování – Praktická příručka manažera: 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-641-2.
- [6] KOHOUT, Jaroslav. Veřejné mínění, image a metody public relations: 1. vydání, Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-006-6.
- [7] HALÍK, Jiří, vedení a řízení lidských zdrojů, 1. Vydání, nakladatelství Grada