

podnikání a marketing s nízkými náklady

Miloš Toman

Problém?

Jak zvládat problémy
v podnikání



JAK NA PROBLÉMY?

Tisíce a desetitisíce obchodníků, podnikatelů a manažerů se v tuto chvíli pokládají otázku, jak se vyhnout problémům a překážkám. To je však otázka v zásadě špatná. Problémy a jejich řešení jsou náplní práce každého duševně pracujícího pracovníka, tedy i obchodníka či podnikatele. Kdyby tomu tak nebylo, nebyl by zapotřebí ani on, ani nikdo z jeho živých kolegů – zvládl by to počítač. Je tedy lépe se ptát: „Jak se mohu vyhnout zbytečným problémům?“

Zbytečné problémy, které mít nemusíme a které není třeba řešit, to už je něco jiného. Tento druh problémů nás totiž zbytečně zatěžuje, unavuje a odvádí od řešení věcí, kterým je třeba se věnovat. Děla si starosti znamená rezignovat na podnikání a marketing s nízkými náklady. Protože dělat si starosti je drahé. Tato kniha, věnovaná problémům, by vám měla pomoci nejen se orientovat v tom, co je a není zbytečný problém, ale také ve zvládnání a řešení problémů. Připravil jsem vám proto malé desatero řešení problémů, které si postupně probereme:

1. Nedělejte si starosti
2. Řešte problémy hned
3. Hledejte příčiny
4. Rozdělte velký problém na menší problémy
5. Podělte se o problémy
6. Komunikujte ještě více
7. Hledejte pozitivní řešení
8. Chvalte a odměňujte
9. Nezapomínejte na sebe
10. Nezapomeňte odpočívat

NEDĚLEJTE SI STAROSTI

„Jak si nemám dělat starosti, když...“ Jistě tu větu znáte. Za „když...“ si můžete doplnit svůj kterýkoliv aktuální problém. Můžeme často slyšet například „Jak si nemám dělat starosti, když nám odešel nejlepší zákazník?“ nebo „Jak si nemám dělat starosti, když nám banka vypověděla úvěr?“. To všechno jsou jistě důležité problémy a máme tedy pocit, že nedělat si v takovém případě starosti by byla lehkovážnost. Co jsou to ale starosti? Když se nad tím zamyslíte, zjistíte, že to vlastně nic konstruktivního ani pozitivního není. Je to stav vaší mysli, kdy jste naplněni obavami z budoucnosti, strachem, někdy přímo hrůzou z toho, co přijde.

Možná se někdo z vás chystá namítnout, že strach pozitivní je – někde už jste určitě četli, že nebýt strachu, nemohli bychom reagovat na nebezpečí. Máte jistě pravdu, strach v nás opravdu dokáže zmobilizovat všechny síly a působí tedy kladně v případě ohrožení. Ale tento strach působí jen krátce, v okamžiku, když na vás skočí lev nebo lupič namíří pistoli. Pokud se ovšem o svoji budoucnost strachujete delší dobu, váš organismus je zbytečně zatěžován a co je hlavní – tento strach nevyvolává potřebné reakce. Ba právě naopak.

Náš mozek se vyvíjel z nižších center, kam patří například centrum emoční (amygdala), až ke svému vrcholu, jímž je šedá kůra mozková. Přesto nemůžeme říci, že jednáme vždy rozumně. Například emoční centrum si ponechalo pojistky pro krizové situace. Dojde-li k tomu, co mozek považuje za bezprostřední ohrožení, amygdala odpojí šedou kůru mozkovou a rozhoduje sama - samozřejmě pudově. Ovládne-li vás tedy strach, mozek dokáže zavelet jen ke dvěma akcím: buď zaútočit, nebo utéci. Žádné rozumové řešení nemůžete očekávat a dostat, protože rozum je v tuto chvíli mimo hru.

Děláte-li si starosti, neřešíte problém. Protože kdybyste ho řešili, neměli byste čas na starosti. Podíváte-li se na starosti s touto logikou, zjistíte, že jsou zbytečné.

Řeknete-li si ovšem, že si starosti dělat nemáte, nejste tím nijak blíž k poznání, jakým způsobem se jich zbavit. Obvykle totiž starosti přicházejí bez toho, že byste je pozvali, zato s oblibou vytrvávají velmi dlouho. Podaří-li se vám namísto ztraceného zákazníka nalézt dalšího, starosti už našeptávají: „A co když odejde i on?“ Existuje tedy nějaký recept na to, jak starosti vyhnat tak, aby už je ani nenapadlo se vrátit?



Samozřejmě existuje, a něco z prostředků používaných proti starostem jsem už zde naznačil. Důležité ovšem je si na začátku uvědomit, že starosti nechcete. Přestaňte si namlouvat, že situace je tak vážná, že dělat si starosti je přímo vaší povinností. Není. Můžete ten velký problém, když už jinak nedáte, řešit s patřičnou vážností ve tváři, ale

nemusíte si kvůli tomu dělat starosti. Prvním krokem je tedy říci si: „Nechci si dělat zbytečné starosti!“

Nejste povinni si dělat starosti!

Starosti tím samozřejmě nezmizely. Proto musí být vaším druhým krokem jejich analýza. Kvůli čemu si vlastně děláte starosti? Odešel důležitý zákazník a vy máte obavy, že budete muset omezit výrobu a propustit lidi? Podívejte se tedy na tento problém takto:

„Má řešení, na kterém můžete začít pracovat?“

„Samozřejmě má – je třeba sehnat jiné zákazníky.“

„Co se stane, když neuspějete?“

„Budeme muset omezit výrobu a možná přijdu o práci.“

„Můžete tomu nějak zabránit tím, že si budete dělat starosti?“

„Samozřejmě ne!“

A to je důležité. I kdybyste samými starostmi nespali nebo se zhroutili, nepřiblíží vás ani o krok k nějakému zázračnému řešení. Máte na vybranou jen dvě možnosti: Buď přijdete na to, jak problém zvládnout, nebo přijde to, co přijít musí.

Jakmile si uvědomíte, že žádné třetí řešení v podobě „dělání si starostí“ není, můžete si oddechnout. Na jedné straně vám nebudou starosti zatemňovat rozum a ubírat vám síly na hledání řešení, na druhé straně si uvědomíte, že je zbytečné si dělat starosti s tím, co nemůžete ovlivnit.

Nejlepším prostředkem proti starostem je ovšem, jak už jsem řekl, začít problém řešit. A můžete si myslet, že starosti vás nebo někoho jiného přimějí podat větší výkony a přijít na lepší věci, není to však pravda. K mimořádným výkonům vás přimějí především vaše morálně – volní vlastnosti, nikdy ne starosti. Mnoho lidí, ačkoliv se přímo mučí starostmi a hrůzou z toho, co nastane, nepohne ani prstem, aby se

alespoň o něco pokusili. Buď jsou paralyzováni hrůzou, nebo je jejich lenost tak silná, že přemůže i základní obranné mechanismy.

Namísto dělán si obav je tedy namíste říci si: Já to zvládnu!

V té jednoduché větě je nečekaná síla. Kdo pevně věří, že něco dokáže, ten jako by to už dokázal. Každý čin, který vykonáte, se musí nejdříve zrodit ve vás. Srdce sice pracuje bez vašeho vědomí, ale chcete-li zvednout tužku ze stolu nebo zapnout počítač, musíte dát svalům příkaz. Chvilí před tím, než tedy napíšete dopis, musel být celý včetně všech nezbytných úkonů stvořen ve vaší mysli. Je to obdivuhodný operativní plán počítající s takovými maličkostmi, jako je zaostření očí, zeslabení vnímavosti sluchu či vyzvednutí šablony pro automatické psaní na klávesnici z vašeho podvědomí.

Tím, že zapojíte tento aparát do práce, naplníte si mysl potřebnými a užitečnými myšlenkami, směřujícími k řešení problému. Není v ní místo na starosti. Čím více se do problému „zakousnete“, tím méně budete myslet na případné následky neúspěchu. To není ani tak způsobeno zaneprázdněním mozku, jako vědomím, že děláte pro řešení problému všechno, co je ve vašich silách.

Hlídací mechanismy mozku se dají ošálit. Začnete-li řešit nějakou maličkost, která zdánlivě s problémem, s nímž si děláte starosti, nijak zvláště nesouvisí, obavy vás v tomto směru nechají na pokoji a emoční centrum vás nebude blokovat. Získáte tak jistotu a uvolníte obvyklou funkci šedé kůry mozkové (více o tomto přístupu ve čtvrté části).

Pokud jste také opravdu pro vyřešení problému udělali, co se udělat dalo, nemusíte si připouštět další starosti. Buď vše dopadlo dobře, a pak víte, že i příště se můžete na své schopnosti spolehnout, anebo jste přes všechno úsilí prohráli, a pak chápete, že to bylo nad vaše síly. Ani prohra tedy není signálem pro starosti. Je výzvou, abyste hledali

problém, nad kterým dokážete zvítězit anebo se na další boj s problémem lépe připravili.

3 věci, které byste určitě měli udělat:

1. Založte si písemné záznamy o problémech (deník, kartotéku apod.).
2. Něčím začněte. Je jedno čím, ale důležité je, abyste neseděli s rukama v klíně
3. Řekněte si: "Nejsem povinen (povinna) si dělat starosti!" Kdykoliv se znepokojením pomyslíte na problém, opakujte si: "Já to zvládnou!"

ŘEŠTE PROBLÉMY IHNEDE

Zkusili jste nějaký tíživý problém, do jehož řešení se vám nechtěl, odložit na později? Odložilo se vám i přemýšlení o něm? Jsem si jist, že ne. Čím více problém odkládáte, tím více se ho začínáte bát, tím více se vám připomíná. Stačí večer ulehnout, zhasnout – a už je tu.

Obvykle naopak zjistíte, že problém se zvětšuje, zdá se, jako by bobtnal a den po dni vám zabírá více a více myslí. Jakmile se pak začne naléhavě blížit termín, kdy byste měli rozhodnout či problém vyřešit, spustí se ke všemu strach a obavy (viz první část), takže k řešení máte čím dál tím horší podmínky.

Pak se také stane, že se vám podaří problém odkládat tak dlouho, až je po termínu, kdy měl být vyřešen. Nastanou nové starosti, nové obavy, další důvod k odkladu. Z malého problému se tak postupně stává velký. Můžeme si to říci jako pravidlo: Neřešený problém roste. Je to nádor, který se zvětšuje, bolí, přivádí vás k zoufalství.

Co udělá chirurg, když zjistí nepřírozené bujení? Nečeká a nádor vyřízne. A to je také jediný způsob, jak můžete problémy zvládnout. Nečekejte a řešte je. Řekli jsme si už, že starostí se nejlépe zbavíte tak, že se dáte do práce. Na starosti vám nezbude čas. Začnete-li tedy problém řešit hned, zabijete hned několik much najednou:

- nebudete si dělat starosti, protože na ně nebudete mít čas
- nebudete mít výčitky svědomí, protože problém budete řešit
- budete mít dostatek času a klidu na řešení problému, takže pravděpodobněji dojdete k dobrému výsledku

Řešit problém hned ovšem neznamená, že jakmile vám poštou přijde dopis s nepřijemnou informací (třeba že váš největší zákazník s vámi

hodlá skončit), necháte všeho a budete obvolávat další potenciální zákazníky. Chcete-li se vyhnout ještě větším problémům, nenarušujte svůj denní řád. Proto jako první krok udělejte to, že zařadíte řešení problému do nějakého volného termínu. A to třeba zatím jen ve formě zjištění informací.

Někteří lidé opravdu reagují chaoticky. Každá nová zpráva je pro ně pokynem, aby přerušili veškerou činnost a začali se věnovat nejaktuálnějšímu problému. Zažil jsem jednoho takového obchodníka na vlastní kůži a vím, že výsledkem byla hromada nevyřešených problémů, dovršená nakonec problémem existenčním.



Pro manažera, podnikatele či obchodníka je tedy důležité, aby zařazení problému do pracovního kalendáře předcházelo posouzení jeho důležitosti. Problémy mají samozřejmě různou závažnost a podle ní je třeba je řadit. Nemůžete prohlásit, že všechny jsou důležité a chtít je vyřešit co nejdříve. Pokud nemáte spoustu podřízených, kteří zrovna

nemají co dělat, nezbyvá vám, než problémy pěkně seřadit, jeden za druhým.

Když už hovoříme o problémech, je stanovování priorit také jedním z takových problémů mnoha lidí, a to nejen v práci. I o řešení tohoto problému se můžete více dozvědět v mé e-knize Time management naruby.

Řešit problémy hned, to také znamená představit si je jako pečení určenou k rozporcování. Koho pozvu ke stolu? (S kým se o tu práci rozdělím?) Jak velkou porci dám tomu nebo tomu? Bez toho, že rozhodnete kdo co bude řešit, by zůstala celá hromada problémů na vašem stole. Zřejmě by vám ani jejich seřazení nestačilo k tomu, abyste je všechny zvládli. Den má bez ohledu na vaše potřeby stále přesně dvacet čtyři hodiny a týden sedm dní.

Je třeba si také uvědomit, že váš pracovní čas má nějakou hodnotu. Ta není dána jen momentálním příjmem, ale tím, čeho jste schopni dosáhnout. Můžete-li soustředěním se na opravdu důležité věci dosáhnout příjmu milionu korun denně, pak má váš čas právě takovou hodnotu. Z tohoto pohledu pak problém, který se týká tisíců, není tak důležitý, abyste ho museli řešit jen a jen vy.

Stejně tak je ale třeba si uvědomit, pokud problém opravdu řešit musíte, že – jak už jsme si řekli – odkládáním nezmizí, ale poroste. Pokud vás tedy dnes bude stát čas, který mu věnujete, dejme tomu deset tisíc, pozitří už to může být třicet tisíc a za týden padesát.

Já vím, že nikdo nejásá, že se mu zase objevil nějaký velký problém, ale pokud vám na druhé straně brání v aktivním řešení malé sebevědomí, udělejte to, co se vám možná na první pohled jeví jako pošetilé a hloupé: Jásejte, že se objevil problém hodný vašich dovedností a schopností. Jásejte nahlas (pokud se stydíte, tak třeba někde ve sklepe

či v lese) a nikoliv jednou. Je to velmi užitečná forma autosugesce. Ráno, před zrcadlem v koupelně, k tomu ještě můžete přidat větičku: "Vida, člověk, který zvládne tento obtížný problém!"

Naučíte-li se problémy řešit včas, za nějakou dobu zjistíte, že na ně potřebujete nejen stále kratší dobu, ale že se také jejich počet snižuje. Vysvětlení je jednoduché. Už samotným uvědoměním si, že dokážete na problémy včas reagovat, se posiluje vaše sebevědomí. Tím roste počet úspěšných řešení a tam, kde se problémy úspěšně řeší, jich samozřejmě ubývá.

Podívejme se na závěr na příklad jednoho úspěšného včasného řešení:

Majitel firmy dostal zajímavou zakázku. Když ale byla zhotovena asi polovina výrobků, pokazil se stroj. Začalo se sice neprodleně s opravami, ale podnikatel věděl, že vyrobí zbytek včas nestihne. Mučil se na jedné straně představami, že o další objednávky přijde, ale na druhé straně se apaticky spoléhal snad na nějaký zázrak. Ten zázrak – dá-li se to tak říci – opravdu přišel v podobě jeho přítele, který mu poradil jednoduchý postup. Hned následujícího dne byla zákazníkovi s předstihem dodána polovina výrobků, takže nešetřil chválou nad rychlostí a spolehlivostí dodavatele. Dva dny nato mu podnikatel oznámil poruchu a omluvil se, že bude mít problémy se splněním termínu. Ke svému překvapení (a ulehčení) od zákazníka uslyšel, že dodané výrobky zatím stačí k tomu, aby nemusel omezit výrobu, a týdenní zpoždění může bez problémů akceptovat. Ostatně, už prý podepisuje novou objednávku...

3 věci, které byste určitě měli udělat:

1. Písemně si naplánujte, kdy začnete problém řešit.
2. Čím je problém obtížnější, tím častěji si opakujte, že se konečně objevil problém, který je vás hoden.
3. Stanovte si termín vyřešení, a to i tam, kde dosud přesně nevíte, jak budete problém řešit.

HLEDEJTE PŘÍČINY

Je-li pro vás horečka základním problémem, se kterým jdete k lékaři, pak pro něj je jenom příznakem, znamením, že se ve vašem organismu něco děje. Musí tedy především hledat příčiny této horečky.

Stejně je to s vašimi pracovními problémy. Také zde je třeba vědět, že jsou jen následky toho, že něco není v pořádku. Mnoho lidí ale dává přednost operativnímu řízení a zapomene se pít po příčinách. Nechci tím tvrdit, že by se problémy neměly ihned řešit, to v žádném případě – stejně jako si při horečce vezmete aspirin - ale pak je třeba věnovat pozornost otázce „Proč?“

Všimněte si, že léčení příznaků a následků ve skutečnosti jak nemoc, tak problém jen prodlužuje a nakonec i zhoršuje. Jednou jsem si takto myslel, že aspirinem vyléčím angínu. Po týdnu už mi dělalo problém i polykat ty aspiriny a musel jsem se hodně rychle vydat na pohotovost.

Zjistíte třeba, že na vašem účtu není každou chvíli dostatek peněz, ačkoliv by tam měly být. Někdo to řeší tak, že jakmile nějaké peníze na účet přece jenom přijdou, ihned je utratí za „důležité“ věci. Ne, nechci tím tvrdit, že důležité nejsou, ale není to cesta k řešení problému. Problém, projevující se tím, že někdo nemá peníze v pravý čas a v dostatečném množství, není způsoben výší příjmů nebo jejich opožděným proplacením. Je tam, kde se vůbec rozhoduje o výši vašich příjmů. Tedy v základu vašeho obchodu, vztahu se zákazníky, marketingu.

Zkuste při hledání opravdových problémů – nikoliv jejich příznaků – sestupovat stále níže a níže k jejich kořenům. Zjistíte zajímavou věc – že:

příčina je vždy ve vás

Náhody a „nepřízně osudu“, které se vám na počátku zdály být jasným a neoddiskutovatelným důvodem, proč je vaše situace taková, jaká je, náhle ustupují do pozadí. Neuživí vás vaše zaměstnání? Někde v počátku bude možná vaše neochota se učit nové věci anebo strach ucházet se o práci, která je vás opravdu hodna. Odvracejí se od vás zákazníci? Zřejmě zjistíte, že kořenem tohoto jevu není zlá konkurence, ale vaše dávno vytýčené heslo „To stačí!“.

Výmluva na okolnosti a lidi kolem zabírá jen u lidí, kteří nijak úspěšní nejsou a nikdy nebudou. A to i u posluchačů. Slyší-li vás totiž takto si stěžovat člověk úspěšný, buď si pomyslí, nebo vám to nahlas doporučí, abyste přestali brečet a šli něco dělat. Protože okolnostem a ostatním lidem obvykle poručit nemůžete, musíte se do toho pustit vy.

Přiznat si, že příčina je skutečně ve mně, to chce hodně odvahy. Každý má tendenci říkat: "Počkejte, jindy možná, ale v tomto případě já skutečně za nic nemohu!"

Jednoho takového člověka – obchodníka - který byl přesvědčený, že on je v tom skutečně nevinen (zákazník mu právě oznámil, že přechází ke konkurenci), jsem chvíli poslouchal, jak mluví o úplatcích, dumpingových cenách a vlezlosti obchodníků konkurenční firmy, jsem přerušil a navrhl jsem mu, že se tedy podíváme, kdo za to skutečně může.

"V první řadě je tu vaše pracovní místo. Jistě vás do firmy přihlásila vaše manželka."

Podíval se na mě nechápavě. "Samozřejmě jsem se sem přihlásil sám. Nejsem na tom tak špatně, aby mi manželka musela vyběhávat práci."

"Dobrá," pokračoval jsem, "tak možná o vaši kvalifikaci se zasloužili rodiče. Přihlásili vás na školu, na kterou jste nechtěl, a ani se vás neptali."

"Nechápu, kam tím míříte," řekl onen člověk. "Školu jsem si vybral sám. A tento obor mě i dnes baví."

"Pak tedy zřejmě máte po ruce přesný popis práce, kterou dnes musíte zvládnout. Někdo vám minutu po minutě připravuje pokyny, co máte udělat."

"Co s tím pořád máte?" zlobil se už obchodník. "Pracuji samostatně. Nikdo mi neříká, co mám dělat teď a co za hodinu!"

"Tak si to shrňme," navrhl jsem. "Děláte samostatnou práci, kterou jste si sám vybral, máte pro ni potřebnou kvalifikaci, tu jste si také sám vybral... Kde tedy vidíte někoho, kdo nese odpovědnost za vaše rozhodnutí?"

"Tady samozřejmě nikoho, ale konkurence..."

"Milý pane," řekl jsem, "pokud si lehnete na slunko a spálíte se, může za to to slunce nebo vy? Není přirozeností naší hvězdy zářit a konkurence přebírat vám zákazníky? Není snad na vás, abyste se tomu – pokud možno aktivně - bránil? Ostatně, kdy naposledy jste se tohoto zákazníka zeptal, jak je s vámi spokojený?"

Samozřejmě se ukázalo, že nikdy. Z 99 % procent je poukazování na druhé jen výmlouvou.

Hledáte-li tedy důvody, proč vás problémy sužují více než ostatní a než je vůbec zdrávo, hledejte především u sebe. Vaše postoje – a to postoje dlouhodobé, nikoliv momentální nálada – vytvářejí situace, ve kterých se ocítáte.

Uvedme si případ jednoho vedoucího pracovníka, který se potýkal se stále rostoucí fluktuací. Více a více jeho podřízených dávalo výpověď anebo žádalo o přeložení do jiných útvarů, třebaže jejich práce byla zajímavá a nedalo se říci, že by vedoucí byl „pes“. O důvodech všichni – alespoň před svým nadřízeným – mlčeli. Až jednou pracovník, který z firmy odcházel, mu otevřel oči. „Je o vás známo,“ řekl vedoucímu, „že se velmi nelichotivě a hrubě vyjadřujete o lidech, kteří od vás odešli. Po jejich odchodu také tvrdíte, že jste to o nich dávno věděl. Ostatní vaši

podřízení si říkají, že i o nich tak jistě mluvíte v době, kdy tu nejsou, a i je už podezíráte ze zrady a lenosti. Je to vaše podezřívavost a zvyk takto se vyjadřovat o lidech, co vyhání vaše podřízené!“ Dlužno dodat, že vedoucí se do té doby domníval, že pomlouváním a odsuzováním těch, kteří odešli, vzbuzuje ve svých podřízených sympatie a že mají stejný názor!

Hledání příčin problémů se tedy podobá práci chirurga. Musí jít do hloubky a nesmí dbát na bolest. Chcete-li najít opravdové příčiny problémů, nesmíte se nechat zastavit vlastní, osobní bolestí. Je jistě příjemné „házet“ příčiny problémů na jiné, ale to vám nikterak nepomůže. Vypoví-li vám odběratel smlouvu, není to pravděpodobně způsobeno tím, že do jeho čela nastoupil nový ředitel, ale tím, že tento ředitel měl dost rozhodnosti, aby odmítl vaše špatné služby. Máte-li špatné služby, není to jistě tím, že lepší nikdo nechce nebo nemáte dost dobré zaměstnance. Vždy se nakonec dostanete k vlastní odpovědnosti.

Chápu, že ve chvíli, kdy musíte hasit, se vám analýza a hledání kořenů problémů zdá být přepychem. Vždyť i kdybyste tomu věnovali dostatek času, řešení je záležitostí dlouhodobou a nereaguje na vaše momentální potřeby. Máte samozřejmě pravdu v tom, že hoří-li, musí se hasit. Jen vám chci připomenout, abyste při tom hašení nezapomněli na prevenci. Pokud totiž vyhledání skutečných kořenů vašich problémů a odpovídajících řešení odložíte na „někdy později“, budou požáry problémů propukat stále – a stále budou mít stejné příčiny. Asi jako když nedáte opravit ztrouchnivělé elektrické vedení a stále jen voláte hasiče k požárům, které ve vašem domě způsobuje.

Neomylně tedy dojdete ke kořenům a příčinám problémů, budete-li se ptát:

Kde je můj podíl?



Najdete-li odvahu přiznat si, že váš podíl - i když třeba malý - tu přece jenom je, pak vám přece nic nebrání začít pracovat alespoň na něm - to za vás jistě nikdo neudělá, i když všechny ty okolnosti a druzí lidé... Nakonec si stejně budete muset přiznat, že když jste ho vyřešili bez toho, že byste museli napravovat osud či neznámé lidi, zřejmě i ta příčina byla jen a jen ve vás.

3 věci, které byste určitě měli udělat:

1. U každého problému se vždy snažte odhalit příčinu.
2. Odhalte, čím se na problému podílíte vy.
3. Neřešte jenom problém, ale odstraňte také příčiny, které jsou ve vás. I k tomu si určete termín.

ROZDĚLTE VELKÝ PROBLÉM NA MALÉ

Jedno úsloví říká, že nic není malé nebo velké, leda při srovnání. Odkazovat vás ovšem ve chvíli, kdy považujete svůj problém za značně velký, na problémy lidí umírajících hlady nebo kulkami nepřátel, by asi nebylo korektní. Váš problém se může srovnávat jen s jinými vašimi problémy.



Lépe řečeno, velikost problému se porovnává s vaší velikostí. Čím menší máte sebevědomí, tím větší se vám zdají problémy. A jak si zvýšit sebevědomí? Samozřejmě tak, že si vyhrnete rukávy a problém zdárně vyřešíte. Na začátku můžete zkusit ještě jeden trik: Hlasitě svůj problém zlehčujte, doslova a hlasitě se mu vysmějte. Můžete třeba

říkat: "Ty bezvýznamná maličkosti, ty nulo, ty si chceš se mnou změřit síly? Tvá snaha je předem odsouzena k neúspěchu!"

Máte-li i tak pocit, že váš problém je pořádně veliký, musíte ho řešit v rámci svých možností a v kontextu svých problémů. Nedá se tedy zmenšit tím, že budete brát do úvahy různé tělesně postižené nebo bezdomovce. Ale můžete jeho ostří otupit tím, že ho rozdělíte na problémy menší, které vás už tolik (zejména psychicky) deptat nebudou.

Velký problém si můžete představit jako velké, tvrdé jablko. Ať budete otevírat ústa sebevíce, nepodaří se vám do něj zakousnout – zuby budou klouzat po jeho povrchu. Jakmile ho ale nožem rozdělíte na několik dílů, bez problémů ho celé sníte.

Žádný problém není monolitem, ačkoliv se to na první pohled může zdát.

Vždy se dá tváří v tvář ohrožení rozdělit na úkoly, které lze ihned začít řešit. Velikost zdánlivého monolitu totiž většinou ochromí vaše myšlenky. Máte pocit, že vaše hlava je dokonale prázdná a není se zde čeho chytit. Tím, že začnete řešit jednoduché úkoly, zbavíte se pocitu strachu, který vás svazuje, a obnovíte opět normální myšlenkové pochody. Dokonce je podpoříte a podnítkíte k hledání nových řešení.

Pojďme se podívat na jeden typický příklad:

Dodavatel počítačových sítí v domnění, že jeho zákazník mu nemá kam utéci, protože používá jeho speciální software, začal zanedbávat péči o tohoto zákazníka. Na problémy a reklamace reagoval pozdě a ke všemu se jeho pracovníci začali chovat arogantně. Potom přišel blesk z čistého nebe – zákazník ohlásil záměr vybudovat nový závod a počítačovému dodavateli, který už automaticky vznesl dotaz, kolik že má připravit počítačů, jednoduše sdělil, že s ním nepočítá.

Ředitel firmy toto sdělení nejdříve ohromilo. Z jeho tónu poznal, že opravdu nedostane šanci. Pochopil, že i stávající pozice jeho firmy u zákazníka je ohrožena a zdálo se, že zákazník je ztracen.

Když šok poněkud polevil, udělal to nejrozumnější, co mohl: rozdělil tento velký problém na malé:

- Začalo se okamžitě pracovat na hodnocení nedostatků ve službách a návrhu opatření na jejich zlepšení
- Připravilo se opatření k nápravě chyb ve službách u nespokojeného zákazníka a začalo se okamžitě realizovat
- Začala se zjišťovat spokojenost ostatních zákazníků a operativně řešit každý nedostatek
- Nenápadně se zjišťovaly termíny výstavby nového závodu a pravděpodobné termíny dodávek počítačové sítě
- Hledaly se možnosti rozšíření stávajících služeb u nespokojeného zákazníka při zachování původních cen
- Ředitel se osobně týdně dotazoval na spokojenost zákazníka a jeho názor na zlepšení služby atd...

Jak vidíte, problém byl rozdělen na jednotlivé dílčí úkoly, na kterých bylo možno okamžitě začít pracovat. Bylo jich samozřejmě ještě více, než je uvedeno v této ukázce. Co je podstatné – dodavatel se při nápravě nedostatků netvářil, že to dělá jen kvůli další lukrativní zakázce. Naopak – dokud nebyl zákazník stoprocentně spokojen s novou úrovní služeb, nepadlo o vybavení nového závodu ani slovo. Ředitel si dobře zjistil, že – pokud bude zlepšení rychlé – bude mít potom dost času, aby se o tuto zakázku ucházel.

Povšimněte si také, že navržené dílčí úkoly obsahují také hledání nových cest (možnosti rozšíření stávajících služeb u nespokojeného zákazníka při zachování původních cen). Reálné a bezprostředně

hrozící nebezpečí totiž může zcela ochromit bezradné, ale může také naopak podnítit k vyšší aktivitě toho, kdo ihned začne problém řešit. Připravenému může tedy i velký problém přinést pozitiva.

Moje rada tedy zní: Objeví-li se velký a nebezpečný problém, nenechte se jím ochromit. Začněte něco řešit. Třeba jen malý a na první pohled bezvýznamný kousek tohoto problému. Tím opět „rozběhnete“ mozek, který se šokem zastavil. Nenechte se odradit názory, že když je zde velký problém, nemůžete se zabývat malichernostmi a respektujte svůj okamžitý fyziologický a duševní stav. Čím více se v tuto chvíli zaberete do řešení onoho malého problému a zabráníte myšlenkám, aby se zaobíraly velkým nebezpečným problémem, tím dříve obnovíte rovnováhu.

Jak už jsem upozorňoval, můžete "poplašný" systém vašeho mozku obejít tak, že začnete dělat zdánlivě bezvýznamné věci - založíte si složku v počítači, nadepíšete sešit, uděláte seznam lidí, se kterými byste se o problému mohli poradit, nebo seznam internetových adres, na kterých lze získat zajímavé informace. Kdo by se bránil takovým téměř mechanickým úkonům. A jakmile mozek znovu naběhne a začne pracovat, uklidněn, že mu nic nehrozí, začnete pomalu přidávat obtížnost úkolů.

3 věci, které byste určitě měli udělat:

1. K rozdělování problémů vždy používejte tužku a papír.
2. Dílčí problémy zkuste rozdělit na ještě menší.
3. Pokud vás problém i tak děsí, začněte s nějakou maličkostí.

PODĚLTE SE O PROBLÉMY

Na jakýkoliv problém je jeden člověk příliš málo. Dnešní svět je charakterizován především sítěmi. Můžeme zde vyjmenovat například síť silniční, železničních tratí, telefonních kabelů nebo nejnověji internetovou „síť sítí“. Oslnění technickými divy často ani nevnímáme, že všechny ty sítě jsou zde konec konců proto, aby spojovaly lidi. Čím dál tím více se nám zdá, jako by ve skutečnosti na druhé straně našeho komunikačního kanálu byl pouhý stroj a jako bychom pouze a jedině my seděli uprostřed pavučiny.

K odmítání možnosti podělit se se svými problémy vede na jedné straně nedostatek sebedůvěry a s ním spojená obava z výsměchu, na druhé straně pak vyhrcožený individualismus a egoismus, projevující se v názoru, že jen vy jste schopni takový problém vyřešit.

Pokud se rozhodnete všechny „vaše“ problémy řešit sami, narazíte nejméně na dvě bariéry.

Tou první je nedostatek času. Máte-li pocit, že jen vy můžete řešit všechny problémy a delegování pravomocí ve vašem případě nepřichází v úvahu, zahltí vás hromada nepodstatných problémů a problémků, které budete muset řešit stejně, jako byste řešili problémy zásadní. Mohu posloužit příkladem z praxe, jak to většinou dopadne:

Obchodník: Kdo tedy rozhoduje o tom, jaké mycí prostředky bude nakupovat kuchyně vašeho rekreačního střediska?

Sekretářka: To všechno rozhoduje jen pan generální ředitel.

Obchodník: A kdy by to mohl rozhodnout?

Sekretářka: To nevím... Pan generální toho má hodně...

Samozřejmě, pokud pan generální ředitel rozhoduje o každé maličkosti, trvá každé rozhodnutí dlouho – i to nejvýznamnější. V takovém systému se totiž stírají priority. Nechat rekreační středisko bez saponátů je stejně nemožné, jako nechat bez odpovědi nabídku významného investora. Většinou to dopadne tak, že kuchařky nemají čím mýt nádoby a investor se nedočká.

Druhou bariérou je provozní slepota. Ve svém oboru můžete být dobrými, vynikajícími nebo dokonce nejlepšími odborníky, ale pamatujte si, že nejlepší nápady často přicházejí zvenčí. Stereotypní pohled na vlastní práci totiž způsobuje, že po čase se umíte na problémy dívat jen z jedné strany – té vlastní. Často pak přehlédnete jednoduchá řešení, která se přímo nabízejí – ovšem nezaujatému a nezajímavému pozorovateli:

Kdysi jsme v rámci školní výuky navštívili několik cementáren a paneláren. Kdoví proč byl mezi nimi i jeden provoz, který rozhodně nepatřil mezi moderní. Spíše naopak. Můj spolužák se zaujetím pozoroval, jak svalnatý chlapík tlačil s námahou panel, zavěšený na kolejnici pod stropem, a pak se zeptal vedoucího, který nás doprovázel, proč se takto namáhají. Pan vedoucí mu vysvětlil, že pořizovat drahé elektromotory a ovládací zařízení by byla příliš náročná investice. Spolužák při jeho odůvodnění kroutil hlavou a nakonec se zeptal: „Proč jednoduše nezvednete jednu stranu kolejnice, aby panely jezdily samy? Na konci je zastaví stará pneumatika...“

Z existence těchto dvou bariér tedy vyplývá i způsob, jak se s problémy podělit.

V první řadě byste si měli udělat inventuru a zjistit, zda neřešíte a nerozhodujete věci, které může někdo ve vaší firmě zvládnout lépe (ne kvůli tomu, že vám se nechce, ale protože ten druhý je odborník na tyto věci).

Když pracovníky upozorním, že se zabývají problémy, které by lépe zvládli jejich kolegové v jiných profesích, většinou uslyším stále stejná zdůvodnění: „Na to nemáme vytvořené podmínky.“ Přitom prosazovat vytvoření takových podmínek pro rozsáhlé delegování pravomocí by je stálo podstatně méně času, než pracovat za jiné.

Nakonec to možná budete muset zvládnout sami, protože pro samé "na to nemáme podmínky" se ani nepokusíte někoho o spolupráci požádat. Ostatně, pokud skutečně ty podmínky nemáte, přečtěte si znovu, co se píše ve třetí části o vašem podílu. Nemáte svůj podíl i v tom, že jste se nikdy nepokusili (nebo pokusili, ale nedostatečně) s tím něco udělat? Podmínky ve firmě nevznikají samy, dělají je lidé. A pokud se vám to zdá nemožné, musím vás varovat:

Lidé, kteří se nikdy nepokusí něco změnit, nebudou nikdy úspěšní

Jinak řečeno, budete se se svými problémy trápit znovu a znovu.

Problémy, které vám zbydou, byste pak měli předložit týmu, složenému převážně z externistů. Je jedno, jsou-li jeho členy poradci nebo vaši přátelé. Podstatné je, aby nebyli všichni z vaší firmy. Tím získáte nové pohledy na řešení problémů a nové přístupy k nim. Tým v žádném případě nemusí rozhodovat za vás – pouze vám poradí a naznačí možná řešení. Jeho práce také vůbec nemusí být formální. Můžete se – zvláště s přáteli – sejít někde na chatě nebo v zapadlém hotelu na víkend. Můžete také s výhodou pořádat pravidelné brainstormingové seance.

Nepředstavujte si externisty nutně jako draze placené experty, kteří vám nakonec stejně neřeknou nic, co byste neznali z učebnic. Takovým externím "expertem" může být kolega či kolegyně z jiné firmy nebo vaši přátelé.



Moje doporučení tedy zní: Nezůstávejte na řešení problémů sami. Řečeno parafrází názvu jedné Goyovy grafiky:

Samota plodí obavy.

Když zůstanete na řešení problému sami, stres vás připraví o rozumné myšlení. Naučte se tedy o své problémy dělit.

3 věci, které byste určitě měli udělat:

1. Udělejte si inventuru delegován pravomocí a práce.
2. Pro každý problém si sestavte seznam lidí, kteří vám s ním mohou pomoci.
3. Začněte vytvářet síť navzájem si pomáhajících přátel a partnerů. Otevřeně "pozvaným" řekněte, jaký má účel.

KOMUNIKUJTE JEŠTĚ VÍCE

Člověk s problémy má většinou tendenci se uzavírat do sebe a omezit komunikaci. Platí to jak pro komunikaci s „druhou stranou“, tedy zejména zákazníkem, tak pro komunikaci s okolím – kolegy, nadřízenými atd. Protože ale víme, že problémy se samy od sebe nevyřeší a většinou neexistuje žádné jednoduché a zázračné řešení, které by vás napadlo přes noc, je třeba naopak věnovat komunikaci ještě větší pozornost. Můžeme se na příkladu z nedávné doby poučit, jak to dopadá, když komunikaci zanedbáte:

Český výrobce vojenských podzvukových letadel Aero Vodochody dodal některá letadla české armádě s drobnými vadami. Reference domácí armády jsou vždy podmínkou pro úspěch nabídek dalším zákazníkům, a tak není divu, že nastal poprask, když v médiích vystoupil ministr obrany a prohlásil, že tato letadla jsou více nebezpečná svým pilotům, než nepříteli. Ukázalo se, že stačilo jen lépe komunikovat mezi armádou a výrobcem a k tomuto problému by vůbec nedošlo.

Mnoho obchodníků a podnikatelů ale nadále ve vztahu k zákazníkovi omezuje komunikaci, jakmile se objeví nějaký problém. Lépe řečeno – snižují už tak špatnou a nahodilou komunikaci na nulu. Na jedné straně chápou, že není nic příjemného komunikovat s rozzlobeným a nepříjemným zákazníkem, na druhé straně je ale třeba říci, že si to obchodníci zavinili sami. Příprava na problémovou (nebo dokonce krizovou) komunikaci totiž začíná už v době, kdy se zdánlivě nic neděje.

Velká část obchodníků považuje svoji práci za skončenou v okamžiku, kdy zákazník podepíše smlouvu nebo objednávku. Pak už jen čekají, jak to dopadne s jeho spokojeností. Pokud spokojený není, obchodníci se skrčí někde v koutku, nechávají se zapírat a doufají že to zákazníka

nějak přejde. Samozřejmě, že jedinou rozumnou zákaznickovou reakcí je přestat být zákazníkem takového obchodníka.

Všímejte si smluv, které obsahují nějaké důmyslné pojistky pro případ, že by se měnily ceny nebo jste se chtěli s vaším dodavatelem rychle rozloučit. Když jsem podnikal ve službách, vždy jsem dával do smlouvy ustanovení, že ke změně cen může dojít jen po vzájemné dohodě. Kdykoliv na to zákazníci udiveně poukázali, říkal jsem jim: "Věřím, že s rozumným zákazníkem se vždy rozumně dohodnu. A vy přece jste rozumný zákazník, ne? Pokud tedy budeme dobře spolupracovat, není pro vás jistě problém pochopit, proč budu eventuálně potřebovat zvýšit cenu. A když dobře spolupracovat nebudeme - není lepší se rozejít?"

Jeden dodavatel mi nabízel služby spojené s pronájmem zařízení s tím, že když se rozejdeme, budu povinen zařízení (mimochodem za přehnanou cenu) odkoupit. Zeptal jsem se obchodního zástupce, jestli tedy už dopředu počítají s tím, že s nimi nebudu spokojený.

Jeho odpověď zněla: "To je taková pojistka. To dáváme všem."

Moje další otázka byla zcela logická: "Máte tedy zkušenost, že vám všichni zákazníci utíkají?"

Samozřejmě se proti takovému tvrzení ohradil, nicméně trval na tom, že ta pojistka je potřebná. Navrhl jsem mu tedy, že je-li si kvalitou služeb jistý, můžeme uzavřít dohodu, podle které budeme kvalitu pravidelně společně hodnotit a pokud bude v pořádku, vyplatím jim prémii. A o odkoupení nebudeme mluvit. Odmítl to a smlouvu jsme neuzavřeli. Dnes, s odstupem času a o několik informací chytřejší, jsem rád, že jsem nepodepsal.

O komunikaci tedy musíte pečovat i po prodeji. Většina z vás neprodává tak, že by svého zákazníka už po prodeji nikdy neviděla a důležité tedy je udržet si ho i pro další zakázky. Statistika totiž říká, že:

Získat nového zákazníka může být až desetkrát dražší, než si udržet stávajícího.

Uzavření smlouvy tedy neznamená pokles intenzity komunikace. Nejpozději do 24 hodin byste měli zákazníkovi za zakázku poděkovat a do 24 dnů poslat nějakou speciální a výhodnou nabídku, určenou jen pro něj.



Nejdůležitější je ovšem pravidelný dotaz na spokojenost, který spočívá v tom, že v nějakém intervalu (od 14 dnů do maximálně dvou měsíců), kontaktujete zákazníka (telefonicky nebo osobně) a zeptáte se ho na

spokojenost s vámi. Setkávám se často s námitkami obchodníků, že je to obtěžování a zákazník to chápe negativně. Většinou však z dalšího rozhovoru vyplyne, že se pokoušeli využít takového kontaktu či dotazu k vnucení další nabídky, o kterou zákazník nestál. Právem tedy dotaz považoval za obchodní trik.

Aby byl tento způsob účinný, nesmíte ho tedy s ničím spojovat. Musíte se skutečně ptát jen na spokojenost zákazníka, nikoliv mu nutit další obchod.

Povšimněte si, že se nesetkáte s negativním odmítnutím, když se někoho při setkání zeptáte na jeho zdraví nebo jeho spokojenost se životem („Jak se vám daří a co zdraví?“). I když vás to většinou nijak zvláště nezajímá, touto zdvořilostní frází dáte svému partnerovi možnost, aby hovořil o sobě a věcech, které ho zajímají.

V případě obchodu je tím, co vašeho partnera – zákazníka zajímá, právě jeho spokojenost a bezproblémové užívání vašeho zboží nebo služeb. Nebude tedy nijak odporovat, když se ho na to budete pravidelně ptát. Naopak váš zájem ocení.

Jistě znáte Paretovo pravidlo, kteří říká, že 20% zákazníků vám obvykle přináší 80% tržeb či zisků. Proto byste se neměli těchto dvaceti procent V.I.P. zákazníků ptát jen tak po telefonu, ale zeptejte se jich jednou měsíčně na spokojenost třeba na obědě v dobré restauraci, kam je pozvete.

Takový pravidelný dotaz na spokojenost vám ovšem připravuje půdu pro případ, že nastanou komplikace. V první řadě vytváří určitý pocit partnerství a spojenectví. Ve firmách, které staví na dobrých vztazích se zákazníky, není řídkou výjimkou, že zákazník sám odhání konkurenci od svých dveří s tím, že nemá zájem se s nikým bavit, i kdyby předložil o něco lepší cenu. Vztahy se totiž cení vysoko.

Za druhé pak zákazník, který vás dvacetkrát ujistil, že je s vámi naprosto spokojený, nebude při objevení se problému křičet a vyhrožovat ukončením smlouvy, ale pravděpodobně vás klidně požádá, abyste s tou „maličkostí“ něco udělali.

Obchodníci ovšem často s dotazem váhají už v době, kdy se nic neděje. Co kdyby přece... Zde je třeba si uvědomit, že je z psychologického hlediska daleko lepší, když se na problém zeptáte vy, než když vám ho sdělí rozzlobený zákazník, který vás musel několik dní shánět. Jak jsem často slyšel na vojně:

Odstraněná závada není závada.

Platí to však jen za podmínky, že tuto závadu zjistíte co nejdříve a také ji co nejdříve odstraníte. Na závady, odstraněné na základě dvouletého soudního řízení, se to samozřejmě nevztahuje.

Mělo by být samozřejmostí, že pokud vám zákazník sdělí nějaký důvod, proč zcela spokojen není, že tento důvod k nespokojenosti neprodleně odstraní. Nejen to, musíte také o tom zákazníka ihned informovat. Máte k tomu hned dva dobré důvody. Jednak mohl váš zákazník přenechat řešení problému svým podřízeným či někomu jinému, takže informace, že jste nedostatek odstranili, se k němu dostane hodně pozdě nebo vůbec ne. Může pak v něm zůstat jakýsi podvědomý pocit, že s vámi není něco zcela v pořádku. že mu cosi dlužíte. A za druhé je takové informování dobrou reklamou - daleko účinnější, než billboard na dálnici.

Univerzální návod na četnost komunikace v případě problémů neexistuje. Jedinou radou, kterou vám mohu dát, je:

Komunikujte maximálně.

Pokud je tedy vhodné při odstraňování problému hovořit se zákazníkem každou hodinu, udělejte to, bez ohledu na to, zda se vám chce nebo ne.

Podobná pravidla platí samozřejmě i pro komunikaci s kolegy a kolegyněmi a vůbec firmou. Řešení problémů, které vy ne a ne najít, může mít v hlavě někdo jiný. Největším problémem obvykle bývá, že se to nikdy nedozví, protože si své problémy necháváte sami pro sebe.

Sdílení problémů a jejich zveřejnění je slabostí ve funkčně organizované firmě, ale tam, kde se pracuje procesně a týmově, je to předností.

3 věci, které byste určitě měli udělat:

1. Připravte si obecný krizový komunikační plán.
2. V případě problémů si pohlídejte, abyste komunikovali přinejmenším o 50% více než dříve.
3. Připravte ke každému řešení "tiskovou zprávu" o tom, jak jste problém vyřešili a předejte ji druhé straně.

HLEDEJTE POZITIVNÍ ŘEŠENÍ

V zásadě se dá říci, že můžete hledat (a nalézat) řešení buď negativní, nebo pozitivní. Doplňte si sami toto porovnání:

NEGATIVNÍ: Problém si necháte pro sebe, protože podělit se s ním by znamenalo ukázat slabost.

POZITIVNÍ:

NEGATIVNÍ: Problém nebudete řešit, ale počkáte, zda nezmizí sám od sebe.

POZITIVNÍ:

NEGATIVNÍ: Budete hledat způsob, jak svést problém na zákazníka.

POZITIVNÍ:

NEGATIVNÍ: Pokusíte se najít řešení, kterým se zákazníkovi pomstíte a dáte mu najevo, že udělal chybu, když vás obtěžoval.

POZITIVNÍ:

NEGATIVNÍ: Nezajímá vás, jaký bude mít řešení dopad na zákazníka, zdůrazňujete své zájmy a předpisy.

POZITIVNÍ:

NEGATIVNÍ: Nedáváte zákazníkovi žádné informace o průběhu řešení, ať se pěkně podusí ve vlastní šťávě.

POZITIVNÍ:

NEGATIVNÍ: Chápete problém jako vaše osobní selhání a vyvodíte z toho osobní důsledky, třeba odchodem ze zaměstnání.

POZITIVNÍ:

Na každé negativní řešení, které vás napadne (a bohužel jsme naladěni tak, že nás skutečně nejdříve napadnou řešení negativní), lze tedy najít i odpovídající řešení pozitivní. Chce to samozřejmě trochu tréninku, především na to, abychom si uvědomovali nutnost hledat v každém případě odpovídající pozitivní řešení.

Můžete se samozřejmě zeptat, proč byste vůbec měli hledat pozitivní řešení. Stručně si můžeme tento důvod ukázat na jednoduché otázce:

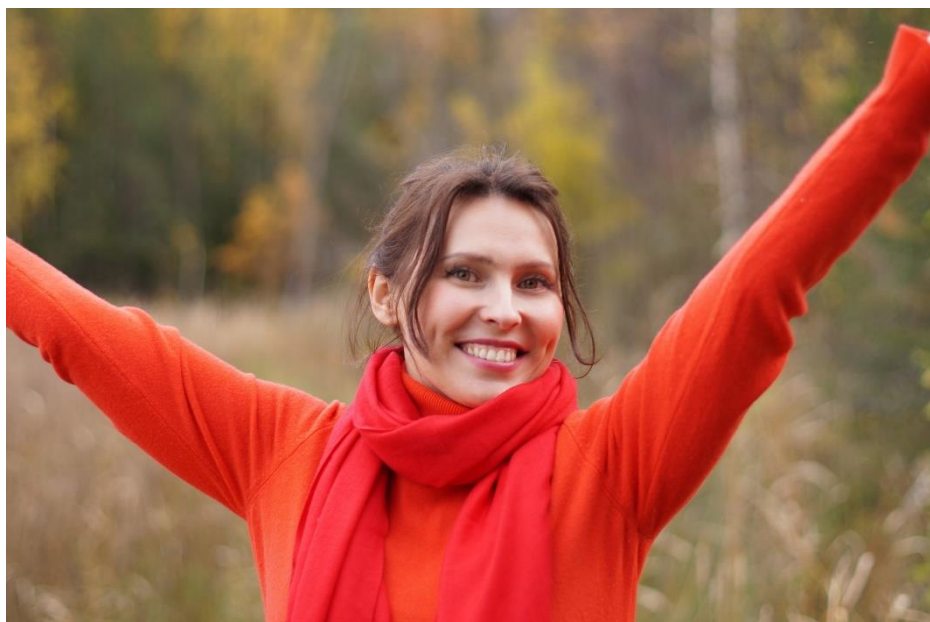
Může vám vydržet vztah se zákazníkem, když bude negativní?

Můžeme se ostatně zeptat ještě jednodušeji: Jak chápete skutečnost, že jste získali nebo máte zákazníka? Negativně či pozitivně?

Může se samozřejmě stát, že pracovník chápe zákazníka jako obtížný hmyz. Setkal jsem se s tím mnohokrát v supermarketech, nejčastěji tak v půlhodině před koncem provozní doby. Personál mi podráždí nohy mokkými mopy a pokladní si navzájem hlasitě sdělují, kolik „lidí tady ještě otravuje“.

To však neznamena, že zákazník není firmou chápán jako pozitivní prvek, ale že pracovníci nechápou vztah mezi svojí mzdou a tržbou, kterou zákazník přinese. Je to jednoznačně odpovědnost vedení takové firmy (a víme, že obchodní řetězce mají takové problémy po celém světě).

Podíváte-li se na důvody, proč usilovat o pozitivní řešení, je tu v první řadě samozřejmě fakt, že vyřešení problému je jistě jevem pozitivním. Jak po stránce pracovní, tak z vašeho osobního hlediska. Neznám nikoho, kdo by měl radost, že se mu problémy hromadí, nebo že obvykle dopadnou k jeho nespokojenosti. Pozitivní výsledek ovšem nepadne sám od sebe z nebe.



Můžete si to představit, jako když chcete na záhon zasít semínka květin, které máte rádi a které vám dělají radost. Pokud půdu nepřipravíte, nezkypríte tak, že bude "radost na ni pohledět", semínka se neuchytí.

Tou zkyprěnou půdou je v tomto případě vaše mysl, lépe řečeno vaše postoje. Jsou-li negativní, nemůžete očekávat, že problémy budete řešit pozitivně. Nepřipravili jste pro to přece žádné podmínky.

Navštěvuji občas jednoho zákazníka, který mě vždy zahrne negativními nářky. Celý svět je podle něj ovládán zloději a podvodníky a poctivému člověku - jako je on - nezbývá, než to nějak přežít a alespoň živořit. A tak se tím skutečně řídí: přežívá a živoří. Jeho zákazníci mu dluží spoustu peněz, ale on se ani nedožaduje včasného zaplacení, má

spoustu obchodních příležitostí, ale rezignuje na ně, protože dopředu počítá s tím, že on nemůže uspět a přebere mu to nějaký podvodník.

Pokud nemáte proti takovým nářkům a negativním pohledům hroší kůži, dobře vám radím: vyhýbejte se takovým lidem jako čert kříži. Negativní myšlení je nakažlivé mnohem více než ptačí chřipka a je také mnohem více ničující. Zatímco ptačí chřipka má úspěšnost asi 50%, negativní myšlení spolehlivě zlikviduje každého, koho zasáhne. Ne snad smrtelně, ale z hlediska úspěchu určitě.

Negativně myslící lidé se přitahují. Najdete je nejen na chodbách úřadů práce, ale také v čekárnách všech možných lékařů a samozřejmě i v hospodách a pivnicích. Poslechněte si někdy, o čem mluví. Uslyšíte něco o úspěchu, o plánech do budoucnosti? Ne, samé řeči o tom, jak kdo špatně dopadl a kdo za to může. Tito lidé nikdy za nic nemohou, vždy jejich momentální situaci zavinil někdo jiný - stát, šéf, soused, partner... kdokoliv, jen ne oni sami. Myslíte si ovšem, že úspěch vám může "zavinit" někdo jiný, než vy sami?

Naštěstí je zrovna tak nakažlivé i pozitivní myšlení a stejně se přitahují i pozitivně myslící - a tím úspěšnější - lidé. Prvním takovým stupínkem je úsměv. To sice ještě není pozitivní myšlení, ale zmůže hodně. Zkuste se upřímně usmívat (žádný umělý a násilný škleb) na své partnery při jednání a uvidíte, jak budou reagovat podobně.

Pozitivní myšlení se dá trénovat. Nejdříve si pro něj připravte podmínky. Zbavte se večerních zpráv v televizi, nic pozitivního vám nepřinesou a otrávíte jimi svoji mysl. Kdo by riskoval otravu chlórem, když ví, že je jedovatý? Je zajímavé, že u myslí, kterou snad potřebujeme stejně jako plíce, nám to nějak nevádí...

Trénujte tak, že začnete - s úsměvem a zájmem - hovořit s lidmi, kteří zatím pro vás byli kulisou všedního dne - s uklízečkami, domovníky,

prodavačkami, popeláři, recepčními a mnoha dalšími, které chápeme jako inventář. Vnímáme, že se pohybují kolem nás, ale naprosto nic o nich nevíme, dokonce si nijak nepamatujeme jejich tváře a jména. Změňte to. Uvidíte, jak budou často reagovat nadšeně a jako radost to pak zase udělá vám.

A každý večer před usnutím se ptejte:

Co jsem dal dnes pozitivního lidem a co oni dali mně?

3 věci, které byste určitě měli udělat:

1. Vytvořte si seznam úspěšných a pozitivně naladěných lidí ve vašem okolí a snažte se s nimi co nejvíce setkávat.
2. Nejméně jeden měsíc cíleně oslovujte lidi kolem sebe drobnými pozitivními poznámkami.
3. Nejméně dva měsíce si písemně zaznamenávejte, co vás ten který den ve vztahu k lidem potěšilo.

CHVALTE A ODMĚŇUJTE

Možná se vám zdá, že chválit a odměňovat mohou jen vedoucí pracovníci, nikoliv třeba obchodníci. Jistě by mi každý z vás s radostí doporučil, abych tuto poučku nějak sdělil vašim šéfům, kteří na to obvykle zapomínají.

S tím, že vy chválit a odměňovat nemůžete, to ale není tak docela pravda. Není třeba si pochvalu či odměnu představovat příliš oficiálně. Pokud vám kolegyně pomůže s nějakým nepříjemným problémem, můžete ji jistě následně poděkovat a přinést pěknou kytici, i když to možná bylo náplní její práce. Ale vy jste přece na tom vydělali. Dokážu si představit, že vám vyřešený problém přinese prémii nebo provizi (naopak byste o ně zřejmě přišli), takže ani peníze za kytici nejsou jen vydáním.



Nedávno jsem se jednoho vedoucího pracovníka zeptal, jestli jeho lidé slyší spíše na odměnu ve formě peněz, nebo by je potěšilo nehmotné nějaké uznání jejich práce. Odpověděl mi, že každý chce samozřejmě peníze.

"A jak odměňujete v té nepeněžní a nehmotné podobě?" zajímal jsem se.

"Nijak," odpověděl. "Každý chce jenom peníze!"

"Jak víte, že každý chce jenom peníze?"

"Vždycky chtěl každý jenom peníze..."

Vyprávěl jsem mu tedy o tom, jak byl někdy v šedesátých letech přizván na cvičení dělostřelců francouzské armády jeden pozorovatel, který o dělech nevěděl naprosto nic, a tak se na všechno vypytał. Kromě jiného mu vrtalo hlavou, proč se u každého děla motá voják, který naprosto nemá nic na práci a jen všem překáží. Přítomní dělostřelečtí důstojníci mu nebyli schopni odpovědět a tak se po návratu z manévřů vydal do archívu a hledal ve vojenských předpisech. Odpověď našel v příručce z devatenáctého století: voják měl za úkol při výstřelu držet za ohlávku koně, aby se neplašil.

Hledejte tedy ve svých zvycích vojáky, kteří mají za úkol držet koně minulosti. Nejsme dnes v dobách, kdy každá koruna mzdy rozhodovala o přežití. Navíc není nikde řečeno, že musí být buď peníze, nebo slovní či písemné uznání. Proč by pracovník nemohl dostat obojí?

Jak je tomu u zákazníka? Někteří obchodníci chápou vyjádření uznání zákazníkovi, že jim pomohl při řešení problému, za odhalení vlastní slabosti, které zákazník ihned využije. Jsou to ovšem všichni do jednoho lidé, kteří považují obchod za boj a partii pokeru, kde není radno nechat soupeře nahlédnout do vlastních karet. Vše tedy záleží na tom, jaké vztahy máte se svými zákazníky. Pokud jsou dobré (a to záleží především na vás), nebudete mít s pochvalou žádný problém.

Pokud jsou špatné, může být taková pochvala prvním krokem k jejich vylepšení.

Formu poděkování a pochvaly můžeme volit podle stavu vztahů. Zákazníkům, ke kterým máte opravdu vřelý a přátelský postoj, můžete osobně upřímně poděkovat, případně zvolit nějaký dárek, o kterém víte, že jim udělá radost. Při oficiálnějších vztazích můžete zvolit oficiálnější formu - písemné poděkování vašeho nadřízeného, ředitele firmy apod.

Zajímavou formou je certifikát a diplom. Udělá totiž nejen radost příjemci, ale stává se také vaší reklamou.

Z Maslowovy pyramidy víme, že na člověka zvláště silně působí potřeba uznání. Pokud silně zapůsobíte na tuto potřebu, získáte si jeho zájem a vděčnost. Diplom jako ocenění je bezesporu takovým pozitivním působením. Bylo by tedy škoda nechat tuto možnost ležet ladem. Přátelským naladěním partnera zvyšujete své šance při příštím problému.

Obecně musíte v první řadě najít důvod k ocenění. Ten je zde zřejmý – pomoc nebo podpora při řešení problému. Je ale nutné se stále pohybovat na seriózním území – směšné (pokud to není předem domluveno) nebo malicherné ocenění nikoho nenadchne – ba právě naopak.

Zajímavé je, že můžete ocenit i zákazníka, s nímž jste měli "velký problém", tedy takového, který neustále reklamoval, neustále se mu na dodaném zboží či službě něco nelíbilo a u něhož jste museli být pomalu každý den. Co třeba ocenění "za významný přínos ke zdokonalení naší služby"?

Vytvořte dobře graficky vyvedený diplom. Na jeho vzhledu rozhodně nešetřete. Není totiž důležitý jen pro zvýšení pocitu důležitosti a serióznosti, ale měl by především vybízet k vystavení a chlubení. Kus obyčejného papíru takovou službu nikdy neudělá. Vytvořte tedy (nebo si nechte vytvořit) diplom, za který by se nemusela stydět žádná státní i mezinárodní instituce. Můžete ho – po dohodě s obdarovaným – nechat i zasklít.

Vytvořte text tak, aby z něj bylo nejen vidět, kdo byl oceněn (jméno oceněného pracovníka nebo firmy by mělo být nejvýraznější), ale také kým byl oceněn. Jméno či název oceněného je podnětem k reklamě, vaše jméno či název je obsahem reklamy.

Najděte vhodnou příležitost k předání diplomu. Předáte-li diplom oceněnému mezi čtyřma očima nebo ho dokonce pošlete poštou, ztratí účinnost. Chválit je vždy třeba před co největším množstvím lidí. Uspořádejte tedy třeba společenský večer, na kterém budou diplomy předány před zraky spolupracovníků oceněných, veřejnosti a třeba i televizních kamer.

Vaše ocenění by tedy mělo – v dobrém smyslu toho slova – zasáhnout vašeho zákazníka na citlivém místě. Měl by být potěšen a také by v něm váš diplom měl vzbudit jistý pocit vděčnosti, kterou je třeba projevit. Třeba tím, že váš diplom ukáže jiným. Samozřejmě i ve svém zájmu – viz předposlední patro Maslowovy pyramidy.

3 věci, které byste určitě měli udělat:

1. Ved'te si seznam lidí, kteří vám s konkrétním problémem pomohli (i kdyby to bylo jen maličkostí).
2. Následně všem poděkujte.
3. Ty, kteří vám pomohli významně, odměňte více. Třeba je pozvěte na večeři, dejte jim dárek atd.

NEZAPOMÍNEJTE NA SEBE

Za dobře zvládnutý problém by samozřejmě neměli být pochváleni jen vaši kolegové a kolegyně či zákazník, ale také vy. Problém je v tom, že mnoho obchodníků od svých nadřízených obvykle mnoho chvály neočekává. Můžeme samozřejmě diskutovat, zda je to způsobeno systémem řízení, osobností šéfa nebo skutečností, že tito obchodníci o svých problémech málo komunikují (viz šestá zásada). Důležité však je, že se také můžete odměňovat sami.

Nemyslím tím samozřejmě, že si sami napíšete firemní pochvalný list nebo vydáte příkaz k vyplacení mimořádné prémie. Vaše odměny mohou vycházet jen z vašich možností a „pravomocí“. Přesto nejsou zanedbatelné.

Můj spolužák, velký milovník kávy, například při nejtěžších zkouškách opakoval, že až udělá „státnice“, poručí si v kavárně kávu do půllitru. Jakmile se tedy dozvěděl, že státní zkoušku udělal, skutečně si půllitrového turka objednal. Já jsem se zase ve stejném duchu těšil na polovinu grilovaného kuřete, což byla při mých studentských financích královská hostina.

Odměňte se tedy i vy, kdykoliv se vám podaří vyřešit nějaký náročný problém. Často vám vidina takové odměny, stanovené už na začátku, pomůže překonávat úskalí a překážky. Hodláte-li se odměnit třeba lístkem na důležitý fotbalový zápas nebo vzácný koncert, může vás to podnítit ke zvýšenému úsilí a hledání nových cest. Včetně překonání některých zažitých pověr, jako třeba té, že dělit se o problémy je známkou slabosti.

Vidina vaší odměny by tedy měla působit tak, jak běžně předem slíbená odměna působí – motivačně. Neměla by vás ovšem zlákat k nepoctivosti a negativním řešením. Uvědomte si, že působí zejména

psychologicky (pokud jste si ovšem neslábili zlatou cihlu nebo nový mercedes), takže byste se z nepoctivého řešení asi příliš neradovali i na přeplněném stadionu nebo v tleskajícím koncertním sále.

Má to ale jeden háček. Budete-li si příjemné chvíle připravovat jen jako odměny za vyřešení problémů, po nějaké době s překvapením zjistíte, že problémů neubývá, ale je jich naopak více a více. Jak by také nebylo, když jste se naprogramovali tak, že jen za vyřešení problémů budete odměněni. Předáte-li tedy svému podvědomí požadavek, že si chcete užít, najde vám nějaký problém. Čím více se budete chtít odměnit, tím větší ten problém bude.



Předejete tomu tak, že si vedle těchto odměn za řešení problémů budete dělat radost jen tak. Kupte si jednou měsíčně nějakou

"zbytečnost", pořídte si něco na sebe nebo do bytu, udělejte si výlet, jděte do nové restaurace a vybírejte podle chuti, ne podle ceny na jídelním lístku. Jestli vás při tom napadne, že vám to sice udělá velkou radost, ale nemůžete si to dovolit, jste na správné stopě. Právě to je ta správná "odměna za nic" pro vás. Dopřejte si ji.

Podívejme se ale ještě na jednu "odměnu". Ona to není ani tak odměna, jako spíše reklama. Spousta lidí se totiž odmítá chlubit s tím, co se jim povedlo a co vyřešili. Kořeny jsou jistě někde v naší výchově, kdy jsme často byli nabádáni, abychom pěkně seděli v koutě a čekali, až si nás někdo všimne. Nebo nás starší poučovali, že samochvála páchne. Jenže když na sebe neupozorníte sami, nikdo jiný to neudělá. Můžete pak stokrát čekat, že si někdo vašich výsledků všimne, nikdo to neudělá. Většina šéfů je ráda, když může vše zahrnout do "splnění pracovního úkolu" a existuje jen málo spolupracovníků, kteří by vám sami od sebe uspořádali ovace kvůli úspěšnému zdoání problému. Ještě hůře jsou na tom podnikatelé a živnostníci. Pokud se nespokojí s tím, že odměnou je jim zisk (případně jen dobrý pocit, že se zbavili problému) nenajde se obvykle nikdo, kdo by jim nějakou pochvalu poskytl.

I zde vládne pověra, že přece není možné a slušné začít ve společnosti jiných lidí mluvit o svých úspěších. Všimněte si, že tyto názory šíří lidé neúspěšní. Důvod je nasnadě: oni se nemají o čem bavit, žádné úspěchy, kterými by se mohli pochlubit, nemají. A těm druhým naopak závidí.

Úspěšní lidé se naopak chlubí a také pozorně poslouchají druhé, protože to je pro ně zdroj poučení. Pomáhají si tedy navzájem a vyměňují si důležité informace.

Bude-li vám tedy někdo naznačovat, že se nemáte chlubit, požádejte ho, aby pro jednou udělal výjimku. Až svolí, zeptejte se ho, čím se může pochlubit on. Pravděpodobně neuslyšíte vůbec nic.

3 věci, které byste určitě měli udělat:

1. Vždy si na začátku stanovte (nejlépe písemně), jak se za vyřešení problému odměníte.
2. Vytvořte si symbol této odměny (třeba nakreslete obrázek) a mějte ho stále na očích. Těšte se na odměnu.
3. Vždy se důsledně odměňte, nikdy svoji "slíbenou" odměnu neodkládejte!

NEZAPOMEŇTE ODPOČÍVAT

Řešení problémů, zvláště těch hodně nepříjemných, vám samozřejmě sebere spoustu sil. I když se o řešení podělíte a budete k němu přistupovat pozitivně, přece jen bude takové vydání sil znát.

Obchodníci či podnikatelé nad tím obvykle mávnou rukou, protože znají jediný způsob, jak si odpočinout – volno. A protože nějaké problémy se obvykle najdou vždy, považují takové řešení za nereálné.

Povšimli jste si někdy, že vaše počítačová tiskárna má v technické specifikaci nejen rychlost tisku, ale i měsíční zatížení, vyjádřené v počtu stránek, které vytisknete? Budete-li tiskárnu přetěžovat, pravděpodobně se brzy porouchá, a to tak, že ji budete moci vyhodit. Když nadměrné namáhání nevydrží pevné kovy a plasty, jak by ho mohlo vydržet naše křehké tělo?

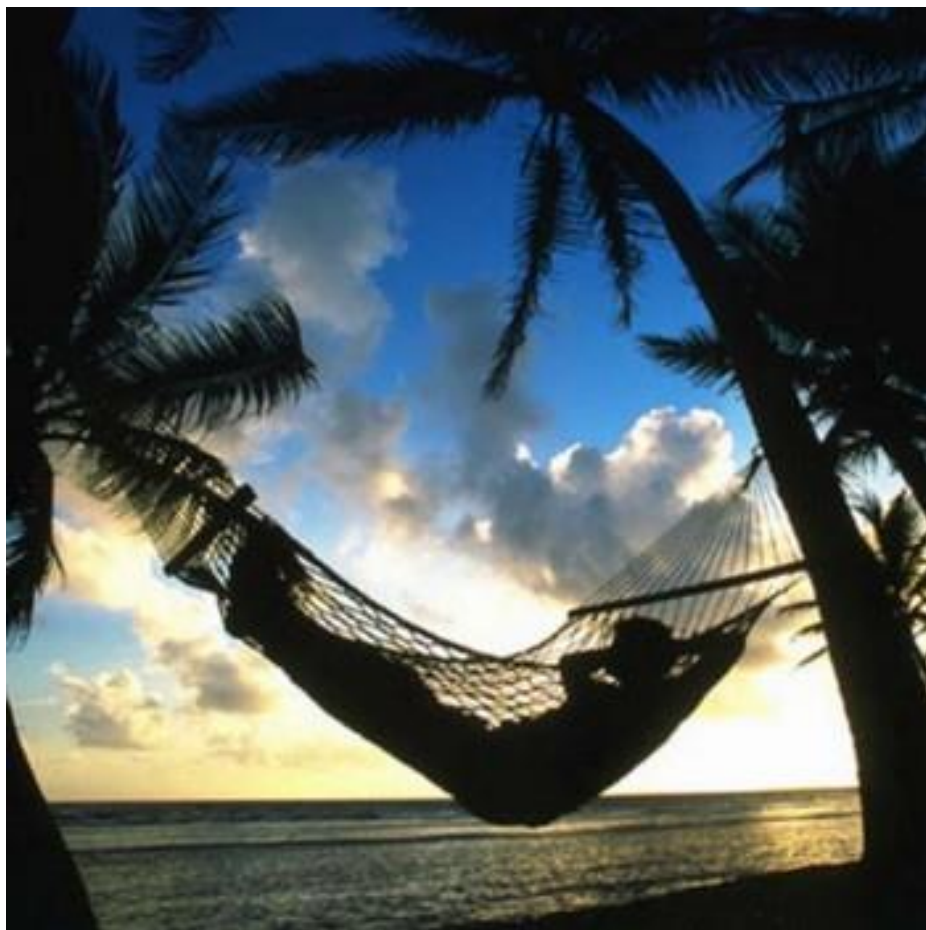
Podíváme-li se ovšem na charakter zatížení a sil, které jste vydali, zjistíme, že se jedná především o oblast duševní. Fyzické síly jste zřejmě příliš nevyužili. Je proto výhodné nechat mysl odpočívát a naopak zatížit tělo. Na to nepotřebujete mnoho volna – stačí jedno nebo dvě následující odpoledne strávit prací na zahradě nebo sportem. Unavíte se a výborně si pročistíte hlavu.

Je samozřejmě důležité, abyste tuto činnost brali jako odpočinek, to znamená, že vás musí především bavit. Otravovat se v bazénu, na golfovém hřišti nebo při rytí zahrádky, to vám nic nepřinese. Naopak se budete večer cítit unaveni nejen tělesně, ale stále i duševně.

Pokud jste po dobu řešení problému zanedbávali rodinu nebo partnera, můžete to nyní napravit. Večeře ve dvou nebo výlet s dětmi do zoologické zahrady o víkendu vám také přinese uvolnění a

odpočinek. Samozřejmě za dodržení jedné zásady – musíte v tuto dobu absolutně přestat myslet na práci.

Proto také může působit jako odpočinek už to, že v den, kdy problém vyřešíte, vypnete svůj mobilní telefon. Samozřejmě to nejde tak jednoduše, ale můžete si třeba zajistit kolegu či kolegyni, kteří ten den budou brát telefony za vás a především vám jejich obsah sdělí až druhý den. Vy pak můžete odjet na ryby, do kina na zajímavý film nebo si jít konečně koupit a přečíst tu knihu, na kterou se těšíte už celý měsíc.



Základním problémem mnoha lidí je, že nedokáží na práci přestat myslet. Stále se jim vtírají do mysli nějaké pracovní problémy. Často není ani divu, protože přijdou domů a partner se zeptá: "Tak co bylo v práci?" Zvláště negativně naladění lidé hned spustí proud informací o tom, kdo jim ublížil, kdo je přehlížel a kdo za to všechno může. Už jsem upozorňoval, že s negativním naladěním to daleko nedotáhnete. Budete-li tedy doma mluvit o práci, pak je pozitivně - jinak řečeno, chlubte se.

Lidé, kteří se naopak od pracovních problémů odpoutat dovedou, na to mají obvykle nějaký trik. Většinou vychází z poznání, že naše mysl ráda pracuje se symboly. Pokud někdo udeří pěstí do stolu, pochopí to každý, stejně tak když najde kufř před dveřmi (ale to jsou spíše ty negativní příklady). Pozitivní jsou třeba "smajlíky" na monitorech některých telefonistek. Mrknou na symbol a už vědí, jak se mají chovat k zákazníkům.

Jiný vytížený pracovník každý den při odchodu z kanceláře odtrhne lístek z kalendáře a vyhodí ho do koše. Další si nechal přidělat na dveře své kanceláře zámek, kterým každý den "zamkne" svoji práci. A znám obchodníka, který nedá dopustit na starou roletu před svojí prodejnou. Jejím stažením skončí pracovní den naprosto efektně.

Najděte si tedy svůj symbol, který vás každý den oddělí od myšlenek na práci. Nemyslete si, že je to něco špatného. Není vaší povinností myslet na práci ve dne v noci. Naopak, čím více si odpočnete, tím lepší pak podáte výkon.

Všimněte si, že sportovní trenéři několik dní před důležitými závody poleví s tréninkem a jejich svěřenci se ráno před sportovním výkonem jen lehce rozcvičí. Představte si, že by závodník do poslední chvíle trénoval na plný výkon a před závodem ještě pro jistotu samými

starostmi nespál. Pokud si dovedete dobře představit, jak by asi dopadl, jistě vám nedělá žádný problém pochopit, že odpočívat musíte.

3 věci, které byste určitě měli udělat:

1. Plánujte si maximum pracovních hodin, po nichž musí nastat odpočinek, a dodržujte tuto hranici.
2. Najděte si svůj symbol, který oddělí práci od odpočinku při odchodu z práce.
3. Dovolenu považujte za pozitivní věc a dávejte najevo radost, že si odpočínáte.

IM+ Strategie úspěchu

pracujte na své budoucnosti
a já vám v tom pomohu



IM+ STRATEGIE ÚSPĚCHU

Necítíte spokojenost s výsledky vašeho podnikání? Nelíbí se vám vaše příjmy, nežijete život, o jakém sníte? Máte pocit, že by to mohlo a mělo jít lépe? Řešením je IM+ Strategie úspěchu, kterou už využívají tisíce lidí. Je připravena i pro vás, aby vám pomohla dosáhnout s nízkými náklady toho, co chcete.

IM+ STRATEGIE ÚSPĚCHU představuje tři úrovně, které můžete použít samostatně podle vašich aktuálních potřeb, nebo po nich stoupat vzhůru k úspěchům, lepším výdělkům a příjmům. Jsou to:

1. stupeň pro každodenní život
2. stupeň pro rozvoj dosavadního podnikání
3. stupeň pro začátek nového byznysu

Je to snadné, jednoduché a s nízkými náklady.

Stáhněte si brožuru

O AUTOROVI



Jmenuji se Miloš Toman a celý život jsem zasvětil hledání a sdílení odpovědi na otázku, jak podnikat a dělat marketing s nízkými náklady, pokud jste menší a střední podnikatel nebo podnikatelka. Tak vznikla koncepce *intuitivního marketingu*, založená především na vztazích se zákazníky, hlavní podmínce a opoře nízkonákladového podnikání.

Své zkušenosti a zjištění jsem nejdříve popsal ve dvou knihách: *Intuitivní marketing* (v roce 2016 vyšlo třetí aktualizované vydání) a *Intuitivní reklama*, vydaných nakladatelstvím Management Press. Pak také v příručce pro obchodníky *Jak zvládnout maloobchod*. V roce 2005 k nim přibyla kniha *Řízení změn*, potom *Výtah k úspěchu* (2014), o rok později *Intuitivní marketing* prodává a v roce 2016 *Zamrzlá produktivita*. Intuitivní marketing je jedinou českou koncepcí, o níž se učí na vysokých školách a je uváděna v odborných publikacích jako jeden z marketingových směrů.

Můžete se se mnou setkat na konferencích pořádaných zejména společností ATOZ (SAMOŠKA, ČERPAČKA, HOREKA 112) a také v publikacích, které vydává.

Přednáším jako lektor v kurzech marketingu, obchodních dovedností, reklamy a managementu, a to jak v České republice, tak ve Slovenské republice. Poskytuji poradenství a školení na téma podnikání a marketing s nízkými náklady.

Moje biografie je zařazena v prestižní encyklopedii Who is...(v České republice).

Všechny své zkušenosti a nalezené odpovědi jsem vložil do programu IM+ Strategie úspěchu. Pro své podnikání v něm najdete především dva pilíře každého menšího podnikatele, zaměřeného na nízké náklady: loajalitu zákazníků a aktivní prodej.