

Řešení konfliktů s obchodníky a zákazníky jako bojové umění

Ing. Martin Švihla, PhD

lektor firemního vzdělávání, učitel aikido, majitel kavárny



Běžnou součástí práce vedoucího obchodního oddělení jsou každodenní malé konflikty – s klienty, partnery, dodavateli, podřízenými nebo nadřízenými. A je pouze na nás, jestli je pro nás konflikt nepříjemný zážitek, adrenalinový sport nebo umění, ve kterém se můžeme zlepšovat. Protože každý konflikt pro nás může být příležitost - něco se naučit a také vytěžit z dané situace co nejvíce.

Hned na úvod je potřeba napsat, že slovo konflikt v nás obvykle nevyvolává moc pozitivních pocitů. Učíme se, že konflikt je špatný, že moudřejší ustoupí, že síla nic nevyřeší... A když se ke konfliktu schyluje, často máme nepříjemné šimrání kolem žaludku.

Záměrem tohoto článku je očistit konflikt od negativních nálepek a nabídnout nástroje, které z řešení konfliktů udělají umění. Konflikt totiž není dobrý ani špatný, záleží pouze na nás, co z něj získáme. Článek osvětluje základní principy a praktické techniky, společně pro všechny konflikty, bez ohledu na to, jestli jsme v pozici nadřazeného nebo podřazeného, jestli jednáme s dodavatelem o ceně a podmínkách dodání, nebo vybavujeme reklamaci nespokojeného zákazníka. Účelem je naučit vedoucí obchodních týmů, jak z (potenciálně) konfliktní situace vytěžit co nejvíce, v ideálním případě pro všechny zúčastněné strany.

Konflikt jako příležitost

Na konflikt můžeme nahlížet jako na neutrální jev – je to jednoduše střetnutí dvou protichůdných záměrů, principů nebo sil. V našem světě, který je tvořen protiklady, to bez konfliktu nejde. Neustálá interakce přitažlivých a odpudivých sil je základem našeho fyzického světa – od atomů až po kosmická tělesa.

A vzhledem k tomu, že každý člověk i firma jsou jiní, mezilidské i obchodní vztahy jsou plně hledání rovnováhy mezi různými názory, zájmy nebo záměry. Konflikt je opravdu součástí našeho každodenního života. Když se na to však podíváme z pozitivní strany, můžeme vidět, že konflikt nám dává možnost vybojovat více prostoru v konkurenčním prostředí, ale je také příležitostí zlepšit nastavení systémů, dosáhnout souladu a rozvíjet dlouhodobé vztahy. Účelem konfliktu je totiž harmonie.

Inspirace bojovým uměním

Bojová umění jsou odvěkým nástrojem rozvoje schopnosti vítězit v konfliktech, a tak není divu, že jejich principy se používají v obchodním světě k vedení jednání, v konkurenčním boji nebo při vedení organizací.

Jedním ze základů této inspirace je *Knihla pěti kruhů* – příručka taktiky a strategie do Mijamota Musašihho. Tento japonský šermíř napsal v sedmáctém století manuál, jak dosahovat vítězství v osobním souboji stejně jako v setkání armád. Jeho dílo je však tak obecně použitelné a nadčasové, že v dvacátém století bylo součástí japonského vzdělávání manažerů a někteří ho zmiňují jako jeden z klíčových faktorů japonského ekonomického úspěchu po druhé světové válce.

Musašihho přístup byl poměrně extrémní a vycházel z jeho válečné zkušenosti – ve stručnosti pojednával o tom, jak porazit protivníka, nepřátelskou armádu nebo jinou konkurenci. Jeho základní principy používáme jako připomenutí v obchodních jednáních, v přípravě obchodní strategie nebo marketingové kampaně nebo u výběru a školení nových obchodníků. Je důležité si uvědomit, že jsou použitelné v krátkodobém operativním, střednědobém taktickém i dlouhodobém strategickém horizontu, v osobním i firemním měřítku.

Základní složky, na kterých závisí výsledek konfliktu:

- › vnitřní faktory (zdroje),
- › prostředí,

- › vnitřní postoj,
- › soustředění,
- › načasování.

Tyto faktory a schopnost s nimi pracovat jsou základem pro jednání v konfliktu. Musají neustále zdůrazňuje jako hlavní **1. schopnost přizpůsobit se konkrétní situaci** a následně **2. vhodně (tj. přiměřeně) konat**. Jako doplněk teoretických principů doporučuje jejich uvádění v život neustálým studiem a praxí. U následujících doporučení můžete vždy hledat, jak souvisí s vašimi běžnými pracovními konflikty a také zkoušet pomocí nich svůj výkon při řešení konfliktů zlepšit.

Vnitřní faktory

I když je konflikt na první pohled interakce více lidí nebo firem, výsledek konfliktu je často rozhodnutý ještě předtím, než se protistrany setkají. V bojových uměních se říká, že výsledek setkání je předem jasný z postoje duelantů, ještě dřív, než zkrátí meče. Náš výkon ve střetu je totiž podmíněn našimi vnitřními kvalitami, se kterými do konfliktu vstupujeme. Tyto kvality jsou u jednotlivců například:

- › vnitřní zdroje,
- › stabilita,
- › kreativita,
- › vnímání okolí,
- › flexibilita (schopnost přizpůsobit se proměnlivé situaci),
- › vědomí vlastní hodnoty.

U firem jsou vnitřními faktory:

- › lidé,
- › finance,
- › vybavení,
- › flexibilita procesů,
- › schopnost inovace,
- › reputace a
- › informace.



Pro pochopení důležitosti vnitřních faktorů v konfliktu si zkuste si představit, jaký výkon podáte v obchodním jednání:

- › když jste nachlazení, jste vyvedení z rovnováhy okolními okolnostmi a jste fixováni na jediný možný výsledek setkání nebo
- › když jste ve fyzické i emocionální rovnováze, víte, kdo jste a znáte svoji cenu, ale zároveň jste otevření příležitostem, které jednání může přinést.

Rozvíjení umění konfliktu proto nesmí opomenout práci na vnitřním fungování osobnosti, týmu nebo firmy. Jako osobní cvičení před konfliktní situací můžete provádět cvičení **návrat do vlastní rovnováhy** (v rámečku) – integruje vaši fyzickou, emoční i mentální kapacitu a s jeho pomocí jednoduše naleznete vlastní střed, spojíte se

svými vnitřními zdroji a otevřete se možnostem zvencí. Zkuste ho hned teď a všimněte si, jak se změní vnímání vašeho vlastního potenciálu.

Cvičení se dá, téměř stejně, provádět i ve stoji. Na začátku chvíli trvá uvědomování si sebe samého, praxí se naučíte ho provést okamžitě a pro okolí nepostřehnutelně. Po čase ho můžete upravovat podle aktuálních potřeb, nebo přidat vizualizaci – například vidět sami sebe jako klidného bojovníka prohlížejícího si okolní terén a připraveného na cokoliv, co blížící se setkání přinese.

Prostředí – před vstupem do konfliktu

Pokud nás konflikt nebo jiná hrozba překvapí, obvykle nastupují automatické podvědomé reakce – útok, nebo útek. Američan Terry Dobson, který v 80. letech dvacátého století přenášel principy aikida do verbálních konfliktů, pomohl přinést více vědomí do prostoru, kde jsme zvyklí bojovat nebo utíkat o život. Jednoduše poukázal na to, že

- › ne každá situace, ve které máme pocit ohrožení, je konflikt,
- › ne každý konflikt je stejně velká hrozba,
- › někdy jsou pravé příčiny konfliktu skryté a je potřeba zjistit, o co doopravdy jde,
- › je potřeba mít jasno v tom, co chci v konfliktu dosáhnout a co můžu ztratit.

Pokud si před vstupem do konfliktu dáte trochu času na návrat do svého centra (viz cvičení výše) a na průzkum terénu, můžete si ušetřit spoustu energie a také máte větší šance na úspěch. Stačí, když se zeptáte sami sebe tyto čtyři otázky:

- › Je tahle situace skutečně konflikt?

- › Jakou velkou hrozbu tento konflikt přináší?
- › O co v tomto konfliktu jde a čeho chci dosáhnout?
- › Vstoupím do tohoto konfliktu?

Takže prakticky, v každé konverzační situaci nebo jednání, u kterých se necítíte pohodlně, se můžete zeptat, **jestli je to skutečně hrozba**, nezávazná výměna názorů nebo příležitost dovědět se něco nového. Nebo když se objeví nový hráč na trhu, můžete se ptát, jestli je to konkurence, se kterou je potřeba jít do (otevřeného nebo skrytého) konfliktu, nebo naopak příležitost pro spolupráci a partnerství.

Pokud zjistíte, že vaše protistrana vás opravdu vyzývá k souboji, je potřeba **zvážit hrozbu** – je to boj na život a na smrt, nebo úsměvná epizodka, kterou večer pobavíte přátele u stolu? Podle toho totiž budete mobilizovat zdroje a také od toho závisí síla vaší reakce.

Také můžete **prozkoumat skutečnou (nejenom zdánlivou) motivaci vaší protistrany** – například pokud v obchodním jednání partner zarputile trvá na ceně, možná za tím není snaha oškubat vás, ale jeho strach, že při nižší ceně nebude moct splnit termíny dodávky. Pokud to zjistíte, možná jste schopni společně pohnout s dobou dodávky a z bezvýhodného střetu udělat spolupráci.

Na druhé straně musíte vědět, **čeho chcete dosáhnout vy** – je pro vás prioritou právě cena, nebo termíny, nebo spolehlivost, nebo záruční doba? Ujasněním si priorit získáte přehled a můžete udělat poslední rozhodnutí – chcete do toho konfliktu vstoupit?

Nezapomeňte, že pokud si místo a čas střetnutí a použité zbraně vybíráte vědomě, získáváte tím výhodu nad protivníkem.

Pochopení odlišnosti

Konflikty s druhými lidmi jsou jen málokdy čistě racionální záležitosti. Každý člověk je jiný a do konfliktu přináší kromě logických argumentů i svoje vnitřní hodnoty, přesvědčení, emoce i aktuální fyzický či psychický stav. S někým se nám jednoduše jedná lépe, s někým hůře.

A komplikované konflikty většinou vznikají s těmi druhými.

Pokud však přijmeme, že jsme každý jiný, nebudeme se tolik zaměřovat na vzájemné rozdíly a můžeme se věnovat věcnému jádru sporu. Čím více si vážíme své vlastní jedinečnosti, tím více můžeme respektovat jedinečnost druhých.

Odlišnost se pak může stát zdrojem inspirace.

Jednání by mělo být vedeno věcně, proto doporučuji dodržovat dvě zásady:

1. Nezaměřujte se na osobu, se kterou jednáte, ale na podstatu sporu.
2. Neberte si věci osobně.

U první zásady platí, že je tedy lepší říct „Mám pocit, že s cenou už více nepohneme, můžeme se ještě podívat na další body smlouvy?“ než „Vy se vůbec nechcete bavit o ceně, s takovým člověkem jsem se ještě nesetkal!“

Druhá zásada je také důležitá, protože se také může stát, že o osobní útok se během jednání pokusí vaše protistrana. Možná vašemu partnerovi jen povolily nervy, možná je to součástí strategie, která vás má vyvést z rovnováhy. Pokud něco takové zpozorujete, nejlepší je s úsměvem poznamenat například: „Není důvod probírat tady osobní záležitosti, vraťme se radši k předmětu jednání.“ nebo „Myslím, že osobní útoky toto jednání nikam neposunou.“ Nejen, že to může situaci zklidnit, ale také to vezme vašemu partnerovi chuť na další triky – co by mohl ještě zkusit, když vás nerozhodí ani vyložená rána pod pás?

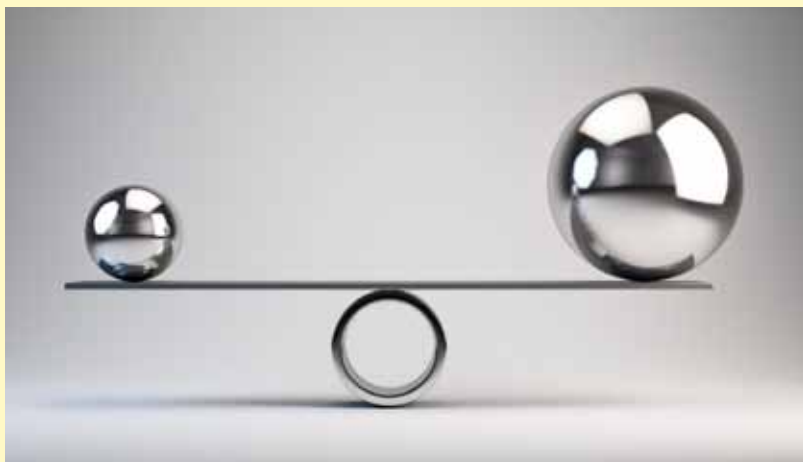
Jednat s pro nás hodně odlišnými lidmi je jemné umění, které od nás vyžaduje dobrou vnitřní stabilitu, cit a zkušenost. Avšak stojí za to se toto umění naučit, protože svérázní lidé jsou často špičkou ve své specializaci. Takže pokud chcete mít v týmu extrémně výkonné obchodníky, je možné, že se musíte naučit vyjít i s extrémně výjimečnými osobnostmi.

V takovém případě je lepší zaměřit se na dobré stránky, než na to, co nás vyvádí z rovnováhy.

Návrat do vlastní rovnováhy

1. Všimněte si, v jaké pozici sedíte. V momentu, kdy si uvědomíte pozici svého těla, možná dostanete chuť si trochu poposednout, vzpřímit páteř... klidně to udělejte, k tomuto cvičení potřebujete dobrou pozici těla.
2. Všimněte si pozice svých nohou: kyčle, kolena, kotníky a hlavně kontakt sedacích kostí se židlí a chodidel se zemí. Možná s tou pozorností najdete pohodlnější pozici; určitě položte obě chodidla na zem.
3. Přesuňte pozornost na spodní část břicha a zkuste se jemně pohoupat ze strany na stranu, jako byste břichu dávali trochu více prostoru a zároveň jste hmotnost svého těla přenášeli z jedné poloviny zadku na druhou. Můžete u toho i zlehka zatlačit do podlahy tou nohou, ke které se přenáší vaše hmotnost.
4. Zastavte postupně a zlehka houpání, zůstaňte sedět ve svém středu a všimněte si, jak dýcháte. Neměňte dech vůlí, jen si všimněte, jak se váš dech klidně mění tím, že jste mu dali pozornost. S některým z výdechů povolte ramena a šiji. Je možné, že se další část vaší hmotnosti podvolí gravitaci a hlava se volně usadí na páteři.
5. Všimněte si, jak vidíte a slyšíte okolí, jak cítíte chuť v ústech a vůni v nose. Všimněte si, jak volně můžete myslet.
6. Je možné, že dostanete chuť se usmát. Pokud ano, rozšiřte pozorností úsměv do celého těla.

A teď na chvíli zavřete oči a všimněte si, jak se cítíte. A když otevřete oči, zkuste si tu pozici těla i pocit uvnitř udržet i u dalšího čtení.



Z praxe

Řekněme, že existuje někdo, kdo vám vadí, kdo vás zvedá ze židle, koho nemůžete vystát. Řekněme, že ten člověk je pro vás i firmu cenný, ale když toho člověka potkáte, nejste schopni věcně myslet, emoce převládají. Zkuste následující cvičení na srovnání se s danou situací. Můžete ho dělat o samotě, mnohem lepší však je, když poprosíte o (diskrétní) pomoc pár lidí z týmu – možná ani jim ten člověk není příjemný.

Sedněte si spolu někde, kde budete mít soukromí – vaším úkolem je říct o dané osobě všechny pozitivní věci, které vás napadnou. Jeden po druhém můžete říkat například: „Je chytrý. Říká věci na rovinu. Umí získat nové zákazníky. Výborně hraje squash. Když se podělí o kontakty, vždy to stojí za to. Poslouchá zajímavou hudbu...“ A tak dále, možná i hodinu. Někdy i po krátkém čase je jasné, že ten člověk je příliš dobrý na to, aby byl váš nepřítel. Pokračujte, až si budete vnitřně naprosto jistí, že je skvělé mít ho za spojence.

Princip za tímto cvičením je jednoduchý – všechny „nedostatky“ jsou zároveň „kladné stránky“. A my nemůžeme změnit druhé, ale můžeme změnit svůj pohled na ně.

Strategie win-win

Konflikt není vždy soutěž, kde musíme porazit konkurenci. Ve válce nebo ve sportu musí jedna strana prohrát, aby druhá mohla vyhrát. Ale ve skutečném životě mnoho konfliktů není o vítězství a porážce, ale o nalezení společné řeči, o nalezení řešení, které je vítězstvím pro všechny zúčastněné strany.

Tohle je důležité pochopit, protože pokud je pro nás obchod pouze otázkou vítězství a porážek, uzavíráme obchody, které jsou výhodné pouze pro nás a naši partneři na nich tratí. Z dlouhodobého hlediska se ale může stát, že obchodního partnera zničíte, nebo ho to přestane bavit a přestane s námi dělat obchody. A je dobré také vědět, že je možné, že s daným přístupem někdy prohráme i my.

Totéž platí pro vedení lidí – pokud chceme být vždy nejlepší a mít vždy pravdu, znamená to, že naši podřízení musí být horší a nemají pravdu nikdy. To snad může fungovat v armádě, ale v pracovních týmech to znamená, že blokujeme iniciativu a inovaci od spolupracov-

níků a zůstanou s námi jen lidé, kteří iniciativní být nechťejí.

Samozřejmě, i v obchodu nebo řízení lidí může fungovat i válečná mentalita. Pokud se však chceme posunout z úrovně „já jsem dobrý, takže ostatní jsou horší“ na úroveň „spolu jsme lepší než každý sám“, je potřeba změnit přístup. Stojí to za to – synergie je totiž vždy silnější, trvalejší a efektivnější než konkurence. A tak je dobře u každé vyhrocené situace dobře myslet i na to, že dnešní protistrana může být zítra váš partner a spojencem. Jednoduše se ptát, jak z každé situace vytěžit co nejvíce – a to i s ohledem na dlouhodobý horizont.

A jak na to? Představme si ilustrační příklad – do autosalónu vchází zákazník, který si před měsícem objednal drahé auto ve speciální výbavě. Čeká ho sám obchodní vedoucí – obchod sice uzavřel jeden z jeho podřízených, ale ten momentálně není přítomen. Auto je připravené, v kanceláři se zákazníkem vypíšu všechny papíry, a kráčeji na

showroom. Až tam se zjistí, že došlo k fatální chybě – dodané auto má bílou barvu, ale zákazník objednal černé. Chybu udělal dodavatel, nicméně nikdo si až dosud ničeho nevšiml.

Zákazník (Z): „To si ze mě děláte legraci? Kde je to auto, které jsem objednal a právě zaplatil?“

Obchodní vedoucí (OV): „Právě u něj stojíme. Je něco v nepořádku?“

Z: „To snad není pravda! Já sem objednával černé Volvo, ne bílé.“

OV: „Počkejte, v objednávce je přece napsána bílá barva.“ (V začínající panice se hrabe v papírech, ale je tam opravdu napsáno „BARVA: ČERNÁ“).

Z: „To mi jako tvrdíte, že jsem blbej? Já vím, co jsem u vás objednal, to jen vy neumíte číst. Tohle auto nechci a nebudu ztrácet čas s touto vopičárnou. Stornujte tu platbu, ať tu s vámi neztrácím čas.“

Zákazník by samozřejmě mohl mít více taktu, ale dnes chtěl s autem odjet na delší dovolenou a tohle ho vyvedlo z rovnováhy. Pokud se obchodník chytne na jeho ostrý tón a odpoví „Vážený pane, takto se mnou nemluvte, já číst umím. A nikdo neříkal, že jste blbej, takže jste asi hluchej.“, je definitivně po obchodě i po dobrém zákazníkovi. Sice „spravedlivě“ vrátí úder a tu slovní přestřelku zdánlivě vyhraje, ale ve skutečnosti prohrává-



jí oba – zákazník nemá auto a obchodník nemá obchod. V dané situaci nepomůže ani vymlouvat se na kolegu nebo na dodavatele – zákazníkovi je to jedno a my chceme aktivně vyřešit vzniklou situaci, ne hledat viníky.

Uvědomit si svoji hodnotu, vymezit hranice a jít do asertivní konfrontace výrokem „Pane, prosím, nezvyšujte na mně hlas. Stala se chyba, můžeme ji spolu řešit nebo obchod zrušit, vyberte si, jestli vám to za to stojí.“ může pomoci jednání přivést do věcné roviny. Ale vzhledem na emoční stav zákazníka je také možné, že si natruc zvolí možnost horší pro obě strany.

Jedním z principů technik aikida je neutíkat ani nejtít proti síle útoku, který k nám přichází. Naopak, setkáme se s útokem (jdeme dopředu) a pak se s ním spojíme. Nespojujeme se však s útočníkem proti sobě, neřekneme: „Máte pravdu, neumím číst a blbej jsem já.“

Možná by to pomohlo situaci, avšak zůstala by v nás trpká chuť, že ubližujeme sami sobě. V aikidě respektujeme svoji integritu stejně jako integritu útočníka.

Můžeme totiž najít něco, v čem se s protivníkem (nebo spíš partnerem) shodneme. Klíčové je pozitivní sdělení, které přijímá to, s čím partner přichází a souhlasí s tím, aniž by to zpochybnilo náš postoj. V našem modelovém příkladu by to bylo:

OV: „Máte pravdu, objednával jste černou barvu. Moc se omlouvám, chápu, že se tak zlobíte.“

Ta první věta je klíčový obrat – změna směru, splynutí s útokem. Pokud to obchodník zvládne říct přímo a přesvědčivě, rozzlobený zákazník ztratí oponenta – byl přijat ve svém rozčilení a obchodník je teď (alespoň v tomto klíčovém momentu) na jeho straně. Válka se ne-



koná – na válku potřebujeme protistranu, tady není s kým bojovat. Navíc obchodník tímto vstupem přebírá iniciativu – a má chvíli na rozmyšlenou, kam chce zákazníka vést – jestli mu nabídne jiný (lepší) zkušební vůz na dobu dovolené, nebo přidá i slevu. Cílem je ze zdánlivě ztracené situace vytvořit něco konstruktivního pro obě strany (zákazník má auto, obchodník udělá obchod). Pokud se to povede, prostor je otevřen i pro další spolupráci.

Tento jednoduchý postup nám pomáhá souhlasit a zároveň zachovat svoji vlastní integritu a je v obchodě nesmírně důležitý, protože nám pomáhá v praxi spojit dva principy, které se zdánlivě vyluču-

jí – tvrzení, že „zákazník má vždy pravdu“ a fakt, že i my máme svoji vlastní zájmy a vnitřní hodnoty.

Tohle je opravdu pokročilý přístup – nicméně to, jestli jsme ho schopni aplikovat, závisí kromě našich zkušeností hlavně na tom, jak jsme vnitřně stabilní, jak jsme prozkoumali terén i to, jak dokážeme nebrat věci osobně, jak známe vlastní cenu a jsme ochotni respektovat odlišnost, emoce a vnitřní pravdu toho druhého. Všechny ty kvality, které byly zmíněny v první polovině článku. Takže na to, abychom mohli řešit konflikty strategií win-win, potřebujeme znát sami sebe a také vědět bojovat Musašihou válečnickou strategií zaměřenou na vítězství.

Pak si podle potřeby můžeme vybrat, jestli se rozhodneme řešit konflikt konfrontačně nebo hledáním společné řeči a spolupráci.

Každý z nás má samozřejmě svůj osobní přístup k řešení konfliktů – uvedené je pozvánka na další zlepšování v tomto umění. Příště, až projdete nějakou konfliktní situací, zkuste se na chvíli zamyslet, co vám v ní fungovalo a co jste mohl(a) udělat lépe. Jak zůstat ve svém středu, jak se připravit, jak efektivně konat. Jako s každou lidskou činností – zlepšujeme se (vědomou) praxí. //

Čtyři kroky použití aikida v běžné situaci:

1. **Návrat** do vlastního centra a zhodnocení situace.
2. **Vstup** – postavit se útoku čelem, neutíkat, nehroutit se.
3. **Splynutí** – sjednotit se se směrem útoku, najít místo, kde můžete souhlasit bez narušení vlastní integrity.
4. **Vedení** – společný postup k řešení, které bude konstruktivní pro obě strany.