

## **Obsah:**

- **Základní typy jednání**
- **Desatero vyjednávání**
- **Základní vyjednávací strategie**
- **Jednání v neznámých podmínkách**
- **Základní styly vyjednávání**
- **Možné výsledky vyjednávání**
- **Vyjednávání v obtížných podmínkách**
- **Vyjednávání s obtížnými lidmi**
- **Řeč těla**
- **Manipulativní hry**

## **Základní typy jednání**

### **Vyjednávání**

- Řešení sporu přímým jednáním protivných stran
- Příkladem mohou být vyjednávání o ceně, termínech, kvalitě

### **Mediace**

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

### **Projednávání**

- Řešení problémů přímým jednáním protistran
- Příkladem jsou řešitelské porady na pracovišti

### **Facilitace**

- Řešení sporu jednáním za účasti neutrální osoby (facilitátora), odpovědné za procesní stránku jednání
- Příkladem řešení problému technikou brainstormingu, který vede neutrální specialista

## Desatero vyjednávání

1. Snažte se **spor přenést** na **problém** postupným oddělením lidských a věcných aspektů konfliktu
2. Stanovte si, **co je zdrojem neklidu, nerovnováhy**
3. Stanovte si, **co** vlastně chcete **řešit**, v čem je třeba se rozhodnout
4. Stanovte si **cíl** = jak poznáme, že jsme dospěli k výsledku, jak chceme, aby to vypadalo, až budeme hotovi
5. **Brainstorming**, kde se hodnotí pouze **množství řešení**, ne vhodnost, či správnost
6. **Zvažujte pro a proti** u každého z námětů
7. **Vyberte řešení**
8. Stanovte si **potřeby** = co všechno budeme potřebovat, abychom to mohli realizovat (peníze, znalosti, dovednosti, kontakty, vybavení)
9. Stanovte si možné **hrozby**, co nás může omezit, co nás může zastavit, jak tomu lze bránit?
10. **Realizace** = uděláme, co jsme vymysleli
11. **Zpětná vazba** = co se nám povedlo? Co příště uděláme jinak? Jaké nové problémy a cíle z toho plynou?

# Základní vyjednávací strategie

## Otevřená hra

- Sází na **kooperativní** nebo **princiální** styl vyjednávání
- Obě strany jednají s úplnými informacemi
- Cílem je dosáhnout objektivně správného řešení nebo **oboustranného** zisku
- Jednání win-win, jednání dvou dospělých, karty leží odkryty na stole
- Rozumět, dohodnout se, chápat se, podílet se na zisku

## Přesilové hry

- Sází na **kompetitivní** styl vyjednávání
- Informace jsou uvolňovány částečně a účelově
- Cílem je dosáhnout **jednostranného** vítězství
- Nátlak, snaha přemoci a převálcovat

## Klamavé hry

- Sází na **kompetitivní** nebo **virtuální** styl vyjednávání
- Vědomě jsou poskytovány nesprávné informace – lhaní
- Cílem je dosáhnout **jednostranného** vítězství na úkor ostatních
- Oklamat, podvést, obelhat, přelstít

## Zrcadlové hry

- Sází na **kopírování vyjednávacích stylů**

## Strategie zub za zub

- Je vhodná v situaci, kdy potřebujeme dosáhnout dohody, ale máme málo informací, příliš si nevěříme a obáváme se nečisté nebo přesilové hry ze strany našeho partnera ve vyjednávání
- Je jednoduchá, opatrná, ale pasivní
- Na **kooperativní** nebo **kompetitivní** styl vyjednávání protistrany odpovídá strategie zub za zub zrcadlově, tzn. použitím stejného stylu
- Na **princiální** nebo **virtuální** styl vyjednávání protistrany odpovídá strategie zub za zub použitím **princiálního** stylu vyjednávání

# Jednání v neznámých podmínkách

## Vstřícnost

- Vyplatí se zahájit vstřícnými kroky, nabídkou spolupráce
- Spolupráce je často dlouhodobě výhodnější než soutěžení
- Zisky ze soutěžení jsou jednostranné a bývají krátkodobé

## Odplata

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

## Odpuštění

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

## Srozumitelnost

- Neustále je třeba mít na paměti, že častou příčinou konfliktu bývá nedorozumění
- Je třeba si průběžně ověřovat, zda vás váš partner dobře pochopil a zda i vy si správně vykládáte jeho slova

## Základní styly vyjednávání

### Kompetitivní vyjednávání

soupeření

*podstatou je*

jednostranný zisk

*zaměřené na*

jednostranný zisk

*kritérium úspěchu*

Klíčové prvky:

1.Sběr informací

2.Otevírací nabídka

3.Užití mandátů

4.Získání převahy

5.Dostředivý tanec

6.Zdrženlivost

### Kooperativní vyjednávání

spolupráce

oboustranný zisk

oboustranná spokojenost

1.Společný jazyk

2.Empatie

3.Respekt k odlišnostem

4.Depersonifikace

5.Práce s emocemi

6.Zájmy a postoje

7.Postupné dohody

8.Kreativita

9.Varianty

10.Hledání pak hodnocení

11.Společná kritéria

12.Oboustranná spokojenost

## Virtuální vyjednávání

klamání  
řešení marginálií  
nedosažení dohody  
z „objektivních“ důvodů  
nebo z „viny“ protistrany

## Principiální vyjednávání

spravedlnost  
správných řešení  
dosažení objektivně  
spravedlivé dohody

### Klíčové prvky:

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

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

## Možné výsledky vyjednávání

### Kolaps

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

### Nedohoda

- Účastníci ukončí jednání se závěrem, že dohoda není možná

### Dohoda

- Účastníci ukončí jednání dohodou, kterou může být:
  - Dohoda o odkladu
  - Dohoda o přerušení
  - Částečná dohoda
  - Úplná dohoda

### Vlastnosti dobré dohody

- Jednoznačná
- Srozumitelná
- Uskutečnitelná
- Počítá
  - S nositeli zájmů
  - S nositeli moci
  - S okolnostmi
- Je konsensuální
- Nezakládá budoucí spory
- Uspokojuje všechny účastníky
- Tři roviny spokojenosti
  - Věcná
  - Procesní
  - Osobní

## Vyjednávání v obtížných podmínkách

### Proti přesile

- Snažit se o nejlepší alternativu k dohodě, kterou můžete získat vyjednáváním
- Snažit se o nejlepší možný způsob uspokojení zájmů v případě, že se s druhou stranou nedohodnete
- Ověřit skutečnou sílu protistrany
- Nad silou vyhrává síla nebo chytrost
- Přemýšlejte proto i za protistranu, ona to příliš nepotřebuje, vy ano

### Proti faleši

- S ohledem na konkrétní podmínky si vyberte jednu z následujících možností:
  - Odstoupit od jednání, aniž byste uzavřeli cestu k jeho obnovení
  - Falešné jednání ignorovat a počítat s tím, že se bude faleš stupňovat
  - Nečistou hru přijmout a odpovědět stejně
  - Pojmenovat potíže, které vám faleš působí a dát protistraně prostor ke změně chování (lépe je komentovat situaci než kritizovat člověka)

### Proti nezájmu

- Atraktivní nabídkou změňte vyjednávací prostor
- Zprostředkujte protistraně nový pohled na situaci
- Nečekaným jednáním rozviřte stojaté vody
- Stručně a srozumitelně formulujte nabídky

## Vyjednávání s obtížnými lidmi

Už jste někdy jednali s někým:

- Kdo vám předkládá falešné či matoucí informace, který něco předstírá?
- Kdo se vás snaží utvrdit v přesvědčení, že jste se dohodli, aby nakonec v posledním okamžiku vznesl další požadavky?
- Kdo jednání donekonečna protahuje?
- Kdo rovnou jednat odmítne?
- Kdo vám nenaslouchá?
- Kdo se pomocí výbuchu hněvu snaží prosadit své?
- Kdo vám řekne: „Buď přinesete návrh, nebo končím!“?
- S někým kdo vás neustále přerušuje?
- Kdo vás obviňuje z nespolehlivosti a dává vám najevo, že jste nekompetentní?
- Kdo se vám snaží vsugerovat pocit provinění, nebo vám naopak vyhrožuje tím, co se stane, pokud neustoupíte?

**Je nezbytné se vypořádat:**

- **S jeho** negativními emocemi
- Se stylem jednání, na který je **zvyklý**
- **S jeho** nedůvěrou v to, že dohodnout se je pro něj výhodné
- **S jeho** vyjednávací silou a s tím, jak ji vnímá
- **A s vašimi** reakcemi

**Je nutné řešit pět problémů:**

1. **Nereagujte**
2. **Vytvořte příznivé klima**
3. **Změňte hru**
4. **Usnadněte svému oponentovi říci ano**
5. **Znesnadněte svému oponentovi říci ne**

## 1. NEREAGUJTE

- Sledujte vlastní reakce a ovládněte svoje chování
  - Nenechejte se vyprovokovat
  - Pomůžte vám v tom, když poznáte hru, kterou hraje
  - V průběhu jednání nepouštějte ze zřetele svůj cíl
  - Pokud reagujete, ztrácíte ze zřetele své zájmy
  - Oponent se velmi často pokouší přimět reagovat
  - Rozhodněte se, zda má pro vás smysl vyjednávat
- 
- **Rozpoznejte použitou taktiku:**
    1. Defenzíva, zdržování:
      - Buďte méně náchylní věřit tomu, že opravdu nemá jinou možnost
    2. Útoky
      - Nepodlehnete tak snadno strachu a nepříjemným pocitům
    3. Triky a lži
      - Nenechte se trikem či lží ošálit, vykolejit
- 
- Naučte se znát svoje reakce
  - Získejte čas na rozmyšlenou
  - Udělejte pauzu a nic neříkejte
  - Vraťte konverzaci zpět
  - Vyberte si oddechový čas
  - Důležitá rozhodnutí nepřijímejte okamžitě
  - **Nenechejte se vyvést z míry ani vyprovokovat k oplácení, získejte, co potřebujete**

## 2. VYTVOŘTE PŘÍZNIVÉ KLIMA

- Než začnete vyjednávat, zmírněte hněv, obavy a podezřívavost oponenta
  - Reagujte proti očekávání; proti očekávání útoku či obrany naslouchání, respekt, souhlas
  - Odzbrojte ho = oslabte jeho nepřátelské emoce = dostaňte ho do stavu, kdy bude ochoten vyslechnout váš názor
  - Oponent vás nemusí mít rád, ale musí vás brát vážně a jednat s vámi jako s člověkem
  - Tajemství odzbrojení spočívá v překvapení = udělejte pravý opak než co očekává
- 
- Aktivně a empaticky naslouchajte
  - Parafrázujte a požadujte korekci
  - Respektujte oponentův pohled na věc
  - Respektujte pocity svého oponenta
  - Omluvte se
  - Dejte najevo sebedůvěru
  - Souhlaste, kdykoli můžete
  - Souhlaste, aniž byste ustupovali
  - Akumulujte souhlas
  - Naladte se na vlnovou délku svého oponenta
  - Respektujte osobnost svého oponenta
  - Respektujte autoritu a kompetentnost svého oponenta
  - Vytvořte funkční vztah
  - Vyjádřete svůj pohled na věc, aniž byste provokovali
  - Neříkejte „ale“; říkejte „ano ..a“
  - Vyjadřujte se v první, ne ve druhé osobě
  - Trvejte na svém
  - Na to, co vás rozděluje, pohlížejte s optimismem

### 3. ZMĚŇTE HRU

Místo, abyste postoj svého oponenta odmítli (protože tím ho obvykle jenom upevníte), zaměřte jeho pozornost na problém, jak uspokojit zájmy obou stran.

Abyste mohli změnit hru, je třeba změnit kontext:

- Dejte tomu, co váš oponent říká, nový tvar, novou formu, která vrátí pozornost zpět k problému, jak uspokojit zájmy obou stran.
- Zasadte prohlášení vašeho oponenta do nového rámce. Postup spočívá v tom, že jednáte, jako kdyby se snažil řešit problém, a tím ho vtáhnete do vaší hry.
- Pokládejte otázky zaměřené na řešení problému
- Ptejte se „proč“
- Ptejte se „proč ne“
- Ptejte se „co kdyby“
- Žádejte svého oponenta o radu
- Ptejte se, kdy je řešení spravedlivé
- Používejte otevřené otázky
- Využijte sílu mlčení
- Zasadte taktiku oponenta do nového kontextu

Při defenzívě:

- Ignorujte ji
- Interpretujte defenzívu jako cíl
- Vezměte defenzívu svého partnera v úvahu, ale prověřte si ji

Při útoku:

- Ignorujte ho
- Útok na vás přeměňte v útok na problém
- Osobní útok interpretujte jako přátelské gesto
- Minulé chyby zasadte do kontextu jejich prevence v budoucnosti
- „Ty“ a „já“ změňte na „my“

Při tricích:

- Pokládejte otázky umožňující vyjasnit situaci
- Předkládejte logické požadavky
- Využijte použitý trik ve svůj prospěch
- Vyjednávajte o pravidlech hry
- Otevřeně a jednoznačně se vyjádřete o použité taktice
- Vyjednávajte o vyjednávání

## 4. USNADNĚTE SVĚMU OPONENTOVI SOUHLASIT

Až teprve teď můžete začít vyjednávat. Představte si, že jste mediátor, který myšlenky svého oponenta využívá k tomu, aby ho zainteresoval na vyjednávání. a vtáhl ho do něj. Pomozte mu neztratit tvář a usilujte o to, aby výsledek jednání vypadal jako jeho vítězství.

Překážky bránící dohodě:

- Navrhované řešení není nápad vašeho oponenta
- Neuspokojené zájmy
- Strach ze ztráty tváře
- Příliš mnoho, příliš rychle

Usnadnění souhlasu:

- Zapojte svého oponenta
- Ptejte se a stavte na myšlenkách oponenta
- Požadujte konstruktivní kritiku
- Dejte svému oponentovi možnost vybrat si
- Uspokojte nepovšimnuté zájmy
- Nepovažujte svého oponenta za iracionálního člověka
- Nepřehlížejte základní lidské potřeby
- Nepředpokládejte neměnnou velikost koláče
- Snažte se hledat nenákladné, vzájemně výhodné kompenzace
- Používejte obrat „jestliže – pak“
- Pomozte svému oponentovi neztratit tvář
- Pomozte svému oponentovi opustit jeho postoj, aniž by to vypadalo, že vám ustoupil
- Ukažte, že se změnila okolnosti
- Vyžádejte si dobrozdání třetí strany
- Odvolejte se na standard
- Pomozte svému oponentovi předložit dohodu jako jeho vítězství
- Postupujte pomalu, abyste se dostali dříve k cíli
- Ved'te svého oponenta krok za krokem
- Nepožadujte před koncem jednání definitivní závazek
- Nespěchejte do cíle

## 5. ZNESNADNĚTE SVĚMU OPONENTOVI ŘÍCI NE

Pokud váš oponent stále nechce jednat a má pocit, že zvítězí, když s vámi nebude jednat, musíte mu ztížit jeho ne vůči vaší snaze zapojit ho do vyjednávání.

Dávejte najevo, že usilujete o oboustrannou spokojenost nikoliv o vítězství.

Pokud přes vynaložené úsilí oponent stále odmítá uvažovat o dohodě, budete mít přirozenou tendenci vrátit se k vyjednávání z pozice síly, avšak:

- Svému oponentovi pohrozíte, nebo se pokusíte vůči němu užít sílu a on ustoupí
- Nemáte-li však dostatečnou převahu, bude odolávat a útok opětuje – proces eskaluje do nákladného střetu
  
- Využijte sílu k výchově
- Přiveďte svého oponenta k tomu, aby si uvědomil důsledky
- Pokládejte otázky zaměřené na realitu:
  - Co se podle vás stane, nedohodneme-li se?
  - Co podle vás udělám?
  - Co budete dělat?
  
- Varujte, nevyhrožujte
- Hrozba má subjektivní a konfrontační podobu; hrozíte-li, dáváte najevo úmysl někomu ublížit
- Varování vypadá objektivně a obsahuje respekt; varování poukazuje na to, co se stane, když se nedohodnete
- Dejte oponentovi na vědomí, že má možnost ustoupit
- Dejte oponentovi možnost vybrat si
- Vyjednávejte i tehdy, když byste mohli zvítězit

## **MANIPULATIVNÍ HRY:**

- **Fixace je využití veřejného oznámení budoucího jednání, přikování k jednání, které cílová osoba, většinou zbrkle, oznámila. Manipulátor může pasivně fixovat výrok nebo ho aktivně vyprovokovat. Provkovat může lichotivě, útočně nebo pomocí soucitu.**
- **Jazyková manipulace je ideální pro odvracení zodpovědnosti. Většinou záměny rodu trpného a činného.**
- **Mlčení je víc než neříkat nic, demonstruje větší sílu. Kdo důsledně k něčemu mlčí, nenechá se vylákat, aby ukázal svoje pocity. Ostatním nezbyvá nic jiného než padnout zpět do podřízené pozice.**
- **Vzbuzení pochyb je ideální pro znejistění protistrany. Čím častěji vzbuzujeme pochybnost, znejišťujeme, tím dříve dotyčná osoba upadne do podřízené roviny.**
- **Použití mnohoznačnosti způsobuje, že komunikační partner, aby porozuměl, musí klást otázky a tím se dostává do podřízené roviny.**
- **Rogersův trik je jednoduchá metoda, která komunikačnímu protějšku neposkytne žádný prostor pro útok. Jde o pouhé opětvání toho, to říká komunikační partner, co od něj vnímáme nebo co se dá vyčíst z jejího těla.**
- **Naběhnutí do prázdna je další způsob jak dostat člověka do podřízené pozice. Znamená, že gestem dominance vyzvete někoho, aby vám něco vyprávěl, a pak ztratíte zájem.**
- **Kontrast je o řízení vnímání. Jednu věc prezentujete ve zřetelném spojení s druhým.**
- **Ve srovnání s minulým rokem jsme náš obrat výrazně zvýšili.**
- **S firmou to jde jen velmi pomalu nahoru.**
- **Reciprocita je klasická vzájemná výměna prospěchu, kdy dáváte s předem vykalkulovaným záměrem.**
- **Silně manipulativní argumentace:**
- **Argument vysokých výdajů**
- **Všeobecné argumenty**
- **Argument většiny**
- **Argumenty k nesamostatnosti**
- **Argument s charakterem donucování**

- **Argument buď anebo**
- **Argument rizika**
- **Argument ojedinělého případu**
- **Deindividuace je využití skupiny a jejího tlaku. Manipulovaná osoba zcela přestane dbát na dosud uznávané sociální normy a následuje dočasně a v závislosti na situaci jiné normy.**