

EVERESTA

ARGUMENTACE A VYJEDNÁNÍ

NPÚ

OBSAH

1.	Argumentace a vyjednávání	2
2.	Nevhodné způsoby argumentace	2
3.	Pět fází vyjednávání	3
4.	Jak komunikaci zlepšit a předcházet konfliktům	4
5.	Čemu se při komunikaci vyhnout.....	5
6.	Jak vysvětlovat?	6
7.	Námitky a jak na ně.....	6
8.	Řešení stížností.....	7
9.	Deset tipů jak úspěšně vyjednat.....	8
10.	Nekalé vyjednávací taktiky a jak na ně reagovat.....	9
11.	Nejčastější chyby při vyjednávání: Děláte je také?.....	10
12.	Co nám ještě pomůže.....	10

1. ARGUMENTACE A VYJEDNÁVÁNÍ

Argumentujeme, když řešíme problém, když chceme své nebo něčí chování objasnit, zdůvodnit, ovlivnit nebo ospravedlnit. K tomu nestačí jen popis situace, její pojmenování ale je třeba i posoudit, najít výchozí předpoklady a umět vyvozovat závěry – argumentovat.

Jak jsme na tom doma? Většina informací při vyjednávání, poradách, jednáních je pouhým předkládáním faktů a ne argumentací. Přesto je mnoho lidí přesvědčeno, že se jim přece musí podařit druhé lidi přesvědčit o svém návrhu, záměru, nápadu, důvodech, proč je potřeba něco dělat právě tak a nejinak – vždyť je to přece tak jasné!

Přesto není nic obtížnějšího, než přivést druhé k tomu, aby změnil své stanovisko, mínění, názor, o přesvědčení nemluvě. Lidé se brání informacím, které jsou v rozporu s jejich přesvědčením, názory a míněním a narušují celistvost jejich vnitřního systému.

Zatímco stanovisko a mínění je krátkodobé, většinou ne příliš osobní, a proto snadněji proměnlivé, snadněji ovlivnitelné – s názorem už je to složitější. Názor je dlouhodobější, většinou odvozený ze stanoviska skupiny lidí, nebo i celé společnosti. Názory bývají ve srovnání se stanoviskem a míněním hlubší a provázané často s vlastní zkušeností.

Máme své názory na manželství, na vztah Češi - Němci, na mládež a důchodce ... a řadu dalších otázek. Představte si, že jedu na dovolenou do ciziny a vidím, že například, že Italové jsou jiní, než jsme si mysleli. Pokud se jedná o okrajový názor, změním ho poměrně snadno, koneckonců s Italy se nebudeme setkávat každý den. Pokud se ale například budeme rozvádět - a rozvod bude bolestný, zdlouhavý a soud přidělí děti partnerovi a ten nás navíc ještě připraví o poslední kousek společného majetku - potom náš názor na opačné pohlaví může být i celoživotní, stane se přesvědčením a bude odolávat jakékoli argumentaci. Mnoho názorů je dáno společností, ve které žijeme, kulturou, ve které jsme zakořeněni.

Lidé se brání informacím, které jsou v rozporu s jejich přesvědčením, názory a míněním a narušují celistvost jejich vnitřního systému.

2. NEVHODNÉ ZPŮSOBY ARGUMENTACE

Je nepoctivé:

- vědomě argumentovat nepravdivými argumenty
- překročit nebo ignorovat tvrzení, která se nám nehodí
- zatajit skutečnosti zásadního významu
- prohlášovat nepravdivě, že to, co jsme říkali, jsme už tehdy mínili jinak, než se partner domnívá
- podsunovat partnerovi něco, co netvrdil
- zastrašovat
- získávat spojence v debatě příslibem nějaké výhody, abychom kompenzovali nedostatečnost vlastní argumentace
- brát možnost vyjádření druhé straně, aby se protivník mohl vyjádřit
- zatahovat do debaty osobní výpady a ironii snižující prestiž protivníka
- přesouvat břemeno dokazování na protivníka, kdy místo, abychom dokazovali svou tezi, požadujeme od protivníka, aby ji vyvracel
- odvádět debatu od jejího původního cíle a tématu
- rozbít debatu falešnou argumentací nebo nemístným relativismem („každý má svou pravdu“, „co je to vlastně pravda“), žádáním nemožného výkonu („definujte naprosto přesně co je to pravda, ...“)
- uvést druhého do situace, která je pro něj neřešitelná a žádat řešení (obvinít jej, že si něco myslí, že něco zamýšlí, že tajně podniká něco jiného).

3. PĚT FÁZÍ VYJEDNÁVÁNÍ

Abyste zvýšili své šance na úspěch, musíte se věnovat celému vyjednávání od začátku do konce – včetně fází, které mu předchází. Konkrétně má obchodní vyjednávání těchto 5 fází:

První fáze vyjednávání: Příprava

Obchodní vyjednávání začíná už dávno předtím, než se se svým soupeřem skutečně střetnete – přípravou. Důkladná rešerše je před vyjednáváním nutností, abyste získali všechny potřebné informace o druhé straně. Odstartujete na lepší vyjednávací pozici, získáte sebevědomí a dopředu si připravíte nejúčinnější argumenty či odpovědi na možné námitky. Pomůže vám i analýza vlastního portfolia a srovnání s konkurencí.

Během přípravy na obchodní vyjednávání byste si měli zodpovědět několik základních otázek:

1. Kdo je člověk, se kterým budete vyjednávat? Jakou má ve své firmě pozici a jaké jsou jeho pravomoci?
2. Jaké má vaše firma silné a slabé stránky? (S tím vám pomůže SWOT analýza.)
3. Jaké jsou silné a slabé stránky vašeho oponenta?
4. Jaké jsou potřeby vašeho obchodního partnera a jeho zákazníků?
5. Jaký je hlavní cíl jednání?
6. Jaké ústupky si můžete dovolit, a z čeho naopak nesmíte za žádnou cenu slevit?
7. Jaké jsou nejpravděpodobnější námitky, které by váš soupeř mohl vznést, a jak se na ně dá reagovat?

Druhá fáze vyjednávání: Volba strategie

Odpověděli jste si na otázky a získali všechny potřebné údaje? V tom případě na základě získaných informací zvolte odpovídající strategii.

- Pokud máte se svým obchodním partnerem společné cíle, bude nejvýhodnější strategií **spolupráce**.
- Jestliže jsou vaše cíle z větší části společné, ale v něčem se rozcházejí, snažte se dosáhnout **kompromisu**.
- Pokud jsou vaše cíle zcela opačné, sáhněte po tvrdších strategiích, třeba po přímé **konfrontaci**.

Jakmile vyberete odpovídající strategii, připravte si konkrétní taktiky, které jsou s ní v souladu a které při vyjednávání budete moci použít.

Tip: Předem vybrané strategie se nemusíte držet zuby nehty. Pokud se vyjednávání vyvine jinak, než jste očekávali, není nic špatného na tom, když strategii pozměníte. Stejně tak ji můžete průběžně přizpůsobovat konkrétním oponentům a atmosféře obchodního jednání.

Třetí fáze vyjednávání: Začátek vyjednávání

Víte, kdo má při vyjednávání nejlepší pozici? Ten, kdo začne mluvit jako poslední. Ve chvíli, kdy začne hovořit, totiž už ví, jaké názory a postoje zastávají ostatní. To mu dává příležitost vybrat vhodné argumenty. Říká se tomu pravidlo prvního tahu.

Pokud se chcete naučit, jak úspěšně vyjednávat, zaměřte se především na to, abyste mistrně ovládli tuto fázi vyjednávání. Naučte se naslouchat, pozorovat a předvídat. Zatím ještě nevytahujte všechna esa z rukávu a nedělejte ústupky. Na ty bude čas později. Prozkoumejte půdu, zhodnoťte své oponenty, odhalte jejich strategii a zjistěte, jaké mají cíle. Až poté začněte skutečně vyjednávat.

Čtvrtá fáze vyjednávání: Průběh

Jakmile se pustíte do skutečného vyjednávání, soustřeďte se na to, abyste z něj dostali maximum. Používejte taktiky, které jste si připravili při tvorbě strategie, a průběžně je upravujte podle situace. Prosazujte pravidlo něco za něco: Udělejte ústupek, pouze pokud ho udělá i druhá strana. Odpovídejte na námitky a nebojte se vzít si u těžších rozhodnutí čas na rozmyšlenou.

Pátá fáze vyjednávání: Konec

Vyjednávání by ideálně mělo končit cílem, který jste si vytyčili. Jak poznáte, že je váš obchodní partner připravený vyjednávání uzavřít? Pokládá otázky, které značí jeho zájem, jako například: Jaká bude splatnost faktur? Kdy zboží odešlete?

Zájem o konec jednání můžete vyčíst i z neverbálních signálů. Oponent se uvolní a začne vysílat přátelštější gesta: nakloní se k vám, začne neúmyslně zrcadlit vaše pohyby nebo si překříží nohy vaším směrem. V momentě, kdy poznáte, že máte vyhráno, na nic nečekejte a dejte mu podepsat smlouvu.

4. JAK KOMUNIKACI ZLEPŠIT A PŘEDCHÁZET KONFLIKTŮM

1. Respektujte názor druhého

To, že máte na něco jiný názor než ostatní, je samozřejmě v pořádku. Je ale zapotřebí také přemýšlet o tom, jak to vidí druzí. Mají na to ten samý názor? V tomto případě je dobré uplatnit jednu z výše uvedených schopností – kompromis. Neznamena to, že byste si neměli stát pevně za svým, ale jste si opravdu jistí, že váš názor je ten nejlepší? Pokud ano, stůjte si za tím, ale jestli o tom pochybujete, vyslechněte si také ostatní, třeba spolu přijdete na úplně jiné řešení. Někteří to mají v oblíbě – prosazovat si stále svou, dělají to ale často z důvodu, že si tím sami něco dokazují. Lidé, kteří mají tendenci si stát pevně za svým, i když o své pravdě nejsou 100% přesvědčeni, to mohou dělat i z toho důvodu, že v dětství neměli tolik možností se projevat. Jejich názor mohl být rodičům ukradený, a proto mají potřebu si ho prosazovat alespoň v zaměstnání. Mozek tyto jedince oklamává, a pokud si to včas neuvědomí, může je tento způsob projevů stát i místo.

2. Snažte se druhého pochopit, ne změnit!

S respektem druhých souvisí i ten fakt, že pokud chceme ostatní měnit podle obrazu svého, ničeho nedosáhneme. Každý jsme individuální a nikdo s naším charakterem nic neudělá, pokud se sami nebudeme chtít změnit. Nikoho nezměníte, jde to pouze za předpokladu, že s tím sám bude souhlasit. Proto nechtějte nikoho měnit, ale snažte se na té osobě, která vám moc neseď, najít její kladné vlastnosti, které může dále rozvíjet. Pokud jste ve vedoucí pozici, pravděpodobně kolem sebe chcete mít, který pracuje spolehlivě a výkonně. Motivace je hnacím motorem každého z nás, pokud ji nemáme, pochopitelně se nám nechce ani pracovat. Všichni potřebujeme uznání a taková upřímná slovní pochvala za dobře vykonanou práci zahřeje opravdu každého.

3. Hádkami nic nevyřešíte.

Vyprovokováním hádky opravdu nic nevyřešíte, pouze tím přispějete k prohloubení propasti, která mezi vámi vládne. Zkuste se kontrolovat a řešit věci s rozmyslem. Ostrá výměna názoru může být někdy užitečná, ale všeobecně je známo, že lidé řeší raději věci v klidu. Hádky většinou vyvolávají reakci, že se napadený stáhne do sebe a odmítá komunikovat. Pokud jste výbušnější povahy, zkuste si vyzkoušet i jinou roli. V případě, že vás někdo vyprovokuje, uvědomte si situaci a zkuste zareagovat jiným než agresivním způsobem, možná tím překvapíte druhé, ale hlavně i sebe. Zjistíte, že si nervy kvůli špatné komunikaci ničit nemusíte.

4. Pokuste se vnímat druhé jejich vlastníma očima.

Empatie neboli umění se vcítit do druhého je základem dobré komunikace. Jedinci, kteří tuto schopnost do vínku dostali, mají s lidmi kolem sebe obecně lepší vztahy. Ptáte se, čím to je? Umí se na svět podívat i jinak než svými očima. Jejich schopnost vcítit se do druhých jim pomáhá lépe odhadnout situace a díky tomu i přiměřeně zareagovat. Empatie nepatří k vlastnostem, které by se daly naučit. S těmito předpoklady se rodíme. Empatičtí lidé jsou citlivější ke svému okolí, proto se jim daří komunikační situace zvládat o trochu lépe než ostatním. Jestli u vás převládá pocit, že tuto schopnost nemáte či je pouze omezená, pokuste se alespoň pochopit, proč někteří lidé jednají tak a druzí jinak. Určitě pro to mají pádny důvod. Každý máme mozek nastavený podle jiného vzoru, prožívali jsme odlišné dětství a měli jiné rodiče, nemůžeme mít vždy stejný názor jako ostatní.

5. ČEMU SE PŘI KOMUNIKACI VYHNOUT

1. Nemluvte jako „Křovák“ ani jako pan „Spisovatel“

Nikdo mě nebude uznávat, pokud budu mluvit jako Křovák s Hotentotem. Na formě záleží, slova jako „vokamžitě mi to řekněte“, „jste nerozumnej“ či „ty holky to nevěděly“ už v úvodu shazují vaši komunikaci do jámy primitivismu. Pozor ovšem i na opačný extrém – přílišnou spisovnost, působí komicky! A také pozor na zdobněliny typu ...zlatíčko,

2. Nepřikazujte, a to ani sobě

Cílená komunikace neudílí rozkazy či rady typu „měl(a) bys(te)“. Všichni bychom něco měli, a to nás stresuje. Lépe než znervózňující žádost „měl bys to udělat“ zní prosba: „řekni mi, prosím, jak bys to udělal“. Když dotazovaný popíše situaci, jako by ji prožil, může se do ní snadněji pustit. Přikazovat někomu „musíš / musíte“ přinese jedinou reakci: „nic nemusím, jsem dospělý a udělám si to, jak chci“.

3. Nechovejte se jako zakousnutý buldok ani jako povolná ovce.

Vyhnete se prvoplánovým lichotkám, ale zůstaňte pozitivní a konstruktivní, za každou cenu se držte faktů. Potřebujete dojít ke kompromisu tak, aby o kompromisu nepadlo jediné slovo. Vyslechněte protihráče, chápejte ho, nic vás to nestojí. Mantra „rozumím vám“ situaci zklidní. Poté vystupte s názorem vy. Argumentujte, v čem vidíte problém jinak.

4. Nenapadejte, a nenechte se napadat

Vášnivě emoce ztělesňují slepotu či obruč, jež komunikaci prakticky znemožňuje. Využívejte emoce pouze ke kreativité, když se cítíte jako ohraná deska a nemůžete vymyslet nic nového, pomůžou vám, stejně jako fantazie.

5. Neberte to osobně

Nevnímejte člověka, ale téma či problém, o kterém mluvíte. Pokuste se protistranu před hovorem uvolnit. Zertujte, ideálně na svůj účet, ale neponižujte se. Podobně postupujte, ucítíte-li, že se na vás šije bouda. Humor nejlépe odreaguje napětí, humor vždy znamená převahu. Humorem říkáte: „Svět se nezboří, když se my dva nedomluvíme, ale myslím, že takoví sympat'áci se domluví.“

6. Neprovokujte

Snažte se předcházet negativním reakcím, přemýšlejte, které formulace mohou zbytečně zlobit. Otázky klad'te jako problém k zamyšlení, nikoli jako provokaci. Pokud toužíte hned na začátku zaujmout, začněte příběhem, historkou, donutíte tak druhou stranu koncentrovat se. A jestliže vy sama nechcete odpovědět na nepříjemnou otázku, zeptejte se: „Promiň, proč se mě na to ptáš?“

7. Nenechte se vydírat

Vnímejte citlivě, když vás soupeř tlačí do kouta morálním vydíráním. Například: „Víte, už nejsem nejmladší, měl byste uvážit...“ Nebo: „Já pro vás udělám toto a je zcela přirozené, že vy uděláte ono.“ Ne, vy musíte určit, jak skóre vyrovnáte!

8. Nespojíte problém a člověka

Nehodnot'te člověka, popisujte pouze problém a chování druhého, případně popište „já“ výrokem, jak na Vás působilo („Když jsi při řeči ke mně otočený zády, nerozumím, co říkáš, mám pocit, že se mnou o tom nechceš mluvit“)

6. JAK VYSVĚTLOVAT?

Pravidla vysvětlování jsou odvozena od procesu předávání informací. Dodržení těchto pravidel platí u jednoduchého popisu i u velkých prezentací.

- **Navázání kontaktu** je krokem, kdy ještě nejde o předávání informací. Jde o přípravu obou stran na komunikaci. V případě nedodržení této fáze dochází k nedorozumění, k „opakovaným začátkům“ atd.
- **Uvedení rámce** nám umožňuje využít našich zkušeností a vědomostí při přenosu informace. Tím, že nás mluvčí uvádí do problému, objevujeme zkušenosti a vědomosti, které lze využít.
- **Popis je už vlastní informace**, kterou předáváme. Při popisu se snažíme vyjít z pohledu toho, komu informaci sdělujeme. Popis musí mít svou strukturu a logiku, která by se neměla v průběhu popisu měnit. Velmi důležitým prvkem je sladění terminologie.
- **Zpětná vazba** je základním momentem pro udržení společné „představy“. Jinými slovy zabrání mluvit „o voze a o koze“. Zpětná vazba umožňuje aktuálně reagovat na případné nepochopení, respektive nesouhlas. Pokud nesouhlas není okamžitě zpracován, snižuje koncentraci na zbytek sdělení.
- **Shrnutí uzavírá informaci**, dává jí další řád. Vytváří kotvy k zachycení informace a k vypíchnutí podstatného. Je podporou sděleného na jedné straně a pomocí pro posluchače na straně druhé.

7. NÁMITKY A JAK NA NĚ

Co je to námitka

Námitka je výrazem zájmu o to, co člověk sděluje. Námitky naznačují, co musíme udělat, aby druhá strana porozuměla. V podstatě nám říká: Přemýšlím o tom a chci porozumět a toto(námitka) mi není jasné. I když námitka vyjadřuje nesouhlas, pochybnost nebo odpor, je míněna jako šance získat druhou stranu na tu svou.

Nebojte se námitek, jsou důkazem, že Vám druhá strana naslouchá!!!

- **Námitka není osobním útokem!** Protistrana to jen vidí jinak, z jiného úhlu pohledu.
- **Sdělená námitka je projevem DŮVĚRY!** To znamená, že vše je na dobré cestě. Odvedli jsme dobrou práci.
- Sdělená námitka znamená, že partner v diskuzi **přemýšlí o našich tvrzeních a chce od nás pomoc**. Chce to vidět stejně jako my. A tak se doptává!
- **Námitka je důsledkem analytického uvažování.** „Hlupák“ se neptá.

5 kroků zdolávání námitky:

1. Námitku v klidu vyslechněte (nedejte znát, že je Vám námitka nepříjemná, že neznáte odpověď, že považujete námitku za nepodstatnou nebo zdržující; člověk od vás čeká pochopení a řešení)
2. Přijměte námitku (empatie) – „Rozumím Vám.“ „Chápu Vás, že se na to ptáte“ „Ano, to je důležitá otázka!“, „Dobrá připomínka“, „Na to se lidé často ptají.“

3. Ověřte, že jste ji pochopili – „Pokud jsem pochopil správně, jde Vám o to, že...“; „Jde Vám tedy o to, aby...“; „Rozumím správně, že kladete důraz na ...“ „Jaký důvod Vás k tomu vede?“
4. Ověřte důležitost (zda je oprávněná) – „Co je pro Vás rozhodující?“
5. Přesvědčte se, že je člověk spokojen – „Stačí Vám tato odpověď?“ „Vyřeší to Váš problém?“ „Teď, když jsme si vysvětlili, jak ... můžeme pokračovat?“; „Teď, když víte, jak naše firma řeší...“

Projevte pochopení:

- „Rozumím, že se zlobíte. Ve vaší situaci bych se asi také zlobila, přesto si myslím...“
- „Děkuji, že se otevřeně ptáte. Tohle je vážná věc. Můžu vás uklidnit tím, že...“
- „Máte pravdu, to by byl problém. Naštěstí tuto věc máme ošetřenou způsobem ...“
- „Obecně platí to, co říkáte. Tato situace je však výjimkou, protože...“
- „Máte pravdu, v některých případech se to může stát. Naštěstí...“
- „Ano, určitě. Dříve toto platilo, po vstupu do EU však...“

Pochopení ještě neznamená souhlas!

Ujistěte se o podstatě námitky:

- „Jestli vám dobře rozumím, tak....“
- „Pokud jsem vás dobře pochopil, tak máte obavu, že....“
- „Rozumím tomu, co říkáte, tak, že.... Je to tak správně? Rozumím vám dobře?“
- „Zatím tomu, co říkáte, rozumím tak, že největší překážku vidíte v ...“
- „Když tak mě opravte – jde o to, že....“

Reakce na námitku - obsahové zvládnutí (formulace)

Ano. Můj argument (pozor: nová věta!)	Ano je to možné tak chápat. Já si přesto myslím, že Podle mého názoru je třeba vzít v úvahu..
Plus, minus	Pojďme se tedy podívat, jaké výhody a nevýhody má Váš návrh řešení....
Převrácení	Myslím si, že to je právě výhoda, protože....
Protiotázka	Na základě čeho tak soudíte? Můžete to podložit fakty nebo uvést nějaký příklad, prosím.
Bagatelizace	Zlehčení problému. Mám s tímto zkušenosti a ukázalo se v praxi, že to byl nepodstatný detail.
Předejít námitce	Sám upozorním na rizika a prezentuji, jak jsme je preventivně ošetřili.

8. ŘEŠENÍ STÍŽNOSTÍ

Pracovat s lidmi nás může někdy postavit před situaci, kdy představa člověka nebyla naplněna. Pokud svou nespokojenost dává najevo, máme tu stížnost. Jak s ní naložit, jak ji řešit, abychom si přízeň druhého udrželi?

Na začátku je dobré si uvědomit, že člověk projevuje svůj hněv často proto, že se obává případných komplikací, vědomě (nebo možná i nevědomě) očekává, že z naší strany dojde k útoku nebo k obraně. Právě proto je potřebné při řešení stížnosti přesunout tyto emoce směrem k řešení podstaty problému.

Postup při řešení stížností

- **věnovat pozornost klientovi** - dávat najevo, že posloucháme a žádáme, aby řekl vše,
- **přijetí** - brát pocity klienta na vědomí, respektovat jeho právo na ně, pozor však na to, aby se naše pochopení s pocity zákazníka nezaměnilo za souhlas s věcnou podstatou,
- **vyjasnění** - je nutné přesně rozumět příčinám nespokojenosti,
- **odosobnění** - potřebné je směřovat od pocitů k faktům, po odeznění pocitů je potřeba se zaměřit na faktickou stránku nespokojenosti,
- **shrnutí** - jde o shrnutí předchozího rozhovoru, nejlepší je používat k popisu pocitů slova klienta (ten je „odborník na své pocity“) a slova obchodníka shrnují věcnou stránku problému, ujistit se, že klient souhlasí se shrnutím,
- **řešení** - vysvětlit možnosti, jak lze záležitost řešit,
- **potvrzení** - jde o to, získat souhlas klienta s navrhnutým řešením, je potřebné vyjádřit lítost nad tím, že k problému došlo a poděkovat klientovi za spolupráci při řešení.

Každý člověk by však měl mít na mysli to, že není hlavní jen výsledek, tedy že problém byl vyřešen. Mnohem důležitější je to, jak bylo tohoto výsledku dosaženo. Tím je myšleno, že zákazník **byl brán jako partner v procesu řešení, nejen jako „narušitel“ pokojného stavu.**

Abychom se nedostali do obtížné situace a nemuseli řešit stížnosti, je potřeba klientovi rozumět. Nejlepší cesta, která k tomuto porozumění vede, je umět správně naslouchat

9. DESET TIPŮ JAK ÚSPĚŠNĚ VYJEDNÁVAT

O tom, jak vyjednávat a zvládnout všechny taktiky do posledního detailu, by bylo možné napsat celé knihy. Základ vyjednávání se ale dá shrnout do 10 jednoduchých tipů. Tady jsou.

1. Určete si cíl

Přesnými definicemi a konkrétními čísly si stanovte, čeho obchodním vyjednáváním chcete dosáhnout. Cíl si vytvořte ve třech variantách:

Ideální cíl – nejlepší výsledek, jakého můžete dosáhnout. Například: Zboží prodám za 100 000 Kč.

Minimální přijatelný cíl – minimální výsledek, který ještě můžete přijmout. Například: Zboží prodám alespoň za 70 000 Kč. Nižší cenu už si nemůžu dovolit.

Reálný cíl – výsledek, který reálně očekáváte. Například: Vzhledem ke kvalitě produktů a dalším podmínkám se mi zboží pravděpodobně podaří prodat za 85 000 Kč.

2. Buďte trpěliví

Nepřijímejte nevyhovující nabídku jen proto, že už jste unavení a chcete vyjednávání ukončit. Naučte se trpělivosti, a nakonec to budete vy, kdo bude pomalu předkládat jeden argument za druhým, zatímco oponent kývne, aby to už měl za sebou.

3. Nadhodnoťte nabídku

Na začátku si řekněte o trochu víc, než reálně očekáváte. Ze svého požadavku pak můžete postupně slevovat, až se dostanete na reálnou nabídku. Oponent bude spokojený, že vyjednal ústupek a vy získáte, co jste chtěli.

Dejte si ale pozor – když začnete příliš vysoko, soupeř okamžitě pochopí, o co vám jde. V každém případě se proto držte v hranicích toho, co je reálné.

4. Používejte čísla jako důkazy

Zatímco v běžné komunikaci často převládají emocionální argumenty, profesionální vyjednaváč ocení spíš čísla a důkazy. Každé tvrzení proto podložte skutečnými výsledky.

5. Neustupujte jen tak

Nikdy nedělejte ústupky jen tak pro nic za nic. Než slevíte z některého svého požadavku, chtějte po druhé straně, aby udělala totéž. Díky pravidlu ústupek za ústupek se vám podaří dosáhnout férového vyjednávání.

6. Aktivně naslouchejte

Nejlepším řešením je pro vás win-win situace, kdy z výsledku vyjednávání těžíte jak vy, tak váš obchodní partner. Nejen, že tak získáte, co jste chtěli, ale ještě si udržíte výborné obchodní vztahy. Abyste toho dosáhli, musíte svému oponentovi důkladně naslouchat a v průběhu vyjednávání ho ujist'ovat, že mu zcela rozumíte a jeho situaci chápete. Vyslechněte si každý detail a nic neberte na lehkou váhu.

7. Ověřte si, zda je váš oponent důvěryhodný

Při obchodním vyjednávání nevěřte automaticky všemu, co vám protějšek říká. Všechna fakta si ověřujte a doptávejte se na více detailů. Nemusí se jednat jen o to, že vám druhá strana úmyslně lže – možná jen dané problematice dostatečně nerozumí. Šikovnými otázkami si proto ověřte, že je váš oponent odborníkem a že mluví pravdu.

8. Naznačte konkurenci

Naznačte, že pokud váš oponent na nabídku nepřistoupí, máte v záloze někoho dalšího. Tím mu dáte najevo, že nemusíte přijímat všechny ústupky, které po vás chce, a naopak ho přesvědčíte, aby začal soupeřit o vaši pozornost.

9. Využijte zrcadlení

Bývalý vyjednaváč FBI Chris Voss radí používat techniku zrcadlení (mirroring). Ta spočívá v tom, že napodobujete svého soupeře používáním stejných slov a stejných neverbálních signálů, jaké používá on. Lidé totiž mají podvědomě rádi ty, kteří jsou jim podobní.

Buďte však opatrní. Jedná se o velmi známou psychologickou metodu. Pokud budete zrcadlit příliš výrazně, protistrana vás s velkou pravděpodobností prokoukne.

10. Mlčte

Ticho je mocná zbraň. Když protistrana řekne něco, s čím nesouhlasíte, místo okamžitých námitek raději mlčte a nechte svou řeč těla mluvit za vše. Váš protějšek se začne cítit nepříjemně, uvědomí si, že řekl něco špatně, a sám od sebe sleví ze svých nároků.

10. NEKALÉ VYJEDNÁVACÍ TAKTIKY A JAK NA NĚ REAGOVAT

Obchodní vyjednávání se může nést v duchu přátelského hovoru nad kávou, ale také zběsilého vyjednávání nejlepších podmínek za každou cenu. Nečestní vyjednaváči tak mohou sáhnout po taktikách, které nejsou v souladu s etikou. Které to jsou a jak na ně reagovat?

Početní převaha

Obchodní partner si přivede několik dalších vyjednávačů, kteří na vás budou chrlit jednu otázku za druhou a pokusí se vás znejistit. Co s tím? Při domlouvání schůzky se předem dohodněte, kolik lidí bude na vyjednávání přítomno.

Falešný limit

Protějšek vám tvrdí, že má omezený limit, do kterého se musí vejít. Například za vaše zboží může zaplatit maximálně 50 000 Kč, protože „víc prostě nemá“. Pokud je pro vás taková nabídka nevýhodná, nepřijímejte ji.

Citové vydírání

Druhá strana se vás snaží přesvědčit prostřednictvím citů. Dojemně popisuje svou situaci, nebo se dokonce rozbřečí. Neztraťte nervy a raději vyjednávání přesuňte na jindy. Případně soupeři oplat'te stejnou mincí – pokud ustoupíte jeho požadavkům, dostanete se do srdceryvné situace pro změnu vy.

Tři kroky

Vyjednávač vám představí tři varianty produktu: jeden extrémně levný a nekvalitní, druhý zase extrémně předražený. Až ten třetí je ten, který vám chce prodat – s argumentem „skvělý poměr mezi cenou a výkonem.“ Nepodlehnete automatickému dojmu, že se jedná o skvělou nabídku, a uvažujte racionálně.

Inspektor Columbo

Pamatujete na inspektora Columba? V důležitém momentu vždy odešel, jen aby se po chvíli vrátil a využil neopatrnosti daného člověka. To samé může udělat váš vyjednávací protějšek. V rozhodujícím momentu začne předstírat nezájem, ale po chvíli usoudí, že nabídku by přeci jen mohl přijmout – ale jen za určitých podmínek. Samozřejmě takových podmínek, které jsou pro něj výhodné. Jak se proti technice bránit? Pamatujte, že existuje, a nenechte se jí vyvést z míry natolik, abyste udělali nevýhodný ústupek.

Gramofonová deska

Zboží od vás koupíme za 50 000 Kč.“ „To je příliš málo.“ „Aha, dobře. Takže zboží od vás koupíme za 50 000 Kč.“ Vyjednávač používající tuto taktiku opakuje stále to samé dokola ve snaze vás unavit. Doufá, že když nabídku vznesete podvacáté, budete už tak otráveni, že na ni kývnete. Co s tím? Na rovinu mu řekněte, že taktiku znáte a nezabere na vás.

11. NEJČASTĚJŠÍ CHYBY PŘI VYJEDNÁVÁNÍ: DĚLÁTE JE TAKÉ?

Vyjednávání je umění a někdy trvá měsíce, někdy i roky, než ho dokonale zvládnete. Řada vyjednávačů, zkušených i nezkušených, dělá stále ty samé chyby. Děláte je také?

1. Něco tvrdíte, ale nepodkládáte to důkazy.
2. Kladete záporné otázky – lidský mozek má podvědomý sklon odpovídat na ně „ne“.
3. Kvůli strachu nebo nejistotě se podceňujete a kladete nižší požadavky, než byste mohli.
4. Neodhalíte nátlakovou techniku, a tím přistoupíte na nevýhodnou nabídku.
5. Moc mluvíte – stavíte se tak do pozice toho, kdo se snaží získat pozornost a musí dělat ústupky.
6. Spěcháte, takže nestihnete použít všechna esa, která jste si připravili.

12. CO NÁM JEŠTĚ POMŮŽE

Emocionální podpora

1. Příběh – vyvolává zaujetí
2. Číslo – zřetelnost a velká vypovídací schopnost
3. Přirovnání, analogie – převzatá z přírody, společenských systémů, ...

4. Odkaz na renomovaný zdroj – časopis, televizní program, kniha, web...
5. Odkaz na standard – normy, zákony, firemní kultura, pravidla...
6. Použití autority – vynikající člověk, veřejně známá osobnost
7. Definice výhod, které váš návrh bude mít pro druhou stranu
8. Pružnost v reakcích mluvčího – umí reagovat na rozmanité typy otázek a námitek
9. Systémový přístup – kvantifikace (za prvé, za druhé, za třetí...)
10. Bohatý jazyk – schopnost mluvit zajímavě

Zastavovací neboli stabilizační výrok – užitečný nástroj

Kdy se dá s úspěchem použít ?

1. jste manipulováni a chcete tomu učinit přítrž
2. potřebujete krátký čas na rozmyšlenou v napjaté situaci
3. zklidňujete rozčilenou osobu
4. dáváte najevo, že nechcete v konverzaci pokračovat
5. nechcete zranit druhou stranu, ale musíte ji neagresivně zabrzdit

Jak vypadá zastavovací - stabilizační výrok?

1. Je krátký
2. Je neutrální
3. Je to sdělení, ne otázka
4. Na konci je hlasová tečka

Příklady zastavovacích - stabilizačních výroků:

- *Nemám zájem.*
- *Vidím to jinak než vy.*
- *Děkuji.*
- *Nemyslím si to.*
- *Dobře.*
- *Mám jiný názor na věc.*
- *Ano.*
- *Ne.*
- *Bude to tak, jak jsme se dohodli.*
- *Máte právo na svůj názor.*
- *Uvidíme.*
- *To je škoda.*
- *Je mi líto.*
- *Asi máte pravdu.*
- *Mně se to líbí.*
- *Předložila jsem vám fakta.*
- *Chápu.*
- *Jak si přejete.*
- *V tuto chvíli nevím.*
- *K tomu se vrátíme.*
- *Jsem pro.*
- *Mám jiný úhel pohledu.*

EVERESTA

- *Nesouhlasím.*
- *Teď to nebudu řešit.*
- *Dám vám vědět.*
- *Nemám co dodat.*
- *Vyšla jsem ze své zkušenosti.*
- *Je to uzavřená kapitola.*

SHRNUTÍ KURZU

Literatura:

Autor: Název knihy



OSOBNÍ PLÁN ROZVOJE

„Kdo chce zkusit všechno, obvykle nezačne s ničím“

I. Co začnu dělat?		
Cíl – čeho chci dosáhnout? (co mi to přinese?)		
SMART cíl = specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný, termínovaný		
Co konkrétně udělám pro to, abych cíle dosáhl/a?	Kdy začnu?	Kontrola?
SMART cíl 1:		
SMART cíl 2:		
SMART cíl 3:		
Podle čeho vyhodnotím, že jsem cíl splnil/a?		
II. Co přestanu dělat?		
Cíl – čeho chci dosáhnout? (co mi to přinese?)		
Co konkrétně udělám pro to, abych cíle dosáhl/a?	Kdy začnu?	Kdy kontrola?
SMART cíl 1		
SMART cíl 2		
SMART cíl 3		
Podle čeho vyhodnotím, že jsem cíl splnil/a?		
III. Co budu dělat jinak?		
Cíl – čeho chci dosáhnout? (co mi to přinese?)		
Co konkrétně udělám pro to, abych cíle dosáhl/a?	Kdy začnu?	Kdy kontrola?
SMART cíl 1		
SMART cíl 2		
SMART cíl 3		
Podle čeho vyhodnotím, že jsem cíl splnil/a?		

DĚKUJEME ZA SPOLUPRÁCI A PŘEJEME VÁM MNOHO ÚSPĚCHŮ.

Everesta, s.r.o.

Mimoňská 3223, Česká Lípa

tel.: +420 481 130 410

Výstaviště 1 (prostory RHK), Brno

tel.: +420 516 116 535

Opletalova 919/5, Praha 1

tel: +420 734 577 338

Novinářská 7, Ostrava

tel.: +420 734 445 846

Čechova 52, České Budějovice

tel: +420 734 621 067

Hodolanská 32, Olomouc 779 00

tel: +420 774 700 454