



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Název projektu	Rozvoj vzdělávání na Slezské univerzitě v Opavě
Registrační číslo projektu	CZ.02.2.69/0.0./0.0/16_015/0002400

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

Vyučující:

Mgr. Dagmar Svobodová, Ph.D.



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Vyjednávání jako komunikační dovednost

Struktura přednášky

Základní strategie vyjednávání

Taktiky a triky vyjednávání

Osobnost vyjednavče

Interkulturní vyjednávání

Rady pro vyjednávání

Vědomé chyby při vyjednávání



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

VYJEDNÁVÁNÍ JAKO KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOST

Cílem přednášky je:

- Sestavit plán vyjednávání.
- Rozlišit fáze vyjednávání a řídit se jejich specifiky.
- Efektivně reagovat na opakované situace ve vyjednávání.
- Aplikovat základní pravidla obchodního vyjednávání.
- Pochopit vyjednávací mluvu svou a svého partnera.
- Respektovat v interkulturním vyjednávání rozdílné kultury.



Základní strategie vyjednávání



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

BATNA vyjednávání je **Best Alternative to Non-Agreement**, kam patří další varianty příslušného vyjednávání.

Jedná se v podstatě o všechny možnosti mimo stanovený kontext vyjednávání.

Nejvíce doporučovanou je **kooperativní strategie**.

Účelem kooperativní strategie je dát oponentovi najevo, že s ním chce vyjednávač maximálně spolupracovat na úspěšném výsledku vyjednávání.

Výsledky vyjednávání

Typy výsledků vyjednávání:

- 1) Vyjednaváči se rozejdou bez dohody a přeruší vzájemné vztahy. Výsledek vyjednávání označujeme **lose-lose**.
 - 2) Druhým typem je situace, kdy je výsledkem **win-lose**. V tomto případě jeden z vyjednaváčů vyhrává a získává maximální možné výhody na úkor druhého vyjednaváče, který hodně ztratí.
 - 3) Ideální situací je, když vyjednávání končí výhrou pro obě strany. Hovoříme o výsledku **win-win**, které vyžaduje spolupráci oponentů na výsledku jednání.
-

Taktiky vyjednávání



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Taktika **jít vlastní cestou** je charakteristická pro vyjednavatele, který je aktivní a přebírá iniciativu.

Opačné charakteristiky vykazuje taktika **následovat**.

Následování může být součástí **kompetitivní** strategie.

Vyjednavatel není ochoten oponentovi vyjít vstříc a tak dochází k **mrtvému bodu** ve vyjednávání.

Kompetitivní taktikou je **neustoupit ani o krok** nebo **záměrné zdržování**.

Taktiky vyjednávání

Neustoupení ani o krok v sobě zahrnuje **ultimativní taktiku** „ber nebo nech být“.

Výhodnější je však taktika „co kdyby“.

Uhnout jinam lze citlivě uplatnit v **kooperativní** strategii.

Může být také součástí **kompetitivní** strategie, když vyjednaváč protahuje vyjednávání.

Salámová taktika: „Příště mi předložte všechny své požadavky hned a na rovinu.“

Triky vyjednávání

V situacích, kdy druhá strana skutečnosti zamlžuje, se ve vyjednávání uplatňují různé triky:

- 1) maskování**
 - 2) zainteresovaný protihráč**
 - 3) podceněný soupeř**
 - 4) zvědavý školák**
-

Triky vyjednávání

V situacích, kdy druhá strana skutečnosti zamlžuje se ve vyjednávání uplatňují různé triky:

5) klamný cíl

6) změna tématu

7) využití lidské ješitnosti

8) nečekaná omluva

Triky vyjednávání



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

V situacích, kdy druhá strana skutečnosti zamlžuje se ve vyjednávání uplatňují různé triky:

9) otázka místo odpovědi

10) časová tíseň

11) předstírání nezájmu na oko

12) konkurence

13) předstírání hlouposti

Osobnost vyjednávače



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Jedinec, který se vyjednáváním profesně zabývá,
se nazývá vyjednávač (**negociátor**).

Nadaný vyjednávač umí přimět protistranu, aby šla jeho cestou, a vypadá takto:

- 1) Nepotřebuje, aby ho lidé měli rádi.
 - 2) Unese dvojznačnost komunikace a spory.
 - 3) Disponuje celistvou osobností.
 - 4) Nepotřebuje být ve vyjednávání nejchytřejší.
 - 5) Vyjednává o čemkoliv.
 - 6) Uspěje, když ostatní běžně selhávají.
-

Fáze vyjednávání

Vyjednavač musí vědět, v jaké **fázi** se vyjednávání nachází a co bude následovat.

Proces vyjednávání probíhá ve třech fázích:

- 1) **úvodní fáze**
- 2) **hlavní fáze**
- 3) **závěrečná fáze**

Vyjednávání a uzavření smlouvy se označuje jako **kontraktace**.

Interkulturní vyjednávání jako kompetence



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Interkulturní kompetence má význam při výkonu profesí, kde dochází ke kontaktování s příslušníky jiných kultur. Jedná se o profese:

- 1) diplomatů
- 2) pracovníků mezinárodního obchodu
- 3) tlumočnicků
- 4) podnikatelů
- 5) lékařů
- 6) Učitelů

Multikulturní výchova probíhá na školách všech stupňů.

Interkulturní komunikace



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Jednou z interkulturních kompetencí je **interkulturní komunikace**.

Vyznačuje interakcemi a sdělováním informací, které probíhají v mezinárodních situacích.

Komunikujícími partnery jsou příslušníci jazykově nebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových a náboženských skupin.

Interkulturní komunikace je ovlivněna specifickými jazyky, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů.

V **obchodním** interkulturním vyjednávání se musí vyjednávač vyvarovat **egocentrismu**.

Typy interkulturního vyjednávání



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁROVINĚ

Formální probíhá každodenně bez složitých příprav.

Neformální probíhá vědomě podle dodržovaných pravidel.

Individuální - účastník hovoří a jedná sám za sebe.

Kolektivní probíhá mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací. Cílem je uzavření kolektivní smlouvy.

Principiální se zaměřujeme na důležitou věc předmětu vyjednávání.

Virtuální - cílem je se nedohodnout, i když okolí reaguje opačně.

Destruktivní - cílem je poškodit druhou stranu.

Obětavé - chceme pomoci protistraně na úkor větší protislužby.

Kulturní dimenze interkulturního vyjednávání



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Chování vyjednávačů v jednotlivých kulturách ovlivňují následující kulturní dimenze:

- 1) **mocenský odstup**
- 2) **individualismus a kolektivismus**
- 3) **maskulinní kultura a feministická kultura**
- 4) **monochronismus a polochronismus**
- 5) **nízká hodnota vyhýbání se nejistotě a vysoká hodnota vyhýbání se nejistotě**
- 6) **krátkodobě orientovaná kultura a dlouhodobě orientovaná kultura**

Rady pro vyjednávání



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 1) Nevyužívejte jednu taktiku příliš často, jinak si ji hráč zapamatuje, a bude tak schopný si včas připravit protizbraně.
 - 2) Využívejte moment překvapení a klad'te otázky, se kterými protihráč nepočítal, tím znejistí a ztratí svoji silnou pozici.
 - 3) Není vhodné hned od začátku dávat najevo velkou informovanost – můžete tím působit, že již nemáte k dispozici žádné silnější argumenty.
 - 4) Improvizujte. Střídejte různé taktické triky. Stratég sbírá informace. Pozorovatel předává informace. Mluvčí zpracovává informace.
-

Vědomé chyby při vyjednávání

- 1) Nezná si potřebné informace a pozdě zjistí, že bylo třeba se více připravit.
 - 2) Nevynaloží maximální úsilí na dosažení toho, co chce a předčasně uhne.
 - 3) Nemá dostatečnou víru, že protistrana musí prohrát, aby jeho strana zvítězila.
 - 4) Přemýšlí převážně o ztrátách, bude zřejmě vyžadovat více a ztratí všechno.
 - 5) Přeceňuje vlastní rozum a často vyjednává „**bud' všechno, nebo nic**“.
 - 6) Myslí si, že má ve všem pravdu a drží „**monopol na pravdu**“.
-



Shrnutí přednášky

- Podílet se na vyjednávání mohou dvě a více osob. Jde o vyřešení problémů, o zhodnocení minulých zkušeností a nástin budoucí perspektivy.
- Lze vidět rozdíly mezi obchodním, politickým a odborně vědeckým vyjednáváním. Každý z vyjednávačů má určité záměry, což si musí uvědomit druhá strana, včetně vztahové úrovně.
- Po ukončení vyjednávání je vhodné provést jeho rozbor, který zahrnuje:
 - zda byl cíl vyjednávání oběma stranám jasný,
 - zda bylo vyjednávání vedeno se správným vyjednávačem,
 - zda bylo vedeno ve správný čas a na správném místě,
 - zda byla splněna všechna očekávání,
 - zda vyjednávači dostatečně naslouchali a kdo více mluvil,
 - zda byly brány rovněž názory protistrany, a když ne, tak proč,
 - zda byl čas dobře zužitkován,
 - jaká byla verbalizace a argumenty,
 - v jakém tónu bylo vyjednávání vedeno,
 - zda se objevovala kritika.
- Pozornost je třeba věnovat také neverbálním parametrům.