



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 vyjednávače, který je aktivní a přebírá iniciativu.

Opačné charakteristiky vykazuje taktika **následovat**.

Následování může být součástí **kompetitivní** strategie.

Vyjednávač 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

---

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 vyjednaváče

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

Nadaný vyjednaváč 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 vyjednavatel vyvarovat **egocentrismu**.

---

# Typy interkulturního vyjednávání



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**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.