

# Komunikační dovednosti

## Přesvědčování a vyjednávání



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Mgr. Lubomír Nenička, Ph.D.**  
Katedra ekonomie a veřejné správy



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



# Přesvědčování

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Přesvědčování je ovlivňování, při kterém se přesvědčovaný jedinec pod vlivem přesvědčujícího dobrovolně, zainteresovaně a zúčastněně ujistí o zdůvodnění určitého stanoviska.



*Podrobněji k přesvědčování viz také  
Studijní opora, s. 96-99, 101.*

---

# Racionální přesvědčování a způsoby argumentace

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Přesvědčování pomocí logické argumentace a důkazů.

Používají se různé způsoby argumentace:

- Argumentace protiklady (pro a proti)
  - Argumentace příklady
  - Argumentace zobecněním
  - Argumentace podobností (analogií)
  - Argumentace typickými znaky
  - Argumentace příčinami
  - Argumentace autoritou
-

# Emociální a motivační přesvědčování

---

Přesvědčování pomocí emočního působení. Obracejí se na posluchačovy potřeby, přání, touhy a zájmy.

Ve snaze porozumět potřebám ostatních lze využít hierarchii potřeb A. Maslowa.



# Zásady při vyjednávání

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Zrcadlete

Nepředpokládejte

Ptejte se

Buďte empatičtí a naslouchejte

Omezte JÁ

Omezte negaci

Nepodléhejte emocím

Snažte se najít společné zájmy

Hledejte řešení přijatelná pro všechny zúčastněné

---

## Virtuální (Předstírané)



## Soupeřící (kompetitivní)





## Kooperativní



## Principiální

Důraz je kladen na prosazování příslušných principů (např. spravedlnosti), které jsou při jednání důležitější než dosažení kompromisu, přijatelného pro obě strany.



# Strategie a postup při vyjednávání

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Cestou k úspěšnému vyjednávání je zohledňování zájmů a potřeb jednajících stran a eliminace tzv. pozičního vyjednávání.

Prvním krokem je vyjasnění si vlastních zájmů a poté zaměření se na zájmy druhé strany.

Stanovení si hranice možných ústupků, mít alternativu pro případ nedosažení cíle v plné míře (BATNA – Best Alternative to a Negotiated Agreement).

Pokud to jde, ovlivnit výběr místa jednání a zasedací pořádek

Zvolit vyjednávací styl odpovídající situaci a druhé straně.

---

# 5 kroků průlomového jednání

---



- 1.) Ovládnutí vlastního chování
  - 2.) Přejděte na stranu partnera v jednání
  - 3.) Přeneste jednání do jiného rámce
  - 4.) Hledejte zájmy
  - 5.) Prosazujte reálný pohled
-

# Vyjednávací triky

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Maskování

Zainteresování protihráče

Předstírání neznalosti/naivity

Klamný cíl

Předstírání nezájmu

Otázky místo odpovědí

Časový tlak



*K vyjednávání viz podrobněji Studijní opora, s. 78-82.*

---

## Kolaps

**Nedohoda** – umožňuje pokračovat později v jednání např. za jiných podmínek

## Dohoda

---



# Shrnutí

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Přesvědčování může být nebo racionální (na základě logických argumentů) nebo neracionální, působící na emoce.

Mezi zásady správného vyjednávání patří zohledňování zájmů a potřeb jednajících stran a eliminace tzv. pozičního vyjednávání.

Rozlišují se následující typy vyjednávání: předstírané, konfrontační, kooperativní a principiální.

Postup k úspěšnému vyjednávání zahrnuje vyjasnění si vlastních zájmů a poté zaměření se na zájmy druhé strany, stanovení si hranice možných ústupků, i alternativy pro případ nedosažení cíle v plné míře (BATNA – Best Alternative to a Negotiated Agreement).

Ideálním výsledkem vyjednávání je dohoda, která zohledňuje zájmy obou vyjednávacích stran.

---