

# Vyjednávání a argumentace

---



University  
of Applied  
Management



# **Vyjednávání, a argumentace**

---

## **Autoři**

Petr Pacher  
Lucie Baronová  
Daniela Kolomazníková  
Daniel Kettner

## **Úprava textu**

University of Applied Management Inc., odštěpný závod

## **Sazba, ilustrace a obálka**

University of Applied Management Inc., odštěpný závod

**2019**

4. revidované vydání



University  
of Applied  
Management

# **Vyjednávání, a argumentace**

## **Autoři**

Mgr. et Mgr. Petr Pacher, Ph.D., MBA

PhDr. Lucie Baronová

Mgr. Daniela Kolomazníková, MBA

Mgr. Daniel Kettner, MBA

## **Vydavatel a nakladatel**

University of Applied Management Inc., odštěpný závod  
Žitná 562/10, Nové Město, 120 00 Praha 2

## **Název a adresa tiskárny**

Benefit Print,  
Božetěchova 3003/133,  
612 00 Brno-Královo Pole

**4. revidované vydání, 2019**

**ISBN 978-80-88186-22-9**

Žádná část této publikace nesmí být kopírována,  
nebo rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoliv formě či  
jakýmkoliv způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.



University  
of Applied  
Management

# OBSAH

---

Vítejte.....	7
Pravidla během setkání.....	8
Jak s touto publikací pracovat?.....	9

## 1. setkání

Váš dopis sobě na konci modulu.....	14
Cíle.....	15
Úvod do vyjednávání a argumentace.....	16
Technika vzájemného porozumění.....	21
Elevator pitch/výtahová věta.....	40
Technika nevyřčených otázek.....	43
Důvěra.....	46
Obavy.....	48
Vyjednávání.....	57
Poslední možná úroveň při vyjednávání.....	68
Dílčí úkoly.....	70

## 2. setkání

Cíle.....	73
Základní pravidla vyjednávání.....	74
Základní elementy vyjednávání.....	80
Metody vyjednávání.....	88
Obrana proti manipulaci.....	96
Dílčí úkoly.....	98

## 3. setkání

Cíle.....	101
Příprava na praktické cvičení ve dvojici.....	102
Základní pravidlo.....	122
Dílčí úkoly.....	124
Modulová práce.....	126
Zdroje.....	128
Autoři.....	129



# Vítejte, začíná nová éra vašeho života.

Od teď se naučíte jednat s kýmkoliv  
a získat vždy přesně to,  
co potřebujete.





## Vítejte!

---

Dnešní den je dnem změny ve vašem životě! Změna se týká hned několika oblastí, a to konkrétně, jak správně vytvořit porozumění a vztah s každým, s kým chcete. Dále pak, jak jednat a prosazovat svoje názory, postoje a přesvědčení. A nakonec se seznámíte s praktickým použitím vyjednávací techniky, abyste vždycky mohli získat, co chcete a případně, abyste uměli zastavit před tím, než něco ztratíte.





## Pravidla během setkání

Pokud opravdu chcete dosáhnout všeho, čeho dosáhnout můžete, dodržujte prosím následující pravidla. My uděláme vše pro to, abychom vám vytvořili podmínky k tomu, abyste získali nové vědomosti a uměli je efektivně používat. Zda se tak opravdu stane, však záleží hlavně na vás.



**Informací bude mnoho** a cvičení budou náročná, proto se prosím před samotnou výukou i během ní **dostatečně stravujte a dodržujte pitný režim**. Také je vhodné, abyste hodně odpočívali a neponocovali - cvičení vyžadují maximální soustředěnost.



Během dní, kdy bude trvat výuka, se prosím **vyvarujte alkoholu a jiných drog**. Čím více budete skutečně sami sebou, tím lepších výsledků dosáhnete.



**Buďte proaktivní**. Kdykoliv vám něco bude vrtat hlavou, nebo si nebudete něčím jisti, zeptejte se svého lektora. Nemějte obavy, jelikož váš dotaz může velkou měrou pomoci i ostatním. Neptejte se ostatních účastníků, protože není jisté, zda znají správnou odpověď. Věřte tomu, že je pro vás mnohem výhodnější se teď zeptat a ihned získat správnou odpověď, než později litovat, že jste něčemu nerozuměli.



Lektor má zodpovědnost za průběh výuky, a proto má **plné právo znemožnit přístup** osobám, které by se svojí aktivitou snažily výcvik jakkoliv účelově narušovat.



Při absolvování tohoto modulu dbejte prosím na to, že si budete jisti významem každého slova, na které narazíte. K dispozici budete mít vždy připravené slovníky cizích slov a slovníky spisovného jazyka. Pokud se stane, že budete mít pocit, že danému slovu nerozumíte, nebo vám pravděpodobně uniká nějaký z jeho významů, objasněte si ho.

Pozor! Častou chybou je, že se lidé domnívají, že takto budou působit jen nová a neobvyklá slova. Není tomu tak, existuje mnoho slov, která lidé aktivně využívají, aniž by plně chápali, co znamenají.



A poslední, velmi důležité pravidlo. Účastníky výcviku vnímejte jako uzavřenou skupinu. **Vše, co se ve skupině odehraje, tam také zůstane**. Stejně jako vy si můžete dovolit být otevření, dopřejte tuto výsadu i ostatním účastníkům.

# Jak s touto publikací pracovat?



Zde je názorný příklad, jak používat tuto publikaci. Podívejte se na vysvětlení částí, které vás zde čekají.

Vyjednávání a argumentace  
Technika vzájemného porozumění

## Technika vzájemného porozumění

Z obchodního hlediska by se tato fáze jednání dala nazvat jako úvod. Tzv. ice breaker, tedy prolomení ledu.

**Porozumění**  
Není problém jej dosáhnout použitím psychologické techniky. Je to tzv. technika ARK. Touto technikou si vytvoříte vztah s jakýmkoliv člověkem. Cílem je získat člověka do vzájemné komunikace tak, aby se neostýchal hovořit. Porozumění se skládá ze tří částí: KOMUNIKACE, AFINITA (ochota komunikovat) a REALITA. Přičemž porozumění je vyznačeno jako obsah plochy trojúhelníku. Čím větší plocha, tím lepší vztah. A jak toho dosáhnout? Posouvajte jednotlivé vrcholy tím, že na nich budete aktivně pracovat a podporovat je. Odměnou vám bude mnohem kvalitnější vztah s druhými. Funguje to ale i obráceně. Když budete jednotlivé vrcholy trojúhelníku zanedbávat, bude se zhoršovat i kvalita vašich vztahů.

**PŘÍKLAD**  
V soužití partnerů bývá afinita zpravidla vysoká, dokud se nepohádáte. To v dané chvíli způsobí značné snížení ochoty být ve společném prostoru. Někdy to může mít i extrémní dopad, kdy jeden z partnerů během hádky nebo krátce po ní okamžitě opouští váš vzájemný prostor, který jste v danou chvíli sdíleli.

**CVIČENÍ**  
Při jaké příležitosti jste se cítili velmi příjemně, když o vás někdo projevoval v komunikaci opravdový zájem?

**VYSVĚTLENÍ**  
1) **Exaktní** = přesné

Každému tématu je věnován dostatek učebního textu, který vysvětlí danou problematiku. Pro lepší pochopení bývá text doplněn o názorné obrázky.

Pro lepší pochopení uvádíme konkrétní příklady a příběhy z praxe.


Pochopení studované látky si ověříte pomocí cvičení, které následuje ihned po vysvětlujícím textu.

Problémová cizí slova najdete vysvětlená v poznámce pod čarou. Kromě toho máte k dispozici i slovníky. Hotové cvičení vám zkontroluje supervizor.



Navíc na konci publikace naleznete **volné papíry**, které je možné vytrhnout a použít jako prostor na poznámky, nebo jako záložku na místě, kde si budete chtít cokoli poznamenat.


Vyjednávání a argumentace  
Technika vzájemného porozumění


 **CVIČENÍ**


**Cvičení na posílení pozitivních emocí**

Jistě si nemusíte představovat, že vás čeká v blízké době důležité vyjednávání. Stačí se podívat do dířky a určitě to tam najdete. Využijte tohle cvičení k tomu, že si ujasníte co nejvíce parametrů, které potřebujete proto, abyste opravdu měli kompletní pocit připravenosti.

**Působíte přirozeně pozitivně naladěni?**  
Říkáte si, že tohle je hračka? Buďte prosím obezřetní. Je-li něco z výčtu posilovačů afinity extrémně důležité, je to právě tohle pravidlo. Když zapomenete na všechno, udržte alespoň tohle. Přirozená pozitivita je otázkou naučeného postoje. Ano, naučeného. Nikdo není vždy a za všech okolností pozitivní. Klidně se může stát, že právě dnešní den není vašim nejsvětlejším. A proč? Tisíce důvodů; špatně jste spali, ráno jste se pohádali se svým protějškem a nestihli jste to urovnat, po cestě na tento trénink jste dostali pokutu, přijeli jste pozdě, prostě teď prožíváte neradostné období a tak dále a tak dále. Nikdo nemá právo vás soudit za to, že to teď není famfárové. Ale můžeme s tím něco udělat, co říkáte? Můžeme se naučit techniku, která vám pomůže tento postoj zlepšit.

 **K čemu toto cvičení slouží?**  
Účelem tohoto cvičení je umět vyvolat pozitivní pocit kdykoliv to budete potřebovat. Umět pozvednout vlastní náladu i ve chvílích, kdy to není jednoduché. Umět si vohnat veselou krev do žil a zhluboka se nadechnout. Vohnat do plic vzduch, který při výdechu vykouzlí na vašich rtech úsměv i přesto, že máte slzu na krajíčku a raději byste se někam schoulili. Naučit vás, že jedině úsměv roztává ledy netečnosti a jedině s pozitivním naladěním uděláte ty správné kroky přes překážky Vašeho osudu.

 **Kdy a proč se vyplatí tuto techniku používat?**  
Vždy a všude. Umět se usmát na lidi kolem vás nic nestojí kromě energie. Jsem přesvědčen, že se mnou budete souhlasit, když napíšete, že ten efekt stojí za to. Nejdě ani vyčíslet v penězích, kolik to přinese nejen vám ale i všem kolem. A i přesto, že se nemusíte cítit zrovna nejlépe, tak s úsměvem to zvládnete mnohem mnohem a mnohem lépe. To už ale víte.

 **Jak se naučit tuto techniku?**  
Nyní sedíte, takže je to jednodušší. Posad'te se pohodlně. Sed'te vzpřímeně na židli s rovným opěradlem. Za-vřete oči. Není to koncentrační cvičení, takže budete myslet. Hlavní věc je vybavit si a soustředit se na poslední událost, kterou si uvědomíte a byla úžasná. Skvělá. Perfektní. Prostě tako-vá, že jste si říkali „Kvůli tomu se vy-platí žít“, „Proto má smysl žít“. Tako-vá událost, která ve vás vyvolala pocit,

*Poznámky*

---

---

---

U každého cvičení si vždy pozorně přečtěte následující informace:

Úvodní text ke cvičení.

Jaký je účel tohoto cvičení?

Jak ho využijete v běžném životě?

Jak správně provést toto cvičení.

Prostor pro poznámky.



# **Vyjednávání a argumentace**

1. setkání



## Váš dopis sobě na konci modulu

---

Dobrý den!

Věnujte prosím trochu času sami sobě a použijte tento prostor pro tvorbu vaší budoucnosti. Napište si dopis, který chcete číst na konci modulu tak, že budete číst o tom, co se po dobu vašeho studia tohoto modulu stalo. Piště to prosím tak, že se nyní díváte do budoucnosti a váš pohled spojíte s tím, proč studujete tento modul. Budete tedy psát o tom, co chcete, aby se během studia tohoto modulu stalo. Napíšete to však způsobem, že už se to stalo. Tedy budete psát v minulém čase o tom, co vás čeká.

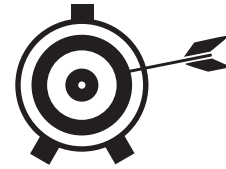
### **Pomocné otázky:**

Co očekávám od studia tohoto modulu?

Co se změní v průběhu studia tohoto modulu?

Čeho chci dosáhnout studiem tohoto modulu?

Na co se díky studiu tohoto modulu těším?



# Cíle

---

**Hlavním cílem** dnešního setkání je vnést vám jasno do oblasti vyjednávání a argumentace s pomocí seznámení se s teorií, příklady a následného tréninku každé situace. Není nutné být přeborníkem ve všech oblastech aplikované komunikace, protože to z hlediska principu jde proti přirozenosti vašich osobností. Někteří jste zastánci měkčích způsobů jednání, jiní preferujete ty tvrdší. Hlavní však je, abyste věděli co nejvíce o všech způsobech a až poté se rozhodli, který systém úspěšně použijete.

*Pokud chcete být maximálně přesvědčiví, nepotlačujte svoji přirozenost. Zvolte si ty vyjednávací postupy a techniky, které k vašim osobnostem sedí nejvíce. Díky tomu pak budete působit zcela autenticky a budete dosahovat těch nejlepších výsledků.*

## **Dalšími cíli jsou:**

- ⇒ Ujasnit si, které komunikační systémy vám nejvíce vyhovují.
- ⇒ Analyzovat úplně každý neúspěch a zjistit, kde se stala chyba.
- ⇒ Přenést co nejvíce z probraného do praxe a ověřit si, co je pro vás nejvíce přínosné.

**Chyby prosím vnímejte jako významnou příležitost k získávání zkušeností. Po rozluštění chyb a jejich příčin přecházejte k novému žádoucímu chování, které povede k očekávaným výsledkům.**





# Úvod do vyjednávání a argumentace

Výkladový slovník<sup>1</sup> říká, že argumentace je způsob jednání, kdy řečník posluchačům předkládá informace takovým způsobem a v takové podobě, aby je získal na svoji stranu. A vyjednávání pochází ze slovesa „vyjednat“, což podle slovníku spisovné češtiny<sup>2</sup> znamená postarat se o to, aby někdo něco měl nebo dostal.

Protože všechny techniky, se kterými se dnes seznámíte, jsou použitelné napříč celými vašimi životy, nebudeme se zabývat jednotlivými možnostmi použití, nýbrž budeme řešit pouze principy. A když myslíme celými životy, opravdu tomu tak je. Pojd'te se přesvědčit.



CVIČENÍ

*Kdy se vám naposledy stalo, že jste vyjednávali v práci - úspěšně?*

---

---

---

---

*Jaké argumenty jste použili? Proč právě tyto?*

---

---

---

---

*Co jste udělali dobře?*

---

---

---

---

*Co kromě argumentů ještě fungovalo?*

---

---

---

---

*Dokážete z toho vyvodit nějaké pravidlo?*

---

---

---

---

<sup>1</sup> KRAUS, Jiří. *Výkladový slovník*. Academia, 2005, ISBN 978-80-200-1415-3.

<sup>2</sup> *Slovník spisovné češtiny*. Lingea, 2011, ISBN 978-080-087471-27-2.



CVIČENÍ

*Kdy se vám naposledy stalo, že jste vyjednávali v práci - neúspěšně?*

---

---

---

---

*Jaké argumenty jste použili? Proč právě tyto?*

---

---

---

---

*Co kromě argumentů ještě fungovalo?*

---

---

---

---

*Co příště vylepšíte?*

---

---

---

---



CVIČENÍ

*Kdy se vám naposledy stalo, že jste vyjednávali v rodině - úspěšně?*

---

---

---

---

*Jaké argumenty jste použili? Proč právě tyto?*

---

---

---

---

*Co kromě argumentů ještě fungovalo?*

---

---

---

---



*V čem se argumentování v rodině liší od jiných případů?*

---

---

---

---



CVIČENÍ

*Kdy se vám naposledy stalo, že jste vyjednávali v rodině - neúspěšně?*

---

---

---

---

*Jaké argumenty jste použili? Proč právě tyto?*

---

---

---

---

*Co kromě argumentů ještě fungovalo?*

---

---

---

---

*Co jste udělali dobře?*

---

---

---

---

*Jak to ovlivnilo vztah ostatních k vám?*

---

---

---

---



CVIČENÍ

*Kdy se vám naposledy stalo, že jste vyjednávali mezi přáteli - úspěšně?*

---

---

---

---

*Jaké argumenty jste použili? Proč právě tyto?*

---

---

---

---

*Co kromě argumentů ještě fungovalo?*

---

---

---

---

*Co jste udělali dobře?*

---

---

---

---



CVIČENÍ

*Kdy se vám naposledy stalo, že jste vyjednávali  
mezi přáteli - neúspěšně?*

---

---

---

---

*Jaké argumenty jste použili? Proč právě tyto?*

---

---

---

---

*Co kromě argumentů ještě fungovalo?*

---

---

---

---



CVIČENÍ

*Co příště vylepšíte?*

---

---

---

*Změnil se na základě toho nějak váš vztah  
ke zmíněným přátelům? Proč?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Technika vzájemného porozumění

## Hlavní techniky

Ať už se jedná o vyjednávání nebo argumentaci, vždy platí základní pravidla, která vám ulehčí celý průběh jednání. Nejde o to, že pokud je nebudete dodržovat, nepodaří se vám dosáhnout svého. Spíše platí, že pokud je budete dodržovat, celý průběh jednání se stane mnohem snazší. Nečekejte ani, že se vám podaří uspět vždy. Ale díky využívání základních pravidel se vaše pravděpodobnost na úspěch výrazně zvýší. Zejména proto, že nebudete muset myslet na potenciální hrozby a jejich zvládání a spíše se budete soustředit na opravdový smysl a lépe budete mířit k vašemu cíli. Princip navození porozumění je technikou, která vám umožní velmi hladký průběh jednání. Jakéhokoliv.

Z obchodního hlediska by se tato fáze jednání dala nazvat jako úvod. tzv. ice breaker, tedy prolomení ledů. Pokud chcete být v obchodě úspěšní, není možné vynechat krok, kde s protistranou navazujete přátelský vztah. Je to právě přátelský vztah a vzájemné sympatie, které nakonec, v rámci obchodu, rozhodnou ve váš prospěch.

Pokud bychom šli do detailu a znali opravdu výborně typologii lidí, narazili bychom na určitý typ lidí, u kterých je navazování přátelského vztahu vnímáno negativně, ale to neznamená, že byste tuto, pro ně formální část jednání, měli vynechat.

*Stalo se vám někdy, že jste si něco nekoupili jen proto,  
že vám byl prodejce extrémně nesympatický?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Potřebovali jste danou věc?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



CVIČENÍ



## Porozumění

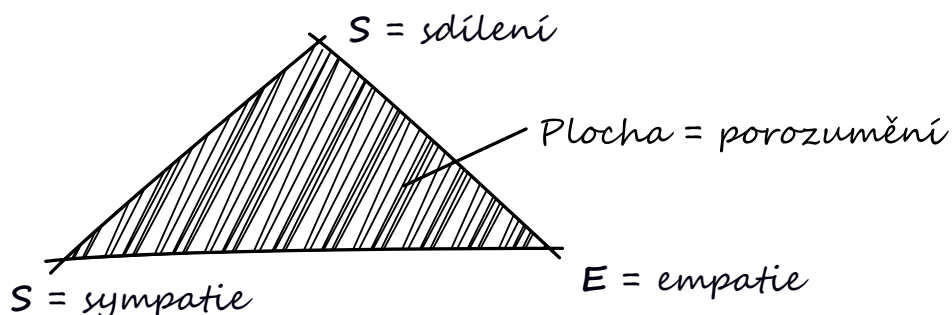
Jistě znáte ten pocit, kdy jste na druhého tak silně navázáni, že máte pocit, že jste se museli znát ještě léta předtím, než jste se potkali. Ačkoliv nejsou taková souznění až tak obvyklá, pravdou je, že není tak složité jich dosáhnout s použitím psychologických technik. Tato technika se nazývá princip SES. S její pomocí lze vytvořit vztah s jakýmkoliv člověkem.

Prvotním cílem je zapojit člověka do vzájemné komunikace tak, aby se neostýchal hovořit. Pokud bychom chtěli porozumění analyzovat a rozdělit jej na určité podslůžky, bude se skládat ze tří částí: SDÍLENÍ, EMPATIE a SYMPATIE. Pro lepší pochopení je posléze vhodné tyto tři složky znázornit graficky, kde tvoří trojúhelník. Porozumění je potom plocha tohoto trojúhelníku. Čím větší je plocha, tím lepší je vztah.

### A jak konkrétně porozumění dosáhnout?

Rozšiřujte jednotlivé vrcholy tím, že na nich budete aktivně pracovat a podporovat je. Odměnou vám pak bude mnohem kvalitnější vztah s druhými lidmi. Funguje to ale i obráceně. Když budete jednotlivé vrcholy trojúhelníku zanedbávat, bude se zhoršovat i kvalita vašich vztahů.

### Znázornění techniky porozumění Trojúhelník SES:



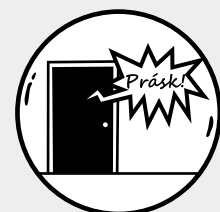
## Sympatie

První pilíř trojúhelníku SES. Sympatie znamená příbuznost, vzájemný vztah nebo blízkost. Sympatie značí to, jak jste si s danou osobou blízcí a je vám tudíž příjemné být fyzicky v její blízkosti. Sympatie znamená, že je vám druhý člověk milý, příjemný a chcete s ním trávit čas, protože mezi vámi probíhá určitá chemie a napojení. Pokud se bavíme o partnerském vztahu, sympatii pak chápeme jako klasickou přitažlivost.



PŘÍKLAD

V rámci soužití partnerů bývá sympatie zpravidla vysoká, dokud se nepohádají. To v dané chvíli způsobí značné snížení ochoty sdílet společný prostor. Krásnou ukázkou může být, když jeden z partnerů během hádky nebo krátce po ní „práskne dveřmi“ a snaží se být od partnera co nejdále – sympatie v tu chvíli klesla. V tomto případě se však jedná pouze o přechodný stav, který posléze naopak může vyústit v ještě silnější vztah, než byl před hádkou.





PŘÍKLAD

Přímý vztah sympatie a ochoty nejen sdílet prostor, ale i komunikovat, odráží používání mobilního telefonu. Jistě znáte situace, kdy vám volá telefonní číslo a vy toto číslo velmi rádi zvednete se slovy „*Jé, právě jsem na tebe myslel/a*“. Na druhé straně pak existují situace, kdy po zahlédnutí jména volajícího máte chuť telefon někam odložit – jasný důkaz nízké sympatie.



U sympatie není podstatné, zda s danou osobou právě jste či nikoliv. Sympatie si vytváříte tím, že hodnotíte informace o dané osobě. Dejte však pozor, aby informace, kterými disponujete, odpovídaly skutečnosti, a aby byly odrazem vašeho vlastního vnímání. Jedině tak budou sympatie postaveny na reálných základech.



PŘÍKLAD

Možná se vám někdy stalo, že jste někde o někom něco zaslechli a již jen to ve vás způsobilo pocit náklonnosti. Mohly to být například zvěsti o tom, jak je daná osoba šarmantní, jak pomohla staré nemohoucí babičce, případně něco podobně šlechetného. Vzhledem k tomu, že dané jednání bylo zcela v souladu s vašimi hodnotami, aniž byste danou osobu viděli, vytvořili jste si k ní pozitivní vztah. Jaké však mohlo přijít překvapení, když jste danou osobu poznali na živo a její skutečné chování bylo pravým opakem toho, co jste si předtím vysnili.

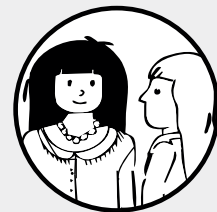


Do podobné situace se mnohou dostat lidé, kteří si oblíbí nějakou seriálovou postavu a poté se náhodně setkají s hercem na živo. Toto dokazuje, jak silně lze vybudovat sympatii i bez vzájemné blízkosti.



PŘÍKLAD

Manželka popisovala manželovi jednání své kolegyně v práci. Vzhledem k tomu, co se o ní dozvídal, přistihl se při tom, že jí začíná čím dál tím více opovrhovat. Přitom danou kolegyni osobně několikrát potkal a jeho sympatie k ní byla dosud na indiferentní úrovni – nebyla ani nízká, ani vysoká.



A vám se klidně mohlo stát něco podobného třeba i v obráceném duchu. Tedy, že jste zaznamenali informace o člověku ve velmi pozitivním světle, a to ovlivnilo nejen touhu jej poznat, ale i vaše první hodnocení jeho projevů chování.

Všechna tato ovlivnění ve vás mohou vyvolat chybu v posuzování a vy zaujmete postoj vůči člověku, aniž by váš názor na něj byl ovlivněn vaší přímou zkušeností. O to těžší je to v situacích, kdy jste toho druhého nikdy neviděli a váš postoj vůči němu se utváří právě jen na základě zprostředkovaných informací. Ty nemohou být zcela objektivní už proto, že vám je někdo zprostředkovává. Výhodnější pro jednání je používat postoj pozitivní psychologie tím, že překonáte nižší emoce a pouze zvýšíte ostražitost smyslů. Hodnotit budete až na základě vlastního zjištění.

Podobným způsobem postupují psychologové a terapeuti. Jejich posláním není klienta ihned hodnotit, ale skutečně jej co nejlépe vnímat bez emočního zapojení a až posléze si vytvořit představu, která bude založená právě na co nejpečlivějším a co neobjektivnějším pozorování. Vyzkoušejte aplikovat podobný postup, zjistíte, jak moc mohl být první dojem mylný.





CVIČENÍ

Ve spolupráci s jedním nebo dvěma známými, kamarády či rodinnými příslušníky si vyzkoušejte, jak odlišný je první dojem každého člověka. Při vhodné příležitosti, například při návštěvě vaší oblíbené kavárny, se s ostatními domluvíte, vezmete kus papíru a každý samostatně na něj napíše, jaký první dojem na vás dělají ostatní návštěvníci kavárny (stačí vybrat několik z nich). Pak své zápisky porovnejte.

*Jak moc se první dojmy ostatních lišily od vašich?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



TIP

Pamatujte, že existuje předpoklad; každý váš smysl vnímá objektivně. Předpokládáme, že daný smysl funguje v mezích normálu. Když oko vidí černou, vidí prostě černou barvu a až vlastní hodnocení tomu může přisoudit význam „Jé, to je krásná barva“ nebo také „No to je teda hnus“.

Stejně tak vnímáte věci a osoby ve svém okolí. Je to až další proces, který vnímanému objektu přiřadí nějaký vztah. A tento vztah se u různých lidí může velkou měrou lišit. Více si o tom povíme v rámci rozebírání empatie.

Pro dosahování nejlepších výsledků je důležité mít s lidmi vybudovaný a udržovaný vztah na takové úrovni, aby byl co nejbližší kladnému pólu. Je to jedna ze zásad kvalitního porozumění.



POZOR

Pozor, to neznamená, že máte být zadobře s každým. S některými lidmi si díky příliš výrazným odlišnostem nesesednete. I s nimi byste byli teoreticky schopní navázat porozumění a pozitivně naladěný vztah. Otázkou však je, kolik byste do toho museli investovat a zda to má smysl. Ten, kdo se snaží vycházet skutečně úplně s každým, posléze ztrácí sám sebe.



## Čím lze zvýšit sympatie?

### Pravidlo 1 - Působíte přiměřeně sebejistě

Tento předpoklad je splnitelný už jen na základě jediného parametru; jste kvalitně připraveni na jednání. Samozřejmě za předpokladu, že netrpíte chronickou absencí pocitu vlastní hodnoty.

Ani si nedokážete představit, jak je toto podceňováno. Víte, kolik jednání bylo díky tomu zcela zbytečných? Kolik obchodních setkání se ani nemuselo uskutečnit jen proto, že bylo absolutně neúčelných? Kolik porad bylo šitých horkou jehlou? Kolik setkání bylo trapných jen proto, že vlastně nebylo o čem hovořit?



POZOR

Pozor na častou chybu zkušenějších. S postupujícím časem a zkušenostmi mají často lidé tendenci podceňovat přípravu. Ano, je pravda, že zkušenosti Vám mohou pomoci. Ale dají vám pouze obecné informace. A dobré jednání je založeno na tom, že znáte konkrétní informace o vaší protistraně, které jste si mohli zjistit opravdu jen v rámci přípravy. Nenechte se tedy ovlivnit časovým tlakem a přípravu provádějte opravdu vždy. Udělejte si z ní rituál před jednáním. Tak samozřejmě, jako je například ranní čištění zubů.

### Potřeby

Máte jasno v tom, že strana, se kterou budete jednat, potřebuje/prospěje jí/ocení to, co jí poskytnete. Tedy je evidentní, že je to pro ni prospěšné. Ostatně i dané přesvědčení zlepší vaši přesvědčovací schopnost a přiměřenou sebejistotu. Tyto potřeby mohou být uvědomělé, ale také skryté. Je proto velmi důležité, abyste před tím, než se pustíte do nabízení řešení, tyto potřeby společně pojmenovali, a aby je pokud možno vyjádřil jasně váš komunikační partner.



PŘÍKLAD

Prodat každému elektrický vysavač ve vesnici, kde dosud není zavedena elektrická energie, sice může vypadat jako vrchol obchodního umu, ale když se na to podíváte z hlediska ochoty kupujících následně komunikovat, tak ta moc vysoká nebude. Tedy v případě, že se nebavíme o těch nejsprostších nadávkách. Je proto nejen pravděpodobně, že následující setkání nebude příjemné, ale že si od vás tito zákazníci již nikdy nic nekoupí.

To je ještě veselý příklad, zkuste se však zamyslet nad tím, kolik lidí prodává své zbytečné produkty/služby v živelném přesvědčení o tom, že jsou prospěšné. A právě tím jsou nebezpeční, protože ve vás vyvolají autentický pocit, že sice už všechno máte, ale toto je právě ta poslední věc, kterou bezpodmínečně musíte mít. A až ji mít budete, jediné potom můžete být opravdu šťastní. Procitnutí z takových poblouznění však často bývají velmi velmi trpká.



CVIČENÍ

## Cvičení na posílení vyšších emocí

Že vás čeká v blízké době důležité vyjednávání, si jistě nemusíte představovat – stačí se podívat do diáře a určitě tam nějaké najdete. Využijte tohoto cvičení k tomu, že si ujasníte co nejvíce parametrů, které potřebujete proto, abyste opravdu měli kompletní pocit připravenosti. Můžete k tomu využít všechny dostupné nástroje – vaše zkušenosti, internet, knihy, znalosti lidí kolem vás, zkrátka vše. Máte nyní jedinečnou příležitost začít na věci nahlížet jinak a dovolit si tak získat nové výsledky.

### Působíte přirozeně pozitivně naladěni?

Říkáte si, že tohle je hračka? Buďte prosím obezřetní. Je-li něco z výčtu posilovačů sympatií extrémně důležité, je to právě toto pravidlo. Když zapomenete na všechno, udržte alespoň toto. Přirozená pozitivita je otázkou naučeného postoje. Ano, naučeného. Nikdo není vždy a za všech okolností pozitivní. Klidně se může stát, že právě dnešní den není vašim nejsvětlejším. A proč? Tisíce důvodů; špatně jste spali, ráno jste se pohádali se svým protějškem a nestihli jste to urovnat, po cestě na tento trénink jste dostali pokutu, přijeli jste pozdě, prostě teď prožíváte neradostné období a tak dále a tak dále. Nikdo nemá právo vás soudit za to, že to teď není famfárové. Ale můžeme s tím něco udělat, co říkáte? Můžeme se naučit techniku, která vám pomůže tento stav kdykoliv zlepšit.



### K čemu toto cvičení slouží?

Účelem tohoto cvičení je umět vyvolat pozitivní pocit kdykoliv to budete potřebovat. Umět pozvednout vlastní náladu i ve chvílích, kdy to není jednoduché. Umět si vehnat veselou krev do žil a zhluboka se nadechnout. Vehnat do plic vzduch, který při výdechu vykouzlí na vašich rtech úsměv i přesto, že máte slzy na krajíčku a raději byste se někam schoulili. Naučit vás, že jediné úsměv roztává ledy netečnosti a jediné s pozitivním naladěním uděláte ty správné kroky přes překážky vašeho osudu.



### Kdy a proč se vyplatí tuto techniku používat?

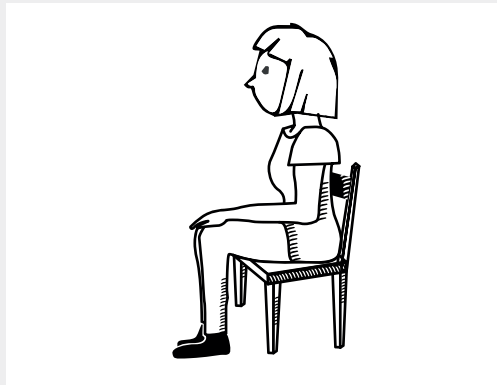
Vždy a všude. Umět se usmát na lidi kolem sebe nic nestojí, kromě trochy energie. Jsme přesvědčeni, že s námi budete souhlasit, když napíšeme, že ten efekt stojí za to. Nejde ani vyčíslit v penězích, kolik dobrého to přinese nejen vám, ale i všem kolem. A i přesto, že se nemusíte cítit zrovna nejlépe, tak s úsměvem to zvládnete mnohem, mnohem lépe. To už ale víte.

Pro ty, kterým nestačí pouze čistá víra, tato metoda vychází mimo jiné z neurolingvistického programování a je založena na propojených neurálních drahách. Tím, že jste zvyklí se usmívat v příjemných situacích, je s úsměvem spojen příjemný pocit. A kupodivu to funguje i naopak, tím, že se začnete usmívat, si můžete příjemný pocit přivodit. Na druhou stranu se dnes z pozitivního myšlení stává jakési další náboženství, a to není dobře. Být občas smutný, rozladěný atp. je v pořádku a je to přirozené. Ten, kdo bude potlačovat své přirozené pocity příliš často, si může hodně uškodit. Vaše skutečné „já“ se takto nenechá zašlapávat do nekonečna. Nemluvte o tom, že pokud nebudete šťastní/ pozitivní autenticky, druhá strana to pozná a akorát vám to může uškodit.



### **Jak se naučit tuto techniku?**

Nyní sedíte, takže je to jednodušší. Posad'te se pohodlně. Sed'te vzpřímeně na židli s rovným opěradlem. Zavřete oči. *Není to koncentrační cvičení, takže budete myslet. Hlavní věc je vybavit si a soustředit se na poslední událost, kterou si uvědomíte a byla úžasná. Skvělá. Perfektní. Prostě taková, že jste si říkali „Kvůli tomu se vyplatí žít“, „Proto má smysl žít“.* Taková událost, která ve vás vyvolala pocit, že ji chcete zažívat pořád. Takový pocit, že kdybyste jej měli v sobě pořád, tak byste zvládli úplně všechny životní překážky a nástrahy. Tak přesně tohle máme na mysli. Užívejte si ten pocit, který jste prožívali. Představujte si, že přesně to stejné zažíváte znovu. Jste přímo tam a můžete zastavit čas.



Rozhlédněte se v duchu kolem sebe a vnímejte všechno příjemné. Opájejte se tou nádherou, která vás obklopuje. Přitom si představujte, jak se do vás dostává pozitivní energie. Proudí do vás všemi směry, a to neuvěřitelně silně. Nabíjí vás. Jste středem vesmíru. Až budete mít pocit maximálního naplnění, se zavřenýma očima použijte tzv. techniku kotvení. Pomalu otevřete oči.

Poznámky:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

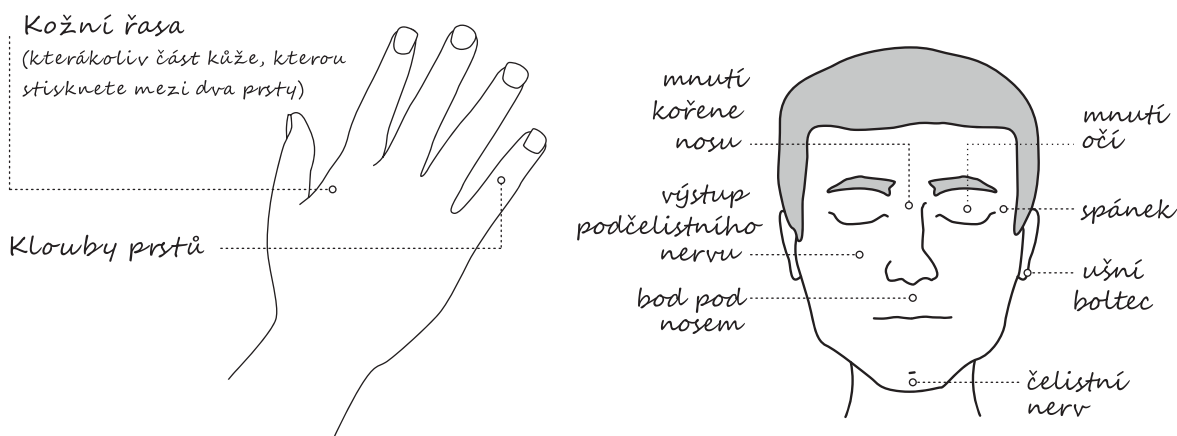
---



## Technika kotvení

Technika kotvení spočívá v tom, že si motoricky fixujete prožitek pomocí akupresurních bodů. Prakticky to znamená, že si právě v tuto chvíli prožívaný prožitek ukotvíte tím, že budete jemně tisknout vybraný akupresurní bod na vašem těle. Hlavní důvod je, že si motoricky spojíte jemný tlak na akupresurní bod s prožitkem. Mohou to být akupresurní body nebo místa, která jsou pro vás snadno zapamatovatelná. K vytvoření dobré kotvy dojde tak, že v okamžiku, kdy prožíváte opravdu příjemnou chvíli nebo stav, zapojíte všechny své smysly a vědomě je zesílíte. Detailně se tedy podíváte, co v dané chvíli vidí vaše oči. Uvědomíte si, jaké vůně cítíte v nose. Polknete sliny ve vašich ústech a uvědomíte si chuť, která je v daném okamžiku přítomna ve vašich ústech (vždy tam nějaká je). Zaposloucháte se do zvuků, které jsou kolem vás a zpřítomníte si je. Vcítíte se do svého těla a uvědomíte si fyzické pocity v celém těle od tenze svalů po lehký dotek látky vašeho oděvu. Po celou dobu tohoto zvědomování tisknete zvolený akupresurní bod. Nadechněte se a pomalu povolte.

### Nejčastější akupresurní body



Až budete v situaci, kdy by se vám hodilo změnit svoji náladu a nastavit se zkrátka jinak, můžete kotvu využít. Provedete to tak, že na krátkou dobu zavřete oči a stisknete vybraný akupresurní bod. Z vaší paměti se vynoří vzpomínky na příjemnou situaci, kterou jste zažili a s ní spojené emoční nastavení. Poté otevřete oči, postavte se, podívejte se okolo sebe a protřepejte ruce, hlavu, nohy tělo. Jste zase naplno tady a teď. Tomuto přerušení stavu se říká separátor. Je dobré umět do stavu vejít, je dobré umět z něj i vyjít. Separátor je důležité umět hlavně pro přerušení stavů, které nechcete. Možná, že se to některým z vás až tak moc nepovedlo. Nevadí. Opakováním se vše bude zlepšovat. A je dobré si uvědomit strukturální elementy dané sensorické zkušenosti, které si máte vyvolat: vidět, slyšet, fyzicky pociťovat, uvědomovat si vůně a chuti. Nejdříve pěkně jedno po druhém a teprve pak najednou. **Víte, proč se to tak dělá?**

Část struktury mozku, amygdala, neumí rozlišit mezi realitou a představami. Pracuje s nimi stejně. Vyvoláte-li si nějakou představu, amygdala s ní bude pracovat, jako by byla zcela reálná. Jelikož je amygdala jakýmsi jádrem limbického systému, který pracuje s emocemi, dostaví se i emocionální důsledek. Váš emocionální stav se změní, ovlivní váš stav kognitivní a fyziologický.



CVIČENÍ

Pojďme udělat další cvičení. Posad'te se. Vzpomeňte si na jinou zkušenost. Tentokrát na tu, ve které jste cítili hluboké propojení s druhými lidmi. Cítili jste s nimi jakési vnitřní souznění. Například s partnerem, na koncertě, v divadle, na fotbalovém zápase, v kostele, zkuste si vzpomenout. Zavřete oči.

Privolejte si tuto vzpomínku. Vzpomeňte si, co jste viděli. Jaké tam byly barvy. Vzpomeňte si, zda jste vnímali pohyb, nebo zda je vzpomínka naopak nehybná. Co jste slyšeli, jak hlasitě to bylo? Jakou měl ten tón rychlost? Byl spíše pomalý, nebo rychlý? A jaká byla jeho výška? Vzpomeňte si, jaké jste měli v těle pocity. Kde to bylo? V trupu nebo končetinách? Jaký pocit to byl? Teplý, nebo spíše chladný? Jaké vůně a chutě jste měli? Nechejte tomu čas, postupujte pěkně pomalu. Vžijte se naplno do této své zkušenosti. Prožijte si ji. Až budete mít pocit, že to máte, znovu si tuto zkušenost ukotvíte. Pak proved'te opět separátor.

Všimněte si, že tentokrát jsme se snažili vaši zkušenost trochu prohloubit. Používali jste nejen reprezentační systémy pro popis vaší vzpomínky (vizuální, auditivní, kinestetický, olfaktorický a gustatorický, zkráceně VAKOG), ale také jemnější rozlišení v dané skupině. Například při vizuální představě vaší skutečnosti jste se snažili najít barvy a pohyblivost, při auditivní reprezentaci jste rozlišovali hlasitost, rychlost a výšku. Je důležité si těchto podrobností všimnout. Ukazuje se, že významně ovlivňují to, jak budete vše prožívat. Malou změnou těchto detailů lze ovlivnit mnohé.

*Poznámky:*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### Tip

Jedná se o pozitivně psychologické cvičení, které výrazně posiluje aspekt prožívání, takže může být náročnější pro technicky a přísně normativně orientované jedince. Pokud patříte do této kategorie, vnímejte popis cvičení jako návod k postupu a spíše než na obsah toho, co bylo uvedeno jako instrukce k provádění, vnímejte prosím formu a nechejte se překvapit tím, co se ve vás odehraje. Jsme přesvědčeni, že budete mile překvapeni.



### Nejčastější chyby

Nedostatečně se soustředíte na vybavení si pozitivního okamžiku. Myslíte si, že nemáte nic, co by bylo tak pozitivním zážitkem, který by byl vhodný pro cvičení. Nejste důslední v opětovném prožívání pozitivního okamžiku.



### Jak tuto techniku posilovat?

Vždy, když budete zažívat okamžik, který pro vás bude silně pozitivní, kotvěte si jej. Nezapomínejte však při prožívání na to, že se soustředíte nejen na prožitek, ale i na to, jak vás to pozitivně nabíjí energií. Jak se vám zlepšuje nálada, zvedá motivace a celkově, jak úžasně se cítíte.

Celý život je o střídání příjemných a méně příjemných okamžiků. Ale jen ty příjemné, a touha je zažívat stále, vás vedou k tomu, že ráno vstanete z postele. Tak si z toho pojdme udělat hru. Každý silně pozitivní okamžik motoricky spojte s akupresurním bodem. Nemusí to být pořád stejný akupresurní bod. Můžete si vybírat dle libosti. Dbejte však na to, ať je pro konkrétní kotvení používán vždy jen jeden. Netiskněte jich více současně. Sbírejte pozitivní okamžiky, abyste z nich mohli čerpat, kdykoliv později budete potřebovat.

*Poznámky:*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### A konečně samotná technika - Jak si zlepšovat náladu?

Právě nastal moment, kdy to potřebujete. Necítíte se dobře a víte, že potřebujete na blížící se jednání pozitivní postoj a pocit. Takže co nejméně instrukcí, co nejméně komplikací, minimum překážek. Jdeme na to.

Je úplně jedno, kde jste a jaký je právě čas. Zaujměte polohu, kdy budete moci mít zavřené oči, aniž byste byli jakkoliv vyrušováni. Nic nespěchá. Máte tolik času, kolik potřebujete. Zavřete oči. Začněte si jemně tisknout vybraný akupresurní bod. Je úplně jedno, kdy jste jej tiskli naposledy a při jaké příležitosti. Není podstatné, abyste nyní vzpomínali, s jakým okamžikem to bylo spojené. Na nic nemyslete než jen na to, že si jemně masírujete akupresurní bod. Soustřeďte se jen na to, až přijde vybavení si toho správného pozitivního okamžiku, který jste si ukotvili. Všechno v klidu, beze spěchu, bez potřeby rychle si „něco“ vybavit.

Jakmile si vybavíte právě ten pozitivní pocit, přestaňte s akupresurním tlakem a uvolněte se. Znovu vše prožívejte a nechejte do sebe proudit vlny pozitivní energie.

Abyste celý zesilovač pozitivního postoje umocnili, položte si v duchu následující otázku: „Je pro mě prospěšné, když se usmívám?“ „Ano, kdo se usmívá, je silnější.“ (japonské přísloví). A dokola si na ni odpovídejte. Toto celé opakujte až do momentu, kdy se budete cítit fit a hit.

### Podmínky ukončení cvičení

Cvičení můžete ukončit ve chvíli, kdy jste si poprvé vybavili pozitivní moment a ukotvili jej. Víte, že chápete všechny souvislosti cvičení a jste připraveni je v praxi plně využít.

Pokud je daná technika stále příliš vzdálená vaší realitě, existují i mnohem jednodušší způsoby. Dnes s sebou každý nosí chytrý mobilní telefon nebo podobné audiovizuální zařízení. Pusťte si nějaké oblíbené vtipné video, přečtete si několik vtipů nebo se podívejte na několik veselých obrázků. Už to může zlepšit vaši náladu a dopomoci tak k lepším výsledkům v jednání. Existují také jednoduché aplikace například na zklidnění dýchání ve 30 vteřinách.

Poznámky:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



TIP





## Čím dále zvýšit sympatie?

### Pravidlo 2 - Máte autentický zájem o druhého

Pokud chcete mít o druhého opravdový zájem, zjistěte si předem věci, které s daným člověkem souvisí a mohou vás zajímat. Pokud se jedná o majitele výrobní firmy, je možné, že jste kdysi přemýšleli nad tím, jak se daný výrobek vyrábí. Případně vás zajímalo, kolik času podobní lidé věnují práci. Využijte této příležitosti a vše, na co si vzpomenete, nyní můžete zjistit. Již jen tím, že se takto budete autenticky zajímat, se vám zvýší sympatie a tento zájem se promítne i do dalších oblastí.



CVIČENÍ

*Při jaké příležitosti jste se cítili velmi příjemně, když o vás někdo projevoval v komunikaci opravdový zájem?*

---

---

---

---

---

*Co pro vás bylo příjemné?*

---

---

---

---

---



CVIČENÍ

*Při jaké příležitosti jste se cítili méně příjemně, když o vás někdo projevoval v komunikaci opravdový zájem?*

---

---

---

---

---

*Proč jste se necítili příjemně?*

---

---

---

---

---



*Co mohla tehdy druhá strana udělat, abyste se při tom cítili příjemněji? (Zkuste se zamyslet, dá vám to odpověď, jak budovat vyšší sympatie i ve složitých případech.)*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Při jaké příležitosti jste se cítili méně příjemně, když o vás někdo projevoval v komunikaci předstíraný zájem?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Jak jste poznali, že je zájem předstíraný?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



CVIČENÍ



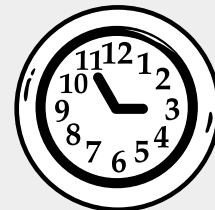
### Pravidlo 3 - Máte na jednání dostatek času a prostoru

Velmi důležitý faktor, avšak často opomíjený. Je dobré přece vědět hned na začátku, kolik je vyhrazeno času pro společné jednání.



PŘÍKLAD

Možná se vám někdy stalo, že jste se na jednání připravili velmi důsledně, což také určilo, kolik asi potřebujete času na projednání. Při setkání jste však zjistili, že tolik času nemáte, znejistěli jste a najednou se celá situace zkomplikovala.



Nevěšte hlavu. Vždy jsou dvě možnosti. Buď je to šance dostat se k potřebnému cíli i za předpokladu, že máte méně času, nebo si zcela jednoznačně řekněte, že jste si připravili několik témat, která prostě kvůli nedostatku času nezvládnete a tím pádem si rovnou dohodnete jiný termín. Nikdy však neodcházejte. Naopak. I za podstatně kratší čas můžete pohodlně stihnout vypít kávu či čaj a věnovat jej komunikaci pro zlepšení vzájemného poznání. Příště pak máte na co navázat.



TIP

Mnohdy se vám následující postup může vyplatit; když se krátí čas pro společné jednání, ať už vašim zpožděním nebo zpožděním druhé strany, tak si v telefonu odsouhlaste, že to nestíháte, a protože jste měli jednat nad body, které není šance zkrátit na čas, který by vám pro jednání zbyl, dohodněte si schůzku na jindy. Víte, že právě v danou chvíli máte mít společné setkání, takže když budete pokračovat v konverzaci, nezdržujete ani vy jeho/ji ani on/a vás. Takže si můžete popovídat o všem, co je pro telefon a danou situaci akceptovatelné. Ať už je to obchodní nebo soukromé povahy. S ohledem na to, že je to rozhovor po telefonu, nemůže být tak dlouhý, jako byste jej vedli osobně u kávy. I tak však zjistíte informace, které se vám později budou hodit, a přijmíte těch několik minut, jak druhé straně, tak i sobě něčím, co podpoří vzájemný vztah.

### Pravidlo 4 - Jednání se koná v místě, kde to je druhému příjemné

Samozřejmě ideální stav je, že se sejdete tam, kde to je příjemné pro obě strany. Ne vždy to však platí. To, že zjistíte, kde to je pro druhého příjemné, není jen o tom, že chcete být milí, ale také tím zjistíte důležité informace o samotném člověku. Minimálně to může sloužit pro navázání porozumění z počátku rozhovoru, když ještě druhého neznáte.



TIP

Občas se může stát, že „příjemné místo“ vlastně není o tom, že se tam druhý cítí dobře, nýbrž o tom, že to je výhodné vzhledem k navazujícímu cestování dále. To ale vůbec nevádí, naopak; ulehčením v náročném dni tím, že za někým přijedete, zvyšuje nejen jeho sympatie k vám, ale také usnadňuje téma pro začátek konverzace – „Určitě toho máte mnoho, že?“ A to, že druhá strana bude ráda, že jste jí ulehčili místem setkání, vám ani nemusí dávat najevo – na nevědomé úrovni už je na vaší straně.



CVIČENÍ

Při jaké příležitosti se vám stalo, že místo konání  
pozitivně ovlivnilo výsledek jednání?

---

---

---

---

---

Jak jste této zkušenosti využili pro vaše další jednání?

---

---

---

---

---

---

---

---

Při jaké příležitosti se vám stalo, že místo konání  
negativně ovlivnilo výsledek jednání?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Proč se tak stalo?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Pravidlo 5 - Vypadáte tak, že přiléhavě ladíte k druhému

Ptáte se ostatních, co máte mít při setkání na sobě a poté to dodržíte? Pokud ano, skvělé. Pokud ne, zkuste to. Toto pravidlo má dvě roviny.

Ta první je, že dotazem na to, jak máte přijít oblečení, neuvěřitelným způsobem zvyšujete druhé straně pocit její vlastní hodnoty, protože jí dáváte pravomoc rozhodnout o tom, co budete mít na sobě. A druhá rovina vám zjednodušuje jednání, protože upevňujete dresscode, jak pro danou situaci, tak i pro příjemnější průběh.

Ve skutečnosti existuje ještě jedna rovina a to, že daný dotaz pravděpodobně druhé straně ještě nikdo nikdy nepoložil. Tím, že se takto zeptáte, se odlišíte od všech ostatních, se kterými kdy daný člověk jednal.



TIP

Může se stát, že odsouhlasením toho, co budete mít na sobě, dojde ke změně místa setkání, protože setkání v obleku je přiléhavé jen pro některá místa. A na druhé straně, když už v telefonu řeknete, že byste se chtěli podívat do výroby, bude možné jít i na „oblekové“ setkání oděn/a jinak, což může být příjemnější a na setkání to bude mít mnohem pozitivnější vliv, protože všichni zúčastnění to vědí dopředu a vítají váš zájem o ně a jejich výrobu. Navíc na místě sami možná navrhnou, že nejprve půjdete do výroby, zatímco oni si dokončí to, co potřebovali, což vám při jednání, které bude následovat, dá mnohem silnější postavení a další výhody.



PŘÍKLAD

Pracuji nyní ve společnosti, která dodává investiční celky do výrobních firem. Oblečení se skutečně odvíjí od toho, jakým způsobem bude jednání probíhat. Pokud vím, že se bude jednat o „politickou“ schůzku, volím oblek. Pokud vím, že bude důležité navštívit výrobu, mohu si dovolit méně formální, až klidně zašlé oblečení. Samotní ředitelé těchto společností musí být také schopní kdykoliv výrobu navštívit, takže ani u nich není oblek zcela obvyklý.



CVIČENÍ

*Při jaké příležitosti se vám stalo, že váš oděv pozitivně ovlivnil výsledek jednání?*

---

---

---

---

---

---

---

*Při jaké příležitosti se vám stalo, že váš oděv negativně ovlivnil výsledek jednání?*

---

---

---

---

---

---

---



*Proč se tak stalo?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Mysleli jste na to, že by se něco takového mohlo stát?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Empatie**

Další pilíř trojúhelníku SES. Empatie znamená vcítění se do druhého člověka, představení si, v jaké je situaci a dívání se jeho očima. Absolutní empatii chápeme jako kompletní vnímání stejných věcí stejným způsobem a stejné prožívání a chování jako druhý, což logicky není možné, ale chceme se tomu co nejvíce přiblížit. Čím více jste ochotní a čím blíže jste k druhému člověku, tím více jste s ním v souznění. Je potřeba věnovat druhému dostatek energie, času a ochoty. Předpokladem pro správné navázání empatie, a následného porozumění, je potlačení sebe sama a svých problémů.



**DOPLNĚK**

Existuje i maximální profesní empatie, což je způsobilost, kterou dodávají pomáhající profese (např. lékař, terapeut, psycholog a další). Ve skutečnosti by se sem měl radit například i úředník, zdravotní sestra a kdokoliv další, kdo má pečovat o blaho ostatních, protože tací lidé potřebují empatii velmi silně.





## Sdílení

Poslední pilíř trojúhelníku SES. Pro pochopení toho, co znamená sdílení, je nejdříve potřeba zamyslet se, jaký je rozdíl mezi komunikací a sdílením.



CVIČENÍ

*Jaký rozdíl vnímáte mezi komunikací a sdílením? Sepište.*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Vaše sdílení ovlivňuje druhé a má na něj vliv, stejně jako sdílení ostatních má vliv na vás. Během sdílení se nebavíme o počasí a o tom, kde jsme byli o víkendu. Sdílení obohacuje a můžete z něj dále čerpat. Má hlubší význam.

### Sdílení se ještě dále dělí:

- Attention (Pozornost)
- Range (Síla záměru, Rozsah, Dosah)
- Replication (Zdvojení)
- Acceptance (Přijetí)

Jestliže chci sdílet tak, aby to opravdu mělo vliv na porozumění, tak potřebuji věnovat pozornost tomu, komu chci sdílet a on mně. To je klíč. Jeden ze způsobů, jak zajistit pozornost, kterou aktivně věnujete člověku, je koncentrační cvičení.

Pokud nemám pozornost, je potřeba zvyšovat dosah. Představte si rádio stanici - když chcete vysílat dál, zvýšíte dosah, napumpujete více energie a vysílá se dále. Pokud tedy někdo nedává pozor, vtáhnu ho zpět, nicméně ne rodičovským způsobem („Dávej pozor!“), ale opečovávajícím způsobem (skrze otázky - vtáhnete člověka zpátky prostřednictvím dotazů a otázek).



PŘÍKLAD

Manažer neustále potřebuje udržovat pozornost svého týmu a vtahovat k záměru.

Zdvojení znamená, že člověk pochopil, co jsem mu sdílel a dokáže to i stejně vysvětlit a aplikovat.



PŘÍKLAD

Lektor by se svých posluchačů neměl ptát, zda to chápou, protože to by mohli jen kývnout hlavou na znamení souhlasu, ale reálně by nemuseli vědět vůbec nic. Proto je důležité se ptát stylem: „*Nevím, zda jsem to vysvětlil dostatečně, jak jste tomu rozuměli? Co si z toho odnášíte?*“.

Až teprve potom, co vás člověk slyšel, byl pozorný, pochopil vaše sdílení, rozuměl mu, můžete spoléhat na to, že ho také přijal.

Toto celé vede k porozumění. Toto jsou tři elementy porozumění. Pokud chcete navázat porozumění, potřebujete vědět, že musíte mít tyto tři složky v rovnováze a musíte do toho vložit spoustu energie.

Ve skutečnosti dokážete vytvořit porozumění s kýmkoliv, protože vytvoření porozumění není nic jiného než pouhá technika. Když budete vědět, co máte sdílet, jak máte přijít oblečení, snažit se po dobu vymezenou pro styk s danou osobou být opravdu tou osobou a investujete dostatek energie, tak porozumění získáte. Stačí to propracovat, abyste věděli, že to opravdu jde!





## Elevator pitch/výtahová věta

Umíte se představit v 90 sekundách, abyste na ostatní zapůsobili? Během 90 sekund se představíte tak, abyste vzbudili zájem jak o produkt či službu, tak i o to, kým jste. Způsobem, jakým to říkáte, představujete to, o co chcete vzbudit zájem. Je důležité vždycky vzbudit zájem jak o vás, tak i o produkt či službu, která za vámi stojí.

Jestliže si představení připravíte, a řeknete ho dostatečně častokrát na to, aby se z něj stala rutina, začnete si s tím postupně hrát, přidávat, měnit. Ať už obsah, nebo formu. V tu chvíli se objevuje prostor pro alternativy, že svým sdělením dokážete během 90 sekund druhého i pobavit, nebo se přiblížíte k jeho důvěře tím, že mu to povyprávíte příběh. Bude se vám to hodit, když se zúčastníte různých setkání, kde jste nuceni se za krátký časový interval představit. Leaderem v této oblasti jsou podnikatelské kluby Business for Breakfast, jejich setkání najdete na [www.bforb.cz](http://www.bforb.cz). Vždy se potřebujete představit způsobem, aby i po zbytek toho setkání vás ostatní lidé chtěli poznat víc. Jde o to mít spoustu lidí, kteří čekají na to, až si s vámi potřesou rukou, vymění vizitky, a budou se chtít setkat později.

Vždy je potřeba, aby nad vším byla úroveň autenticity a důvěryhodnosti. Vaše představení nesmí být až příliš humorné. Pokud tedy nebude vaším záměrem šokovat.

U *elevator pitch* je důležitá krátkost a jednoduchost. Jak napovídá její název, výtahová věta sloužila k tomu, abyste stihli zaujmout osobu s vámi jedoucí ve výtahu. Také je třeba dávat si pozor, aby projev působil autenticky. Zaslouhou výtahové věty dokážete během krátké chvíle zjistit, zda jste pro druhého člověka zajímaví, či ne.

Pro každého člověka je *elevator pitch* jiná. Jinak se budete představovat svému obchodnímu partnerovi, jinak klientovi a odlišně na rande. Jenom touto větou dokážete ve druhé osobě vzbudit zájem.

Poznámky:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**CVIČENÍ**

Toto cvičení můžete v literatuře nalézt pod názvem „elevator pitch“. A nejmenuje se tak jen kvůli tomu, že sdělení musí „vytáhnout“ emoce druhého strmě vzhůru. Ve skutečnosti opravdu vychází z jízdy ve výtahu. Představte si, že právě nastupujete v přízemí jedné z amerických (kvůli délce jízdy) výškových budov, když tu náhle do výtahu přistoupí nějaká velmi vážená osoba, se kterou jste se chtěli již dlouho setkat. Tento člověk nyní nemá kam utéct, takže je vysoce pravděpodobné, že si vás vyslechne. Nevýhodou je, že na to máte pouze velmi omezený čas – maximálně 90 sekund. Vaše sdělení musí proto být tak zajímavé a neobvyklé, abyste během těchto 90 sekund dokázali druhého strhnout a získat tak možnost dalšího jednání.

⇒ **Pomůcky pro úspěšný začátek schůzky a vaše představení:**

- ⇒ Poděkování za přijetí a za čas věnovaný společnému setkání.
- ⇒ Vaše jméno a příjmení – zřetelně.
- ⇒ Z jaké jste organizace?
- ⇒ Čím se organizace zabývá?
- ⇒ Čím se zabýváte vy v organizaci? Jak jste úspěšní?
- ⇒ V čem je vaše činnost převratná a liší se od všech ostatních?
- ⇒ Čeho vaše organizace dosáhla, na co jste hrdí nebo co je skutečně neobvyklé?
- ⇒ Proč svým sdělením žijete?
- ⇒ Proč jste dnes přišli?

*Napište své představení:*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**CVIČENÍ**

Teď si zkoušejte ve dvojicích vzájemné představování s tím, že nejprve jeden z vás se představuje a ten druhý hodnotí. Zkuste několik možných představení, až budete cítit, že jste spokojeni a zároveň vám druhá strana potvrdí, že to bylo dobré. Poté se vystřídejte.

*Poznámky:*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**CVIČENÍ**

Teď si stoupněte před ostatní a představte se. Ostatní vám mají pomoci v tom, abyste byli opravdu skvělí.

*Poznámky:*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

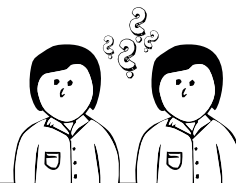
---

---

---

---

---



## Technika nevyřčených otázek

Než prodáte svůj názor/zboží/myšlenku, obecně řečeno produkt, musíte nejdříve „prodat“ sami sebe.

Kdykoli vstoupíte do prostoru druhé osoby (ať se jedná o telefonát či osobní setkání), začne vás druhá osoba již v rámci prvního dojmu vědomě či nevědomě zkoumat a vytvářet si k vám postoj (klidně si zde představte slovo sympatie). Už samotný první dojem může být významným ukazatelem na vahách, který vás udrží ve hře nebo naopak odsune od vašeho cíle. Podle mnoha výzkumů si druhá osoba během jakéhokoliv jednání v duchu klade celou řadu otázek, které máte za úkol zodpovědět svým jednáním, aniž byste na ně vůbec byli dotázáni.

Jen si vzpomeňte, kdy jste s někým jednali a byli jste v pozici, kde druhá strana něco navrhovala/nabízela/přesvědčovala vás. V hlavě se vám honily myšlenky a otázky, na které jste pravděpodobně odpověď stejně nedostali, avšak rozhodnutí jste udělali i na základě hodnocení těchto myšlenek.

TIP

Zodpovězte tyto otázky podle svého nejlepšího vědomí a svědomí s tím, že použijete vzpomínky z některého z uskutečněných jednání v dohledné minulosti. Rozhodně to nemusí být jednání v pracovním slova smyslu.

CVIČENÍ

Nejlépe se tyto otázky zodpovídají „mezi řečí“, tedy nepřímou – většina odpovědí se nalézá v neverbální, tj. mimoslovní rovině. Úspěšné „zodpovězení“ většiny těchto otázek je potom předpokladem k vytváření úspěšného a dlouhodobého vztahu. Teprve po vnitřním zodpovězení je často druhá strana ochotna „odkrýt karty“ a nechat vás nahlédnout do svých skutečných potřeb. Tedy následně se můžete začít efektivně ptát na skutečné potřeby.

<i>Nevyřčené otázky</i>	<i>Co je tímto myšleno?</i>	<i>Jaká jsou rizika?</i>	<i>Jak si počínat?</i>
1. Je tady ten člověk opravdu pro mě?			
2. Ví ten člověk, jak se mnou jednat?			
3. Je tento člověk seriózní?			
4. Mohu tomuto člověku věřit?			



5. Připravil se na toto jednání?			
6. Kolik má zkušeností?			
7. Dovedu si spolupráci být jen představit?			
8. Jaký je jeho cíl?			
9. Beru na sebe nějaké riziko, když s ním budu spolupracovat?			
10. Pochopil, nakolik je moje práce specifická, nebo mne strká do jednoho pytle s ostatními?			
11. Pomůže mi nějak posílit moje postavení?			
12. Pomůže mi nějak v dosahování mých cílů?			
13. Dodrží své sliby?			
14. Mohu s ním počítat i v případě nějakých problémů?			

Poznámky:

---



---



---



---



Které nevyřčené otázky napadají vás, případně se s nimi pravděpodobně u druhých setkáváte? Uveďte je.

<i>Nevyřčené otázky</i>	<i>Co je tímto myšleno?</i>	<i>Jaká jsou rizika?</i>	<i>Jak si počínat?</i>

*Poznámky:*

---

---

---

---

---

---

---

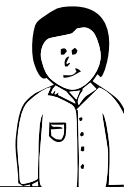
---

---

---

---

---



## Důvěra

Teď si představte, že jste předchozí kapitolu zvládli, druhého jste zaujali a vybudovali alespoň nějakou základní míru porozumění. Získat důvěru už však není o technice. Technika se uplatňuje pouze při získávání a podpoření vzájemného porozumění. Důvěra přichází až následně. Druhá strana vám proto bude věřit jen za předpokladu, že máte mezi sebou potřebné porozumění – vztah.

Funguje to takto úplně všude. Bez rozdílu pohlaví, věku, náboženství či kultury. Jde však o to, že se během života setkáte s různými lidmi. A u některých osob vlivem jejich předchozích zklamání, selhání nebo zlomů v porozumění, musí být váš vzájemný vztah velmi silný, než vůbec vznikne z jejich strany alespoň nějaká důvěra. Je to velmi zavazující a rozhodně není správné takovou důvěru zklamat. Jednak by to bylo další zklamání toho druhého a dále byste se zpátky už nikdy nemuseli dostat.



TIP

Mějte tyto informace v hluboké paměti. Jde o to, že se mnohem více vyplatí, zejména z obchodního hlediska, jednat s někým až poté, co vznikne vzájemná důvěra než něco šít horkou jehlou.

To ale neznamená, že budete někoho navštěvovat deset let, nosit mu kytky, čokolády a na narozeniny mu koupíte láhev dobrého vína jen proto, abyste si jej získali. Existují však samozřejmě i lidé, kteří za to stojí a kvůli kterým to podstoupíte.

Tento zmiňovaný pocit formální důvěry zpravidla přichází vzápětí poté, co jste zvládli předchozí kapitolu. Díky tomu se ihned můžete pustit do jednání. Vznik důvěry je identifikován tím, že se druhá strana neostýchá hovořit o čemkoliv přílehlavém tomu, proč jste přišli. Dále zpravidla nedochází k chybám v posuzování vás jako toho, kdo přišel jednat a pokud by k tomu mělo dojít, bylo by to tak viditelné, že byste to měli pod kontrolou.



TIP

Může se stát, že právě ony negativní zkušenosti z předchozích jednání najednou vyplavou na povrch. Nemusí jít nutně o vás, ale obecně. Věty typu „už jsem se mockrát spálil/a“, „naučil/a jsem se nedat na první dojem“, „no uvidíme, co z toho vzejde“ považujte za váš úspěch v komunikaci. Vzbudili jste důvěru, a proto vám to druhá strana říká. Dává tím najevo ostražitost a tím, že to řekne, si na nevědomé úrovni uleví. Druhá strana taky mohla mlčet a předstírat konzervativní přístup, aniž by dala najevo, že už se mnohokrát stalo něco negativního, a to by teď mohlo bránit vzájemné dohodě. Ale protože to řekla, dejte jí najevo, že si toho vážíte, a že uděláte maximum proto, abyste tuto důvěru nezklamali.



CVIČENÍ

*Při jaké příležitosti jste při jednání dali  
druhému důvěru a zklamali jste se?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Jak jste se z toho poučili?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Co by se mělo stát, aby ve vás jednající vzbudil důvěru?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Zkuste poslední otázku otočit a zamyslete se nad tím,  
co můžete udělat vy pro to, abyste důvěru vzbuzovali?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## Obavy

Obavy/pochybnosti nejsou ani technikou, ani stavem. Vyjadřují emoční rovinu. Velmi nízkou. Pro mnohé osoby tak nízkou, že mohou být až paralyzující. Rozhodně není naším účelem vás strašit. Naopak.

Berte to prosím jen jako varování. Jde totiž o to, že když nenastala výše uvedená důvěra ve vašem vztahu, nelze očekávat, že s vámi bude druhá strana jednat přímo. Ani vy sami byste nezodpovídali svoje otázky na potřeby, cíle, preference či motivy s plným uvědoměním pravdy a upřímnosti. Možná byste mlžili, možná byste odpovídali tzv. neodpovědí\*, nebo byste odpovídali nepravdivě.



VYSVĚTLENÍ

\***Neodpověď** = odpověď na položenou otázku, která není tím, co dotazující chtěl, ale je tak dobře zodpovězena, že dotazujícímu stačila. Pokud se chcete tuto zajímavou techniku naučit, domluvte se s lektorem na studiu publikace „Anatomie komunikace“.

V roce 1996 publikoval psycholog a výzkumník na University of Virginia, Dr. Paulo výzkum o tom, že 30 % lidí běžně lže při sociální komunikaci a 50 % lidí běžně lže při rodinné/partnerské komunikaci. Jeho shrnutí výzkumu bylo, že „*lhaní je součástí každodenního života*“. A co více, při dotazování lidé ani nebyli schopni odpovědět, proč vlastně lhali.



TIP

Použití otázky „*Smím vám prosím, položit pár otázek, abych mohl/a lépe porozumět vaší situaci?*“, buduje důvěru. I to, že vám druhá strana dá souhlas, potvrzuje důvěru.

### Různé důvody lhaní

Lež je typ klamu, která má formu nepravdivého výroku. Většinou se jedná o úmysl oklamat druhého, pro výhodu či únik sankci.

#### Příčiny lži

Pravá lež slouží k získání nějaké výhody, zpravidla pro sebe, ale někdy i pro nějakou skupinu nebo jinou osobu. Tato získaná výhoda může mít charakter materiální, vyhnutí se trestu, zachování reputace či zlepšení společenského postavení, případně ještě ubránění se nebezpečí.

Někdy mohou být ke lhaní i jiné důvody, jako například milosrdná lež (snaha neublížit pravdou), která je pro adresáta příliš těžká nebo napodobování (člověk často začne lhat, pokud lžou i jiní v jeho okolí) či lhaní čistě pro zábavu.

#### Za lež nebývají považovány

Jazykové figury (mnohé jazykové prostředky vytvářejí výroky, které neodpovídají skutečnosti, a přesto nejsou považovány za lživé):

⇒ **Ironie** – záměrné uvedení odporujícího výrazu: „*Dneska jsem ve škole rozbil okno a učitel mě fakt pěkně pochválil*“, (ve skutečnosti mě potrestal). Ironie je zpravidla doprovázena charakteristickou intonací a mimikou naznačující, že pronášený výrok neodpovídá skutečnosti.

<sup>3</sup> EKMAN, P. *Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics, and Marriage*. New York: Norton, 2009. ISBN 978-0393337457.



- ⇒ **Nadsázka** – uvedený údaj je přehnaný: „*V té frontě stála asi miliarda lidí*“, (ve skutečnosti tam bylo mnoho lidí, ale určitě ne miliarda).
- ⇒ **Metafora** – uvedený výraz je přenesený na základě podobnosti, přirovnání: „*Mám jednu známou a to je hrozná slepice*“, (ve skutečnosti je manželka upovídaná či dotěrná).
- ⇒ **Metonymie** – uvedený výraz je přenesený na základě souvislosti: „*Snědl jsem dva talíře*“, (ve skutečnosti jsem snědl obsah dvou talířů).



PŘÍKLAD

Některé ustálené výroky; mluvčí uvede běžně užívaný výraz, aniž jeho význam myslí doslovně: „*Přeji všechno nejlepší k narozeninám*“, (ve skutečnosti mu může být oslavenec lhostejný, nebo dokonce krajně nesympatický, ale přeje mu spolu s ostatními).



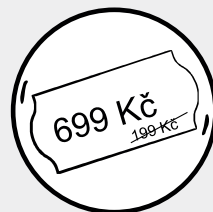
- ⇒ **Divadelní hry, filmy, koncerty apod.** - herec hraje svou roli, s níž nemá nic společného, ani se nemusí ztotožňovat s postavou, kterou hraje; zpěvák může písní vyjadřovat myšlenky, s nimiž nesouhlasí (pokud není autorem písně).
- ⇒ **Hry a sport** – celá řada her využívá klamavých technik. Typickým příkladem je poker, nicméně blafování se v určité míře uplatňuje prakticky ve všech hrách od šachu až po fotbal. Veškeré podvody je však třeba provádět pouze v rámci vymezených pravidel.
- ⇒ **Kouzelnické vystoupení** – iluzionista klame obecenstvo, ale diváci to nepovažují za lež.
- ⇒ **Tajemství** – pokud mluvčí jasně vymezí, že nějaká oblast je jeho tajemstvím, které nesmí prozradit, má na něj plné právo a může se uchýlit i k drobným lžím, aby k prozrazení nedošlo (např. kamarádka se svěří, že je těhotná, ale prozatím nechce, aby se to vědělo. Můj známý se mě dotáže, jestli je těhotná. Pokud se vyhnu přímé odpovědi, známý zřejmě pravdu stejně uhodne. Mám-li respektovat tajemství, nezbyvá mi než zalhat).

Také v této kategorii může velmi snadno docházet ke sporným momentům.



PŘÍKLAD

Pokud obchodník prodává zboží za přemrštěnou cenu, může se omlouvat tím, že každý obchodník to tak dělá. Někdo ho ovšem může označit za podvodníka.



PŘÍKLAD

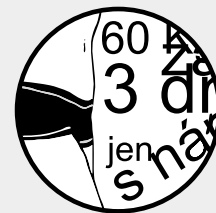
Pokud se muž nepřizná k nevěře, bude argumentovat, že to tak dělají všichni.





PŘÍKLAD

Klamavá reklama je obhajována s tím, že každá reklama je do jisté míry klamavá.



## Některé typy lží

Uvádíme je zde proto, abyste je byli schopní identifikovat a zároveň si sami uvědomili, v jakých situacích můžete sklouzávat ke lži. Tím, že si budete své vlastní lhaní lépe uvědomovat a odstraňovat, budete dosahovat lepší psychické integrity.

### Polopravda

Jako polopravdu nebo lež opomíjením chápeme skutečnost, kdy mluvčí něco podstatného vynechá a tím vědomě ponechává někoho v mylných představách. Toto také zahrnuje, když neopravíme již dříve existující mylný názor. Polopravda často vede k tomu, že mluvčí uklidní své svědomí, protože nezalhal a část pravdy prozradil. Ve skutečnosti se však stále jedná o lež.

Užívání polopravdy je obvyklé pro některé obchodníky. I ti obzvlášť etičtí k tomuto ohýbání pravdy mohou občas sklouznout – představa prodat je až příliš lákavá. Proto je velmi důležité umět se správně ptát. S pomocí dobře mířených otázek lze polopravdu snadno prohlédnout a předejít tak následnému rozčarování, když vám obchodník jen stroze sdělí – no, na to jste se ale neptali.



PŘÍKLAD

Ve škole se pátrá po žácích, kteří o přestávkách kouří na záchodě. Otec řekne synovi: „Doufám, že nepatříš k těm klukům, kteří kouří na záchodě. Víš přece, že kouření je škodlivé.“ Syn odpoví: „Neboj tati, já jsem na záchodě nekouřil, vím, že je kouření škodlivé.“ Syn ve skutečnosti dobře ví, kteří jeho kamarádi na záchodě kouří, sám to však nedělá a kouří s nimi v parku.



### Zamlčování

Pokud bylo dohodnuto, že se budou lidé navzájem svěřovat, je mlčení ekvivalentní lži. V manželství se předpokládá, že si manželé nevěru sdělí. Nevěrník by se tedy měl přiznat a nečekat, dokud se ho partner sám nezeptá.



POZOR

Výše uvedený text berte prosím spíše jako příklad. Nevěra je samozřejmě něco negativního, ale zda ji sdělit nebo ne, je opravdu diskutabilní. I odborníci se v tomto tématu rozdělují na dva tábory.

### Mlžení

Hovorový výraz mlžení se v češtině používá pro zatajování, zalhávání skutečnosti. Mluvčí záměrně uvádí nadbytečné a okrajové informace, aby odvedl pozornost od pronesené nepravdy. Mlžení je také často kombinováno s ostatními typy lží a to hlavně s polopravdou.

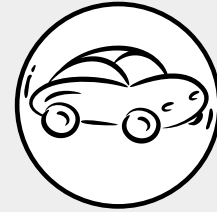
### Nepřímé požadavky

Člověk se často ostýchá někoho přímo požádat, a proto se uchyluje k nepřímým praktikám, které mají adresáta dovést k nabídce. Přestože se nejedná o „velkou lež“, nepřímčnost je zřejmá.



PŘÍKLAD

Chci si od kolegy půjčit auto na odstěhování skříně, ale nemám odvahu ho o to požádat. A tak před ním pronáším výroky typu: „Už jsi přezul auto na zimní? Ty se máš, že máš auto, já teď budu stěhovat skříně a vůbec nevím, jak to udělám.“



Používání nepřímých požadavků je na rozhodnutí každého člověka. Ze zkušenosti si však jistě dovedete představit, že tito lidé často mohou být neoblíbení. Podobný způsob komunikace jeho uživatelům velmi škodí, jelikož snižuje jejich autenticitu a etiku (ani psychické integritě nepřispívá). Sebevědomý a vyrovnaný člověk se k tomuto nikdy nesníží.

### Milosrdná lež

Milosrdná lež, známá také jako altruistické lhaní, (angl. white lie, bílá lež) nezpůsobí neshodu, pokud vyjde najevo, a přináší určitý užitek lháři nebo posluchači (případně oběma). Přesný význam termínu záleží na konkrétní kultuře. Lži, které nikomu neublíží, ale jsou řečeny bez jakéhokoliv důvodu, se mezi milosrdné lži nepočítají. V západních zemích se sem nejčastěji počítá nepravda, která je ospravedlněna tím, že jsme chtěli předejít rozčilení, povzbudit někoho, anebo získat výhodu, aniž by to někomu uškodilo. I když vyjde najevo, bývá tento typ lži ze zdvořilosti jednoduše přehlížen.



PŘÍKLAD

Zdravotní sestra, která ujišťuje nemocného pacienta, že na tom vypadá se zdravím stále dobře, nebo starší muž, který ujišťuje svou manželku, že vypadá stejně dobře, jako když si ji vzal.



Milosrdné lhaní smrtelně nemocným pacientům lze do jisté míry omluvit, ale nikoli v případě, kdy si pacient výslovně přeje dozvědět se pravdu. A naopak by měl mít pacient právo nevědět pravdu, pokud si to nepřaje.



PŘÍKLAD

Za lhaní lze označit i výzkum placebo efektu, kdy je pacientovi podáván neúčinný lék.



### Lež dětem

Lež dětem je nepravdivé vysvětlení určitého tématu (jako například sexu) tak, aby bylo přijatelnější pro děti.



PŘÍKLAD

Přinesl tě čáp.  
Dárky nosí Ježíšek.  
Když se zhasne, tak pod postelí není bubák.





### Obranná lež

Obranná lež je podobná milosrdné lži. Užíváme ji, pokud hrozí, že odhalení pravdy bude mít katastrofální následky.



PŘÍKLAD

Soused ví, že jeho sousedka byla svému muži nevěrná. Nicméně její manžel je vzteklý člověk. Soused tedy sousedku neprozradí, protože manžel by jí mohl v zuřivosti vážně ublížit.



### Sebeklam

Jako sebeklam se označuje případ, kdy člověk sám sebe přesvědčí o pravdivosti výroku, který neodpovídá skutečnosti. Pokud tedy následně tento výrok pronáší, nejedná se už o lež.

Ačkoliv by se mohlo stát, že sebeklam nejvíce škodí jedinci samotnému, často je to právě naopak. Jistě jste se setkali s lidmi, kde na první pohled vidíte, že je něco špatně, oni jsou však šťastní a přesvědčení o svých schopnostech, dokonalosti atp. Přestože daný člověk žije ve lži, nejvíce tím trpí jeho okolí.

### Lichotka

Lichotka, též ingraciace, je přehnané chválení nějaké osoby, zpravidla s cílem vloudit se do její přízně. Lichotka může být i pravdivá, ale častěji se při lichocení užívají částečné lži, nadsázky a přemrštěná tvrzení.

Manželka je manželovi nevěrná se sousedem. Manžel se jí zeptá, jestli ji soused přitahuje. Manželka odpoví:

- ⇒ „*Ne, vůbec mě nezajímá.*“ = lež (manželka to ovšem může chápat jako milosrdnou nebo obrannou lež).
- ⇒ „*Je mi sympatický, ale to je tak vše.*“ = polopravda.
- ⇒ „*Dej mi s tím už prosím pokoj!*“ = zamlčování, vyhýbání se odpovědi.
- ⇒ „*Není přece podstatné, jestli mě přitahuje, ty jsi můj muž a na tom nikdo nic nezmění.*“ = mlžení.
- ⇒ „*A víš co, vidím, že jsi mě opravdu podcenil. Prý přitahuje. Děláme to spolu každou volnou chvíli! A nejen s ním, zoládám mít najednou poměr i se všemi kolegy v práci!*“ = vylhávání, záměrné přehánění, které bude pravděpodobně interpretováno jako ironický výmysl, ale pokud se věc provalí, žena vždycky může říci, že přece nelhala.
- ⇒ Anebo může jednoduše odpovědět: „*Byla jsem ti s ním nevěrná*“ = pravda.

### Znaky lži

Pro odhalení lži je nutné naslouchat, protože slovem se klame mnohem lépe, než tělem. **Zde jsou některé symptomy nepravdivé řeči:**

- ⇒ **vynechávání slova „já“**; Toto slůvko je v mluvené řeči velice časté (zkuste si toho chvíli všimnout). Když se omezí jeho užívání, může to znamenat, že se člověk distancuje od toho, co říká. Nemusí se jednat o lež, je to však pravděpodobné.

Sledování tohoto způsobu vyjadřování se hodně provádí v psychoterapii. Čím více o sobě lidé mluví skrze zmiňování ostatních (člověk se rád napíše/lidi si sem tam v práci něco odnesou/je normální, že se někdo občas splete), tím více jsou odtrženi od sebe samých. Již jen tím, že jsou posléze nuceni o sobě mluvit tak, že použijí slovo „já“, tak začnou najednou být se svými sděleními více v souladu



a plně si je uvědomovat. U lhaní to potom znamená, že budou mít mnohem větší problém lež zatajit.

- ⇒ **stručnost;** Lhář se vyjadřuje stručně, neboť ví, že může být odhalen a chce být proto rychle pryč z horké půdy lži. Když člověk říká pravdu, mluví i o nepodstatných detailech a také vyjadřuje nejenom to, co viděl, ale i co cítil („*docela mě to vzalo*“, „*takový vtipný chlápek*“ apod.).
- ⇒ **pomalejší tempo;** Ten, kdo si vymýšlí, musí intenzivně přemýšlet. Proto se jeho řeč stává pomalejší. Musí vytvářet novou realitu tak, aby byla věrohodná. To jde pomaleji než říkat pravdu.
- ⇒ **rychlejší tempo;** Týká se jednodušších příběhů, které si lhář připravil. Když se začnete ptát na jednotlivosti, může se jeho řeč zrychlit. Je to podobné technice zahlcení, když nechcete, aby někdo až příliš analyzoval vaše sdělení a rovnou vám vyhověl. I lhář používající tento prostředek očekává, že většinu sdělení nezaznamenáte a necháte to být.
- ⇒ **změna tónu hlasu;** Není tak důležité, jestli ho ztiší nebo zesílí, důležitá je opět změna, odklon od standardu. To znamená, že je nutné uvažovat o tónu hlasu po celou dobu hovoru.

Ostatně lhaní se většinou projevuje tím, že se lidé nějak odkloní od toho, co je jim obvyklé. Proto lze lhaní snáze odhalit u lidí, které známe než u někoho, s kým se setkáváme poprvé.

- ⇒ **neomylnost vypravěče;** Lidé, kteří mluví pravdu, obvykle připouštějí, že se mohou mýlit v detailech. Lháři to nedělají, patrně z obavy před pochybnostmi publika.
- ⇒ **dokonale kompaktní projev;** Lháři vyprávějí příběhy, které mají svou zvláštní logiku, přesto je na nich nic nepřekvapuje ani nevyvádí z míry.

## Pohled

Lidé často vyprávějí své zážitky, které prožili. Pokud při tom jejich pohled táhne vpravo (z vašeho pohledu vlevo), je velká pravděpodobnost, že buď lžou, nebo si něco v příběhu přibarvují. Naopak pohled doleva naznačuje, že lidé hledají v paměti fakta. Dávejte však pozor, jestli to není pouze jejich „zlozvyk“, neboť zmíněné pravidlo neplatí, pokud se takto chovají, i když mluví prokazatelnou pravdu. Dalším ukazatelem je rychlé a nepřírozené uhýbání pohledem (kamkoliv), tedy neschopnost udržet oční kontakt, která naznačuje nejistotu mluvčího.

Pro milovníky filmu, zmínka o pohledech v souvislosti se lhaním může být viděna například ve filmu „*Vyjednavač*“ z roku 1998. Hodně zajímavý je pak také seriál s Timem Rothem – „*Anatomie lži*“. Neříkáme, že se má jednat vyložene o výukový materiál, ale minimálně jsou to velmi zajímavé zdroje pro inspiraci.

Sledování pohledů se využívá také v neurolingvistickém programování, kde je díky určitým postupům metoda velmi vhodná a jednoznačná. Vzhledem k tomu, že jsme nahore uvedli, že někteří lidé mohou mít „dívání se doleva“ jako zlozvyk, chybě v posuzování lze předejít takzvanou kalibrací – pozorováním člověka v situacích, kdy prokazatelně mluví pravdu a kdy prokazatelně lže. Pokud se v daných úkonech vyskytují i odpovídající pohyby očí, víte, na čem jste.



Proto prosím pohled na určitou stranu neberte jako dogma. Pokud daného člověka neznáte a nemáte přímo vyzorováno, jak se v určitých situacích chová, nelze říci, že pohled do určitých míst znamená lež a naopak.

## Ústa

Lež je pro mnoho lidí velmi stresující situací, proto bývá doprovázena olizováním rtů a častým polykáním. Jedná se o velmi nápadné, a tak postřehnutelné chování, čímž lze lež snadno odhalit.

## Gesta rukou

Každý se nevědomě snaží lež jakoby zakrýt. Ať už dáváním ruky před ústa, nebo mácháním rukama snažíc se odpoutat od mluvy pozornost. Zpozorujete-li toto, či podobné chování, buďte na pozoru.

## Postoj těla

Sledujte také, jakým směrem k vám člověk, se kterým mluvíte, stojí nebo sedí. Pokud stojíte, dávejte pozor, zda se k vám nenatáčí bokem, to je totiž podvědomý signál pro jakési vyhnutí se důsledku lži. Zkrácení a prodloužení vzdálenosti mezi vámi nemá vliv. Podobně jako při sezení nezáleží na častosti nebo způsobu podpěry hlavy a jiných projevech únavy.

Uvědomte si, že postoj těla také hodně souvisí s realitou a sympatií. Je to jedna z možností, jak se k druhému přiblížit. Zaprvé, zaujímejte podobný postoj, jako má protistrana, za druhé vždy buďte na druhého otočeni přímo čelem – můžete tak lépe pozorovat a zároveň dáváte najevo, že jste právě teď plně „teď a tady“ a nemáte žádné skryté úmysly.

Všechny tyto informace jsou známy z výzkumů a z praxe při odhalování lži. Mějte se však prosím na pozoru, abyste neposuzovali potenciální lež podle jednotlivých výše uvedených identifikačních znaků bez kontextu, případně abyste nekladli důraz na jeden ukazatel a ostatní potlačovali. Nic z výše uvedeného není dogma, které by dokázalo jednoznačně identifikovat objektivní pravdu. Naopak, čím více budete mít různých signálů, tím více se můžete na svůj odhad spolehnout. Pokud se jedná o jediný signál, hledejte další, než se pustíte do tvorby závěrů.

Zda bude někdo lhát či nikoliv je pouze na jeho rozhodnutí, zde však chceme poznamenat, že pokud už se touto cestou chcete vydat, není to vůbec nic jednoduchého. Lhář žije v neustálém napětí a nemůže si dovolit snížit pozornost. Všechny lži musí být již předem do detailu promyšlené, a tak integrované, abyste je i vy sami považovali za pravdu. Vše, co jste komu říkali, si budete muset pamatovat a zároveň budete muset všem lidem říkat ten samý příběh. Není to sranda, že?

Podstatnou věcí také je, že soustavné lhaní snižuje vnitřní etiku a psychickou integritu – laicky řečeno, zabíjíte tím vlastní duši. Možná, že tím nutně ostatním neškodíte, sami sobě však ano.

Tato kapitola je zde uvedena hlavně proto, abyste měli představu o tom, jaké lži například existují a jak se mohou projevat. Tím, že o nich budete vědět, budete schopní vymýšlet dotazy, kterými dané lži odhalíte. Minimálně si můžete uvědomit, že pokud se nebudete dostatečně a kvalitně ptát, tak vám může mnoho věcí uniknout.



CVIČENÍ

*Při jaké příležitosti jste při jednání naposledy  
odpovídali neurčitě?*

---

---

---

---

---

*Z jakého důvodu to bylo?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*K čemu to v rámci jednání vedlo?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Jak se dala situace vyřešit jinak?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Kdy jste naposledy odhalili, že lhal někdo vám? Jak jste  
na to přišli? Jaké to pro vás a druhou osobu mělo důsledky?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

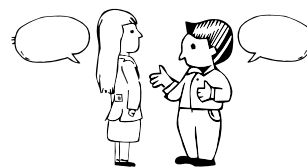
---

---

---







# Vyjednávání

Z hlediska samotného vyjednávání a argumentace vycházejme z předpokladu, že ať už jste zvládli předchozí kapitoly jakkoliv, nyní přichází prostor pro další techniky, které budete muset umět používat přesně podle toho, jak bude zapotřebí. Pokud se tedy v předcházejících technikách a informacích neorientujete dostatečně, neváhejte se k informacím znovu vrátit a zopakovat si je, případně je konzultovat, abyste si byli opravdu jisti.

Z hlediska rozdělení vyjednávání můžeme vidět 2, resp. 3 přístupy; **poziční (měkké a tvrdé) vyjednávání a principiální vyjednávání.**

## Typy vyjednávání

Při pozičním vyjednávání není podstatné nic než to, jakou roli chcete/potřebujete zastávat. Každá role má svá pravidla a své výhody. Není důležité, kterou budete preferovat. Znat musíte obě, abyste věděli, jak poznat, když jste vy v roli té druhé strany.

<i>Poziční vyjednávání</i>		<i>Průlomové vyjednávání (principiální)</i>
<i>Měkké</i>	<i>Tvrdé</i>	
Druhá strana je vaším <b>přítelem.</b>	Druhá strana je vaším <b>protivníkem.</b>	<b>Lidé a problém se oddělují,</b> strany řeší problém.
Cílem je <b>kompromis</b> a vyhnout se konfrontaci.	Cílem je <b>výhra.</b>	Cílem je <b>rozumný a oboustranně přijatelný</b> výsledek.
Hledáte <b>shodu.</b>	Hledáte <b>jednostranná řešení.</b>	Hledáte <b>oboustranný zisk.</b>
Projevujete <b>důvěru.</b>	Projevujete nedůvěru. Objevují se <b>podrazy a matení.</b>	Hledáte <b>zájmy za pozicemi,</b> postupujete bez ohledu na důvěru.
Nabízíte <b>ústupky,</b> nátlaku ustupujete a měníte pozice.	Vytváříte <b>nátlak</b> a trváte na svých pozicích.	Vytváříte <b>alternativy řešení</b> uspokojující zájmy, ne pozice.
Trváte na <b>dohodě.</b>	Trváte na <b>prosazení pozic.</b>	Pro posouzení alternativ stanovujete <b>nezávislá kritéria.</b>
Měkký přístup, pokud jde o problém i o lidi.	Tvrdý přístup, pokud jde o problém i lidi.	Měkký přístup, pokud jde o lidi, tvrdý, kde jde o problém.



Tady je jasně vidět vymezení rolí. Je zapotřebí uzpůsobit podmínky pro místo jednání i průběh samotný. Občas se může stát, že druhá strana není protivníkem v pravém slova smyslu, jen ji prostě potřebujete do této role dostat, takže tomu uzpůsobíte svůj přístup, ve kterém ale musíte vytrvat. Vystoupení z role by mohlo znamenat špatný konec a nemožnost na jednání zpětně navázat. Obecně pokud se rozhodnete pro jednu roli, měli byste v této roli být konzistentní a v průběhu hovoru ji neměnit.

Kompromisem myslíme shodu někde uprostřed, zatímco výhrou je myšleno vítězství, přičemž druhá strana je logicky tou poraženou.

Tvrdá poziční technika se zde dostává do úrovně manipulace, která bude předmětem pozdější části vzdělávání, nicméně i toto může být součástí vyjednávání.



POZOR

V textu se vyskytuje slovo **zájem** a **pozice**. Jsou to pro vás důležité pojmy. Zatímco slovo pozice chápejte jako stanovisko nebo požadavek, s nímž jedna ze stran přichází na jednání, slovo zájem je spíše důvodem pro zaujetí pozice. Je přirozenou reakcí člověka trvat na svém. Pokud jej necháte se na pozici „zakopat“, prestiž či ego mu často nedovolí ustoupit. Proto se doporučuje spíše opatrně otázkami nebo oklikou zjistit, co vede druhého k zaujetí jeho pozice. Např. „*Svoje peníze na termínovaný vklad nikdy nedám!*“ V tomto případě zjišťujeme, zda k tomuto postoji vede spíše potřeba mít peníze neustále k dispozici, nebo zda má klient výhrady k úrokové sazbě či době zpracování dokumentace atd. Teprve potom je možno navrhnout jiná řešení, z nichž mohou profitovat obě strany. Pozor – lidé v běžné řeči často svou „pozici“ vydávají za „zájem“.

Poziční vyjednávání je často záležitostí ega a jsou u něj přítomny negativní emoce, které znesnadňují dosažení výsledku. U pozičního vyjednávání lze na každou ze stran nahlížet jako na silnou nebo slabou. Poziční vyjednávání je proto často maximálně nevýhodné, jelikož jedna strana musí logicky zůstat zcela poražena. A může v takovém případě mezi stranami fungovat nějaké přátelství nebo porozumění?



PŘÍKLAD

#### Pozice

Váš produkt si nekoupím.

#### Zájem

Využívá služby konkurence.

Nemá důvěru (ve vás, ve společnost, v produkt).

Neexistuje objektivní důvod (zastihli jste jej v nevhodné chvíli a on odmítá udělat rozhodnutí).



PŘÍKLAD

#### Pozice

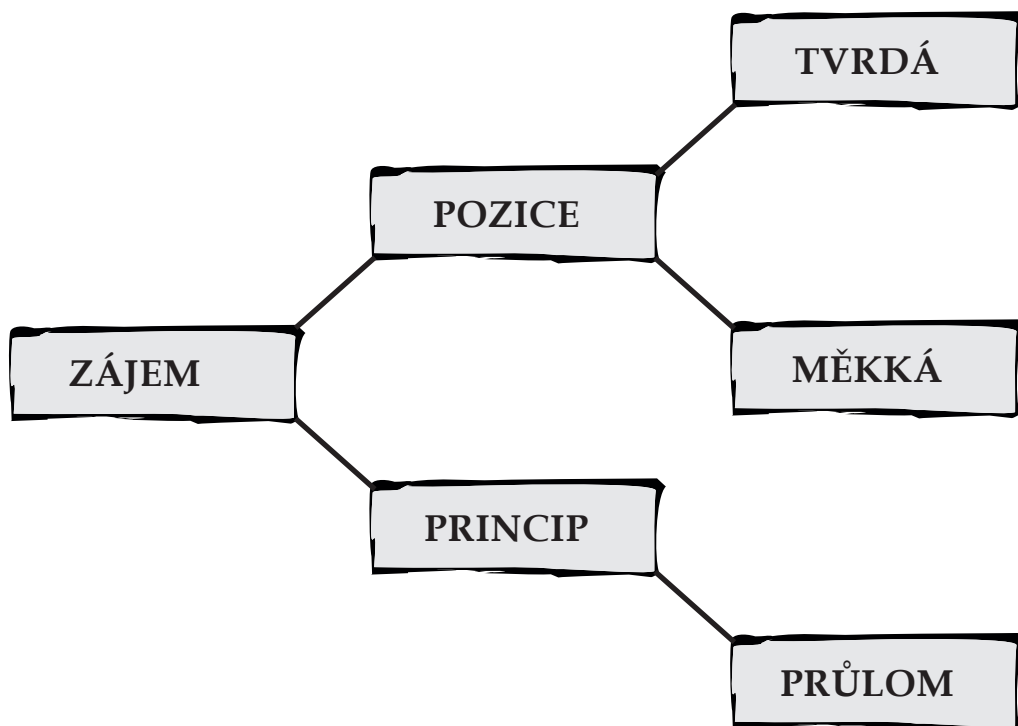
Potřebuji nižší cenu.

#### Zájem

Nemá tolik peněz (a není způsob, jak to zaplatit).

Chce vyjednat a tlačí na cenu (uspokojuje jej, že dostane slevu).

Nevidí stejnou hodnotu produktu/služby jako vy (tedy je ochoten zaplatit méně).



CVIČENÍ

*Na jaké pozice narážíte ve své praxi vy?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Jaká je poslední pozice, se kterou jste se setkali  
a v současné době řešíte?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



CVIČENÍ

*Jaká řešení vám na dané pozice nejlépe fungují?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



CVIČENÍ

*Jaké způsoby zvládnutí navrhuje u uvedených zájmů?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Jaké už jste vyzkoušeli?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



CVIČENÍ

Představte si, že jste na jednání, kde jste stranou, která chce navázat spolupráci. Níže uvedená tvrzení vaší protistrany označte podle toho, mezi jaké techniky vyjednávání si myslíte, že patří.

Doplňte také, proč si to myslíte:

*Bylo by dobré se dohodnout.*

---

---

---

*Nevím, zda je skutečně oboustranně výhodné, abychom začali spolupracovat takto.*

---

---

---

*Vypadáte podezřele, nemám zájem se dohodnout.*

---

---

---

*Tohle nabízí úplně každý, proč byste nám to měli dodávat právě vy?*

---

---

---

---

*Budťo to bude podle toho, jak rozhodnu já, nebo prostě nebudete dodávat.*

---

---

---

---

*Myslím, že bychom to mohli udělat takto.*

---

---

---

---

---



*Co si myslíte o tom, že bychom to udělali takto?*

---

---

---

*Pojďme si seřadit priority výhodnosti, abychom věděli,  
jak si nyní stojíme.*

---

---

---



CVIČENÍ

*Na níže uvedená tvrzení reagujte co nejlépe, abyste mohli  
následně pokračovat ve vyjednávání. A doplňte poznámku,  
co si od vaší reakce slibujete:*

*Váš návrh rozhodně neakceptuji.*

---

---

---

---

---

*To, co říkáte, je nesmysl.*

---

---

---

---

---

*Takových už tady bylo.*

---

---

---

---

---

*Podívejte se, buď přistoupíte na moje podmínky,  
nebo se nemáme o čem bavit.*

---

---

---

---

---



*Nabídněte mi tu nejnižší cenu, která je možná.*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Pro nás je výhodné, abyste nám to dodávali za  
vaši nákupní cenu.*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Díky tomu, že jsme od vás odebírali minulý rok,  
jsme 5 milionů korun ve ztrátě.*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Nemám nejmenší zájem s vámi spolupracovat.*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---







TIP

Mně se v rámci vyjednávání vždy nejvíce vyplatilo si uvědomit, že druhá strana v naprosté většině případů není nepřítel. Naopak, jste dokonce na jedné lodi. A obě strany mají něco, co je pro druhého potřebné. Na tuto myšlenku poté vždy navážu co nejhlubším pohledem do svého nitra, kde se snažím najít, jaký mám na jednání skutečný zájem (termín vnímejte tak, jak byl uveden výše). To samé se snažím vymyslet i pro druhou stranu.

Proč se chovají, jak se chovají, co vlastně chtějí? Nehádáme se tu o hloupostech, které pouze zastírají to, co opravdu chceme? Pokud mám pocit, že jsem tento skutečný zájem odhalil, tak jej klidně druhé straně sdělím. Sdělím jim náš skutečný zájem, a jaký se domnívám, že mají skutečný zájem oni. V rámci socializace si lidé bohužel vytvořili mnoho masek a zároveň na sebe vzájemně můžeme hrát nejrůznější divadla. Ta však ničemu nepomáhají a dohodu pouze komplikují. Zkuste to někdy také a zjistíte, že vyjednávání často nemusí být napjaté a složité.

Vhodnou strategií při jednání a odhalování zájmu je také popis vašich prožitků, pocitů a emocí. Mělo by se jednat o pouhý popis bez očekávání odpovědi. Vaše protistrana netuší, co se ve vás děje a tím, že jí to jasně sdělíte, uvolňujete napjatou atmosféru nejistoty a místo toho podporujete velmi rychlé budování důvěry.



PŘÍKLAD

### **Ukázka, jak se mohou vyjednávací styly proměňovat, a jak následně může tvrdý vyjednávací styl vše zhatit:**

Představte si, že jste jednatelem společnosti, která dodává strojní zařízení. Svému klientovi jste před sedmi lety dodali zařízení, které dosud perfektně funguje. Klient přijde s požadavkem, že potřebuje v jeho řízení udělat několik změn, aby zařízení odpovídalo i jeho nejnovějším nárokům.

S hrůzou zjišťujete, že s přechodem na nový systém ukládání dat nejspíš došlo k nějakému omylu a zdrojový kód k programu nejste schopní nalézt. Toto se později ukáže jako skutečně chybný krok, nicméně pro usnadnění řešení a v rámci otevřenosti se s klientem o tuto skutečnost podělíte.

Po dlouhé analýze zjišťujete, že existuje jediná možnost – kvůli staré verzi hardwaru a staré verzi programovacího jazyka, je nutné koupit znovu ten samý hardware a celé řízení zároveň znovu naprogramovat. Klienta s touto nutností řešení seznámíte a dáte mu velmi dobrou cenu – svým způsobem na daném řešení nemáte žádný zisk.

Klient je rozladěn a přichází s návrhem, že vzhledem k tomu, že problém nezavinil, navrhuje se o náklady podělit 50:50.

Na to mu přichází vysvětlení, kde se shrnuje, že software ani hardware již není podporován samotným výrobcem a že bohužel u 7 let starého zařízení k něčemu takovému může dojít. Je ujištěn, že je váženým klientem a že celá situace rozhodně nikoho netěší. Přestože se také necítíte vinní nastalou situací, ale chcete v rámci dobrých vztahů vyjít klientovi vstříc, nabídnete, že převezmete dalších 10 % nákladů (dostane ještě 10% slevu).

Od klienta přichází odpověď jednou větou, že trvají na tom, aby se cena rozdělila půl na půl.



Z vaší strany odchází další vysvětlení, proč nevnímáte jeho požadavek jako součást běžného servisu, ale že se týká o novou funkcionalitu. Nabídnete klientovi, zda jej napadá ještě jiná možnost řešení?

Klient na dotaz nereaguje a posílá znovu odpověď jednou větou. Ve smlouvě je uvedeno, že po 10 následujících let se vaše společnost zavazuje dodávat servis za obvyklé ceny. Proto již bez okolků výhruzně dává najevo, že očekává novou cenovou nabídku, která se bude řídit smlouvou.

Vzhledem k tomu, že je jasné, že situace již začíná být vyhrocená, konzultujete celou situaci s právníkem a konzultanty z oblasti vývoje SW. Všichni se shodují na tom, že hlavním bodem jednání nyní je, co lze považovat za cenu obvyklou. Smířlivě proto klientovi odepisujete, že jste si tohoto smluvního závazku vědomi a že pokud je schopen získat podobnou nabídku té vaší za výrazně jiných podmínek, lze nalézt jiné řešení, například formou subdodávky.

Znovu přichází email s jedinou odpovědí a následujícího znění „*Pane, je zjevné, že tuto hru bychom mohli hrát ještě dlouho. Nemá smysl plýtvat mým, ani Vaším časem. V ruce právě držím Vaši smlouvu a jsem velmi rád, že jste mi písemně přiznali ztrátu zdrojového kódu. Toto je poslední možnost, kdy můžete přistoupit na náš návrh 50:50. Buď to ihned udělejte nebo již navždy počítejte s tím, že vás odstraníme z našeho seznamu dodavatelů.*“

Z vaší strany odchází tato reakce: „*Vážený pane, Váš email jsem obdržel. Váš agresivní způsob jednání mi dává jen jednu možnost, na Vaše podmínky nepřistupujeme a sami Vás odstraňujeme z našeho seznamu odběratelů.*“



## Poslední možná úroveň při vyjednávání

Hlavní věc při vyjednávání je vědět, která úroveň dohody s druhou stranu je ta nejnižší možná, kterou jste ještě ochotni akceptovat. Velmi dobře to ujasňuje technika obecně známá jako BATNA.

Kromě toho, že je BATNA město v Alžíru, je to také zkratka z anglického sousloví **B**est **A**lternative **T**o a **N**egotiated **A**greement = [druhá] nejlepší alternativa k vyjednávané dohodě.

Vnímejte to tedy jako vaše „záložní řešení“. Vyjednávat má smysl, jestliže můžete dosáhnout alespoň o trochu lepší řešení než je vaše BATNA.



PŘÍKLAD

Jistý mladý obchodník kdysi jednal s obchodním partnerem o spolupráci. Tehdy přesně znal svoji BATNu a věděl, kam se potřebuje v jednání dostat. Zaujal tvrdou vyjednávací pozici a šel si za svým. Druhá strana v podstatě akceptovala nejen všechny požadavky, ale dokonce přidala ještě nějaké výhody navíc. Byl absolutně šťastný, že získal více než chtěl a hned se šel pochlubit svému šéfovi. U toho jej však schladila studená sprcha. Šéf mu vysvětlil, jak fungují výměny a rovnou prorokoval, že podobná spolupráce nemůže z dlouhodobého hlediska fungovat. Budoucnost ukázala, že měl pravdu – jakmile druhá strana našla vhodnějšího obchodního partnera, této firmy se ihned zbavila.



Je zjevné, že obchodníkovi se jeho agresivním stylem vyjednávání podařilo prorazit BATNu obchodního partnera, čímž celé vyjednávání ztratilo smysl. Proto následovala šéfova přednáška a posléze i hořký konec. Je důležité si uvědomit, že i druhá strana může nějakou BATNu mít, a to i nevědomou. Pokud se vám ji pak podaří překonat, již se nejedná o oboustranně výhodný obchod a spolupráce z dlouhodobého hlediska nebude fungovat.



TIP

Vždy se vyplatí mít zcela a jednoznačně jasno v tom, kam je reálně možné ustoupit při vyjednávání s tím, že další ústupek (ať by byl jakkoliv malý) by již byl mimo rámeček výhodnosti a vyjednávání by tím pádem ztratilo smysl.



TIP

Toto doporučení je vhodné zejména pro pracovníky nákupních oddělení. Je dobré vždy vědět o každém vašem dodavateli, kde je jeho BATNA. Ne proto, abyste ji překračovali, jde přece o zachování korektních dodavatelsko-odběratelských vztahů, nýbrž proto, že se o dodávání k vám uchází více subjektů a vy potřebujete umět vyjednat optimální podmínky. Rozhodující není totiž jen cena, ale také dodací podmínky, servisní pravidla, reklamace apod. Také je vhodné si uvědomit, že i změna dodavatele s sebou nese určité náklady a pokud jej vyždímáte tak, že vás pak jednoho dne nechá ve štychu, může se přílišný nátlak velice vymstít.





## Dílčí úkoly



DÍLČÍ  
ÚKOL

1) Vyzkoušejte úplně každ způsob, jak vytvořit/podpořit porozumění.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odešlu supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_



DÍLČÍ  
ÚKOL

2) Zaznamenejte a určete správný zájem, který se skrývá za pozicí osoby, se kterou jednáte – minimálně 5x.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odešlu supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_



DÍLČÍ  
ÚKOL

3) Identifikujte a popište minimálně 5 situací, kdy jste vyjednávali, ať už se jedná o jakoukoliv situaci (poziční měkké, poziční tvrdé, průlomové a nebo jejich kombinace).

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odešlu supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_



DÍLČÍ  
ÚKOL

4) Použijte alespoň jednou „BATNA“ (Best Alternative To a Negotiated Agreement).

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odešlu supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_

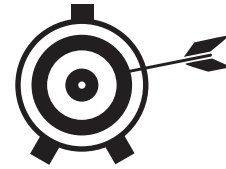
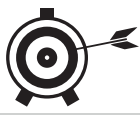
Výsledky prosím zpracujte písemně a zašlete nám je zpět ve formě přílohy emailu. Bude uvedeno kdy, kde se situace stala, jak k ní došlo (jak jste se k ní dostal/a), jak probíhala a co jste přesně udělal/a. Pokud to bylo úspěšné, tak co vám to dalo? Pokud to nebylo úspěšné, tak jak jste se poučili?





# **Vyjednávání a argumentace**

2. setkání



# Cíle

---

**Hlavním cílem** je dokázat přirozeně argumentovat při jakémkoliv rozhovoru na základě toho, že chápete základní smysl a souvislosti vyjednávacích rámců, prakticky si to vyzkoušíte a následně je uplatňujete ve vašem běžném životě.

Vedlejším cílem je pochopit základ obrany proti manipulaci a umět odlišit argumentaci a vyjednávání od manipulace. Dále je vedlejším cílem také to, abyste všechny techniky ovládali. Ze dvou důvodů. Ten první je, že když to budete umět, sami se kdykoliv můžete rozhodnout, kterou dovednost použijete vzhledem k situaci, emočnímu naladění apod. Druhý důvod spočívá v tom, že když umíte techniky aplikované komunikace, jako jsou právě vyjednávací a manipulativní metody, snadno poznáte, když je někdo bude chtít používat proti vám a můžete je účinně zvládat.



## Základní pravidla vyjednávání

### Žádné násilí

Vždy mějte na paměti hypotézu (tedy tvrzení, které může a nemusí platit, nicméně jeho platnost či neplatnost si sami vyzkoušíte v každém jednotlivém případě vyjednávání):

Pokud chcete někoho o něčem přesvědčit, musíte mu vždy ponechat svobodu jeho vlastního rozhodování a k novému stanovisku se musí přiklonit z vlastní vůle. Nejlepším způsobem, jak někoho můžete přesvědčit je, když na něj budete s pomocí otázek působit tak, že on se přesvědčí sám. Pokud se tak stane, je pak klidně možné, že vám ani v rámci jeho nového rozhodnutí nepřizná žádný podíl – a to je ta nejlepší odměna, protože to znamená, že jste dosáhli pravého mistrovství.

Všimněte si, že způsob, jak druhého přesvědčit, nespočívá v argumentech, ale v otázkách. Lidé se často snaží druhé přesvědčit silou a množstvím argumentů. To zní logicky. Ale často to má přesně opačný efekt. Čím více argumentů, tím větší odpor z druhé strany. A tak přesvědčení nakonec nevznikne, a naopak může vzniknout neshoda a napětí. Naopak otázky žádné napětí nevyvolávají. Trénink těch správných otázek je tedy klíčem k úspěšnému přesvědčování. Ostatně už Sokrates používal otázek k přesvědčení druhých.

Hypotézou to je nazváno proto, že to nemusí platit u každého, ale může. A na vás bude, abyste na to vždy mysleli, ale chovali se podle toho, jak vyhodnotíte danou situaci. Jistěže připouštíme variantu, že jsou lidé, kteří nejsou schopni vlastního rozhodnutí, aniž by nebyli vámi směřováni, nicméně netroufáme si říci, kolik jich je (pravděpodobně menšina), proto je zapotřebí s každým jednat zcela svobodně a vést jednání podle aktuální situace.



CVIČENÍ

*Kdy jste naposledy vyjednávali, aniž byste druhému nechali svobodu?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Co vám jednání přineslo z dlouhodobého hlediska?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



*Co příště uděláte lépe?*

---

---

---

---

---

---

---

---



CVIČENÍ

*Kdy jste naposledy vyjednávali a nechali  
jste druhému svobodu?*

---

---

---

---

---

---

---

---



CVIČENÍ

*Co vám to přineslo a co jste se tím naučili?*

---

---

---

---

---

---

---

---

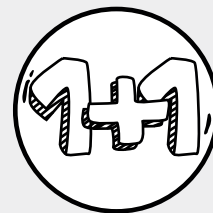
### **Inertní názor**

Někdy prostě nestačí spoléhat na to, že ponechání svobody druhému bude dostačující pro optimální dohodu. Nejde na to spoléhat, protože se může stát, že názor druhého je silně zakotven. Tak silně zakotven, že jej můžeme označit jako inertní názor. Takových názorů má každý z nás několik. A navíc bychom mohli říci, že tyto ukotvené názory můžeme dělit do skupin podle jejich síly; čím silnější názor, tím je logicky těžší vyjednávání.



PŘÍKLAD

Představte si, že existuje názor, který můžeme znázornit výrokem;  $1+1=2$ . Zkuste si teď představit, že to není pravidlo, nýbrž jen názor. Oprostěte se prosím od myšlenky, že jste se učili tuto rovnici ve škole. Je to těžké, že? Není se čemu divit, neboť už v raném věku nám byla tato rovnice vštěpována jako axiom (tedy pravidlo, které je zapotřebí akceptovat, aniž by jej bylo zapotřebí dokazovat). Když byste se zeptali profesora matematiky, pravděpodobně by se usmál a po půlhodinovém čmárání na tabuli s pomocí rovnic, matematických operací a různých důkazů skončil sdělením, že číslo 1 je vlastně symbol a tato rovnice je značným symbolickým zjednodušením součtu dvou hodnot, přičemž skutečný výsledek je z matematického hlediska velmi pravděpodobně někde mezi 1 a 3.



Aha. No a kolik lidí to takto ví? A kolik je těch ostatních, kteří žijí v nevědomosti? A kolik jich je ochotných akceptovat jiný názor? Nechceme, aby to znělo pateticky, ale u silně ukotvených názorů, které se budete snažit vyjednáváním změnit, může nastat tak silná abreakce druhé strany, že může znamenat až nalomení životní cesty.

Mnoho inertních názorů může mít původ v dětství nebo kultuře. Tím, že si tento názor lidé osvojili již v tak nízkém věku nebo si jej mohli neustále upevňovat, se pro ně stal až jakýmsi pravidlem – faktem.

Pod inertními názory si můžeme představit některá náboženská, politická a sportovní témata. Ne nadarmo se proto tato témata nedoporučuje otevírat na prvních setkáních s novými lidmi.



TIP

Setkáte-li se s nějakým inertním názorem, zjistěte nejdříve, odpověď na tyto dvě otázky:

⇒ Jste dostatečnou **autoritou** pro diskuzi na dané téma?

*Smyslem této otázky je demonstrace nového názoru (o změně životního názoru  $1+1=2$  je možné spekulovat pravděpodobně s někým, kdo je v dané oblasti věhlasnou autoritou, což může být profesor matematiky).*

⇒ Existuje **ochota**, že druhá osoba v dané chvíli bude diskutovat o případné změně přesvědčení?

*Ano, **ochota** je to správné slovo. A **daná situace** je další správné označení (slovo). Druhá osoba musí mít obojí jako nezbytný předpoklad pro začátek vyjednávání.*



CVIČENÍ

*Jaký je váš silně ukotvený názor v souvislosti s prací?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



CVIČENÍ

*Jaký je váš silně ukotvený názor v souvislosti s rodinou?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



CVIČENÍ

*Jaký je váš silně ukotvený názor v souvislosti  
s vámi samotnými?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Znejte druhou osobu**

Kdo je skutečně druhou osobou, se kterou máte vyjednávat? Logicky platí, že čím více máte informací, tím jste silnější. Ano, informace je v této chvíli to, co je předpokladem možného vítězství. A co vyhrává? No přece to, jak s informacemi umíte naložit.

### **Důležité otázky, které vám pomohou:**

⇒ Kdo je druhá osoba?

*Pomocí této otázky byste se měli zamyslet nad tím, co ve vás druhá osoba vyvolává a co pro vás představuje. Také vám tato otázka pomůže nalézt společné body, díky kterým bude možné navázat porozumění.*

⇒ Co je pro druhou osobu důležité?

*Touto otázkou je myšleno, co je pro druhého prioritní. Tedy čemu dává přednost před ostatním. Z této otázky lze částečně odhadnout BATNu a také tyto informace používat ve svůj prospěch.*

⇒ Jaká má druhá osoba přání?

*Přáními myslíme zájmy, naděje, obavy, sympatie, antipatie apod. Je důležité si ujasnit, kde se lze u druhé osoby setkat se silnými emočními náboji - jak těmi pozitivními, tak těmi negativními. Nezapomínejte na to, že to, co přesvědčuje, jsou emoce, nikoliv racionální rozhodnutí.*



⇒ Jaké má druhá osoba názory?

Názory myslíme předsudky, znalosti, postoje, přesvědčení apod. Pro úspěšné vyjednávání je důležité být s těmito názory v souladu nebo se jim raději vyhnout úplně.

⇒ Jaké námitky by mohla druhá osoba mít?

Zde máme na mysli, co všechno by mohlo být překážkou při vyjednávání. Čím více těchto námitek vymyslíte, tím lépe. Pokud s nimi budete počítat dopředu, budete mnohem lépe schopni je neutralizovat nebo dokonce otočit.



CVIČENÍ

Představte si jednání, které vás v dohledné době čeká a je pro vás důležité. Jistě jej chcete zvládnout co nejlépe, tak se na to pojďme zaměřit a úspěšně to zvládnout.

Jak byste popsali úspěch v daném jednání?

---

---

---

---

---

---

Kdy se jednání bude konat? Je to vhodný termín?

---

---

---

---

---

---

Kde se bude konat? Je to vhodné místo?

---

---

---

---

---

---

Kdo je druhá osoba?

---

---

---

---

---

---

Co je pro druhou osobu důležité?

---

---

---

---

---

---

Jaká má druhá osoba přání?

---

---

---

---

---

---



*Jaký má druhá osoba skutečný zájem skrytý za jednáním?*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Jaké má druhá osoba názory?*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Jaké námitky by mohla druhá osoba mít?*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Jak budete s těmito informacemi pracovat, aby jednání  
dopadlo ve váš prospěch?*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Jaký vyjednávací styl zvolíte? Proč?*

---

---

---

---

---

---

---

---





## Základní elementy vyjednávání

### Srozumitelnost a jednoznačnost

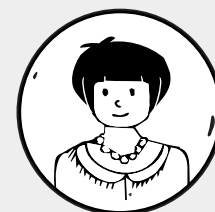
Zahrnuje dovednost přesně a jednoznačně vyjádřit svoje myšlenky. V ideálním případě vyjednávání nemluvíte tak, aby vás ostatní pochopili, ale mluvíte tak, aby nedošlo k nepochopení. Zní to složitě? Nebojte.

Jde o to, že vyjednávání je předkapitolou manipulace, takže nejde o to, abyste každému sdělili skutečnou podstatu toho, co zamýšlíte. Pouze chcete, aby vás druhá strana chápala žádoucím způsobem.



PŘÍKLAD

Paní Nováková potřebuje s obchodním partnerem dohodnout podmínky dodání zboží. Tlačí jí čas, aby mohla zboží dále přepravit a peníze, které by měla zaplatit za zboží, ještě nedorazily. Ví však, že kdyby sdělila svoji skutečnou potřebu, obchodní partner by mohl získat pocit postavení silnějšího a případně její situace využít ve svůj prospěch. Takže obchodnímu partnerovi sdělí skutečnost takto:



*„Vážený obchodní partnere, vzhledem k naší dohodnuté spolupráci, které chci dostát, Vaše zboží sice odeberu, ale jelikož mám Vašeho druhu zboží dostatek, pojďme se dohodnout na následujícím postupu:*

- a) Dodáte mi jej ihned, neboť ve skladu řešíme inventuru a potřebuji mít pod kontrolou veškeré posuny zboží.*
- b) Umožníte mi delší splatnost, aby bylo možné zůstat v korektní platební schopnosti, jak z Vaší, tak i z naší strany.“*



CVIČENÍ

*Vezměte jednotlivé části sdělení a rozeberte je tak, abyste si uvědomili, proč byly formulovány takto, a abyste pochopili smysl vyjednávací srozumitelnosti a jednoznačnosti.*

**U každé části tvrzení doplňte:**

- a) proč si myslíte, že byla přesně takto formulována*
- b) co má v druhé straně vyvolat*

*Vážený obchodní partnere*

*a)*

---

---

---

---

*b)*

---

---

---

---



*Vzhledem k naší dohodnuté spolupráci*

a)

---

---

---

b)

---

---

---

*Které chci dostat*

a)

---

---

---

b)

---

---

---

*Vaše zboží sice odeberu*

a)

---

---

---

b)

---

---

---

*Ale jelikož mám Vašeho druhu zboží dostatek*

a)

---

---

---

b)

---

---

---

*Pojďme se dohodnout na následujícím postupu*

a)

---

---

---

b)

---

---

---



## Porozumění

Porozumění znamená dovednost vžít se do situace a názorů druhé strany. Znamená to tedy umění vžít se do role druhého, vnímat věci pohledem druhé strany a vidět celou věc z jeho hlediska.



CVIČENÍ

*Vzhledem k tomu, že téma porozumění bylo již dostatečně probráno v předchozích kapitolách, pojďme si jej procvičit.*

*Z jakých částí se skládá porozumění?*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Co každá část představuje z hlediska jejího významu?*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Jak fungují všechny tři části zapojené v reálném životě v celku?*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Jak s jednotlivými částmi pracovat tak, aby bylo dosaženo co největšího porozumění?*

---

---

---

---

---

---

---

---



### Smysluplnost

Označujeme tím dovednost vysvětlit nebo zdůvodnit věci tak, aby dávaly druhé straně smysl. Tedy, zařadit fakta do širšího kontextu a objasnit, jaký mají smysl – dovednost vysvětlit věci nejen jednotlivě, ale i v souvislostech.



TIP

Co je smysluplné pro jednoho, nemusí být smysluplné pro druhého. Byť se jedná o jeden význam, vztah člověka k němu může být rozdílný. Toto má spojitost s *Realitou*, jak je mít obojí jako nezbytný předpoklad pro začátek vyjednávání.



CVIČENÍ

Formulujte následující skutečnost tak, aby dávala smysl druhé straně, ale zároveň jste neztratili svoje postavení. Dále k tomu uveďte vše potřebné, abyste dali jasně najevo, že jste na daný krok připraveni.

#### Pracovní

1. Potřebujete s obchodním partnerem dohodnout podmínky dodání zboží. Tlačí vás čas, abyste mohl/a zboží dále přepravit a peníze, které byste měl/a zaplatit za zboží, ještě nedorazily. Víte však, že kdybyste sdělil/a svoji skutečnou potřebu, obchodní partner by mohl pojmout pocit postavení silnějšího a případně vaši situaci využít ve svůj prospěch.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





3. Potřebujete o víkendu pomocníka na práci pro jednoho klienta. Sami byste to zvládli, jenže musíte být na rodinné oslavě, a tím pádem potřebujete někoho, kdo to udělá za vás. Obrátíte se na kolegu a potřebujete se s ním dohodnout, aby to vzal za vás, ale aby to nevnímal tak, že jste mu něco dlužní.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**Rodinné**

1. Blíží se termín významné rodinné akce/setkání. Bude tam kompletní rodina. Není podstatné, zda jste se těšili, neboť se vyskytla jiná akce (zahraniční kongres na unikátní téma), která vás natolik zaujala a těšíte se na ni, že neváháte ani chvíli s odpovědí, čemu dáte přednost. Rodinnou akci si však také nechcete nechat ujít, takže potřebujete dohodnout posunutí termínu rodinné akce, neboť posunutí termínu druhé akce není ve vašich silách. Dohodu chcete učinit mile a nenásilně.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

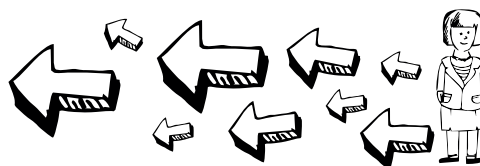
---

---

---







## Metody vyjednávání

### Push & Pull

Metoda tlaku a tahu je pravděpodobně obvykle používaná zcela nevědomky ve většině vašich jednání až do chvíle, kdy se vyjednávání zvrhne mimo racionální rámec – vy začnete být pod vlivem negativních emocí a začne převažovat tlak, který ale v druhé straně vyvolává zcela automaticky rezistenci. Pojďme se na to podívat blíže.

### Metoda tlaku

Přesvědčující touto metodou aktivně odůvodňuje své stanovisko, aby přesvědčil partnera. Používá k tomu obvykle argumentační, prezentační, či jiné taktiky, nicméně je poměrně ofenzivní.

### Metoda tahu

Na rozdíl od tlaku je u této metody zapotřebí, aby jak přesvědčující, tak i jeho partner, absolvovali myšlenkový proces. Tím pádem adresát argumentace musí na konci cesty zjistit, že předchozí tvrzení/stav, kvůli kterému nyní probíhá argumentace, je ochotný změnit nebo přijmout názor argumentujícího.

### Jednotlivé způsoby metody tahu:

#### Zaměření na konkrétnosti

Je to elegantní metoda, jak vrátit emotivní/reaktivní rozhovor do věcné roviny. Používá se k oddělování nepodstatných informací od skutečně podstatných, dále se používá k hledání priorit a společných dohod. Také se používá k diskuzi pro směřování k jádru věci, zaměření se na konkrétní fakta a upřesňování nejasných sdělení. Smyslem metody je zůstat maximálně racionální a hledat skutečně podstatné informace, učinit je natolik konkrétní, že je přes svůj emotivní proud uvidí i druhá strana.



CVIČENÍ



#### Správný postup

Trénující posluchač nečiní situaci ještě vyhrocenější, naopak. Kdyby hrozilo, že se situace za normálních okolností vyhrotí, trenér cvičení ukončí, sdělí, co bylo nesprávné a cvičení se opakuje až do správného provedení a ukončení.

#### Situace:

1) Setkáte se na chodbě s kolegou, který spustí iracionální rozhovor týkající se včerejšího vystoupení vašeho podřízeného na firemní projektové poradě. Všechno jsou to hodnotící kritéria typu: „Včera to byla absolutní hrůza. Skutečně se na to nedalo dívat. No měl jste tam být, alespoň byste to sám viděl. A vůbec, to předávání informací na vašem oddělení to taky není žádná sláva. Rozhodně byste s tím měli něco udělat. A to tedy hodně rychle.“

Poznámky:

---

---

---

---

---



2) Přijdete domů a už ve dveřích vidíte, že váš partner není zcela ve své kůži. Protože ale nevíte, co se stalo, začnete typickým pozdravem, na který jste zvyklí. Najednou se však spustí smršť reaktivního projevu. „Hele, to jsi ráno nemohl/a vynést koš, když jsem ti o tom říkal/a? Myslíš si, že tady budu dělat všechno sám/sama? To stejné se týká koupelny, říkám ti to týden co týden, máš pocit, že takhle vypadá uklizená koupelna? Copak to takhle nechávám po sobě já? Jsi stejný/stejná jako tvoje matka/otec. Ta taky, když k nám přijede na návštěvu, nechá po sobě jen bordel. To tě doma rodiče nenaučili udržovat pořádek?“

Poznámky:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Filtr

Často se při vyjednávání objevují situace, kdy vám druhá osoba vysvětluje nějaký problém. Tedy rozumějte překážku, která jí brání v dosažení cíle. Použití filtru umožní oddělit nejdůležitější dimenze problému a také ukáže možné směry k dosažení řešení. Filtr se používá, na rozdíl od předchozího zaměření na konkrétnosti, v případě, kdy se nejedná o vyjednávání v emotivním proudu, nýbrž druhá osoba je racionální a jde jí o dosažení řešení. Avšak místo, aby se zaměřila na dosažení cíle, vidí spíše překážky/problémy.

### Filtr pomocí škál

Naléhavost problému můžete zjistit tím, že použijete stupnici, která je akceptovatelná pro druhou stranu a vysvětlíte, jak ji má druhá strana použít. Nejobecnější použití si představte otázkou „*Jak moc je pro vás celá situace obtížná na stupnici od 0 do 10? Přičemž 0 je nejméně a 10 nejvíce.*“

Jde o to, abyste použili takovou škálu, která je pro druhého přijatelná a nebude vzbuzovat pocit, že je součástí výzkumného šetření, což by jej mohlo popudit, a tím pádem komplikovat dosažení řešení.

Při jaké příležitosti cítíte, že byste tuto techniku mohli úspěšně použít?

---

---

---

---

---

---

---

---



CVIČENÍ



CVIČENÍ

Vymyslete vlastní příklad užití (klidně se podívejte do minulosti, kde by daná technika zvrátila nepovedené jednání).

---

---

---

---

---

---

### Filtr pomocí dotazů na emoce

Emoce jsou velmi důležité, zejména v problémových situacích. Zeptáte-li se na ně, často se může stát, že zjistíte, v čem celý problém vlastně spočívá.

Nejobecnější použití si představte otázkou „*Jak se nyní cítíte, když si TO vybavíte? Jak jste se při TOM cítila/a?*“ („TO“ je daný problém/překážka).



TIP

Na dotazy k emocím nereagují všichni stejně. Více citliví jedinci budou rádi za tento dotaz a zodpoví vám jej. Méně citliví lidé budou vůči otázkám na oblast emocí více či méně rezistentní. Může se i stát, že nebudou chápat, proč se ptáte na emoce, když se jedná o „problém“, případně mohou formulovat protiotázky typu, zda to myslíte vážně, když se ptáte na pocity, místo abyste řešili problém.

Dotazy na emoce paradoxně pomohou druhé osobě myslet racionálně. Tento postup se také používá v psychoterapii jako takzvaná abreakce (odžití, znovuprožití), kde si klient může v bezpečném prostředí emoci prožít znovu a obrát ji o její skrytou energii, která jej doposud sužovala. Tím, že od problému oddělíte emoční rovinu, bude možné jej řešit mnohem efektivněji. Ptáte na pocity, místo abyste řešili problém.



CVIČENÍ

*Při jaké příležitosti cítíte, že byste tuto techniku mohli úspěšně použít?*

---

---

---

---

---

---

Vymyslete vlastní příklad užití (klidně se podívejte do minulosti, kde by daná technika zvrátila nepovedené jednání).

---

---

---

---

---

---



### Filtr pomocí pohledu do minulosti

Tato technika spočívá hlavně v navedení k řešení, respektive k již proběhnutým akcím, které druhá osoba provedla, aby problém odstranila. Když otázky položíte správně, zpravidla čekat, že se ukáže směr, kterým je možné hledat další řešení. Kromě toho samozřejmě vyjdou najevo i řešení, která již byla podniknuta a neposkytla potřebné výsledky.

Nejobecnější použití: „*Aha, chápu. Co jste již v dané věci podnikl/a? Jaké to mělo výsledky? Zkuste se zamyslet, jistě jste se v minulosti setkal/a s podobným problémem?*“



TIP

Když použijete tuto techniku, buďte připraveni i na odpověď, že „*zatím jsem nic neudělal/a, hned běžím k vám*“. Tato odpověď signalizuje, že vám kolega nebo podřízený přišel oznámit, že objevil problém, a právě vám ho jde hodit na hlavu, protože je jisté, že vy ho určitě vyřešíte. To však nesmíte dopustit nebo se tato situace bude v budoucnosti opakovat. Nezapomínejte, že být vedoucím znamená dosáhnout toho, aby bylo hotovo, co hotovo být má – a samozřejmě skrze druhé lidi.

S pomocí tohoto filtru vedete ostatní k větší samostatnosti a zároveň zvyšujete jejich důvěru v sebe samé – řešení totiž objevují oni sami a také to tak vnímají. Tato metoda je často používána v rámci koučinku.



CVIČENÍ

*Při jaké příležitosti cítíte, že byste tuto techniku mohli úspěšně použít?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Vymyslete vlastní příklad užití.*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**PŘÍKLAD**

Toto je příklad přímo z praxe, který kombinuje vše, co dosud v této publikaci bylo uvedeno.

Vyvinuli jsme jedinečné zařízení určené pro sušení ručně vyráběné keramiky a chtěli jsme jej zapůjčit několika manufakturistům, abychom zjistili jejich zpětnou vazbu a současně viděli, jak moc se jejich výrobní proces zlepšil.

Měli jsme štěstí a seznámili jsme se s věhlasným dodavatelem v daném odvětví. Náš nápad se mu líbil, a proto jsme se domluvili, že zařízení půjčíme jemu a on se již rozhodne, u kterého z jeho klientů jej umístí. V té době jsme byli hodně zavalení prací, a proto se nám nepodařilo zařízení testovat tak dlouho, jak bychom si přáli. Vše se však zdálo být v pořádku, a tak jsme projektu dali zelenou a odeslali zařízení na svojí 2000 kilometrů dlouhou cestu.

A tím okamžikem se všechno pokazilo. Jedna ze součástí zařízení zjevně nebyla přivařena pořádně, ulomila se a tím, jak se zařízení cestou třásl, tak poškodila ještě další choulostivé komponenty. Z fotek, které nám klient poslal, se zdálo, že problém není tak závažný, a tak jsme se rozhodli, že bude stačit vše vyřešit na dálku. Požádali jsme partnera, ať poškozené součástky odmontuje a pošle nám je poštou. Udělal, jak jsme řekli a již za několik dní jsme je opravené odeslali zpátky.

Samozřejmě to bylo nepříjemné, ale byli jsme rádi, že se nám problém podařilo takto rychle a jednoduše odstranit a těšili jsme se na zpětnou vazbu potenciálních klientů. Trvalo jen několik dní, než se objevily problémy zcela nové. Tím, že jsme zkrátili dobu testování, jsme neodhalili problémy, které se vyskytovaly pouze ojediněle. A i přesto, že se neprojevovaly vždy, jednalo se o relativně závažný problém, který téměř znemožňoval zařízení používat. Abych to zkrátil, vyměnili jsme si opravdu mnoho emailů, kde jsme se snažili pomoci problém vyřešit, vše ale bylo zcela marné. Partner byl z celé situace skutečně rozmrzelý a mně nezbylo než se mu stále dokola omlouvat. Asi si dovedete představit, že každý následující email musel být ještě více omluvný než ten předchozí. To vedlo jen k tomu, že jsme se dostali do stavu, kde již jakékoliv omlouvání ztratilo veškerý smysl.

Museli jsme zcela nepokrytě přiznat své selhání a nechat zařízení dovést zpět do České Republiky, jelikož na dálku již byl problém neřešitelný. Ač byla situace již hodně vyhocená a nepříjemná, následující email ji pomohl vyřešit a s daným klientem dodnes spolupracujeme:

*Vážený partnere,*

*právě jsem dokončil jednání se svými kolegy, kteří nyní mají několik myšlenek, kde by se problém mohl vyskytovat.*

*Je pro mě zničující, že Vám něco takového musím napsat, ale nejrychlejším způsobem, jak celou situaci vyřešit, je transportovat komoru zpět do České Republiky, kde jí budeme schopni opravit.*

*Jsem si plně vědom, jak to celé vypadá, a věřte, že i pro mě je celá situace velmi nepříjemná, jelikož jsme začali spolupracovat teprve nedávno a dosud byly všechny výsledky skutečně příšerné. Popravdě by mě vůbec nepřekvapilo, pokud mi nyní napíšete, že se jedná o pověstnou poslední kapku a že již s námi nechcete mít nic společného.*



*Přesto však chci říci, že si v rámci naší společnosti velmi ceníme našich zákazníků a dodávání zařízení pouze té nejvyšší kvality je naší absolutní prioritou. Dokonce i zařízení, která bychom mohli nazvat prototypem, jsou většinou zákazníky přebrána v rámci několika málo dnů. Situace, v jaké se nyní nacházíme, pro naši společnost rozhodně není normou a velmi mě trápí, že to přesně takto nyní vypadá.*

*Zajistím převoz zařízení k nám a posléze zpět. Dejte mi prosím vědět, kdy si přepravní společnost může zařízení vyzvednout a kdo bude kontaktní osobou. Zařízení se momentálně nachází na této adrese (adresa vynechána), je to tak?*

*Jakmile mi dáte vědět, kdy je možné zařízení vyzvednout, objednáám přepravu na nejbližší možný termín.*

*Prosím Vás ještě o poslední strpení.*

*Děkuji a zdravím.*



*Zamyslete se nad tím, jak byste na email reagovali vy. Identifikujte důvody, proč druhá strana souhlasila s postupem i s další spoluprací. Uveďte, které techniky uvedené v této publikaci byly v rámci emailu použity.*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



PŘÍKLAD

Nyní, když jste již email analyzovali v rámci cvičení, pojdme se na něj podívat, jak jej vnímá přímo jeho autor.

Je vždy dobrý nápad dát druhé straně najevo, jak se cítím. Není důvod pro to, abych skrýval, že i pro mě je situace velmi frustrující. A vzhledem k tomu, že jsme si již mailovali delší dobu, musel jsem dát klientovi najevo, že i já jsem již z celkové situace zoufalý. Následně je dobré celkovou situaci shrnout. To, že je zatím projekt katastrofou je přece fakt, stejně tak, jako že se jedná o náš první společný projekt, kde jsme se chtěli předvést v tom nejlepším světle.

Poté oslovím jeho pocity. A zde si nijak nevymýšlím, opravdu by mě nepřekvapilo, když by mi přišla odpověď, ať si ten šrot (z jeho pohledu) sbalíme a již jej nikdy nekontaktujeme. Tak jsem to napsal. Když se vám podaří odhalit myšlenky, které se pravděpodobně honí druhé straně hlavou, máte docela velkou pravděpodobnost, že se jimi nakonec nebude řídit. Občas pomůže i trochu přehánět. To jsem však v tomto případě neudělal.

Nakonec jsem poté znovu shrnul, proč jsem z celé situace tak frustrovaný a uvedl běžnou realitu.

Je nutné si samozřejmě uvědomit, že čím je zpráva emotivnější a manipulativnější, tím menší je šance, že budete moci podobný postup použít v rámci stejné situace znovu. Pokud tedy chcete zajít až na hranu, je nutné mít jistotu v tom, že to bude opravdu naposledy (a věřte tomu, že občas bohužel nebude).

Jen pro příklad sem napíši email, který jsem cvičně vymyslel, abych demonstroval, co mám konkrétně na mysli. V mnoha jeho částech budu skutečně přehánět, takže v reálu bych ho nejspíš nepoužil, můžeme to však vnímat jako jistou formu umění:

*Vážený kliente,*

*při psaní tohoto emailu se mi třesou ruce a musím i nepokrytě přiznat, že jsem jeho sepsání oddaloval, jak jen to bylo možné. Celou noc jsem nespal, jak jsem neustále celou situaci promýšlel, ale již z etického hlediska není možné se dále vyhýbat zodpovědnosti.*

*Uvědomuji si, že jsem Vám již v této věci psal několikrát a vždy jsem uváděl důvody, proč Vám nemohu poslat Vaše peníze. Ani v jednom z případů jsem si nevymýšlel a nehodlám s ničím podobným začínat ani teď: projekt, na který jsem se spoléhal a vsadil vše, že díky němu vydělám dostatek peněz, abych Vám byl schopen splatit, selhal.*

*To znamená, že jsem nyní zcela bezradný, a ačkoliv nemohu ani popsat, jak moc bych chtěl, nebudu nyní schopen Vám ještě žádné peníze poslat. A nejen to, nyní budu muset velmi bojovat o to, abychom jako firma vůbec přežili.*

*Řádky, které píšete, prosím v žádném případě neberte, jako výmluvy. To, co Vám píšete je neomluvitelné. Pouze se snažím prezentovat skutečná fakta, abyste měl celkový vhled do situace.*

*Jsem si plně vědom toho, že máte plné právo začít situaci řešit právní cestou. A pokud bych byl na Vašem místě, pravděpodobně bych tak i učinil. Z toho důvodu pochopím, pokud zvolíte dané řešení.*

*Pokud se však rozhodnete ještě chvíli vytrvat, udělám maximum pro to, abych Vám byl schopen do měsíce celou částku poslat. Pokud budete mít jakoukoli potřebu mi napsat nebo zavolat, jsem Vám vždy k dispozici. Já sám Vás také budu pravidelně informovat o veškerém průběhu.*







# Obrana proti manipulaci

## Zásada – zůstaňte věcní a féroví

Nenechávejte se nakazit taktikou, kterou používá manipulátor, neboť přesně to je jeho cílem. Často byste útok nejráději oplátili, abyste se pomstili. Ale právě to byste dělat neměli. Zůstaňte u jasných argumentů, nadále předkládejte věcná zdůvodnění a také je vyžadujte, ptejte se a naslouchejte. Projevujte se tedy, jako nesmlouvavě kooperativní partner. Manipulátora to bude rozčilovat. Jeho cílem totiž je, ať už si to uvědomuje nebo ne, aby u vás vyvolal určitou reakci. Pokud tato reakce nenastane, manipulátor znejistí.

Nenechte se zviklat manipulátorovou agresí. V případě, že začne být manipulátor agresivní, znamená to jediné – ztrácí pevnou půdu pod nohama.

## Zásada druhá - zůstaňte v klidu a v pohodě

Toto doporučení se samozřejmě snadno napíše, ale velmi těžko v případě nutnosti realizuje. Možností, jak si zachovat klid a nadhled je, že se budete stoicky soustředit na metody, které vám představíme. Klid a pohoda pak přijdou samy od sebe. Budete-li používat navrhované metody, ovlivní to váš přístup a vaše rozpoložení.

## Zásada třetí - nereagujte kauzálně

Když vámi někdo manipuluje, reagujete zpravidla typickou obrannou reakcí. Manipulátor vás například slovně atakuje neférovým způsobem a samozřejmě si to nenecháte líbit a oplátíte mu to. Přinejmenším máte nutkání to udělat. Neférovou manipulací se spustí obranný mechanismus, který není snadné zastavit. Vaším cílem však právě je tento automatický mechanismus přerušit.



PŘÍKLAD

Jeden duchovní používá následující trik, aby si zachoval kontrolu nad svými emocemi. Při telefonování se často dostává do situací, kdy na něj někdo neférově útočí. Na psacím stole má kousek plexiskla a na něm stojí slovo „zajímavé“. Kdykoliv prožívá podobnou situaci, podívá se na svůj talisman a uvědomí si, že daný stav je vlastně zajímavý, když se od všeho odosobní. Vytváří si tím v podstatě jakýsi odstup sám od sebe a od dané situace. Nachází se v režimu pozorování, jako badatel, který nezúčastněně pozoruje, co se kolem něj děje. No, není to zajímavé?

## Zásada čtvrtá – sledujte svůj cíl

Je důležité, abyste si i ve složitých situacích zachovali iniciativu a měli před sebou cíl, kvůli kterému se s daným člověkem bavíte. Nejlepší je, když si ještě před rozhovorem nebo před společnou aktivitou formulujete jasný cíl, kterého chcete dosáhnout. Soustředte se tedy na svůj cíl a případně se rozhodněte (pokud již cíl nelze realizovat), že rozhovor nebo spolupráci s manipulátorem přerušíte. Jinak jen mrháte drahocenným časem a ničíte si nervy. Tématem vzácnosti času se zabýval již moudrý Seneca: „*Nic jiného, můj Lucilie, nám nenáleží, jenom čas je náš. Tento jediný majetek, prchavý a lehce uklouzávající, dala nám příroda a kdekdo nás z něho vyhání.*“



Vzhledem k tomu, že navštěvujete toto vzdělávání, je zjevné, že jste si plně vědomi své hodnoty a že jste to právě vy, kdo má plnou kontrolu nad svým životem, stejně je však vhodné, abychom to zde připomněli: nikdo vás nemůže donutit trávit čas s lidmi, kteří vám způsobují pouze stres a jiné nepříjemnosti. Na světě je tolik jiných lidí, kterými se můžete obklopit a žít tak v mnohem větší harmonii. A to neplatí jen pro vaše klienty.

### **Zásada pátá - soustřed'te se na konkrétní chování**

Do každého rozhovoru vstupujete s určitým názorem na člověka, se kterým budete mluvit. Přemýšlíte o jeho úmyslech, zájmech a vlastnostech. Tyto domněnky vás mohou při rozhovoru natolik blokovat, že může být celý rozhovor od počátku odsouzen ke krachu. Veškeré partnerovo chování totiž vnímáte ve světle svých domněnek.

Jaký poznatek z toho můžete vyvodit? Rozhodující je, abyste se nesoustředili na své domněnky, ale na skutečné konkrétní chování. Pokud se někdo chová kooperativně a vy můžete prosazovat své zájmy – přesně o to vám nejvíce jde - tak budete zkrátka a dobře vycházet z toho, že chce spolupracovat. Někomu se možná tento postoj tak docela nezdá, ale je zřejmé, že dostatečná dávka optimismu a počáteční důvěry k lidem je většinou přínosnější než pesimistická nedůvěra.

I když se mnohokrát spálíte, je mnohem výhodnější naladění vnímat svět jako dobrý. Zamyslete se nad tím, zda znáte někoho ze svého okolí, kdo je neustále ve střehu a je přesvědčen o tom, že každý se jej pouze snaží okrást nebo mu jinak uškodit. Co je na tom nejhorší? Že má pravdu! Svým vnitřním naladěním k sobě tyto lidi a podobné chování vyloženě přitahuje. A to se teď nebavíme o žádných kouzlech nebo jiné ezoterice. Tím, že ostatní z něj nevědomě cítí jeho naladění, mají mnohem větší tendenci činit, co od nich očekává. Naopak, pokud z vás ostatní cítí autenticitu a důvěru, je mnohem pravděpodobnější, že i někdo, kdo je zvyklý nebýt vždy právě etický, jedine na vás etický bude. Vůči sociopatům to však bohužel neplatí.

### **Zásada šestá - dejte šanci dohodě**

Představte si, že s vámi partner jasně manipuloval a choval se nekorektně. A vy jste si toho samozřejmě všimli (nešlo to totiž přehlédnout). Co teď? Samozřejmě můžete „prásknout dveřmi“ a rozhovor přerušit. Ale to vy neuděláte. Uděláte úplně něco jiného. Půjдете za manipulátorem a nabídnete mu, abyste si promluvili znovu a věcně. Jinými slovy, dáte šanci dohodě. Budete se chovat kooperativně, ale zároveň ho přinutíte, aby se rozhodl a jednal. Nyní je totiž na něm, aby udělal krok směrem k vám. Nabídka smíru bude patrně manipulátora iritovat. A vy krátký okamžik iritace využijte k tomu, aby začal hledat společné a věcně adekvátní řešení.

Mnozí by celý tento návod popsali jako prohru, případně, že si tím lidé akorát nechají „kálet na hlavu“. Zkuste se na to však podívat z jiného úhlu pohledu. Pokud manipulaci neustojíte a začnete manipulátora nevybíravě konfrontovat, je klidně možné, že to je přesně to, čeho chtěl dosáhnout. Budete pak označeni za hysterického člověka, se kterým se nedá dohodnout. Má dosažení takového výsledku smysl? Druhá věc je, pokud jste to vy, kdo přišel s ochotou dosáhnout řešení, jste vy těmi hybateli. A kdo je hybatelem, ten má kontrolu.



## Dílčí úkoly



DÍLČÍ  
ÚKOL

### 1) Do příštího setkání proveďte otevřená sdělení druhé straně při jednání:

- ⇒ 2× v pracovním prostředí
- ⇒ 2× v rodinném prostředí

Hlavním smyslem je co nejvěrněji a nejotevřeněji sdělit vlastní pocity, přání a zájmy tak, aby to druhá strana vnímala správně za předpokladu, že jste to dosud neudělali. Tím, že to uděláte, druhou stranu překvapíte a sami sebe také, neboť jste to jistě chtěli už několikrát udělat.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odešlu supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_



DÍLČÍ  
ÚKOL

### 2) Minimálně v 1 situaci použijte

- ⇒ Filtr pomocí škál
- ⇒ Filtr pomocí dotazů na emoce
- ⇒ Filtr pomocí pohledu do minulosti
- ⇒ Filtr pomocí dotazů na výjimky

Výsledek, který máte dosáhnout = postupně budete umět tuto techniku používat kdykoliv budete potřebovat.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

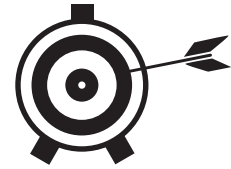
Úkol odešlu supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_

Výsledky prosím zpracujte písemně a zašlete je zpět ve formě přílohy emailu. U každého úkolu bude uvedeno kdy a kde se situace stala, jak k ní došlo (jak jste se k ní dostali), jak probíhala a co jste přesně udělali. Pokud to bylo úspěšné, tak co vám to dalo? Pokud to nebylo úspěšné, tak co vás to naučilo?



# Techniky manipulace

3. setkání



# Cíle

---

**Hlavním cílem** je znát základní manipulativní techniky v pracovní i osobní konverzaci a dokázat je úspěšně použít. Všechny dnes probrané techniky budou ihned trénovány, abyste každou situaci prožili na vlastní kůži.



## Příprava na praktické cvičení ve dvojici



TIP

Pro dosažení nejlepších výsledků respektujte pravidlo jedna otázka, jedna odpověď. Ptejte se jasně a stručně a vždy pouze na jednu věc. Jakmile získáte odpověď, můžete se ptát dál. Abyste efekt maximalizovali, než odpověď dostanete, tak mlčte. Pokud vstoupíte do procesu, kdy se druhá strana zamýšlí nebo „griluje“ s vyčkáváním s odpovědí, tak si snižujete své šance.

### Zdánlivá argumentační výzva: Komentář

Zde dochází k častým chybám, jelikož se jedná o zdánlivou pobídku k argumentaci. Není to překážka bránící dohodě, neboť komentář je pouze vyjádřením postoje. Dalo by se to chápat, jako vyjádření názoru druhé strany, který nemá žádný vliv na průběh jednání. Nicméně v praxi to vypadá tak, že věnujete komentáři pozornost a on se tím pádem stává argumentační výzvou už ze své podstaty.



PŘÍKLAD

Babička nakupuje v supermarketu a přichází k chladicímu boxu s mlékem. Podívá se na cenovky zboží a komentuje slovy „Ježíši, to mléko zase zdražilo“, bere mléko do košíku a odchází s ním k pokladně.



PŘÍKLAD

Jednáte s obchodním partnerem o nových podmínkách dodávání a v průběhu hovoru, když citujete nová ustanovení ze smlouvy, najednou obchodní partner pronese „No ale ty podmínky reklamace jste měli v minulé smlouvě jiné!“, vy tomu nevěnujete pozornost, a nakonec oba podepíšete dohodu, jako by se nic nestalo.



Nevěnování pozornosti si představte například jako úsměv následovaný slovem „hmm“. Jako každý výrok, i komentář je potřeba potvrdit. Potvrzení však musí být spíše jemnějšího charakteru, aby druhá osoba pouze viděla, že jste nepřeslechli.

Pokud byste v dané situaci udělali chybu a začali s komentářem pracovat, tedy v dobrém úmyslu byste se jej pokoušeli vysvětlit, narazili byste na situaci, kdy by se z toho skutečně stala argumentační výzva, kterou byste museli opravdově zvládat (a to nechcete).

Technika vlastně není žádnou technikou. Prostě jen komentáři nevěnujete pozornost a plynule přecházíte k dalším tématům jednání, protože víte, že je-li to skutečně zapotřebí zvládnout, druhá strana svoji námitku zopakuje.



CVIČENÍ

*Kdy jste naposledy zaměnili komentář za argument protistrany, který je třeba vysvětlit a obhájit?*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Kdy jste naposledy zaznamenali komentář, nekomentovali jste jej a dohoda dopadla dobře?*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Kdy jste naposledy zaznamenali komentář, komentovali jste jej a museli jste jej pak ospravedlňovat?*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Co vás to naučilo?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## 1. Manipulační výzva; Vaše cena je příliš vysoká

Jedna z nejčastějších překážek při jednáních. Obecně lze říci, že tato výzva k argumentaci je v podstatě odmítání dohody, neboť druhá strana nevidí její skutečnou hodnotu. Je to tedy upozornění na to, že jste udělali chybu v probouzení touhy po dohodě tím, že jste ji podcenili.

Špatně jste zjistili potřeby a následně na jejich základě neupravili prezentaci. Žádná cena nemůže být považována za vysokou, pokud přináší odpovídající protihodnotu. Toto je důležité trénovat i v rámci vlastního přesvědčení – znát hodnotu produktu a vědět proto, že jeho cena je svým způsobem ještě dokonce nízká.

### Pravidla

Tato argumentační výzva je v podstatě skrytá forma zvládnání konkurence, ale na úrovni produktu/služeb a jejich hodnoty. První, kdo musí věřit ceně, jste vy sami. Kladete si otázku, zda byste to za ty peníze koupili sami? Pokud vaše odpovědi zní jednoznačně ano, pak je všechno v pořádku. Pokud ne, domluvte se s lektorem na krátkém koučovacím sezení.

### To, co se odehrává v druhé straně, bychom mohli shrnout do nejčastějších kategorií:

1. *Druhá strana opravdu nevidí hodnotu a srovnává.*
  - a) Srovnává s tím, co již dříve zažila, a co bylo jednodušší/levnější/snazší, při čemž má pocit, že i to, co nabízíte vy, je stejné; tedy není důvod, aby to bylo dražší.
  - b) Srovnává s tím, že pro dohodu momentálně nemá takové prostředky, jaké požadujete, jen se to zdráhá vyslovit přímo.
  
2. *Druhá strana chce nižší cenu bez ohledu na to, jakou v dohodě spatřuje hodnotu.*  
Lze to nazvat jako potřebu dostat nižší cenu nebo pokud se nejedná o ceně, nýbrž o obecné dohodě, je to možné nazvat jako touha po lepších podmínkách.

Někteří lidé se domnívají, že toto je podstatou správného podnikatele. Ještě ani netuší, co jim vlastně nabízíte a už vykřikují, že bez 10% slevy z ceny si nic nekoupí. To se na jednu stranu dá často rychle překlomit na obchod, na druhou stranu bývají tito klienti tak nevděční a problematičtí, že raději doporučujeme najít si jiné.

Ať už je to jakkoliv, je zapotřebí se s tím umět vypořádat, co říkáte? Pojdme se tedy podívat na modus operandi (způsob provedení) ve vyjednávání:

- 1) *Jelikož neznáte přesný původ podstaty argumentace a prostě jen slyšíte něco, co lze označit jako výzvu „Vaše cena je příliš vysoká“, necháte to být a nevěnujete tomu pozornost (neboť správně předpokládáte, že to může být komentář).*
  
- 2) *Druhá strana komentář zopakovala, takže už víte, že se jedná o argumentační výzvu, kterou v pohodě zvládnete.*
  
- 3) *Potvrdíte druhého/ztotožníte se s ním.*  
Skutečná podstata potvrzení/ztotožnění je vám již známá z předcházejících tréninků, nicméně jen pro připomenutí to znamená, že dáte druhé straně jednoznačně a pochopitelně najevo, že rozumíte tomu, co říká, a chápete, jak to myslí a jak se cítí.
  
- 4) *Použijete techniku tzv. Proměna cenového argumentu, kterou uplatníte otázkou „A o kolik Vám to připadá dražší, než jste očekával/a?“ Smyslem použití této techniky je získat pod kontrolu vyjednávání o částce, která je podle druhé strany vyšší, než byla očekávaná.*



Tedy pokud je vaše cena vyšší například o 15 % než ta, kterou druhá strana očekávala, je mnohem efektivnější vyjednat již jen právě o daných 15 % než abyste vyjednávali o celé ceně. Tato technika vychází z toho, že za cenu, kterou druhá strana považuje za obvyklou, jste už totiž dohodu učinili (máte de facto prodáno)! Teď jen zvládnout hodnotu toho, o co jste dražší.

5) *Tedy chápu to správně, že uvedených 15 % navíc srovnáváte s „X“?*

Smyslem této otázky je sjednocení. Chcete přece mít jistotu v tom, že se opravdu bavíte o zmíněných 15 %, ne? Navíc také touto otázkou vytahujete další informace, neboť víte, že „X“ je s nejvyšší pravděpodobností někdo z vaší konkurence. Tedy kdokoliv, kdo vás napadne, a vy potřebujete zjistit, proti komu „bojujete“.

Tato otázka musí padnout vždy, i když nemáte jistotu, proti komu jednáte. Předpokládáme, že znáte svoji konkurenci, takže její identifikace vám usnadní další argumentační cestu. Zvládnání argumentační výzvy vyšší ceny je v podstatě zvládnání konkurence na úrovni produktu/hodnoty.

6) *Zastavujete vaši snahu o vytvoření dohody.*

Proč? Odpověď je snadná. Nejprve si musíte vysvětlit všechny okolnosti potřebné k tomu, abyste obhájili hodnotu dohody. Svým způsobem musíte znovu provést zjišťování potřeb a propojit je s tím, co produkt zákazníkovi přinese.

### **Pamatujte!**

Nesnažte se o vytvoření dohody, nyní je na to ještě brzy. A také myslíte na to, že hodnotu dohody tvoříte pro uvedených 15 % a ne pro celou cenu.

7) *Vyvoláváte nejistotu otázkami na témata, u kterých již dopředu víte, že jim zákazník přikládá vysokou hodnotu; Jak je pro vás důležité tohle? A támhleto? A co tady toto? A mnoho dalších.*

Smysl je jednoduchý. Výčtem otázek směřujete druhou stranu k rekapitulaci hodnoty a v ideálním případě druhá strana oznámí „*O čem se to tady bavíme, vždyť je to jasné. Kde to mám podepsat?*“

Pro jistotu vysvětlíme ještě jinak. Pokud například víte, že pro zákazníka je důležité silné auto s automatickou převodovkou, v tento okamžik se budete ptát: „*Jak je pro Vás důležitý silný motor? Vyhovuje Vám automatická převodovka?*“ Budete se ptát právě na to, kde víte, že je zákazník spokojen, abyste upevnili jeho ochotu koupit.

8) *Poslední otázka je ryze manipulativní i včetně dodatku.*

„*Na tomhle byste nerad/a šetřil/a, že? Vy se musíte rozhodnout, zda je to pro vás důležité.*“

Tato závěrečná otázka způsobuje průlom. Je-li položena ve skutečném a autentickém zájmu o druhou stranu, většinou neváhá ani vteřinu.

Tato technika platí v jakékoliv situaci, kdy druhá strana neakceptuje váš návrh, protože jí připadá neadekvátní. Není to jen o vyjednávání kvůli ceně. Používejte tuto techniku vždy, když budete chtít vyjednat o hodnotě dohody/řešení a budit vyšší smysl v očích druhé strany.

Pamatujte, že první, kdo musí věřit ve smysl a prospěšnost dohody, jste vy sami. Ptáte se, jak to zjistíte? Položte si otázku; Koupili byste si to sami za ty peníze? V případě, kdy se nejedná o vyjednávání o ceně – Uzavřeli byste dohodu sami, kdybyste byli sami v roli druhé strany? O ceně/dohodě můžete hovořit jen v případě, že druhá strana opravdu zná hodnotu (stejně jako vy).



CVIČENÍ

Trénujete ve dvojicích výše uvedenou techniku tak, abyste získali skutečně počínající návyk v použití jednotlivých bodů a v praxi jste je mohli úspěšně používat.

Lined area for writing notes, containing 20 horizontal lines.



## 2. Manipulační výzva; Musím si to rozmyslet

Většinou se jedná o dvě příčiny, které u druhé strany vyvolávají potřebu sdělovat tuto námitku. Ta relativně jednodušší spočívá ve skutečné nerozhodnosti druhé strany a potřebě si to promyslet v širších souvislostech.

Druhá příčina je skrývání jiné námitky právě za tuto. Je v podstatě nedůležité, kterou jinou námitku druhá strana skrývá, důležité je to ihned rozpoznat a následně reagovat odpovídajícími kroky.

### Pravidla

Vzhledem k tomu, že se jedná většinou o skrývání jiné námitky, je zapotřebí respektovat fakt, že druhá strana má zcela prokazatelně nějaký subjektivní důvod, proč tuto větu říká. V tuto chvíli není podstatné, co si myslíte vy. Naopak; podstatné je, co si myslí druhá strana a co se v ní v danou chvíli odehrává, že má potřebu skrývat skutečnou příčinu toho, že není dohoda možná.

### To, co se odehrává v druhé straně, bychom mohli shrnout do nejčastějších kategorií:

*Druhá strana se buď opravdu potřebuje rozmyslet, nebo je jen příliš zdvořilá/slabá/neangažovaná, aby uvedla skutečný důvod.*

- 1) Je zcela legitimní, že některá rozhodnutí jsou opravdu náročná a je zapotřebí, aby se druhá strana měla šanci rozhodnout.
- 2) Vaší povinností je, abyste učinili maximum proto, aby si druhá strana ujasnila a rozmyslela vše, co bude potřebovat. **Ale rozhodnutí učiní s vámi.**
- 3) Většinou druhé straně chybí informace potřebné pro rozhodnutí. Nemá dostatečnou rozhodnost, aby se zeptala na to, co jí chybí.
- 4) Alternativně ztrácí zájem už v průběhu komunikace.

*Uvedte zde příklad, kdy jste sdělili, že si chcete něco rozmyslet, protože jste nedostali všechny informace a nezeptali jste se na to, co vám chybělo.*

---

---

---

---

---

---

*Uvedte zde příklad, kdy jste sdělili, že si chcete něco rozmyslet, protože jste v průběhu komunikace ztratili další zájem o její pokračování.*

---

---

---

---

---

---



Ať už je to jakkoliv, je zapotřebí se s tím umět vypořádat, co říkáte? Pojdme se tedy podívat na modus operandi (způsob provedení) ve vyjednávání a manipulaci:

1) Jelikož neznáte přesný původ podstaty argumentace a prostě jen slyšíte něco, co lze označit jako výzvu „Musím si to rozmyslet“, necháte to být a nevěnujete tomu pozornost, neboť správně předpokládáte, že to může být komentář.

2) Druhá strana komentář zopakovala, takže už víte, že se jedná o argumentační výzvu, kterou v pohodě zvládnete.

3) Potordíte druhého/ztotožníte se s ním.

Skutečná podstata potvrzení/ztotožnění je Vám již známá z předcházejících tréninků, nicméně jen pro připomenutí to znamená, že dáte druhé straně jednoznačně a pochopitelně najevo, že rozumíte tomu, co říká, a chápete, jak to myslí a jak se cítí.

4) Přestáváte usilovat o vytvoření dohody a dáte to druhé straně najevo. Jednoznačně akceptujete fakt, že se musí rozmyslet, naznačujete, že jednání skončilo a chystáte se dořešit jen několik drobností.

Skutečně. Ať to zní jakkoliv zvláště. Nyní prostě jen musíte vytvořit prostor pro následnou manipulaci. Takže i přesto, že to pro vás může být náročné, prostě jen respektujte, že druhá strana prostě nyní není schopna se dohodnout. Jinými slovy hrajete skutečné ukončení jednání.

Smyslem tohoto kroku je, že uvolníte napětí, které visí ve vzduchu, neboť druhá strana automaticky očekává, že se budete i přes její námitku snažit o dohodu.

5) Dohodnete datum a čas, do kdy si to druhá strana rozmyslí.

Ať už druhá strana řekne jakýkoliv čas, potvrďte jí to. A protože to chcete mít pod kontrolou, jen se zájmem doplníte, že chápete, že toho má jistě hodně, takže kdyby se neozvala v dohodnutý čas, druhý den se ozvete sami. A necháte si to odsouhlasit.



TIP

Toto je velmi důležité - v případě, že byste udělali chybu, tak stále máte ještě možnost se pokusit druhého znovu přesvědčit po telefonu. Druhá věc je, že tím ještě více utvrzujete druhou stranu v tom, že nic nehrajete.

6) Zdánlivě se rozloučíte (začínáte se balit a zdánlivě se již zvedat).

Tohle je první manipulativní krok při zvládnání této argumentační výzvy.

7) Začínáte se vracet do rozhovoru o spolupráci.

Pomůže Vám kouzelná věta: „Ještě než odejdu, jen se zeptám, protože by mi to pořád vrtalo hlavou, to, co si chcete rozmyslet, je X nebo Y?“

Příčemž „X“ i „Y“ je něco, co z předchozího rozhovoru skálopevně víte, že si rozmyslet nechce, neboť je to pro něj opravdu potřebné/žádoucí.

Smyslem této věty a jejího opakování je vyvolávat v druhé straně potřebu oponovat vám tím, že bude opakovat, co se jí líbí a tím pádem se sama pozitivně orientovat.

S touto větou opatrně; jednak musí být řečena se skutečným zájmem a s nástinem nevědomosti. Tedy v druhé straně musí vyvolávat autentickou potřebu vysvětlit vám, co všechno se jí vlastně líbí.



Opakujete dotazování až do chvíle, dokud vám druhá strana nesdělí skutečnou námítku, která je skrývaná. Nebo dokud vám skutečně a autenticky nepotvrdí, že si to jen opravdu potřebuje rozmyslet. V té chvíli však máte dostatečně připravené podmínky, abyste sdělili jakoukoliv větu, jejíž smyslem je, že máte skutečný zájem na tom, aby se druhá strana opravdu správně rozhodla; ale skutečně; protože hlavně vy byste nechtěli, abyste se za nějakou dobu potkali a druhá strana vám říkala, že se měla rozhodnout správně.



CVIČENÍ

*Trénujte ve dvojicích výše uvedenou techniku tak, abyste získali skutečně počínající návyk v použití jednotlivých bodů a v praxi jste je mohli úspěšně používat.*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### 3. Manipulační výzva; Musím se poradit

Tato výzva je podobná svojí podstatou výzvě „Musím si to rozmyslet“. V pozadí stojí buďto jiná námitka, alternativně fakt, že daná osoba není dostatečně kompetentní pro učinění rozhodnutí, případně že daná osoba je dostatečně kompetentní, ale bojí se rozhodnutí, resp. převzít zodpovědnost.

Všimněte si, kolikrát se dostáváte do situací, kdy lidé nejsou dostatečně kompetentní a vyjadřují tuto skutečnost touto výzvou, alternativně jinou.



CVIČENÍ

*I přesto, že jste ve vaší oblasti kompetentní, uveďte jeden příklad, kdy jste použili tuto větu.*

---

---

---

---

---

---

---

*Jak se na danou situaci díváte nyní s odstupem?*

---

---

---

---

---

---

---

*Co vás to naučilo?*

---

---

---

---

---

---

---

*Jak byste reagovali, kdybyste se nyní do této situace dostali znovu?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Pravidla

Vzhledem k tomu, že se jedná většinou o skrývání jiné námitky, je zapotřebí respektovat fakt, že druhá strana má zcela prokazatelně nějaký subjektivní důvod, proč říká tuto větu. V tuto chvíli není podstatné, co si myslíte vy. Naopak; podstatné je, co si myslí druhá strana a co se v ní v danou chvíli odehrává, že má potřebu skrývat skutečnou příčinu toho, že není dohoda možná.

## To, co se odehrává v druhé straně, bychom mohli shrnout do nejčastějších kategorií:

*Druhá strana se buď opravdu potřebuje poradit, nebo jen tají skutečný důvod.*

- 1) Je zcela legitimní, že když není druhá strana kompetentní, musí se poradit. Z toho pro vás plyne ponaučení, že příště potřebujete toho skutečně kompetentního člověka a pro úplnost přijít s potvrzovací otázkou sami „Je ještě někdo, kdo kromě Vás v této věci rozhoduje?“
- 2) Existuje také alternativa, že se za tímto vyjádřením skrývá jiná výzva. Proto ji pojďme manipulovat!?

Ať už je to jakkoliv, je zapotřebí se s tím umět vypořádat, co říkáte? Pojďme se tedy podívat na modus operandi (způsob provedení) ve vyjednávání a manipulaci.

*1) Jelikož neznáte přesný původ podstaty argumentace a prostě jen slyšíte něco, co lze označit jako výzvu „Musím se poradit“, necháte to být a nevěnujete tomu pozornost, neboť správně předpokládáte, že to může být komentář.*

*2) Druhá strana komentář zopakovala, takže už víte, že se jedná o manipulační výzvu, kterou v pohodě zvládnete.*

*3) Potvrdíte druhého/ztotožníte se s ním.*

Skutečná podstata potvrzení/ztotožnění je vám již známá z předcházejících tréninků, nicméně jen pro připomenutí to znamená, že dáte druhé straně jednoznačně a pochopitelně najevo, že rozumíte tomu, co říká, a chápete, jak to myslí a jak se cítí.

*4) Přestáváte usilovat o vytvoření dohody a dáte to druhé straně najevo. Zde to znovu musí vypadat, že jste skončili a že již jen dořešíte pár drobností a odcházíte.*

Skutečně. Ať to zní jakkoliv zvláště. Nyní prostě jen musíte vytvořit prostor pro následnou **manipulaci**. Takže i přesto, že to pro vás může být náročné, prostě jen respektujte, že druhá strana prostě nyní není schopna se dohodnout.

Smyslem tohoto kroku je, že uvolníte napětí, které visí ve vzduchu, neboť druhá strana automaticky očekává, že se budete i přes její námitku snažit o dohodu.

*5) Dohodnete datum a čas, do kdy bude znám výsledek z „musím se poradit“.*

Ať už druhá strana řekne jakýkoliv čas, potvrďte jí to. A protože to chcete mít pod kontrolou, jen se zájmem doplňte, že chápete, že toho má jistě hodně, takže kdyby se neozvala v dohodnutý čas, druhý den se ozvete sami. A necháte si to odsouhlasit (vážně to udělejte).

*6) Zdánlivě se rozloučíte. Klidně odsuňte židli a skoro se zvedněte.*

Toto je první manipulativní krok při zvládnání této argumentační výzvy.





7) Začínáte se vracet do rozhovoru o spolupráci. Najednou si sedněte a nasad'te výraz zájmu. Pomůže vám kouzelná věta: „Ještě než odejdu, dovolte mi otázku, kdyby to bylo jen na vás, jak byste se rozhodnul/a?“

**Možné odpovědi:**

Pokud uslyšíte cokoli jiného než pozitivní odpověď, vězte, že jste udělali chybu a musíte se vrátit k momentu, kdy ještě s vámi druhá strana souhlasila a vše bylo ke spokojenosti vás obou.

Pokračovat k dalšímu kroku manipulativní techniky můžete pouze v případě, že dostanete pozitivní odpověď.



TIP

Smyslem zvládnutí fenoménu nerozhodnosti je, že i přes akutní neschopnost rozhodnout se, lze objasnit, na které straně se nerozhodná osoba nachází.

8) *Souhlas kompetentní osoby je pouze formální?*

„Slyším, že kdyby to bylo jen na Vás, rozhodnul/a byste se pro naši dohodu.“ Technikou aktivního naslouchání a potvrzení jste se právě ztotožnili s výrokem druhé strany. Dále musíte použít silnou sugesci: „A není souhlas kompetentní osoby jen formalita?“

**Touto sugescí zjistíte:**

- a) zda se náhodou nejedná o neochotu převzít zodpovědnost i přesto, že druhá strana je dostatečně kompetentní,
- b) anebo zda je nutné, abyste se snažili získat svoji účast u setkání s kompetentní osobou. Pokud je setkání nezbytné, pokračujme k dalšímu kroku manipulace.

9) *Pojďme se setkat s kompetentní osobou společně.*

Je to zapotřebí vždy. Nikdy neočekávejte, že se splní vaše víra spočívající v tom, že druhá strana dotáhne vaši dohodu s kompetentní osobou stejně kvalitně, jako byste to mohli udělat vy sami.

Bud' se podaří dohodnout setkání s kompetentní osobou, anebo to budete muset nechat na druhé straně (= náhodě). Každopádně ale aspoň v dané chvíli víte, na čem jste.



CVIČENÍ

Poznámky:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





#### 4. Manipulační výzva; Konkurence

Čím exponovanější je vaše odvětví, ve kterém se pohybujete, tím častěji můžete narazit na tuto překážku při tvorbě dohod. Tedy, druhá strana odmítá dohodu s vámi, neboť danou oblast má již vyřešenu. Ať už se jedná o skutečné tvrzení nebo odmítání na základě zdánlivé podobnosti, vyjde to na stejno.

##### Pravidla

Pamatujte, že druhá strana vždy spolupracuje s tím, koho vyhodnotila v dané chvíli jako nejvýhodnějšího. Lidská psychika funguje většinou tak, že pokud vyřeší danou oblast a ta následně funguje bez obtíží, nemá důvod hledat problémy nebo měnit ji jen tak z plezíru. Potřeba změny se dostaví jen v případech, že stávající řešení nefunguje.

Takže platí pravidlo, že pokud druhá strana nespolupracuje s vámi, je volná a je možné ji získat. Je to jen na vás.

##### To, co se odehrává v druhé straně, bychom mohli shrnout do nejčastějších kategorií:

*Druhá strana má pocit, že má danou oblast zcela vyřešenou.*

- 1) Myslí si, že ví, co by bylo předmětem dohody s vámi - nejčastější.
- 2) Uvádí konkurenci ve víře, že vás to odradí a nic nebudete nabízet.
- 3) Opravdu vás zná a tím pádem skutečně ví, jaký je rozdíl mezi vámi a současným spolupracujícím subjektem - nejméně často.



CVIČENÍ

*Uvedte zde příklad, kdy jste sdělili, že spolupracujete s konkurencí, neboť jste opravdu znali obsah nabídky a dokázali jste ji porovnat s tím, co jste měli v danou chvíli k dispozici.*

---

---

---

---

---

---

---



CVIČENÍ

*Uvedte zde příklad, kdy jste sdělili, že spolupracujete s konkurencí, protože jste chtěli dát najevo, že nemá smysl cokoliv nabízet.*

---

---

---

---

---

---

---



Uvedte zde příklad, kdy jste sdělili, že spolupracujete s konkurencí, nakonec jste se však nechali přesvědčit a zjistili, že byste se v případě odmítnutí ošidili.

---

---

---

---

---

---

---

---

Ať už je to jakkoliv, je zapotřebí se s tím umět vypořádat, co říkáte? Pojd'me se tedy podívat na modus operandi (způsob provedení) ve vyjednávání a manipulaci:

1) Jelikož neznáte přesný původ podstaty argumentace a prostě jen slyšíte něco, co lze označit jako výzvu „Již spolupracujeme s konkurencí“, necháte to být a nevěnujete tomu pozornost, neboť správně předpokládáte, že to může být komentář.

2) Druhá strana komentář zopakovala, takže už víte, že se jedná o argumentační výzvu, kterou v pohodě zoládnete.

3) Potvrdíte druhého/ztotožníte se s ním.

Skutečná podstata potvrzení/ztotožnění je vám již známá z předcházejících tréninků, nicméně jen pro připomenutí to znamená, že dáte druhé straně jednoznačně a pochopitelně najevo, že rozumíte tomu, co říká, a chápete, jak to myslí a jak se cítí.

4) Přestáváte usilovat o vytvoření dohody a dáte to druhé straně najevo. Že končíte, bude umocněno následujícím bodem.

Skutečně. Ať to zní jakkoliv zvláště. Nyní prostě jen musíte vytvořit prostor pro následnou **manipulaci**. Takže i přesto, že to pro vás může být náročné, prostě jen respektujte, že druhá strana prostě nyní není schopna se dohodnout.

Smyslem tohoto kroku je, že uvolníte napětí, které visí ve vzduchu, neboť druhá strana automaticky očekává, že se budete i přes její námitku snažit o dohodu.

5) V druhé straně vyvoláváte soucit.

Hlavním smyslem tohoto manipulativního kroku je na odmítající postoj vytvořit pocit smutku formulovaný ve větě „Hmm, když Vás tak poslouchám, tak jsem tady měl/a být dříve, že?“ nebo „Co jsem udělal/a špatně, že nespolupracujeme?“

6) Začínáte se vracet do rozhovoru o spolupráci. Toto však již musí znít pouze jako nezávazný rozhovor. Že když už jste tady, tak si alespoň chvíličku popovídáte.

Vracíte druhou stranu zpátky do minulosti otázkami typu „Když jste řešil/a danou oblast v minulosti, co pro vás bylo důležité?“; „a co ještě?“

Smyslem těchto vět je nejen zjistit, co byly skutečné potřeby, když ještě „námitka konkurence“ neexistovala a dále také vrátit druhou stranu ke vzpomínkám do minulosti, kde se rozhodovala, s kým bude spolupracovat. Těchto otázek položte spíše více než méně.



7) Co k tomu ještě během času přibylo?

Toto jsou již důležité informace pro vás. Je možné, že se situace natolik změnila, že některé nové okolnosti stávající dodavatel přehlídí nebo neumí.

8) A nyní už naplno manipulujete postoj druhé strany.

„Kdybychom Vám zajistili všechno výše uvedené (výše uvedené = všechno, co potřebuje) a přidali ještě něco navíc, stálo by vám to za nezávazný rozhovor?“

Smyslem této otázky je vzbudit v druhé straně ochotu „bavit se obchodně“ a pokračovat ve vyjednávání. Správným výsledkem je v tuto chvíli vytvořit návrh pro druhou stranu, který neodmítne, neboť obsahuje vše podstatné, a ještě něco navíc. Daný nezávazný rozhovor může proběhnout i jindy, nemusí se jednat o to samé setkání.



CVIČENÍ

*Trénujte ve dvojicích výše uvedenou techniku tak, abyste získali skutečně počínající návyk v použití jednotlivých bodů, a v praxi jste je mohli úspěšně používat.*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



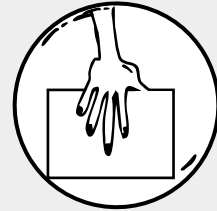
### 5. Manipulační výzva; Špatná zkušenost

Velmi častá situace při mnoha různých typech dohod. Můžete narazit i na situaci, že druhá strana odmítá i konverzaci samotnou, aniž byste diskutovali o dohodě, jen proto, že zlá zkušenost je natolik silná. Dokonce může druhou stranu i paralyzovat a snižovat její účinnost v rozhodování.

*„Všichni politici jsou stejní. Nejprve vám naslibují hory doly, aby získali váš hlas, a potom jste jim ukradení.“* To jsou slova mnoha lidí v mém okolí, kteří jsou už otrávení politickou scénou. Dokonce to dospělo tak daleko, že už ani nechodí k volbám, kde by mohli svým hlasem vyjádřit svobodnou vůli a potom celé následující volební období hodnotí tímto prohlášením. Zlá zkušenost nejen radikalizuje myšlení do nepřátelského naladění, ale také způsobuje, že *„všichni jsou stejní“*, *„nestojí to za nic“* apod.



PŘÍKLAD



TIP

Všimněte si, že takové naladění mysli můžete spatřit napříč společností v různých rolích. Nejen při vyjednávání v profesní, manažerské či obchodní roli.



CVIČENÍ

*I přesto, že jste vždy pozitivně naladěni, uveďte jednu oblast, kde vás postihla zlá zkušenost a dodnes máte vůči této oblasti negativní naladění.*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



CVIČENÍ

*Co vás na tom nejvíce mrzelo?*

---

---

---

---

---

*Co vás na tom nejvíce naštválo?*

---

---

---

---

---

*Co vám na tom přišlo nejvíce líto?*

---

---

---

---

---

*Jak se na tuto situaci díváte nyní s odstupem?*

---

---

---

---

---

*Co vás to naučilo?*

---

---

---

---

---

*Jak byste reagovali, kdybyste se nyní do této situace dostali znovu?*

---

---

---

---

---



## Pravidla

Špatná zkušenost je zcela zásadním momentem v lidské psychice. Vzniká totiž vždy, když se člověku děje něco, co není v souladu s jeho přesvědčením a on to musí strpět. Následně však nastává důležitější fáze, musí mít možnost tuto negativní zkušenost ze sebe dostat, kompenzovat ji. A to zcela a úplně. Jinak nastává negativní vzpomínka, kterou časem zapomene a přetrvává pouze negativní emoce spjatá ve vzorci nevědomé mysli. To znamená, že si už po čase neuvědomí, o co přesně šlo, pokud to ovšem není extrémně silná negativní situace. Tím, že se ze vzpomínky stal pouze negativní pocit, se může stát, že bude v podobných situacích reagovat podrážděně, aniž by si uvědomil důvod. Může se klidně stát, že se mu tento negativní vzorec spustí při opakované situaci s úplně jinou osobou v novém časovém okruhu, aniž by si uvědomil, že celý spouštěč je prostě jen nekompensovaná negativní situace, kterou vnímal jako příkoří.

A teď si představte, jak se tento mechanismus odráží v člověku, který zažil už opravdu mnoho a mnoho negativních situací, které nekompensoval, případně je nekompensoval dostatečně.

## To, co se odehrává v druhé straně, bychom mohli shrnout do nejčastějších kategorií:

*Druhá strana ani neví, že jedná pod vlivem nekompensované situace z minulosti. Prostě najednou zaujímá negativní postoj a může se tak dívat ve vašich očích zcela iracionálně:*

- 1) Považuje vás nebo aktuálně probíhající situaci za to stejné, tedy špatné.
- 2) Radikalizuje, zjednodušuje a může reagovat podrážděně na výzvy k vysvětlení.
- 3) Není ochotná racionálně přemýšlet a zabývat se **skutečným** odlišením, že to, co řeší nyní, může být odlišné od toho, co bylo kdysi.

Ať už je to jakkoliv, je zapotřebí se s tím umět vypořádat. Pojdme se tedy podívat na modus operandi (způsob provedení) v manipulaci:

*1) Jelikož neznáte přesný původ podstaty argumentace a prostě jen slyšíte něco, co lze označit jako výzvu „Zlá zkušenost“, necháte to být a nevěnujete tomu pozornost, neboť správně předpokládáte, že to může být komentář.*

*2) Druhá strana komentář zapakovala, takže už víte, že se jedná o manipulační výzvu, kterou v pohodě zvládnete.*

*3) Potvrdíte druhého/ztotožníte se s ním.*

Skutečná podstata potvrzení/ztotožnění je vám již známá z předcházejících tréninků, nicméně jen pro připomenutí to znamená, že dáte druhé straně jednoznačně a pochopitelně najevo, že rozumíte tomu, co říká, a chápete, jak to myslí a jak se cítí.

*4) Přestáváte usilovat o vytvoření dohody a dáte to druhé straně najevo. Znovu zahrajete jakýsi konec vyjednávání. Není nutné rovnou odházet, ale můžete si například sbalit materiály.*

Skutečně. Ať to zní jakkoliv zvláště. Nyní prostě jen musíte vytvořit prostor pro následnou **manipulaci**. Takže i přesto, že to pro vás může být náročné, prostě jen respektujte, že druhá strana prostě nyní není schopna se dohodnout.





Smyslem tohoto kroku je, že uvolníte napětí, které visí ve vzduchu, neboť druhá strana automaticky očekává, že se budete i přes její námitku snažit o dohodu.

5) „Vypustíte“ ideálně všechny negativní zkušenosti spojené s danou situací.

Zní to zvláště? V tomto kroku se stáváte zcela záměrně vrbou druhé strany, protože to kdysi v dané situaci nikdo jiný neudělal a druhá strana to sama nekompenzovala, anebo ne zcela. Pro lepší pochopení daného kroku; vzpomeňte si na to, co v daném okamžiku pomohlo vám samotným. A to přesně udělejte:

Ptejte se na stejné otázky, na které jste odpovídali výše. „*Jak se to stalo?*“, „*Co se přesně stalo?*“, „*Proč k tomu došlo?*“, „*Co vás na tom mrzelo, naštvalo, rozzlobilo, rozplakalo...?*“

### Nakonec používáte racionalizační otázky

*Jak se na tuto situaci díváte nyní s odstupem?*

*Co Vás to naučilo?*

*Jak byste reagovali, kdybyste se do této situace nyní dostali znovu?*

Tyto silné otázky jsou jasným důkazem toho, že jste druhé straně pomohli. Dostanete-li neuspokojivou odpověď, vězte, že jste se neptali dostatečně. Dostanete-li hodnotnou odpověď, vězte, že můžete pokračovat v manipulaci.

6) *Znovu potvrdíte druhého/ztotožníte se s ním. Velmi kvalitně.*

7) *Co by pro vás tehdy bylo přijatelné řešení?*

Toto je další silná otázka, jejímž cílem je zajistit návrat ke konstruktivní konverzaci. Představte si, že když se druhé straně stala ona zlá zkušenost, nestalo by se tak, kdyby se objevilo „přijatelné řešení“. Před tímto krokem by o tomto řešení nebyla druhá strana schopná/ochotná konstruktivně hovořit, ale nyní si to už můžete dovolit.

**Ted', když opravdu slyšíte autentické přijatelné řešení, tak to přesně tak udělejte nyní.**

A pokud to přesně tak není možné, postačí „*Kdyby to bylo jen trochu možné, okamžitě to rád/a udělám. Napadá vás ještě nějaké řešení?*“ A hledejte jiné přijatelné řešení.



TIP

Nikdy si nemyslete, že víte, co si myslí zákazník. Všechny informace, ze kterých v rámci obchodu vycházíte, musíte mít od daného konkrétního zákazníka.

8) *Uzavřete dohodu.*

Je zapotřebí napravit vztah druhé strany nejen k dané situaci, ale i vzhledem k vám samotným, neboť vy jste situačně spustili zlou zkušenost v druhé straně. Vše, co slíbíte, dodržte.





## Základní pravidlo

---

Není důležité, zda to vždy klapne nebo nikoliv. Z hlediska nahlížení na princip vyjednávání a manipulace je vždy důležité vědět, na čem jste. Nejhorší stav člověka, který byl mnohokrát popsán, jak výzkumným způsobem, tak i každý z vás jej mapoval vlastními prožitky, je stav, kdy jste ztratili kontrolu nad situací, a to vás tížilo. Stav, kdy nemáte jistotu. Stav, kdy nevíte. Vzpomenete si na situaci, kdy jste byli ochotní vyměnit stav „nevím“ za stav „vím“, ať už to dopadne jakkoliv?

A to je přesně to, co máme na mysli. Situace, kdy je dohoda uzavřená/uzavřený obchod/vyjasněná situace apod. je ve stavu, kdy ji máte pod kontrolou. Kdy víte, na čem jste. Situace, kdy jste ochotní připustit, že klidně počkáte na to, až se druhá strana poradí/rozmyslí se, nicméně už předem víte, co můžete čekat. To je přesně to, co potřebujete, abyste se cítili dobře a tato hra vás bavila.

I to, že jste v danou chvíli nezmáhli, vás nemůže zastavit. Jediné, co vás může zastavit, je stav, kdy nevíte, na čem jste. Protože nemůžete zaujmout adekvátní stanovisko. Protože nemůžete rozhodnout, jak budete postupovat dále. A tak dále.

Chtějte vědět, co potřebujete. Máte plné právo hrát to, co vás baví.

Na druhé straně, kdyby vám vždy každá dohoda dopadla správně, byť se jedná o filozofickou meta otázku, bavilo by vás to? A pokud ano, jak dlouho?





## Dílčí úkoly

Techniky manipulace  
3. část



DÍLČÍ  
ÚKOL

### 1) Alespoň jednou použijte techniku manipulace při výzvách:

- ⇒ Oddělení komentáře od námitky
- ⇒ Příliš vysoká cena/nedostupná hodnota
- ⇒ Musím si to rozmyslet
- ⇒ Konkurence
- ⇒ Špatná zkušenost
- ⇒ Musím se poradit

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odešlu supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_

Výsledky prosím zpracujte písemně a zašlete je zpět ve formě přílohy emailu. U každého úkolu bude uvedeno kdy a kde se situace stala, jak k ní došlo (jak jste se k ní dostali), jak probíhala a co jste přesně udělali. Pokud to bylo úspěšné, tak co vám to dalo? Pokud to nebylo úspěšné, tak co vás to naučilo?





## Modulová práce

---

Cílem modulové práce je shrnutí celého modulu formou eseje tak, aby posluchač demonstroval, co všechno použil a jak úspěšně. Smyslem je, aby byl posluchač popisováním „svého příběhu“ motivován o nových informacích/vzorcích přemýšlet, uměl je popsat a tím pádem si je lépe uvědomoval jako svoje nové dovednosti.

Napište tedy prosím „svůj příběh“, který jste zažili během tréninku uplynulého modulu. Uveďte všechno, co si myslíte, že je pro vás a supervizora informačně přínosné. Dále prosím neopomeňte uvést co nejvíce „silných momentů“, které jste zažili při praktikování nových dovedností včetně toho, jak vás to obohatilo, co vás to naučilo a případně, co příště uděláte lépe.

Ano, rozumím zadání! (zaškrtněte)

Úkol odešlu supervizorovi nejpozději dne \_\_\_\_\_





## Zdroje

---

COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-268-0.

EKMAN, Paul. *Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics, and Marriage*. New York: Norton, 2009. ISBN 978-0393337457.

KRAUS, Jiří. *Výkladový slovník*. Academia, 2005, ISBN 978-80-200-1415-3.

*Slovník spisovné češtiny*. Lingea, 2011, ISBN 978-080-087471-27-2.

## Na tvorbě této publikace se podíleli

---

### **Mgr. et Mgr. Petr Pacher, Ph.D., MBA**

Studoval všeobecné lékařství, které ho následně přivedlo k psychologii a managementu. Výkonnostní psychologii používá mnohem raději než klinické přístupy. Kompiloval řadu psychodiagnostických metod, kterými prošlo několik stovek tisíc osob. Se svým týmem se věnuje zejména výzkumu v oblasti psychodiagnostiky, konverzační hypnózy a vývoji nových metod pro vzdělávání formou výcviku. Učí na několika vysokých školách jak pro ČR, tak i zahraničí. Smysl života vidí ve „vzdělávání lidí pomocí výcviku, kterým si zafixují nové znalosti a dovednosti tak, že když je použijí v praxi, získají lepší mnohem výsledky, než získávali dosud“.

### **PhDr. Lucie Baronová**

Konzultantka, školitelka, kouč a manažer změny. Pracuje pro velké globální firmy ve střední Evropě. Má za sebou rozsáhlou konzultační praxi. Používá interdisciplinární přístup – kombinuje obory psycholingvistika, neuroscience, management, sociologie a aplikovaná psychologie. Studovala v Olomouci na FFUP, postgraduálně v Cambridgi a Lancasteru, učila na dvou vysokých školách v ČR – vydala několik skript, vedla diplomové práce, zkoušela u magisterských státnic. Založila a vedla vlastní malou výrobní firmu. V roli HR stála u založení velkého distribučního řetězce v ČR. Účastní se odborných konferencí, tvoří a vydává relaxační a meditační CD. Ve volném čase cestuje se svým partnerem za evropským výtvarným uměním. Čte, jezdí na lyžích a na koni. Oba její synové studují. Ráda si hraje se svými dvěma kočkami a pěstuje terasu plnou květin.

### **Mgr. Daniela Kolomazníková, MBA**

Celý život se věnuje práci s lidmi. Od obchodní komunikace a rozvoje lidí v IT, automotive průmyslu a financích, se skrze studium psychologie a sociální a kulturní antropologie dostala k hlubšímu zaměření na člověka. V obchodní sféře se věnuje vzdělávání jednotlivců i týmů, mentoringu a koučingu. Svoji práci s klienty upravuje vždy tak, aby kterýkoliv ze zvolených přístupů pro daného člověka znamenal opravdový rozdíl v jeho životě. Mimo obchodní sféru provozuje psychoterapeutickou poradnu v Praze a v Brně se zaměřením na systemický přístup a ericksonovskou hypnoterapii. Věří v platnost výroku „všichni lidé dělají v danou chvíli to nejlepší, co dovedou a nemůžete po nich chtít nic jiného, pokud je nic jiného nenaučíte“.

### **Mgr. Daniel Kettner, MBA**

Své dětství strávil v zahraničí, což mu dodnes poskytuje široký rozhled a ochotu nahlížet na jevy z více úhlů pohledu. Vzhledem k tomu, že se vždy zajímal o lidi a o způsob, jakým přemýšlejí, rozhodl se studovat psychologii na Masarykově Univerzitě v Brně. Během studií zjistil, že nejvíce jej naplňuje pracovat s lidmi způsobem, který je přímo rozvíjí nebo je učít dovednostem, které dokážou výrazně zlepšit kvalitu jejich života. Po škole jej pak velmi zaujal obchod a celkově fungování firem. Dnes řídí obchod ve strojírenské společnosti a ve svém volném čase působí jako business konzultant.





University  
of Applied  
Management