



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Dovednosti vyjednávání

PRO-BIO Svaz ekologických zaměstnanců

TOTO VZDĚLÁVÁNÍ JE FINANCOVÁNO Z PROSTŘEDKŮ ESF PROSTŘEDNICTVÍM OPERAČNÍHO PROGRAMU LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

Srdečně Vás vítáme na dnešním semináři

TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. poskytuje profesionální služby v oblasti vzdělávání dospělých od roku 1996. Ze dvou školících center v Ostravě a Praze připravujeme vzdělávací akce pro klienty z celé České republiky. Naše aktivity jsou zaměřeny do oblastí osobnostního, počítačového a jazykového vzdělávání. Naše společnost je akreditována Ministerstvem vnitra ČR. V oblasti počítačových kurzů jsme akreditováni Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Jsme také testovacím střediskem ECDL.

Jedním z hlavních cílů naší společnosti je podpora osobního růstu jednotlivců i celých týmů. K naplnění těchto cílů nám také pomáhá spolupráce s dalšími organizacemi v rámci projektů Evropské unie. Tvorbou a realizací grantových projektů se zabýváme již od roku 1997. V současné době je velká část našich aktivit směřována k rozvoji lidských zdrojů prostřednictvím ESF v ČR ve spolupráci s významnými zaměstnavateli v regionech celé České republiky.

Společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. ve spolupráci s realizačním týmem Vaší společnosti připravila tento seminář, který je navržen dle vzdělávacích potřeb účastníků cílové skupiny.

Vážíme si důvěry Vás všech.

A. Obsah

A.	Obsah.....	2
B.	Umění vyjednávat	3
C.	Fáze vyjednávání	4
D.	Vyjednávací dovednosti	7
E.	Argumentace	10
F.	Kladení otázek	11
G.	Neférové taktiky v komunikaci.....	15
H.	Jak pohotově reagovat?	18
I.	Cvičení reakcí na neférové útoky	20
J.	Doporučená a použitá literatura	22
K.	Poznámky	23

B. Umění vyjednávat

„Vášnivé zaujetí je jediný řečník, který přesvědčí vždycky. I sebeprostší člověk dokáže s nadšením víc než ten nejvýmluvnější, když mu chybí zápal.“

Francois Duc de la Rochefoucauld

- Účelem vyjednávání by mělo být dosažení takových dohod, které jsou výhodné pro všechny zúčastněné strany.
- Dobrý vyjednač je trpělivý a snaží se dívat na situaci druhé strany objektivně.
- Je nutné mít "strategii vyjednávání", poskytovat ústupky krok za krokem a být silný v argumentaci.
- Svého protivníka byste měli respektovat a nikdy nepodceňovat.
- Další důležitá věc je pečlivý výběr vašeho vyjednávacího týmu, je nutné mít kolem sebe lidi, kterým věříte a u kterých jste schopni předvídat způsob reakce a chování při vyjednávání.
- Při vyjednávání je nutné být pozitivní. Pozitivní způsob prezentace s citlivým využitím humoru je kombinace, která vám umožní získat důvěru např. zákazníka a tím i mnohem větší prostor pro nalezení úspěšného řešení.

Pro úspěšné vyjednávání je nezbytné:

1. sebevědomí
2. schopnost vyjádřit svůj názor
3. být sama/sám sebou
4. být rozhodný/á

Roli zde samozřejmě hraje příslušná dovednost. Stejně jako vyjednávací pozice. Ovšem pokud vyjednávání neproběhne bez problémů a rychle, bude vaše odhodlání pokračovat v něm a dovést ho do úspěšného konce záviset na úrovni vaší sebedůvěry. Ať už budou vaše jiné výhody jakékoli, jestliže vám bude chybět potřebné sebevědomí, brzy se dalšího úsilí tak jako tak vzdáte.

Vyhnete se slovům jako možná, nevím, snad..

C. Fáze vyjednávání

„Cokoliv chceš říci jiným, řekni nejprve sobě.“

Baltasar Gracián y Morales

Čeká-li nás rozhovor, který povedeme s cílem vyjednávání (a jak jsme si ukázali, takovou povahu má většina hovorů, které vedeme), bude většina z nich probíhat podle tohoto schématu:

Příprava

Bilance našich znalostí, zkušeností, představa osobních charakteristik, možných reakcí a potřeb partnera, rozhodování o cílech (max. a min. cíl), rozhodování o vhodném čase a místě vedení hovoru, o tom co budu potřebovat mít s sebou i na sobě...

Co musím posoudit, když se připravuji na jednání?

1. Co je předmětem jednání?
2. Dojednal jsem schůzku se správnou osobou?
3. Jaká byla odezva na první kontakt? Má partner zájem o jednání?
4. Co vím o konkrétní osobě? (jméno, věk, kraj, rodina, obchodní a pracovní zaměření, vzdělání, tituly, zdravotní stav, zájmy, další informace)
5. Jaká je jeho pozice v organizaci, jeho funkce a místo v rámci řídicí úrovně?
6. Jaké jsou jeho kompetence?
7. Pro přijetí konečného rozhodnutí musím kontaktovat někoho na vyšší organizační úrovni?
8. Informace o osobě, s kterou bude dále jednat a která zaujímá vyšší postavení.
9. Jedná partner taky s konkurencí? S kým?
10. Jaké jsou silné a slabé stránky konkurence?
11. Jaké jsou silné a slabé stránky mé nabídky a mé firmy?

12. Jaké informace mám o partnerské firmě? (velikost, obrat, produkce, pracovníci, platební schopnost, postavení na trhu její konkurenti)
13. Zním právní a finanční náležitosti obchodu?
14. Jaký postoj mám zaujmout?
15. Mám připraveny všechny materiály a dokumenty?
16. Jaký je můj odhad doby jednání? Mám rezervu před dalším jednáním?
17. V případě prodloužení doby jednání, mohu si dovolit odvolat další schůzku?
18. Víím, jak se dostanu na místo schůzky a jak dlouho mi to bude trvat?
19. Jaký dopravní prostředek zvolím?
20. Jsem v odpovídající kondici? Nebylo by lépe jednání odložit?
21. Jsem pro jednání vhodně oblečen a upraven? Jaký image chci vyvolat?
22. Jakou největší výhodu mohu partnerovi nabídnout?
23. Co mohu obětovat? Kam až mohu couvnout?

První kontakt a zahájení hovoru

Úvodní fáze hovoru je velmi důležitá a ve značné míře určuje, jak se bude vyvíjet vztah partnerů na dlouhou dobu poté. Možná ovlivní i celý výsledek jednání. V této fázi většinou ještě nepřecházíme k hlavním bodům jednání – vytváříme atmosféru dotazy („jak se Vám cestovalo?“)

Analýza situace a potřeb

Cílenými dotazy zjišťujeme situaci, potřeby, motivy, přání a cíle partnera.

Argumentace

Jde o prezentování naší „nabídky“ – názoru, návrhu, služby, výrobku... Cílem je vzbudit u partnera pozornost, zájem, přání a vzbudit ho k akci.

Námítky, konflikty

Dochází k argumentaci směrem od partnera – v této fázi se projevují jeho pohotky, obavy, zájem, motivy. Snažíme se nechápat tuto fázi jako souboj.

Vyjednávání

„Karty“ byly vyloženy oběma stranami. Partneři sledují výhody, které si od jednání slibují. Je otázkou, kdo výsledkem jednání získá jakou výhodu.⁵

Závěr jednání

Je signalizován na neverbální i verbální úrovni. Nemusí jít vždy o dohodu.

Přátelsky je třeba se rozejít, i když se nepodařilo dospět k dohodě.

D. Vyjednávací dovednosti

"Vstoupili jsme do éry permanentního vyjednávání. Investujte do svých vyjednávacích dovedností. Posílíte-li svoji negociační sebedůvěru, poslouží to v dnešním stále náročnějším prostředí nejen vaší osobní kariéře, ale také vaší organizaci. Umění vyjednávat je možná jednou z nejdůležitějších dovedností, které můžete rozvíjet."

William Ury

Krok 1: NEREAGUJTE

Na problém je potřeba podívat se s odstupem. W. Ury říká: "Lidé jsou tak trochu jako stroje - dostanou-li se do obtížné situace, místo toho, aby o věci přemýšleli, jednají..", dále pak uvádí tři typické reakce a to: Oplácet, Ustoupit, Přerušit vztahy. Přičemž všechny tyto reakce jsou unáhlené, ztěžující vyjednávání, ba dokonce vedou k jeho neúspěšnému a předčasnému ukončení.

Do jednání je třeba nenechat pronikat své emoce, podívat se na daný problém s odstupem, dopřát si čas na promyšlení, uklidnění a vytvořit dostatečný prostor pro zamyšlení nad otázkou: Co chceme získat? Pochopitelně své zájmy málo kdy uspokojíte, aniž by se uspokojily i zájmy druhé strany, proto je velmi důležité zjistit i její potřeby a hledat řešení uspokojivé pro všechny.

"Vyjednaná dohoda by měla uspokojit vaše zájmy lépe, než to umožňuje vaše BATNA¹". Není-li tato podmínka splněna, prakticky to znamená, že pro vás vyjednávání nemá smysl a jediným doporučením je zde od vyjednávání upustit.

Velmi důležitá rozhodnutí neřešte v žádném případě okamžitě. V přítomnosti protistrany jste vystaveni psychickému tlaku a tím se snižuje vaše pozornost a rozvaha. I půl hodiny na utřídění myšlenek může být velkou pomocí ke správnému rozhodnutí.

Krok 2: ODZBROJTE OPONENTA

Především aktivně naslouchejte, aby vám neutekla žádná podstatná informace. Oponenta nepřerušujte, nechte ho vypovídat se. Nepřímo ho dostanete do situace, kdy sám bude mít potřebu vyslechnout on vás. Nezapomeňte na zpětnou vazbu, doporučuje se zopakovat informace, které jste vyslechli - dáte tak najevo nejen, že jste poslouchali,

ale také se ujistíte, že jste dané informace správně pochopili. Parafrázováním mimo jiné poskytnete oponentovy uspokojení plynoucí z možnosti vás opravit.

W. Ury zdůrazňuje: "Snažte se, aby váš oponent co nejčastěji souhlasil s vámi. Někteří přednášející tuto techniku účinně využívají, potřebují-li se vypořádat s nepřátelskými poznámkami z řad posluchačů. Řekne-li někdo: "*Váš návrh je zcela nerealistický*", odpoví: "*Říkáte, že nevidíte, jak by můj návrh rozpočtu mohl během pěti let přispět k odstranění rozpočtového deficitu. Je to tak?*" Posluchač odpoví ano - a v tu chvíli se jeho vztah k řečníkovi změní. Jeho "ano" umožní, aby se z antagonistického (nepřátelského) argumentu stal počátek racionální argumentace."

Krok 3: ZMĚŇTE HRU

Pokládejte otázky zaměřené na řešení problému, snažte se nenechat se odvést od podstaty. Ptejte se: Proč? Proč ne? Co kdyby? Kdy je řešení spravedlivé? Neváhejte ani požádat oponenta o radu, nakloníte si ho a zároveň mu projevíte uznání. Ignorujte útoky, nenechte se vtáhnout do otevřeného boje, ve kterém se lehce ztrácí kontrola. Jednoduchou avšak důležitou radou je změna "Ty" a "já" na "my".

Snažte se odhalit oponentovy triky. Nejlépe toho lze dosáhnout otázkami, které vám umožní prověřit a ujasnit si tvrzení vašeho oponenta. V případě nejednoznačné odpovědi trvejte na bližším vysvětlení.

Podaří-li se vám odhalit taktiku oponenta, dejte mu to najevo, ale tak aby neztratil svou tvář. Úspěšně se jeví pochvala za danou taktiku a obrácení celé situace v žert.

Krok 4.: USNADŇTE OPONENTOVI SOUHLASIT

V případě, že naleznete optimální řešení může nastat na straně oponenta problém vyplývající z jeho vlastností. Mimo to W. Ury také uvádí čtyři nejčastější příčiny zdráhání se souhlasit: *Navrhované řešení není nápad vašeho oponenta, neuspokojené zájmy* (je možné, že přehlédnete některý ze zájmů oponenta), *strach ze ztráty tváře, příliš mnoho a rychle* (Stejně jako vy potřebujete čas a prostor k promyšlení, dopřejte ho i vašemu oponentovi).

Nebojte se zapojit do řešení oponenta, dejte mu možnost vybrat si, aby měl pocit, že s konečným řešením přišel on. Nespěchejte, budete-li jednat krok za krokem, pomalu a v

klidu, mnohdy dospějete cíle rychleji než si myslíte. Pokuste se vytvořit v oponentovi pocit, že on sám problém vyřešil, nesmí se domnívat, že ustoupil.

Krok 5: ZNESNADNĚTE OPONENTOVI NESOUHLASIT

Zdůrazněte oponentovi, jaké důsledky může mít nedosáhnutí dohody. Dotazujte se ho proto na věci, které ho přimějí přemýšlet nad důsledky: *"Co se podle vašeho názoru stane, nedohodneme-li se?"*, *"Co podle vás udělám?"*, *"Co budete dělat?"*. Varujte, nevyhrožujte!

Upevňujte vztahy s oponentem, vytvářejte přátelskou atmosféru, snažte se získat jeho sympatie (nebuďte ale vlezlí). Oponent by neměl vaše pochyby vnímat jako osobní útok. Vždy oponenta respektujte jako člověka. *"Nechcete nad ním zvítězit, ale přesvědčit ho, že vy i on můžete získat, co chce"*.

E. Argumentace

Pokud chceme někoho o něčem přesvědčit, potřebujeme dobře argumentovat. Pomoci vám může následující **desatero efektivní argumentace**:

1. Používejte věcné argumenty.
2. Mluvte konkrétně (ne obecné fráze) a používejte příklady.
3. Používejte jasné, krátké a jednoznačné věty.
4. Poskytujte přiměřené množství informací, nesnažte se partnera zahltit.
5. Zvolte vhodný slovník, mluvte jazykem partnera. Nepoužívejte žargon či cizí slova, pokud si nejste jisti, že jim partner rozumí.
6. Zvolte adekvátní tempo řeči, přizpůsobte se tempu partnera.
7. Respektujte partnera, nepřekřikujte ho, neshazujte jeho argumenty ani osobu.
8. Dejte partnerovi možnost se zeptat a reagujte na jeho otázky či protiargumenty.
9. Nehádejte se a neříkejte partnerovi, že se mýlí. Pokud se sami mýlíte, uznejte to rychle a ochotně.
10. Na závěr vaše argumenty shrňte a vypíchněte to nejdůležitější.

F. Kladení otázek

Technika kladení otázek označovaná jako **SPIN** je kombinací čtyř typů otázek (**S**ituační, **P**roblémové, **I**mplikační a **N**elze nekoupit) a slouží k účelové manipulaci protistrany.

Před použitím musíme však správně odhadnout protistranu, zda je schopná náš manévr prokóuknout či ne.

Tuto techniku je potřeba se naučit a nacvičit na kolegovi ale v žádném případě na ostrém jednání :)

U **SPIN** techniky klademe po sobě čtyři druhy otázek, přičemž jedna navazuje na druhou a všechny dohromady připravují půdu pro smeč. Pro obraznost budu používat analogii s tenisem.

Situační otázka

Podáme situační otázku. Ta je otevřená Zjistíme partnerovy potřeby, přání, požadavky, současnou situaci, ..., a pozorně získáváme informace, které posléze použijeme a využijeme ve svůj prospěch.

Příklad:

Vy jste říkal, že pořád domlouváte nějaká jednání, to asi hodně protelefonujete..?

Máte pobočky po celé Moravě, to asi projedíte hodně benzínu?

Problémové otázky

Z předešlé otázky zjistíme problém a snažíme se jej zvětšit. Zde je potřeba aby si ten problém protistrana patřičně uvědomila. Zde u protistrany vzniká jistá stresová situace. A to je dobře :) Poněvadž v závěru to bude pěkně kontrastní s naším skvělým řešením. Otázka by měla být položena tak, aby s vámi protistrana souhlasila. Odpověď kterou dostanete je: „ **Ano**, .. **To jo**.”

Příklad:

Myslíte, že se v nejbližší době cena benzínu sníží?

Myslíte, že náklady půjdou dolů? Problém se bude zhoršovat?

Implikační otázky

Ted' potřebujeme, aby měl partner pocit, že to on je ten, kdo chce situaci nějak řešit.
Implikačními otázkami popichujeme partnera, aby chtěl problémovou situaci nějak řešit.

Příklad:

Chtěl byste za telefon každý měsíc třetinu ušetřit?
Líbilo by se vám, kdyby jste měl rychlejší připojení k internetu?
Přišlo by vám zajímavé dát za ježdění méně peněz?
Zajímalo by vás, jak předběhnout konkurenci?

Nelze nekoupit

Zde uvedeme svůj výrobek či službu jako řešení, které vyřeší vzniklý problém.
Servírujeme naprosto pozitivní závěr.

Příklad:

Pokud vám navrhnou lepší tarif, přejdete k naší společnosti?

S.....
.....
.....

P.....
.....
.....

I.....
.....
.....

N.....
.....
.....

Metoda 4x ANO se na rozdíl od SPIN metody používá **na úplný závěr jednání** těsně před podpisem smlouvy. Má za cíl rozdrtit případné pochybnosti protistrany a její

psychologický efekt spočívá v tom, že partner řekne třikrát po sobě ANO a pak je přirozeně těžké říci NE na shrnutí všech tří předchozích ANO - podpis smlouvy. Na naše dobře mířené otázky, které by měly shrnovat celé obchodní jednání, bychom měli jako odpověď uslyšet pouze **ano**. Pokud se tak nestane, někde jsme v jednání udělali chybu a je třeba se k některému bodu vrátit.

Zde je příklad čtyř otázek:

Líbí se vám můj návrh?

Myslíte si, že je toto řešení pro Vás užitečné?

Souhlasíte s cenovou nabídkou?

Můžeme sepsat smlouvu?

Za každou otázkou by mělo z naší strany následovat hluboké ticho. Z partnerovy jasné "Ano". Když náš obchodní partner uslyší sebe třikrát po sobě vyslovit **Ano** na naše otázky, v zásadě by už mu nemělo bránit nic říct i **Ano** na poslední klíčovou otázku.

U poslední otázky platí dvojnásobné ticho z naší strany **obrovská chyba by byla promluvit jako první!**

Ještě jedna věc ...

Je možné, že narazíte na tzv. "negouše" - to jistě poznáte už dřív, na začátku jednání, kdy vám vylíčí všechny katastrofy, které se mu od rána staly i nestaly. Takový člověk neumí být v zásadě pozitivní a i pozitivní věci musí vyjadřovat v negacích.

Negoušů se proto ptáme přesně opačně ... tak, aby nám odpověděli sice **NE**, ale pro nás to byla očekávaná odpověď ...

Například:

Vadilo by vám si to koupit?

Vadilo by vám mít tu lepší službu/výrobek?

Druhy otázek

Dovednost	Popis	Funkce při rozhovoru
Otevřené otázky	otázky "Co": fakta "Jak": proces nebo pocity "Proč": důvody "Možnosti": celkový obrázek	Užívají se, abychom: získali základní data usnadnili konverzaci
Uzavřené otázky	Obvykle na ně lze odpovědět několika slovy	rychle získali konkrétní informace vyhnuli se dlouhým odpovědím
Opakování	Opakování základní podstaty, základních myšlenek klienta jeho vlastními slovy.	zkontrolovali, že rozumíme obsahu sdělení prokázali, že chceme porozumět
Reflexe pocitů	Opakování základní podstaty, základních myšlenek klienta jeho vlastními slovy.	vyjasnili emoce prohloubili diskusi o pocitech
Shrnutí	Zopakování faktů, pocitů a zdůvodnění, o kterých klient hovořil v uspořádané formě.	Vyjasnit Shrnout Ukončit sezení

G. Neférové taktiky v komunikaci

„V lidské přirozenosti nalézáme tři hlavní příčiny sporu: Za první soupeření, za druhé nedostatek sebedůvěry, za třetí potřebu uznání.“

Thomas Hobbes

Neférové taktiky a reakce na ně:

- Osobní útoky

Útok	„Ten váš nápad je úplně na houby. Chci mluvit s vaším nadřízeným.“
Reakce	„Můžete mi říct, co konkrétně se vám na mém nápadu nelíbí?“
Komentář	přejdeme osobní útok a zaměříme otázkou komunikaci k cíli

- „Zabíjäcké fráze“

Útok	„Něco takového možná funguje v jiných firmách.“
Reakce	„Proč si myslíte, že to ve vaší firmě není možné.“ „Takhle skutečně žádnou změnu neprosadíme. Co konkrétně vám na tom nápadu vadí.“
Komentář	Popis situace oddálí přímé řešení a nasměruje nás k řešení cíle.

- Přerušování a vyrušování

Pokud se skákání do řeči nebudete bránit, může vás druhá strana jednoduše dostat do tlaku a budete se stále jenom bránit. Můžete reagovat podobnými formulacemi:

- Směla bych laskavě domluvit, pane Nováku.
- Moment, pane Nováku, chci odpovědět na položenou otázku.
- Nechte mě, prosím, domluvit větu, já jsem vás také nepřerušoval.
- Počkejte chvíli, pane Nováku. Za chvíli budete mít prostor.

- **Znejistování a pochyby**

Hypotetické otázky

Útok	„Co budeme dělat, když se změna za rok ukáže jako chybná?“
Reakce	„Jaké důvody máte pro to, že se obáváte nejhoršího?“
Komentář	otázky „coby“ „kdyby“ mohou jít do absurdna. Je potřeba je vrátit do reality.

Sugestivní otázky (manipulují s našim míněním)

Útok	„Jistě mi dáte za pravdu...“ „Určitě si také myslíte...“ „Nechcete snad tvrdit...“ „Všichni klienti říkají, že...“
Reakce	„Mám na to jiný názor“ „Co na tom nelze odpovědět?“
Komentář	Je důležité odpovědět v souladu se svými názory a zájmy.

Popírání odborné kompetentnosti

Útok	„Jste si jistý, že dopravu budete schopni uskutečnit? Jak dlouho jste tady ve firmě?“
Reakce	„Nebudeme se tu dohadovat o osobních zkušenostech. Pojďme se soustředit na podrobnosti vaší přepravy, abychom nic důležitého neopoměli.“
Komentář	Nenechte se zatáhnout do debaty o vašich kompetencích, soustřeďte se na věcné argumenty.

- **Vyhrožování sankcemi**

Útok	„Pane, chci tu reklamaci vyřídit okamžitě. V opačném případě půjdu přímo za ředitelem.“
Reakce	„Také bych chtěla, abychom tu reklamaci vyřídili co nejdříve. Budu se snažit pro to udělat všechno, co je v mých silách.“
Komentář	Sankci ignorujte!, vyjádřete porozumění pro potřeby klienta, ale trvejte na svých potřebách.

- **Přehánění ad absurdum**

Útok	„Pane Nováku, jak můžu poslat na školení 5 lidí, když nemám šanci zajistit služby. Máme tu hlavně být pro zákazníky a ne si dopřávat výjezdy na hotel a bavit se.“
Reakce	„Na tom se určitě shodneme. Aby se naše práce s klienty zlepšovala, právě proto potřebujeme zmíněná školení.“
Komentář	Reagujte, aniž byste se dotkli skryté výhružky.

- **Manipulace**

- Statusovými symboly, které se staví na odív
- Komplimenty jako prostředek k cíli
- Využívání slabých stránek protějšku
- Použití fingovaných čísel
- Námitky referenčních osob (vedoucí si myslí...)
- Pošpinění konkurence fámami
- Hry na hodného a zlého

H. Jak pohotově reagovat?

Upřesňující otázky:

- přímo se zeptáte na frázi, kterou proti vám partner použil
- požádáte o doplňující informace
- vyzvete k objasnění abstraktních pojmů
- usměrníte pozornost partnera na věcné téma

Útok	„Váš způsob jednání se zákazníkem se mi nelíbí.“
Reakce	„Co přesně máte na mysli? Co vám na mém chování vadí konkrétně?“

Převedení rozhovoru jiným směrem:

Útok	„Dejte mi s vaším seminářem na zvládání konfliktů pokoj.“
Reakce	„Myslíte, že máte dost znalostí, aby se vám dařily zvládat i velmi složité konflikty?“

Předefinování útoku:

Útok	„Jste akorát lakomý.“
Reakce	„Jestli myslíte tím lakomý člověka, který s penězi odpovědně hospodaří, tak s vámi plně souhlasím.“

Technika „právě proto, že..“

Útok	„Vaše oddělení utrácí zdaleka nejvíc za školení. To je dost drahá záležitost.“
Reakce	„Možná proto máme už dva roky po sobě nejlepší výsledky.“

Vrácení útoku:

Útok	„Vy jste úplně blbá (nejste inteligentní).“
Reakce	„To je zajímavé, že si dovolíte stanovit mojí inteligenci. Zkoušela jste si někdy udělat vlastní IQ test? Přesáhl pokojovou teplotu?“

Reagujte komplimentem:

Útok	„Když hned reagujete podrážděně, těžko vám můžu věřit, že se zákazníkem jednáte líp.“
Reakce	„Obdivuji vaši sebejistotu a schopnost úsudku.“

I. Cvičení reakcí na neférové útoky

Útok	„Nevyprávějte mi tu pohádky“
Vaše reakce	
Útok	„Vy vůbec nejste ochotný. Chci si stěžovat u vedoucího.“
Vaše reakce	
Útok	„Před týdnem jste tvrdili něco úplně jiného.“
Vaše reakce	
Útok	„Přece tomu sám nevěříte.“
Vaše reakce	
Útok	„Jak dlouho tady pracujete, že jste si tak jistý svým odhadem?“
Vaše reakce	
Útok	Protějšek vám stále skáče do řeči.
Vaše reakce	
Útok	„To není pravda. Proč pořád lžete?“
Vaše reakce	

Útok	„My tady máme maximálně tři stížnosti do roka.“ (smyšlené číslo)
Vaše reakce	
Útok	„Oblékáte se do práce naprosto nevhodně.“
Vaše reakce	
Útok	„Ty ses teda předvedla.“
Vaše reakce	
Útok	„S tak vysokými cenami nemáte u nových zákazníků šanci.“
Vaše reakce	

J. Doporučená a použitá literatura

Název	Autor
Umění říci NE	William Ury
Tajemství vysoké pracovní výkonnosti	W.Timothy Gallwey
Trénink obchodní komunikace	Nicholas Boothman
Umění motivovat	Ch. Harvey
Jak na „špinavé“ triky a útoky v komunikaci	Albert Thiele
Řeč těla	Allan a Barbara Peasovi
Jak jednat s různými typy lidí	Vojtěch Černý
Jak překonat nesouhlas	William, Ury



http://www.crr.vutbr.cz/system/files/brozura_01_1106.pdf

<http://www.deleite.estranky.cz/clanky/argumentace/5-kroku-pri-vyjednavani-podle-william-uryho.html>

<http://www.fs.vsb.cz/euprojekty/415/psychologicke-zaklady-lidske-komunikace.pdf>

<http://www.cesta-k-uspechu.cz/news/desatero-efektivni-argumentace/>

K. Poznámky

