

Vyjednávaj ako expert

Pre každý rozhovor, kde na niečom záleží. Plat, zmluva, cena,
konflikt.



90 %

rozhoduje stratégia,
nie argumenty

5

nástrojov, ktoré
fungujú okamžite

7

krokov prípravy
pre každý rozhovor

Príprava & BATNA

Mlčanie & mirroring

Taktická empatia

Deeskalácia

Reč tela

Cheatsheet & worksheet

Prehráva sa pred začiatkom

„Viac ti momentálne dať nevieme.“ Sedíš oproti šéfovi, v hlave desať pripravených argumentov, a zrazu ti nie je dobrý ani jeden. Ticho. Prikývneš. Cestou domov ťa napadne všetko, čo si mal povedať.

Ten moment nezačal v kancelárii. Začal o tri týždne skôr, keď si si povedal, že to nejako dopadne. Väčšina ľudí prehrá vyjednávanie skôr, než si sadne za stôl: naučia sa čísla a argumenty, ale rozhovor sa v skutočnosti hrá o niečo iné. O to, kto ho vedie.

Kľúčová myšlienka

Dobrý vyjednávač nepresviedča argumentmi. Riadi proces: kto kladie otázky, kto určuje tempo, kto vydrží ticho. A kto riadi proces, riadi výsledok.

Prečo vôbec vznikajú konflikty

Nie preto, že druhá strana je zlá alebo hlúpa. Dvaja ľudia čítajú tú istú situáciu cez iný filter: cez svoju výchovu, skúsenosti a strachy. Šéf nevidí tvoju hypotéku. Ty nevidíš rozpočet, ktorý mu práve zoškrtali.

Cieľ vyjednávania

Nie je ním mať pravdu. Je ním pochopiť, prečo druhá strana vidí veci tak, ako ich vidí. Až potom sa dá rozhovor niekam pohnúť.

Vyjednávanie nie je súboj. Je to tanec: jeden vedie, druhý nasleduje.

Čo ťa na ďalších stranách čaká

01 · Príprava

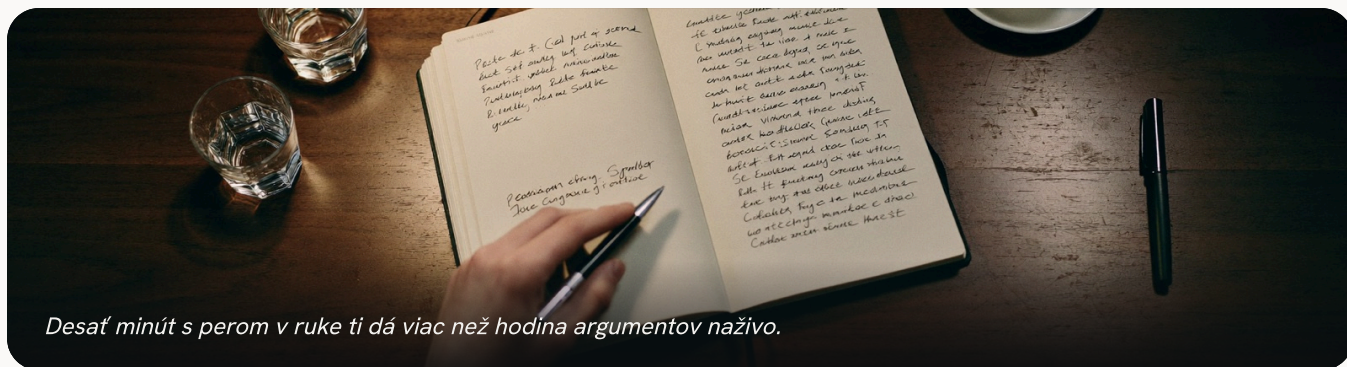
Sedem otázok a jedna tabuľka, ktorú vyplníš za desať minút.

02 · Päť nástrojov

Ticho, načúvanie, kalibrované otázky, empatia, rola.

03 · Do ruky

Cheatsheet a worksheet, ktoré si vytlačíš a nosíš so sebou.



Desať minút s perom v ruke ti dá viac než hodina argumentov naživo.

• ČASŤ 1 · PRÍPRAVA

Vyhráva sa doma za stolom

Sedem otázok, na ktoré odpovedz vopred

#	OTÁZKA	ČO SI NAPIŠ
1	Čo chcem?	Konkrétny, merateľný cieľ
2	Aké je moje minimum?	Pod toto nejdem
3	Aké je moje maximum?	Ideálny výsledok
4	Môj WAP	Walk Away Position: kedy odchádzam od stola
5	Moja BATNA	Čo urobím, ak dohoda nevyjde
6	Ich pozícia a BATNA	Čo chcú a čo urobia bez dohody
7	Spoločné záujmy	Kde sa naše záujmy stretávajú

BATNA = Best Alternative To a Negotiated Agreement

Tvoja najlepšia alternatíva, ak dohoda nevyjde. Druhá ponuka v zálohe, iný dodávateľ, plán B. Čím lepšiu alternatívu máš, tým pokojnejšie sedíš. A ten pokoj na tebe vidno.

Spoznaj druhú stranu

- Aké sú ich **skutočné záujmy**, nie iba pozície, ktoré hovoria nahlas?
- Pod akým **tlakom** sú? Kedy im horí termín?
- Kto má naozaj **právomoc rozhodnúť**?
- Čoho sa **boja**? Čo by ich stála nedohoda?

Päť nástrojov do rozhovoru

Najsilnejší z nich nič nestojí a netreba sa ho učiť. Stačí ho vydržať.

1

Mlčanie

NAJSILNEJŠÍ NÁSTROJ

Po dôležitej vete nereaguj hneď. Ticho pracuje za teba.

2–3 s

Mozog spracúva, čo počul. Ideálne po dôležitej otázke.

3–4 s

Pozornosť sa zostrí. Rastie očakávanie.

7–12 s

Diskomfort. Druhá strana začína ustupovať.

2

Aktívne načúvanie

BUDUJE VPLYV

Nestačí počuť. Musí byť vidieť, že počúvaš. Načúvanie nie je slabosť, je to zber dát.

Parafráza

„Takže ti ide hlavne o...?“

Zrkadlenie

Zopakuj posledné 2–3 slová ako otázku

Labeling

„Vyzerá, že ťa to frustruje...“

Človek, ktorý sa cíti vypočutý, ustupuje oveľa ochotnejšie.

Načúvaním zbieraš dáta a zároveň buduješ vplyv.

Vyskúšaj ešte dnes

Pri najbližšom telefonáte polož otázku a potom vydrž tri sekundy ticha. Nič viac. Sleduj, čo druhá strana s tým priestorom urobí.

Nástroje 3 až 5

3

Kalibrované otázky

Otvorené otázky, na ktoré sa nedá odpovedať áno alebo nie. Kto sa pýta, ten vedie.

Ako by sme to mohli vyriešiť?

Čo je tu pre teba najdôležitejšie?

Čo ťa k tomu viedlo? (nie „prečo“, to tlačí ľudí do obrany)

4

Taktická empatia

Pomenovaná emócia stráca silu.

Ignorovaná rastie.

„Vidím, že som ťa nejakو nahneval...”

„Vyzerá, že ťa to naštvalo...”

„Asi to vyznelo horšie, než som chcel...”

Taktická empatia nie je súhlas. Je to porozumenie. Emóciu druhej strany môžeš pomenovať, aj keď s ňou nesúhlasíš.

5

Rola + zdôvodnenie

„Ja ako [rola] potrebujem [X], aby to fungovalo.”

Ľudia chcú vedieť **prečo**. Aj jednoduchý dôvod výrazne zvýši ochotu vyhovieť.

„Ako konateľ potrebujem vidieť kvartálne čísla skôr, než to podpíšem.”

Vyskúšaj ešte dnes

Nahrad' jedno „prečo?” otázkou „čo ťa k tomu viedlo?”. Dostaneš tú istú informáciu, ale bez obrannej reakcie na druhej strane.



Cieľom nie je poraziť druhú stranu. Je ním postaviť most, po ktorom sa vie vrátiť bez straty tváre.

• ČASŤ 3

Čo nerobiť

ROB TOTO

- Hľadaj riešenie, kde obe strany niečo získajú
- Povedz pokojne a priamo, čo chceš
- Pri emóciách sprav pauzu

VYHNI SA

- Kompromis ako prvý ťah
- Obhajovanie a hádanie sa
- Emocionálna reakcia v strese

„Kompromis je mizerný výsledok.“

CHRIS VOSS, BÝVALÝ VYJEDNÁVAČ FBI

• ČASŤ 4

Keď sa to zvrtnie

1 Spomal'

Pauza a nádych. Tvoj pokoj upokojuje aj druhú stranu.

2 Pomenuj emóciu

„Vidím, že ťa to nahnevalo..." Pomenovaná emócia stráca silu.

3 Pýtaj sa otvorene

„Čo ti na tom prekáža najviac?" Daj priestor.

4 Počúvaj bez skákania do reči

Nechaj dohovoriť, aj keď nesúhlasíš.

5 K téme sa vráť až potom

K veci má zmysel ísť, až keď opadnú emócie.

Telo hovorí skôr než ústa

Slová sa dajú pripraviť. Dych nie. Tieto signály sleduj celý rozhovor:

SIGNÁL	JEDNO Z MOŽNÝCH ČÍTANÍ
Schované ruky	Nižšia dôvera, niečo si necháva pre seba
Otvorené dlane	Otvorenosť, úprimnosť
Chodidlá k dverám	Chce odísť, nie je mu tu dobre
Naklonenie k tebe	Záujem, zapojenie
Odklonenie dozadu	Odstup, odmietanie
Zmena rytmu reči či dychu	Vo vnútri sa niečo deje

Reč tela čítaj vždy v kontexte a v zmene, nikdy izolovane. Prekrížené ruky nemusia byť odpor. Možno je človeku len zima.

Hraj na víťazstvo, nie aby si neprehral

Všetky nástroje z predchádzajúcich strán stoja na jednom nastavení hlavy. Rozdiel vyzerá takto:

HRA NA VÍŤAZSTVO

- Aktívne tvoríš hodnotu
- Buduješ vzťah na dlhé roky
- Druhá strana odchádza spokojná
- Vracia sa k tebe

HRA ABY SI NEPREHRAL

- Brániš sa a reaguješ
- Pretlačíš jednorazovú výhru
- Druhá strana sa cíti porazená
- Nabudúce ide ku konkurencii

Cheatsheet

Všetko podstatné na jednej strane. Prečítaj si to ráno pred stretnutím.

● PRÍPRAVA (PRED STRETNUTÍM)

- › Cieľ: konkrétny a merateľný
- › Minimum, maximum a WAP
- › BATNA: tvoja najlepšia alternatíva
- › Ich pozícia, BATNA a tlaky
- › Spoločné záujmy

● OTVORENIE

- › Polož rybu na stôl: pomenuj tému otvorene
- › Navrhni agendu ako prvý
- › Prvý dojem: úsmev, pokoj, ľudskosť

● POČAS ROZHOVORU

- › Po cene alebo dôležitom momente 7–12 s ticho
- › Parafrázuj, zrkadli, pomenúvaj emócie
- › Otázky: Ako? Čo? (nikdy útočné prečo)
- › „Ja ako [rola] potrebujem [X]“
- › Kto sa pýta, ten vedie rozhovor

● UZATVORENIE

- › Zhrň dohodu nahlas a over, že ju obe strany chápu rovnako
- › Dohodni ďalší krok a termín
- › Skonči tak, aby sa k tebe druhá strana chcela vrátiť

● NIKDY

- ✗ ~~Kompromis ako prvý ťah~~
- ✗ ~~Obhajovanie a hádky~~
- ✗ ~~Emocionálna reakcia (namiesto nej pauza)~~
- ✗ ~~Ponáhľanie. Kto sa ponáhľa, prehráva.~~

Príprava na vyjednávanie

Vytlač si túto stranu a vyplň ju pred každým dôležitým rozhovorom.

TÉMA / SITUÁCIA

MÔJ CIEĽ

MOJE MINIMUM

MOJA BATNA

Čo urobím, ak dohoda nevyjde?

ICH BATNA (MÔJ ODHAD)

Čo urobia bez dohody?

ICH SKUTOČNÉ ZÁUJMY

MOJA STRATÉGIA

3 KALIBROVANÉ OTÁZKY, KTORÉ POLOŽÍM

WALK AWAY POSITION: KEDY ODCHÁDZAM OD STOLA

Chod' hlbšie

Táto príručka je výcuc z kníh, ktoré by ti zabrali mesiac. Tu sú štyri, ktoré za ten mesiac stoja.

CHRIS VOSS

Never Split the Difference

Taktická empatia, labeling, mirroring, kalibrované otázky. Napísal ju bývalý vyjednávač FBI, ktorý dohadoval životy rukojemníkov. Ak si prečítaš jednu knihu o vyjednávaní, nech je to táto.

ROGER FISHER & WILLIAM URY

Getting to Yes

Záujmy namiesto pozícií, BATNA, obojstranný zisk. Klasika, ktorá definovala moderné vyjednávanie.

WILLIAM URY

Getting Past No

Ako vyjednávať s ťažkými ľuďmi. Konkrétne situácie odporu a eskalácie.

ROBERT CIALDINI

Influence: The Psychology of Persuasion

Šesť princípov vplyvu: reciprocita, autorita, sociálny dôkaz, záväzok, sympatia, vzácnosť.

Celá príručka v jednej vete

Pripravený a pokojný vyjednávač, ktorý vydrží ticho, počúva a pomenúva emócie druhej strany, riadi proces. A s ním aj výsledok.

Ak ti to pomohlo, pošli to niekomu, kto to potrebuje.