

# Vyjednávání se zákazníkem

---

# I. Boj/soupeření

---

...je styl řešení konfliktu zaměřený na dosažení vlastních zájmů na úkor druhého. Je to způsob orientovaný na sílu, ve kterém člověk využívá veškeré schopnosti, které lze použít k prosazení svého vlastního postoje, svou schopnost argumentovat, své společenské postavení, ekonomické sankce. Tento styl řešení konfliktu může ale také znamenat „postavit se za svá práva“, obhajobu postoje, o kterém člověk věří, že je správný nebo jednoduše jen snahu zvítězit.

## **Využití:**

1. Když je nezbytná rychlá, rozhodná akce - např. při ohrožení života
2. Při důležitých problémech, kde je třeba realizovat nepopulární opatření –  
- snižování nákladů, prosazování nepopulárních pravidel a disciplinárních opatření.
3. V záležitostech týkajících se života společnosti, když víte, že máte pravdu.
4. Když se chráníte před lidmi, kteří využívají vašeho nekonkurenčního chování.

## **Jestliže jste měli vysoké skóre:**

1. Obklopují vás přitakávači? Jestliže ano, pak je to možná dáno tím, že zjistili, že vám není radno odporovat nebo zjistili, že je marné vás ovlivnit.  
(Tím se zbavujete informací.)
2. Mají podřízení strach před vámi přiznat nevědomost nebo nejistotu? (V konkurenčním prostředí musí člověk za vliv a respekt bojovat - to znamená, že musí předstírat mnohem větší jistotu a sebedůvěru, než kterou skutečně cítí. Důsledkem toho je, že jsou lidé méně ochotní žádat o informaci nebo názor –  
- snižuje se tak jejich schopnost učit se.)

## **Jestliže jste měli skóre nízké:**

1. Cítíte se často v některých situacích bezmocní?  
(Je to možná tím, že si neuvědomujete, jakou vlastně máte moc, neumíte ji využívat nebo ji využívat nechcete. Omezením vašeho vlivu se ale může snižovat účinnost toho, co děláte.)
2. Máte problémy se zaujetím pevného postoje, a to i tehdy, když vidíte, že je to potřeba?  
Někdy starosti týkající se pocitů ostatních nebo nervozita pramenící z používání moci způsobuje, že váháme, to může vést k odkládání rozhodnutí, čímž se zvyšuje trápení nebo odmítavý postoj ostatních.)

## II. Přizpůsobení se / ústup

---

...je vstřícný přístup k druhému - opak sebeprosazení. Při přizpůsobení jedinec zanedbává své vlastní zájmy, aby uspokojil zájmy druhé osoby. V tomto způsobu jednání je zahrnuto sebeobětování. Přizpůsobení se může mít formu velkorysosti nebo charity, poslušnosti, i když se nám poslechnout nechce, nebo ustoupení názoru druhého. Člověk využívá tento styl pokud preferuje vztah s partnerem nad dosažením výsledku.

### **Využití:**

1. Když si uvědomíte, že nemáte pravdu - dáte prostor lepšímu názoru, poučíte se u druhých a ukážete, že jste přístupní argumentům.
2. Když je problém mnohem důležitější pro druhého než pro vás - uspokojíte potřeby druhého, jako gesto dobré vůle to pomáhá udržet vztah spolupráce.
3. Vybudování společenského kreditu pro pozdější záležitosti, které jsou pro vás důležité.
4. Když by pokračující konkurence poškodila vaši věc - když jste v menšině a prohráváte.
5. Když je zejména důležité uchovat harmonii a vyhnout se roztržce.
6. Pomoci rozvoji podřízených tím, že jim umožníme, aby experimentovali a poučili se z vlastních chyb.

### **Jestliže je vaše skóre vysoké:**

1. Máte pocit, že se vašim nápadům a záležitostem nedostává takové pozornosti, jaké si zaslouží? (Přílišné ustupování zájmům ostatních vás může připravit o vliv, respekt a uznání. Připravuje také organizaci o váš potenciální příspěvek).
2. Je disciplína uvolněná? (Ačkoliv disciplína pro disciplínu může mít jen malou hodnotu, existují často pravidla, postupy a úkoly, které jsou pro vaši společnost životně důležité.)

### **Jestliže je vaše skóre nízké:**

1. Máte problémy s tím, aby ostatní uznávali, že máte dobrou vůli? (Přizpůsobení se v menších záležitostech je pro ostatní důležitým gestem dobré vůle).
2. Považují vás často ostatní za člověka, s nímž se nedá jednat?
3. Máte problémy přiznat, že jste se mýlil?
4. Uznáváte, že existují platné výjimky z pravidel?
5. Víte, kdy je třeba přiznat, že jste prohrál?

## II. Přizpůsobení se / ústup

---

...je vstřícný přístup k druhému - opak sebezprosažení. Při přizpůsobení jedinec zanedbává své vlastní zájmy, aby uspokojil zájmy druhé osoby. V tomto způsobu jednání je zahrnuto sebeobětování. Přizpůsobení se může mít formu velkorysosti nebo charity, poslušnosti, i když se nám poslechnout nechce, nebo ustoupení názoru druhého. Člověk využívá tento styl pokud preferuje vztah s partnerem nad dosažením výsledku.

### **Využití:**

1. Když si uvědomíte, že nemáte pravdu - dáte prostor lepšímu názoru, poučíte se u druhých a ukážete, že jste přístupní argumentům.
2. Když je problém mnohem důležitější pro druhého než pro vás - uspokojíte potřeby druhého, jako gesto dobré vůle to pomáhá udržet vztah spolupráce.
3. Vybudování společenského kreditu pro pozdější záležitosti, které jsou pro vás důležité.
4. Když by pokračující konkurence poškodila vaši věc - když jste v menšině a prohráváte.
5. Když je zejména důležité uchovat harmonii a vyhnout se roztržce.
6. Pomoci rozvoji podřízených tím, že jim umožníme, aby experimentovali a poučili se z vlastních chyb.

### **Jestliže je vaše skóre vysoké:**

1. Máte pocit, že se vašim nápadům a záležitostem nedostává takové pozornosti, jaké si zaslouží? (Přílišné ustupování zájmům ostatních vás může připravit o vliv, respekt a uznání. Připravuje také organizaci o váš potenciální příspěvek).
2. Je disciplína uvolněná? (Ačkoliv disciplína pro disciplínu může mít jen malou hodnotu, existují často pravidla, postupy a úkoly, které jsou pro vaši společnost životně důležité.)

### **Jestliže je vaše skóre nízké:**

1. Máte problémy s tím, aby ostatní uznávali, že máte dobrou vůli? (Přizpůsobení se v menších záležitostech je pro ostatní důležitým gestem dobré vůle).
2. Považují vás často ostatní za člověka, s nímž se nedá jednat?
3. Máte problémy přiznat, že jste se mýlil?
4. Uznáváte, že existují platné výjimky z pravidel?
5. Víte, kdy je třeba přiznat, že jste prohrál?

# III. Únik / vyhnutí se

---

...je neasertivní a není vstřícné. Jedinec v danou chvíli neprosazuje své zájmy, ani zájmy druhého. Konfliktem se snaží nezabývat. Vyhnutí může mít formu diplomatického úhybu, odložení celé záležitosti na příhodnější období nebo jednoduše útěku ze situace. Únik jako dlouhodobá strategie řešení konfliktů vede k nahromadění neřešených problémů.

## **Využití:**

1. Když je problém triviální, přechodné důležitosti nebo když jsou jiné problémy naléhavější.
2. Když nevidíte žádnou možnost uspokojení vašich zájmů - např. když máte malou moc nebo jste frustrováni něčím, co se dá jen velmi těžko změnit (státní politika, struktura osobnosti apod.).
3. Když potenciální škody vyplývající z konfliktu převažují nad výhodami plynoucími z jeho řešení.
4. Nechat lidi vychladnout - redukovat napětí na produktivní úroveň a znovu získat věcný pohled a klid.
5. Když možnost získání nových informací převáží výhody vyplývající z okamžitého rozhodnutí.
6. Když druzí mohou konflikt řešit efektivněji.
7. Když se problém jeví jako symptom nebo tečna něčeho hlubšího.

## **Jestliže je vaše skóre vysoké:**

1. Trpí vaše koordinace, protože se lidem nedaří získat vaše názory na dané problémy?
2. Zdá se, že se lidé často chovají přespříliš opatrně? ( Někdy se věnuje neúměrné množství energie na zaujetí opatrnických postojů a vyhýbání se problémům, což ukazuje, že je třeba těmto problémům čelit a řešit je.)
3. Řeší se důležité problémy tím, že se ignorují?

## **Jestliže je vaše skóre nízké:**

1. Zjistili jste, že zraňujete city jiných lidí nebo vyvoláváte nepřátelství? ( Možná budete muset být opatrnější při řešení problémů nebo taktnější, abyste problém prezentovali v méně hroživé podobě.)
2. Cítíte se někdy zahlceni problémy, které se vás týkají? ( Možná budete muset věnovat více času tomu, že si stanovíte priority - rozhodnete se, které problémy jsou relativně méně důležité a které by možná mohl řešit někdo jiný.)

# IV. Spolupráce - kooperace

---

...je asertivní i vstřícná - pravý opak vyhnutí. Dohoda zahrnuje snahu společně hledat nějaké řešení, které plně uspokojuje požadavky obou jedinců. To znamená jít do hloubky problému a snažit se objevit, které zájmy jsou obsaženy v daném konfliktu, a najít takovou možnost řešení, která uspokojí všechny tyto zájmy. Spolupráce mezi dvěma lidmi může mít formu zkoumání nesouhlasu, abychom pochopili pohled druhého, domlouvání se za účelem vyřešení situace, která by jinak vedla k soupeření, nebo konstruktivní konfrontace názorů a tvořivého řešení problému mezi dvěma lidmi.

## Využití

1. Pomůže najít společné řešení v situacích, kdy zájmy obou stran jsou příliš důležité na to, aby se sjednotily kompromisem.
2. Když je vaším cílem něco se naučit, např. ověřit si své vlastní domněnky, pochopení názorů ostatních apod.
3. Dát dohromady názory lidí, kteří se na problém dívají z různých perspektiv.
4. Získat zaujetí tím, že včleníme zájmy ostatních do rozhodnutí, s nímž všichni souhlasí.
5. Propracovat se negativními postoji, které překážely v interpersonálních vztazích.

## Jestliže vaše skóre bylo vysoké:

1. Strávíte mnoho času detailními diskusemi, i když si to námět nezaslouží?  
Kooperace vyžaduje čas a energii - tyto zdroje pravděpodobně v organizacích chybějí nejvíce. Triviální problémy nepotřebují optimální řešení a ne všechny personální problémy vyžadují řešení. Přílišná spolupráce a společná rozhodnutí jsou někdy motivována snahou minimalizovat rizika tím, že rozpouštíme odpovědnost související s rozhodnutím nebo oddalujeme realizaci.)
2. Reaguje vaše okolí na nabídku spolupráce tak, že ji odmítá nebo nebere na vědomí? (Zkusmá a zkoumavá povaha některých typů spolupráce může vést k tomu, že lidé výzvu ke spolupráci odmítnou. Mohou také zneužít nabízené důvěry a otevřeného chování. Možná si nevnímáte nářek, které naznačují obranný postoj, silné zaujetí, netrpělivost, konkurenci nebo konflikt zájmů.)

## Jestliže vaše skóre bylo nízké:

1. Je pro vás obtížné, abyste vnímali rozdíly jako příležitost pro společný zisk - jako příležitost něco se naučit a vyřešit problém? I když některé aspekty konfliktu mohou být hrozné nebo neproduktivní, pouze pesimistický přístup vám může zabránit v tom, abyste si všimli příležitostí ke spolupráci, tím se připravujete o vzájemný zisk a uspokojení, které z úspěšné spolupráce vyplývá.)
2. Nejsou vaši podřízení zaujati pro vaše rozhodnutí nebo názory?  
Možná, že jejich vlastní zájmy nejsou do vašich rozhodnutí a názorů zahrnuty.)

# V. Kompromis

---

...je na půli cesty mezi dosažením plánovaného výsledku a vstřícností k potřebám druhého. Cílem je najít něco, co by částečně uspokojilo obě strany, co by bylo zhruba uprostřed. Kompromis znamená ustoupit ze svého postoje víc než při soupeření, ale méně než u přizpůsobení se. Při kompromisu před problémem neutíkáme jako při taktice úniku, ale nedostaneme se k jeho podstatě jako při spolupráci. Kompromis může znamenat rozdělení, rychlé zaujmutí pozice uprostřed nebo ustoupení každý na půl cesty. Kompromis však není vždy realizovatelný: řada věcí nejde dělit napůl.

## **Využití:**

1. Když jsou cíle poměrně důležité, ale nestojí za možnou roztržku, která by vyplynula z asertivnějších způsobů.
2. Když oba oponenti jsou stejně silní a pevně rozhodnutí stát za svými vzájemně vylučujícími cíli - jako např. při vyjednávání s odbory.
3. Pro dočasná řešení složitých problémů.
4. Pro dosažení přechodných řešení v časovém tlaku.
5. Jako záložní způsob, v případě neúspěchu kooperace nebo konkurence.

## **Jestliže vaše skóre bylo vysoké:**

1. Soustředíte se tak úporně na praktickou stránku a taktiku kompromisu, že někdy ztrácíte ze zřetele větší problémy - principy, hodnoty, dlouhodobé cíle, prospěch společnosti?
2. Vytváří důraz na smlouvání a obchodování prostředí cynismu a hry bez hodnot? (Takové prostředí může podmiňovat vzájemnou důvěru a odvést pozornost od podstatných stránek diskutovaného problému).

## **Jestliže vaše skóre bylo nízké:**

1. Jste příliš citliví nebo rozpačití na to, abyste efektivně smlouvali?
2. Je pro vás obtížné dělat ústupky?  
(Bez pojistného ventilu můžete mít problémy s tím, abyste se ctí vycouvali ze vzájemně ničujících sporů, bojů o moc apod.)