Vyjednávání se zákazníkem

Jak zvládáte konflikty?

Zvažte situace, kdy shledáváte, že se vaše přání liší od přání jiné osoby. Jak obvykle reagujete na takové situace?

***Na následujících stránkách** je několik dvojic tvrzení popisujících možné typy chování v určité situaci. V každé dvojici zakroužkujte tvrzení **A** nebo **B**, podle toho, co je nejvíce charakteristické pro Vaše vlastní chování. (To znamená: označte, která z těchto dvou reakcí je více typická pro Vaše chování v situacích, kdy shledáte, že Vaše přání se liší od přání někoho jiného.) V mnoha případech nemusí být ani A, ani B tvrzení přímo typické pro Vaše chování. Přesto vyberte tu reakci, ke které byste se pravděpodobně přiklonili.*

Zakroužkujte své volby a teprve potom zaneste do tabulky.

1. (A) Jsou okamžiky, kdy nechávám ostatním odpovědnost za řešení problému.
   (B) Spíše než bych vyjednával o věcech, na kterých se neshodneme, snažím se zdůraznit věci, na kterých se oba shodneme.
2. (A) Snažím se nalézt kompromisní řešení.
   (B) Pokouším se vzít v úvahu všechny zájmy - moje i druhého.
3. (A) Obvykle si stojím za svými cíli.
   (B) Pokouším se zmírnit pocity druhého a zachovat náš vztah
4. (A) Snažím se najít kompromisní řešení.
   (B) Někdy obětuji svá vlastní přání přáním druhé osoby.
5. (A) Zásadně vyhledávám pomoc druhého při hledání řešení.
   (B) Snažím se dělat to, co je nutné, abych se vyvaroval zbytečného napětí.
6. (A) Snažím se vyhnout nepříjemnostem.
   (B) Snažím se získat svou pozici.
7. (A) Snažím se odložit problém do té doby, než budu mít čas si vše promyslet.
   (B) Vzdávám se některých stanovisek výměnou za jiné.
8. (A) Obvykle si stojím za svými cíli.
   (B) Snažím se své obavy a problémy dát okamžitě najevo.
9. (A) Mám pocit, že odlišnosti nestojí vždy za znepokojení.
   (B) Vynakládám určité úsilí, abych dosáhl svého.
10. (A) Stojím si za svými cíli.
    (B) Snažím se najít kompromisní řešení.
11. (A) Pokouším se dát všechny obavy a problémy okamžitě na najevo.
    (B) Pokouším se zmírnit pocity druhého a zachovat náš vztah.
12. (A) Někdy se vyhýbám postojům, které by vyvolaly polemiku.
    (B) Nechám druhého zastávat některé z jeho stanovisek, jestliže on mi nechá zastávat některé z mých.
13. (A) Navrhuji zlatý střed.
    (B) Naléhám, aby bylo po mém.
14. (A) Sděluji druhému své představy a ptám se na jeho.
    (B) Snažím se druhému zdůvodnit svůj postoj a ukázat mu jeho výhody.
15. (A) Pokouším se zmírnit pocity druhého a zachovat náš vztah.
    (B) Snažím se dělat, co je nutné, abych se vyvaroval napětí.

Jak zvládáte konflikty?

16. (A) Snažím se nezranit city druhého.
    (B) Snažím se přesvědčit druhou osobu o výhodách svého postoje.
17. (A) Obvykle si stojím za svými cíli.
    (B) Snažím se dělat, co je nutné, abych se vyvaroval zbytečného napětí.
18. (A) Pokud to druhého potěší, nechám ho dále zastávat jeho názory.
    (B) Nechám druhého zastávat některé z jeho stanovisek, jestliže on mě nechá zastávat některé z mých.
19. (A) Pokouším se dát všechny obavy a problémy okamžitě najevo.
    (B) Snažím se odložit problém do té doby, až budu mít čas si vše promyslet.
20. (A) Pokouším se hned propracovat k našim odlišnostem.
    (B) Snažím se najít přijatelnou kombinaci zisků a ztrát pro oba z nás.
21. (A) Když se přistoupí k jednání, snažím se být ohleduplný k přáním druhé osoby.
    (B) Vždy se přikláním k přímé diskusi o problému.
22. (A) Snažím se najít postoj, který je uprostřed mezi postojem druhého a mým.
    (B) Prosazuji svá přání.
23. (A) Velmi často usiluji o uspokojování všech našich přání.
    (B) Jsou okamžiky, kdy nechávám ostatním odpovědnost za řešení problému.
24. (A) Jestliže se postoj druhého zdá být pro něj velmi důležitý, snažím se mu vyhovět.
    (B) Snažím se přesvědčit druhého ke kompromisu.
25. (A) Snažím se druhému zdůvodnit svůj postoj a ukázat mu jeho výhody.
    (B) Když se přistoupí k jednání, snažím se být ohleduplný k přáním druhého.
26. (A) Navrhuji zlatý střed.
    (B) Téměř vždy usiluji o splnění všech našich přání.
27. (A) Někdy se vyhýbám postojům, které vyvolaly polemiku.
    (B) Jestliže to druhého potěší, nechám ho dále zastávat jeho názory.
28. (A) Obvykle si stojím za svými cíli.
    (B) Obvykle vyhledávám pomoc druhého při hledání řešení.
29. (A) Navrhuji zlatý střed.
    (B) Mám pocit, že odlišnosti nestojí vždy za znepokojení.
30. (A) Snažím se nezranit city druhého.
    (B) Vždy se podělím o problému s druhou osobou, takže ho můžeme vyřešit společně.

Interpretace výsledků

Otázka	I.	IV.	V.	III.	II.
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A
Celkový počet bodů zakroužkovaných v každém sloupci:					

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 po 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 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?

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 frustrovaní 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 hrozivé 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 vašim 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 nevšímáte narážek, 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 hrozivé 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 rozhodnuti stát za svými vzájemně výlučnými 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. Soustřeďujete 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 zničujících sporů, bojů o moc apod.)

Manipulativní techniky při vyjednávání

(PŮVODCE jedná na úkor ADRESÁTA, aby sám získal)

Manipulace prostředím, časem, vyjednávacím procesem

- Původce nechá adresáta před jednáním čekat na chodbě.
- Zdržování průběhu jednání, prostoje (z technických důvodů) ke snížení bdělosti adresáta.
- Zbytečná témata, přílišné detaily vyplňující cenný čas.
- Klíčový požadavek vysloví původce až na konci jednání, zbývá málo času.niky při vyjednávání
- Původce se vyjadřuje nedokonale, nepřesně, dělá nelogické závěry, ztrácí zápisky.
- Původce nemá mandát učinit konečné rozhodnutí, uzavřít dohodu.
- Původce neustále trvá na intervenci různých poradců v průběhu jednání.
- Původce připraví jednání v prostoru hlučném, rušeném zvenčí, nevětraném.
- Původce připraví pro adresáta nepohodlí (světlo, sezení, teplota, občerstvení.

Tlak a hrozby adresátovi

- Šok úvodní nabídkou.
- Důsledná tvrdá neústupnost v požadavcích.
- Stavění ultimát před adresáta „buď a nebo".
- Stavění adresáta „před hotovou věc".
- Zastrašování adresáta škodou, kterou utrpí, ztrátou zdraví, pověsti, života.
- Apel na významnost původce, firmy, mocných V.I.P.

Manipulativní techniky při vyjednávání

Klamání adresáta

- Předstírání a zastírání skutečných priorit, cílů a úmyslů.
- Odvedení pozornosti adresáta z původního směru.
- Virtuální vyjednávání, klamaným adresátem je třetí strana.
- Původce operuje se zkreslenými fakty.
- Původce nenazývá věci pravými jmény („přeznačení").
- „Salámová" taktika malých postupně přidávaných požadavků.
- Vědomá účelová lež o faktech, událostech, cifrách.
- Zastírání informací podstatných pro adresáta („vždyť jste se na to neptal").
- Hypotézami „kdyby, jestliže-pak" sonduje původce záměry a možnosti adresáta.
- Původce klade adresátovi nepříslušné otázky, snaží se z něho „vytáhnout" informace.

Útok proti osobě adresáta

- Zastrašování adresáta škodou, kterou utrpí, ztrátou zdraví, pověsti, života.
- Intriky (úskoky, úklady, pletichy, nástrahy, pikle) proti adresátovi.
- Pomlouvání adresáta jiným osobám.
- Nařčení adresáta ze špatnosti aktuální nebo minulé.
- Využití zprostředkovatele k záměrnému oddělení původce od adresáta
- (možné zvýšení komunikačních šumů).
- Únik z konfliktu pod křídla autority.
- Původce záměrně působí na emoce adresáta k jeho škodě
- (vyvolá hněv, ztrátu sebekontroly, soucit, pocit viny, pocit méněcennosti).
- Původce operuje s vlastní bezmocí, apeluje na adresátův soucit.
- Původce adresáta ponižuje, ignoruje, skáče mu do řeči.