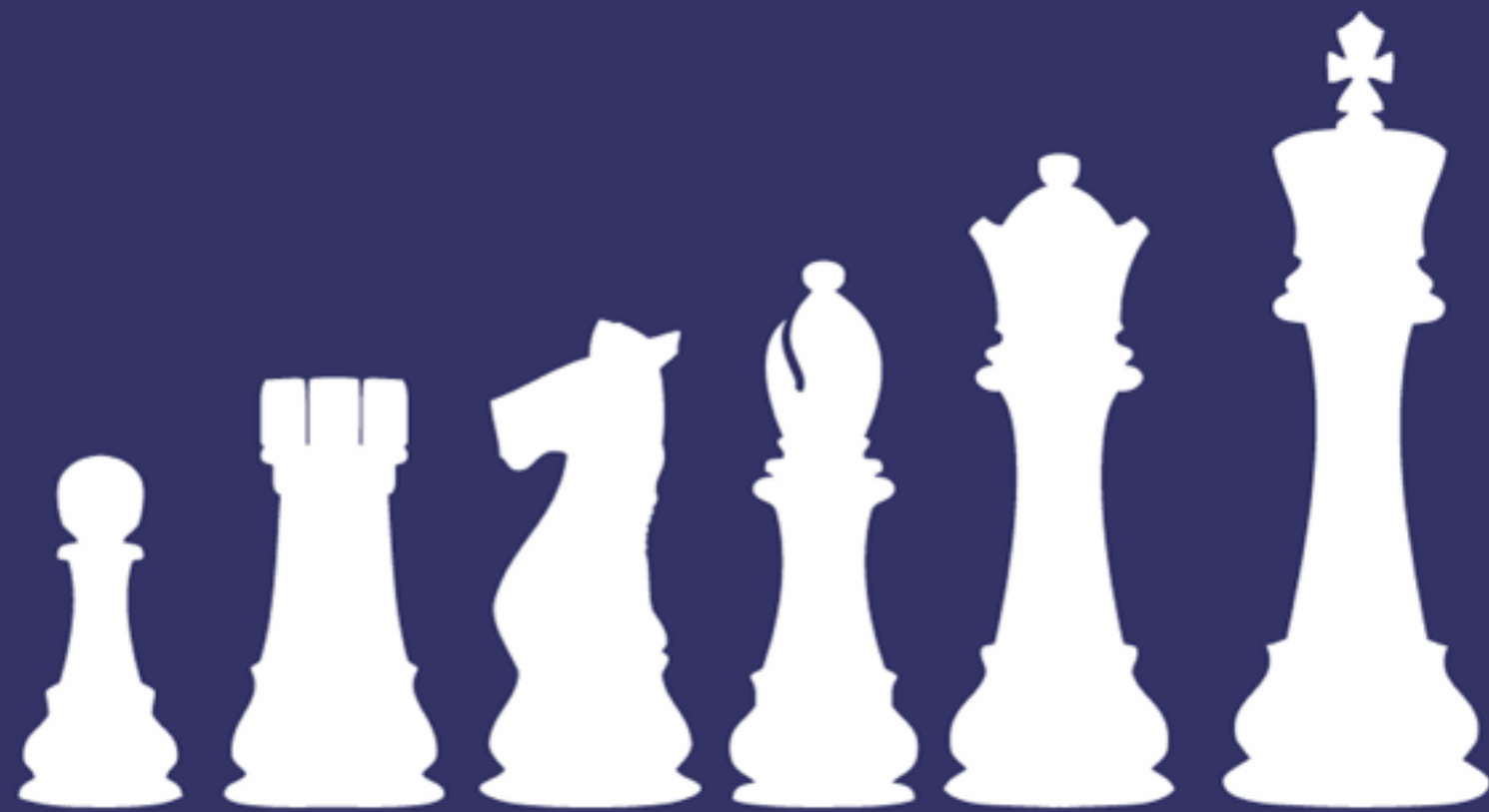


Psychologie vyjednávání



Krok #1



“PLANS ARE NOTHING,
PLANNING IS EVERYTHING.”

Krok #1

PLANNING

Mám vůbec vyjednávat?

Experiment:

Třída s 80 studenty.

Úkol zní: Vyjednat slevu v retailovém obchodě.

69% studentů uspělo

Slevy 6 - 100%

Průměr 40%

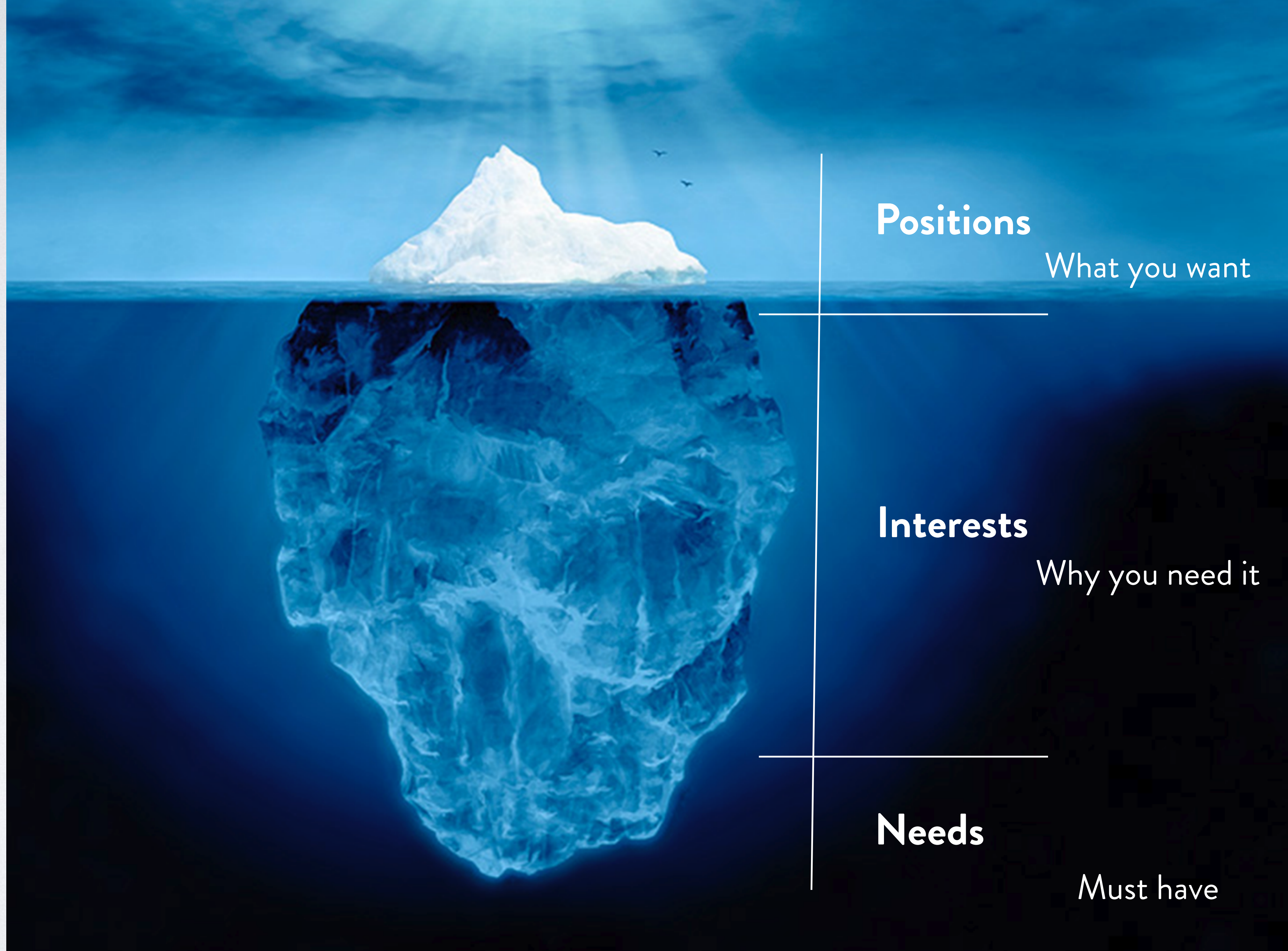
Celkové slevy = \$1580

Q: Kdy má vyjednávání smysl?

Position-based
vs.
Interest-based
negotiation



Position-based
vs.
Interest-based
negotiation



Positions

What you want

Interests

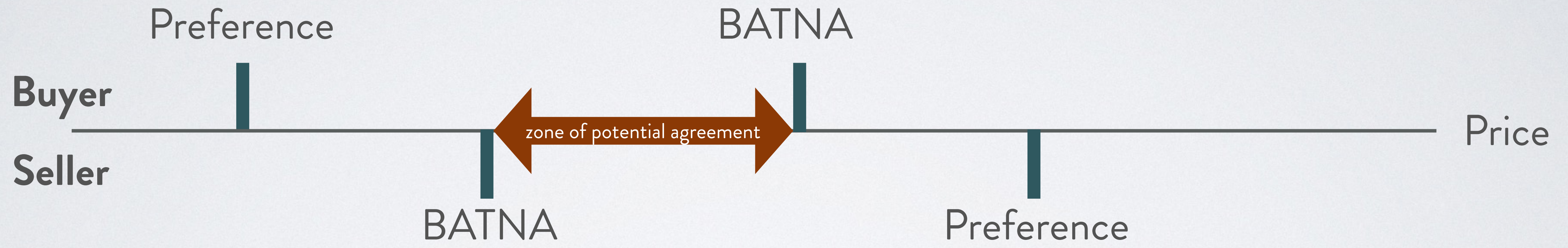
Why you need it

Needs

Must have

Analyzujte podmínky

Analyzujte podmínky



BATNA = Best Alternative to a Negotiated Agreement

Vyjednávací agenti

Vyjednávací agenti

Profesionální sportovci, umělci...

... a co v byznysu? Nákup/prodej firem, mediace ve vyjednávání...

Krok #2

NEGOCIACE

Pravidlo neomezeného koláče

Nepředpokládejte, že objekt vyjednávání je omezený.

Skórujte tolik krát, kolik jenom dokážete.
Máte 15 vteřin.



Heuristika ukotvení:

Lidská tendence vnímat první kus informace jako relevantní a používat ho ve svém rozhodování jako kotvu.

Vybavte si poslední tři číslice Vašeho telefonního čísla.

Připočítejte k nim číslo 400.

Zapište si výsledek.

Atila, vůdce Hunů, byl velký a mocný panovník.

Otázka zní: “Byl poražen a zabit před nebo po tom datu, které jste si napsali?”

Napište rok, ve kterém si myslíte, že byl Atila poražen a zabit?

**Poslední 3 číslice
+ 400**

400 - 599

600 - 799

800 - 999

1000 - 1199

1200 - 1399

**Datum Atilova
úmrtí**

580

670

920

1210

1340

Přílišné sebevědomí

Tendence lidí mylně nadhodnocovat kvalitu vlastního úsudku.

Odhadněte odpověď's 90% pravděpodobností

1. Ve kterém roce se narodil W. A. Mozart? _____
2. Jak dlouhá je řeka Nil? _____
3. Kolik krát za minutu uhodí blesk do Země? _____
4. Kolik vteřin trvá než doletí světlo ze Slunce na Zem? _____
5. Jaký je průměr Měsíce? _____
6. Kolik lžic, nožů a vidliček je v Bílém domě? _____
7. Kolika jazyky se na světě aktivně mluví? _____
8. Kolik dnů trvá gravidita slona indického? _____
9. Kolik dětí se denně narodí? _____
10. S jakým rozpočtem hospodařila ČR v 2015? (výdaje) _____

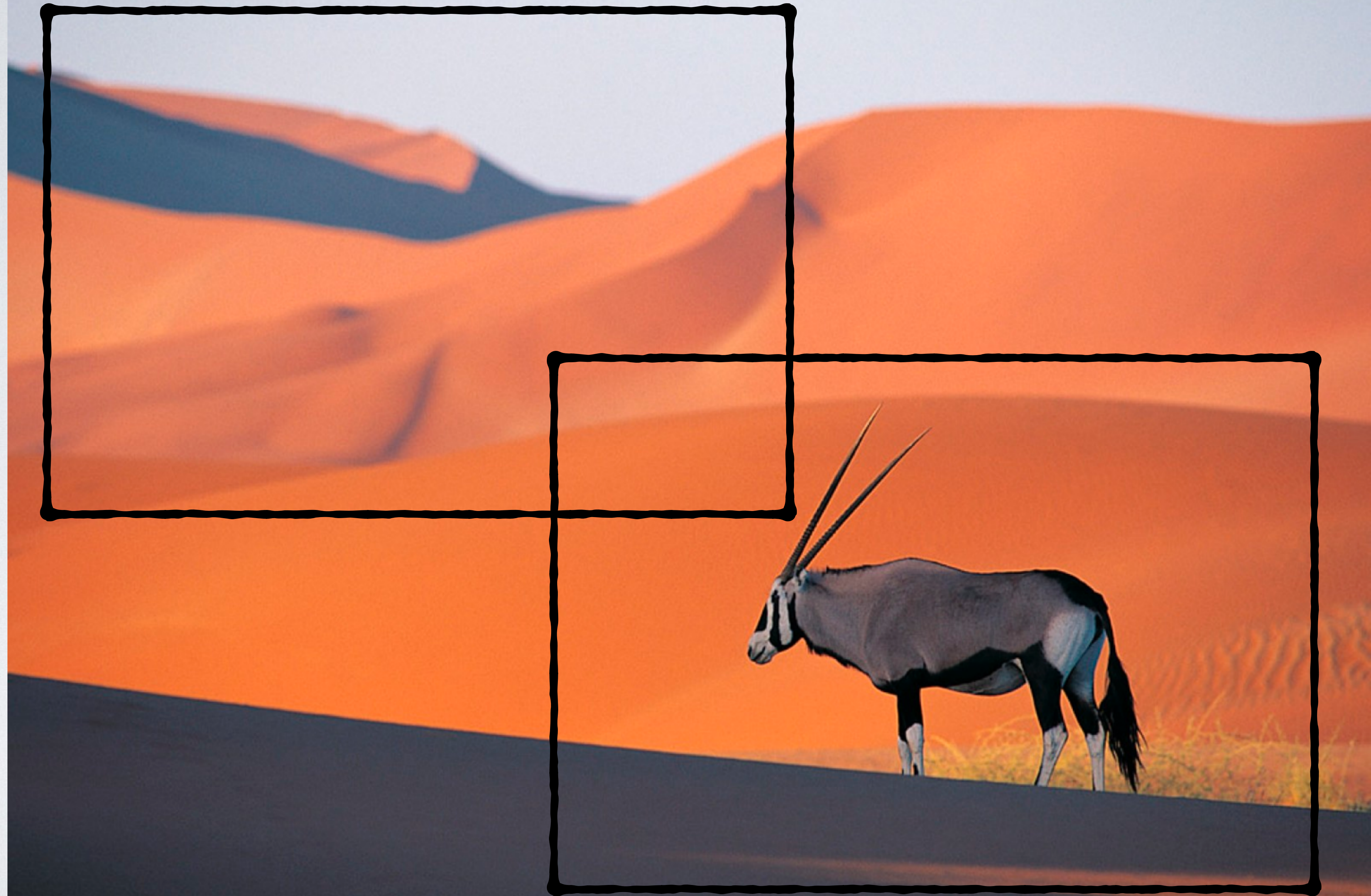
Odhadněte odpověď's 90% pravděpodobností

- | | |
|--|----------------------|
| 1. Ve kterém roce se narodil W. A. Mozart? | 1756 |
| 2. Jak dlouhá je řeka Nil? | 6 853 km |
| 3. Kolik krát za minutu uhodí blesk do Země? | 6 000 |
| 4. Kolik vteřin trvá než doletí světlo ze Slunce na Zem? | 8:12 (492) |
| 5. Jaký je průměr Měsíce? | 3 474 km |
| 6. Kolik lžic, nožů a vidliček je v Bílém domě? | 13 092 ks |
| 7. Kolika jazyky se na světě aktivně mluví? | 6 000 |
| 8. Kolik dnů trvá gravidita slona indického? | 609 |
| 9. Kolik dětí se denně narodí? | 365 000 |
| 10. S jakým rozpočtem hospodařila ČR v 2015? (výdaje) | 1 297 mld. Kč |

Framing

Rámec = schéma interpretace.

Zarámcováním dosahujeme toho, že jeden aspekt věci je podaný jako výraznější než jiný aspekt.



The Economist

Internetová verze.....	\$59	16%
Tištěná verze.....	\$125	0%
Tištěná & Internetová verze.....	\$125	84%

Internetová verze.....	\$59	68%
Tištěná & Internetová verze.....	\$125	32%

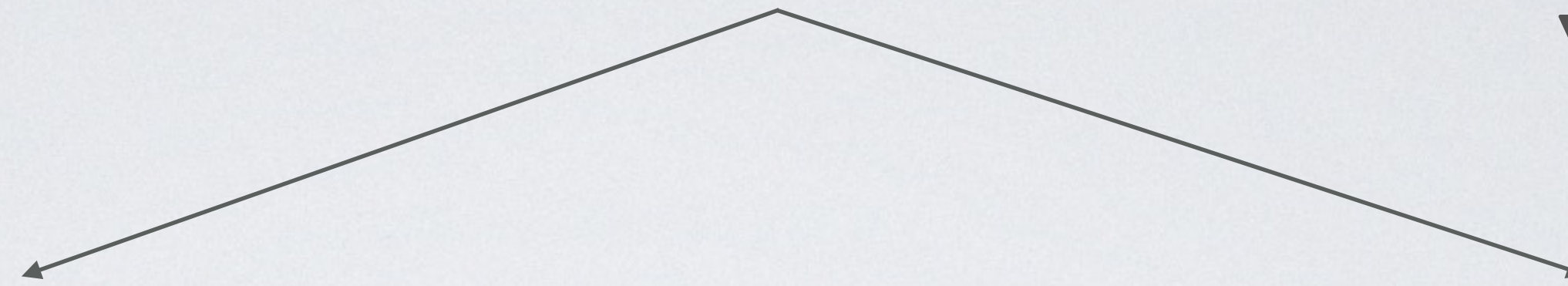


Varianta A

3 ze 4 dostanou 0,-Kč
1 ze 4 dostane 4.000,-Kč

Varianta B

1.000,- Kč dárek



Varianta C

3 ze 4 zaplatit pokutu 0,-Kč
1 ze 4 zaplatit pokutu 4.000,-Kč

Varianta D

1.000,- Kč pokuta

Varianta A

3 ze 4 dostanou 0,-Kč
1 ze 4 dostane 4.000,-Kč

Varianta B

1.000,- Kč dárek

Varianta C

3 ze 4 zaplatit pokutu 0,-Kč
1 ze 4 zaplatit pokutu 4.000,-Kč

Varianta D

1.000,- Kč pokuta

PROBLÉM #1

Představte si, že se Spojené státy připravují na vypuknutí neobyčejné asijské choroby.

Očekává se, že usmrtí 600 lidí. Na boj s chorobou byly navrženy dva alternativní programy:

- V případě použití programu A bude zachráněno 200 lidí.
- V případě použití programu B je pravděpodobnost $1/3$, že bude zachráněno 600 lidí, a pravděpodobnost $2/3$, že nebude zachráněn nikdo.

A = 72%

B = 28%

PROBLÉM #2

Představte si, že se Spojené státy připravují na vypuknutí neobyčejné asijské choroby.

Očekává se, že usmrtí 600 lidí. Na boj s chorobou byly navrženy dva alternativní programy:

- V případě použití programu C zemře 400 lidí.
- V případě použití programu D, je pravděpodobnost $1/3$, že nikdo nezemře a pravděpodobnost $2/3$, že umře 600 lidí.

C = 22%

D = 78%

Kahnemann & Tversky

Lidská tendence vyhýbat se riziku, pokud prezentujeme **možný zisk**
a tendence vyhledávat riziko, pokud prezentujeme **potenciální ztráty**.

Volby zahrnující zisk často vyvolávají **averzi k riziku**
a volby zahrnující ztráty často vyvolávají **podstoupení rizika**.

...takže:

...chcete-li, aby lidé podstoupili riziko, prezentujte ztráty

...chcete-li, aby lidé preferovali status quo, prezentujte zisky

Heuristika dostupnosti

Kognitivní zkratka, na základě které se jedinec rozhoduje podle toho, jak lehce si dokáže vybavit příklady daného jevu.

Následkem které příčiny zahyne více lidí?

Autonehoda

Rakovina tlustého střeva

Sebevražda

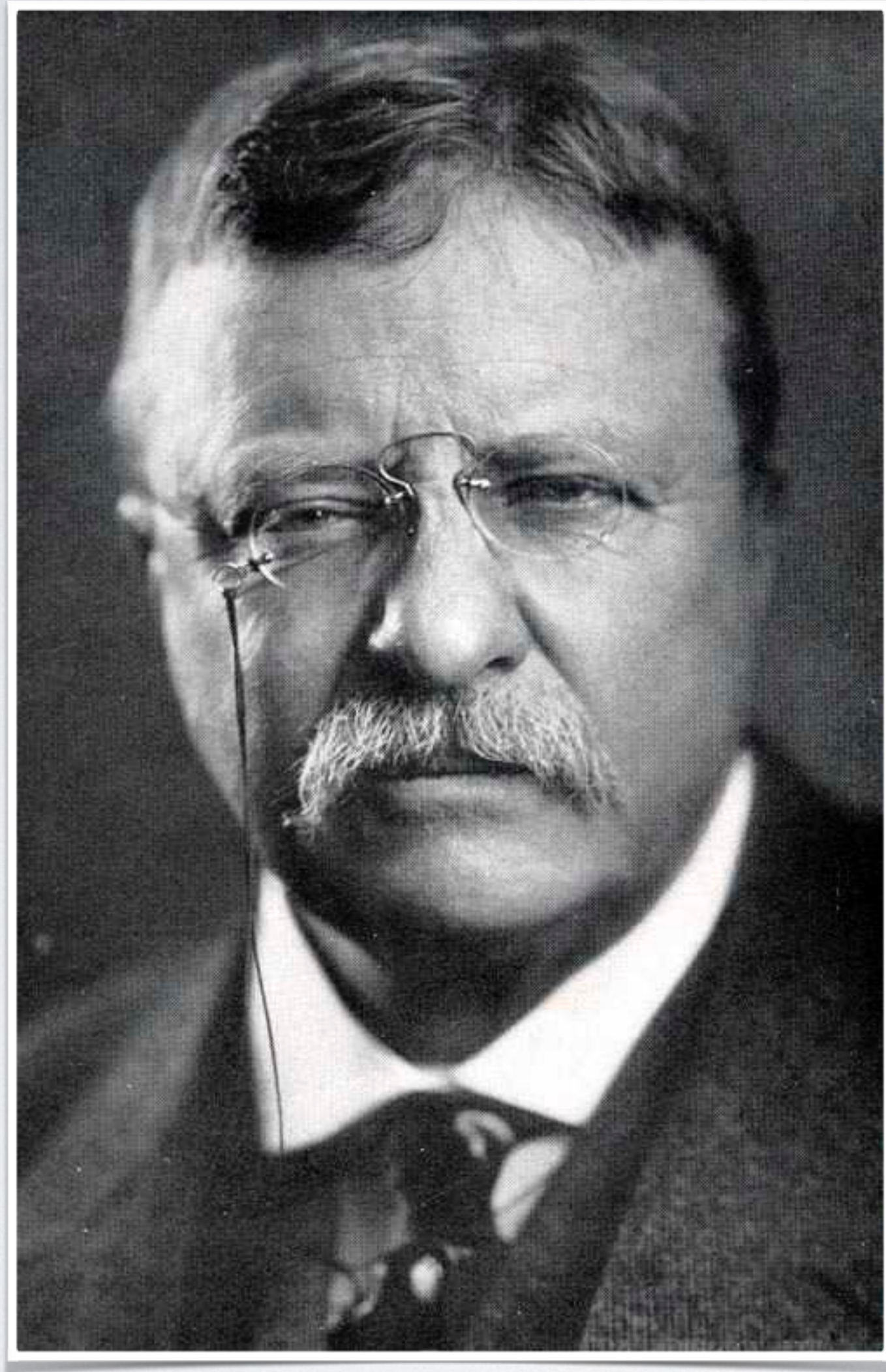


Následkem které příčiny zahyne více lidí?

#1	Rakovina tlustého střeva	41,5 úmrtí na 100.000 obyvatel
#2	Sebevražda	16,1 úmrtí na 100.000 obyvatel
#3	Autonehoda	8,2 úmrtí na 100.000 obyvatel

Perspektiva druhé strany

Vždy analyzujte vyjednávání z pozice toho, s kým vyjednáváte.



**Theodor Roosevelt
a 3 miliony letáků...
...s fotografií bez autorských práv.**

Co teď?

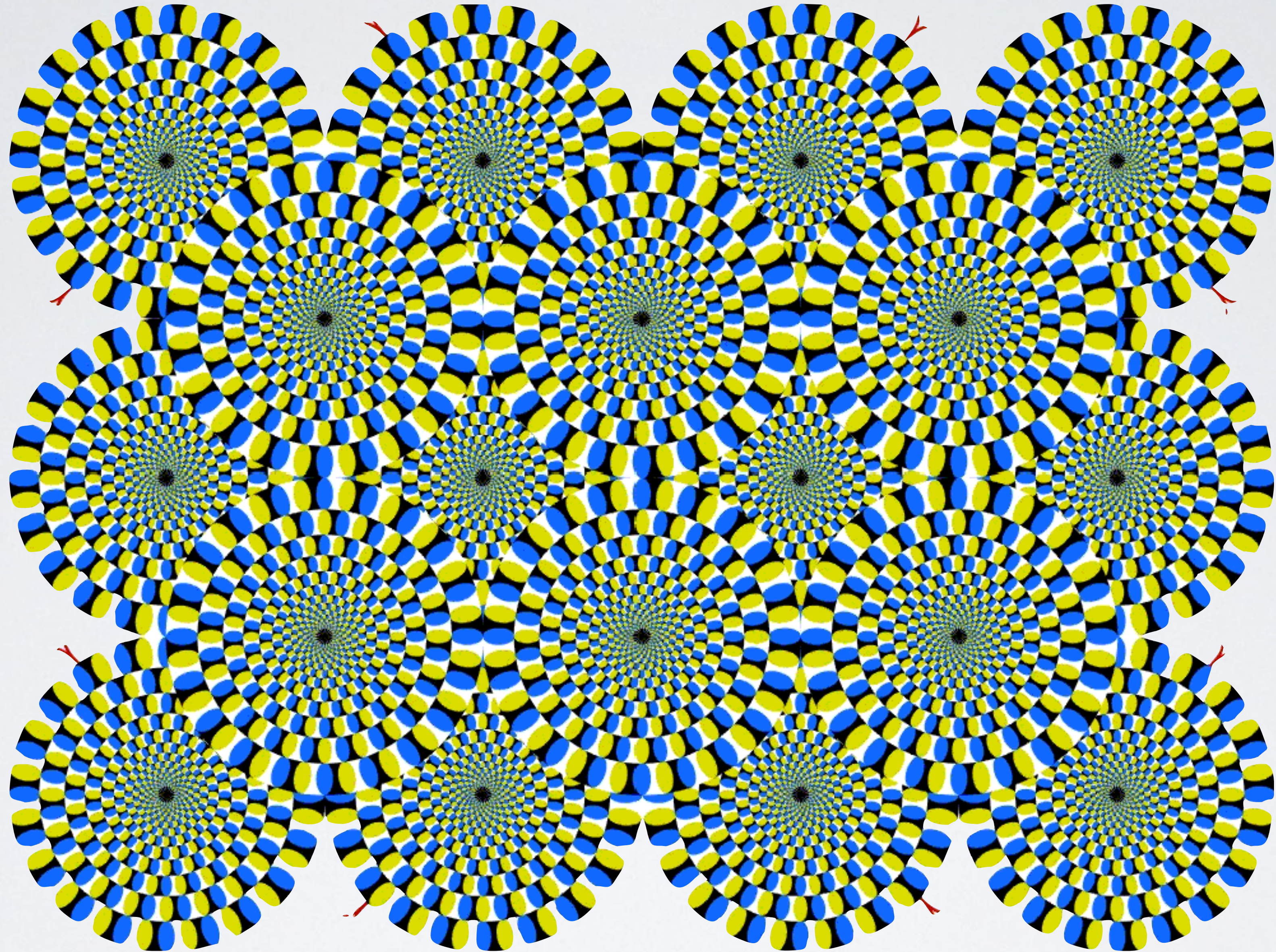
“We are planning to distribute millions of pamphlets with Roosevelt’s picture on the cover. It will be great publicity for the studio whose photograph we choose. How much will you pay us to use yours? Respond immediately, please.”



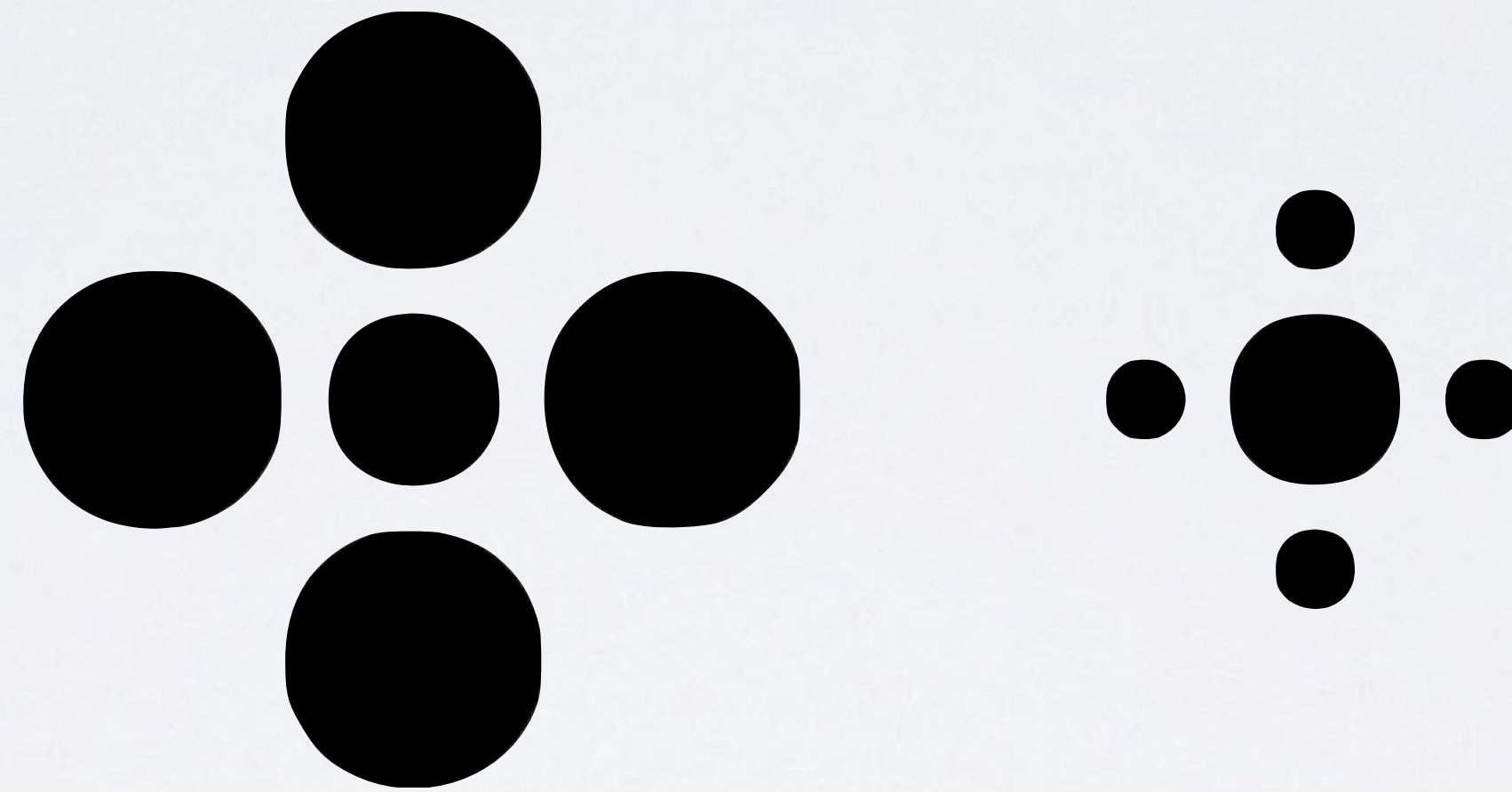
“ALWAYS FIND A LOOSER IN A DEAL!
IF YOU CAN'T FIND HIM
IT'S YOU.”

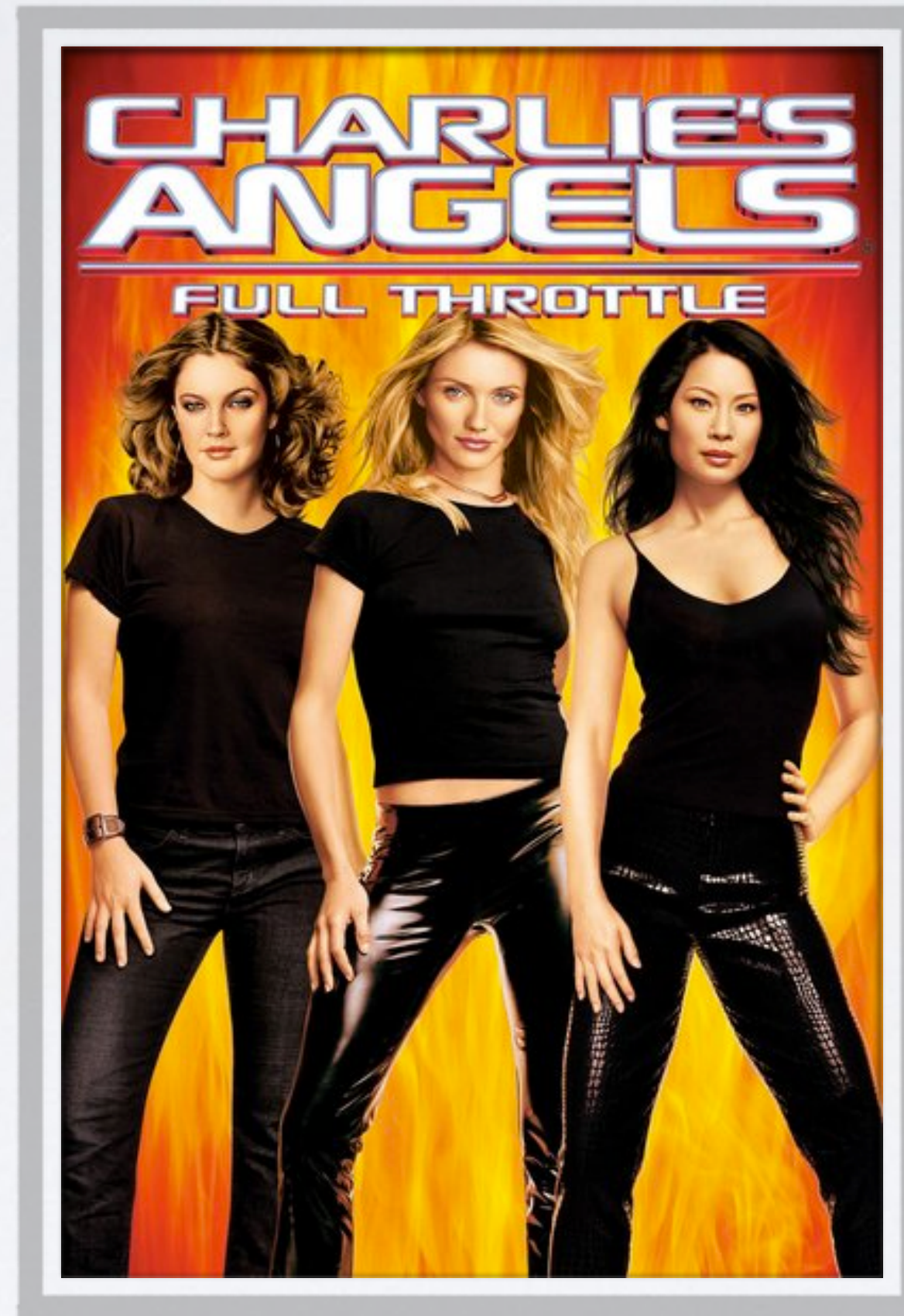
Princip kontrastu

Tendence všechno porovnávat s referenčními položkami.



Princip kontrastu





Přirovnávání

Přirovnávání nám pomáhá porozumět i méně známým věcem

Technika přirovnávání



Lehce představitelné.

Relevantní.

Nepřehánějte!

Technika inokulace

Rezistence vůči persvazi se zvýší, když je jedinec exponovaný malému množství protiargumentů, které jsou však oslabené jejich bezprostředním znehodnocením.



*“Two sided arguments are better, but...
...never use it when you are not able to refuse it.”*

Sugesce

Ovlivňování nenápadným podsouváním myšlenek a postojů

Technika sugesce



Tak jak to provedeme?

Sám vidíte, že to takhle nemůže vypadat.

Vy víte, že to potřebujete.

Kdy se do toho můžeme pustit?

Storytelling

aneb královská disciplína ovlivňování

Storytelling





Actimel hilft die Abwehrkräfte zu stärken
pomaga krepiti vaša naravno odpornost





LOUIS VUITTON

Elaboration Likelihood Model

Elaboration Likelihood Model

(Petty, Cacioppo, 1986)

Elaboration - míra toho, jak velmi člověk přemýšlí nad argumenty, jenž jsou předkládány.

Likelihood - pravděpodobnost.

Model nám říká, za jakých podmínek je pravděpodobné, že člověk bude nebo nebude o argumentech hlouběji přemýšlet.

Central route **nebo** Peripheral route?

Která cesta bude použita?

Motivace

Schopnost

Zainteresovanost

Need for Cognition

Přítomnost distraktorů

Znalosti

Tzv. Involvement.
Čím více jsme osobně zainteresovaní v daném tématu, tím větší je pravděpodobnost, že využijeme centrální cestu

Osobnostní charakteristika, která vypovídá o potřebě jedince rozumět světu a zapojovat myšlení pro dosáhnutí cílů
Osoby s vyšší úrovní potřeby kognice častěji zapojují centrální cestu než osoby s nízkou potřebou kognice

Přítomnost rušivých elementů zvyšuje pravděpodobnost využití periférní cesty.

Pokud má člověk znalosti z dané oblasti, je pravděpodobnější, že bude informace zpracovávat centrálně.

Pravidla

Nepředpokládejte, že objekt vyjednávání je omezený.
Využijte princip ukotvení při navrhování první nabídky.
Vyhýbejte se ve vyjednávání přehnanému sebevědomí.

Využívejte framing ve svůj prospěch.

Podívejte se i za lehce dostupné informace.

Vždy analyzujte vyjednávání z pozice toho, s kým vyjednáváte.
Zvažte, jestli je vhodnější vyjednávání skrze emoce nebo raciono.

An aerial night photograph of a city, likely Dubai, showing a dense urban landscape with numerous skyscrapers and a multi-lane highway that curves along a beach. The city lights are warm and golden, contrasting with the dark blue of the night sky and the dark water of the sea. The highway is illuminated, and its lanes are clearly visible. The beach is visible on the right side of the highway, and the sea is in the bottom right corner.

Argumentace

*"Mluvte nahlas, aby vás slyšeli.
Mluvte potichu, aby vás poslouchali."*

Argumentace je přesvědčování pomocí důvodů a důkazů,
které mají vést k přijetí nebo naopak vyvrácení určitého tvrzení či teze.

(lat. argumentum = důvod, důkaz)

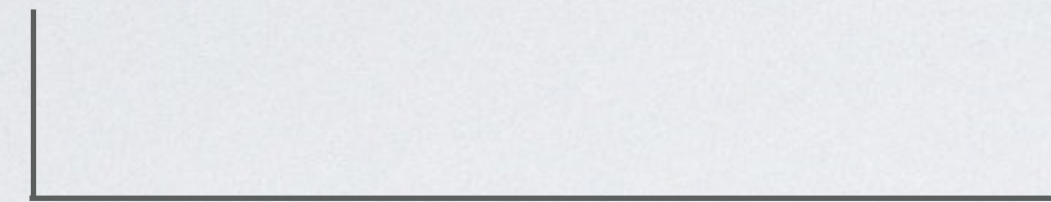
LOGIKA

formální vs. neformální

↙
Věty a symboly bez kontextu.

↘
Společenské, dialektické, pragmatické argumenty.

Tvrzení, protože důvod založený na důkazu.

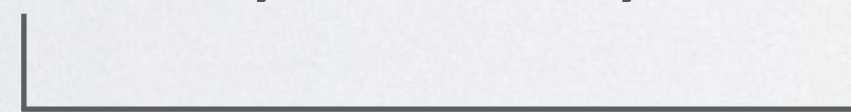


Princip

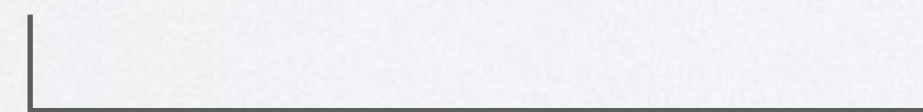
(Tvrzení, protože důvod. *resp.* Důvod, tudíž tvrzení.)

Příklad:

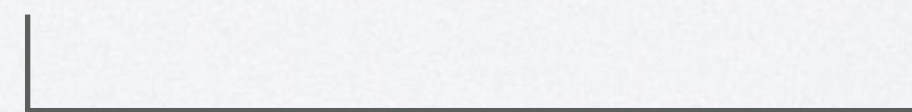
“Měli bychom vyrazit, protože se žene bouřka. Hlásili déšť a mračí se. Nechceme přece zmoknout.”



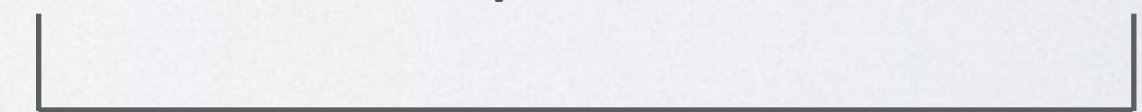
Tvrzení



Důvod

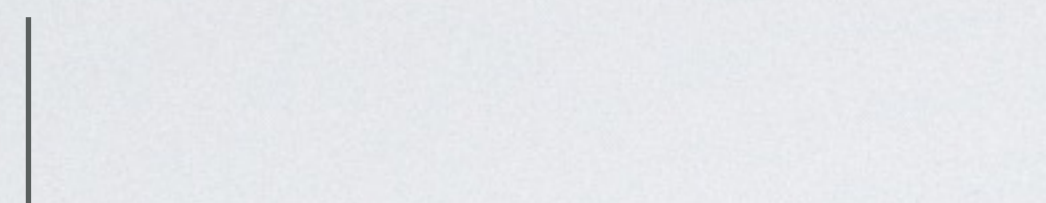


Důkaz



Princip

Tvrzení, protože důvod založený na důkazu.



Princip

Uved'te 3 příklady argumentů dle uvedeného schématu.

Příklad:

“Měli bychom vyrazit, protože se žene bouřka. Hlásili déšť a mračí se. Nechceme přece zmoknout.”



Tvrzení

Důvod

Důkaz

Princip

Tvrzení, protože důvod založený na důkazu.



Důkaz je založen na axiomech (postulátech).

Axiom = výchozí předpoklad, který je v přijímán jako pravdivý.

Příklad:

Matematický postulát

Máme-li dány dva body,
existuje právě jedna přímka,
která jimi prochází.

Fyzikální postulát

Mezi částicemi působí síly
přitažlivé a síly odpudivé.

Psychologický postulát

Člověk má možnost volby
a s ní spojenou odpovědnost.

Terminologická poznámka:

Postuláty jsou pravdivé pro daný teoretický rámec. Axiomy jsou vždy považované za pravdivé vždy. Postuláty slouží k explanaci. Výroky dedukované z postulátů jsou pravdivé pouze s určitou pravděpodobností, jsou to hypotézy, které je třeba empiricky ověřit. Věty dedukované z axiomů ověřovat není potřeba.

Argument se skládá z minimálně dvou tvrzení, z toho jedno je premisa a jedno je podporovaná teze a přesvědčujeme o její platnosti.

Příklad:

*“Do deseti let Zemi pohltí černá díra.
Říká to Stephen Hawking.”*

Argumentační schéma:

E je expertem v oblasti O.
E tvrdí, že platí tvrzení T.
T patří do O, tudíž T platí.

Pravidla kritické diskuze

Pravidlo svobody

Strany si nemohou navzájem bránit v předkládání či zpochybňování tezí.

(Špatně: *“Nic mi neříkej. Tvůj názor mě nezajímá.”*)

Pravidlo důkazního břemene

Strana, která předloží tezi, je zavázána k obraně této teze, pokud ji o to druhá strana požádá.

(Špatně: *“Nejdřív dokaž, že to tak není.”*)

Pravidla kritické diskuze

Pravidlo relevance

Strany smí bránit tezi pouze pomocí argumentace, jež se k této tezi vztahuje.

(Špatně: *“Tobě to nechutná? Ty už mě nemiluješ!”*)

Pravidlo nevyjádřené premisy

Strana se nesmí vzdát vlastní implicitní premisy,

zároveň nemůže předkládat jako premisu něco, co nebylo druhou stranou explicitně přijato.

(Špatně: *“Nemám nic proti homosexuálům. Jenom by se měla zvýšit věková hranice pro homosexuální styk, abychom se vyhnuli nebezpečí, že se z mladých stanou homosexuálové.”*)

Pravidla kritické diskuze

Pravidlo korektnosti

Strana smí používat pouze ty argumenty, které jsou formálně správné, případně mohou být pomocí explikace premis správnými učiněny.

(Špatně: “*Pokud sníš zkaženou rybu, bude ti blbě. Je ti blbě. Takže jsi snědl zkaženou rybu.*”)

Pravidlo použití

Strany nesmí používat nejasné a dvojznačné formulace.

(Špatně: “*To budou mít určitě radost.*”)

Deduktivní vs. Induktivní argument



Od obecného k jednotlivému.
Není možné, aby byly premisy pravdivé a závěr nepravdivý.

Jsou-li premisy pravdivé, je i závěr pravdivý (tzv. děděná pravda).

Od jednotlivého k obecnému.
Je logicky možné, aby byly všechny premisy pravdivé a závěr nepravdivý.

Pravděpodobnostní pravda.

Standardy kritického myšlení

Jasnost: Vyhýbejte se nedorozumění. Odhadněte schopnosti druhé strany.

Exaktnost: Používejte výrazy s dobře určeným významem.

Konzistence: Nepoužívejte kontradiktorní výroky.

Správnost: Zaměřte se na věcnou i formální správnost výroků.

Náležitost: Neodbíhejte od tématu. Neříkejte nic navíc.

Úplnost: Obhajujte svou tezi pomocí co nejpregnantněji. Řekněte vše důležité.

Čestnost: Buďte otevření, nestranní a bez předsudků.

Argumentační fauly



Argumentační fauly

Název: Argumentum ad accidents

Vysvětlení: Opomíjení výjimek z obecného pravidla.

Příklad:

Řezat lidi nožem je trestné.

Chirurg řeže lidi nožem.

Chirurg se dopouští trestní činnosti.

Argumentační fauly

Název: Argumentum ad hominem

Vysvětlení: Zlehčování oponentova tvrzení poukazem na jeho osobu (vlastnosti, historie, atd.)

Příklad:

“Tak mladý člověk o tom nemůže mít ani ponětí.”

“Jemu nelze věřit. Strávil pět let ve vězení.”

Argumentační fauly

Název: Argumentum ad verucundiam

Vysvětlení: Bezdůvodní odvolávání se na autoritu, často z jiného oboru.

Příklad:

“Globální oteplování neexistuje - tvrdí to Václav Klaus.”

Argumentační fauly

Název: Argumentum ad ignorantiam

Vysvětlení: Tvrzení, že nedokazatelnost nějakého výroku znamená, že platí opak.

Příklad:

“Nelze dokázat, že Bůh existuje, tudíž Bůh neexistuje.”

Argumentační fauly

Název: Argumentum ad populum

Vysvětlení: Mnozí tomu věří, tudíž je to pravda.

Příklad:

“95% lidí jí maso, tudíž jíst maso je správné.”

Argumentační fauly

Název: Post hoc ergo propter hoc

Vysvětlení: Chyba, kdy se z nahodilého výskytu A po B usuzuje na jejich kauzalitu.

Příklad:

“Měl jsem rýmu, ale potom jsem začal pít pomerančový džus a rýma přešla. Pomerančový džus tedy léčí chřipku.”

Argumentační fauly

Název: Petitio principii (důkaz kruhem)

Vysvětlení: Dopředu předpokládáme to, co se jenom chystáme dokázat.

Příklad:

“Bůh je spravedlivý a milující protože Bůh není nespravedlivý a nemilující.”

Argumentační fauly

Název: Chyba kompozice

Vysvětlení: Vlastnosti částí se přenášejí na celek.

Příklad:

“Real Madrid má nejlepší hráče. Je to nejlepší team na světě.”

Argumentační fauly

Název: Chyba dekompozice

Vysvětlení: Vlastnosti celku se přenášejí na části.

Příklad:

“Petr pracuje pro Červený kříž. Určitě mu na lidech záleží.”



*"Mluvte nahlas, aby vás slyšeli.
Mluvte potichu, aby vás poslouchali."*



*"Love what you do,
do what you love!"*