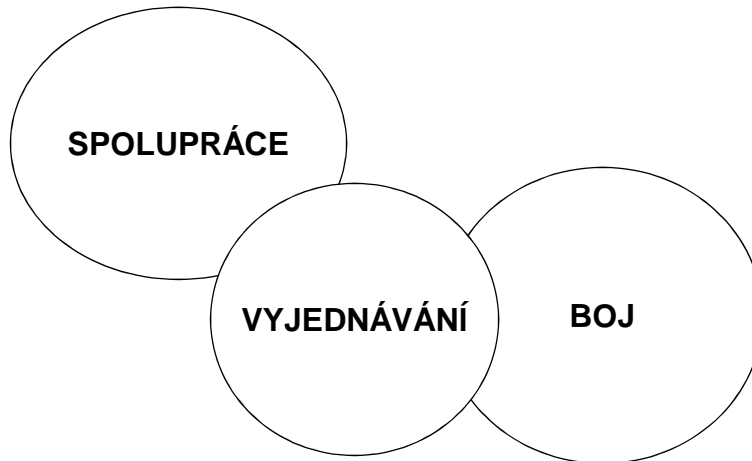


Vyjednávání jako způsob chování

3 způsoby chování



SPOLUPRÁCE

- ◆ **Převažuje společný cíl.**
- ◆ **Zaměřena na rozhodnutí, které je pro každého přijatelné.**
- ◆ **Chování je založeno na vzájemné důvěře a schopnosti přijmout rozdíly mezi lidmi.**
- ◆ **Probíhá otevřená výměna informací, respekt vůči druhým lidem, obě strany si naslouchají a hledají společné zájmy.**
- ◆ **Obě strany mohou vytvářet tým motivovaný ke spolupráci.**

BOJ

- ◆ **Zájmy obou stran se navzájem vylučují!**
- ◆ **Jednání je zaměřeno na vlastní výhru – na úkor partnera.**
- ◆ **Chování je založené na nedůvěře a netolerantnosti vůči druhému.**
- ◆ **Informační tok je založen na matení, ohrožení, utajování, špionáži, falešných informacích, neposlouchání, odvracení pozornosti a útoku.**
- ◆ **Mají-li obě strany spolupracovat, je zde silná tvorba podskupin.**

VYJEDNÁVÁNÍ

- ◆ **Obě strany mají odlišné cíle, ale je zde také společný zájem.**
- ◆ **Vyjednávání je zaměřeno na docílení co nejvýhodnější dohody pro obě strany.**
- ◆ **Chování je zaměřeno na snaze neodhalit rychle své záměry, brát a dávat.**
- ◆ **Obě strany vědomě usměřňují informační tok, zadržují informace, dívají se na partnera z horšího úhlu.**
- ◆ **Obě strany mohou vytvářet společný tým zaměřený na výkon.**

Při každém vyjednávání se vždy vyskytují tři zásadní prvky:

- ◆ **Informace.** Zdá se, že druhá strana ví o vás a vašich potřebách více, než víte vy o ní a jejích potřebách.
- ◆ **Čas.** Nezdá se, že by druhá strana byla pod takovým organizačním tlakem, měla nedostatek času a tak krátké termíny jako vy.
- ◆ **Moc.** Vždy se zdá, že druhá strana požívá větší moci a autority, než vy vidíte u sebe.

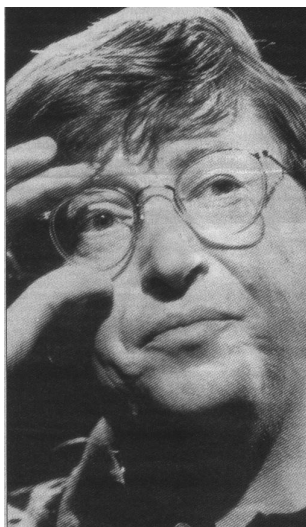
Moc je přímo úměrná naší představě o ní.

- ◆ Je to způsobilost nebo schopnost, která nám pomůže uskutečňovat naše představy ... řídit lidi, události, situace a sebe.
- ◆ Pokud si myslíte, že ji máte, pak ji máte.
- ◆ Pokud si myslíte, že ji nemáte, i když ji máte, pak ji nemáte.

Vaše schopnost vyjednávat určuje, zda můžete ovlivnit své okolí.

- ◆ Dává vám cit pro zdolávání života.
- ◆ Nejde o podvádění a nejde o zastrásování.
- ◆ Jde o rozbor informací, času a moci s cílem ovlivnit chování ... uspokojit potřeby (vaše i ostatních), aby se události děly tak, jak chcete vy.

Na čem je založen úspěch Billa Gatese?



- ◆ Malá neznámá firma Microsoft prodala největšímu výrobcí počítačů OPERAČNÍ SYSTÉM – DOS!
- ◆ **Jak se to mohlo stát?**

MĚKKÉ A TVRDÉ VYJEDNÁVÁNÍ

MĚKKÉ VYJEDNÁVÁNÍ

- ◆ Účastníci jsou přátelé.
- ◆ Cílem je dohoda.
- ◆ Účastníci dělají ústupky umožňující kultivovat vzájemný vztah.
- ◆ Účastníci jsou měkkí, pokud jde o problém i o lidi.
- ◆ Důvěřují ostatním.
- ◆ Snadno mění své pozice.

TVRDÉ VYJEDNÁVÁNÍ

- ◆ Účastníci jsou protivníci.
- ◆ Cílem je vítězství.
- ◆ Účastníci požadují ústupky jako podmínku zachování vzájemného vztahu.
- ◆ Jsou tvrdí, pokud jde o problém i o lidi.
- ◆ Nedůvěřují ostatním.
- ◆ Trvají na svých pozicích.

MĚKKÉ A TVRDÉ VYJEDNÁVÁNÍ (2)

MĚKKÉ VYJEDNÁVÁNÍ

- ◆ Účastníci činí nabídky.
- ◆ Neodkrývají svoji spodní hranici.
- ◆ Akceptují jednostranné ústupky umožňující dohodnout se.
- ◆ Hledají jedno řešení – takové, které bude druhá strana akceptovat.
- ◆ Trvají na dohodě.
- ◆ Snaží se vyhnout střetu vůlí.
- ◆ Ustupují nátlaku.

TVRDÉ VYJEDNÁVÁNÍ

- ◆ Účastníci vyhrožují.
- ◆ Matou pokud jde o spodní hranici.
- ◆ Účastníci vyžadují jednostranný prospěch jako cenu za uzavření dohody.
- ◆ Hledají jedno řešení – takové, které oni sami budou akceptovat.
- ◆ Setrvávají na své pozici.
- ◆ Pokoušejí se vyhrát střed vůlí.
- ◆ Používají nátlak.

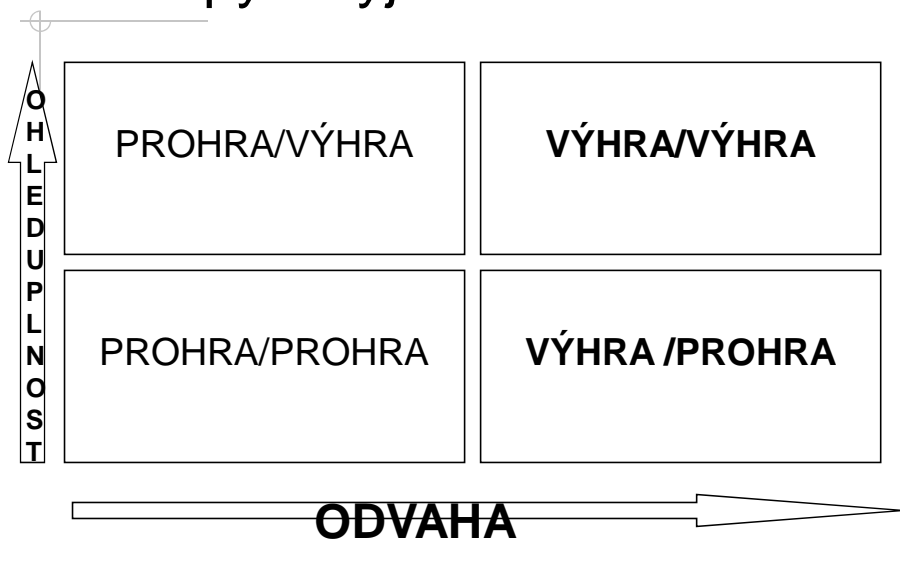
ŘEŠENÍ:

- ◆ Změňte hru – vyjednávání zaměřte na podstatné stránky dané záležitosti!

Fáze jednání P+EDICT

◆ Preparation	Příprava
◆ Entry	Vstup
◆ Diagnosis	Diagnostikování
◆ Influence	Ovlivňování
◆ Contractation	Dohodnutí
◆ Termination	Zakončení

Přístupy k vyjednávání:



Nezapomínejte
na zachování tváře!



Nejenom vlastní, ale i protivníkovy!

NIKDY NEZAPOMÍNEJTE NA PŘÍPRAVU!

Stanovte si své cíle!

- ◆ MAXIMÁLNÍ
- ◆ ...
- ◆ ...
- ◆ ...
- ◆ MINIMÁLNÍ

◆ Víte co je to
BATNA?

Co je to BATNA?

- ◆ BEST
- ◆ ALTERNATIVE
- ◆ TO
- ◆ NEGOTIATED
- ◆ AGREEMENT

NEJLEPŠÍ
MOŽNOST
VEDLE
PROJEDNÁVANÉ
SMLOUVY

PRINCIPIÁLNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

- ◆ Účastníci řeší problém.
- ◆ Cílem je rozumný, přátelský a efektivně dosažený výsledek.
- ◆ Účastníci oddělují lidi od problému.
- ◆ Jsou měkcí, pokud jde o lidi, a tvrdí pokud jde o problém.
- ◆ Postupují bez ohledu na důvěru.
- ◆ Zaměřují se na zájmy a ne na pozice.

PRINCIPIÁLNÍ VYJEDNÁVÁNÍ (2)

- ◆ Účastníci využívají zájmů obou stran.
- ◆ Vyhýbají se stanovení spodní hranice.
- ◆ Hledají vzájemně výhodné varianty.
- ◆ Rozpracovávají více variant, z nichž je možné si vybrat – teprve potom se rozhodují.
- ◆ Trvají na využití objektivních kritérií.
- ◆ Snaží se dosáhnout výsledku, který bude vycházet ze standardů nezávislých na přáních zúčastněných stran.
- ◆ Zdůvodňují argumenty a jsou jim otevřeni – ustupují podstatě problému, ne nátlaku.

Principiální vyjednávání

- ◆ **Zájmy :** zaměřte se na zájmy - ne na pozice
- ◆ **Lidé :** oddělte lidi od problému
- ◆ **Alternativy :** hledejte řešení, která jsou v zájmu obou stran
- ◆ **Kriteria :** požadujte, aby výsledek vycházel z určitých objektivních standardů

Jak postupovat při rozdílných vnímáních?

- ◆ Prodiskutujte vzájemně své vnímání
- ◆ představte si sami sebe na místě druhé strany
- ◆ neodvozujte úmysly druhých z vlastních obav
- ◆ neobviňujte ze svých problémů druhé

Jak postupovat s emocemi?

- ◆ Rozpoznejte a pochopte emoce své i druhé strany
- ◆ zabývejte se emocemi explicitně a považujte je za legitimní
- ◆ umožněte druhé straně uvolnit napětí
- ◆ nereagujte na emocionální výbuchy

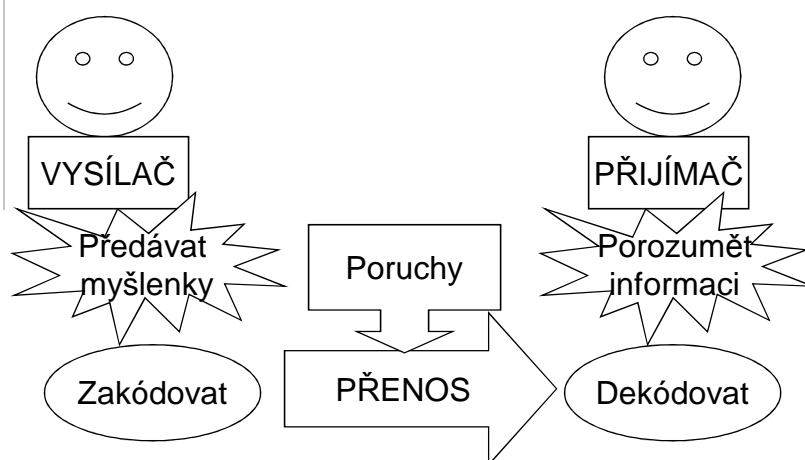
Jak reagovat při komunikačních šumech?

- ◆ Aktivně naslouchajte a uvědomte si, o čem se mluví
- ◆ mluvte tak, aby Vám druhá strana porozuměla
- ◆ mluvte o sobě, a ne o druhé straně
- ◆ případně se domluvte na způsobu jakým budete spolu vycházet

První schůzka

- ◆ Účelem je udělat sondu do „partnerova světa“.
- ◆ Naším záměrem je partnera rozkrýt.
- ◆ Optimální je navštívit partnera minimálně ve dvojici, kdy jeden z dvojice pozoruje reakce „protihráčů“ a provádí zápis.

Proces komunikace



Rovina vztahu a rovina obsahu

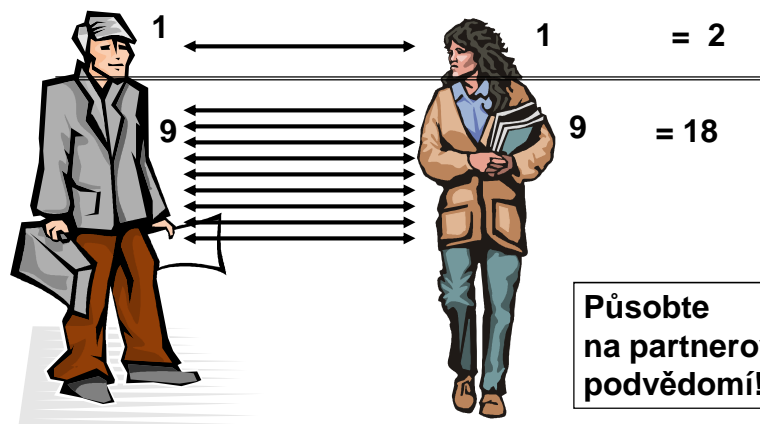


Snažte se napoprvé zapůsobit optimálním dojmem!

- ◆ Přizpůsobte se jejich optice.
- ◆ Nacvičujte si úsměv a častěji se usmívejte.
- ◆ Používejte gesta vzbuzující sympatii.
- ◆ Udržujte s partnery oční kontakt.



Cíl - logika



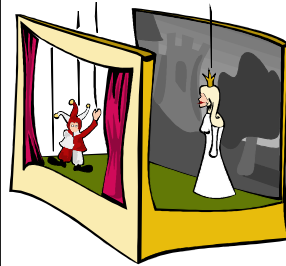
LOGICKÉ ARGUMENTY

- ◆ Číselné údaje
- ◆ Citace
- ◆ Odkazy na autority
- ◆ Odkazy na zákony, vyhlášky, směrnice ...
- ◆ Logické vzorce, logická schémata ...



EMOCIONÁLNÍ ARGUMENTY

- ◆ Příhody ze života
- ◆ Příběhy
- ◆ Příklady
- ◆ Srovnání s něčím známým
(fotbal, filmy, řízení auta apod.)



Sestavte si vizuální pomůcky, když musíte:

- ◆ soustředit na něco pozornost partnerů
- ◆ zesílit slovní projev
- ◆ vyvolat zájem
- ◆ ilustrovat fakta, jež se těžko názorně vyjadřují



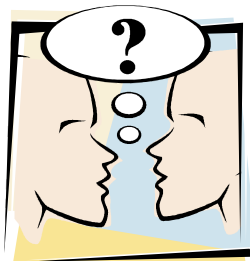
Kladení otázek

Při získávání a ovlivňování partnera nám ve vyjednávání mohou otázky sloužit jako:

- ◆ prostředek navázání kontaktu;
- ◆ projev zájmu, akceptace a úcty;
- ◆ důkaz toho, že partnerovi pozorně nasloucháme;
- ◆ zpětná vazba;
- ◆ prostředek usměrnění toku rozhovoru;
- ◆ prostředek získávání žádoucích informací.

Typy otázek:

- ◆ otevřené
- ◆ uzavřené
- ◆ specifikující
- ◆ sondující
- ◆ motivační
- ◆ řečnické
- ◆ sugestivní
- ◆ alternativní
- ◆ protiotázky
- ◆ kontrolní



- ◆ přímé
- ◆ obecné
- ◆ spojovací
- ◆ vícenásobné
- ◆ hypotetické
- ◆ skrývající nástrahy
- ◆ zavádějící
- ◆ imperativní
- ◆ nucený výběr

Naslouchání

Dříve než začneme formulovat a vyslovovat otázky, pozorně naslouchejme.

Umožní nám to:

- ◆ projevit zájem;
- ◆ získat pozornost;
- ◆ zmapovat si slovník partnera;
- ◆ získat množství informací o jeho charakteru, potřebách, postojích i názorech.

Osvědčený postup pro ovlivňování lidí:

A Attention	<u>Získej si POZORNOST!</u>
I Interest	<u>Vzbud' ZÁJEM!</u>
D Desire of possession	<u>Vyvolej TOUHU VLASTNIT!</u>
A Act	<u>AKCE!</u>