

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Vyjednávání

Učební texty k semináři

Autoři:

Ing. Miloš Paleček (Brno)

Datum:

10. 6. 2011

Centrum pro rozvoj výzkumu pokročilých řídicích a senzorických technologií CZ.1.07/2.3.00/09.0031

TENTO STUDIJNÍ MATERIÁL JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM
FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY

OBSAH

Obsah.....	2
1. Fáze jednání	4
1.1. Příprava	4
1.2. První kontakt a zahájení hovoru.....	4
1.3. Analýza situace a potřeb	4
1.4. Argumentace	4
1.5. Námitky, konflikty.....	4
1.6. Vyjednávání	4
1.7. Závěr jednání	5
2. Komunikace.....	6
3. První dojem	7
4. Kladení otázek	8
4.1. Metoda SPIN	8
5. Naslouchání.....	10
6. Motivy při vyjednávání	11
7. 4 Osobnostní typy	12
7.1. 4 osobnostní typy	13
8. Argumentace.....	15
9. Strategie a taktiky vyjednávání.....	16
10. 3 typy chování.....	18
11. Asertivní techniky	20
11.1. Negativní aserce:	20
11.2. Negativní dotazování	20
11.3. Otevřené dveře.....	20
11.4. Pokažená gramofonová deska	20

11.5. Sebeotevření.....	21
12. Ukončení jednání	22

1. FÁZE JEDNÁNÍ

Čeká-li nás rozhovor, který povedeme s cílem vyjednávání (a jak jsme si ukázali, takovou povahu má většina hovorů, které vedeme), bude většina z nich probíhat podle tohoto schématu:

1.1. Příprava

Bilance našich znalostí, zkušeností, představa osobních charakteristik, možných reakcí a potřeb partnera, rozhodování o cílech (max. a min. cíl), rozhodování o vhodném čase a místě vedení hovoru, o tom co budu potřebovat mít s sebou i na sobě...

1.2. První kontakt a zahájení hovoru

Úvodní fáze hovoru je velmi důležitá a ve značné míře určuje, jak se bude vyvíjet vztah partnerů na dlouhou dobu poté. Možná ovlivní i celý výsledek jednání. V této fázi většinou ještě nepřecházíme k hlavním bodům jednání – vytváříme atmosféru dotazy („jak se Vám cestovalo?“)

1.3. Analýza situace a potřeb

Cílenými dotazy zjišťujeme situaci, potřeby, motivy, přání a cíle partnera.

1.4. Argumentace

Jde o prezentování naší „nabídky“ – názoru, návrhu, služby, výrobku... Cílem je vzbudit u partnera pozornost, zájem, přání a vzbudit ho k akci.

1.5. Námitky, konflikty

Dochází k argumentaci směrem od partnera – v této fázi se projevují jeho pohnutky, obavy, zájem, motivy. Snažíme se nechápat tuto fázi jako souboj.

1.6. Vyjednávání

„Karty“ byly vyloženy oběma stranami. Partneři sledují výhody, které si od jednání slibují. Je otázkou, kdo výsledkem jednání získá jakou výhodu.

1.7. Závěr jednání

Je signalizován na neverbální i verbální úrovni. Nemusí jít vždy o dohodu. Přátelsky je třeba se rozejít, i když se nepodařilo dospět k dohodě.

Kterou fázi jednání považujete za svoji slabou a silnou stránku a proč?

Co musím posoudit, když se připravuji na jednání?

1. Co je předmětem jednání?
2. Dojednal jsem schůzku se správnou osobou?
3. Jaká byla odezva na první kontakt? Má partner zájem o jednání?
4. Co vím o konkrétní osobě? (jméno, věk, kraj, rodina, obchodní a pracovní zaměření, vzdělání, tituly, zdravotní stav, zájmy, další informace)
5. Jaká je jeho pozice v organizaci, jeho funkce a místo v rámci řídicí úrovně?
6. Jaké jsou jeho kompetence?
7. Pro přijetí konečného rozhodnutí musím kontaktovat někoho na vyšší organizační úrovni?
8. Informace o osobě, s kterou bude dále jednat a která zaujímá vyšší postavení.
9. Jedná partner taky s konkurencí? S kým?
10. Jaké jsou silné a slabé stránky konkurence?
11. Jaké jsou silné a slabé stránky mé nabídky a mé firmy?
12. Jaké informace mám o partnerské firmě? (velikost, obrát, produkce, pracovníci, platební schopnost, postavení na trhu její konkurenti)
13. Zním právní a finanční náležitosti obchodu?
14. Jaký postoj mám zaujmout?
15. Mám připraveny všechny materiály a dokumenty?
16. Jaký je můj odhad doby jednání? Mám rezervu před dalším jednáním?
17. V případě prodloužení doby jednání, mohu si dovolit odvolat další schůzku?
18. Víím, jak se dostanu na místo schůzky a jak dlouho mi to bude trvat? Jaký dopravní prostředek zvolím?
19. Jsem v odpovídající kondici? Nebylo by lépe jednání odložit?
20. Jsem pro jednání vhodně oblečen a upraven? Jaký image chci vyvolat?
21. Jakou největší výhodu mohu partnerovi nabídnout?
22. Co mohu obětovat? Kam až mohu couvnout?

2. KOMUNIKACE

Komunikace je výměna informací. Komunikovat znamená také spolupodílet se s někým na něčem.

Pro výsledek komunikace není ani tak důležité co říká A, ale co chápe B.

Tři zákony komunikace podle P. Watzlawicka:

1. Komunikace probíhá vždy současně na dvou úrovních – obsahové a vztahové.
2. Vztahová (pocitová) úroveň je silnější než obsahová (věcná).
3. Nemůžeš nekomunikovat.

Naše poselství (zprávy) většinou předáváme třemi způsoby:

- | | |
|--|-----|
| 1. pomocí slov (verbálně) | 7% |
| 2. pomocí tónu a barvy řeči (paraverbálně) | 37% |
| 3. pomocí řeči těla (neverbálně) | 56% |

Pokud tyto tři způsoby komunikace harmonují (souhlasí), je naše komunikace souhlasná.

Nedorozumění vznikají při nesouhlasné poselství, tedy když to, co říkáme, nesouhlasí s tím, co opravdu míníme. Někdy tak obelháváme pouze sami sebe, zatímco náš partner může v rozhovoru tento nesoulad rozpoznat a pochopit lépe než my sami, co chceme říct.

Řeč těla a hlas jsou výrazem našeho vnitřního postoje. Je proto nutno věnovat pozornost **vnitřnímu postoji k partnerovi, k tématu rozhovoru a ke své osobě.**

Na které způsoby komunikace kladete důraz?

Které svoje neverbální projevy si zvlášť uvědomujeme?

3. PRVNÍ DOJEM

Při prvním setkání s cizí osobou vzniká tzv. haló efekt – je to souhrn poznatků o partnerovi, které nevnímáme racionálně, ale spíše povědomě (emotivně).

Aktivizují se naše zkušenosti a rychle si vytváříme o partnerovi dojem, který v nás dlouhodobě přetrvává a silně ovlivňuje náš postoj k partnerovi. Totéž platí pochopitelně i obráceně.

První setkání ovlivňuje na dlouhou dobu vzájemný postoj partnerů při vyjednávání. Příznivý první dojem je jedním z předpokladů úspěchu celého vyjednávání.

Komunikace v prvních minutách probíhá především na vztahové úrovni. Nesmíme tedy podcenit prvky spojené s neverbální („řeč těla“) a paraverbální (tón, intonace) složkou komunikace.

Na čem záleží:

- oblečení, úprava zevnějšku, čistota
- vstup, gesta, držení těla, stisk ruky, kontakt očí, mimika
- pozdrav, představení
- pozitivní naladění jako prvek určující ostatní faktory
- detaily signalizující další vlastnosti – pořádek v kufříku, vizitka, tón hlasu
- další doprovodné prvky (auto, vybavení kanceláře...)
- prostředí

I při opakovaných setkáních dochází k „prvnímu dojmu“ – i v tomto případě je jím celkový průběh jednání významně ovlivněn.

Na jaké prvky se napříště soustředíte při vytváření prvního dojmu?

4. KLADENÍ OTÁZEK

Otázka může být, je-li vhodně položena, cennější než jakékoliv jiné formy verbální komunikace. Je to forma plně interaktivní. Dává druhému signál, že je pro nás důležité, co si myslí, že nás zajímá postoj, který zaujímá.

Výhody otázek:

- přinášejí informace
- nehrozí při nich hádka
- umožňují řídit téma hovoru
- jsou projevem zájmu o druhého

Druhy otázek:

1. otevřené volná odpověď
2. zavřené krátká odpověď (ano, ne, ...)
3. sugestivní napovídá odpověď
4. hypotetické kdyby, jestliže...
5. alternativní výběr několika alternativ

4.1. Metoda SPIN

Kladení otázek pro vyvolání nespokojenosti se současným stavem

S – situace

Ptáme se na situaci – současně vybavení

P – problém

Otázkami na rezervy ve spokojenosti, funkčnosti atd. se snažíme najít možné problémy

I – implikace (co to znamená)

Otázky směřují od možných rezerv k tomu, co to zákazníkovi způsobuje za potíže.

N – nabídka

Nabídka formou otázky.

5. NASLOUCHÁNÍ

Jedním ze základních pravidel jakéhokoliv rozhovoru je pozorné naslouchání partnerovi. Nestačí říct: „Já Vás poslouchám“ a přitom se věnovat úplně jiné činnosti. To, že naslouchám, musím dát svému partnerovi jasně najevo.

Jak dáme najevo, že nasloucháme?

Nasloucháme:

- viditelně
- slyšitelně
- dělejte si poznámky
- zopakujte si podstatné
- shrnujte, ověřujte si správnost svého pochopení

Budeme-li opravdu pozorně naslouchat, nejenže tím povzbudíme a „otevřeme“ partnera, ale ztratíme minimum sluchových vjemů a budeme také lepšími pozorovateli – můžeme zachytit určité signály a odhadovat např.:

- pravdu a lež
- přátelství a nepřátelství
- zájem a nezájem
- klid a nervozitu

Dobrý herec může zahrát vše, ale i školený vyjednávač ztrácí v konfliktu či stresu plnou kontrolu nad svými neverbálními a paraverbálními projevy.

Jedním ze stupňů naslouchání je také tzv. **zrcadlení** – přizpůsobení se partnerovi – jeho vystupování, tempu řeči, myšlenkovému procesu atd.

Jak dávám konkrétně najevo, že pozorně poslouchám?

6. MOTIVY PŘI VYJEDNÁVÁNÍ

Motivy představují hlavní sílu veškerého našeho konání. Každý náš čin je něčím motivován. Umění rozpoznat motivy lidí je velkou výhodou pro každého účastníka jednání.

Nejznámějším pokusem o klasifikaci lidských potřeb je známá Maslowova pyramida potřeb. Člení potřeby do pěti stupňů – od základních fyziologických potřeb přes potřebu jistoty a bezpečí k potřebám sociálním, k potřebě být respektován a konečně potřebě seberealizace.

Nejsilnějším popudem – motivem lidského jednání je neuspokojená potřeba.

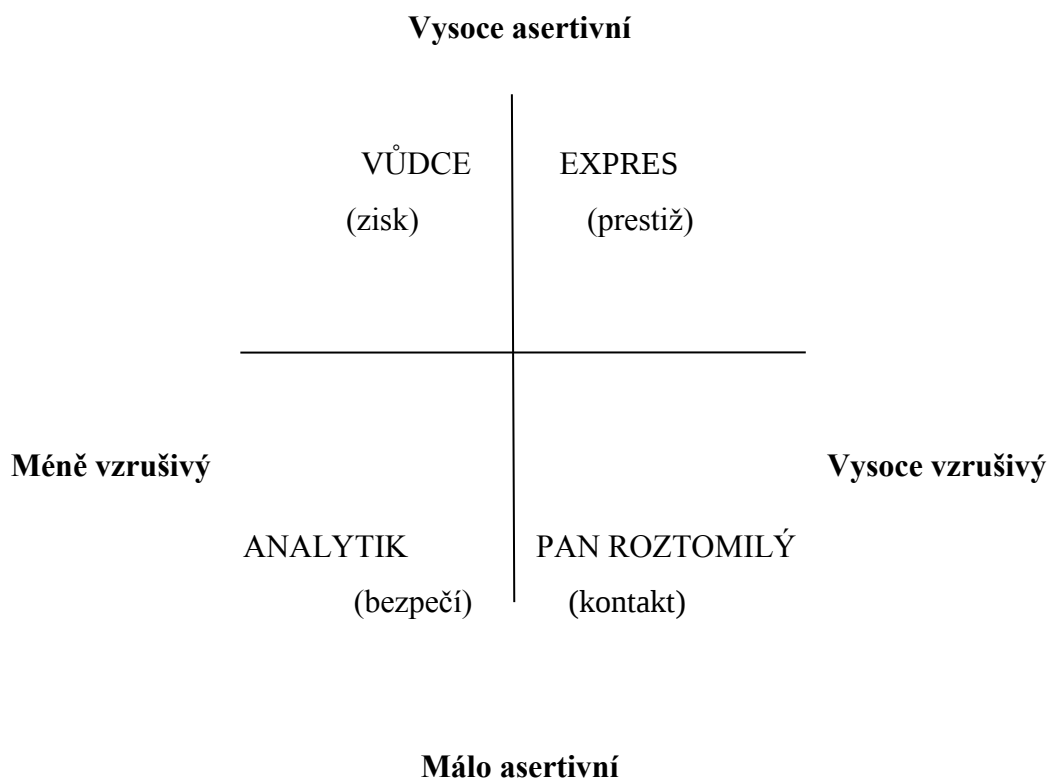
Z hlediska uspokojování potřeb lze zjednodušeně rozdělit motivy zákazníků do 4 skupin:

- zisk – motivem je především finanční přínos, úspora, výhodnost dané transakce, zisk může být i nepřímý
- prestiž – motivující je výjimečnost, exkluzivita zboží, zařazující zákazníka do určité skupiny v populaci
- bezpečí – někdy též jistota, pohodlí – uspokojuje často v oblasti seberealizace
- kontakty – motivují v případě snahy o začlenění do skupiny, umožnění či zjednodušení kontaktů s okolím

odhalení převládajícího typu motivace u zákazníka nám může napomoci při argumentaci a řešení námitek. Je důležitým předpokladem úspěchu v jednání.

Který z uvedených motivů je nejobtížnější uspokojit a proč?

7. 4 OSOBNOSTNÍ TYPY



Méně vzrušivý – racionální, disciplinovaný, orientovaný na úkol, formální, nezávislý

Vysoce vzrušivý – přátelský, neformální, otevřený, emotivní, orientovaný na vztahy, nedisciplinovaný

Málo asertivní – kooperativní, pomalu jednající, vyhýbá se risku, nedirektivní, často „jde s větrem“

Vysoce asertivní – soutěživý, rychle jednající, akceptuje určitou míru risku, direktivní

S kterým typem osobnosti se mi nejlépe jedná a proč?

7.1. 4 osobnostní typy

Čemu věnovat pozornost?

Analytik

- technik, velmi odolný
- systematický
- je řešitelem problému
- sbírá fakta, detaily
- oproštuje se od osobních vztahů
- upřednostňuje písemnou dokumentaci
- vyžaduje čas na zvážení

Vůdce

- vyžaduje organizovanost a přístup „k věci“
- snaží se o dominanci, někdy i agresivně
- očekává rychlost a pohotovost
- je netrpělivý
- preferuje přímý, otevřený, tzv. „obchodní přístup“
- zajímá se o výhody, návratnost, ziskovost atd.
- dává najevo moc a převahu

Pan roztomilý

- nemá rád konflikty
- není vždy otevřený a upřímný
- nejdříve musí navázat osobní vztah
- zajímá se především o lidi

- nemá rád nátlak
- nerad přijímá risk

Expres

- má rád neformální přístup
- často přechází k tykání
- zajímá se o osobní stránku věci
- preferuje dramatické, zajímavé a netradiční formy prezentací
- sám často vystupuje jako „showman“

8. ARGUMENTACE

Fáze argumentace je důležitou částí jednání. Vychází ze zjištěné situace a potřeb partnera.

Jak již víme, probíhá komunikace současně na dvou úrovních – obsahové (racionální) a vztahové (emocionální). Těžiště komunikace při argumentaci je v úrovni obsahové. Dostáváme se při ní k jádru věci.

Argumentování tedy apeluje především na rozumové úvahy. Cílem argumentace je dobře zdůvodnit Váš přístup a návrh, přesvědčit druhou stranu o oprávněnosti Vašeho stanoviska.

Důležité:

Připravte si pečlivě své argumenty, připravte se i na možné argumenty druhé strany.

Při argumentaci je vhodné apelovat na motivy partnera střídáním těchto fází:

- 1) argument (skutečnost, parametr našeho návrhu)
- 2) motiv (výhoda pro partnera)
- 3) potvrzující otázka (kontrola porozumění a souhlasu partnera)

Argumenty je vhodné uspořádat v tomto pořadí:

- silný argument
- slabší argument
- „úderné“ argumenty, které zapůsobí na sebedůvěru a postavení druhé strany

Potřebujete nutně pracovní pomůcku. Sepište svoje argumenty v přímé řeči:

9. STRATEGIE A TAKTIKY VYJEDNÁVÁNÍ

Existuje velké množství konkrétních technik vyjednávání. Základním vodítkem při jejich používání je rozhodnutí, jakou strategii vyjednávač zvolí (s jakou strategií do jednání jde).

Strategie vyjednávání představuje široký rámec nebo plán na dosažení taktických cílů. Takové plány jsou realizovány pomocí nejrůznějších taktik. Taktika je prostředek, kterým se snažíme dosáhnout obecné strategie a plánu.

Razlišujeme dvě základní strategie:

strategie win-win

výhra-výhra

kooperativní

konzultativní

konstruktivní přístup obou partnerů

obchodní záležitost jednoduchá

typ případu pokračující

pružný vyjednávač

podíl na moci

srdečná, pozitivní, přátelská atmosféra

bez nátlakových praktik

strategie win-lose

výhra-prohra

kompetitivní

nepřátelská

max. pro mne, min. pro partnera

obchodní záležitost složitá

typ případu jednorázový

nesmlouvavý vyjednaváč

moc je soustředěná

negativní, soupeřivá atmosféra

nátlakové praktiky

Další možné strategie:

vizuální žádný z partnerů se nechce dohodnout

principiální stálé vrácení se k jádru věci

Snažte se dávat přednost strategii win-win!

Nátlakové taktiky:

- 1) časový nátlak
- 2) manipulace s kompetencemi
- 3) početní převaha
- 4) nové informace
- 5) dovolávání se konkurence
- 6) předstírání nezájmu
- 7) hra na city

S jakým typem vyjednávání se setkáváte, jaký typ sami používáte?

10. 3 TYPY CHOVÁNÍ

AGRESIVNÍ

Řeč těla

křik

velký důraz

výrazná gesta

ukazování prstem

nehybný postoj

založené paže

Verbální projev

měl byste...

jestliže Vy, tak já...

dejte si pozor...

no tak pojd'te...

přece nemůžete...

musíte si uvědomit...

špatně jste...

tak to není...

hloupost...

VY

PASIVNÍ

Řeč těla

tichý hlas

sevržené zatřáté ruce

šoupání nohama

přešlapování

sklopené oči

shrbené tělo

Verbální projev

možná...

zdá se mi...

jsem zvědav...

moc by vám to
vadilo?

pardon, pardon...

promiňte prosím,
ale...

no, víte...

snad by to...kdyby...

ONO!

ASERTIVNÍ

Řeč těla

klidný, ovládaný hlas

uvolněný postoj

vzpřímený postoj,
poset

přímý zrakový kontakt

přiměřená gestikulace

Verbální projev

myslím si...

cítím, že...

vnímám to tak...

já chci...

co si myslíte vy...?

co je pro vás
nejlepší...?

najdeme řešení...

pojd'me na to...

já nechci...

JÁ

Při posuzování typu chování partnera v jednání nelze usuzovat je z jednoho nebo několika málo projevů. Celkový dojem vzniká kombinací a souhrou mnoha projevů řeči těla, použitelných slov a způsobu jakým jsou vyslovena.

11. ASERTIVNÍ TECHNIKY

11.1. Negativní aserce:

Technika, která vás učí akceptovat vaše chyby a omyly, aniž byste se museli omlouvat, tím, že jednoznačně souhlasíte s kritikou vašich negativních kvalit, ať ji je konstruktivní nebo nepřátelská. Umožňuje posouzení vlastního chování bez nutnosti obrany, redukuje zlost a odpor vašeho partnera.

„Ano, máš pravdu, neudělal jsem to dobře.“

11.2. Negativní dotazování

Technika, která vede k aktivní podpoře kritiky s cílem použít získané informace (jsou-li konstruktivní) nebo je vyčerpát (jsou-li manipulativní). Kritik je přitom veden k větší asertivitě a menší závislosti na manipulativních manévrech.

„Co ti na tom nejvíc vadí, proč si myslíš, že...?“

11.3. Otevřené dveře

Technika, která umožňuje akceptovat manipulativní kritiku tak, že přiznáte svému kritikovi, že v tom, co říká, může být něco pravdy. Dovoluje Vám zůstat přitom konečným soudcem sebe a toho, co děláte. Výrazně pomáhá snížit agresivitu partnera.

„Ano chápu, že z Vašeho pohledu...Ale z mého pohledu...“

11.4. Pokažená gramofonová deska

Technika, která vás klidným opakováním toho, co chcete, učí vytrvalosti v posuzování svého zájmu bez nutnosti připravených argumentů nebo pocitů zlosti. Umožňuje ignorovat manipulativní nebo argumentativní léčky a trvat při tom na svém.

„Já nechci. Ne, nemám potřebu to dělat. Ne, nebudu.“

11.5. Sebeotevření

Technika usnadňující sociální komunikaci a redukující manipulaci pomocí sdělování i negativních aspektů vaší osobnosti a chování. Umožňuje klidně vyjádřit i takové věci, které dříve způsobovali pocit ignorace, úzkosti a viny.

„Já opravdu nevím,...necítím se dobře...”

12. UKONČENÍ JEDNÁNÍ

Závěr jednání či vyjednávání je náročnou fází, ve které lze mnohé získat i ztratit.

Kdy je vhodné jednání ukončit:

- když partneři dospěli k dohodě
- když přicházejí verbální signály svědčící o blížícím se konci jednání
- hrozí-li vyhrocení konfliktu a nelze-li mu zabránit
- je-li neverbálně signalizován nezájem nebo naopak přijetí dohody

Jednání nemusí nutně skončit ani jednoznačnou dohodou ani jasným konfliktem. Je možný i kompromisní závěr typu:

- tentokrát jsme se nedohodli, třeba to vyjde někdy příště
- nedohodli jsme se o..., do příštího termínu ujasní obě strany své požadavky
- předběžně jsme se dohodli na bodech..., definitivní stanovisko sdělíme do...

Jako konec jednání přiblížit?

- sugestivní otázkou

„Nebylo-by lepší, kdybychom si teď dopřáli trochu času na pečlivé posouzení všech souvislostí?“

- vyjít partnerovi vstříc v bodě, který se stále snaží prosadit a náš ústupek je pro nás nepodstatný
- dát neverbální signál nebo převést řeč na jiné např. společenské téma

Nadměrné protahování závěru svědčí o nejasnosti, postrannímu úmyslu, který byl během jednání skryt a teď ústí v pocit výčitek svědomí.

Závěr jednání musí vyznít jako výhra nebo šance na ni.

Popiš několik signálů, které lze vnímat jako výzvu k ukončení jednání.

Centrum pro rozvoj výzkumu pokročilých řídicích a senzorických technologií
CZ.1.07/2.3.00/09.0031

Ústav automatizace a měřicí techniky
VUT v Brně
Kolejní 2906/4
612 00 Brno
Česká Republika

<http://www.crr.vutbr.cz>

info@crr.vutbr.cz