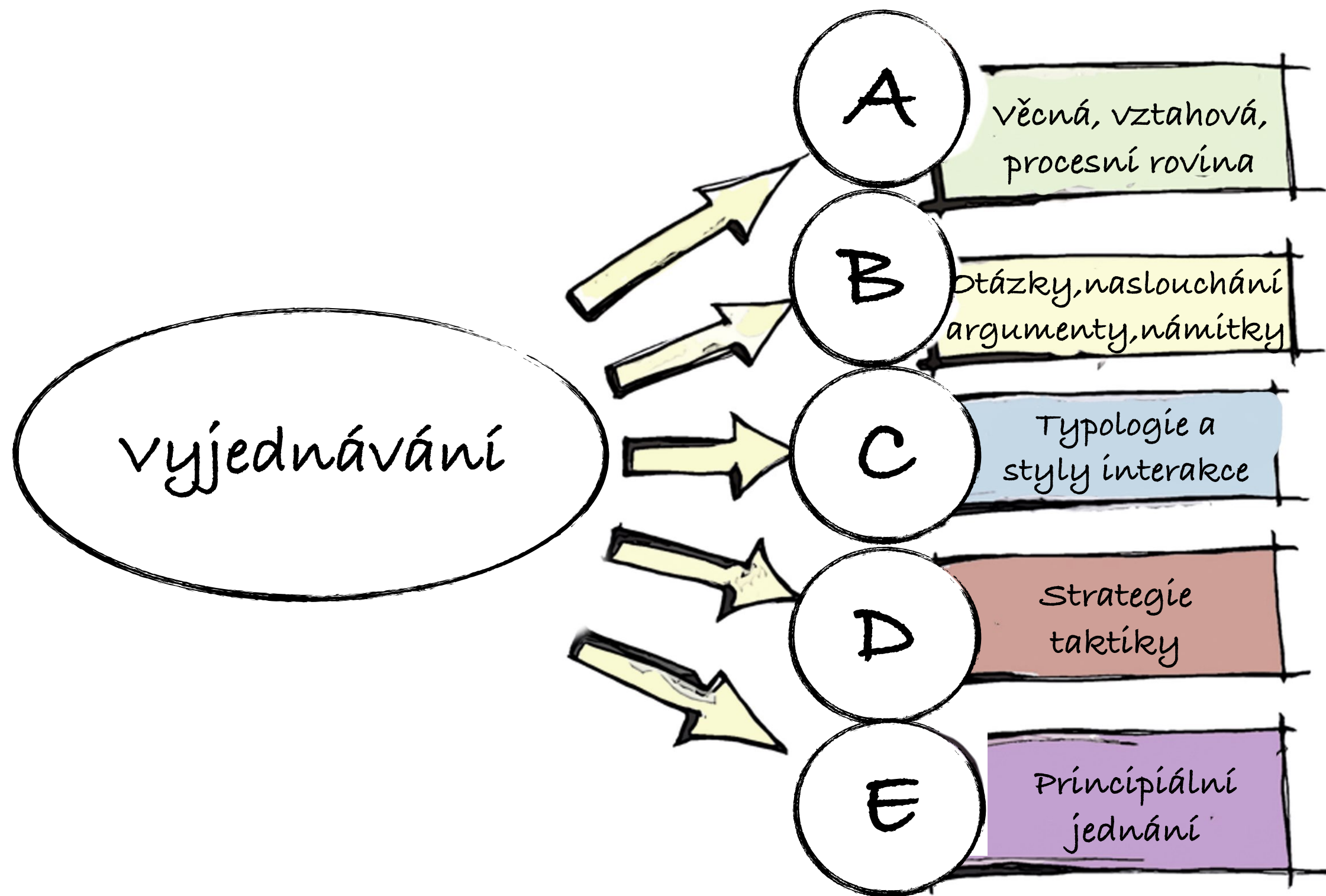




vyjednávání je použití síly, informací a času ve struktuře vztahů, názorů a očekávání.



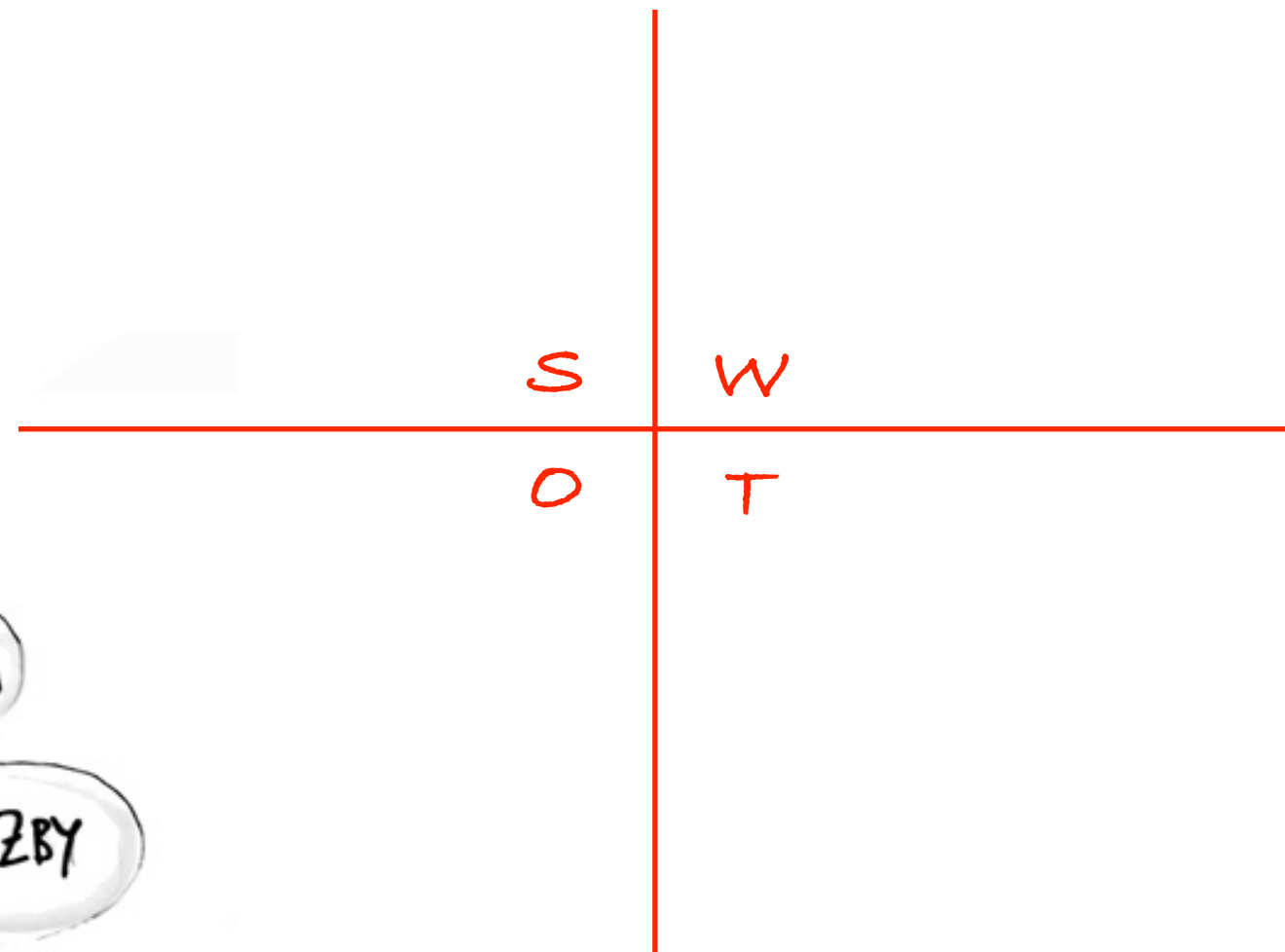


MICHAELA TETZELI HR konzultant, kouč, lektor

Dlouholetá práce at' v roli HR manažerky či konzultantky pro lidské zdroje, stejně jako praxe lektora, kouče, terapeuta mě vedla k poznání, že si často stojíme v cestě k úspěchu sami. Náš potenciál bývá omezen stereotypy myšlení a chování, pochybnostmi, stresem a strachy. To samé platí pro práci manažera a spolupráci týmů, ve smyslu iniciativy, motivace, způsobu komunikace a spolupráce.

Cílem mé práce je vzájemná inspirace k vědomému využívání vlastních zdrojů, talentů a osobní odpovědnosti na cestě k úspěchu, spokojenosti, vytváření pozitivního sociálního kapitálu, dlouhodobé prosperity.

EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE SWOT - SMART



SWOT ANALÝZA:
CO JSOU SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY MÉ KOMUNIKACE?
KDE VNÍMÁM PŘÍLEŽITOSTI?

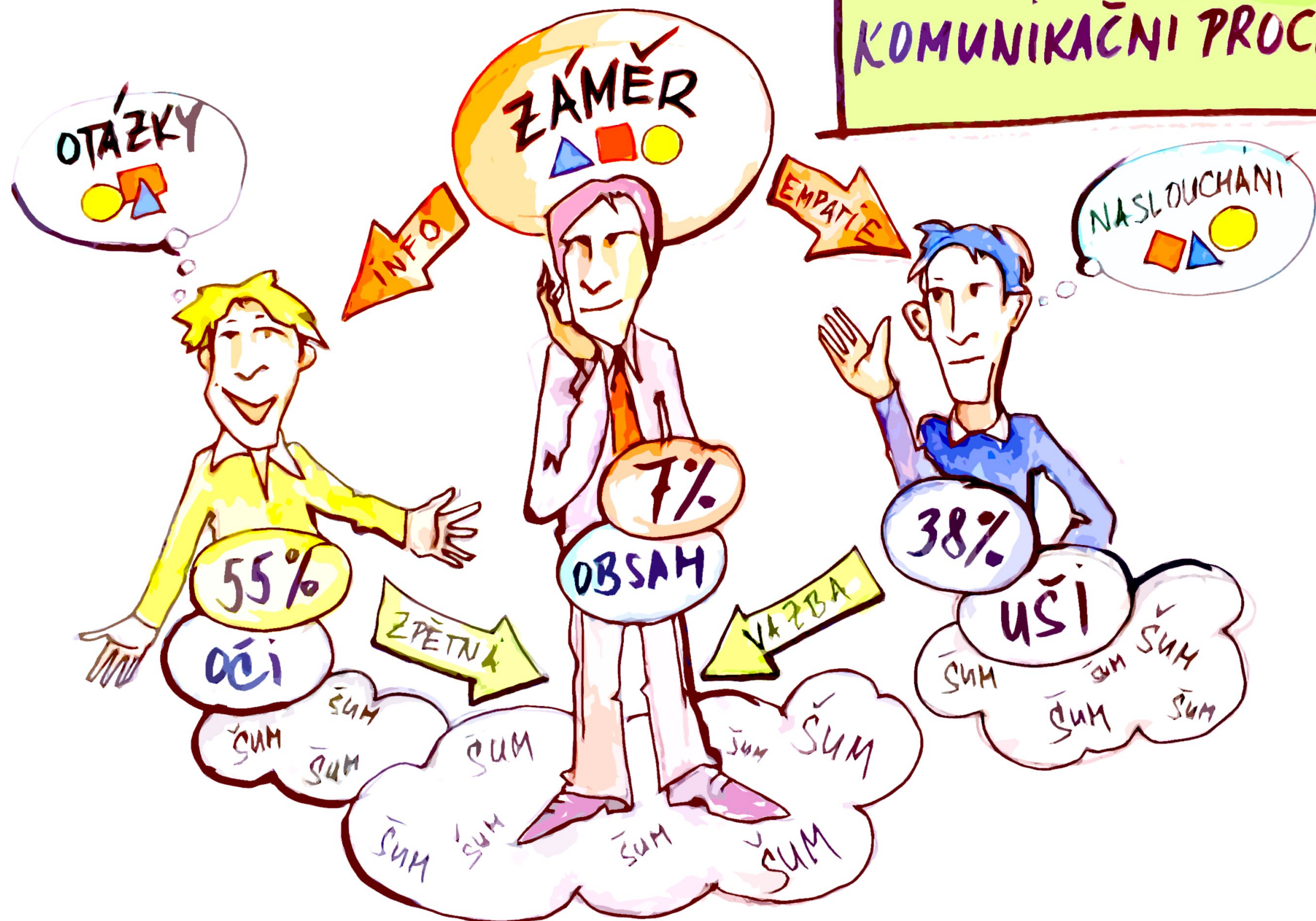
MŮJ STYL JEDNÁVÁNÍ

ZPĚTNÁ VAZBA

NA JEDNÁNÍ SE PŘIPRAVUJI	1 2 3 4
MÁM MAX. INFO PŘEDEM	1 2 3 4
BUDUJI DLOUHODOBÉ VZTAHY NA DŮVĚŘE A RESPEKTU	1 2 3 4
PROSAZUJI ÚSPĚŠNĚ SVÉ NÁVRHY	1 2 3 4
NASLOUCHÁM POTŘEBÁM PARTNERA	1 2 3 4
VĚTŠINA MÝCH JEDNÁNÍ JE ÚSPĚŠNÁ	1 2 3 4

1 výborně 2 dobře 3 dostatečně 4 nedostatečně

KOMUNIKAČNÍ PROCES



NEJSME STEJNÍ



DOMINANTNÍ

D



INTERAKTIVNÍ



C

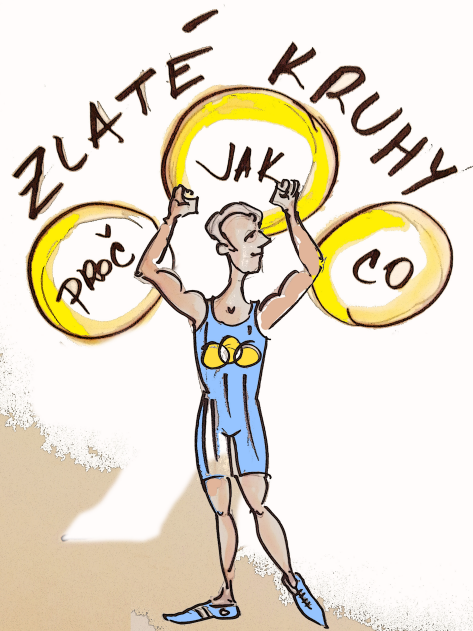
COMPETENTNÍ



S

SENZITIVNÍ

KONSTRUKTIVNÍ DISKUZE



PRINCIPY A PRAVIDLA

1. ZÁMĚR, SPOLEČNÝ CÍL
2. PRINCIPY, PRAVIDLA, RÁMEC
3. VYSLECHNOUT NÁZORY
4. DRŽET SE FAKTŮ
5. ZAČÍT OD SHODY
6. PTÁT SE A NASLOUCHAT
7. ORIENTOVAT SE NA ŘEŠENÍ
8. KOORDINOVAT, VIZUALIZOVAT, REKAPITULOVAT

KOMUNIKAČNÍ BARIERY



- ZRANĚNÉ EGO
- ČASOVÝ TLAK
- NETRPELIVOST
- MONOLOG
- BALAST
- AGRESIVITA
- PASIVITA
- STRES
- ANTI PATIE

PŘESVĚDČIVÁ KOMUNIKACE



záměr



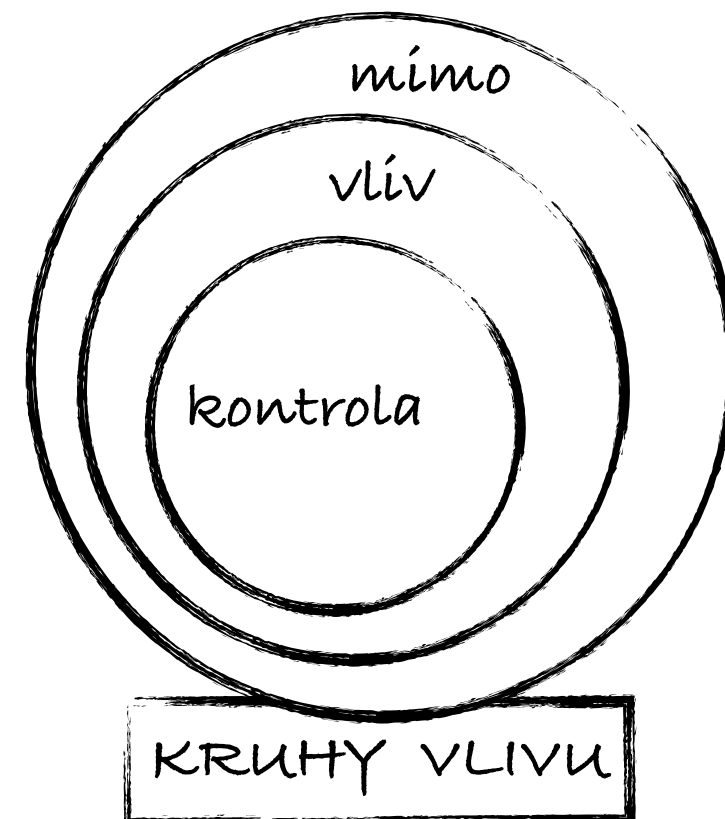
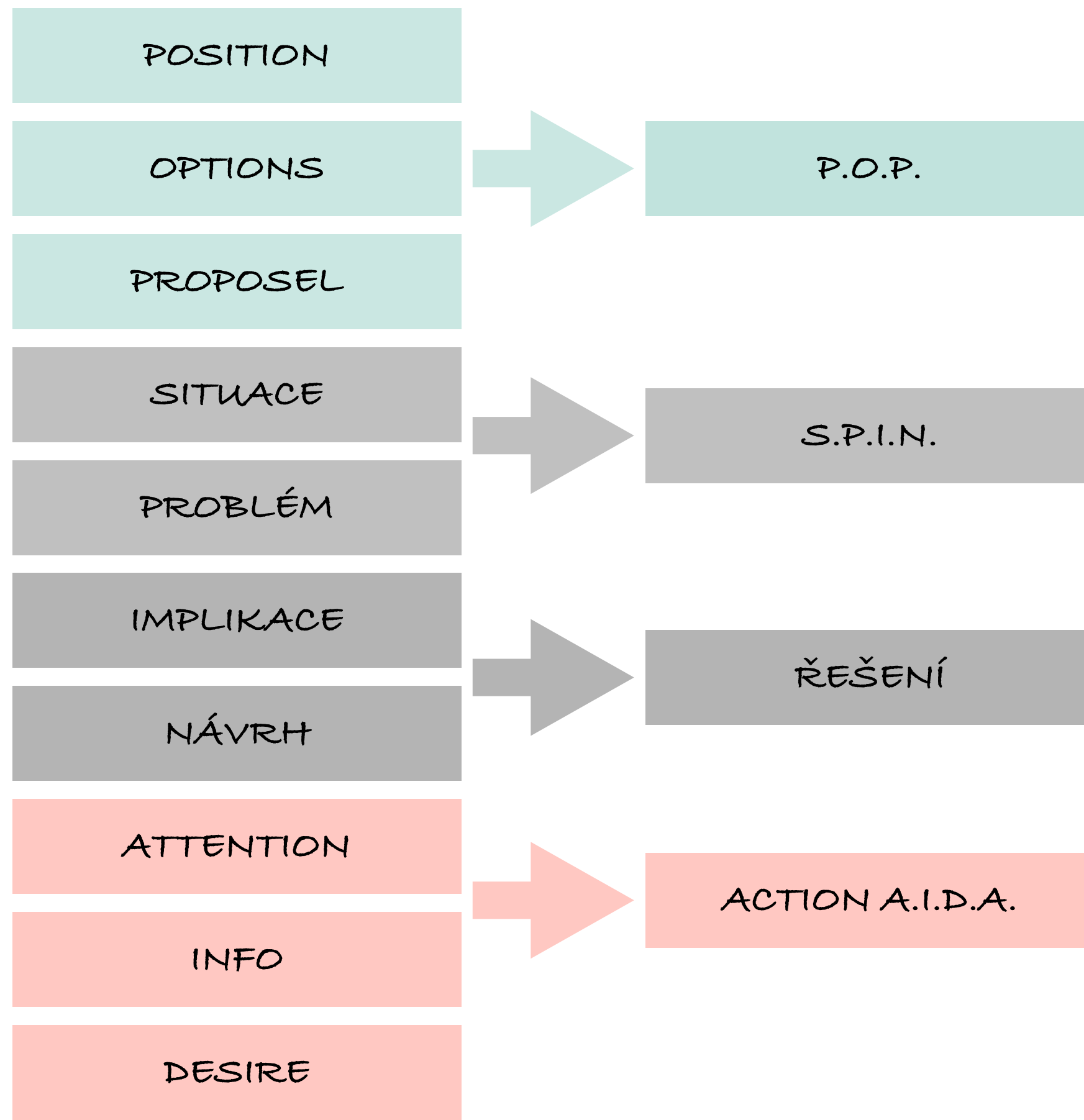
postup



cíl

SÍLA OTÁZEK, ARGUMENTACE, ZVLÁDÁNÍ NÁMITEK

TECHNIKY PŘESVĚDČOVÁNÍ



PROCES VYJEDNÁVÁNÍ



METODY ÚSPĚŠNÉHO VYJEDNAVAČE

1. MAX. INFO PŘEDEM
2. DLOUHODOBÝ ZÁMĚR, AKTUÁLNÍ CÍL
3. POUŽÍVÁ KALIBROVANÉ OTÁZKY
4. VYSLECHNE NÁZORY, RESPEKTUJE PARTNERA
5. DRŽÍ SE FAKTŮ, OBJEKTIVNÍCH KRITÉRIÍ
6. POUŽÍVÁ TAKTICKOU EMPATII
7. STAVÍ PRAVIDLA, RÁMEC, PRINCIPY JEDNÁNÍ
8. BUDUJE RESPEKT A DŮVĚRU
9. JE KONKRÉTNÍ, ORIENTOVANÝ NA ŘEŠENÍ
10. KOORDINUJE, REKAPITULUJE, OVĚŘUJE

PROCES



příprava

agenda

interakce

pravidla

nástroje

koordinace

diskuze

zápis

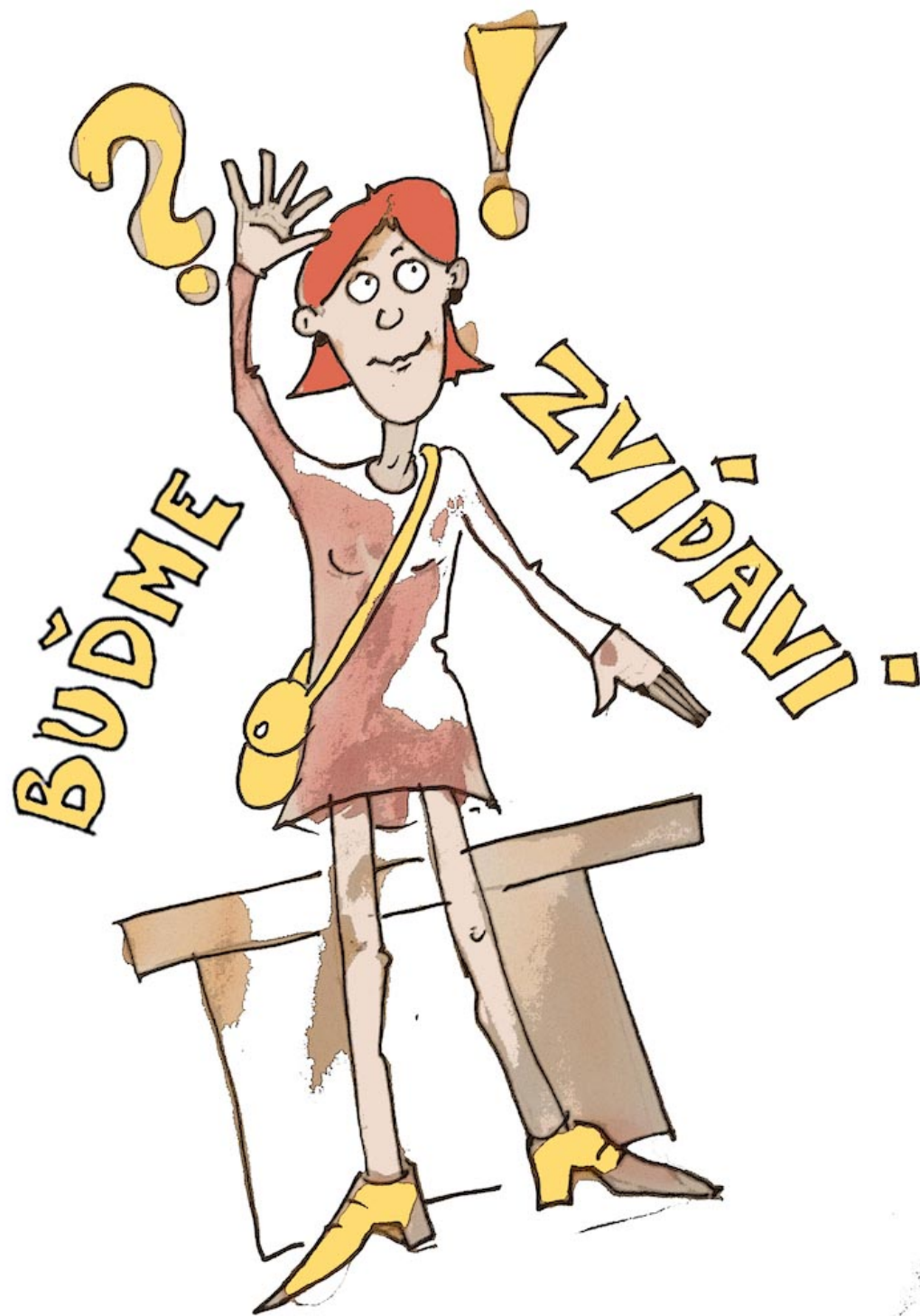
zpětná vazba

další krok



- Bud'me připravení
- Informace znamenají sílu
- Jednání dobře načasujeme
- Mějme připravenou agendu
- Definujeme role pro jednání (stratég, mluvčí, pozorovatel)
- Poznejme svého partnera a jeho očekávání
- Ověřte si BATNU

PTEJME SE A NASLOUCHEJME



- Vzájemně se vyladíme
- Ptejme se a naslouchejme 60%/40%
- Aktivně naslouchejme, ověřme si:
- Co si druhá strana myslí a co pociťuje
- Co druhá strana chce a co potřebuje
- Co druhá strana momentálně potřebuje nejvíce
- Využijme čas pro diskuzi
- Budme zvědaví
- Kdo klade otázky, ten vede rozhovor
- Používejte otevřené otázky
- Technika SPIN se používá v úvodu a nebo uprostřed jednání
- Na závěr jednání se používá technika 4xANO

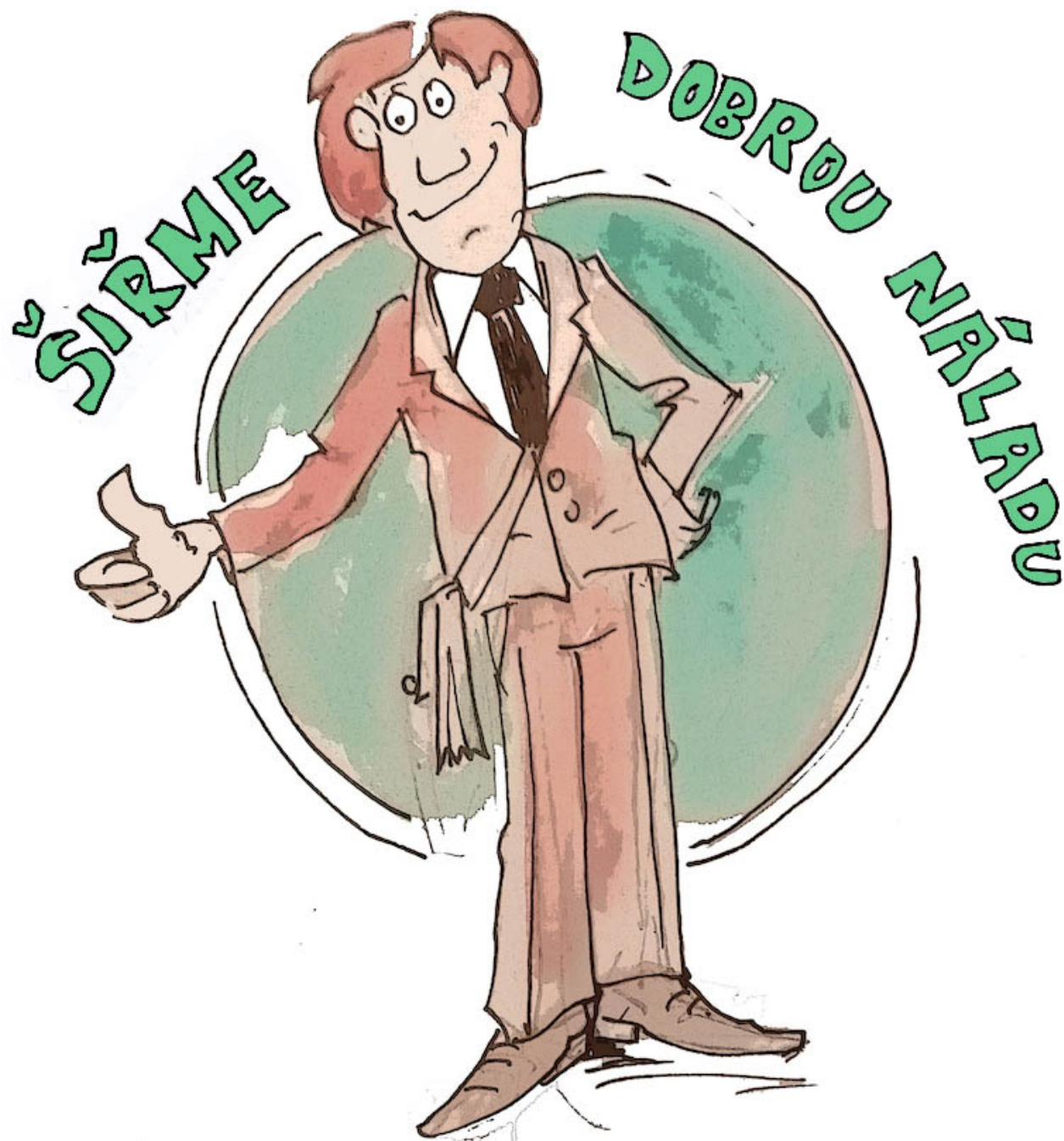


- Používejte silné argumenty
- Argument je tvrzení, pro které existuje věcný důkaz.
- Neváhejte ty nejsilnější opakovat
- Neužívejte „nikdy“, „vždy“
- Používejte tvrdá data
- Využijte techniku ZOOM
- Využijte techniky plánů (lokální, časové, extrémní)
- Buďme slušní a ohleduplní

BUDUJME VZTAHY NA DŮVĚŘE A RESPEKTU

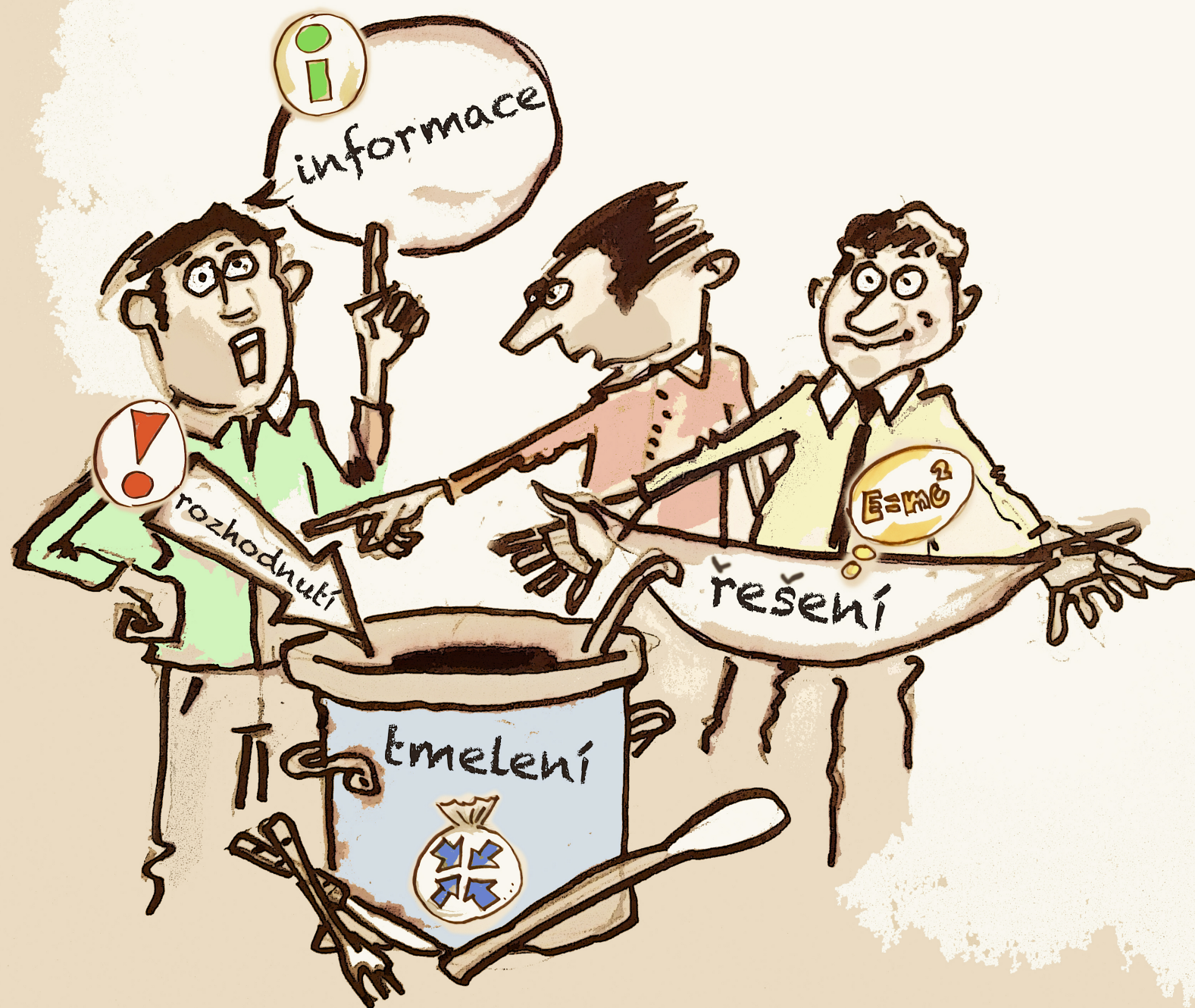


- Mluvme společnou řečí
- Bud'me konkrétní, důslední, pozitivní, orientovaní na řešení
- Snažme se porozumět námítkám
- Námítky nemusí být překážky
- Námítky přeměňte na cíl
- Ptej se na podstatu námítky, dejte jí do souvislostí
- Ptej se na návrh řešení, použij prototypů
- Nedávejte ústupky zadarmo
- Využijme psychologický závazek



- Jde nám o dobré řešení.
- Rádi bychom při posuzování vycházeli z objektivních norem.
- Mohl bych vám položit několik otázek, abych si ověřil, zda máme stejné informace?
- Jaký je váš záměr, co je pro vás klíčové?
- Porozuměl jsem správně tomu, co říkáte?
- Za jakých podmínek je to možné?
- Ve chvíli, kdy dodáte potřebné dokumenty můžeme pokračovat v řešení...
- Pokud se dohodneme ...
- Opravte mne, prosím, pokud nemám pravdu.
- Děkuji za spolupráci, bylo mi potěšením s vámi jednat...

PORADA



informační



rozhodovací

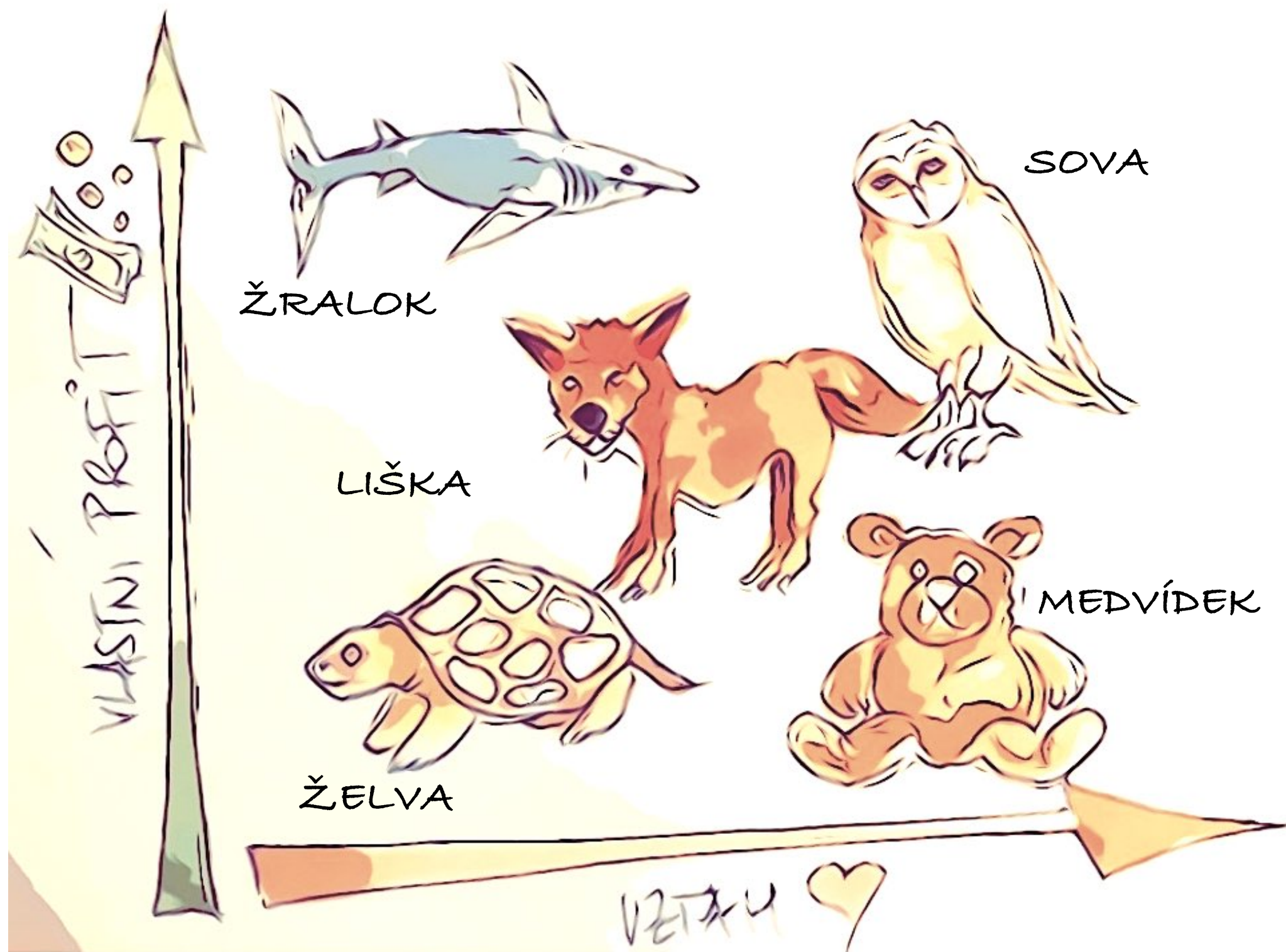


řešitelské



motivační
inspirační
partnerské

MŮJ STYL VYJEDNÁVÁNÍ



STRATEGIE VYJEDNÁVÁNÍ



MĚKKÉ POZIČNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

Účastníci jsou přátelé
Cílem je dohoda
Ústupky umožňují kultivovat vztahy
Jsou měkčí k problému i k lidem
Důvěřují ostatním
Snadno mění své pozice
Činí nabídky
Neodkrývají spodní hranici
Akceptují jednostranné ústupky
umožňující dohodnout se
Hledají jedno řešení, které bude druhá
strana akceptovat
Trvají na dohodě
Snaží se vyhnout střetu vůlí
Ustupují nátlaku



TVRDÉ POZIČNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

Účastníci jsou protivníci
Cílem je vítězství
Účastníci požadují ústupky pro
zachování vztahu
Jsou tvrdí k problému i k lidem
Nedůvěřují ostatním
Trvají na svých pozicích
Matou o spodní hranici
Vyžadují jednostranný prospěch jako
cenu za uzavření dohody
Hledají jedno řešení, které budou sami
akceptovat
Setrvávají na své pozici
Pokoušejí se vyhrát střet vůlí
Používají nátlak



PRINCIPIÁLNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

Účastníci se orientují na řešení
Cílem je rozumný, přátelský a
efektivně dosažený výsledek
Oddělují lidi od problému
Jsou měkčí k lidem, tvrdí k problému
Postupují bez ohledu na důvěru
Zaměřují se na zájmy, ne na pozice
Vyhýbají se stanovení spodní hranice
Hledají vzájemně výhodné alternativy
Rozpracují více variant, teprve potom se
rozhodují
Trvají na využití objektivních kritérií
Snaží se dosáhnout výsledku, který
vychází ze standardů nezávislých na
přáních zúčastněných stran
Zdůvodňují argumenty a jsou jim
otevření, ustupují podstatě problému,
ne nátlaku

HRA NA VYJEDNÁVÁNÍ A STRATEGII

- Hra pro 4 týmy.
- Skládá se z 10 kol, ve kterých každý z týmů hlasuje.
- Týmy hlasují společně v jeden moment a ukážou svou volbu.
- Hlasuje se vždy pro cenu C nebo kvalitu K.
- Po některých kolech mohou týmy vyjednávat.

Cílem hry je skončit s kladnými výsledky



MODELY HLASOVÁNÍ

- 4K – každý ztrácí 1 bod
- 3K – každý získá 1 bod, 1C – ztrácí 3 body
- 2K – každý získá 2 body, 2C – každý ztrácí 2 body
- 1K – získává 3 body, 3C – každý ztrácí 1 bod
- 4C – každý vyhrává 1 bod

Cílem hry je skončit s kladnými výsledky



CENA NEBO KVALITA

Lidé obecně vynakládají více úsilí na to, aby se vyhnuli neúspěchu, než aby dosáhli úspěchu.

Cíle hry – všechny týmy s kladným výsledkem je dosaženo pouze v 64 % případů.

v 11 % dopadnou s negativním výsledkem všechny týmy, orientují se na sebeobranu.

ve 44 % se nekoná první schůzka, z důvodu odmítnutí.

Po druhé schůzce, pokud jsou velké rozdíly ve výsledcích týmů, není vítězný tým se ochoten vzdát ve prospěch celku.

Pevnost dohody je dána způsobem jejího uzavření – ústní se často porušuje, podání ruky je jistější o 50 % a podepsaný dokument je téměř 100 %.

v této hře se postupně projeví velmi silně morálka.



PRINCIPIÁLNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

DŮVĚRA, RESPEKT, SPOLUPRÁCE

1. ODDĚLME LIDI OD PROBLÉMU
2. SOUSTŘEĎME SE NA ZÁJMY, NE NA POZICE
3. HLEDEJME VZÁJEMNĚ VÝHODNÉ ALTERNATIVY
4. ŘEŠENÍ STAVME NA OBJEKTIVNÍCH KRITÉRIÍCH



PRINCIPIÁLNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

1. ODDĚLME LIDI OD PROBLÉMU

VĚCNÁ A VZTAHOVÁ STRÁNKA JEDNÁNÍ
AKCEPTUJTE POCITY, JSOU SOUČÁSTÍ
ROZHODOVÁNÍ
ZABÝVEJME SE EMOCEMI JAKO LEGITIMNÍMI
VYJEDNÁVÁNÍ JE KOMUNIKAČNÍ PROCES



2. SOUSTŘEĎME SE NA ZÁJMY, NE NA POZICE

ODDĚLME ZÁJMY OD POZIC
UJASNĚME SI ZÁJMY PARTNERA
MLUVME O NICH, HLEDEJME JEJICH PRIORITY
DÍVEJME SE KUPŘEDU, NE ZPÁTKY
BUĎME KONKRÉTNÍ, ALE PRUŽNÍ, TVRDÍ, POKUD
JDE O PROBLÉM. MĚKCI, POKUD JDE O LIDI



3. HLEDEJME VZÁJEMNĚ VÝHODNÉ ALTERNATIVY

VYHNĚME SE:

UKVAPENÝM ZÁVĚRŮM
PŘEDPOKLADU JEDNOHO NEMĚNNÉHO KOLÁČE
ŘEŠENÍ JE PROBLÉM DRUHÉ STRANY
PŘEDPOKLADEM KREATIVITY JE DŮVĚRA A
OTEVŘENOST

JAK NA TO:

ODDĚLME VYTVÁŘENÍ MOŽNOSTÍ OD JEJICH
POSUZOVÁNÍ ROZŠÍŘME ALTERNATIVY
HLEDEJME VZÁJEMNĚ PROSPĚŠNÉ MOŽNOSTI
USNADNĚME DRUHÉ STRANĚ SE ROZHODNOUT
STRÍDEJME SPECIFICKÉ A OBECNÉ, ZOOM OPTIKU



4. ŘEŠENÍ STAVME NA OBJEKTIVNÍCH KRITÉRIÍCH

ŘEŠENÍ STAVME NA PRINCIPECH
VYUŽIJME SPRAVEDLIVÉ NORMY A POSTUPY
(NAPŘ. PRECEDENS, PROFESIONÁLNÍ NORMA,
EFEKTIVNOST, NÁKLADY)
BUĎME PŘÍSTUPNÍ ARGUMENTŮM DRUHÉ
STRANY
NEPODLÉHEJME NÁTŁAKU



VYHODNOCENÍ JEDNÁNÍ

OVĚŘENÍ OČEKÁVÁNÍ A REALITY

1. CO OČEKÁVALI NAŠI PARTNEŘI?
2. NAPLNIL JSEM ZÁMĚR SVÉHO JEDNÁNÍ?
3. CO NÁM KOMUNIKACI KOMPLIKOVALO?
4. KDE MÁM POCHYBNOSTI?
5. JAK VYPADÁ OPTIMÁLNÍ VÝSLEDEK?
6. CO SE Povedlo, NA ČEM MOHU NADÁLE STAVĚT?



SOCIÁLNI KAPITAL



NEKONVENČNÍ TAKTIKY

ÚMYSLNÝ PODVOD

FALEŠNÁ FAKTA A
POLOPRAVDY
ZVELIČOVÁNÍ
VADNOUCÍ KRÁSA
NEJASNÉ KOMPETENCE
NEÚPLNÁ SDĚLENÍ
OPAKOVANÉ ŘEŠENÍ
DOHODNUTÉHO
NEČEKANÝ TAH

PSYCHOLOGICKÁ VÁLKA

STRESOVÁ SITUACE
OSOBNÍ ÚTOKY
HRA NA DOBRÉHO A
ZLÉHO
SARKASMUS
VÝHRUŽKY
ZASTRAŠOVÁNÍ
ULTIMATA

POZIČNÍ NÁTLAK

ODMÍTNUTÍ JEDNÁNÍ
EXTRÉMNÍ POŽADAVKY
SALÁMOVÁ TECHNIKA
ZÁMĚRNÉ ZDRŽOVÁNÍ
ZVYŠOVÁNÍ POŽADAVKŮ
VYNUCENÉ ROZHODNUTÍ
FAIT ACCOMPLI

PROTITAKTIKA – NESTAŇTE SE OBĚTÍ

NEDĚLEJTE ZBYTEČNÉ KOMPROMISY



TAKTICKÁ EMPATIE

- DŮVĚRA A POCHOPENÍ
- VYSLOVENÉ NE
- AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ
- TAKTICKÁ EMPATIE
- PŘEHLED "OBVINĚNÍ"



UMĚNÍ RÁMOVÁNÍ REALITY

- RÁMOVÁNÍ FAKTŮ
- KALIBROVANÉ OTÁZKY
- JE TO TAK
- TAKTIKY SMLOUVÁNÍ

ASERTIVNÍ, ANALYTICKÝ, KOOPERATIVNÍ TYP



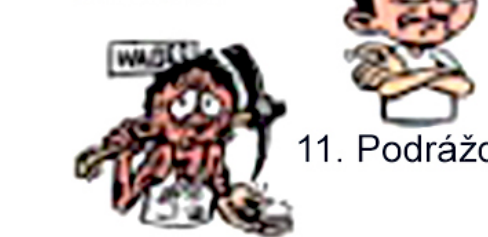
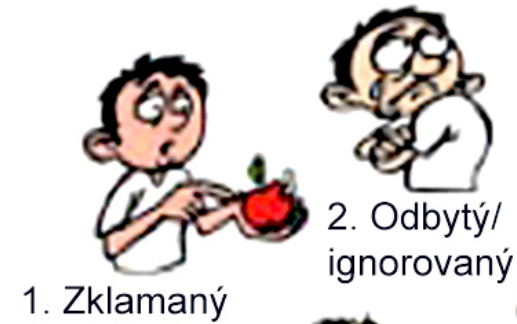
ČERNÉ LABUTĚ

- KLÍČOVÉ INFORMACE
- POZITIVNÍ PÁKA
- NEGATIVNÍ PÁKA

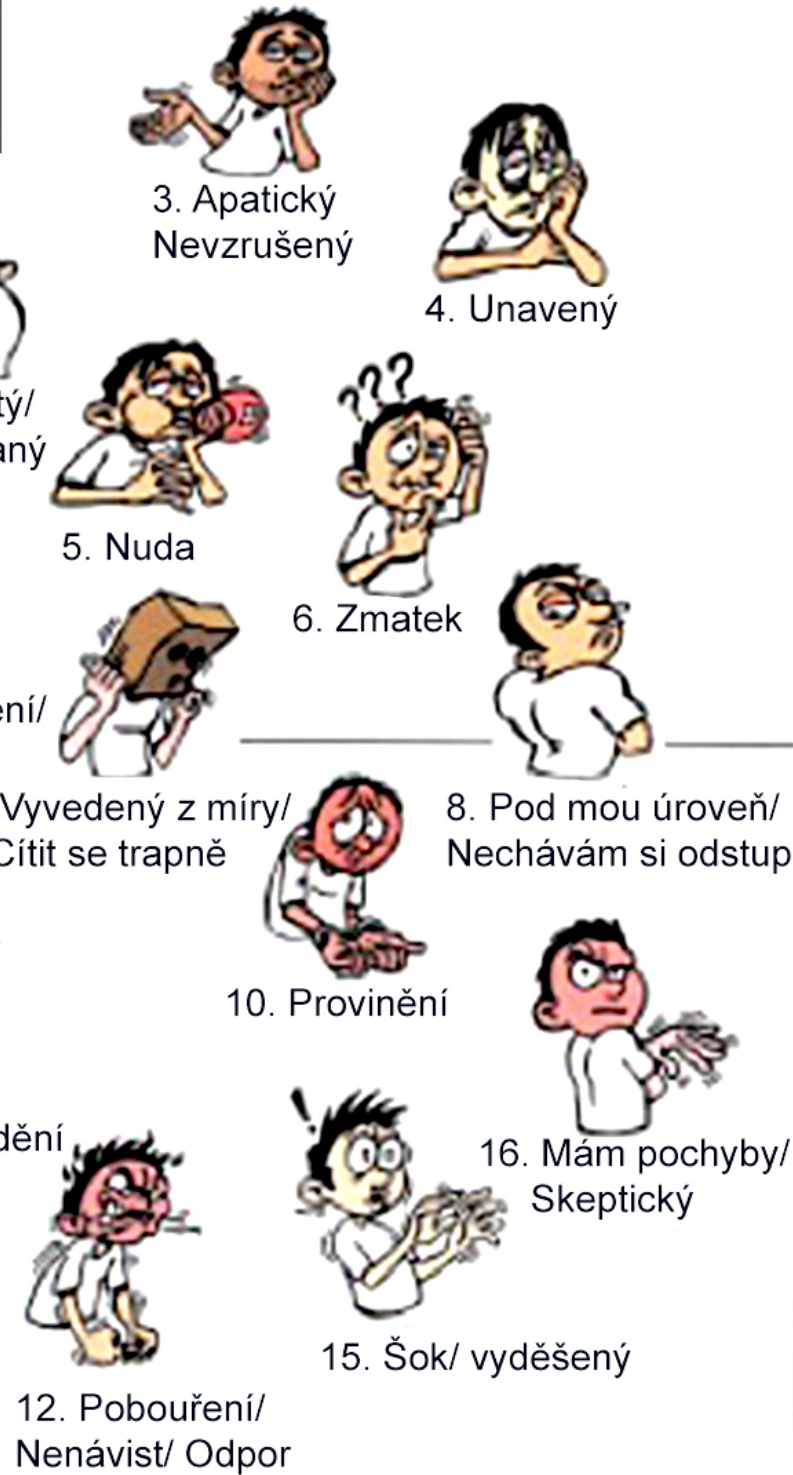


POCITY JSOU SOUČÁSTÍ KOMUNIKACE

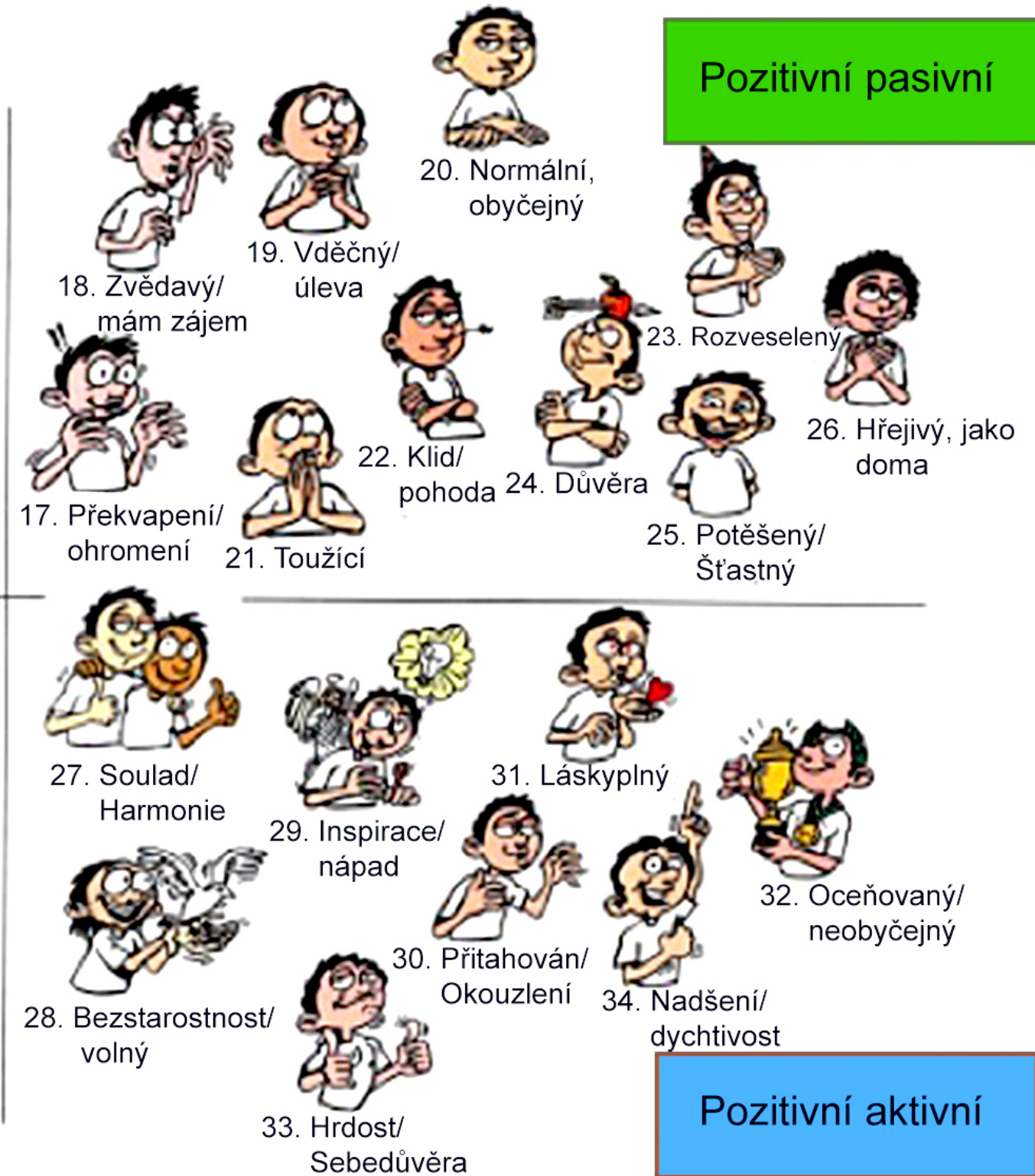
Negativní pasivní



Negativní aktivní



Pozitivní pasivní

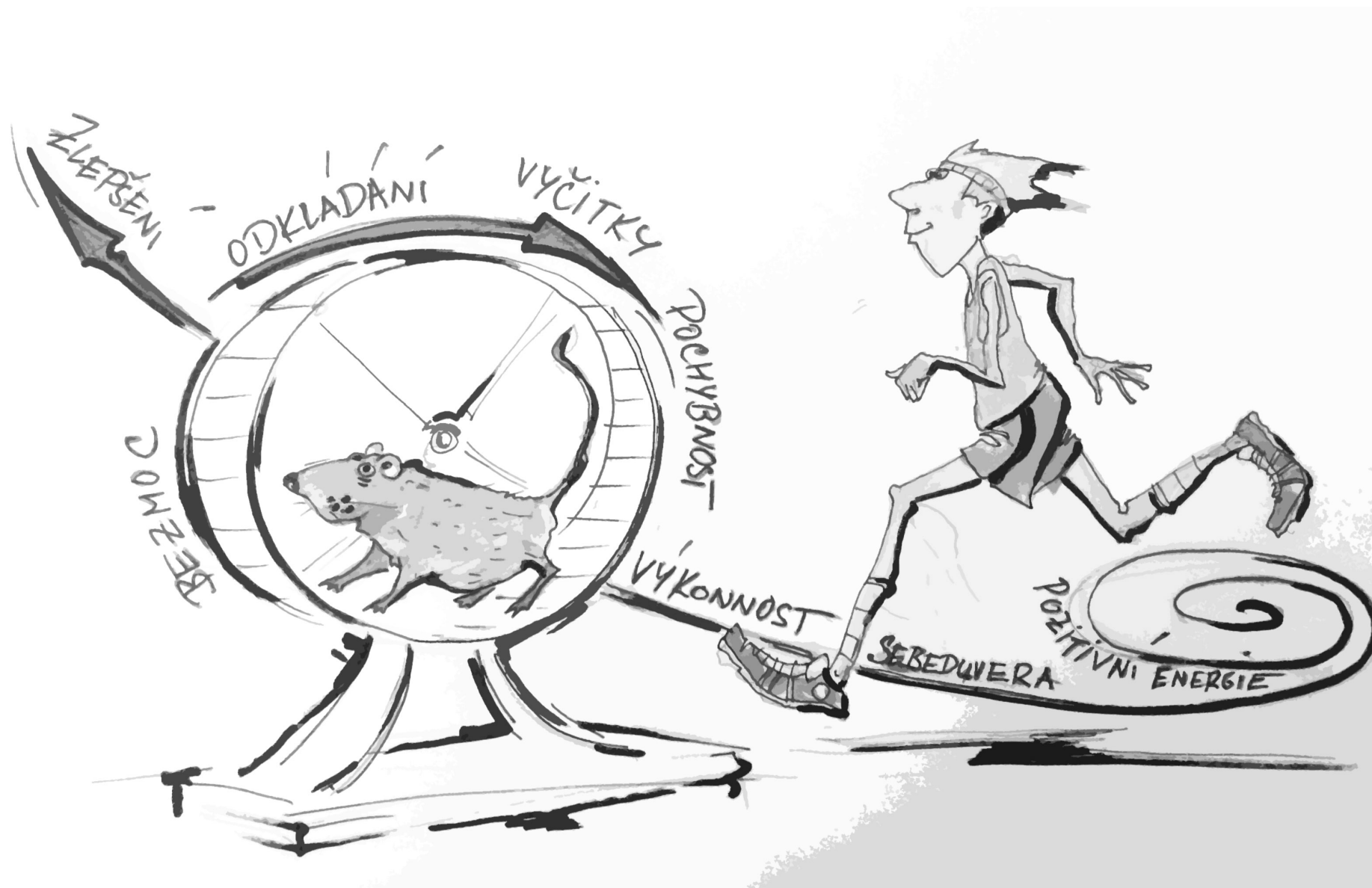


Pozitivní aktivní

PRINCIPY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE



CO DÁL



START



STOP



CONTINUE

Daniél Goleman: Emoční inteligence
Rohm Robert A.: Pozitivní povahové profily
Zbyněk Vybíral: Psychologie lidské komunikace
R. Fisher, W. Ury: Jak dosáhnout souhlasu
Walter Lubeck: Neurolingvistické programování
Chris Voss: Nikdy nedělej kompromís
Daniél Kahneman: Myšlení rychlé a pomalé
Dan Ariely: Jak drahé je zdarma

WWW.TED.COM

PŘIPRAVILA: ING MICHAELA TETZELI

ILUSTRACE: MIROSLAV SPOUSTA

www.michaelatetzeli.cz

mail@mtconsulting.cz

