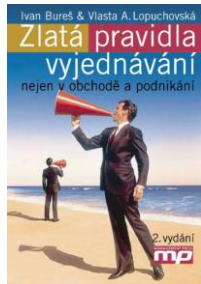


## IVAN BUREŠ a VLASTA LOPUCHOVSKÁ: ZLATÁ PRAVIDLA VYJEDNÁVÁNÍ



Jedna z aktivít nášho súkromného a profesionálneho života, v ktorej sa bez komunikácie nezaobídeme, je vyjednávanie. Vyjednávanie, ak má byť úspešné, musí prebiehať systémovo a riadiť sa špecifickými pravidlami. Pokiaľ sa budete nimi riadiť, miera vašej úspešnosti vo vyjednávaní pôjde hore a zvýši sa aj váš pôžitok z vyjednávacieho procesu.

### PRÍPRAVA VYJEDNÁVANIA

#### Ako vnímame svet

Efektívnosť nášho zmyslového vnímania je takáto:

- 85% vnemov vnímame zrakom
- 11% sluchom
- 3,3% čuchom
- 1,5% hmatom
- 1% chuťou

Vizualizácia musí byť centrálnym bodom našej prípravy na vyjednávanie.

#### Komunikačné typy

- Vizualny: nadpriemerne vníma tvary, pozorný, zapisuje, aktívne reaguje, rušia ho zvuky, neporiadok, pohyb.
- Auditívny: nadpriemerne vníma zvuky, pri učení si sám rozpráva, má rád dialógy, rád poslúcha iných, aj seba.
- Kinestetický: mimoriadne vníma pohyb, učí sa pomocou činnosti.
- Zmiešaný: nerozhodný.

#### Pamäťová mapa

Verbálna komunikácia je mocným, ale nie jediným nástrojom vyjednávania. Patrí sem aj rétorika, obsahová stránka, zrak. Pamätáme si:

- 90% ak vnímanie sprevádza činnosť
- 80% ak vnímanie verbalizujeme
- 50% ak vidíme a počujeme

Pamäťová mapa je grafickým vyjadrením mentálnych procesov, ktoré prebiehajú v pravej rozumovej (fakty, analýzy, závery ...) a ľavej emocionálnej (predstavy, obrazy, pocity...) mozgovej hemisfére. Pamäťová mapa obsahuje: hlavnú tému, podtémy a závislé veličiny.

#### Štýl

Človek nielen vníma, ale aj reaguje. Vyjednávanie musí byť pripravené po stránke obsahovej aj formálnej - štýl.

- Základné dva významy slova - dejový a vzťahový.
- Symetria, kooperácia
- Asymetria, kompetitívny rozhovor
- Téza, antitéza, syntéza

### REČ TELA

- Mimika, gestikulácia, očný kontakt.
- Interpretácia vzájomného vzťahu:
  - Proximita - vzdialenosť medzi účastníkmi rozhovoru.
  - Uhol orientácie
    - o pohyb dopredu - zvýšená koncentrácia, racionálne uvažovanie
    - o spätný pohyb - prekvapenie, nesúhlas, emócie
    - o pohyb do strany - nedôvera, pochybnosť
  - Pozícia: rozbiť myšlienkový rámec v ktorom sa opevnil partner.
  - Paralingvistika: prednes rečového prejavu - rýchlosť, výslovnosť, hlasitosť, modulácia, akcent, pauza, výška hlasu.
  - Vonkajší vzhľad: oblečenie, účes, vzhľad tváre, doplnky.

#### Small talk

Je ľahká spoločenská konverzácia, ktorá sa riadi presnými a prísnymi pravidlami a v zahájovacej časti

rozhovoru nám pomáha zorientovať sa v spôsobe neverbálnej komunikácie nášho partnera

- Špecifické výrazové kvality - pohybový a výrazový potenciál.
- Balet tela a atmosféra jednania - zhoda v používaní neverbálnych komunikačných prostriedkov pomáha naladiť účastníkov jednania na „rovnakú vlnovú dĺžku“. Dosiahneme to tak, že sa prispôbime pohybovému a výrazovému potenciálu - tým dosiahneme súlad - opakovanie pohybu, vyzlečenie saka ...
- Rovnovážny stav - zisťujeme, či racionálna a emocionálna stránka sú v rovnováhe, a ak nie vieme interpretovať rozdiely.

#### Áno, nie

Áno a nie vyjadrujú mentálnu reakciu, nie pozíciu ich autora. Sú to silné slová. Je dôležité odhadnúť neverbálne prejavy, ktoré ich sprevádzajú. Môžu byť vyslovené s:

- istotou: priamy očný kontakt, zdvihnutý palec a ukazovák, telo naklonené v smere partnera.
- pochybnosťami: poloha prstov a dlaní „domček s kariet“, ruky zložené na prsiach, telo odklonené od partnera.
- nerozhodnosťou: striedanie polohy hlavy z jednej strany na druhú, pohľad mimo priamy smer, časté zmeny polohy tela.
- tendenciou bagatelizovať význam odpovedajúcej akcie: mávanie rukami z jednej strany na druhú, netrpezlivé kývanie hlavou, rýchle pohyby tela - vrtenie.
- úmyslom jednať opačne, ako bolo dohodnuté: vraštenie čela a vertikálne pohyby obočím, hranie s okuliarmi a predmetmi na stole, striedavé pokusy o znehybnenie tela a tváre.

### POČÚVANIE A POROZUMENIE

#### 5 axiém komunikácie:

- Človek nemôže nekomunikovať.
- Komunikácia má aspekt *obsahový a vzťahový*.
- Povaha vzťahu je určovaná intenciou - ciele, ktoré komunikačný partner sleduje a interakciu.
- Komunikácia je tvorená digitálnou a analógovou modalitou.
- Medziľudské komunikačné procesy sú buď symetrické (na rovnakej úrovni), alebo komplementárne (na rozdielnej úrovni).

#### 4 uši

- Vecný obsah
- Vzťah
- Výpoveď o osobnosti komunikátora
- Cieľ

Keď ideme do vyjednávania, musíme si uvedomiť, že základným stavebným kameňom porozumenia je nielen počúvanie, ale tiež skutočné počutie nielen toho, čo prebieha vo *vecnej a vzťahovej* rovine, ale aj *kto je* náš komunikačný partner a aké sú možnosti jeho reakcie na náš cieľ.

#### Aktívne a pasívne počúvanie

Proces počúvania má dve varianty - počúvanie alebo počutie. Porozumenie je výsledkom interpretácie.

- Pasívne počúvanie - ukladanie informácií do ultrakrátkej pamäti. Náš partner, okamžite to, čo počuje púšťa z hlavy. Púhe počúvanie alebo videnie sú procesy, ktoré nemusia byť rozhodujúce pre dosiahnutie cieľov vyjednávania. Prejavujú sa takto „aha, uhmmm, ...“

## IVAN BUREŠ a VLASTA LOPUCHOVSKÁ: ZLATÁ PRAVIDLA VYJEDNÁVÁNÍ

- Aktívne počúvanie - partner nás nielen počúva, ale aj počuje čo hovoríme. Neznamená to však, že ho to zaujíma, že hlboko o tom premýšľa, alebo že sa rozhoduje akceptovať, čo hovoríme, alebo že s nami uzavrie dohodu o ktorú sa usilujeme.

Úspech komunikácie priamo koreluje so stupňom naplnenia očakávania. Pozitívny vývoj :

- Všetci sa navzájom počujú.
- Všetci počuté podobne interpretujú.
- Očakávania všetkých sa naplňajú.

*Problém komunikácie nespočíva ani tak v tom, že je náš partner v komunikácii je iný, ale v tom, ako s týmto fenoménom odlišnosti vieme zaobchádzať. Apfelthaler.*

Skúsený vyjednávač preto vstupuje do vyjednávania tak, že minimalizuje svoje očakávania a maximalizuje svoju komunikačnú flexibilitu.

### SADA KLÚČOV K POROZUMENIU

Radenie myšlienok je v komunikácii dôležité, ak chceme dosiahnuť porozumenie.

- Existencia: Výrobná kapacita nestačí držať krok s dopytom.
- Koexistencia: Vy, pán riaditeľ, váš výrobný riaditeľ a ja prediskutujeme možné riešenia.
- Sekvencia: Najprv si preberieme prednosti navrhovaného riešenia a potom prejdeme obchodné podmienky.
- Kauzalita: Zaplatíte síce o niečo viac, ale za to akceptujeme vysoké penále za nedodržanie dodacej lehoty.
- Similarita: Všetci sme sa zhodli na tom, že investícia je nevyhnutná.

### 5 základných etáp obchodného jednanja:

- Prvý kontakt - fakty.
- Diagnóza potreby - spolupráca.
- Prezentácia obchodnej ponuky - ponuka - prednosti riešenia, potom podmienky.
- Vyjednávanie - čo za koľko.
- Uzatvorenie jednanja - dohoda.

### Postup na ceste k porozumeniu:

- Od známeho k neznámemu: Podľa vašich slov nestačí vaša výrobná kapacita. Preto hľadáte optimálne riešenie.
- Od zhody ku kontraverzii: Nastal čas pre riešenie. Každé riešenie niečo stojí.
- Od všeobecného k špecifickému: Každá firma chce dlhodobo prosperovať. Existuje niekoľko spôsobov investícií.
- Od prítomnosti k budúcnosti: Vaša firma má silnú pozíciu na trhu. Udržanie vyžaduje zvýšenie obratu.

### Dokážu rýchlo navodiť atmosféru porozumenia:

- Metafóra: Nezdá sa vám páni, že začíname chytať vietor v poli ?
- Analógia: S financiami je to ako s rodinným rozpočtom, ak chceme ich udržať v rovnováhe, musíme viac zarobiť a menej utrácať.
- Obraz: S týmto produktom rozbijete konkurenciu.

### OTÁZKY

Kontrolu nad priebehom vyjednávania má ten, kto určuje jeho tempo a smer. Otázky kladíme hlavne preto, že chceme svojho partnera vziať do dialógu a aby sme upútali pozornosť a sledovali dielcie ciele:

- Psychické pôsobenie: uvoľňovanie napätia, zvyšovanie psychického tlaku.
- Manipulácia s časom: zrýchľovanie a spomaľovanie priebehu vyjednávania, získavanie oddychového času, pozor na monológ - je mrhaním času.

- Organizácia priebehu vyjednávania: špecifikácia tém vyjednávania, stanovenie časového rozvrhu.
- Informácie o partnerovi: osobné informácie, informácie o predstavách, cieľoch, preferenciách.
- Zistenie pravdy: presná diagnóza objektívnej potreby, presné zistenie subjektívnych motivátorov rozhodnutí.
- Príprava na príjem argumentov: prekonávanie námietok, potvrdenie predpokladov.

### Typy otázok:

- Stimulujúce: Čo tomu ako expert hovoríte ?
- Vylučovacie: Chcete platiť šekom, alebo v hotovosti ?
- Sugestívne: ... snáď by ste nechceli, aby ... ?
- Protioptimistické: Prečo sa na to pýtate ?
- Implikujúce potvrdenie: Rozumiem vám správne, však ...?
- Rekapitulačné/kontrolné/testovacie: Môžem teda uviesť cenu ....
- Rétorické: Ako sa dá takýto projekt zrealizovať ?
- Dvojotázky: Prečo ste si vybrala práčku s dvojtubnom ? Bude vám stačiť jej výkonnosť ?

### Záverčné otázky:

- Priama žiadosť o zmluvu: Môžeme podpísať zmluvu ?
- Voľba medzi dvomi variantmi: Budeme realizovať variantu A, alebo B ?
- Ponúkame ústupok: Keď splníme túto podmienku, tak sme dohodnutí ?
- Výpočet plusov a mínusov:
- Zhrnutie:
- Zásadná výhrada: Zisťujeme, že ...
- Posledná otázka:

### NÁMIETKY

Námietka je pozitívny signál, ktorým dávajú účastníci najavo, že chcú rozhodnúť a nevedia ako. Dobré vyjednávanie poznáte podľa toho, že sa tam nevyjednáva, ale rozhoduje. Proces rozhodovania má tieto etapy:

- Vzbudenie záujmu
- Upútanie pozornosti
- Hodnotová analýza

Námietka je signál a nemusí byť vždy postojom. To, čo nám chce partner povedať je toto:

- Nevzbudzujete môj záujem. Nezapol funkciu myslenia.
- Neupútali ste moju pozornosť. Nezapol funkciu vnímania.
- Necitim sa dobre. Nenadviazal sa vzťah.

Námietka je súčasne racionálnym aj emocionálnym signálom, ktorým dávajú účastníci vyjednávania najavo, že niektorá z etáp rozhodovania nemôže prebehnúť hladko z dôvodov:

- Nedostatku informácií.
- Nepresvedčivých argumentov.
- Nedobrych vzájomných vzťahov.

### Argumentácia:

- Čísla, fakty, štatistické údaje
- Normy a pravidlá s obecnou platnosťou
- Skúsenosti vlastné a cudzie
- Tradícia a myšlienkové školy
- Platné poučky
- Autority
- Odvolanie sa na ciele