

## VYJEDNÁVANIE



### VYJEDNÁVAČ

Vyjednávač musí byť:

- Intelektuálne bdely a musí vedieť počúvať - **rozum**
- Emocionálne citlivý a stabilný - **srdce**
- Fyzicky kľudný a nikdy sa

neponáhľa - **telo**

*Je treba myslieť strategicky, vnímať citlivo a konať jednoducho (telo, emócie, myseľ).*

### 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.

Úspech dosiahneme vtedy, ak vnímanie reality, ktorá je predmetom vyjednávania je v zhode s našim komunikačným partnerom: v racionálnej aj emocionálnej rovine.

### Komunikačné typy

Vyjednávanie je vzdelávacím procesom.

- Vizualný: 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 poschúcha iných, aj seba.
- Kinestetický: mimoriadne vníma pohyb, učí sa pomocou činností.
- Zmiešaný: nerozhodný

### Pamäťová mapa

Pamäťová mapa je:

- Grafickým vyjadrením mentálnych procesov, ktoré prebiehajú v oboch mozgových hemisférach - pravej rozumovej (fakty, analýzy, závery ...) a ľavej emocionálnej (predstavy, obrazy, pocity...).
- Symbióza oboch hemisfér je kreativita.

Pamäťová mapa obsahuje:

- Hlavnú tému
- Podtému
- Závislé veličiny

Pamäťová mapa vo fáze prípravy odhaľuje nejasnosti alebo stratu súvislosti.

### Štýl

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

Vyjednávanie nie je klábosenie, ale sleduje špecifický účel.

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

Pri tvorbe slov je nutná:

© RNDr. Marta Krajčiová

- Zrozumiteľnosť
- Stručnosť
- Výstižnosť

### VERBÁLNA A NEVERBÁLNA KOMUNIKÁCIA

*Nevie v pravý čas prehovoriť, kto nevie v pravý čas mlčať.*

### Verbálna komunikácia

Rečový prejav má dve dimenzie:

- verbálnu
- neverbálnu

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

Neúspech vo vyjednávaní spôsobený nedbalou prípravou sa nedá ospravedlniť za žiadnych okolností.

### Neverbálna komunikácia

- Komitativna štandardná
- Komitativna vlastná
- Samostatná prezentatívna
- Samostatná ostentatívna

### Reč tela

Mimika, gestikulácia, očný kontakt

Interpretácia vzájomného vzťahu:

Proximita

- vzdialenosť medzi účastníkmi rozhovoru, zvyšujeme emocionálne napätie keď sa viac priblížime

Uhol orientácie

- pohyb dopredu - zvýšená koncentrácia, racionálne uvažovanie - racionálna hemisféra
- spätný pohyb - prekvapenie, nesúhlas, emočná hemisféra
- 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 má špecifickú úlohu

- hlavne v zahajovacej časti obchodného rozhovoru, lebo nám pomáha zorientovať sa v spôsobe neverbálnej komunikácie nášho partnera, ktorej poznanie nám umožní vyvarovať sa chýb v centrálnej časti rozhovoru, napr. rovnovážna pozícia tela - krátkozraký, hluchý ....

Špecifické výrazové kvality

- pohybový, výrazový potenciál

Balet tela a atmosféra jednania

## VYJEDNÁVANIE

- zhoda v používaní neverbálnych komunikačných prostriedkov pomáha naladiť účastníkov jednanja na „rovnakú vlnovú dĺžku“.

Dosiahneme to tak, že sa prispôsobíme 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 dlane „domček z 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

Bagatelizáciou

- mávanie rukami z jednej strany na druhú, netrpezlivé kývanie hlavou, rýchle pohyby tela - vrtenie

Nespoľahlivosťou

- vraštenie čela a vertikálne pohyby obočím, hranie s okuliarmi a predmetmi na stole, striedavé pokusy o znehybnenie tela a tváre, úmysel jednať opačne, ako bolo dohodnuté

## POČÚVANIE A POROZUMENIE

### Komunikácia

Com + unio (latinské slovo) - spojenie v jednote.

- Komunikujeme preto, aby sme sa dorozumeli.
- Je to systémová a účelová činnosť, ktorá používa verbálne a neverbálne komunikačné prostriedky.
- Komunikácia má cieľ a účel.
- Vyjednávanie má nielen vzťahovú, ale hlavne obsahovú rovinu.

### 5 axióm komunikácie

Človek nemôže nekomunikovať.

Komunikácia má aspekt:

- obsahový
- vzťahový

Povaha vzťahu je určovaná:

- intenciou - ciele, ktoré komunikačný partner sleduje
- interakciou

Komunikácia je tvorená:

- digitálnou
- analógovou modalitou

Medziľudské komunikačné procesy sú:

- symetrické (na rovnakej úrovni)
- komplementárne (rozdielna úroveň)

### 4 uši

- **Vecný obsah**
- **Vzťah**
- **Výpoveď o osobnosti komunikátora**
- **Apel, cieľ**

Keď ideme do vyjednávaní, 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 a čo je náš partner v komunikácii a aké sú možnosti jeho reakcie na náš cieľ.

4 uši často krát nefungujú v dôležitých jednaniach a to ani na jednej ani na druhej strane.

### Aktívne a pasívne počúvanie

Proces počúvania má dve varianty:

- Počúvanie
- Počutie

Porozumenie je výsledkom interpretácie.

Pasívne počúvanie

- Ukladanie informácií do ultrakrátke pamäte.
- Náš partner, okamžite to, čo počuje, púšťa z hlavy.
- Púhe počúvanie alebo videnie sú procesy, ktoré nemusia byť rozhodujúce pre dosiahnutie cieľov vyjednávaní.
- Prejavujú sa takto „aha, uhmmm, ...“

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.

### Očakávania

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.

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

### Sada kľúčov k porozumeniu

Vzťah medzi podmetom a prísudkom vety:

- 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.

### Postup na ceste k porozumeniu

## VYJEDNÁVANIE

- 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. Jej udržanie vyžaduje zvýšenie obratu.

### 5 základných etáp obchodného jednaní

- Prvý kontakt - fakty, informácie
- Diagnóza potreby - spolupráca
- Prezentácia obchodnej ponuky - prednosti riešenia, potom podmienky
- Vyjednávanie - čo za koľko
- Uzatvorenie jednaní - dohoda, zmluva

*Obchodný prípad je až vtedy uzavretý, keď máme podpísanú zmluvu.*

## OTÁZKY

### Otázky

Kontrolu nad priebehom vyjednávania má ten, kto určuje jeho tempo a smer, kto sa pýta.

Otázku kladieme preto, aby sme:

- dostali na ňu odpoveď
- vtiahli partnera do dialógu
- upútali pozornosť
- sledovali dlhodobé ciele

### Dielčie 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.

### Druhy otázok

Druhy otázok:

- Zisťovacie (uzavreté): odpoveď - áno, nie
- Doplnňovacie (otvorené): odpoveď - veta

Kritéria:

- Čo nimi sledujeme.
- Aké pôsobenie na partnera v komunikácii môžu vyvolať.

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 dvojbubnom ? Bude vám stačiť jej výkonnosť ?

### Prezentačná a cenová pasť

Efektívne vyjednávanie je možné iba vtedy, keď sú známe všetky skutočnosti, ktoré sa týkajú predmetu vyjednávania.

Jednanie je sekvencia 5 etáp, v ktorej má vyjednávanie o cene svoje presne vymedzené miesto. K tomu, aby sme nepreskočili etapy nám slúžia otázky.

### Mladí predajcovia robia pri jednaní dve chyby:

Spadnú do cenovej pasce (bod 4)

- Keď zákazník preskočí 3 body postupu.

Spadnú do prezentačnej pasce (bod 3)

- Vyrobiti neskúsený predajca, keď nezistí, čo vlastne zákazník potrebuje.

### Záverečné 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: Prínosy riešenia sú tieto ....
- Zhrnutie: Rada by som zhrnula ....
- Zásadná výhrada: Zisťujeme, že ...
- Posledná otázka: Budeme všetci takto spokojní ?

*Hlupák má na všetko odpoveď, odborník sa vie pýtať.*

## NÁMIETKY

### Rozhodovanie

*Dobré vyjednávanie poznáte podľa toho, že sa tam nevyjednáva, ale rozhoduje.*

Námietka je pozitívny signál, ktorým dávajú účastníci najavo, že chcú rozhodnúť a nevedia ako.

Proces rozhodovania má tieto etapy:

- Vzbudenie záujmu
- Upútanie pozornosti
- Hodnotová analýza

### Námietka

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

- Nevzbudzujete môj záujem. Nezapol funkciu myslenia.
- Neupútali ste moju pozornosť. Nezapol funkciu vnímania.
- Necítim 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.

## VYJEDNÁVANIE

Námietky je treba odzbrojiť, nie negovať. Záleží na tom, ako:

- sa dôkladne pripravíme na vyjednávanie
- dodržiavame argumentačné princípy
- dokážeme dešifrovať signál, ktorý partner prostredníctvom námietky vysiela

Námietka má tieto výhody:

- Časová výhoda
- Vecná výhoda
- Vzťahová výhoda
- Núti k zvýšeniu odbornosti
- Posilňuje sebadôveru a sebadôveru
- Zvyšuje psychickú odolnosť

Najčastejšími námietkami sú tie, ktoré si privolávame sami.

Námietky:

- Čas
- Úžitok
- Cena
- Podmienky
- Okolnosti

### Argumentácia

Námietky prekonávame argumentáciou:

- podporujeme svoje tvrdenia
- presvedčame
- vyvraciamy, oslabujeme
- ponúkame pomoc v rozhodovaní
- vyjasňujeme situáciu
- dosahujeme zmenu názoru
- posilňujeme svoju pozíciu

Techniky:

- 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

### ZLATÉ PRAVIDLÁ VYJEDNÁVANIA

- Najspoľahlivejším garantom prípravy je jasná hlava.
- Gesto, alebo pohyb obočím majú váhu slova.
- Počúvanie a porozumenie sú základné piliere dorozumenia.
- Kto sa pýta, riadi smer a spád vyjednávania.
- Na ostrú námietku platí pádny argument.

