Přesvědčování a vyjednávání

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Mgr. Lubomír Nenička, Ph.D.
Katedra ekonomie a veřejné správy

Výsledky učení

Znalosti

Vysvětlit vybrané způsoby přesvědčování.

Charakterizovat hlavní principy a fáze úspěšného vyjednávání

Dovednosti

Analyzovat vybrané způsoby přesvědčování

Navrhnout základní postup při vyjednávání.

Přesvědčování (persvaze)

Druh komunikace, jejímž cílem je ovlivnit druhou stranu tak, aby změnila své myšlení, postoje či chování – pokud možno co nejtrvaleji a nejstabilněji.

Tento typ komunikace nemusí být přímý ani zcela otevřený.

Zdrojem přesvědčování je komunikátor, mezi jehož klíčové charakteristiky patří důvěryhodnost.

Charakteristiky zdroje přesvědčování

Zkušenost	Odbornost	Atraktivita	Síla	Podobnost

Přesvědčování

Racionální

Emociální

Racionální přesvědčování

Je založeno na využívání logických argumentů a na shromažďování racionálních důkazů.

Racionální přesvědčování zpravidla užívá kauzální uvažování, zaměřený na příčinné uvažování (časté používání slova „protože“).

Vybrané způsoby argumentace

Protiklady (pro a proti)
Srovnání pravdivosti a věrohodnosti protikladných argumentů

Příklady
Vychází z předpokladu, že co platí v jednom případě, může platit i jindy.

Zobecnění
Vychází z předpokladu, že co platí pro více případů, může platit i pro jiné.

Autorita
Opírá se o odkazování k důvěryhodné nebo respektované autoritě.

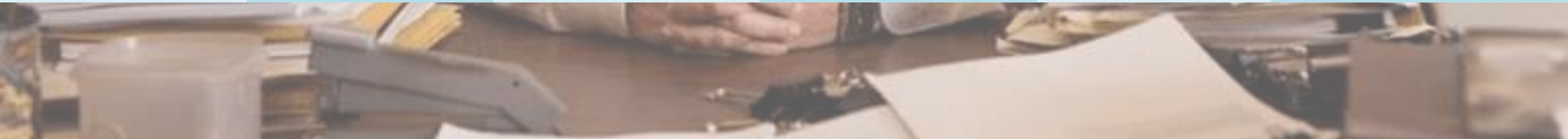
Emociální a motivační přesvědčování

Přesvědčování pomocí emočního působení. Obrací se na posluchačovy potřeby, přání či zájmy.

Ve snaze porozumět potřebám ostatních lze využít hierarchii potřeb A. Maslowa.

Přesvědčovací techniky (*Zbraně vlivu* podle Roberta Cialdiniho)

Reciprocita	Závazek a důslednost	Sociální schválení	Oblíbenost	Autorita	Vzácnost



Reciprocita

Lidé mají tendenci oplácet laskavost. Když někdo něco nabízí nebo udělá, cítíme závazek něco vrátit.
Tento princip se využívá i při nadsazených požadavcích a následných zdánlivých ústupcích. Pokud někdo nejprve nabídne větší požadavek, který je následně zmírněn na menší, druhá strana má často pocit závazku oplatit tento ústupek tím, že vyhoví menšímu požadavku.

Závazek a důslednost

Pokud jsou lidé přesvědčeni, aby se veřejně zavázali k určitému postoji nebo jednání, budou pravděpodobně pokračovat v souladu s tímto závazkem, aby si zachovali konzistentní obraz sebe sama.

Sociální schválení

Lidé se rozhodují podle toho, co dělají ostatní, zejména v nejistých situacích. Chování druhých poskytuje vodítko, co je považováno za správné.

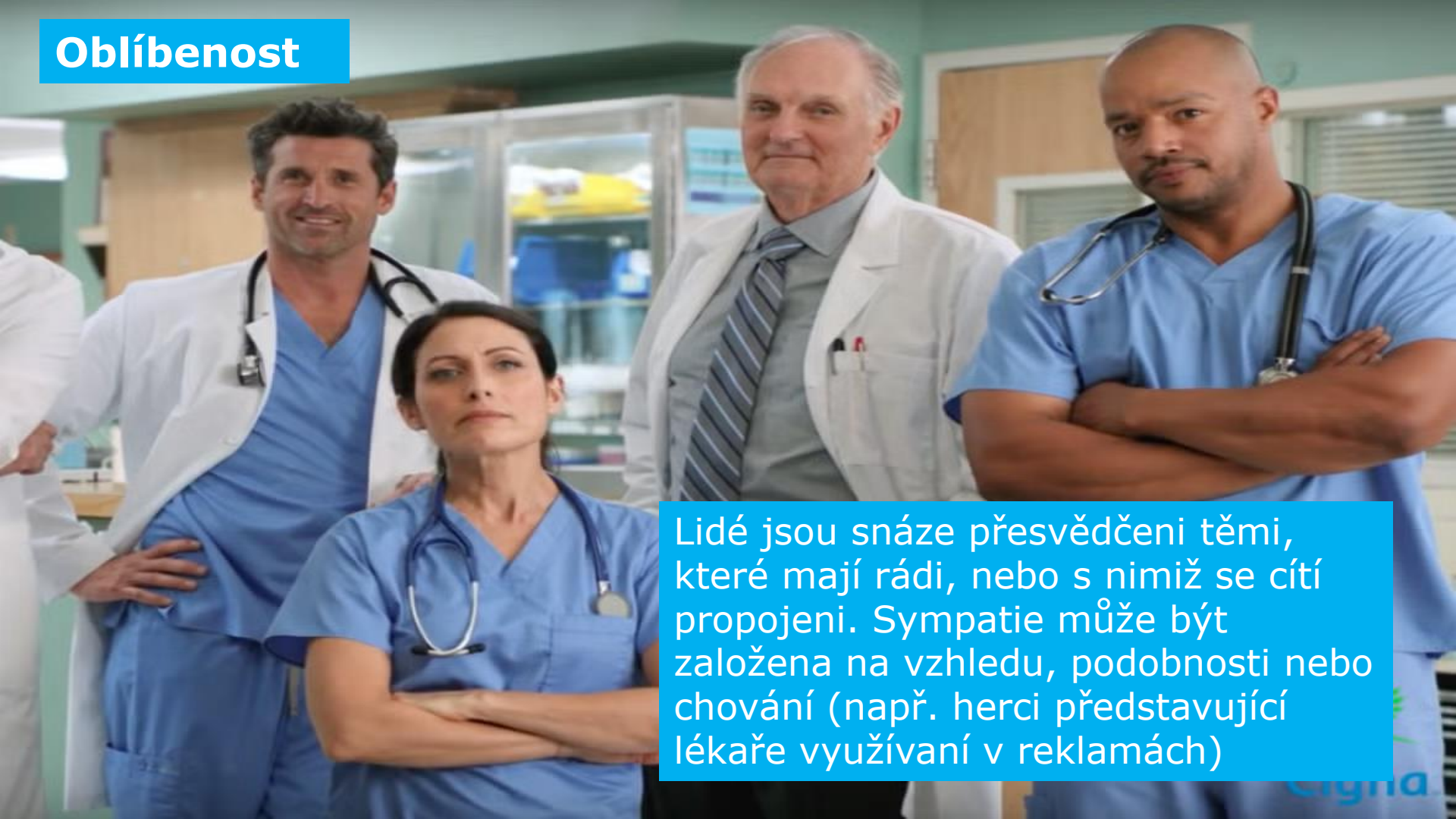
https://www.youtube.com/watch?v=o8BkzvP19v4

Autorita

Lidé mají tendenci následovat pokyny či rady odborníků, o nichž jsou přesvědčeni, že mají znalosti, zkušenosti nebo formální postavení.

Příkladem může být klasický psychologický experiment S. Milgrama z 60. let zkoumající úroveň poslušnosti vůči autoritám.
https://www.youtube.com/watch?v=jbKIkfk-wtc

Oblíbenost



Lidé jsou snáze přesvědčeni těmi, které mají rádi, nebo s nimiž se cítí propojeni. Sympatie může být založena na vzhledu, podobnosti nebo chování (např. herci představující lékaře využívaní v reklamách)

Vzácnost

Lidé přikládají vyšší hodnotu věcem, které jsou (zdánlivě) omezené, unikátní nebo jen dočasně dostupné, protože vzácnost je vnímána jako známka kvality nebo výjimečnosti.

Vyjednávání

Proces, při kterém dvě nebo více stran s odlišnými zájmy nebo potřebami hledají vzájemně přijatelnou dohodu.

Typy vyjednávání

Virtuální (Předstírané)

Typy vyjednávání

Soupeřící (kompetitivní)

Typy vyjednávání

Kooperativní

Typy vyjednávání

Principiální

Důraz je kladen na prosazovaní příslušných principů (např. spravedlnosti), které jsou při jednání důležitější než dosažení kompromisu, přijatelného pro obě strany.

Strategie a postup při vyjednávání

Zohledňování zájmů a potřeb jednajících stran a eliminace tzv. pozičního vyjednávání.

Prvním krokem je vyjasnění si vlastních zájmů a poté zaměření se na zájmy druhé strany.

Stanovení si **hranice možných ústupků**, mít alternativu pro případ nedosažení cíle v plné míře (BATNA – Best Alternative to a Negotiated Agreement).

Výběr **vyjednávacího stylu odpovídající situaci** a druhé straně.

Zásady při vyjednávání

Zrcadlete
Ptejte se
Buďte empatičtí a naslouchejte
Omezte JÁ
Omezte negaci
Nepodléhejte emocím
Snažte se najít společné zájmy
Hledejte řešení přijatelná pro všechny zúčastněné

Vyjednávací triky

Zainteresování protihráče

Předstírání neznalosti/naivity

Klamný cíl

Předstírání nezájmu

Otázky místo odpovědí

Časový tlak

K vyjednávání viz podrobněji Studijní opora, s. 78-82

Výsledky vyjednávání

Kolaps

Nedohoda
umožňuje
pokračovat později
v jednání např. za jiných
podmínek

Dohoda
ideální zakončení,
zohledňující zájmy obou
stran.

Shrnutí

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Přesvědčování může být nebo racionální (na základě logických argumentů) nebo neracionální, působící na emoce.
Mezi principy působící při přesvědčování patří reciprocity, závazek a důslednost, sociální schválení, autorita, oblíbenost a vzácnost (R. Cialdini).

Mezi zásady správného vyjednávání patří zohledňování zájmů a potřeb jednajících stran a eliminace tzv. pozičního vyjednávání.
Rozlišují se následující typy vyjednávání: předstírané, konfrontační, kooperativní a principiální.
Postup k úspěšnému vyjednávání zahrnuje vyjasnění si vlastních zájmů a poté zaměření se na zájmy druhé strany, stanovení si hranice možných ústupků, i alternativy pro případ nedosažení cíle v plné míře (BATNA – Best Alternative to a Negotiated Agreement).
Ideálním výsledkem vyjednávání je dohoda, která zohledňuje zájmy obou vyjednávacích stran.