

# DOTAZNÍK KOMUNIKÁCIA V TÝME

<b>Ako by ste ohodnotili:</b>	<b>Na škále od 1 do 5</b> 1 = nedostatočná, 3 = ako-tak, 5 = vynikajúca
Celkovú úroveň komunikácie v tíme?	
Kvalitu, množstvo a včasnosť informácií, ktoré dostávate?	
Efektívnosť hlavného komunikačného kanála v tíme (napr. e-mail, osobná komunikácia, telefón a pod.)?	
Mieru, v akej dôverujete ostatným v tíme, že nebudú verejne zdieľať súkromné diskusie alebo dôverné informácie?	
Prístupnosť členov tímu k požiadavkám iných?	
Úroveň angažovanosti všetkých členov tímu na tímových poradách?	
Mieru, v akej sa na tímových poradách otvárajú a riešia aj náročné alebo nepríjemné otázky?	

# KOMUNIKAČNÉ PRAVIDLÁ

## PRÍKLAD Z TÍMU

- Veci hovoríme priamo/adresne, aj pri potenciálnych konfliktoch.
- Pri komunikácii si vyjadrujeme podporu.
- Spôsob komunikácie prispôsobujeme človeku a situácii, avšak stále pri zachovaní adresnosti.
- Pred komunikáciou, resp. počas nej si vyjasňujeme cieľ/očakávanie.
- Zisťujeme, prečo má človek iný názor.
- Riešime vec, nie človeka.
- Počúvame čo a nie, kto hovorí. Inými slovami, udržujeme si odstup a neberieme veci osobne.
- Po dohode s niekým iným dodržiavame svoje sľuby – t. j. realizujeme zmenu.
- Ak som zaneprázdnená, ponúknem riešenie + overím si komfort druhej strany s riešením.
- Navzájom sa rešpektujeme – máme pochopenie pre neznalosť, neskúsenosť a sme otvorené navzájom si poradiť.
- Informácie posúvame ďalej, akonáhle sa k nim dostaneme.
- V prípade nedostatku informácií si ich aktívne zisťujeme (napr. telefonicky) + vyjasňujeme/overujeme si pochopenie.
- V e-mailovej komunikácii uvádzame cieľ/zmysel e-mailu, termín zadania a komu je e-mail určený.
- Cez zdieľané kalendáre komunikujeme svoju (ne)dostupnosť. Je každého zodpovednosť kalendár aktualizovať.
- Pri poradách vopred komunikujeme agendu + cieľ/očakávania.
- Informácie, ktoré sa týkajú všetkých, sú komunikované na poradách.

# MATICA ROLÍ A ZODPOVEDNOSTÍ

## Meno tímu:

Manažérsky tím v banke

## Ciele tímu:

- Úspešne prejsť štátnym auditom
- Spustiť program bankovníctva cez dílerov
- Rozšíriť ponuku portfólia v oblasti kreditných kariet

## Matica rolí a zodpovedností

Kritické úlohy a zodpovednosti	Členovia tímu							
	Jozef	Michal	Katarína	Petra	Milan	Patrik	Alena	Matej
Prieskum trhu kreditných kariet					P		S	
Pripraviť marketingovú kampaň na kreditné karty					P		S	
Spustiť direct mail pre kreditné karty			P				S	
Vytvoriť protokoly rizík		S				P		
Uskutočniť kontrolu kvality faktúr pre oblasť kreditných kariet		P					S	
Identifikovať bankových dílerov v regiónoch	S			P				S

P = Primárna zodpovednosť

S = Sekundárna zodpovednosť

# MATICA ROLÍ A ZODPOVEDNOSTÍ

**Meno tímu:**

.....

**Ciele tímu:**

- .....
- .....
- .....

## Matica rolí a zodpovedností

Kritické úlohy a zodpovednosti	Členovia tímu							

P = Primárna zodpovednosť

S = Sekundárna zodpovednosť



# BATNA PLÁN B

## BATNA

Best Alternative To a Negotiated Agreement  
Nejlepší alternativa k vyjednávané dohodě

BATNA představuje náhradní řešení Vašeho zájmu, které budete zvažovat a srovnávat s různými nabídkami, jež dostanete v průběhu vyjednávání. Poskytne Vám oporu a ochrání Vás před přijetím takových podmínek, které jsou pro Vás nevýhodné, ale i před odmítnutím těch výhodných.

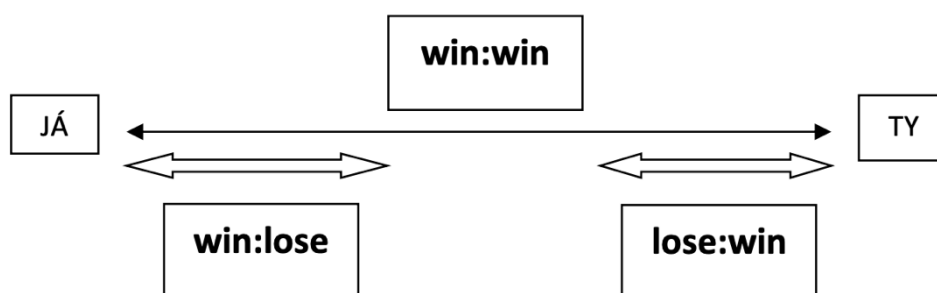
## Jednotlivé kroky při vytváření BATNA

- Vymyslete seznam aktivit, které můžete podniknout, nepodaří-li se dospět k dohodě.
- Vylepšete některé z nejlepších nápadů a převedte je do podoby praktických alternativ.
- Předběžně vyberte alternativu, která se Vám jeví jako nejlepší pro použití, když vyjednávání neskončí dohodou.

## Proč je BATNA důležitá

- Čím větší je ochota vyjednávání opustit, tím větší je sebedůvěra, síla prezentovat zájmy a tím pevnější základ pro dohodu.
- Přestože nemusíme svou BATNA sdělovat přímo, zvyšuje naši jistotu a je tak druhé straně sdělována neverbálně.
- BATNA dokáže vyvážit poziční výhodu druhé strany.

# POZIČNÍ VYJEDNÁVÁNÍ



## V rámci pozičního vyjednávání platí:

Čím větší zisk pro mě, tím větší ztráta pro druhou stranu a naopak.

## Důležité body v průběhu pozičního vyjednávání

- Otevírací nabídka – první vyřčená nabídka, která je pro nás výhodnější než náš optimální cíl, často „ideální“ cíl.
- Otevírací postoj – rozhodnutí, nakolik budeme ve vyjednávání drsní, agresivní nebo naopak shovívaví.
- Počáteční ústupky – počáteční ústupek v sobě nese zprávu pro druhou stranu o dalším způsobu a postupu vyjednávání – nakolik jsme ochotni ustupovat, jak dlouhá cesta je ještě před námi.
- Finální nabídka – otevřené vyjádření minimálního cíle.

# POZIČNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

## Nevýhody pozičního vyjednávání

- Z vyjednávání se stává souboj
- Daleko více se do hry dostává osobní prestiž, snaha zachovat si tvář
- Argumentací dochází k omezování možných pozic, které v průběhu vyjednávání zastáváme
- Snižuje možnost změny postoje – může vést k „zákopové válce“
- Zapomíná se na zájmy v pozadí, které by se měly sladit
- Staví do konfliktu předmět vyjednávání a vzájemné vztahy (buď jedno, nebo druhé)



# INTEGRATIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

Hlavní přínos - zaměření na analýzu a řešení problémů, na hledání společných zájmů, cílů.

## Charakteristika integrativního vyjednávání

- Hledání společných zájmů
- Snaha o maximalizaci společného a minimalizaci rozdílů a snaha o spokojenost na obou stranách
- Společné hledání řešení
- Otevřená výměna informací
- Navrhování dohody a výběr z různých variant řešení

## Zásady integrativního vyjednávání

- Hlavním nástrojem integrativního vyjednávání jsou otázky.
- Otázky nám umožňují získat co nejvíce informací o zájmech druhé strany.
- Zásadní otázkou v integrativním vyjednávání je otázka: Proč?
- Za postojem vždy stojí určitá základní motivace, kterou byste měli objevit, která Vás posune blíže k vlastním zájmům oponenta, tedy i k řešení.
- Znalost zájmů druhé strany umožňuje překonat původní pozici/návrh/nabídku a hledat taková řešení, která respektují zájmy obou stran.
- Identifikace shodného zájmu může být následována společným hledáním a generováním řešení. Vytvoření zcela nového řešení usnadňuje dohodu, protože ani jedna strana nemá pocit, že byla tou slabší a musela ustoupit od svého původního návrhu.
- Naplnění oboustranných zájmů zvyšuje pravděpodobnost výsledky win:win.

# INTEGRATIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

## Doporučené otázky

### Hledání zájmu:

- Proč navrhujete právě tuto možnost?
- Jaké jsou vaše priority? Na čem konkrétně vám záleží nejvíce?
- Které oblasti jsou pro vás prioritní? Které další oblasti jsou pro vás ještě důležité? Rozumím tomu dobře, že je pro vás nejdůležitější...?
- Ještě něco je pro vás klíčové?
- Co vás vede k tomu, že trváte pouze na této jediné možnosti?

### Možnosti:

- Co všechno se dá udělat pro to, aby... ? Ještě něco? Jaké máme možnosti?
- Jaké další možnosti máme? Co pro to mohu udělat já?
- Kdo by nám mohl pomoci? Už někdo řešil podobný problém? Co s tím uděláme? Co s tím můžeme udělat?
- Co můžu udělat, abychom dosáhli ještě lepší dohody?

### Podmínky:

- Za jakých podmínek by to pro Vás bylo přijatelné?
- Za jakých podmínek byste se byly ochotni účastnit daného projektu?
- Co by se muselo stát, abyste byly schopni dokončit projekt dle našich nových požadavků? Co bych měl udělat, aby se můj návrh pro vás stal přijatelným?

# INTEGRATIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

## Doporučené otázky

### Realita:

- Kdo mi s tím může pomoci, abychom dosáhli dohody?
- Co konkrétně od nás požadujete?
- Co přesně potřebujete k dokončení toho projektu?
- Co přesně myslíte, když říkáte, že se náklady budou muset navyšovat?
- Jaká je současná situace, současný stav?
- Do kdy jste schopni to za daných podmínek dokončit?
- Kdy jindy je možné s vámi o tom jednat?
- Kolik Vás to celkem stálo? Na základě čeho jste stanovili tuto cenu?
- Existuje ještě něco, co bych měl podle vašeho názoru vědět?

### Změna perspektivy:

- Co byste na mém místě dělal vy? Co byste mi radil?
- Jak by tento problém řešil XY?

### Hledání výjimky:

- Existuje nějaká výjimka?
- Existuje nějaká výjimka, kterou bychom mohli v tomto případě uplatnit?
- Znamená to, že nikdy nikdo na podobné pozici nedostal služební auto?
- Chápu to dobře, že za daných okolností, se nikomu nebude přidávat? Jak bych se mohl stát také výjimkou?
- Co musím udělat, abych se stal také výjimkou?
- Jaká kritéria musím splnit, abych to také dostal?

# KLÍČOVÉ ZÁSADY VYJEDNÁVÁNÍ

- Věnujte před vyjednáváním čas a pozornost přípravě. Uvědomte si své cíle, svou BATNA, uvažujte o vyjednávací strategii.
- Identifikujte co nejdříve vyjednávací strategie druhé strany a jednejte v souladu s nimi.
- Oddělujte pocity a fakta. V případě konfliktů se snažte zaměřit na konkrétní věci a obrátit svou pozornost do budoucna.
- Využívejte co nejčastěji integrativní vyjednávání.
- Protože nelze dosáhnout dohodu u každého vyjednávání, není potřeba se za každou cenu snažit dospět k dohodě.
- Uvažujte, co získáte tímto jednáním do dalších jednání.
- Zdokonalujte se ve vyjednávání na základě svých zkušeností prostřednictvím debriefingu.

# DOPORUČENÁ LITERATURA

Doplňkové značení publikací Vám napoví, jaký mají jednotlivé knížky přínos k rozvoji dovedností ve vyjednávání.

Nejvíce doporučeným autorem je dle mého názoru William Ury, od kterého lze v češtině získat i další knihy:

\*\*\* zásadní přínos \*\* užitečný přínos \* dobrý doplněk

Ariely, Dan: Jak drahé je zdarma. Práh 2009	***
Casse, Pierre: Jednání začíná za hodinu. Management Press, Praha 1994 ***	***
Cialdini, Robert: Vliv: síla přesvědčování a manipulace. BizBooks, 2012	***
Lewicki, Saunders, Barry: Negotiation (Readings, Exercises And Cases), Mcgraw- Hill/Irwin, New York 2007	***
Lewicki, Saunders, Barry: Negotiation, Mcgraw-Hill/Irwin, New York 2007	***
Malhotra, Deepak & Bazerman, Max: Negotiation Genius. Random House, 2008	***
Pink, Daniel: Prodávát je lidské. Jan Melvil, 2013	***
Thompson, Leigh L.: The Mind and Heart of the Negotiator, Pearson, 2005	***
Ury, William: Jak dosáhnout souhlasu. Management Press, Praha	***
Ury, Wiliam: Jak překonat nesouhlas. Management Press, Praha 1995	***

# DOPORUČENÁ LITERATURA

Bradbury, Andrew: Jak ovlivňovat druhé. Computer Press, Praha 2001	**
Bradbury, Andrew: Jak úspěšně prezentovat a přesvědčit. Computer Press, Praha 2001	**
Crawley John, Graham Katherine: Mediation for Managers, Nicholas Brealey Publishing, London 2002	**
Devito, Joseph A.: Základy mezilidské komunikace. Grada Publishing, 2001	**
Ehrenborg Jons, Mattock John: Přesvědčivé vystupování. Management Press, Praha 1995	**
Fisher Roger, Shapiro Daniel: Beyond Reason, Penguin Group, USA 2005	**
Heath, Chip & Dan: Made to Stick. Bantam books, 2007	**
Khan-Panni, Phillip: Mluvte k věci! Era Group, Brno 2002	**
Voss, Chris: Nikdy nedělej kompromis. Jan Melvil, 2016	**
O'Brienová, Paddy: Asertivita – Pracovní sešit. Management Press, Praha 1999	*
Rondon, Mike: Skupinové řešení problémů. Victoria Publishing, Praha 1991	*



# KONTAKT NA LEKTORA

[www.mk-consulting.cz](http://www.mk-consulting.cz)

+420 602 664 071

mk@mk-consulting.cz