



# Projektový Underground

## Vyjednávání

(dle knihy „Jak jsem potkal programy“)

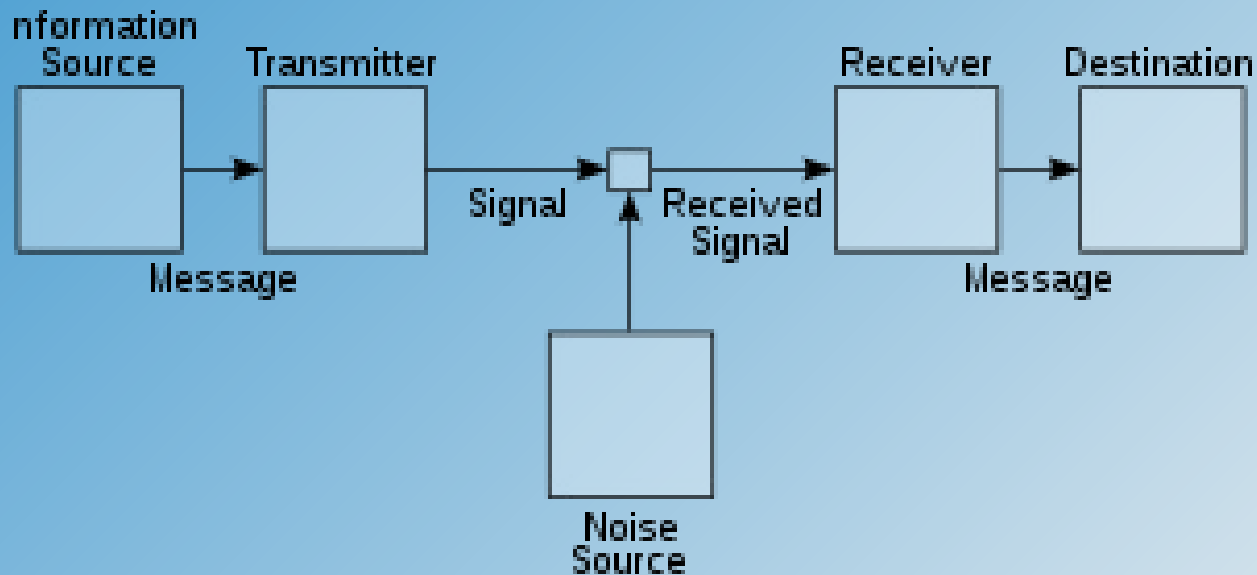
12.5.2022



# Projektový Underground

## 0. pár zásad na začátek

- Komunikační šum



# Projektový Underground



## 0. pár zásad na začátek

- Komunikační šum





# Projektový Underground

## 0. pár zásad na začátek

- Komunikační šum

Pan prezident dodává oslavám důstojné dramatickosti tím, že předvádí padlého rudoarmějce.



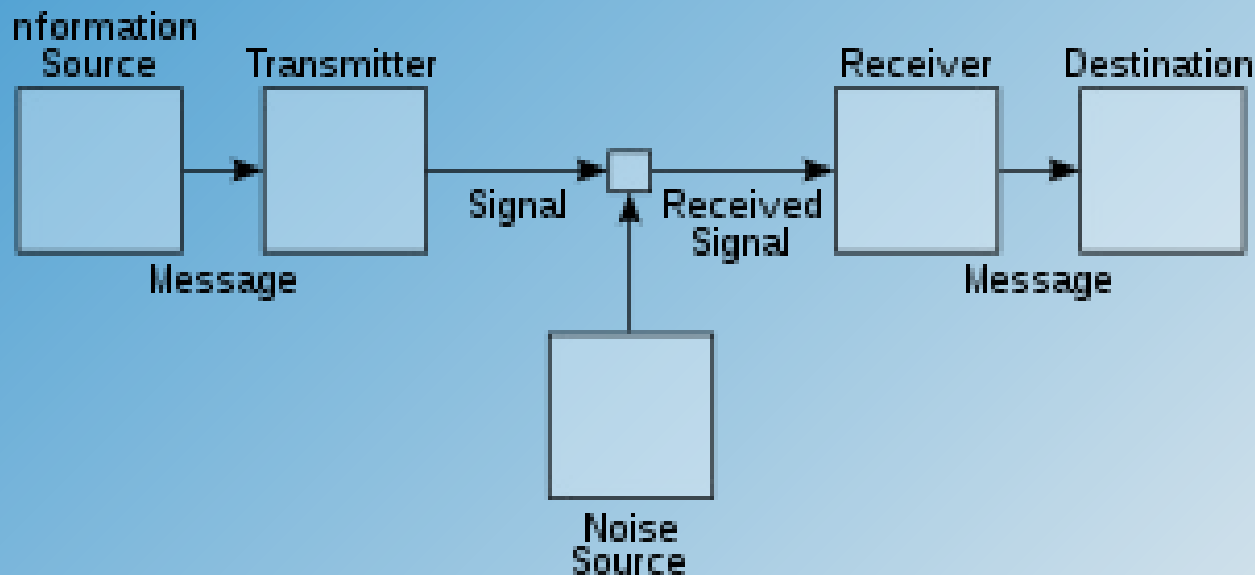


# Projektový Underground

## 0. pár zásad na začátek

- Komunikační šum?

Použijte zpětnou vazbu, tj. převyprávění





# Projektový Underground

## 0. pár zásad na začátek

- Vždy je základem motivace **Cui bono?** znamená v čí prospěch? Tedy proč mi to říká?
- Jak mi to říká? Tím zjistím jeho pohled na věc – komunikuje se to, co se považuje za důležité.



# Projektový Underground

## Průběh vyjednávání:

- 1. příprava,**
- 2. na úvod rozpoznání motivačního typu protivníka,**
- 3. vyzkoušíme kooperativní způsob jednání,**
- 4. a když to nepůjde, přecházíme k vyjednávání s nulovým součtem (kompetitivní).**
- 5. Následně případně vyhodnocení**



# Projektový Underground

## 1. příprava

- Je prokázáno, že předem připravená jednání vedou k lepším výsledkům, přesto se příprava velice často zanedbává.
- Plán B (náhradní řešení pokud se nedohodneme, a náklady na něj) = BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement)
- Pokud je to trochu možné, odhadnout i kde leží BATNA protivníka.





# Projektový Underground

## 2. motivační typ

- měkký (vztahový) vs. tvrdý (poziční)
  - u extrémů lze často zjistit předem
  - extrémně tvrdý (nemá dobré vztahy, zaměřen na minulost) → rovnou na kompetitivní vyjednávání, dohoda nemusí platit
- „barevné“ rozlišení
  - jak získává informace (extrovert / introvert)
  - jak funguje (intuice / poznání a smysly)
  - jak podněty zpracovává (racionální / citem)
  - jak z toho odvozuje závěry (usuzující / vnímající)
  - je to známé, ale pro okamžitý odhad složité.



# Projektový Underground

## 2. motivační typ

- na základě teorie vitality
- jde o motivaci, tedy o to, čím můžeme motivovat



**Objevovatel:** přijímání výzev, zaměření na věc; zájem o kreativní práci a svobodu

**Usměrňovatel:** možnost vlivu na jiné, hierarchie v uspořádání, dovedou přesvědčit a rádi soutěží, vnímaví a přizpůsobiví (PM)

**Slad'ovatel:** vše kolem lidí, mezilidské vztahy; požadavky na odpovědnost, samostatnost či kreativitu je výrazně demotivují

**Zpřesňovatel:** pečlivý dotahovač s jasným zadáním; nabídka přístupu k nadřízenému, (většinou nevyužijí) je určitou formu vyznamenání



# Projektový Underground

## 2. motivační typ

Intuitivně se používají takové argumenty, které osobně působí na mluvčího a tudíž on je považuje za přirozené. To je chyba.



Jak motivovat jednotlivé typy k tomu, aby nám přispěli kapitolou do Program Charteru?

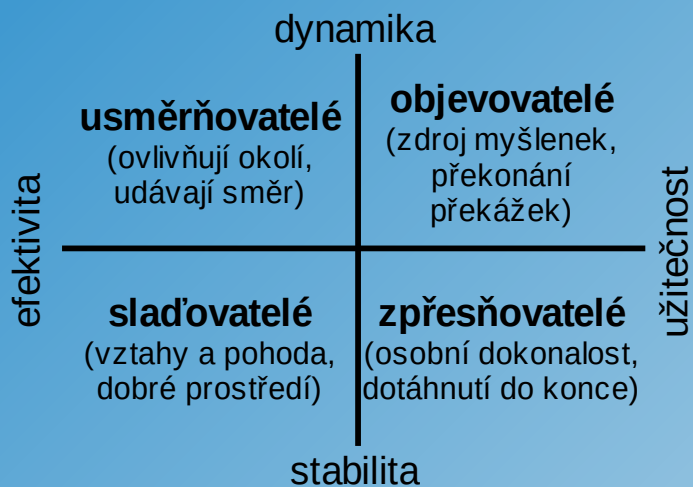
Objevovatel	
Usměřovatel	
Slad'ovatel	
Zpřesňovatel	



# Projektový Underground

## 2. motivační typ

Jak jej odhadnout? Podle reakce na kritiku nebo pochvalu



	Pochvala	Kritika
Objevovatel	Stručná akceptace, netrpělivost	
Usměrňovatel	Nafukování, uplatnění vlivu	Útočný odpor, bagatelizace
Sladčovatel	Kanalizace (odvedení jinam)	Snaha o uklidnění
Zpřesňovatel	Potěšení (někdy rozpaky)	Stručnost, odpor (skrytý)



# Projektový Underground

## 2. motivační typ

Reakce na neoprávněnou kritiku (**POZOR! eticky sporné!**)



Objevovatel	Silný odpor zacílený na předmět
Usměrňovatel	Silný odpor zacílený na původce
Sladčovatel	Omluvy, případně pasivní rezistence
Zpřesňovatel	Mlčenlivý vzdor



# Projektový Underground

## 3. kooperativní vyjednávání

- oddělit problém od osobnosti (jdeme něco vyřešit, ale nejsme nepřátelé)
- motivovat k přijetí společného závěru
  - Pozitivní vyjadřování vede k hledání řešení a kompromisu.
  - Negativní vyjadřování vede k hledání viníků, obhajování.

„Nemůžeme vám nabídnout nonstop servis.“	„Náš servis funguje od 8 do 20 hodin.“
„To je problém, potřebujeme stálou pomoc.“	„A co když se něco stane v noci?“
„Bohužel to opravdu nejde.“	„Podle zkušeností našich klientů, jim tento způsob vyhovuje, protože přes noc u nich na pracovišti nikdo není. Pokud byste měli nějaký problém, můžeme se pokusit ho řešit individuálně. Jak je to u vás s noční prací zaměstnanců?“
„Tak to se asi nedohodneme ...“	„No, občas někdo finišuje a je tam déle, ale po osmé jen výjimečně, to je pravda.“

# Projektový Underground



## 4. Kompetitivní vyjednávání

- Využít kotvení
  - nastavit na začátek extrémní požadavek, a pak z něj postupně slevovat
  - ústupky především v tom, co nás „nejméně bolí“
    - zvláště pokud taková věc má pro protivníka větší hodnotu než pro nás
  - zásadně za každý ústupek je nutné požadovat ústupek i od protivníka!
  - použije-li ji protivník, tak my též (protikotva)
    - pomáhá při tom humor, který protivníkovi naznačí, že tuto jeho „fintu“ dobře známe



# Projektový Underground

## 4. Kompetitivní vyjednávání

- Agrese ve vyjednávání - nenadálý útok před dalšími osobami
  - Může přijít kdykoliv, na tom je efekt založen
  - Bezradnost je to nejhorší → mít „instantní větu“
  - Tím se získá čas pro neemoční rozhodnutí co dál
- Nejagresivnější je mlčení
  - Může rozpálit protivníka „doběla“
  - Pozor při tom na řeč těla!!!





# Projektový Underground

## 5. Vyhodnocení

- Co když se narazí na těžko řešitelný problém?
  - Hledání příčiny
  - Co s problémem
  - Jak na určitého stakeholdera
- Osvědčila se „bálintovská skupina“ pro výjimečná řešení
- Nezávislá skupina cca 8 osob
- Přesně daný postup na cca 90 minut:
  - Problém - hlavní řečník prezentuje max. 5 minut, ostatní mlčí
  - Fakta - dotazy které směřují k faktům, cca 15 minut (optimálně pokud problém předem neznají)
  - Pocity - účastníci představují jak oni to vidí (cítí) ze svého pohledu, své obdobné zkušenosti, snaží se vcítit a libovolně se střídají (autor mlčí)
  - Doporučení - účastníci představují co by udělali oni (autor stále mlčí), popis akcí
  - Shrnutí - hlavní řečník poví co jej z té diskuze zaujalo a co použije

# Projektový Underground



## Otázky

- Co je nejdůležitější?
- Kolik času (let a zkušeností) vám trvalo k tomu, abyste už uměl na velice vysoké úrovni vyjednávat a dosáhl tak svého?
- Kdo všechno je ještě na projektu stakeholder?
- Liší se typ vyjednávání věkem? Mám na mysli to, že pokud jako méně zkušený PM musím vyjednávat s osobou (např. více technicky zaměřenou, starší, zkušenější), tak mé sebevědomí může být tímto vlivem oslabeno v případě konfliktu (v hlavě kolující myšlenka, že druhá osoba je zkušenější a má pravdu, apod.)
- Jak cca dlouho trvá vyjednávání se stakeholdery?
- Kdy už vyjednávání k ničemu nevede? Jak se to pozná a co s tím?



# Projektový Underground

- Děkuji
- Igor Luhan      *Igor.Luhan@mypmi.eu*