

Vyjednávání

Pojem vyjednávání

- ▶ Proces, při kterém se dvě nebo více stran dosáhnout dohody v určité věci tak, aby byly obě strany spokojeny. (Nejde však o pouhé dělání kompromisů)
- ▶ "Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál."
- ▶ Při vyjednávání je nutné najít rovnováhu mezi jeho lidskou a taktickou rovinou
- ▶ Umožňuje stranám ovlivnit výsledek i proces řešení sporu

Proč vyjednávat?

- ▶ Nejde pouze o vnucení svých zájmů
- ▶ Snaha nalézt realitu, ve kterém je daná transakce možná.

Přístupy k vyjednávání

- ▶ Jaký má být výsledek?
- ▶ 1. Vítěz – poražený
 - atraktivní, ale může být i škodlivé
 - často nedosažitelné
- ▶ 2. Vítěz – vítěz
 - Obě strany odcházejí spokojeny, což však neznamená, že obě získaly stejně
- ▶ 3. "Poziční vyjednávání"
 - Strany vědí, že jejich požadavky jsou nereálné a musí dojít k přiblížení pozic

Faktory ovlivňující vyjednávání

1. Čas
2. Informace
3. Moc

Typ vztahu

Jednorázové jednání

- ▶ Jde nám o hodnotu, máme tendenci se snažit získat co nejvíc
- ▶ Dlouhodobé jednání
- ▶ Hodnotou je samotná dlouhodobá spolupráce
- ▶ Typu vztahu je nutno přizpůsobit cíle i taktiku jejich dosažení.

Kritéria úspěchu

Styl vyjednávání je nutno zvolit podle toho, co považujeme za kritérium úspěchu


- ▶ Společná výhra
- ▶ Vlastní vítězství
- ▶ Objektivní spravedlnost
- ▶ Výhra protistrany
- ▶ Společná prohra
- ▶ Permanentní nedohoda

Přehled stylů vyjednávání

- ▶ Kompetitivní
- ▶ Kooperativní
- ▶ Principiální
- ▶ Virtuální
- ▶ Destruktivní
- ▶ Obětavé

Taktické aspekty vyjednávání

Způsoby ukončení vyjednávání

- ▶ Kolaps
 - ▶ Nedohoda
 - ▶ Přerušeni
 - ▶ Dohoda
- 

Dohoda

- 3 podmínky
 - vážnost
 - pochopení
 - prostor
- Nejsou-li splněny, stabilní dohoda nevzniká
- Jsou-li splněny, stabilní dohoda vzniknout nemusí, ale může

Batna

- Best alternative to a negotiated agreement
–jde o záložní variantu, kterou máme k dispozici pro případ nedohody
- Znalost vlastní batny chrání před sjednáním nevýhodné dohody, znalost batny vyjednávacího partnera umožňuje klást přijatelné požadavky


Batna

- ▶ Měřítko úspěchu vyjednávání
- ▶ Obecným cílem vyjednávání není sjednat libovolnou dohodu
- ▶ Obecným cílem vyjednávání spočívá ve sjednání dohody lepší než batna


Zájmy a moc v konfliktech

- ▶ Spolu s otázkou, co lidé chtějí získat, je spojena i otázka, co lidé reálně získat mohou
- ▶ Při řešení konfliktů potkáváme dva různé typy subjektů
 - nositele vlivu
 - nositele zájmu

Původ vlivu

- ▶ Vliv vyplývající z věcné podstaty konfliktu
 - ▶ Formálně vzniklý vliv
 - ▶ Neformálně vzniklý vliv
- 

Analýza zájmů

- ▶ Společné (konvergentní) zájmy
 - ▶ Souběžné (paralelní) zájmy
 - ▶ Protichůdné (divergentní) zájmy
- 

Příprava na vyjednávání

▶ Analýza

- Lidé – lidské zdroje a mezilidské vztahy
- Zájmy – absolutní x relativní
- Vliv – formální x neformální x z věcné podstaty konfliktu

▶ Postup

◦ Strategie

- V co má vyjednávání dlouhodobě vyústit (strategický cíl)
- Jaké vztahy s ostatními vyjednávacími stranami jsou žádoucí (strategicky vhodný styl vyjednávání)

◦ Taktika

- K naplnění strategických cílů slouží taktické prostředky
- Taktika zahrnuje různé okruhy témat – jaké vyjednávací triky využít, co předstírat, co říci na rovinu...

► Organizace

- **Prostor a čas**
- Roli hraje i poloha vyjednávačů – když vyjednávači sedí nebo stojí naproti sobě, podporuje to kompetitivní styl vyjednávání, naopak pozice bok po boku ho spíše tlumí
- Nepodceňovat ani časové aspekty – den v týdnu, hodina, využívání přestávek...

- **Lidé a technika**
- Nutno zvážit, jestli technika nebude vyjednávání komplikovat – znesnadnění výměny informací
- Nutno naplánovat i účast lidí, především stanovit, kolik lidí se vyjednávání zúčastní – důležitý i stejný počet lidí na každé straně vyjednávání, jinak kompetitivní střety

Lidské aspekty vyjednávání

Co všechno může rozhodovat o lidském chování?

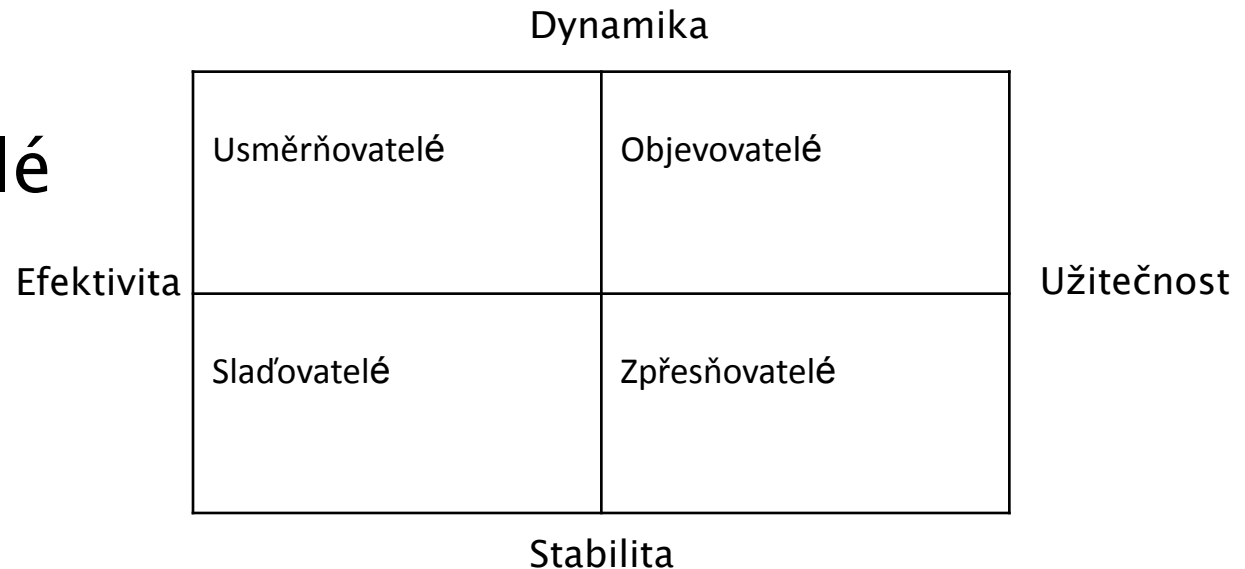


Zděděné aspekty

- ▶ Získané bez vlastního přičinění
- ▶ Rozdílné a sdílené
- ▶ Velký vliv ve vyjednávání
- ▶ Instinkty a archetypy
- ▶ Archetypální chování: lovec x kořist, cizí x vlastní, žena x muž, dítě x rodič

Motivační preference

- ▶ Objevovatelé
- ▶ Usměrňovatelé
- ▶ Slad'ovatelé
- ▶ Zpřesňovatelé



- usměrňovatel – usměrňovatel: permanentní konflikty
- objevovatel – objevovatel: oba mají potřebu nezávislosti
- usměrňovatel – objevovatel: tyto konflikty vyžadují nesymetrické řešení, obě strany je potřeba připravit na řešení
- usměrňovatel – zpřesňovatel: problém nastává, když má zpřesňovatel řídit usměrňovatele
- Z – Z, S – S: symetrické vztahy nebývají výbušné
- slad'ovatel – objevovatel: konflikty vznikají z nepochopení
- ostatní vztahy bývají pokojné

Naučené aspekty

- ▶ Získáváme během života
- ▶ Vědomé a nevědomé
- ▶ Vztahové vzorce chování

Vyjednávací týmy

- ▶ Stratég
- ▶ Pozorovatel
- ▶ Mluvčí
- ▶ Univerzální vyjednavač

Zásady řešení konfliktů a vyjednávání

Zásady vyjednávání I

- ▶ Práce se stabilitou
 - „Chraňte stabilitu!“
- ▶ Práce s emocemi
 - „Má-li konflikt povahu sporu, snažte se z něho udělat problém.“
- ▶ Práce s postoji
 - „Vyjednávajte o zájmech, ne o postojích.“

Zásady vyjednávání II

- ▶ Vyjednávat je nutné.
- ▶ Správné argumenty
- ▶ Otipujte si protistranu.
- ▶ Stanovte si minimální hranici.
- ▶ Emocionální síť
- ▶ Načasování

Zásady vyjednávání III

- ▶ Sebevědomí
- ▶ Schopnost vyjádřit svůj názor
- ▶ Být sám/sama sebou
- ▶ Být rozhodný/rozhodná

Zdroje:

- ▶ CLEGG, Brian. *Vyjednávání*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, iv, 123 s. ISBN 80-251-0582-2.
- ▶ PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 134 s. ISBN 978-80-247-4485-8.
- ▶ Projekt „Podnikavá žena – Vyjednávání a argumentace“, dostupné online na: http://www.podnikavazena.cz/web/i/File/Vyjednavani_argumentace.pdf
- ▶ Článek „6 hlavních zásad při vyjednávání“ na web. Stránkách kariéra bez hranic, dostupné online na: <http://www.karierabezhranic.sk/karierny-svet/zamestnanie/vyjednavanie/6-hlavnych-zasad/>