

Vojtěch Bednář

Strategie vyjednávání



Poděkování

*Autoři této publikace by rádi poděkovali
Ing. Dagmar Urbancové, Mgr. Janu Drahořovskému a dalším.*

Vojtěch Bednář

Strategie vyjednávání



Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

PhDr. Vojtěch Bednář

STRATEGIE VYJEDNÁVÁNÍ

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 4787. publikaci

Spoluautor:

Mgr. Petr Hlušíčka (kapitola 3.6)

Odpovědný redaktor Zdeněk Kubín
Sazba a zlom Milan Vokál
Zpracování obálky Jan Dvořák
Počet stran 160
Vydání 1., 2012

Vytiskla Tiskárna PROTISK, s.r.o.,
České Budějovice

© Grada Publishing, a.s., 2012
Cover Photo © fotobanka Allphoto.cz

ISBN 978-80-247-3858-1

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-7998-0 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-7999-7 (ve formátu EPUB)

OBSAH

1. Základní kameny vyjednávání	7
1.1 Umění se dohodnout	7
1.2 Vítězové a poražení	10
1.3 Strany vyjednávání	11
1.4 Vnější okolnosti	13
1.5 Vyjednávání a očekávání	18
1.6 Vyjednávání je proces	26
1.7 Vyjednávání je hra	27
1.8 Divadlo	28
1.9 Strategie ve vyjednávání	29
1.10 Strategie a taktika	31
1.11 Typy vyjednávání	32
1.12 Nástroje vyjednávání	39
1.13 Nemoci a chyby	45
2. Strategie pro vyjednávání	58
2.1 Úvod k popisu strategie	58
2.2 Nejběžnější strategie	59
2.2.1 <i>Strategie otevřeného, lineárního jednání</i>	59
2.2.2 <i>Strategie propozice a ústupku</i>	61
2.2.3 <i>Strategie dvou a více propozic</i>	67
2.2.4 <i>Strategie negativního vymezení</i>	70
2.2.5 <i>Strategie kompromisního trojúhelníku</i>	74
2.2.6 <i>Strategie úkroku z cesty</i>	76
2.2.7 <i>Strategie komplementárních cílů</i>	79
2.2.8 <i>Strategie zásadního ústupku</i>	83
2.2.9 <i>Strategie globální defenzivy</i>	85
2.2.10 <i>Strategie sektorové obrany</i>	89
2.2.11 <i>Strategie plánované negace</i>	90
2.2.12 <i>Strategie rostoucích požadavků</i>	91
2.2.13 <i>Strategie čistého nátlaku</i>	94
2.3 Vlastnosti strategií	95

3. Volba a použití strategie	99
3.1 Na úvod	99
3.2 Postoj k partnerovi a strategie	100
3.3 Cílování jednání	102
3.4 Volba strategie	103
3.5 Modelování strategie	107
3.6 Psychologická příprava	109
3.6.1 <i>Klíčové body</i>	109
3.7 Argumentační báze	118
3.8 Vyjednávání a vyjednávači – použití vyjednávacího týmu	121
3.9 Uplatňování strategie	125
3.10 Přístup k vyjednávacímu týmu protistrany	126
3.11 Hodnocení strategie	128
4. Strategie druhé strany	131
4.1 Na úvod	131
4.2 Co chce náš partner?	132
4.3 Příprava na obranu	138
4.4 Inkorporace strategií	145
4.5 Interakce strategií	146
4.5.1 <i>Dvě strategie lineárního vyjednávání</i>	147
4.5.2 <i>Lineární vyjednávání a strategie propozice a ústupku</i>	147
4.5.3 <i>Propozice a ústupek a strategie více propozic</i>	147
4.5.4 <i>Dvě strategie propozice a ústupku</i>	148
4.5.5 <i>Strategie propozice a ústupku a negativního vymezení</i>	149
4.5.6 <i>Dvě strategie kompromisního trojúhelníku</i>	149
4.5.7 <i>Strategie zásadního ústupku a globální defenzivy</i>	150
4.5.8 <i>Strategie propozice a ústupku a strategie rostoucích požadavků</i> ..	150
4.5.9 <i>Strategie čistého nátlaku a plánované negace</i>	151
4.5.10 <i>Strategie komplementárních cílů a zásadního ústupku</i>	151
4.6 Využití interakce	152
4.7 Význam strategie partnera	152
Rejstřík	154

1. ZÁKLADNÍ KAMENY VYJEDNÁVÁNÍ

Co se dozvíte v této kapitole?

Co je to vyjednávání? S jakými typy vyjednávání se můžeme setkat? Jaké jsou cíle vyjednávání? Jaká jsou očekávání jeho aktérů a co můžeme od vyjednávání reálně očekávat? Co jsou nástroje vyjednávání a jak je používat? Čím vyjednávání připomíná divadlo? Jak toho využít ve svůj prospěch? A proč bychom si měli rádi hrát...

1.1 UMĚNÍ SE DOHODNOUT

*Účelem válčení není padnout za svou zemi, ale přinutit nepřátele,
aby padli za tu svou.*
(sir Winston Churchill)

Vyjednávání. Na první pohled jednoduché slovo, které zná každý z nás už od malička. Přesto se za tímto slovem schovává velice komplikovaný proces, plný velkého množství rizik, komplikací, problémů i utajených míst. Jeho skutečné zvládnutí není vůbec jednoduché a vyžaduje celou řadu dispozic, znalostí a samozřejmě zkušeností. Mnoha z nich se budeme věnovat v této knize, avšak než se k nim dostaneme, pojďme si položit zásadní, naprosto základní otázku. Není jí – ve vztahu k **vyjednávání** – nic menšího než: Co to doopravdy je?

Možná si řeknete, že tato otázka je příliš jednoduchá, než aby stálo vůbec zato hledat na ni odpověď. Přesto, zkuste to, alespoň na okamžik. Možná zjistíte, že **definovat vyjednávání** není vůbec tak jednoduché, jak **samozřejmě** se nám toto slovo na první pohled zdá.

Není se co divit. Mnoho pojmů, se kterými jsme totiž zvyklí každodenně žít a operovat, není jednoduchých ani snadno definovatelných; a právě tak je to s vyjednáváním. Samozřejmě, existují různé druhy vyjednávání: obchodní, politické, strategické, kariérní, krizové, jejich výčet by mohl být takřka nekonečný. Žádný výčet ale neodpovídá na otázku podstaty. A právě proto je nezbytné, abychom se, chceme-li hovořit o strategiích vyjednávání, na ni dovedli odpovědět sami. Nuže vezme, že:

Poznámka

Vyjednávání je komunikační proces, do něhož vstupují nejméně dvě strany, které mají z nějakého důvodu zájem na společné věci. Účelem tohoto procesu je najít stav, kdy se obě, respektive všechny strany dohodnou na takovém uspořádání zájmové věci, které je pro ně akceptovatelné.

Výše uvedená poznámka není ani zdaleka jedinou možnou a už vůbec ne jedinou správnou definicí vyjednávání, ale pro účely naší knihy se jí budeme držet a budeme jí používat. Přiznejme si už na začátku, že v některých ohledech je to definice svazující. Proč?

- Předpokládá, že všechny strany, které se vyjednáváním účastní, jsou stranami s víceméně stejnou mírou svobody.
- Znemožňuje v procesu vyjednávání používat strategii „atomové bomby“ (blíže k ní v příslušné části) a v zásadě také vyhrožování odstoupením od vyjednávání, které by druhou stranu drasticky poškodilo; samozřejmě s výjimkami, jimž se budeme věnovat.
- Je založena na předpokladu, **že každé vyjednávání může vést k cíli, který je akceptovatelný všemi**. Je samozřejmě otázkou, kdy k takovému cíli dojdeme, kolik nás to bude stát energie a zda se cílem postupně neukáže být něco jiného, než jím bylo na začátku.
- Kategoricky předpokládá, že jakkoli bude výsledek vyjednávání pro konkrétní stranu výhodný nebo nevýhodný, všichni zúčastnění k němu dospějí **dobrovolně**, tedy z vlastní vůle. Stručně řečeno, vyjednávání s pistolí (nebo již zmíněným argumentem atomové bomby) v ruce ve skutečnosti není vyjednáváním, ale spíše vydíráním. Smyslem této knihy není hodnotit, zda takové vydírání je či není etické, ale určitě je správné nazývat věci jejich pravými jmény – a stránky, které čtete, jsou věnovány **vyjednávání**, a nikoli **vydírání**.

Přes tyto nedostatky považujeme naši definici za natolik nosnou, že ji neopustíme a že ji budeme považovat za základ všeho, čemu se v této knize budeme dále věnovat.

V předchozích odstavcích jsme u cílů vyjednávání několikrát použili slovo **cíl** a **konečný stav** vyjednávání. Pro tento cíl či domluvený stav se používá slovo **dohoda** nebo o něco více formálně znějící pojem **konsenzus**. V následujících kapitolách budeme používat střídavě oba termíny s tím, že žádný z nich nepreferujeme a jejich význam vidíme na přibližně stejné úrovni.

Hovoříme-li o konsenzu či dohodě, dost možná se vám automaticky vybaví další slovo spadající správně do terminologie vyjednávání, a sice **kompromis**. Protože i ono je pro nás velmi důležité, bude dobře, když si je definujeme a odlišíme od obou dříve jmenovaných:

Poznámka

Konsenzus či dohoda je vzájemná shoda na určitém problému. **Kompromis** označuje ten stav konkrétního problému, na němž se všechny zúčastněné strany dohodly a který vždy vyžaduje, **aby všechny zúčastněné strany poněkud ustoupily ze svých původních pozic a požadavků**. V zásadě tedy platí, že i když je většina konsenzů ve skutečnosti kompromisy, nemusí tomu tak být zcela vždy a klidně se můžeme dostat do stavu, kdy – ačkoli dosáhneme kompromisu – nebude se jednat o konsenzus, neboť nebude naplněna podmínka vzájemné shody.

Ze všeho, co zde bylo definováno, plyne, že vyjednávání není pouze proces, ale složitý systém, který je z velké části ovlivněn nejenom **svou věcnou složkou** – tedy předmětem a cíli jednotlivých účastníků. Na jeho průběh a samozřejmě výsledky má velký vliv schopnost účastníků tento proces vést. Umění vyjednávat, používat strategie, a tedy stručně řečeno:

Umění se dohodnout.

Právě „o tomto“ jsou všechny nástroje, techniky a strategie vyjednávání, o kterých zde budeme pojednávat. A právě to je ve skutečnosti ta základní, jediná relevantní **strategie vyjednávání**.

1.2 VÍTĚZOVÉ A PORAŽENÍ

Vyjednávání je někdy přirovnáváno ke sportovní soutěži, či přesněji řečeno k zápasu. Do zápasu vstupují dvě strany v podobné situaci s podobnými možnostmi, aby z něj jedna z nich vyšla jako **vítězná** a druhá jako **poražená**. Poražená strana akceptuje pravidla a hraje podle nich, proto – přeneseno na vyjednávání – je porážkou to, když dobrovolně, čili v souladu s naší definicí, přiznáme převahu, tedy vítězství druhé strany.

Ve sportu či v zápase se vzácně může stát, že utkání skončí **remízou**. Remíza je stav, kdy ani jedna strana nevyhrává. Zde podobnost s vyjednáváním končí. V naprosté většině vyjednávání totiž **reálně může nastat situace, ve které vyhrávají všechny strany**. Stejně tak se ale může stát, že nevyhrává žádná. Na rozdíl od sportu pak ale nejde o remízu, nýbrž o **prohru všech zúčastněných**.

Pro popis možných výsledných situací se běžně používají pojmy z angličtiny pro vítězství (Win) a prohru (Lose). Možné situace jsou pak definovány jejich vzájemnými kombinacemi. Možnosti těchto kombinací se pokusíme definovat v následující tabulce (je, obdobně jako budou ostatní v této knize, popsána pro vyjednávání **bilaterální**, tedy o dvou rovnoprávných stranách).

Strana A	Strana B	Výsledek
Win	Win	Oboustranné vítězství a užitek
Win	Lose	Vítězství právě jedné ze stran
Lose	Lose	Prohra všech; krach vyjednávání

Poslední z popsaných situací, tedy Lose–Lose, někdy přirozeně pociťujeme, máme-li dojem, že jsme ve vyjednávání **sice dosáhli kompromisu, ale za cenu velkých ztrát, a že druhá strana je na tom podobně**. Není to úplně přesné, protože **už jen to, že jsme kompromisu dosáhli, znamená, že tento stav je výhodnější než opuštění jednání** (k tomu dále viz „BATNA“). Dost často se s odstupem času ukáže, že právě taková situace ve skutečnosti byla vítězstvím.

Pokud se snažíme **cílovat naše vyjednávání**, a to bychom měli, pak výsledkem, za kterým směřujeme, by – pokud je to jen trochu možné – měla být **vždy situace Win–Win**. Na první pohled to vypadá trochu nesmyslně. Chceme přeci, abychom zvítězili, a co se stane s druhou stranou, není až tak podstatné. Ale skutečnost je jiná. Je to právě rozdíl mezi vyjednáváním a sportovní soutěží. Může se velmi snadno stát, že s druhou stranou budeme konfrontováni opakovaně, stává se, že druhá strana bude o nás rozšiřovat reference, a také může dojít

k tomu, že druhá strana nynějšího vyjednávání bude v nějaké časové perspektivě **intervenčním faktorem** ve vyjednávání zcela jiném. Z těchto (a dalších) důvodů je **takřka vždy dlouhodobě výhodné usilovat o Win–Win výsledky vyjednávání**, a to i tehdy, kdy z **krátkodobého hlediska je jednoznačně lepší druhou stranu porazit a dosáhnout Win–Lose**.

Poznámka

Ač můžeme druhou stranu vyjednávání označovat jakkoli (v této knize budeme používat termíny „další strana“, „protistrana“ a jiné), vždy mějme na paměti, že se jedná především o **partnerý ve vyjednávání**, dokonce i kdyby šlo o nátlakovou organizaci.

1.3 STRANY VYJEDNÁVÁNÍ

Až doposud jsme předpokládali vyjednávání, které má **právě dvě strany**. I když takových je v praxi většina, můžeme se setkat také s vyjednáváními, ve kterých najdeme více aktivních stran. Těmto vyjednáváním se říká **multilaterální**, na rozdíl od **bilaterálních** se dvěma stranami. Pokud jste někdy hráli úpravu šachů pro tři hráče, pak víte, o kolik je taková hra náročnější než její tradiční podoba, zvláště s ohledem na možnost, že **ne za všech okolností musí každá strana hrát pouze za sebe** – tedy že mohou nastávat krátko- či dlouhodobé **strategické aliance**. Multilaterálnímu vyjednávání se budeme věnovat v příslušné kapitole této knihy. Je ale dobré, když si již zde uvědomíme, že ve vyjednávání **nemusí být všechny strany přítomny v otevřené podobě**.

Již dříve jsme použili pojem „**intervenující faktor**“. Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují vyjednávání tím, že posouvají zájmy, cílování a chování jednotlivých stran. Intervenujícím faktorem ale stejně dobře může být také **skrytá strana vyjednávání**. Většinou se jedná o na první pohled „neviditelnou“ stranu, účastníci se vyjednávacího procesu, která v něm ale není přítomna v explicitní podobě, ale **pouze formou svého vlivu na některou ze stran jednajících**. Takový intervenující faktor na první pohled nemusíme odhalit. Daleko častější je, že jeho existenci tušíme, ale nevíme, o koho se přesně jedná, ani jakým směrem je jeho působení přesně namířeno, respektive k jakému cíli směřuje. Pokud pak víme, o koho se jedná, nevíme to jistě, a známe-li jeho motivaci a směřování, neznáme instrumenty, které používá. „Neviditelná“ intervenující strana je faktorem, který standardní vyjednávání velmi hrubě narušuje, ale jehož se v praxi nemůžeme zbavit. Jeho vliv lze minimalizovat snahou o „**otevřené vyjednávání**“, ale v praxi nelze nikdy garantovat, že tato snaha bude úspěšná.

Někdy se stává, že do vyjednávání vstupuje takzvaná **destruktivní strana**. Její stěžejní vlastností je, že chce, aby vyjednávání skončilo krachem, a toto je její jediný cíl. Pokud takový (pro destruktivní stranu očekávaný) výsledek vyjednávání definujeme způsobem, který jsme použili výše, pak neakceptuje nic jiného než **Win = (Lose, Lose)**, přičemž obě prohry jsou podmínkou její výhry. Stav, ve kterém se vyskytne taková strana, říkáme **toxické vyjednávání**. Pokud je destruktivní strana ve vyjednávání rovnoprávná, znamená to (bohužel), že vyjednávání **nemůže skončit jinak než X – Lose – Lose** (X může být obojí), tedy že prohraji buď oba skuteční hráči, nebo úplně všichni.

Poznámka

Výše popsaný stav vám možná připomíná klasické české přísloví „když se dva hádají, třetí se směje“, ale není to přirovnání příliš přesné, hlavně proto, že toxické vyjednávání je hádkou, kterou indukuje destruktivní strana. Jestliže narazíme na takový stav, existují jen dvě možnosti jeho řešení: destruktivní stranu od vyjednávání odstavit, nebo definovat, že cílem vyjednávání v našem případě není umožnit její výhru a s tímto cílem odstoupit. V prvním případě hrozí riziko, že se destruktivní strana stane neviditelným intervenujícím faktorem, ve druhém se může stát, že bude naplněn její cíl (X – Lose – Lose).

Všechny strany vyjednávání by za ideálních okolností měly být rovnoprávné. V praxi se ale velice často stává, že některá ze stran **s sebou nese autoritu, která je závazná i pro druhou**, a těžiště vyjednávání se tím posouvá spíše k ní. Kdybychom užili naší sportovní terminologie, je to něco podobného, jako kdyby se rozhodčí stal současně hráčem jednoho z fotbalových mužstev. Z praxe asi nejběžnějším příkladem takového **asymetrického vyjednávání** je vyjednávání s úřady a všemi typy veřejných institucí. Tyto instituce jsou nositeli vyšší autority a zároveň stranami vyjednávání. Jejich specifikem – alespoň v podmínkách standardního právního státu – je, že moc, kterou vykonávají, je zároveň zavazuje, což znamená, že vyjednávání **nemohou vést voluntaristicky**, ale vždy s ohledem na druhou stranu. I přesto ve vyjednávání s nimi asymetrie přetrvává a nejedná se o klasický stav rovnocenných partnerů.

Něco podobného může nastat, když spolu vyjednávají strany, které jsou ve výrazné materiální či pozicní asymetrii (např. malý subdodavatel vyjednáva o cenách s globální firmou, která je jeho odběratelem). Z pohledu silnější strany je dodržování jakýchkoliv zásad férovosti a transparentnosti vyjednávání a snahy o dosahování Win–Win situací čistou dobrovolností. Na druhé straně ale málokdy nastává situace, ve které by se strana vyjednávání **chtěla chovat exploatačně**, tedy snažit se dosáhnout vítězství za každou cenu, a zejména za cenu poškození strany druhé. Asymetrie často (byť pochopitelně ne vždy) ve

skutečnosti vzniká u strany zdánlivě slabší. Ta se totiž ke svému partnerovi chová s přehnaným respektem a někdy i se **syndromem služebníka** (jemu se budeme věnovat jinde), což má za následek nevědomé vyvolání takového chování na straně silnější.

Nesnáším tuhle devótnost poddaných!

(Princ Drsoň v divadelní hře Dlouhý, Široký a Krátkozraký, J. Cimrman)

Existují typy vyjednávání, ve kterých vystupují i jiné strany než jen účastníci, kteří mají na vyjednávání bezprostřední zájem. Do vyjednávání mohou vstupovat strany, jejichž úkolem je **ho řídit, regulovat nebo katalyzovat**, aniž by měly bezprostřední zájem na konkrétním výsledku, respektive stály na některé z jednajících pozic. Těmito stranami mohou být **rozhodčí, mediátoři, facilitátoři, sekundanti a další typy podobných profesí**. Jejich úlohu i význam si popíšeme v následujících kapitolách, zde však konstatujeme, že existují a je dobré vědět, že jejich přítomností může vyjednávání získat nejenom správné tempo a směr, ale mohou i odblokovat vyjednávání, které by jinak nebylo možné.

Co není vyjednávání

Ve filmu *Pátý element* hlavní hrdina, ztělesněný populárním hercem Bruceem Willisem, předvádí originální formu vyjednávání s gangem smrdutých a tupých mimozemšťanů. Poté, co konstatuje, že Mangalořané (to je název mimozemské rasy, toho času držící několik rukojmích a dožadujících se vyjednače) nebudou bojovat bez svého vůdce, se prohlásí za osobu pověřenou k vyjednávání a následně veliteli gangu ustrelí hlavu. Na otázku „Chce tady ještě někdo vyjednávat?“ zbývající Mangalořané pochopitelně nedovedou odpovědět.

1.4 VNĚJŠÍ OKOLNOSTI

Umění vyjednávání je mnohem více než mnoho jiných postiženo řadou nepravd a mýtů. Jedním z těchto mýtů, velmi silně prosazovaným začínajícími i zkušenými vyjednači, je, že jejich práci (tedy vyjednávání) neovlivňují žádné vnější okolnosti. Jinými slovy – jsou schopni se plně a naprosto soustředit pouze na samotné vyjednávání a nepodléhat ničemu vnějšímu, co se samotným vyjednáváním nemá žádnou spojitost. Pokud i vy věříte tomuto omylu, zkuste se, prosím, zamyslet a odpovědět si na následující otázky:

? Otázka

Nakolik vaši schopnost vyjednat ovlivňuje vaše aktuální nálada? Dovedete svou náladu utlumit tak, aby na vás neměla vliv? Pokud ano, kolik vás to stojí energie? A kde pak ta energie chybí? Když už vás tedy ovlivňuje vaše nálada, jak moc tuto náladu ovlivňuje tak banální věc, jako je počasí; zda prší, nebo svítí slunce? Jaký je atmosférický tlak? Tedy, nakolik počasí ovlivňuje vaši schopnost vyjednat?

Výše uvedený příklad s počasím ovlivňujícím vyjednávání je velmi banálním, ale současně dobře ilustruje, jak moc jsme všichni **prakticky nepřetržitě ve vleku vnějších okolností**. Může to vypadat jako paradox, ale jediná efektivní cesta, kterou můžeme změnit a řídit naše ovlivnění vnějšími okolnostmi, je, že si toto ovlivnění **uvědomíme a že s ním začneme pracovat**. Současně bychom si měli uvědomit ještě jednu věc: Zatímco některé vnější vlivy působí na strany vyjednávání asymetricky, tedy na každou jinak, mnoho dalších působí symetricky, tedy na všechny strany přibližně stejně. Obojího je možné využít. Zatímco v případě symetricky působících můžeme zjistit, co daná okolnost dělá s námi, a na základě toho pak lépe působit na druhou stranu vyjednávání, protože to u ní nebude příliš jiné, asymetricky působící vliv můžeme využít, pokud o něm víme. I když to může být z etického hlediska věcí na hraně únosnosti, asymetrické vlivy můžeme někdy využít také ve svůj vlastní prospěch. Nikdy by to ale nemělo být vůči druhé straně vyjednávání žádným způsobem ponižující ani příliš nápadné.

Příklad

Delegace jisté obchodní společnosti byla na jednání u zahraničního partnera, který byl jejím významným dodavatelem. Vše probíhalo velmi hladce do okamžiku, než přišla řada na otázky cenové politiky pro následující období. Jednání, jemuž byl vyhrazen celý den, se vedlo v zasedací místnosti bohatě vyzdobené místními květinami. Ty zde byly „pro uctění hostů a zdar obchodu“, ale jejich pronikavá vůně byla pro Čechy velmi nepříjemná. Odmítnout výzdobu bylo nemožné, jednat s ní velmi komplikované a všichni toho měli brzy dost. Až cestou zpět do vlasti si mnozí ze členů delegace uvědomili, jak velmi vůně květin „pro štěstí“ ovlivnila jejich ochotu přistupovat na konkrétní částky.

Vnějších okolností ovlivňujících vyjednávání existuje celá řada a prakticky je nelze postihnout všechny. Co ale můžeme – a co bychom měli –, je uvědomit

si ty, které mají na naši schopnost vyjednat **významný vliv**, a následně se je snažit reflektovat. I zde platí paradoxní zásada, že snaha o nastavení jednostranně výhodných vnějších podmínek je (pokud se přežene) stejně tak krátkodobou výhodou, jako dlouhodobým problémem. Hodně by o tom mohli vyprávět zástupci zahraniční firmy popsané v předchozím příkladu, kteří byli o něco později při své návštěvě Prahy konfrontováni s naplno běžící klimatizací, jež z nich udělala krátkodobě polární výpravu a způsobila, že by přes nachlazení své květiny štěstí necítili, ani kdyby byli v jejich bezprostřední blízkosti. Samozřejmě v praxi situace obvykle nedojde do takového extrému, můžeme ale být konfrontováni s mnoha jinými snahami o „navracení“ podmínek. To úspěch našeho vyjednávání kazí, a navíc nám velmi často znemožňuje koncentrovat se na jádro problému, tedy na vyjednávání samotné.

Vnější podmínky, mající vliv na vyjednávání, můžeme rozdělit do několika kategorií a definovat – což se nám velmi hodí v procesu přípravy celého procesu. Podívejme se na ně blíže. Jsou to:

1. Přírodní podmínky a vlivy „vyšší moci“

Sem patří kromě počasí také všechny ostatní okolnosti, které spoluurčují charakter vyjednávání a které nemůžeme ovlivnit ani my, ani žádná další strana. Je jedno, zda tyto podmínky působí v náš prospěch či neprospěch, zda jsou jejich účinky symetrické nebo asymetrické.

2. Prostředí pro vyjednávání

I když slovo „prostředí“ svádí k tomu, myslet si, že půjde pouze o to, kde se nacházíme, jak je to tam zařízeno a zda se vedle nepracuje s bouracím kládívem, prostředí pro vyjednávání není pouze **fyzické**, ale také **sociální**. Každé místo má svou **atmosféru**, danou celou řadou faktorů, a tato atmosféra má na zdárný průběh jednání vyšší vliv, než si někdy můžeme myslet. Důležité je, aby zvolené prostředí pokud možno nebylo pro nikoho nepohodlné, ale také aby nebylo neznámé. Příklad s klimatizovanou místností (viz výše) byl pouze jeden z mnoha možných. Vyjednávání můžeme vést ve formálním nebo neformálním prostředí (obojí výrazně ovlivňuje chování všech zúčastněných). Zatímco ve formálním prostředí se máme tendenci chovat více rezervovaně, více dodržujeme dané věci, jsme spíše ochotni respektovat cizí pravidla a také – a to je důležité – více se držet merita jednání i směru vyjednávání, neformální prostředí nám poskytuje daleko větší volnost. Důsledkem toho obvykle je, že:

- Ve formálním prostředí se lépe vyjednávají věci technicistního charakteru a obecně detaily, které vyžadují přesnost.

- Ve formálním prostředí se sice nemusíme cítit pohodlně, ale jednání je pro nás mnohem **více předvídatelné**.
- V neformálním prostředí jsme spíše schopni dosáhnout koncepční shody (to pochopitelně neplatí vždy a pro všechny).
- V neformálním prostředí se lépe hledá obecný kompromis a více zde účinkují **společné styčné body** jednání.

Aby kouzlo neformálního prostředí fungovalo, musí platit zásada, že toto prostředí musí respektovat všechny zúčastněné strany. Pokud například pozveme protistranu do prostředí, které je pro nás neformální a příjemné, ale pro ni nikoli, může se stát, že si zde bude připadat naopak velmi nepříjemně.

Příklad

V jedné české firmě se vrcholový management na nejdůležitějších schůzkách obvykle potkával v sauně. Bylo to pro všechny přirozené a byli na to již zvyklí. Když firma absorbovala bývalého konkurenta, začali její manažeři tuto praxi uplatňovat i v rámci vedení převzaté firmy. To však na něco podobného nebylo absolutně zvyklé. Jednání v sauně tak pro některé zúčastněné bylo velmi nepříjemnou záležitostí, a když se ho odmítli zúčastnit, zjistili, že jsou mimo místa, kde se rozhoduje o nejdůležitějších věcech. Neformální prostředí tak možnost dohodnout se na klíčových rozhodnutích spíše znemožňovalo, než aby mu napomáhalo.

Předností formálního, respektive formalizovaného prostředí je jeho **naproti předvídatelnost** za předpokladu, že je shodné pro všechny zúčastněné strany (např. zástupci evropské firmy, kteří musí jednat v tradičním formalizovaném prostředí japonské společnosti, se někdy nestačí divit). Předností neformálního prostředí je pak jeho **výrazně větší otevřenost**, která rozšiřuje a podporuje možnosti dohody.

Máme-li možnost volit prostředí pro osobní vyjednávání, měli bychom postupovat tak, aby to, co zvolíme, bylo pro nás co nejpohodlnější, a zároveň, aby to druhá strana akceptovala. Jestliže ji dostaneme do stavu, **kdy jsou pro ni vnější podmínky velmi nepohodlné, sníží se její ochota k jakémukoli kompromisu** a ve finále s námi může přestat jednat úplně.

Prostředí pro vyjednávání můžeme **měnit**, což se uplatňuje u vícekolových jednání a také tam, kde je vyjednávání rozděleno například do sekcí (u komplexních jednání, u vyjednávání o vztazích – viz dále apod.). Změna prostředí, není-li příliš častá, působí na vyjednávání pozitivně – umožňuje

měnit úhly pohledu a snižuje míru únavového stresu. Je-li ale příliš častá, působí opačně.

3. Kontext vyjednávání

Každé vyjednávání se vede v kontextu mnoha vnějších okolností. Ať je to současná ekonomická nebo politická situace, aktuální mediální témata, sportovní výsledky, poslední zkušenosti se vzájemnými vztahy jednajících stran a podobně, všechny tyto věci naše vyjednávání ovlivňují. I když nejsme schopni je ovlivnit my sami, můžeme – a měli bychom – o nich mít alespoň takový přehled, který umožní jich efektivně využít. Některé – ale vždy všemi stranami sdílené – vnější kontexty je možné do vyjednávání zapojit a ony nám pak budou pomáhat (např. odkaz na sportovní výsledek na začátku nebo na konci výrazně uvolňuje atmosféru). Někdy existují snahy kontextů využívat za každou cenu a promítat je tam, kam ve vyjednávání nepatří:

Příklad

Bohužel jsme se nemohli dostavit dříve, omlouváme se. Víte, dnes, za ekonomické krize nic nejde jako dříve.

Potom působí ne jako kontext, ale v lepším případě jako výmluva, v horším (a obvyklejším) jako faktor, který výrazným způsobem snižuje vážnost jednající strany.

Jak již bylo řečeno, kontextu neutečeme, nemůžeme se jím ale zároveň nechat pohltnout, protože by nás jednak začal poškozovat, jednak by mohlo dojít k tomu, že bychom **se skrze něj stali manipulovatelnými**. To by mohlo v konečném důsledku vést ke zmaření vyjednávání.

4. Časové a prostorové vymezení vyjednávání

Jednou z nejčastějších vnějších omezujících podmínek v osobních vyjednáváních je časový tlak. Jeho vůbec nejběžnější podoba vypadá tak, že na dosažení dohody máme pevně daný časový rámec, který je buď zcela nepřekročitelný, a nebo jeho překročení znamená vážný problém. Pokud jsme tímto rámcem omezeni **pouze my**, ale ne další strany vyjednávání, dochází k tomu, že vnější podmínka posouvá symetrii jednání výrazně v náš neprospěch. Jestliže jsou omezeny všechny strany stejně, výrazně se zvyšuje rychlost jednání, obecně se zvyšuje schopnost stran kooperovat, ale zároveň také stoupá **chybovost** a snižuje se **schopnost vnímat detaily**.

Poznámka: Odolání časovému tlaku

Pokud jsme omezeni a druhá strana o tom neví, měli bychom si položit otázku, zda je toto omezení takové, že vyjednávání nakonec přeručí. Domníváme-li se, že ne, je lepší, když se vůči druhé straně budeme chovat tak, jako kdyby omezení neexistovalo, a ona pak nebude mít tendenci je vůči nám využít zdržovací taktikou nebo odváděním k detailům. Jestliže ale reálně hrozí, že nám „vyprší čas“, je lepší, když o svém omezení druhou stranu otevřeně informujeme **v začátku vyjednávání** a konstatujeme, že ho musíme stihnout. Dále je vhodné na časová omezení již neupozorňovat, protože bychom tím vystavovali sebe i druhou stranu zbytečnému tlaku, který by patrně působil pouze proti našim vlastním zájmům.

Existuje mnoho vnějších vlivů, které působí na vyjednávání. Je dobré si uvědomit, že když se je budeme snažit nastavit tak, aby nám maximálně pomáhaly a současně co nejvíce omezovaly manévrovací prostor dalších stran vyjednávání, velmi pravděpodobně dosáhneme toho, že nás z dlouhodobého hlediska poškodí. Proto – máme-li možnost vnější vlivy ovlivnit – pamatujme, že v naprosté většině případů není správně nastavovat je tak, aby byly optimální pouze pro nás, ale aby působily optimálně **na vyjednávání**.

1.5 VYJEDNÁVÁNÍ A OČEKÁVÁNÍ

Očekávání jsou velice významným faktorem v procesu vyjednávání. V plánování a přípravě vyjednávání, i ve vyjednávání samotném musíme brát v úvahu očekávání **všech stran**, tedy nejenom ta naše, ale všech, kteří se vyjednávání účastní.

Poznámka

V některých případech se uplatňuje tzv. *fast bullet strategie* (strategie rychlé kulky), která se mimo jiné vyznačuje tím, že očekávání druhé strany naopak v potaz vůbec nebere, aby tím negativně nenarušila vlastní schopnost vyjednat a prosadit svůj názor. Tato strategie může být někdy užitečná, jedná se ale o velmi omezený počet případů, které jsou navíc velmi přísně indikovány. V naprosté většině případů je brání ohled na očekávání dalších stran vyjednávání nezbytně nutným předpokladem úspěchu.

Abychom porozuměli tomu, jak očekávání funguje, musíme si nejprve uvědomit, s čím do vyjednávání vstupujeme. Naše očekávání se skládá z nejméně čtyř složek. Jsou to:

1. očekávání cíle vyjednávání;
2. očekávání chování protistrany;
3. očekávání vlastního chování;
4. prvek neznáma.

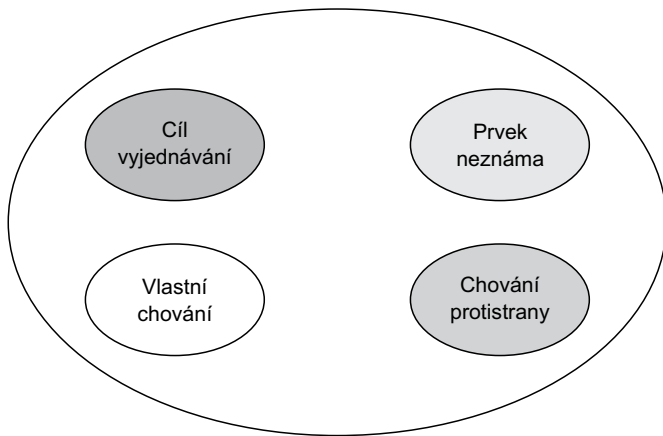


Schéma 1 Komponenty očekávání

První z uvedených prvků, tedy **očekávání cíle vyjednávání**, nám říká, jak si představujeme, že by vyjednávání mělo dopadnout. Tento prvek má další komponenty, nejčastěji rozlišujeme:

- ideální;
- realistické;
- fatální.

Ideální je, zjednodušeně řečeno, **nejlepší možný výsledek**. V praxi tento výsledek nebývá dosažitelný, ale představuje pro nás referenční bod, se kterým můžeme (a měli bychom) pracovat, abychom mohli určit druhý z faktorů, a to výsledek realistický. Fatální výsledek vyjednávání je pak opakem idealistického – tedy nejhorší možný. Oba pak představují limity možného s teoretickým průnikem v realistickém výsledku, jenž se dle dalších parametrů může pohybovat relativně volně mezi nimi. Celek pak pro nás tvoří mantinely, které nám umožňují definovat svou **pozici** před vyjednáváním i v jednotlivých fázích vyjednávacího procesu.

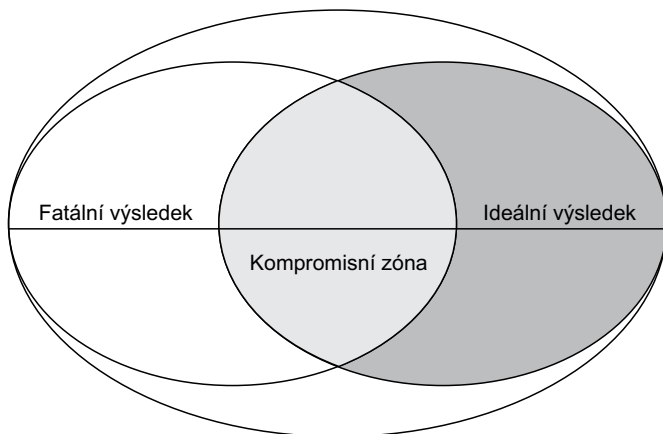


Schéma 2 Pozice ve vyjednávání

Velmi podobně funguje také naše očekávání chování protistrany. Toto však může za určitých okolností (zejm. na základě nedostatku předchozích zkušeností, resp. malého množství zkušeností, které jsou ale pouze jednostranné) sklouzávat mnohem blíže k extrémům než v případě očekávání nás samotných. Je to částečně dáno tím, že v naprosté většině případů **nevidíme do skutečných zájmů a už vůbec ne do očekávání dalších stran vyjednávání**. Je dobré vědět, že i v takovém případě bychom si měli uvědomit, že druhá strana vyjednávání – zvláště v situaci, v níž jsme si rovnoprávní – má očekávání na škále velmi podobné té naší. Dále nám pomůže, když si uvědomíme, že **naše očekávání cizích očekávání** jim v **naprosté většině případů neodpovídá** jednoduše proto, že je silně deformováno námi samotnými a naší jak individuální, tak kolektivní (čili sociální) psychikou. Proto bychom měli vlastní očekávání o chování protistrany co nejvíce minimalizovat, neboť vyjednávání velmi často komplikuje.

Příklady (autentické výpovědi)

- Myslel jsem si, že to bude zloun, ale zmýlil jsem se.
- Čekal jsem, že přijde racionální člověk. Ale on mluvil pořád jen o tom, jaké má z toho pocity.
- Podle toho, jak znám jejich práci, jsem se domníval, že budou více cílevědomí.