

## 7.1 VYJEDNÁVÁNÍ / NEGOCIACE

**Vyjednávání / negociace = smluvní jednání** – je specifická komunikace ve věcných vztazích mezi **vedoucími pracovníky a podřízenými**, mezi **spolupracovníky** v rámci jedné nebo více organizací, mezi **podnikatelskými a obchodními partnery**, mezi **účastníky sportovních vztahů**, mezi představiteli ve **veřejné správě i mezi státními reprezentacemi** v mezinárodních vztazích. Vyjednávání svého druhu funguje i mezi manželi, rodiči a dětmi, spoluobčany apod.

### 1 Nejjednodušším vyjednávacím aktem

je např. **jednorázové smlouvání** mezi prodávacem zboží a zájemcem o jeho koupi na tržišti nebo jednání dospívající dcery s rodiči o souhlas s jejím prázdninovým výletem.

**Vyjednávání o velké hodnoty a pozice může být dlouhodobé a vedou je vyjednávací týmy.** Promyšlená a dobře organizovaná věcná jednání ve sportu i v sociální sféře se u nás uplatňují ve stále širším rozsahu, protože jsou založena na **rovnoprávnosti partnerů**, na **svobodě informací**, na tržním přístupu k hodnotám a na jejich **racionální klasifikaci**.

V **marketingové komunikaci** se uplatňuje obchodní jednání; míní se jím nabídka a stanovení podmínek prodeje a koupě konkrétních produktů (zboží nebo služeb) a označuje se za **marketingovou dohodu**.

Pro **věcnou komunikaci** a jednání ve veřejné správě, v charitativní a veřejně prospěšné občanské činnosti se užívá pojem/termín **sociální marketing**. Ve všech oblastech a úrovních sportu pak hovoříme o sportovní diplomacii.

Vyjednávání a **obchodní jednání** se tedy vede, chtějí-li jeho partneři něco nabídnout nebo získat, k **ovlivnění osob nebo obecného mínění a k získání informací potřebných pro rozhodování**.

Klíčovými předpoklady pro vyjednávání jsou **vzájemná možnost partnerů společně pracovat** nebo koexistovat, **snaha navzájem se pochopit a ochota** podle možností se **přizpůsobit**. Důležité je i **vědomí, že možnost dohody existuje** a že k ní vede více alternativ; ty si partneři **nabízejí, hodnotí a jednáním upravují**. Vyjednávání je tedy proces možných přizpůsobivých interakcí.

**Rozhodovat bez vyjednávání** se doporučuje, **nejsou-li vyjednávací partneři na sobě navzájem závislí**, je-li užitek dosažený bez vyjednávání rychlejší, jednodušší nebo vyšší než užitek dosažený vyjednáváním, ale také v případech, kdy vyjednávání skončilo neúspěšně.

Neúspěšné vyjednávání může vést k problémům nebo ke konfliktům. Proto existuje i komunikační situace označovaná jako řešení, zvládání konfliktů (conflict handling).

**Teorie a metodika vyjednávání** a obchodního jednání mají své aspekty **pragmatické, etické, psychologické i lingvistické**. Jsou popsány v řadě zahraničních i domácích publikací.

### 2 Typy věcných vztahů,

které se vztahují k vyjednávání, jsou v podstatě tři: **kooperativní (spolupráce), kompetitivní (soutěž) a konfliktní (nepřátelství, konfrontace)**.

A) **SPOLUPRÁCE** je věcný vztah, při kterém cíle partnerů jsou **paralelní** (totožné, velmi podobné, blízké). Efektem spolupráce je zisk (užitek, výhra) všech zúčastněných.

Komunikace na úrovni spolupráce **je snadná**; mimo jiné i proto, že partnerské strany jsou obvykle na sobě závislé. Jejich představitelé jsou si toho vědomi, a proto k sobě bývají otevření a nebrání se kladným emocím.

B) **KONFLIKT je vztah, ve kterém zájmy partnerů jsou protikladné** a kdy protiklady vedou k **záporným emotivním reakcím** bez ohledu na důsledky. Dochází ke **ztrátě důvěry** – z přátel, partnerů či spolupracovníků se stávají nepřátelé, **komunikaci vystřídá boj**. Cílem konfliktních vztahů je maximální zisk na úkor oponenta. **Výsledkem bývá výhra jednoho a prohra druhého, někdy i prohra obou a výhra třetího.**

Konflikty vznikají buď **prudce** (horké), nebo **nenápadně** (plíživé). Jejich příčinami bývají **záporné lidské vlastnosti**, jako jsou např. **nedostatek smyslu pro realitu, láska, nenávisť a předsudky**. Vznikají i porušením očekávané role v partnerských vztazích, **přehlížením přirozených zájmů** a důležitých hodnot a působí je také politická nebo náboženská, sociální, rasová aj. **netolerantnost**. Ke konfliktům v zaměstnání vedou organizační nedostatky, jako přehnaná loajalita, nejasnost v kompetencích, nedostatek času, vyžadování nepřijatelně vysokých sankcí apod.

C) **VĚCNÉ VYJEDNÁVÁNÍ** se nejvíce uplatňuje v třetím, kompetitivním typu věcných vztahů, tzn. **při soutěži o získání maximálního možného efektu zákonnými prostředky** účinnou **verbální i neverbální** komunikací.

### **3 Předmětem vyjednávací komunikace je vyjednávací hodnota.**

Při běžném obchodním jednání je to obvykle **jeden nebo několik produktů** (zboží nebo služeb), při **významných vyjednáváních jde o více položek**.

Na počátku sjednaného partnerství většinou také není jisté, že **ideální polovina vyjednané hodnoty** na jeho konci bude totožná s počáteční. Činnost v praktické politice je náročná, protože představuje nepřetržité úsilí o uspořádání budoucnosti na základě rozhodnutí, která se přijímají v současnosti. Protože současným rozhodováním a současnou činností nelze budoucnost, ke které směřujeme, určit s jistotou, je politika vždy mlhavá, neurčitá, konfušní.

### **4 Pro různé komunikační záměry při rozdílných úrovních síly/slabosti komunikačních partnerů se užívá několika vyjednávacích variant.**

Známo je např. **poziční** (neměnné) vyjednávání. Může být **měkké nebo tvrdé** – partneři buď jsou a priori přátelé, nebo oponenti, z těchto pozic při vyjednávání vycházejí a nemíní je měnit. Jsou **vstřícní nebo odmítaví**, vycházejí z osobních vztahů apod.

Opakem pozičního je **vyjednávání pružné, principiální** (tzv. harvardský typ), při němž je **nežádoucí ovlivňovat předmět vyjednávání osobními vztahy a postoji**. Průvodní zdvořilost, společenská úroveň a etiketa se zachovávají, ale nemají vliv na věcný obsah vyjednávání. Jeho krédo zní: „**Vlídne ve způsobu, tvrdě v obsahu.**“ Někdy se vede zdánlivé (virtuální) vyjednávání. Má zakrýt jinou činnost nebo jiné zájmy.

### **5 Běžné obchodní jednání většinou představuje jednorázovou komunikační událost,** protože se vede o jedinou položku: nákup – prodej – výměnu – dodání jednoho druhu zboží během krátkého období a za podobných podmínek.

**Vyjednávací proces naopak zpravidla obsahuje více položek, bývá delší a složitější.** Proto ho vedou **celé týmy** a jejich členové plní vymezené **specifické role**: **Vedoucí týmu** (delegace) v průběhu vyjednávání hlavně **kontroluje celkové plnění** předpokládaných cílů, sleduje jednací **atmosféru a reaguje** na neočekávané změny. V týmu bývá i **vyjednávač**

**znalý všech fakt** (zákonů, ceníků, termínů, smluv, výrobních a dopravních kapacit aj.). Vyjednávač-analytik neustále sleduje plnění očekávaných detailních vyjednávacích cílů a intuitivní vyjednávač udržuje na žádoucí úrovni „vyjednávací teplotu“. **Tým doplňují poradci, tlumočníci, zapisovatelé, moderátoři a případně i arbitři.** Vyjednávací tým je úspěšný jen tehdy, je-li **jednotný a kompaktní**. Naopak – narušit tuto jednotu či kompaktnost protistrany je jeden z taktických prvků při vyjednávání.

### **6 Vyjednávací komunikace je náročná, a proto má promyšlenou koncepci.**

Tvoří ji vyjednávací **strategie a taktika**, existují různé **vyjednávací techniky**. Vyjednávací proces je rozčleněn do fáze **přípravy, vlastního průběhu** a zahrnuje i následné aktivity.

**A) PŘÍPRAVNÁ FÁZE** je dlouhodobá a krátkodobá. Z dlouhodobého hlediska se vyjednávací proces plánuje na roky, kvartály a měsíce, krátkodobé aspekty určují přesné datum, místo a počet jednacích dnů, půldnů a hodin.

Přípravné práce mají **strategickou funkci**. Vyjednávací tým si v jejich rámci **definuje základní model: zda bude kooperativní, kompetitivní či konfrontační** (v čem takový a v čem jiný), kam má vyjednávání vést. **Stanoví se také vyjednávací cíle: ideální** (maximální), optimálně **reálný** získatelný dohodou (tzv. BATNA – Best Alternative to a Negotiated Agreement), cíl získatelný **bez vyjednávání** (Best Alternative to a Not Agreement) a konečně **minimální cíl** – nejhorší, jaký lze přijmout.

**Strategickou hodnotu má také stanovení členů vyjednávacího týmu**, rolí vlastních i předpokládaných partnerových členů. Stanoví se rovněž optimální pořad jednání, zejména první krok. Má-li se totiž vyjednávání vyvíjet příznivě, mají být na počátek agendy zařazena témata, o nichž se předpokládá rychlá dohoda. Kritická témata se snáze řeší, jestliže již bylo dosaženo konsenzu v několika předchozích tématech. Má-li vyjednávání vést k nedohodě, dávají se na jeho počátek témata, která vyvolají rozpory a nechuť k pokračování. Uvažuje se i o funkčním přerušování vyjednávání, o zápisu a o způsobech kontroly dosažené shody. Již před zahájením jednání je užitečné mít představu o stavu, jaký asi nastane po jeho skončení.

**B) V průběhu vyjednávání se uplatňuje a koriguje přijatá STRATEGIE DÍLČÍMI VÝROKY, GESTY A OPATŘENÍMI, které jí vyhovují = VYJEDNÁVACÍ TAKTIKA.**

Vyjednávací taktika zahrnuje **personální otázky** vyjednávání (proměny ve složení týmu, aktivní a pasivní role jednotlivých členů, podíl vedoucího, udržení soudržnosti vlastního týmu a naopak – v případě potřeby rozklížení týmu partnerova).

**Procesní taktické otázky** se vztahují na volbu **vstřícnosti, útočnosti či ústupnosti**, na **zrychlení, zpomalení či přerušování**, na volbu **aktivity a pasivity**, změn a korekcí v přijatých návrzích podle vývoje vyjednávání.

Důležité prvky vyjednávací taktiky jsou první i **závěrečný dojem**. První tah a **první dojem** vedou i k získání autority, případně i převahy nad partnerem.

Taktické prvky vyjednávací komunikace se dělí na **informační, povzbuzovací a odrazovací**. Taktický prvek je i **lobbing** (nepřímé nátlakové působení vlivnými osobami, organizacemi nebo okolnostmi).

**C) VYJEDNÁVACÍMI TECHNIKAMI se nazývá soubor postupů, které vedou k úspěšnému naplnění naplánovaných strategických i taktických cílů.** (Někdy je nelze oddělit, protože se navzájem prolínají.)

Běžně se uplatňují hlavně tyto **techniky**:

**Získávání převahy** (iluze vlastní důležitosti) např. předvedením známosti s důležitou osobou, znalostí cizích jazyků, respektem před spolupracovníky či jiným působivým psychologickým gestem.

**Asertivní komunikace**, tj. uplatňování nenásilného a vlídného, ale rozhodného autonomního myšlení a jednání.

**Racionální argumentace** a působení na emoce či základní lidské motivy, manipulace, užívání tzv. nálepek a různé rétorické prostředky.

D) **ZÁVĚR obsáhlého vyjednávání spočívá v DŮKLADNÉM ZÁPISU** (protokolu, memorandu, komuniké).

**Zápis** vyjednávání se koncipuje již **v jeho průběhu**. Je dobré, aby na něm pracovala **pověřená redakční skupina složená z členů obou týmů**, případně nestranná osoba. Zápis obsahuje **informace o průběhu jednání** a jeho **účastnících**, uvádí dohodnuté závěry a stanoví konkrétní přesné termíny, dodací podmínky, platby i **sankce** za neplnění; uvádí i **arbitra** pro případ nedodržení zapsané dohody. Při vícejazyčném zápisu se vyjadřuje ekvivalence a „**rovnocenná síla**“ **jazykových mutací**.

Vedle zápisu se z každého vyjednávání – úspěšného i neúspěšného – formuluje pro vlastní potřebu též **poučení o chybách či vhodných prvcích**; slouží dobře do budoucna. Shrnou se také pozitivní i negativní prvky v jednání protistrany, protože také mohou být užitečné.

Spěch nebo zdržování při přípravě i plnění dojednaných záležitostí se využívají jako taktický prostředek a téměř vždy svědčí o nevyjádřených aspektech dohody nebo o obavách, že nebude dodržena.

## **7 Kooperativní a kompetitivní vyjednávání má charakteristické výrazové prostředky.**

Výrazové prostředky v terminologii Olgy Müllerové se dají popsat na ose **spontánnost – vázanost**, Jan Kořenský užívá dichotomii **neoficiálnost – oficiálnost**, a k ní přidává i účelnou kategorii **polooficiálnost**. Taková jazyková vázanost – **oficiálnost a spisovnost** – se užívá v důležitých fázích kompetitivního vyjednávání. Platí pro ně i další pravidla: Vyjadřování je přesné a obsahuje hodně odborných výrazů.

Při dvojjazyčném vyjednávání je účelné **hovořit mateřským jazykem** a nechat si překládat cizojazyčné promluvy. I když vyjednávání se vede mluvenou formou, je vždy založeno na psaných textech, zákonech, smlouvách apod.

V **konfliktní komunikaci**, pokud se vede ve verbální podobě, místo otevřenosti a racionálnosti se užívá **prvků propagandy** a **reklamy, psychologické války, bluffování** apod.

## **8 Vyjednávací proces je složitý a náročný.**

Protože sleduje významné cíle, někdy probíhá v **krizových situacích** a za působení nejrůznějších **tlaků**, je vystaven mnoha mezním činitelům. Je sumou **dílčích úspěchů i nezdarů**, zjevných i vnitřních pochybností.

Vyjednavači řeší nejčastěji tato **dilemata**. Dilema **závislosti, důvěry, tlaku** a **ústupků**, vyjednávací pozice a rovnováhy.

## **9 Vyjednávací komunikace se řídí pragmatickou etikou.**

Vyžaduje **dodržování zákonů a smluv**, plní slíbené položky. Individuální **smysl pro mravnost** je ovšem podřízen primárnímu účelu vyjednávání: zajistit organizaci maximální profit: Vítězí ten, kdo (v duchu teorie her) je lepší.