



KATEDRA  
PSYCHOLOGIE

FILOZOFICKÁ FAKULTA  
UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI



Filozofická fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci

# Manažerská psychologie a manažerské poradenství

Vyjednávání

PhDr. Martin Seitl, Ph.D.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Registrační číslo: CZ.1.07/2.2.00/28.0138

Název projektu: Modularizace manažerského a psychologického vzdělávání na Univerzitě Palackého v Olomouci cestou inovace a propojení ekonomických a psychologických studijních programů

## Obsah

Vyjednávání

Cíl a alternativy

Příprava

Průběh a ústupky

Úspěch nebo ztráta

## Vyjednávání

Vyjednávání je technikou řešení potenciálního nebo existujícího konfliktu, který je založen na odlišných zájmech zúčastněných stran.

- Vyjednávání odlišujeme od smlouvání, protože se pohybuje na více než jedné dimenzi.
- Postupy samotného vyjednávání se nacházejí na kontinuu rovnocenné komunikace.
  - Rovnocenná komunikace ubývá s množstvím manipulativních technik, které jsou při vyjednávání použity.
    - Za manipulaci označujeme každé vědomé i nevědomé chování jedince, jímž je jakkoliv omezeno právo druhého hájit své zájmy na rovnocenné úrovni. Záměrem manipulace je dosažení určitého konkrétního cíle.
    - Používání moci, slabosti, předem neznámých nebo nesouvisejících informací je manipulací.

## Cíl a alternativy

- Cíl
  - V základu vyjednávání je stanovení jasného a ohraničeného cíle.
  - Cíl by měl být formulován jako řešení konfliktní situace nikoliv jako konkrétní prostředek řešení situace.
  - Kvalita stanoveného cíle definuje prostor pro vyjednávání.
- Alternativy
  - Ideálním výstupem vyjednávání je dohoda win-win
    - Dosáhneme stanoveného cíle a i protistrana z vyjednávání získá pocit úspěšnosti.
    - Vyjednávání vyžaduje vedle směřování k cíli i kombinace alternativ, ve kterých získáváme nebo ustupuje, aniž by došlo ke ztrátě cíle (cíl může být oslaben, aniž by se dostal pod kritickou mez).
  - Alternativy jsou proměnné, které souvisejí se stanoveným cílem
    - V řadě případů pomohou protistraně nebo nám dosáhnout cíle.
    - V některém případě se jedná jen o demonstraci „protislužby“.
    - Alternativa může být i skrytým cílem.



## Příprava

- Pro každé vyjednávání je nutná alespoň krátká příprava – protistrana ji z největší pravděpodobností udělá
  - I při bezprostředním požadavku na vyjednávání se snažíme získat čas
    - Jakého tématu se má jednání týkat?
    - Dovolíte abych se seznámil s čísly?
1. Naše cíle
  2. Odhadnutí cíle protistrany (skrytý cíl)
  3. Naše alternativy
  4. Odhadnutí alternativ protistrany
  5. Zjištění všech možných údajů o cílech a alternativách obou stran
  6. Nutnost opustit „zákop“
    - Do přípravy zapojujeme i rozhovory s dalšími lidmi
    - V ideálním případě se dotazujeme i zcela nezapojených osob, které nám pomohou získat nadhled.
  7. Na základě údajů stanovujeme minimální hranici pro náš cíl

## Průběh a ústupky

- Na začátku vyjednávání vždy uvádíme body, kterým se budeme věnovat
  - Body pomáhají ujasnit obsah jednání
  - Zabraňují některým druhům manipulace
- V jednotlivých bodech stanovujeme hodnotu vysoko nad minimální hranicí
  - Hodnota je adekvátní, dokud jsme schopni ji obhájit, i když dopředu víme, že je pro protistranu nepřijatelná
  - Nikdy nesdělujeme svoji minimální hranici, dokud na ni skutečně nejsme. Hrozbou je ztráta důvěryhodnosti.
- Neuzavíráme jednotlivé body, ale až celé vyjednávání
  - Jednotlivé body v jednání se mohou stát sobě navzájem alternativami
  - Body v jednání jsou provázaným celkem – uzavíráme až celé vyjednávání, kdy jsou vyjasněny výsledky jednotlivých bodů.

## Úspěch nebo ztráta

- Vyjednávání je hledáním oboustranně zajímavého řešení, které bude vyžadovat ústupky z obou stran
  - Neděláme ústupky, aniž bychom za ně nezískali něco relevantního k ústupku
  - Naopak vyžadujeme ústupky v pro nás důležitých oblastech (nejčastěji alternativách)
- V řadě reálných případů je situace složitější v povaze protistrany
  - Protistrana bere situaci jako příležitost pro manipulaci
  - Protistrana není na úrovni umožňující vyjednávání (např. uvažování založené na principu buď a nebo)
  - Pokud není situace nastavená na partnerské vyjednávání, začínáme pracovat s opatřeními proti manipulaci nebo použijeme manipulaci
- Vyjednávání je úspěšné, pokud je dohodnutý výsledek oběma stranami realizován nebo akceptován



# Děkuji za pozornost



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ