

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

RIGORÓZNÍ PRÁCE

**Sociální kognice ve vyjednávání
Social Cognition in Negotiation**

Mgr. Tomáš Mertin

Praha, 2011

Prohlašuji, že jsem rigorózní práci vypracoval samostatně, že jsem řádně citoval všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

Tomáš Mertin

V Praze dne 28. ledna 2011

Abstrakt:

Tato rigorózní práce vznikla rozšířením diplomové práce s názvem Psychologické aspekty vyjednávání o teoretickou kapitolu Lež a klamání ve vyjednávání, o další výzkumné otázky v praktické části a o aktualizovaný obsah a odkazy na další odbornou literaturu.

Teoretická část práce se zabývá klíčovými tématy výzkumu vyjednávání ze sociálně kognitivní perspektivy – definicí, fázemi vyjednávání, distributivním a integrativním vyjednáváním, faktory, které ovlivňují vyjednávání (kognitivními, osobnostními, emocionálně-motivačními, a interpersonálními) a metodami pro výzkum vyjednávání.

Empirická část se skládá ze dvou studií – první z nich mapuje souvislosti mezi proměnnými ve vyjednávání za pomoci modelového vyjednávání. Studie využívá dva dotazníkové nástroje – Inventář individualistické orientace (PIO) a Inventář spokojenosti s vyjednáváním (SVI – v nové české verzi).

Druhá studie využívá 30-secundové segmenty videa beze zvuku z první fáze vyjednávání. Nepoučení hodnotitelé po jejich shlédnutí odhadují, zda vyjednávání skončí shodou, zda vyjednavací využijí integrativní potenciál a jak budou po jednání účastníci spokojeni se vztahem a výsledkem. Bylo zjištěno, že lidé odhadují s nenáhodnou přesností budoucí dohodu. Pokud před hodnocením dostanou informace o neverbálních projevech ve vyjednávání, je tento efekt ještě větší. Komplexnější otázky (odhad využití integrativního potenciálu, spokojenost s výsledkem vyjednávání či vztahem s druhou stranou) odhadli probandi na úrovni náhodného hádání.

Abstract:

This paper was created by extending and updating master thesis „Psychological Aspects of Negotiation“ by chapter Lies and Deception in Negotiation, several new research hypotheses and updated content and literature.

The theoretical part of the paper presents key topics of negotiation research from the perspective of social cognition – definition issues, phases of negotiation, distributive and integrative negotiation, negotiation – related variables (personal, emotional-motivational, cognitive, and interpersonal) and finally methods and approaches of studying negotiation.

The empirical part of the paper consists of two related studies. The first part maps relations between variables in model negotiation. It uses two questionnaire tools – the Individualistic Orientation Inventory (IOI) and the Subjective Value Inventory (SVI – new Czech version).

The second part uses 30-second segments of mute video recording from the beginning of the model negotiations in the first part of study. Naive judges then evaluate these thin slices of communication, guess the result (agreement/disagreement), whether the negotiators take advantage of integrative potential, and their satisfaction with result and relationship after the negotiation. The naive judges are found to predict achieving future agreement on a significant level. The effect of additional information on nonverbal communication and negotiation was proven to increase effect of the ability of this intuitive judgment. More complex research questions, such as estimating whether parties use the integrative potential, or their satisfaction, were estimated at levels not exceeding random guess probability band.

Obsah

I. Teoretická část.....	8
1. Úvod.....	8
2. Definice vyjednávání	11
2.1 Teoretická pojetí vyjednávání.....	15
3. Fáze vyjednávání	17
3.1 Příprava na vyjednávání.....	19
3.1.1 Rozhodnutí, zda vůbec vyjednat	19
3.1.2 Příprava před jednáním.....	21
3.2 Diagnóza - Získávání informací	23
3.3 Smlouvání a ústupky.....	24
3.4 Zablokování - Slepá ulička	27
3.5 Utváření dohody	28
3.6 Vyhodnocení výsledků vyjednávání.....	31
4. Distributivní vyjednávání	32
4.1 Cíle distributivního vyjednávání.....	32
4.2 Taktiky a strategie distributivního vyjednávání.....	34
4.3 Techniky distributivního vyjednávání	35
4.4 Výběr informací a ovlivňování druhé strany	36
4.5 Gambity	38
4.5.1 Počáteční gambity.....	39
4.5.2 Gambity uprostřed vyjednávání.....	42
5. Integrativní vyjednávání	44
5.1 Postupy pro dosažení integrativních výsledků.....	46
5.2 Co lidem brání dosahovat integrativních výsledků.....	48
5.3 Neefektivní postupy pro integrativní vyjednávání.....	49
6. Faktory ovlivňující průběh a výsledek vyjednávání.....	50
6.1 Osobnostní faktory.....	51
6.1.1 Osobnost podle pětifaktorového modelu osobnosti („Big Five“) a vyjednávání	51
6.1.2 Styl řešení konfliktů.....	52
6.1.3 Sociálně hodnotová orientace (Social Value Orientation - SVO)	53
6.2 Emocionálně-motivační faktory	56
6.2.1 Vznik emocí ve vyjednávání.....	56
6.2.2 Důsledky emocí ve vyjednávání	58
6.2.3 Motivace	60
6.3 Kognitivní faktory.....	62
6.3.1 Kognitivní rámce	62
6.3.2 Kognitivní chyby	65
6.4 Interpersonální a sociální faktory	70
6.4.1 Důvěra při vyjednávání.....	70
6.4.2 Vztahy a vyjednávání.....	73

7. Lež a klamání ve vyjednávání	74
7.1 Frekvence lží.....	75
7.2 Odhalování lží.....	77
7.3 Systémy pro odhalování lží.....	79
8. Metody výzkumu vyjednávání.....	80
8.1 Záznamy ze skutečných vyjednávání	81
8.2 Experimentální hry - teorie her	82
8.3 On-line vyjednávání.....	84
8.4 Modelové situace	85
8.5 Typický design výzkumu vyjednávání	86
8.6 Dotazníkový výzkum vyjednávání	87
8.7 Markovovy řetězové modely interakcí	88
8.8 Metoda tenkých plátků (Thin Slicing)	89
8.9 Shrnutí metodologie a její aplikace pro empirickou část.....	90
9. Shrnutí teoretické části.....	91
II. Empirická část.....	93
10. Úvod.....	93
10.1 Design výzkumu	95
10.2 Výzkumné otázky	96
11. Modelová vyjednávání (1. fáze)	100
11.1 Výzkumné otázky	100
11.2 Metody	100
11.2.1 Výzkumný vzorek.....	100
11.2.2 Výzkumné nástroje	101
11.2.3 Postup.....	103
11.2.4 Proměnné	104
11.3 Výsledky	105
11.4 Diskuse 1. fáze.....	107
11.4.1 Jedná se o dobrý vzorek pro další hodnocení?	107
11.4.2 Integrativita dohody.....	108
11.4.3 Spokojenost.....	109
11.4.4 Aktivita	110
12. Intuitivní hodnocení neverbální komunikace (2. fáze)	110
12.1 Metody	110
12.1.1 Výzkumný vzorek.....	110
12.1.2 Nástroje	111
12.1.3 Postup.....	111
12.1.4 Proměnné	111
12.2 Výsledky	112
12.3 Diskuse 2. fáze.....	120
13. Shrnutí.....	123
14. Použité zdroje:	125

15. Tabulky	131
Tabulka č. 1 – Výsledky 1. fáze – dyadická úroveň	131
Tabulka č. 2 – Přehled všech statistických testů proměnných fáze 1	132
Tabulka č. 2 – Přehled všech statistických testů proměnných fáze 1 (pokračování).....	133
16. Přílohy.....	134
Příloha 1 – Inventář individualistické orientace – souhrn položkové analýzy, normy.....	134
Příloha 2 – Inventář individualistické orientace – položky (1. fáze)	136
Příloha 3 – Inventář spokojenosti s vyjednáváním (SVI) – položky	137
Příloha 4 – Inventář spokojenosti s vyjednáváním (SVI) – výsledky (1. fáze)	139
Příloha 5 - Výsledky 1. fáze.....	140
Příloha 6 – Výsledky 2. fáze	149
Příloha 7 – Prezentace (trénink hodnocení neverbálního chování)	155

I. Teoretická část

1. Úvod

Tato práce vznikla rozšířením diplomové práce, její aktualizací a doplněním, ale také zpřesněním její orientace směrem k sociálně kognitivnímu pohledu. Téma vyjednávání je psychologicky velmi zajímavé. V této situaci jsou lidé motivováni, aby komunikovali s druhou stranou tak, aby dosáhli co nejlepšího výsledku, přičemž vědí, že mohou mnoho získat i mnoho ztratit. Používají taktické manévry, probíhají u nich vědomé i nevědomé kognitivní procesy a dynamika interakce mezi účastníky může vést k neočekávaným výsledkům.

Perspektiva sociální kognice v otázce vyjednávání usiluje o integraci racionálního aspektu i ohledu na vztahy, sociální aspekt, ale i „horký“ vliv emocí na kognici. Ačkoli ve studiu vyjednávání existuje řada přístupů od teoreticky matematického až po pragmatický zaměřený na zlepšení dovedností, od 80. let převládá tendence integrovat hlavní proudy studií toho, jak lidé pracují s informacemi v sociálních situacích.

Není radno podceňovat význam vyjednávání a jeho výsledků pro lidský život a odpovědnost rolí vyjednávačů i na prospěch či komplikace pro další lidi. Politická a obchodní vyjednávání, která často ovlivňují velké množství osob, jsou ale jen kapkou v moři jednání, která probíhají každý den mezi partnery, známými, přáteli, rodinnými příslušníky, kolegy v práci nebo při náhodných setkáních. Vyjednávání je nepochybně jedním ze základních nástrojů sociální komunikace a s jeho pomocí můžeme uspokojovat své potřeby, aniž bychom nepřijatelně omezovali zájmy ostatních.

Tato oblast je velmi zajímavá kvůli možnosti aplikovat psychologické poznatky v praxi. V posledních letech probíhá intenzivní výzkum komunikace, přesvědčování, interakce emocí, sociálních vztahů, kognitivních rozhodovacích procesů a jejich omezení. Poznatky z psychologického výzkumu v této oblasti tak obohacují nejen odbornou psychologickou komunitu, ale také dovednosti milionů lidí, kteří vyjednávají a jimž nová informace může pomoci nalézt nové, snadnější cesty k řešení obtížných situací.

Téma je rovněž přitažlivé, jelikož se v něm často vyskytují různé komunikační a transakční hry, pro řadu lidí je vyjednávání hrou. I samotný koncept vyjednávání vychází z určitého mezilidského konsenzu. V některých kulturách patří smlouvání (které ovšem

tvoří jen jednu část vyjednávání) k oblíbeným zábavám a považuje se za nezdvořilé druhou stranu ochudit při jednání například rychlým souhlasem. I v naší euroatlantické kultuře platí určitá pravidla „hry na vyjednávání“, která se při pohledu zvnějšku mohou zdát naprosto absurdní.¹

Dalším důvodem, proč by se tématu vyjednávání měli věnovat psychologové, je poptávka veřejnosti po informacích v této oblasti. Stejně jako v jiných sférách i zde platí, že kde chybí expert, tam čeká na svou příležitost mnoho neodborných poradců. V současné situaci je na trhu řada příruček, teorií a modelů vyjednávání pro manažery, obchodníky atd. – tyto produkty jsou však jen málokdy založeny na dostupných vědeckých poznatcích. Systematické zkoumání jejich účinnosti a užitečnosti prakticky neexistuje.

Studium vyjednávání může posunout také další psychologická odvětví. Kromě sociální psychologie a kognitivní vědy se vývoj v této oblasti odráží na metodologii výzkumu i v aplikovaných oborech, jako je ekonomická psychologie, poradenská psychologie² a další.

Vyjednávání se skládá z vysílání signálů a stejně tak i z jejich přijímání a interpretace – což je pro psychologii často nejzajímavější. Proto jsme jako předmět výzkumu této práce stanovili odhad průběhu a výsledku vyjednávání na základě intuitivního vnímání neverbálních projevů na začátku jednání. Sledovali jsme, které faktory ovlivňují kvalitu odhadu a zda je možné tento odhad ještě zlepšit.

Cílem práce bylo představit podrobně ty nejdůležitější koncepty pro studium vyjednávání, včetně modelu pěti fází, ve kterých probíhá vyjednávání, distributivní a integrativní přístup k vyjednávání, některé proměnné ovlivňující proces a výsledek vyjednávání a metodologii „*thin slicing*“³, která se dá pro studium vyjednávání použít. Oproti diplomové práci je obsah aktualizován, zkvalitněn a rozšířen o velice důležité téma – otázku lži, možností jejich detekce a jejich vliv na vyjednávání. Zájem o tuto oblast a rozšíření práce v tomto směru vychází z mých praktických zkušeností v oblasti psychologie práce. Důvěra v pravdivost informací a schopnost vypořádat se s klamem jsou podle mého názoru pro řadu vyjednávání jedním z nejdůležitějších faktorů a mohou rozhodnout o celém výsledku bez ohledu na potenciální zisk.

Teoretickou část práce uvedeme informacemi o definicích, existujících teoretických přístupech ke studiu vyjednávání, základních pojmech a fázích jednání. Dále se pokusíme rozebrat dva hlavní cíle vyjednávače – jak dosáhnout co největšího podílu zdrojů (*value claiming*) a jak zvětšit hodnotu dohody, o níž se jedná (*value creating*). Poté pojednáme o faktorech ovlivňujících průběh a výsledek vyjednávání i o jeho prožívání a hodnocení u

vyjednávačů. Zvláštní pozornost bude věnována budování důvěry mezi stranami a mezilidským vztahům. Důležitou část teoretické části tvoří přehled metodologických možností a úskalí při studiu vyjednávání. Na závěr teoretické části uvádíme již zmíněnou kapitolu o lži a klamání ve vyjednávání. Tato práce se nebude zabývat historickým vývojem výzkumu vyjednávání – kvalitní přehled tohoto tématu poskytne článek Bazermana et al. (2000) (do češtiny převeden např. v diplomové práci Iva Půdy, 2006)

V empirické části se budeme zabývat především otázkou intuitivního odhadu vnímání neverbálních projevů ve vyjednávání. Cílem této části bude prozkoumat schopnost lidí předpovídat průběh a výsledek vyjednávání na základě krátkého videozáznamu neverbálního chování ze začátku vyjednávání. Tento výzkum by měl ukázat, jak kvalitní odhad mají lidé pouze na základě neverbálního chování, což je důležité pro pochopení sociální percepce ve vyjednávání. Oproti diplomové práci jsme analyzovali další hypotézy, týkající se schopnosti intuitivně odhadnout komplexnější kategorie ve vyjednávání (spokojenost s výsledkem jednání, spokojenost se vztahem, míra využití integrativního potenciálu v jednání).

Výzkum má dvě části, v první popisujeme analýzu modelových vyjednávání. Za tímto účelem jsme vytvořili jeden dotazník, druhý dotazník jsme přeložili a poprvé ho vyzkoušeli v českém prostředí. V závěru první fáze byly vytvořeny krátké videosegmenty pro druhou část, intuitivní hodnocení.

Ve druhé části hodnotíme dovednost nepoučených hodnotitelů intuitivně předvídat na základě půlminutového videozáznamu několik proměnných: zda se obě strany dohodnou, zda využijí integrativní potenciál v jednání, jaká bude na závěr jednání spokojenost vyjednávačů s výsledkem a vztahem s druhou stranou. Dále sledujeme také to, zda podání zacílené prezentace o vyjednávání a informace o některých neverbálních projevech ve vyjednávání může přispět ke zlepšení odhadu probandů.

Celá práce si klade mimo jiné za cíl přiblížit současné vědecké poznání o procesu vyjednávání, představit některé možnosti výzkumu vyjednávání a inspirovat další výzkumy na tomto poli.

2. Definice vyjednávání

Lidé vyjednávají téměř každý den, kdy jsou v kontaktu s jinými lidmi. Paleta vyjednávacích situací je velmi široká – přesto si mnozí spontánně představí pouze jednání v diplomatických nebo vysokých obchodních kruzích, případně vyjednávače, který usiluje o propuštění rukojmích držených teroristy. To, že většina lidí má větší či menší obtíže správně identifikovat situaci jako vyjednávání, má důležité dopady na jejich chování v této situaci a ovlivňuje i využití jejich dovedností.

Mezi vyjednávání patří i to, když se dva spolubydlíci domlouvají na pravidlech společného soužití, když se jedná o opravě domu na schůzi bytového družstva nebo když student žádá o individuální podmínky pro odevzdání práce.

Definice vyjednávání uváděné v odborné literatuře obvykle zahrnují velmi rozsáhlé spektrum situací. Velice širokou definici nalezneme u Goossense: „Vyjednávání je rozhovor mezi dvěma nebo více osobami za účelem uspořádání divergentních zájmů či dosažení vzájemné dohody.“ (1989, s. 6) Podobně obecnou definici podává i Shell: „Vyjednávání je interaktivní proces komunikace, který se může objevit vždy, když něco chceme od někoho jiného nebo když někdo chce něco od nás.“ (2006, s. 6) Tyto definice jsou ale poněkud vágní a neurčité.

Ředitel Centra pro vyjednávání Harvardovy univerzity Fisher se svými kolegy uvádějí alespoň, co je cílem jednání: „Vyjednávání je základním prostředkem k tomu, abyste od druhých získali to, co chcete. Je to forma komunikace vedená tak, aby umožnila dosáhnout dohody při jednáních, v nichž obě strany mají nejen společné, ale i rozdílné zájmy.“ (2006, s. 9)

Některé definice také odrážejí pojetí vyjednávání, které zastává jejich autor – příkladem může být definice Thompsonové, využívající zejména perspektivu behaviorálního rozhodování: „Vyjednávání je interpersonální proces rozhodování, který je zapotřebí vždy, když nedokážeme dosáhnout svých cílů jednostranně.“ (2005, s. 2)

Z uvedených definic vyplývá, že vyjednáváním se označuje **strukturovaná komunikace nejméně dvou stran, které se navzájem potřebují pro dosažení vlastních cílů a k naplnění svých potřeb.**

Vyjednávání je v tomto obecně přijímaném pojetí záležitostí sociální, nikoli intrapsychickou. Ačkoli proces vnitřního rozhodování a určování priorit se někdy nazývá vnitřním vyjednáváním⁴, tento fenomén je možné zahrnout pod souhrnný název

„rozhodování“, zatímco komunikaci s jinou osobou názvem „vyjednávání“. Tato dvě témata jsou úzce propojena – průběh vyjednávání vyplývá z rozhodnutí jednotlivců a ta jsou zase utvářena na základě informací dostupných v jednání. I ve vědeckém světě jde o provázané oblasti zkoumání. Poznatky vlivné školy individuálního rozhodování reprezentované Kahnemanem a Tverskym významně přispěly k rozvoji vědy o vyjednávání. Bazerman zase ve své knize vzpomíná, jak tehdy nová oblast behaviorálního studia rozhodování začala svůj život v laboratořích, kde se studovaly kognitivní procesy při vyjednávání (Bazerman, 2009). Individuální rozhodování, „vnitřní smlouvání“ a autokorekce jsou velmi důležitá témata, zejména v přípravné fázi vyjednávání.

Podmínka reciprocity potřeb stran může být překvapivá – může se zdát, že v řadě vyjednávání má zájem něco získat pouze jedna strana. Pokud má ale vyjednávání proběhnout úspěšně, všechny strany by měly mít potřeby nebo zájmy, které chtějí vyjednáváním uspokojit a jinak by je naplnily jen obtížně. Tyto potřeby nebo zájmy ale nemusí být materiální povahy, nemusí být explicitně formulovány a na vědomé úrovni ani vyjádřeny. Může jít i o emocionální odměnu, jako je zkvalitnění vztahu, příjemné pocity apod.

Pokud se nějaká strana účastní procesu vyjednávání, aniž by věřila v reálnou možnost získat z jednání něco hodnotného, jedná se pouze o „virtuální“ vyjednávání⁵. Když jedna strana nemá zájem jednat, ale pouze chce prosadit svoje řešení, nejedná se o vyjednávání, ale pouze o prosazení vlastního řešení (Goossens, 1989, s. 11). Pokud druhá strana nebude ochotná tuto dohodu přijmout, jedná se o promarněnou příležitost. Takový vyjednávač v podstatě plýtvá vlastním časem i zdroji druhé strany, jelikož nebude ochoten dospět k vyvážené dohodě. Buďto vůbec žádný návrh protistrany nepřijme, anebo dohodu odsouhlasí, ale poté ji nebude dodržovat. Takovýto přístup se může vyskytnout jako součást určité nečisté komunikační hry⁶ např. s cílem zahanbit či ponížit protivníka, zdržet ho a vyhrotit tak situaci. Od vyjednávání se avšak zásadním způsobem liší. Není zde možné dojít k dohodě, a tak se veškeré taktiky a nabídky mívají účinkem.

Když se podíváme na vyjednávání z jiné perspektivy, typický experimentální přístup pojímá vyjednávání podle situace, která je uskutečnitelná v laboratoři. Tím ovšem dochází ke značné redukci tématu a je proto důležité, abychom při hodnocení odborných článků nespíchali se zobecněním dopadů pro reálnou situaci (Carnevale, De Dreu, 2005, s. 62). Nejvíce studií bylo provedeno na téma vyjednávání dvou stran (dyád), kdy se účastníci navzájem předem neznají. Cíle jsou obvykle stanoveny v ekonomické podobě kvůli možnosti kvantifikovat výsledky. Vyjednávání je často jednorázové a účastníci

nemusí přemýšlet o tom, že mohou s protistranou přijít v budoucnu do styku. Scénáře a zadání vytvořené pro výzkum se často stávají předmětem dalšího vylepšování a nezřídka později slouží jako nástroj nácviku a tréninku vyjednávacích dovedností. Vzhledem k rozmanitosti témat vyjednávání proto neexistuje „zlatý standard“ vyjednávacího scénáře.

Všechny uvedené definice odrážejí určitý model a slouží specifickému účelu. V teoretické části použijeme co nejširší pojetí tématu, abychom představili jednotlivé pohledy, zatímco v empirické části téma částečně zredukujeme; možnosti zobecnění výsledků této studie budou předmětem diskuse.

Shrňme tedy důležité prvky vyjednávání. Některé jsou obecnějšího rázu a budou přítomny u většiny jednání, jiné se více projeví v určitých kontextech.

1. Existují alespoň dvě strany, které spolu během vyjednávání komunikují.

Může se jednat o jednotlivce, malé skupiny (oddělení, tým, výbor) nebo velké skupiny (např. celé organizace, zástupce občanské společnosti na veřejném slyšení). Jak už bylo řečeno, intrapsychické rozhodování nenazýváme vyjednáváním, nýbrž rozhodováním. Strany nemusí komunikovat nepřetržitě, ale musí si být schopny vyměňovat informace. Komunikační prostředky mohou být různé – osobní nebo telefonický rozhovor, jednání zprostředkované informačními a komunikačními technologiemi. Tato práce pojednává především o přímé komunikaci tváří v tvář, zvláštnostem jiných způsobů komunikace bude věnován samostatný oddíl.

2. Existuje stav vzájemného vztahu mezi zájmy a potřebami protistran.

Účastníci vyjednávání musí potřebovat k uspokojení svých zájmů druhou stranu. Může jít o materiální zisk (rozdělení majetku, peněz) nebo emocionální přínos (respekt, uznání, pochopení, pocit vítězství). Pokud nejsou potřeby a jejich hodnota pro obě strany zhruba stejně významné, říkáme, že jde o *asymetrické vyjednávání*, kdy jedna strana usiluje o zdroje, za které nemůže nabídnout odpovídající náhradu. Druhá strana má pak výhodnější pozici ve vyjednávání a může si klást větší požadavky. Ve chvíli, kdy je asymetrie velice výrazná, můžeme celou situaci nazvat „přesvědčováním“ spíše než vyjednáváním.

3. V procesu vyjednávání nezůstávají strany na své počáteční pozici.

Smlouvání a ústupky (*angl. concession making*) provázejí každé vyjednávání, při němž se obě strany snaží hledat cestu k dosažení dohody. Až na výjimky musí vyjednávači měnit počáteční přístup, slevovat ze svých původních požadavků anebo vymýšlet a prosazovat kreativní řešení. Někdy vyjednávači odmítají slevit ze svých úvodních prohlášení z taktických nebo principiálních důvodů. Neochota ustoupit může maskovat

taktiku pro získání dalších výhod za to, že bude daná strana pokračovat v jednání. Situace, kdy vyjednaváč skutečně není ochoten slevit ze svých požadavků, může mít celou řadu příčin – např. může zastupovat skupinu, která mu stanovila absolutní limity a omezila jeho autonomii. Někdy je nedohoda tím nejlepším výstupem jednání, pokud objektivně neexistuje alternativa, která by uspokojila obě strany.

4. Všechny strany mají za to, že vyjednáváním mohou získat víc, než kdyby nevyjednávaly.

Aby strany měly motivaci vyjednávat (to znamená investovat čas, energii, ochotu k ústupkům apod.), musí věřit, že výsledek vyjednávání bude lepší než nejlepší alternativa vyjednávané dohody (tzv. BATNA – podle angl. *Best Alternative To a Negotiated Agreement*⁷), která by nastala v případě zastavení jednání.

Tyto čtyři podmínky jsou pro vyjednávání klíčové, jedná se o základní předpoklady, z nichž vychází naše další analýza. Další podmínky se ve vyjednávání obvykle objevují, ale můžeme najít některé situace, kdy tomu tak není.

5. Vyjednávání má určité fáze.

Je možné určit fáze, kterými vyjednávání obvykle prochází. Skutečný průběh může být v konkrétních případech jiný, fáze se mohou objevovat v odlišném pořadí, některé části jednání mohou být úplně vynechány (což se může projevit v kvalitě jednání i dohody). Fáze vyjednávání rozebereme ve zvláštní kapitole.

6. Vyjednávání je obvykle dobrovolné.

Vyjednaváč nebo strana se nejprve rozhodují, zda se vyjednávání bude účastnit. Rozhodnutí, zda si pro dosažení cílů vybere vyjednávání, závisí na zhodnocení vlastních zájmů a potřeb a možnostech alternativního řešení. Jak si ukážeme dále, někdy může být výhodnější nevyjednávat a zvolit jiný postup.

Existují výjimky, kdy byl účastník do situace vyjednávání vehnán zoufalými okolnostmi, druhou stranou nebo třetí stranou, která má na věci zájem a dostatečnou pravomoc (např. státní orgány). I v tom případě má jedinec možnost nevyjednávat a řešit situaci jinak, přestože nepopíráme, že může dojít i k vyjednávání pod extrémním nátlakem.

7. Vyjednává se, když neexistuje zavedený způsob řešení konfliktu nebo ho strany chtějí obejít.

K vyjednávání může tedy vést i snaha nebo nutnost vymyslet nové řešení. Vyjednávání je momentem, kdy je možné vyřešit dlouhotrvající spory, které by standardním procesem nebyly lehké řešitelné. Častou alternativou jednání je soudní spor – tedy vysoce formalizovaný proces, který s sebou nese často vysoké finanční i časové náklady. S vidinou soudních nákladů jsou někteří lidé a organizace motivováni vyjednat i za podmínek, které by pro ně nebyly jinak atraktivní.

8. Cílem vyjednávání je naplnit své potřeby prostřednictvím dohody.

U tohoto pravidla najdeme patrně nejvíce výjimek. Ačkoli je pro většinu jednání typické, že cílem jejich účastníků je domluvit se s druhou stranou a uzavřít takovou dohodu, která by naplňovala jejich cíle a zájmy, již jsme zmínili, že existují situace, kdy tomu tak není. Pokud například strana během vyjednávání zjistí, že své potřeby může lépe uspokojit jiným způsobem, je pro ni v danou chvíli lepší dohodu neuzavírat – dosažení co nejlepšího výsledku a naplnění vlastních potřeb má přednost před snahou o uzavření dohody.

Při některých vyjednáváních může být ale vztah mezi stranami tak důležitý, že ačkoli se věcně nemohou shodnout, proběhne vyjednávání, které má za cíl zejména udržení vztahu a komunikace mezi stranami. V jiných kulturách není vyjednávání pojímáno pouze jako prostředek uspokojování potřeb. Například v japonské kultuře vyjednávači pojímají jednání jako příležitost vyměňovat si informace (Lewicki et al., 2003, s. 346). Proto mohou být leckdy spokojeni, i když nedojdou k dohodě.

2.1 Teoretická pojetí vyjednávání

V oblasti výzkumu vyjednávání se setkávají různé oblasti vědy – ekonomická, sociálně psychologická, lingvistická... Existuje proto větší množství perspektiv k tomuto tématu. Pro lepší orientaci si je v tomto oddíle stručně představíme.

První perspektiva se zaměřuje na situaci jednotlivých vyjednávačů a snaží se zjistit, jak by měli v dané situaci dospět k co nejlepšímu řešení. Tato tzv. *racionální analýza rozhodování* má široké uplatnění v ekonomii a managementu. Jde o preskriptivní přístup, který uvádí, jak by se mělo postupovat, aby jedinec co nejúčinněji prosazoval vlastní

priority a zájmy. Tyto rady nejsou empiricky ověřené, jde o jakýsi teoretický návod chování ideálního účastníka vyjednávání⁸.

Racionální analýza rozhodování je velmi užitečná v případě, že se vyjednávač předem připravuje a má možnost rozmýšlet si další postup. V přímém vyjednávání má tento přístup některé nevýhody. Nebere totiž dostatečně v potaz interakce obou protistran a dynamiku komunikace. V oblasti aplikované matematiky se ale objevil teoretický model, který sleduje právě interakci několika hráčů ve strategické situaci.

Analytická teorie her usiluje o matematické vyjádření toho, co hráči s různými kognitivními schopnostmi dělají při hře (Camerer, 2003, s. 3). Teorie her byla hnacím motorem výzkumů lidských interakcí (včetně vyjednávání) zejména v 60. a 70. letech 20. století a podnítila bezpočet studií, jež obohatily lidské poznání. V sociální psychologii způsobilo studium her určitou metodologickou revoluci, když byly zavedeny scénáře interakčních her s kvantifikovatelnými výsledky – např. hra *Vězňovo dilema*, *Kuře*, nebo *Ultimátum*⁹. Koncept rovnovážného bodu v interakci znamená pro vyjednávání v podstatě ideální dohodu, kdy jakékoli jiné řešení představuje horší výsledek pro jednu nebo druhou stranu. Díky teorii her se vědci zabývající se vyjednáváním naučili počítat nejen individuální, ale také společný zisk a začali sledovat vliv vstupních faktorů na výstupy na konci „hry“.

V 80. letech byl znovu obnoven zájem o sociálně-psychologické zkoumání vyjednávání a kromě „tvrdých proměnných“ jako pevně daná investice hráče, matematické riziko rozhodnutí nebo kvantifikovaný zisk se začalo více pracovat i s „měkkými“ psychologickými fenomény jako jsou kognitivní chyby vyjednávačů nebo vliv motivace a emocí na zpracování informací.

Pojetí vyjednávání jakožto behaviorálního rozhodování (*angl. behavioral decision making perspective*), reprezentované například Maxem Bazermanem nebo Margaret Nealovou, předpokládá, že vyjednávači jsou pouze omezeně racionální, jejich kognitivní zpracování nemůže být dokonalé a při hledání řešení využívají mentální zkratky a heuristiky (Kunda, 2000, s. 294), které jim někdy pomáhají, jindy znemožňují dosáhnout integrativního řešení. Tento teoretický proud se zaměřuje zejména na kognitivní pochybení vyjednávačů, průběh procesu rozhodování a dosahování společného řešení (De Dreu et al., 2006, s. 927).

Dále je třeba uvést tzv. teorii dvojího zájmu (*angl. dual-concern theory*), podle níž je kvalita vyjednané dohody funkcí sociální motivace vyjednávačů a jejich odolnosti vůči tlaku, aby ustoupili druhé straně (Pruitt a Rubin, 1986, dle De Dreu, Weingart, Kwon,

2000). Pokud se vyjednávači snaží zjistit potřeby a zájmy druhé strany a zároveň jsou velmi vytrvalí, potom podle této teorie častěji řeší problémy kreativně a dosahují integrativních řešení. Tato teorie ideově vychází z Blakeovy a Moutonovy mřížky řešení konfliktů a z Deutschovy teorie kooperace a soutěžení (Tjosvold, 1998). Zmíněný teoretický pohled tedy řeší zejména motivaci účastníků vyjednávání, ale nikoli kognitivní pochody, které se v nich odehrávají.

Oba přístupy integruje model motivovaného zpracování informací autorů Carnevale a De Dreua (1992, dle De Dreua, Weingart, Kwon, 2000). Kvalitní dohody, které integrují zájmy a perspektivy obou stran v co největší míře, vyžadují kooperativní výměnu přesných informací mezi účastníky – což závisí na sociální motivaci, důvěře a celkovém vztahu stran. Účastníci vyjednávání musí individuálně i skupinově systematicky zpracovávat dostupné informace, přičemž se opět projevují kognitivní zkratky a chyby. Tento model také sleduje flexibilitu myšlení, která vyplývá z nutnosti učit se a v průběhu vyjednávání upravovat dosavadní nedostatečné pochopení situace. Důležitá je i ochota „obchodovat“ důležitými a méně důležitými tématy. Kognitivní a behaviorální procesy jsou také ovlivněny motivací vyjednávače. Tento přístup tedy počítá se sociálně psychologickými kategoriemi, spojuje je s vědeckým výzkumem rozhodování a kognitivistickým přístupem, ale nevyužívá plně poznatky teorie her a matematické analýzy interakcí (De Dreua, Beersma, Euwena, 2006, s. 930).

V současné době se více autorů snaží o sloučení stávajících konceptů do integrovaného modelu. Kromě teorie De Dreua a Carnevaleho jmenujme práci nestora amerického studia vyjednávání Howarda Raiffy (Raiffa, 2002), který studoval možnosti analýzy interaktivního i individuálního rozhodování za současného použití preskriptivní racionální analýzy rozhodování a rovnic z teorií her, ale také psychologických kategorií z behaviorální analýzy chování a teorií motivace.

3. Fáze vyjednávání

Vyjednávání je možné stejně jako většinu interakcí členit na určité fáze, které se liší obsahem, účelem i obvyklým průběhem. Pro tuto práci budeme používat model vyjednávání složený z pěti fází: příprava, sdílení informací, smlouvání, dosahování závazků a dohody, vyhodnocení jednání. Pouze prostřední tři z těchto fází skutečně

zahrnují komunikaci s druhou stranou, v první a poslední etapě pracují obě strany samostatně a nezávisle na sobě.

Aby vyjednávači mohli dospět k dohodě, musí nejdříve znát svoje vlastní potřeby, preference a priority. Proto je fáze přípravy velmi důležitá a kromě analýzy vlastních zájmů a potřeb musí vyjednávači rozhodnout i to, zda vůbec budou s druhou stranou vyjednávat nebo využijí k získání toho, co chtějí, jinou metodu.

V počáteční fázi samotného vyjednávání navazují strany kontakt a sdílejí informace k danému tématu. Obvykle si sdělují požadavky, potřeby, zájmy a pokoušejí se protistranu ovlivnit (přesvědčováním, zastrašováním apod.). V této části procesu se často objevuje emocionálně nabitý styl komunikace – rozčilení nad problémem, dosavadním průběhem jeho řešení, vzájemné komunikace apod. V takovém případě se strany musí nejprve „vyladit“, aby mohlo dojít k vzájemné komunikaci.

Vyjednávači si navzájem sdělují požadavky a preference, přijímají informace a vnímají odlišnosti svých postojů. V této fázi je k dispozici několik alternativ řešení (minimálně ty, se kterými vyjednávači vstoupili do vyjednávání) a vyjednávači navrhuji takové ústupky, aby se jednání přiblížilo k dohodě, a současně aby se jejich strana nevzdala něčeho příliš cenného (De Dreu, Beersma, Euwena, 2006, s. 927).

Fázi smlouvání někteří autoři rozdělují na dvě části. Považují za podstatné odlišit expozici informací a diskusi o variantách řešení (Goossens, 1989, s. 13). Ačkoli tyto funkce třetí fáze plní, nevidíme přínos tohoto detailnějšího odlišení těchto operací, které probíhají většinou nelineárně.

Když se strany rámcově dohodnou na principech i možnostech řešení, obvykle zpracují dohodu v dostatečných detailech, aby bylo jasné, jaká práva a povinnosti kdo bude mít a jaké sankce hrozí za nesplnění podmínek. Obě strany se snaží pojistit se proti nepříjemnostem v budoucnu a pracují na vybudování pocitu závazku a odpovědnosti u druhé strany.

Po skončení jednání přichází poslední fáze, kdy je dohoda doopravdy uskutečňována. Strany nejprve vnitřně vyhodnotí průběh jednání a kvalitu dohody. Spokojenost s dosaženým výsledkem a tím, jak jednání s druhou stranou probíhalo, má zásadní vliv na motivaci plnit podmínky dohody a dále spolupracovat s protistranou. Dodržení podmínek dohody má tedy často kořeny v tom, že strany vyhodnotily vyjednávání jako výhodné a dohodu jako kvalitní. Tato fáze často v literatuře nebývá uvedena. V této práci ji nabízíme, neboť podle našeho názoru vyjednávání nekončí

uzavřením či podepsáním dohody, ale až jejím naplněním, dosažením cílů, případně vytvořením dobrých podmínek pro návazná jednání.

3.1 Příprava na vyjednávání

3.1.1 Rozhodnutí, zda vůbec vyjednat

Na začátku celého procesu, dříve než začne vyjednávání, stojí rozhodnutí stran, že budou vyjednat. Toto rozhodnutí nemusí být explicitně vyřčené ani plně uvědomované, ale každá strana se musí vnitřně rozhodnout, že v dané chvíli je pro ni výhodnější pokusit se o dosažení svých cílů prostřednictvím jednání s druhou stranou.

Existují určitá prostředí a situace, kde je vyjednávání „základní metodou“ a cokoli jiného by bylo neobvyklé. Barry a Oliver (1996, s. 132) uvádějí několik takových situací – např. u některých vztahů nákupčích a dodavatelů funguje vyjednávání jako automatický mechanismus, pomocí něhož se dohadují o cenách, objemech dodávek a obchodních podmínkách.

Vyjednávání je ale jenom jedním z několika možných postupů v dané situaci. Ve sporu je možné obrátit se na třetí stranu pro nezávislé rozhodnutí, druhou stranu k něčemu přinutit silou, nebo se naopak střetu vyhnout a pokusit se o dosažení cílů jiným způsobem.

Jak už bylo uvedeno, pro situaci vyjednávání je typické, že jsou zde alespoň dvě strany, které mají vzájemně provázané zájmy a potřebují se navzájem, aby dosáhly optimálního výsledku. Strany musí být připravené dělat nabídky i ústupky a uzavřít dohodu – pokud k tomu nejsou ochotné, vyjednávání jen těžko končí zdarem.

Vzhledem ke dvěma základním výsledkům vyjednávání – k předmětným dohodám a dopadům na další vztah stran, můžeme okamžitě nastínit situaci, ve které je vyjednávání kontraproduktivní. Pokud pro nás nemá očekávaný zisk velkou důležitost a zároveň nám nezáleží na budoucím vztahu, vždycky je lepší se vyjednávání vyhnout (Lewicki et al., 2003, s. 27). Kromě nákladů na vyjednávání (čas, energie, personální vytížení) je tu zejména riziko uzavření nevýhodné dohody. Pro druhou stranu je v takovém případě naopak výhodné vtáhnout nás do vyjednávání, protože nemá co ztratit. Často pak používá manipulační techniky, proti nimž je třeba vyvinout určité asertivní úsilí a ubránit se nátlaku.

Musíme opět připomenout důležitost vztahu při vyjednávání – leckdy se stává, že kvůli obavám o zachování vztahu se lidé budou snažit zabránit konfliktní situaci, a proto se mohou vyhýbat i vyjednávání. Stává se to, pokud jsou obě strany vztahově blízké a riziko ztráty vztahu vnímají jako významnou ztrátu. Tehdy častěji ustupují nebo sahají ke kompromisu, než aby spolupracovali nebo společně řešili problém (Fry, Firestone, Williams, 1983, dle Barry, Oliver, 1996, s. 132).

Často se jako obecné pravidlo uvádí, že nemá smysl vyjednat v situaci, kdy nejlepší alternativa k projednané dohodě (BATNA - viz níže) je přínosnější než nejlepší očekávaný zisk z jednání. Toto tvrzení v sobě ale má jeden háček – dopředu očekávaný výsledek může být v reálu překonán výsledkem vytvořeným integrativním potenciálem spolupráce obou stran.

V mnoha případech se navíc lidé dostanou do situace vyjednávání bez přípravy a v některých případech je těžké odhalit, kdy se již z nezávazného rozhovoru stalo reálné jednání. Někteří autoři tvrdí, že každý rozhovor iniciovaný druhou stranou či každý přichodící telefonický hovor je potenciálním vyjednáváním (Goossens, 1989, s. 150). V takovém případě by člověk měl zjistit před začátkem jednání jméno druhé strany (v případě neznámého člověka) a pozici či funkci, ze které vyjednává (tamtéž, str. 159). Je také důležité být připraven vyjednávání odmítnout, pokud existuje reálná obava, že nepřipravenost by mohla vést k významným ztrátám.

Jsme tedy v okamžiku, kdy se člověk (nebo skupina lidí) rozhodl vyjednat s druhou stranou. Máme za to, že proběhla určitá volba, ať už racionální či nevědomá.. Člověk se obvykle neocitne uprostřed vyjednávání bez vlastního přičinění, čímž se vyjednávání liší od náhlých krizí nebo konfliktů – dochází k němu až tehdy, když se jedna strana (nebo obě) rozhodnou, že vyjednávání by mohlo být vhodným způsobem řešení dané situace.

Savage et al. (in Lewicki et al., 2003, s. 31) tvrdí, že při počátečním uvažování, zda se zúčastnit jednání, strany mohou rovnou zvolit celkový přístup, který je vzhledem k situaci nejvhodnější. Vlastní zájmy by měly být uvedeny do souladu se zájmy druhého a na tomto základě by se měla utvářet strategie jednání.

Samostatnou otázkou zůstává, zda je rozhodnutí vyjednat agresivní volbou anebo ne. Barry a Oliver (1996) ukazují, že rozhodnutí vyjednat může být považováno za agresivní krok, zejména pokud mají protistrany odpovědnost vůči dalším lidem, čelí nedostatku času, vnímají situaci jako výhru-prohru s rozdílnými cíli stran nebo nemají zájem udržet fungující vztah obou účastníků. Jako méně agresivní variantu řešení

konfliktních situací můžeme uvést případy, kdy se strana podřídí, ustoupí, je ochotná ke kompromisu a snaží se předejít konfliktu.

Na druhou stranu může vyjednávání představovat méně agresivní variantu oproti snaze zmocnit se kýženého cíle silou (ať už v soudním procesu, při exekuci nebo za použití fyzické síly). Může se stát, že jedna strana chce získat všechno nebo podstatně víc, než by získala nejlepším výsledkem při vyjednávání. Tehdy je v jejím zájmu vytvořit podmínky pro neúspěšné vyjednávání. Jako příklad bývá uváděna pozice americké vlády při krizi v Kuvajtu na začátku 90. let. Prezident Bush tehdy stanovil tři podmínky, které musí Saddám Husajn splnit – stáhnout se z Kuvajtu, navrátit mu legitimní vládu a uhradit reparační za vpád vojsk. Vzhledem k tomu, že šlo i o bod mezního odporu americké vlády, která nebyla ochotna učinit žádné další ústupky, vyjednávání se dostalo do slepé uličky, bylo zastaveno a situace skončila vojenským zásahem. Jednalo se svým způsobem o virtuální vyjednávání, které bylo nepochybně zapříčiněno i vysokou BATNOU americké strany (Dawson, 2001, s. 16). Ačkoli se jedná o příklad z mezinárodní politiky, je možné podobný jev spatřit i v mezilidské komunikaci na každodenní úrovni.

3.1.2 Příprava před jednáním

Když se vyjednávači připravují na jednání, obvykle si stanoví určité cíle. Pro popsání tohoto procesu musíme zavést několik termínů používaných zejména v distributivním vyjednávání. Předpokládejme, že v dané situaci lze výsledek nebo cíl kvantifikovat (např. při vyjednávání o ceně, o termínu apod.). Pro kategorie, které nespádají do „tvrdých“ hodnot (tedy snadno kvantifikovatelných), hrozí riziko, že zůstanou na obecné úrovni zamlžených, nejasných tvrzení (např. požadavek respektu, obecného zlepšení úrovně služeb). Aby bylo možné stanovit si i v těchto oblastech určité konkrétní cíle, je třeba tyto „měkké“ kategorie specifikovat, například operacionalizací – jaké konkrétní chování druhé strany máme na mysli, když řekneme „respekt“ či „zlepšení služeb“.

Každá strana má určitou **aspirační úroveň** neboli **cílovou hodnotu svého požadavku**. Ta vyjadřuje ideální cíl, kam by se vyjednávač chtěl vyjednáním dostat. Na opačné straně leží **bod mezního odporu** (angl. *resistance point*) – to je cena, pod kterou vyjednávač nepůjde a raději dohodu neuzavře. Třetí sledovatelná položka je **první nabídka** nebo **požadovaná hodnota**, která vyjadřuje počáteční požadavek druhé strany.

Aspirační úroveň může být ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, ale bývá především výsledkem analýzy situace, kterou každý vyjednaváč vědomě či nevědomě provádí. Při jejím vytyčování může hrát roli autocenzura – lidé svou aspirační hodnotu snižují, protože jim připadá příliš vysoká. Existují také rozdíly mezi muži a ženami, o kterých pojednáme dále. Na aspirační hodnotu mají také vliv kognitivní rámce a kotevní hodnoty¹⁰, jako jsou precedenty, apod.

Tím, že lidé snižují svou aspirační úroveň už v přípravě (protože jim je „hloupé“ chtít příliš mnoho), paradoxně zmenšují prostor pro vyjednávání. Očekávají totiž od druhé strany obdobnou reakci, ale když se neuskuteční, prožité zklamání může výrazně zbrzdit proces. Navíc vyšší počáteční požadavek dává větší možnost ukázat ochotu k dohodě prostřednictvím ústupků v průběhu vyjednávání.

Bod mezního odporu je nejnižší přijatelná nabídka. Vyjednaváci porovnávají zisky a náklady, čímž stanoví hodnota určité dohody. Tato rozvaha se nemusí týkat pouze finanční odměny, ale i nemateriálních nákladů či emocionálního přínosu. Bod mezního odporu dále závisí na nákladech, které by vznikly v případě nedohody nebo pozastavení vyjednávání. Pokud strana vnímá náklady na nedohodu jako příliš velké, bude její bod odporu nižší, neboť se bude snažit, aby předešla a zabránila krachu jednání. Naopak pokud je přerušení jednání nákladné pro druhou stranu, vyjednaváč stanoví vlastní bod odporu na vysokou hodnotu.

Významnost tématu má také vliv na to, s jakým minimem se budou strany ochotny smířit. Čím méně významné téma, tím nižší bod odporu – stranám se nevyplácí věnovat příliš mnoho energie a času na vyjednání o něco lepšího výsledku v nedůležité oblasti. Ve vyjednávání v rámci neformálních, rodinných a přátelských vztahů platí, že čím je téma důležitější pro jednu stranu, tím nižší bývá bod odporu druhého vyjednaváče. Když lidé vědí, že je pro blízkého člověka téma důležité, „netlačí tolik na pilu“. Pokud vidíme, že je téma pro druhého opravdu podstatné a důležitější než pro nás samotné, jsme ochotni spíše ustoupit (Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 40).

Další veličinou, která hraje velkou roli ve vyjednávání, jsou jiné alternativy řešení. Existují situace, kdy není možné žádnou alternativu nalézt a strany se spolu buď dohodnou, anebo ne. V jiných vyjednáváních ale existuje možnost dohodnout se s někým jiným. Jiná nabídka, kterou vyjednaváč má, mu umožňuje snáze vyjednávání přerušit nebo ukončit. Potom může i lépe využít taktiky, například pohrozit odchodem z vyjednávání – ovšem musí být připravený, že druhá strana bude souhlasit a vyjednávání dospěje k nedohodě. Pro většinu lidí je záložní alternativa něčím, co snižuje jejich strach ze ztráty příležitosti a

zvyšuje ochotu usilovat ve vyjednávání o co nejlepší výsledek. Dobří vyjednávači si před distributivním vyjednáváním stanoví realistické alternativy, aby mohli určit, jak budou vůči druhé straně tvrdí (Fischer a Ertel, 1995, citováno dle Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 37).

Aby vyjednávači mohli využít kreativní potenciál alternativních řešení, musejí si zjistit nejlepší alternativu k projednávané dohodě (BATNA). Tento pojem zavedli do vědy o vyjednávání představitelé Harvardské školy vyjednávání Fisher a Ury (např. Fisher, Ury a Patton, 2006) a v češtině natolik zdomácněl, že se i skloňuje.

O tom, jak lidé postupují, když chtějí stanovit zahajovací nabídku, pojednáme v kapitole o distributivním vyjednávání.

3.2 Diagnóza - Získávání informací

Ve druhé fázi vyjednávání se strany setkávají a v této části mají za úkol tři věci – **navázat kontakt** (*angl. rapport development*), **odkrýt důležité zájmy, potřeby a témata** obou stran a **prozkoumat terén** předběžnými návrhy.

Navázání kontaktu a stanovení atmosféry je klíčovým úkolem vyjednávače. Lidé si během prvních okamžiků komunikace vytvářejí názor na druhou stranu. Může se projevit také haló efekt, kdy si jedinec utvoří názor o druhém člověku na základě dominantního projevu nebo informace i po velmi krátkém kontaktu (Shell, 2006, s. 140). Tento proces je z velké části nevědomý a projevuje se v neverbální komunikaci, ale vyjednávači jej mohou za použití různých prostředků ovlivnit. Mohou se snažit získat převahu nad druhou stranou, aby získali atribut dominantní strany – nechají druhého vyjednávače čekat, nabídnou mu méně pohodlné místo, dívají se na něj spatra, přerušují ho, vyjadřují nezájem o to, co říká... Také mohou dát najevo zájem o přátelskou atmosféru – drobnou společenskou konverzací, malým dárkem, nabídnutím občerstvení.

To, že lidé ohodnotí druhého člověka během velmi krátké doby a podle toho s ním nadále jednají, je známý jev. Někteří lidé chtějí okamžitě řešit téma vyjednávání, zatímco jiní vyjednávači věnují čas právě neformálnímu sociálnímu kontaktu (*angl. schmoozing*). Při výzkumu vyjednávání se dlouho spekulovalo o účinnosti tohoto sociálního kontaktu a zájmu

o druhého. Některé výsledky (Morris et al., 2002) ukazují, že i nucený zájem o koníčky a nepracovní zájmy druhého člověka vede ke snížení rizika, že vyjednávání skončí ve slepé

uličce. Zajímavou otázkou tedy zůstává, zda je možné na základě interakce v prvním úseku vyjednávání odhadnout jeho výsledek – což je tématem našeho výzkumu v empirické části.

Odhalování zájmů a potřeb má několik funkcí. Vyjednávači tím identifikují agendu vyjednávání, která nemusí být předem stanovená. Když je zřejmá množina témat, o nichž mohou strany jednat, komunikace slouží ke sdělení priorit a naléhavosti daných otázek. To je základem integrativního přístupu k vyjednávání, kdy si vyjednávači navzájem vyměňují ústupky v oblastech, které pro ně nejsou tak důležité, za posun v klíčových tématech.

Další funkcí komunikace je podporování důvěry mezi stranami. Sdílení informací o vlastních potřebách a zájmech je faktorem, který výrazně podporuje důvěryhodnost strany. Vyjednávači ovšem obvykle neradi odhalují informace o sobě, chtějí raději zjistit co nejvíce o druhé straně (Fisher, Shapiro, 2005). Obě strany usilují o informační výhodu nad protivníkem, což je přirozené v distributivním i integrativním vyjednávání, jelikož cílem vyjednávače je vždy dojít k co nejlepšímu výsledku. Přesto se může stát, že ačkoli jsou obě strany ochotné informace podat, ani jedna z nich nechce začít. Jedná se totiž také o zdání kontroly nad situací, obě strany chtějí budít dojem, že nejsou do jednání nijak tlačeny.

Ve výzkumu, který se zabýval styly vyjednávání u dat z 32 výzkumů vyjednávání, bylo zjištěno, že zhruba v 50 procentech případů vyjednávači neodhalili společný zájem a naléhavost u klíčových témat (Thompson, 2005). Přitom to patří mezi klíčové priority vyjednávání, které by si měli vyjasnit vzájemně hned zkraje. K tomu, aby vyjednávači odhalili zájmy a potřeby protistrany, používají různé prostředky. Rackham zjistil ve svém výzkumu chování zkušených vyjednávačů v souboru 102 anglických pracovních a smluvních vyjednávání, že se tito vyjednávači kladli více otázek, parafrázovali a shrnovali druhou stranu, méně mluvili o vlastních postojích (Rackham, in Lewicki et al., 2003).

3.3 Smlouvání a ústupky

Obě strany jsou vstupem do vyjednávání srozuměny s tím, že budou muset zvážit i jiné možnosti než ideální výsledek či počáteční nabídku a že smlouvání a ústupky (angl. *Concession Making, Bargaining*) slouží k tomu, aby strany mohly dojít k nejlepšímu možnému výsledku.

I v situaci, kdy jsou strany v zásadě ve shodě a postupují velmi kooperativně, je nutné vyjednat konkrétní podmínky. V této fázi nacházíme nejvíce taktických prvků, metod a postupů. I přes to, že autoři některých knih pro manažery tvrdí opak, neexistuje

jediný správný přístup k vyjednávání – vyjednávač musí měnit svůj styl podle toho, s kým jedná a o čem.

Jakmile mají obě strany dost informací od druhé strany, přichází fáze smlouvání a ústupků. Její formální začátek nastává, když jedna strana předloží konkrétní (a z jejího pohledu přijatelný) návrh (Shell, 2006, s. 157). Poté je možné podávat návrhy, protinávry, dělat ústupky, volit taktiky, používat úskoků a kreativních nástrojů na prozkoumání alternativ. Souhrnně se tato fáze někdy označuje jako „vyjednávací tanec“ (Levinson, Smith, Wilson, 1999).

Častou otázkou, kterou vyjednávači musí řešit, je, zda mají otevřít smlouvání jako první. Ten, kdo otevře vyjednávání, může využít efekt ukotvení a stanovit úroveň, se kterou budou všechny další návrhy porovnávány. Fenomén ukotvení (angl. anchoring) byl předmětem zkoumání Kahnemana a Tverského, kteří ve svých výzkumech zjistili, že lidé se nechávají ovlivňovat informací, kterou slyší před určitým podnětem. Jedná se tedy o určitou formu primingu - ačkoli první informace či podnět vůbec nemusí souviset s druhým tématem či otázkou¹¹.

První požadavek ve vyjednávání tedy stanoví výšku a charakter dalších nabídek, stejně tak i dynamiku, ve které budou vyjednávači pokračovat. Vyjednávač tímto uchopí kontrolu nad vyjednáváním a při dobré znalosti prostředí může podstatně zvýšit své šance na vyšší zisk. Druhá strana reaguje na úvodní nabídku, tudíž v případě extrémního požadavku může vyjádřit nesouhlas a ohradit se proti požadavku vybočujícímu z obvyklého či přijatelného rozmezí. Navíc se ten, kdo reaguje, nevystavuje riziku, že bude požadovat něco, co je hluboko pod možnostmi, které může získat (Shell, 2006). Zdá se tedy, že dávat návrh jako první je výhodné zejména tehdy, pokud se vyjednávač dobře orientuje v daném prostředí a je si kvalitou návrhu jist.

Výzkumy ukazují, že v transakčním vyjednávání je nejvýhodnější stanovit první návrh tak, aby byl pro vyjednávače co nejvýhodnější, ale aby ho pořád bylo možné nějak zdůvodnit (např. odkazem na určité standardy).

Vysoká první nabídka naopak není na místě, pokud vyjednávač nemá dostatečně dobrou pozici (například existuje mnoho substitutů), pokud druhá strana nechce vůbec vyjednávat (např. tam, kde to nepatří k obchodním zvyklostem), případně pokud jde nejen o výsledek, ale také o udržení vztahu.

Když jsou zveřejněny obě počáteční pozice vyjednávačů, nastává fáze smlouvání a ústupků. Děláním ústupků je jednou z klíčových činností vyjednávače, jelikož zde může získat nebo ztratit nejvíce. U ústupků je důležité jejich **časování a obsah**.

Ústupky mohou přijít hned zkraje jednání anebo s nimi strana může čekat, až vyjednávání uvízne ve slepé uličce. Dalším atributem časování je rychlost, s jakou jsou jednotlivé ústupky činěny – kolik času uplyne mezi jednotlivými návrhy. Dosavadní výzkumy se zabývaly zejména rychlostí ústupků. Zjistilo se, že rychlý sled ústupků vyvolává v protější straně očekávání dalších ústupků, které mohou být ještě větší než ty dosavadní. Druhý vyjednavatel navíc často reaguje tím, že sám nabízí méně ústupků (Weingart, Kwon, 2004, s. 263).

Obsah ústupků říká druhé straně, čeho je vyjednavatel ochoten se vzdát – ať už relativně (např. sníží cenu o 20 %) nebo stanoví zcela novou nabídku (např. 36 měsíční záruka). K ústupku bývá připojena také informace, co vyjednavatel požaduje od druhé strany.

Ústupek, u něhož není explicitně stanoveno, že by druhá strana měla také ustoupit, je jednostranný, unilaterální. Tento čin apeluje na normu reciprocity (např. Výrost, Slaměník, 1997, s. 344) a očekává, že druhá strana rovněž nabídne hodnotově obdobný ústupek. To je smysl většiny ústupků, přičemž někdy může být ústupek učiněn i proto, aby se již probíhající proces dosahování dohody urychlil. Ústupky se také používají k tomu, aby vyjednavatel zabránil druhé straně odejít z vyjednávání (Komorita & Esser, 1975, dle Weingart, Kwon, 2004).

Musíme se zde zmínit o rozdílu mezi filozofií distributivního a integrativního vyjednávání. U distributivního vyjednávání je typické rozčlenění celého problému na množství menších témat, u kterých se vyjednavatel snaží dosáhnout individuálně co nejlepšího výsledku. Zato u integrativního vyjednávání jde o to, že vyjednavatel vytváří nabídky několika sdružených témat vcelku. U témat, na nichž mu tolik nezáleží, může hodně ustupovat ze svých požadavků, a tím vytvářet pozitivní dynamiku ve vyjednávání, zato u důležitých témat ustupuje jen málo a váhavě (Shell, 2006).

Pro řadu lidí je tato celá fáze smlouvání a ustupování „to pravé vyjednávání“ a přikládají jí velkou důležitost. Proto se někdy stává, že zkracují přípravu i druhou fázi na minimum, a jakmile odstraní všechny viditelný odpor druhé strany, jsou spokojeni. To může vést k častějšímu uváznutí jednání a může to mít negativní důsledek, pokud jde o míru naplnění potřeb obou stran a jejich spokojenost po vyjednávání.

3.4 Zablokování - Slepá ulička

Řada vyjednávání je velmi obtížných a může uvíznout na mrtvém bodě (angl. *Impasse*). Stav, kdy se vyjednávání dostane do slepé uličky, je psychicky velmi náročný okamžik. Strany nevidí jednoduché nebo schůdné řešení konfliktu, jsou zaklíněné ve svých pozicích a obvykle ztrácejí naději na vyřešení problému. Některé situace zablokování mohou začít jen jako taktický manévr, ale přejdou ve skutečné pozastavení vyjednávání (Mayer, 2000). Zablokování jednání je riskantní taktický manévr, který patří do distributivního vyjednávání a jímž může vyjednavatel získat větší zisk, ale současně ohrožuje celý proces jednání.

Ačkoli pro vyjednavatele je situace zablokování obtížná, nemusí být pro jednání zhoubná a destruktivní. Může nastat situace, kdy dvě strany skutečně nemohou uspokojit navzájem své potřeby, nebo je třeba vyčkat na jiný čas či změnu vnějších okolností. Zablokování nemusí trvat navždy, někdy musí vyjednavatelé počkat měsíce (a v případě mezinárodně politických vyjednávání třeba i roky), než mohou opět usednout k jednomu stolu a navázat na předchozí jednání. Příčiny zablokování totiž mohou být takové povahy, která se mění jen časem – například nevhodná taktika jedné strany, která se dostala do tísnivé situace, z níž se nemůže dostat bez „ztráty tváře“.

Typické faktory, které zvyšují riziko slepé uličky, jsou malá strukturovanost vyjednávání, velké množství komplexních témat, opakovaná eskalace konfliktu, zásadní neshody v názorech. Zablokování jednání je časté v distributivním vyjednávání o významné částky, kdy obě strany příliš nadhodnotily své pozice, a tím zrušily zónu možné dohody. Kolbová a Williamsová uvádějí, že vyjednavatelé často nevěnují pozornost „stínovému vyjednávání“, tedy metaprocesu jednání (Kolb, Williams, 2003). Tím vlastně nevěnují dostatečnou pozornost druhé straně, soustředí se pouze na vlastní hlavní téma (obvykle peníze), nepřizpůsobují postoj informacím od druhé strany (Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 447).

Tuto situaci je možné řešit mnoha způsoby. Vyjednavatelé mohou rozdělit velké téma na více částí, usilovat o nalezení společných zájmů, zvyšovat důvěru mezi stranami, pokusit se vytvořit alespoň částečnou dohodu (např. o klíčových tématech).

Pro většinu vyjednavatelů je situace slepé uličky emocionálně náročná a tyto emoce mohou vyvolat neochotu podílet se na dalším jednání (Thompson, 2006, s. 107). Obzvláště komplikovaná je situace vyjednavatelů, kteří zastupují osobu nebo organizaci, kterým jsou poté odpovědní za výsledek. Pro řadu lidí je nepřijatelné přijít z vyjednávání „s prázdnou“,

a aby zachránili svou tvář, raději jdou do vlastní ztráty a nabízejí příliš velké ústupky. Tímto chováním ale jen podporují druhou stranu, aby v příštím vyjednávání opět dovedla proces do slepé uličky ve snaze získat další výhody.

V případě, že se jedná o dlouhé vyjednávání, které dospělo pouze k částečnému úspěchu, je možné navrhnout **předběžnou dohodu** (*presettlement settlement*), uváděnou Gillespiem a Bazermanem (dle Thompson, 2005, s. 86). Není to dohoda o dohodě budoucí, nýbrž seznam oblastí, v nichž se obě strany neshodnou (což někdy vytvoří rámec pro finální vyjednávání), dočasná dohoda o fungování do doby finálního vyjednávání a společné principy, které budou dodržovány v dalším kontaktu.

Jako příklad předběžné dohody v organizačních konfliktech bývá uváděn model NO-FIST (normální operace s finanční stávkou), kdy existuje dohoda odborů a managementu, že v okamžiku ohlášeného zahájení stávky budou všechny strany pokračovat v obvyklé činnosti. Za tuto činnost ale nebudou dostávat žádné finanční prostředky – všechny peníze, tedy výplaty zaměstnanců i příjmy společnosti, půjdou na předem určený vázaný účet. Po uzavření dohody mohou obě strany část těchto peněz nebo všechny získat zpět. Výhodou je, že se nepřeruší provoz a nevytvoří se další problémy vyplývající například z neplnění smluv s odběrateli (Thompson, 2005).

3.5 Utváření dohody

Dohoda je cílem všech vyjednávání, ve kterých existuje kladná oblast potenciální dohody a nabídky od druhé strany jsou vyšší než BATNA. Koncová část vyjednávání, kdy dochází na formulaci konkrétních bodů a domlouvání detailů smlouvy, ale může být kritická a někdy vyjednávání skončí neúspěchem, ačkoli se až do této fáze vyvíjelo dobře. Pro koncovou fázi vyjednávání je typický nedostatek času (Ury, 2001). V posledních chvílích vyjednávání je možné pozorovat často větší dynamiku a aktivitu než v celém předchozím průběhu jednání (Thompson, 2005, s. 76)¹². Tato dynamika se může projevit ochotou nabízet větší ústupky, odblokováním některých témat anebo naopak zablokováním na poslední chvíli nad tématem, které je vlastně pro obě strany nedůležité. Tento vnímaný nebo reálný nedostatek času tedy pomáhá dohodu uzavřít, ale současně ohrožuje její kvalitu.

Vyjednaváči se v této fázi snaží vyhnout ztrátě, která by vznikla, kdyby uzavřeli špatnou dohodu. Dokud je řešení pouze v hypotetické rovině, nemá pro vyjednaváče

dostatečnou živost, aby si je dokázali představit. Jakmile se však začne mluvit o konkrétních krocích, může nastat jev, který popsali Daniel Kahneman a Amos Tversky (2003, s. 144). Podle jejich zjištění jsou lidé ochotni více riskovat, když se chtějí vyhnout ztrátě, než když chtějí dosáhnout zisku.

Zatímco počáteční fáze vyjednávání je situace, ve které je pro obě strany možné dosáhnout velkého zisku, lze říci, že v té koncové se všichni především musí vypořádávat s naléhavou potřebou předejít ztrátám. Ztráta může mít podobu povinnosti, k níž se strana zaváže, ačkoli pro ni znamená řadu problémů. Dalším faktorem je možnost ztráty výhodnější nabídky v případě, že existuje více zájemců – vyjednaváči se musí rozhodnout pro jednu z alternativ, případně pro přerušeni jednání. Proto jsou obvyklé pochyby na poslední chvíli a nejistota vyjednaváčů, aby dohoda neobsahovala „trojského koně“, který by jim v budoucnosti mohl působit obtíže.

Dalším důvodem, proč vyjednaváči někdy ve finální fázi pociťují negativní pocity, je také porovnání dohody s aspirační úrovní stanovenou při přípravě. Pokud je budoucí dohoda horší než byly jejich představy před zahájením jednání (ačkoliv je pořád dostatečně výhodná pro přijetí), vyjednaváči pociťují zklamání, nespokojenost z vlastního výkonu a další negativní emoce.

Pokud se vyjednaváči snaží dosáhnout dohody za každou cenu, může se jednat o efekt přílišného závazku (*angl. overcommitment*) (Shell, 2006, s. 182). Ten se může projevit jako strach z neuzavření dohody v probíhající jednání. Vyjednaváči často mají strach z toho, že druhá strana přerušeni jednání, a tím přijdou nazmar zdroje, které byly dosud do jednání investovány. Proto se někdy snaží předejít tomu, aby druhá strana odešla, a nabízejí iracionálně větší ústupky. Čím více energie, času, úsilí a dalších zdrojů strana investovala do vyjednávání, tím více se vyjednaváči cítí zavázáni k uzavření dohody.

Tento jev se vyskytuje i v přirozeném průběhu vyjednávání, ale ještě častěji se jej jedna strana pokusí využít jako manipulativní pomůcku. Přednese na poslední chvíli požadavek, jímž podmíní schválení celé dohody, a apeluje na vyjednaváče, aby nezmarnil příležitost uzavřít výhodnou dohodu. Pokud zafunguje právě zmíněný jev přílišného závazku, vyjednaváč souhlasí s ústupkem, který by byl za jiných okolností nepřijatelný (Shell, 2006). Svou roli hraje i efekt kontrastu velikosti ústupku a celé dohody (ústupek 10 000 Kč je přijatelnější v dohodě o hodnotě 500 000 Kč než v záležitosti o hodnotě 120 000 Kč, ačkoli se jedná o tutéž částku).

Častým jevem v této fázi je snaha o kompromisní řešení. Mnoho vyjednaváčů chce rozdělit pozice obou stran napůl – „Ty chceš pět, já nabízím tři, tak se domluvíme na

čtyřech.“ Tato metoda je rychlá, jednoduchá, srozumitelná pro všechny a vytváří zdání spravedlnosti. Přesto jde spíše o iluzorní spravedlnost – nepočítá s možností, že jedna strana může účelově přizpůsobit své požadavky tomu, aby i rozdělení napůl pro ni bylo výhodné (viz metoda závorkování v kapitole o distributivním vyjednávání). Navíc i cílová částka každého vyjednavče vychází z jeho osobní situace, tudíž rozdělení půl na půl nemusí vyjadřovat žádnou spravedlnost.

Návrh kompromisního řešení může vyjadřovat více věcí. Vyjednavče se může snažit o spravedlivé a rychlé řešení, zároveň ale také dává najevo, že by byl ochoten souhlasit s menší částkou. Pokud někdo navrhne rozdělení napůl, je taková částka pro něj pravděpodobně přijatelná a dotyčný se nemůže dočkat, aby již dohodu uzavřel. Další nevýhodou je, že se nevymyslí kreativní způsob, jak naplnit potřeby obou účastníků efektivněji. To se projeví zejména tehdy, když se vyjednavči chtějí vyhnout celému procesu vyjednávání a navrhnu rozdělení napůl záhy po zjištění informací a prezentaci úvodních návrhů. Kompromisní řešení je obecně považováno za prostředek, který je možné použít, ale nepřinese největší výhodu. Nyní si ukážeme několik návrhů řešení situací, které vzešly z vědy o vyjednávání.

Vzhledem k tomu, že část vyjednavců není spokojena s dosaženým výsledkem, případně skutečně nedosáhli optimální dohody, navrhl Howard Raiffa z Harvardovy univerzity techniku zvanou **dohoda po dohodě** (*postsettlement settlement*). Strany v ní nejprve standardním způsobem dosáhnou přijatelné dohody, zapíší a odsouhlasí ji, a poté se dohodnou, že budou pokračovat v hledání jiných alternativ a možností, které by jedné nebo oběma stranám pomohly, aniž by se komukoli zhoršila situace. To jim umožní ještě zlepšit výsledek vyjednávání, aniž by vyjednavči byli tlačeni obavou, že mohou z jednání vyjít s prázdnou – když nevymyslí nic lepšího, vrátí se k původní dohodě (Shell, 2006).

Cílem vyjednávání je nejen dosáhnout souhlasu druhé strany s návrhy, ale taky podpořit závazek, aby protistrana dohodu dodržela. Studium závazku ve vyjednávání je téma, kterému zatím nebylo věnováno příliš pozornosti, ovšem dá se předpokládat, že v souvislosti s narůstajícím objemem výzkumu u lidí, kteří spolu pravidelně vyjednávají, toto téma také získá na důležitosti. Závazek se obvykle vyvolává mnoha způsoby – sociálním rituálem při uzavření, zveřejněním dohody, přesným stanovením odpovědnosti a sankcí, případně v nejvyšším stupni simultánní výměnou (např. složením určité částky na účet u právníka).

Během úspěšných vyjednávání se dohodnou hmatatelné věci, ale vyřeší se i ty nemateriální (*intangibles*). Podle Thompsonové tedy (1990, dle Barry, Oliver, 1996)

můžeme rozdělit výsledek vyjednávání na ekonomické zisky a sociálně-psychologické výsledky. Tyto „nehmotné“ faktory bývají důležitým motivem, proč lidé vyjednávají, a určují i průběh vyjednávání.

Patří mezi ně například potřeba neztratit tvář, být uznán jako kvalitní vyjednávač, obhájit nějaký důležitý princip nebo precedens, ale i vyjádřit a objasnit dosud zakryté složky vztahu. Kvalitní dohoda pamatuje mezi řádky i na emoce účastníků vyjednávání.

3.6 Vyhodnocení výsledků vyjednávání

Ačkoli v literatuře většinou nenajdeme tuto fázi explicitně vyjádřenou, věříme, že má smysl pojmát vyjednávání jako cyklický proces, kde dohoda v jednom jednání formuje podobu toho následujícího. Proto je důležité věnovat pozornost tomu, jak jednotliví aktéři hodnotí proběhlé vyjednávání a zda v realitě stanovená dohoda bude naplněna, či pouze zůstane v teoretické rovině.

Poté co vyjednávání skončí a dohoda je uzavřena, nastává totiž její plnění. Ačkoli skutečné naplnění souvisí s řadou jiných faktorů, průběh a výsledek vyjednávání má přímý i nepřímý vliv na to, zda budou strany dohodu dodržovat. Vyjednávači hodnotí konání své i druhé strany a podle svých závěrů mění nebo zachovávají svůj přístup do budoucích vyjednávání.

Psychické vyhodnocení vyjednávání je tedy důležité, jelikož může ovlivnit plnění dohody a udržení budoucí interakce obou stran (Weingart, Kwon, 2004, s. 263). Lidé staví část své spokojenosti na tom, jak vnímají proces vyjednávání. Pokud měli pocit, že se nemohli dostatečně vyjádřit k situaci a nebylo přihlédnuto k jejich potřebám, často odmítají dohodu plnit. Proto v praxi selhává taktika, kterou využíval americký magnát Lemuel Boulware.

Tzv. Boulwareismus spočívá v tom, že vyjednávač nabízí druhé straně nabídku, která je podle jeho názoru jediná spravedlivá. Vytváření té nabídky věnoval hodně pozornosti a úsilí, přesto však jeho partneři při vyjednávání nebyvají spokojeni. Nabídka totiž slouží jako ultimátum – buď druhá strana přijme „jediný spravedlivý požadavek“, anebo nedojde k dohodě, jakýkoli protinávrh nepřipadá v úvahu. Druhá strana může buď dohodu přijmout, anebo ne. Kromě toho že mnoho protistran Boulwareovi nabídku odmítlo, docházelo i k častému neplnění závazků (Raiffa, 2002, s. 114). Jeho taktika totiž

podrývala spokojenost s procedurální spravedlností jednání, a tak snižovala závazek druhé strany plnit dohodu.

Další jev, který se často vyskytuje po vyjednávání, je tzv. **efekt prokletí vítěze** (*angl. winner's curse*). Jedná se o situaci, kdy je počáteční požadavek přijat příliš ochotně a rychle. Ačkoli vyjednavatel dosáhl velmi dobrého výsledku, je nespokojen, jelikož má pocit, že špatně odhadl situaci a mohl chtít ještě víc (Thompson, 2005, s. 48). Proti efektu prokletí vítěze lze jen stěží bojovat. Studie ukazuje, že je tím větší, čím snazší je představit si lepší výsledek než ten, jehož vyjednavatel dosáhl (Naquin, Paulson, 2003). Část rizika lze odstranit kvalitní přípravou, a pokud má vyjednavatel pocit, že není schopen odhadnout dobře situaci, měl by usilovat o to, aby nemusel počáteční požadavek sdělovat jako první.

4. Distributivní vyjednávání

4.1 Cíle distributivního vyjednávání

Ve vyjednávání velmi často nastává situace, že cíle jedné strany jsou v přímém konfliktu s cíli strany druhé. V situaci distributivního vyjednávání jsou zdroje omezené a pevně dané, obě strany se snaží maximalizovat svůj podíl na nich. Tato situace se dá vnímat jako soutěž o omezené zdroje, často peníze. Tato situace se nazývá distributivní (strany se dohadují o distribuci fixně daných zdrojů), kompetitivní (strany bojují, soutěží o zdroje), výhra – prohra (zejména v anglické literatuře se můžeme často setkat s označením *win – lose*). To, jak strany dosáhnou svých cílů, závisí na strategii a taktice, kterou zvolí (Walton a McKersie, dle Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 32).

Ze dvou hlavních procesů, které ve vyjednávání probíhají, se při distributivním vyjednávání jedná zejména o **získávání hodnot pro sebe** (*value claiming*), zatímco **vytváření nových hodnot** (*value creation*) je typické pro integrativní vyjednávání, o kterém pojednáme v následující kapitole.

Uvádí se, že metody distributivního vyjednávání jsou na místě, pokud vyjednavatel chce maximalizovat zisk z jedné dohody, nejde mu o vztah s druhou stranou, nebo když se jednání již dostalo do finální fáze, ve které byl již kooperativní potenciál využit a zbývá si nově vytvořené zdroje rozdělit (Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 33).

Hned několik aspektů distributivního vyjednávání je psychologicky zajímavých. Je tu obsažené přesvědčování druhé strany a dynamika interakcí obou stran, možnost sledování účinnosti jednotlivých přístupů a postupů. Dále je to etický aspekt těchto metod – které postupy jsou již nepřijatelné a vyjednaváči je nepoužívají nebo jak reaguje na tyto podněty druhá strana.

Požadavky druhé strany se vyjednaváči obvykle dozvědí během úvodní informace, cílová hodnota se často také stává předmětem komunikace. Je tu tedy typické, že se účastníci příliš nezabírají nemateriální složkou vyjednávání a rovnou jdou k předem připraveným pozicím ohledně rozdělení daných hodnot. Proto nešetří otevřeností a argumenty ohledně toho, proč mají na své požadavky nárok. Zato si všichni účastníci velice hlídají a tají informace o nejnižší nabídce, kterou by přijali (bod mezního odporu) (Raiffa, 1982). V momentě, kdyby ji druhá strana zjistila, neměla by potřebu nabízet o nic lepší návrh, protože by věděla, že při dostatečném tlaku vyjednaváč povolí.

Oblast hodnot mezi body odporu obou stran tvoří zónu možné dohody (ZOPA – *Zone of Possible Agreement*), která ukazuje několik věcí. Její rozpětí naznačuje, jaká je šance, že se strany dohodnou – čím větší ZOPA, tím větší šance, že dojde k dohodě. ZOPA také ukazuje, jakou hodnotu si rozdělí oba vyjednaváči navíc od minima, se kterým by souhlasili. A konečně, pokud je tento rozptyl znám, může sloužit jako měřítko pro hodnocení konkrétního výsledku vyjednávání.

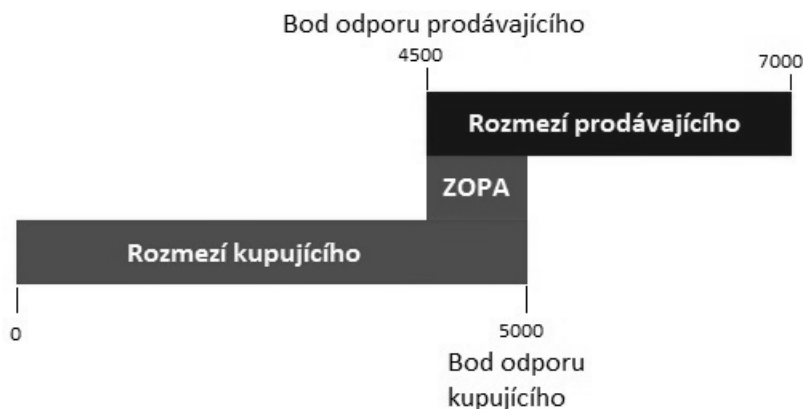


Schéma 1 – Grafické znázornění zóny možné dohody (ZOPA) (Spangler, 2003)

Rozdíl mezi výsledkem vyjednávání a bodem mezního odporu vyjednaváče se nazývá **přebytek vyjednaváče** (angl. *negotiator's surplus*). Suma těchto přebytků se rovná rozpětí zóny možné dohody. Výsledek vyjednávání se většinou bude nacházet někde v zóně možné dohody. Otázkou pro každého vyjednaváče je, kde přesně sám v tomto kontinuu skončí. Nejlepší ekonomický výsledek pro každého vyjednaváče je ten, který

přesně odpovídá nejzazší přijatelné nabídce druhé strany (tzv. **bod odporu** – angl. *reservation point*). Zde je stále ještě možné dosáhnout dohody, vyjednávač zároveň získal vše, co potenciálně získat mohl (Thompson, 2005, s. 44).

V reálu vyjednávači samozřejmě přesně nevědí, kde si dohoda stojí v porovnání s nejzazší přijatelnou nabídkou druhé strany. Většina účastníků své limity nikdy neprozradí, a proto je možné je odvozovat pouze nepřímou. Navíc, i když v průběhu jednání dojde k „odkrytí karet“ a sdělení limitů, druhá strana nemůže ověřit pravdivost tohoto tvrzení a často má spíše za to, že se jedná o taktický manévr druhé strany. Tvrzení, že „víc už nemůžu nabídnout“, „toto je naše nejvyšší nabídka, výše už jít nemůžeme“ patří mezi základní a nejpoužívanější techniky ve vyjednávání.

Vzhledem k nedostatku informací vyjednávači nemohou na začátku vyjednávání dokonce ani vědět, zda se nacházejí ve vyjednávací situaci s kladnou nebo zápornou ZOPA (tedy zda je vůbec možné dosáhnout dohody), a někdy trvá dlouho, než zjistí, že by bylo pro obě strany nevýhodné dohodu uzavřít.

Kromě relativní pozice výsledku v oblasti mezi mezními limity obou stran (ZOPA), může jako kritérium hodnocení výstupů jednání samozřejmě posloužit konkrétní hodnota dohody. Obě strany usilují o co nejlepší zisk, tedy aby se dohoda co nejvíce přiblížila bodu odporu druhé strany. Obě strany zároveň vědí, že možná budou muset slevit ze svého původního ideálního cíle, aby mohly vůbec dohodu uzavřít, ale doufají, že dohoda bude lepší než jejich vlastní bod odporu. Nesmíme ale zapomínat, že i dohoda, která neodpovídá vytyčenému cíli a pohybuje se na úrovni mezního limitu odporu, může být často výhodnější než absence jakéhokoli ujednání.

Ve většině vyjednávání je nutné uzavřít dohodu o několika tématech – například o ceně, termínech, dopravě, o zárukách. Pro každou z těchto kategorií si účastníci (vědomě či nevědomě) stanoví cílovou hodnotu, počáteční nabídku, bod odporu. Některá témata mohou být stejně důležitá pro obě strany, některá jsou důležitější pro jednu stranu, někdy dané téma pro druhou stranu vůbec není podstatné. To, jak efektivně zkombinovat tyto seznamy kategorií, témat a priorit a zda je výhodnější brát jedno téma po druhém anebo větší celky, je zpracováno v přehledu taktik distributivního vyjednávání.

4.2 Taktiky a strategie distributivního vyjednávání

Vyjednávač v distributivním vyjednávání může použít jednu ze čtyř základních strategií:

1. Snažit se dovést dohodu co nejbližší k (neznámému) bodu odporu druhé strany.
2. Snažit o změnu názorů druhé strany, a tím o posun jejího bodu odporu a zvětšení oblasti hodnot, ve které se vyjednává.
3. V případě negativní zóny možné dohody se pokusit přesvědčit druhou stranu, aby posunula svůj bod odporu, případně
4. posunout vlastní bod odporu, aby bylo možné dojít k dohodě (Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 38).

Dva úkoly jsou důležité ve všech situacích distributivního vyjednávání – odhalit bod mezního odporu druhé strany a zkusit jej posunout do polohy, která by vyjednavatele zvýhodnila.

Informace jsou ve vyjednávání klíčové. Vědomost o cílech, motivech, obavách, slabinách, pocitech a jistotě druhé strany umožňuje vyjednavatelům dosáhnout co nejlepšího výsledku. Na druhou stranu vyjednavatelé nechtějí v distributivním vyjednávání tyto informace odhalit. Proto je vyjednávání komunikačně velmi komplexní – obě strany usilují o získání maxima informací, ale zároveň nechtějí informace poskytovat. Navíc si jsou vyjednavatelé vědomi, že druhá strana to pojímá stejně (Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 39). Proto je častá snaha dodávat pouze nekompletní informace a využívat je strategicky pro vlastní účely.

4.3 Techniky distributivního vyjednávání

Vyjednavatelé se obvykle většinou snaží zjistit aspirační úroveň a bod odporu druhé strany. Mohou tyto informace zjišťovat buď nepřímo hodnocením informací z jiných zdrojů, anebo se mohou druhé strany přímo zeptat. Nepřímé určování cílové hodnoty druhé strany se spoléhá na pozorování, studium zdrojů, konzultaci s experty a podobné metody.

Při přímém zjišťování informací se většinou setkají s odmítáním, případně nevěrohodností informací. Pokud je ale strana ve vyjednávání dotlačena do úzkých a chce rychle dosáhnout dohody, může jasně a přesně popsat vstupní hodnoty, které si stanovila před vyjednáváním. Pokud jsou například manažeři společnosti přesvědčeni, že zvýšení mezd v kolektivní smlouvě bude znamenat konec jejich společnosti, je dost pravděpodobné, že nejenže svůj bod odporu odhalí, ale také vysvětlí, na základě jakých informací k němu došli, aby zvýšili důvěryhodnost svého prohlášení.

Vzhledem k neochotě stran odhalovat svoje informace se vyjednavací často uchylují k různým metodám. Ty mohou být někdy za eticky přijatelnou hranicí, ale přesto se často využívají. Pro sdílení informací se například často využívají neformální přestávky nebo recepce s velkou dostupností alkoholických nápojů, které mají „rozvazovat jazyky“ (Schweitzer, Kerr, in Lewicki et al., 2003, s. 480).

Někteří vyjednavací se také snaží vyprovokovat druhou stranu k hněvivému výbuchu, předstírají silné emoce a zlostně odcházejí z jednání, aby druhá strana poskytla více informací ve snaze je zastavit. Všechny tyto přístupy mají společné to, že se snaží narušit sebekontrolu vyjednaváčů. Musíme zmínit i nečisté praktiky, které se ve vyjednávání někdy používají – čtení zpráv, zachycování emailů, najímání informátorů, odposlechy atd. (Reitz, Wall, Love, in Lewicki et al., 2003, s. 233). Pro ilustraci zmiňujeme dovednost, kterou vychvaluje jeden vyjednaváč (Levinson, Smith, Wilson, 1999). Naučil se číst vzhůru nohama (tedy i zprava doleva), aby mohl nahlížet do dokumentů, které si druhý vyjednaváč položil na stůl. Jeho ospravedlnění, že využívá jen informace, které druhá strana přinesla na stůl, je poněkud pochybné, ale dobře ilustruje etickou náročnost kvalitního vyjednávání.

4.4 Výběr informací a ovlivňování druhé strany

Důležitý úkol pro vyjednaváče je vybírat informace, které dává k dispozici druhé straně – zejména o svých cílech a limitech, aby protistrana získala takový dojem, který je pro něj nejvýhodnější. Lewicki et al. (2006, s. 43) rozděluje tyto aktivity vyjednaváčů na filtrování informací (čímž ovlivňují druhou stranu pouze nepřímo tím, že se snaží zamlžit potenciálně ohrožující informace) a přímé působení na druhou stranu, přičemž říká, že filtrování je výhodnější v počátečních fázích, zatímco přímé působení se více využívá v pokročilých fázích jednání.

Vyjednavací se tedy nejprve obvykle snaží filtrovat informace, které poskytují – a dát jich druhé straně co nejmenší množství. Na otázky se snaží odpovídat co nejméně, případně dalšími otázkami. Mezi filtrování také patří potlačování neverbálních projevů emocí, které by odhalily jejich skutečné cíle.

Technika zvaná **sněžení** (*angl. snow job*) naopak spočívá v tom, že druhá strana je zahrnuta takovým množstvím nedůležitých informací, že nedokáže odlišit skutečné priority. Tato technika může být považována za tvrdou metodu, ačkoli není přímo agresivní.

Pokud se vyjednávání odehrává prostřednictvím zástupců, je možné využít další nástroj, tzv. **vypočítanou nekompetentnost** (angl. *calculated incompetentness*). Vyjednávač nedostane od své organizace všechny informace, a tak na otázky druhé strany skutečně nezná odpověď. Je do jednání vyslán pouze za účelem shromáždění informací.

Často se používá také technika **omezení pravomocí**, kdy vyjednávač není oprávněn rozhodnout a přijmout dohodu (Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 44). To může být výhodné jak v prostřední části vyjednávání, kdy vyjednávač může hrát na oko kooperativní hru s protistranou a „radit“, jaké ještě ústupky by měla uskutečnit, aby dohodu přijal i ten, kdo ji nakonec schválí.

Zkušení vyjednávači si předem ověřují pověření a pravomoce druhé strany, aby se do podobné situace nedostali (Goossens, 1989, s. 157). V případě jednání s osobou, která až v průběhu rozhovoru odhalí, že není dostatečně kompetentní pro uzavření dohody, má vyjednávač možnost reagovat dvěma způsoby:

- 1) nezúčastnit se vyjednávání a požadovat setkání s osobou stejně zmocněnou a schopnou uzavřít dohodu, jako je vyjednávač
- 2) pokračovat ve vyjednávání, ale otevřeně si vyhradit právo přijmout případnou dohodu stejně nezávazně jako druhá strana a po skončení jednání moci danou dohodu odmítnout

Vyjednávači ale nejvíce ovlivňují druhou stranu přímo tím, jaké informace jí poskytují. Nejběžnější technika je **selektivní prezentace**, tedy že vyjednávač říká jen ty informace, které jsou pro něj výhodnější. Tato technika může být jen částečně nebo vůbec ne uvědomovaná a záměrná, vzhledem k efektu egocentrické selekce. Selektivní prezentace informací může sloužit mnoha taktickým cílům – může podpořit vlastní návrh, vytvořit u druhé strany nepřesnou představu o vlastních cílech a záměrech, snížit hodnotu návrhu druhé strany a poukázat na jeho nedostatky apod. (Lewicki et al., 2003, s. 44).

Důležitost tématu může vyjednávač odvodit z pečlivosti a detailnosti, s jakou se vyjednávač tématem a návrhy druhé strany zabývá, případně z času, který je ochoten věnovat probíranému bodu. Další velkou kapitolou, která hraje podstatnou roli i v této práci, je využití emocí ve vyjednávání. Emocionální reakce vyjednávačů, ať už neverbální nebo verbalizované, jsou velmi mocným informačním kanálem o druhé straně. Zklamání, hněv, nadšení nebo radost poukazují na to, že je téma pro vyjednávače důležité, naopak znuděnost a nezájem ukazují na menší význam tématu. V další části se podíváme na autentické a taktické projevy emocí.

Při použití vědomých technik a nástrojů se vyjednávači vystavují určitému riziku a nebezpečí. Zatímco selektivní prezentace se pokládá za přijatelný nástroj vyjednávače, lež a vymyšlení je považováno za neetické. Druhá strana na ně může reagovat agresivně a vyjednávač u ní ztrácí důvěru. Až na extrémní nástroje, kdy je hodnocení zřejmé, existuje ve většině vyjednávání velká šedá plocha, kdy záleží na subjektivní interpretaci každé strany, zda je pro ni konkrétní metoda etická či ne. Do toho se v interkulturním vyjednávání objevuje ještě problém kulturních odlišností v pojetí pravdy a poctivosti (Lewicki et al., 2003, s. 360).

Ve vyjednávání hraje vždy velkou roli čas a termíny, ve kterých se má něco stát. Na určité věci existují zákonné termíny, pro organizace mohou být důležité smluvní termíny s pokutami, jednotlivci často potřebují vyřešit situaci do určitého data. Náklady na nedodržení takového termínu mohou být silnou pákou pro zmírnění požadavků. Strana, pro kterou by tyto náklady byly vyšší, má slabší pozici na to, aby si vynucovala vysoké požadavky (DeDreu, 2003, citováno dle Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 46).

4.5 Gambity

Slovo gambity vychází z pojetí vyjednávání jako hry, ve které hráči dělají určité tahy, aby dosáhli maximálního možného zisku. Jde o strategické či taktické manévry, kterými vyjednávači dosahují určitých skrytých cílů. Využívá se zejména v literatuře zaměřené na distributivní vyjednávání a v této práci jej používáme jako označení ucelené techniky či nástroje v rámci distributivní části vyjednávání.

Rozlišujeme počáteční gambity, gambity uprostřed vyjednávání a závěrečné gambity. Jinak řečeno, jedná se o taktiky použitelné ve fázi navazování kontaktu a zjišťování informací, další ve fázi smlouvání a nakonec ve fázi uzavírání dohody.

Tento přehled gambitů není vyčerpávající, jde pouze o představení výběru ze zlomku technik, které vyjednávači používají. Význam podchycení této roviny pro teoretické aspekty vyjednávání je důležitý jak pro metodologii výzkumů (vytváření scénářů na základě skutečně se vyskytujících technik), ale i pro hlubší porozumění dynamice a nástrojům, jakými se lidé v komunikaci snaží dosáhnout svých cílů.

4.5.1 Počáteční gambity

1. Řekněte si o víc, než čekáte, že dostanete

Dawson uvádí (2001, s. 14), že pro vyjednávače je výhodné mít vysoké počáteční požadavky obzvláště u nových kontaktů – první důvod je, že druhá strana může být ochotná zaplatit mnohem více, než by vyjednávač čekal, a tak by se autocenzurou připravil o možné výhody. Druhou výhodou jsme již zmínili - aby vyjednávač působil kooperativně, potřebuje mít prostor pro to, dělat ústupky. Tím může vzbudit dojem, že usiluje o dosažení dohody. Vyšší počáteční požadavek dává možnost z úvodní pozice výrazně slevit, a tím celé vyjednávání uvést do pohybu směrem k dohodě.

Důvody pro vysoký počáteční požadavek:

1. Druhá strana může souhlasit a požadavek přijmout.
2. Zvětšení prostoru pro vyjednávání a možnost ustupovat druhé straně.
3. Zvyšuje vnímanou hodnotu toho, co strana nabízí (chci hodně, protože nabízím cennou věc).
4. Snižuje nebezpečí slepé uličky, pokud je požadavek formulován jako pohyblivý návrh, nikoli jako neměnný bod.
5. Druhá strana má při dosažení dohody pocit, že vyhrála, protože donutila vyjednávače hodně ustoupit (Dawson, 2001, s. 17).

Psychologicky je tato rada relevantní v mnoha směrech – protiřečí intuitivnímu přístupu kooperativně orientovaných lidí, kteří často udělají autocenzuru vlastních požadavků, aby počáteční nabídka byla co nejpřijatelnější pro druhou stranu. Tím ale omezují svůj prostor pro manévrování, navíc si uzavírají cestu k extrémně dobrým výsledkům. Řada lidí říká, že se stydí si o určitou věc říct. Psychický proces, který tento stud vytváří, patrně souvisí se sebevědomím, sociálními normami, obavou z ukončení vztahu při přehnaném požadavku a dalšími faktory, které lidem vytváří podmínky pro autocenzuru. Nutno říct, že se nemusí jednat ani o požadavek převyšující standardní očekávání, může jít i o pouhé vyjádření potřeb – i v tomto případě řada osob pouze neochotně vyjadřuje svou pozici druhé straně.

Tento fenomén je také jedním z výrazných jevů, ve kterém se ve vyjednávání podstatným způsobem liší mužská a ženská populace. Výzkum Lindy Babcockové ukázal, že rozdíl ve výši platu mezi muži a ženami začínajícími pracovat na manažerských pozicích (zhruba 4000 dolarů ročně), bylo možné vysvětlit jediným rozdílem v chování

obou skupin. 57% mužů si řeklo při přijímacím pohovoru o vyšší plat, zatímco z žen to udělalo pouze 7% (Shell, 2006, s. 16). Ti, kdo o platu takto začali vyjednávat (ženy i muži), nakonec získali v průměru o 4053 dolarů ročně více, než byla původní nabídka.

Tento jev tedy může mít zásadní vliv na jeden z nejčastěji uváděných důkazů nerovnosti mezi muži a ženami – nerovnost platů. Důvody, které vedou jednotlivce k tomu, aby si neřekli o více, se v dnešní době dostávají více do popředí zájmu výzkumů, dá se očekávat, že mezi zkoumanými faktory jistě bude sociální ostych, nižší aspirační úroveň, strach z odmítnutí a neochota se dohadovat i při neúplném naplnění vlastních potřeb.

2. Závorkování (Bracketing)

Pojmem závorkování zde nemyslíme metodu fenomenologické analýzy Edmunda Husserla, nýbrž způsob, jakým vyjednávači usilují o dosažení cílů v distributivním vyjednávání. Jedná se o jednoduchou techniku – vezmou úvodní požadavek druhé strany jako jeden bod, vlastní cíl vyjednávání jako střed a symetricky určí počáteční pozici jako druhý bod úsečky tak, aby při případném rozdělení napůl ležel střed na jejich ideální variantě. Pokud chceme například získat 15 000 Kč z prodeje nějaké věci a druhá strana nabízí 10 000, podle pravidla závorkování bychom měli požadovat 20 000.

Tuto techniku nelze používat bez omezení – pokud bychom chtěli dosáhnout při koupi ceny 300 Kč a prodejce požaduje 1300 Kč, je nesmysl požadovat, aby nám věnoval danou věc a ještě navrhl 1000 Kč. V takovém případě bychom měli spíše pracovat na změně kotevní hodnoty – zjistit, jak druhá strana k částce došla, a pokud je iracionální, tak ji okamžitě odmítnout. Pokud má vyjednávač dobrou BATNU, může pohrozit odchodem, a přimět tak druhou stranu k revizi úvodního požadavku, případně se může rozhodnout, že použije jinou formu vytváření vlastního počátečního požadavku s tím, že bude mnohem těžší, ne-li nemožné dosáhnout cílové hodnoty.

3. Nikdy automaticky nepřijímat první nabídku

Je-li počáteční nabídka druhé strany pro vyjednávače výhodná, například výrazně převyšuje cíl, který si stanovil, často se stává, že nechce o tuto možnost přijít a okamžitě s ní souhlasí. Ačkoli se prvoplánově může zdát, že udělal správně a svého cíle dosáhl či jej navýšil, tato akce může nepříznivě působit na druhou stranu. Hrozí totiž velké nebezpečí aktivace efektu prokletí vítěze – druhá strana získá dojem, že udělala chybu, stanovila příliš nízkou počáteční pozici a připravila se o další možný zisk.

Jde také v podstatě o přeskočení fáze sdílení informací a smlouvání. Ačkoli pro většinu lidí jsou tyto fáze zdrojem stresu a nejsou příjemné, při jejich absenci je pro ně velmi obtížné si vnitřně odůvodnit, proč vyjednávání dospělo k tomuto výsledku. Protože nemohou výsledek připsat svým schopnostem, ani si jej odůvodnit porovnáním s jinými, vnějšími informacemi, často dojdou k názoru, že jejich příprava byla nedostatečná a nezvládli udělat vhodnou úvodní nabídku, případně že je něco v nepořádku s tím, co jim druhá strana odevzdá. Rádi bychom zdůraznili to, že pro účinek výsledku je velmi důležité to, zda průběh vyjednávání byl pro účastníky smysluplný a v následném uvažování budou rozumět tomu, proč na danou dohodu přistoupili.

4. Trhnout sebou při nabídce

Když druhá strana udělá jakoukoli počáteční nabídku, nejlepší reakcí je sebou trhnout – ať už ve smyslu neverbální komunikace nebo v přeneseném slova smyslu, např. verbálně okomentovat, že se nejedná o dobrou nabídku, že vyjednaváč je zaskočen apod. Okamžitost reakce dá druhé straně informaci, že pokud chce dospět k dohodě, bude muset pokračovat v procesu smlouvání (Dawson, 2001).

Tato poučka je vlastně rozvedením předchozí rady – nejen že první nabídku zkušený vyjednaváč nepřijme, ale jasně vyjádří i svůj nesouhlas. Neverbální rovina může sloužit jako prostředek pro sdělení této informace, aniž by došlo k verbálnímu odsouzení nabídky, což by mohlo pozastavit konstruktivní atmosféru jednání.

5. Nastavit nekonfrontační vyjednávání

První momenty a začátek vyjednávání jsou důležité pro nastavení atmosféry a stylu celého jednání. Konfrontační přístup založený na výhrůžkách a zastrasování má obzvláště negativní efekt, je-li použit hned na začátku – druhá strana často ještě ani nemá možnost prezentovat svoji počáteční pozici, natož aby ukázala vstřícnost. Zbytečně pak může docházet k eskalaci konfliktu a přehlížení konstruktivních řešení situace.

6. „Váhavý prodávající/kupující“

Člověk, který je očividně velmi motivovaný dosáhnout dohody, bude ochoten vydat mnohem více, aby jí dosáhl. Častou technikou mnoha vyjednaváčů je proto maskovat svůj zájem a motivaci k dosažení dohody. K tomu využívají široké spektrum metod, komunikačních obrátů, práce s časem apod. Všechny tyto techniky zde shrneme pod

název „váhavý prodávající/kupující“ – vyjednaváč se snaží předstírat, že o prodej/koupi/dosažení dohody vůbec neusiluje.

Riziko této techniky je vyšší, čím má vyjednaváč nižší BATNU – druhá strana totiž může přestat o věc usilovat, případně najít náhradu jinde. Vyjednaváč musí být připraven na možnost, že v jednání skutečně nedojde k dohodě.

Výsledkem tohoto gambitu může být získání kvalitnějších informací o rozpětí, ve kterém druhá strana bude vyjednavat, případně dosažení ústupků z druhé strany ještě před odhalením vlastní počáteční pozice (v které již může použít techniku závorkování na aktuální nabídku druhé strany) (Dawson, 2001, s. 41).

7. Ticho/ „svěrák“

V komunikační interakci je obvyklé, že po proslovu jedné strany obvykle následuje stejně dlouhý či informačně přínosný proslov druhé strany (Hargie, Dickson, 2008). Někteří vyjednaváci se snaží získat veškerý podíl na komunikační aktivitě, aby tak získali určitou kontrolu nad procesem vyjednavání. V určitých případech drží kontrolu nad procesem ta strana, která účinně použije vlastní mlčení.

Technika zvaná „svěrák“ se používá poté, co druhá strana přednesla svůj návrh a detailně jej vyargumentovala. Vyjednaváč místo stejně propracované odpovědi pouze řekne: „Ještě tu nabídku zlepšete.“ (Dawson, 2001). Dál nepokračuje, ani nevysvětlí, proč mu návrh připadá nepřijatelný. Druhý vyjednaváč může být překvapený a může se snažit ospravedlnit svůj návrh – vzhledem k tomu, že je odmítnutí nespecifické, sám se bude snažit nabídnout zajímavý ústupek.

4.5.2 Gambity uprostřed vyjednavání

8. Nedostatečná rozhodovací pravomoc

Ve vyjednavání se tato taktika často využívá – na jednání je vyslán člověk, který nemá dostatečnou pravomoc uzavřít finální rozhodnutí. Dosažení dohody ve vyjednavání tedy ještě neznamená, že bude dohoda schválena. U všech vyjednavání, kde funguje zástupce (a vyjednaváč bez absolutní rozhodovací pravomoci je v podstatě v roli zástupce, který musí výsledky předat skutečnému držiteli pravomoci), je ZOPA menší, jelikož zástupci automaticky stanoví vlastní bod odporu výše, než je skutečná strana. Dělají tak proto, aby předešli odmítnutí dohody, kterou vyjednali, jelikož to by znamenalo, že selhali ve svém úkolu.

Vyjednávání bez dostatečné autority má ale také výhodu menší závaznosti. Vyjednávači bez pravomoci mohou navrhnout kreativnější a méně realistické návrhy, jelikož jejich slovo není v koncovém důsledku možné přijímat za bernou minci. V tomto prostředí může dojít ke sdílení důvěrných informací nepřímou formou – náznakem, upozorněním...

V takovém jednání se totiž může vyjednávač pokusit uzavřít koalici s druhou stranou. Vzhledem k tomu, že jinak je to z podstaty věci obtížné (jsou zde pouze dvě strany, které mají alespoň částečně protichůdné zájmy), je možné uzavřít koalici pouze jako vymezení proti třetí straně, případně vnějšímu problému. Zde může vyjednávač navrhnout, aby obě strany spojily síly na společném úkolu – vytvořit nabídku s takovými argumenty, aby je finální schvalovatel přijal a vyjednanou dohodu schválil.

Omezená rozhodovací pravomoc patří mezi jednu z taktik, jimiž se strany snaží ovlivnit rovnováhu sil – pokud jeden vyjednávač má pravomoc přijmout závazek a druhá strana musí počkat na schválení svého vedení, jsou ramena vah vychýlena ve prospěch druhé strany. Pokud je vyjednávač na druhé straně stolu kompetentní osobou, která nakonec rozhodne, stačí přesvědčit pouze jeho. Pokud ale musí dohodu schválit ještě jeho nadřízený, je třeba přesvědčit vyjednávače (protože nepustí dál návrh, který mu nepřipadá výhodný) a ještě připravit argumenty pro nadřízené. Delegovaný vyjednávač má tedy úlohu „strážce brány“, podobnou jako sekretářky ředitelů.

Je samozřejmé, že této techniky se hojně zneužívá a vyjednávač se často odvolává na neexistující schvalovací komisi, případně na nutnost schválení od nadřízeného, který o celé záležitosti třeba ani nic neví.

Existuje několik technik, jimiž se vyjednávači mohou proti této metodě ubránit. Doporučovaná prevence je ověřit si na začátku vyjednávání, zda má protistrana dostatečnou pravomoc („Pokud dospějeme k dohodě, která uspokojí vaše požadavky a potřeby, budete schopni hned na místě podepsat smlouvu?“). Pokud druhá strana přizná, že musí výsledek jednání nechat dále schválit, je možné upravit styl vyjednávání (Dawson, 2001, s. 52).

9. Hodný a zlý policajt

Tento gambit je u veřejnosti asi nejznámější – zatímco jeden člen vyjednávacího týmu je instruován, aby co nejvíce navazoval komunikační kontakt s druhou stranou, jiný člen týmu má za úkol mít co nejvyšší požadavky a ne být spokojený. Cílem je vytvořit kontrast, kdy „zlý policajt“ nakonec ustoupí „rozumnému“ návrhu kooperativnějšího člena

– tato dynamika má za úkol svést vyjednaváče k souhlasu a k větší spokojenosti s výsledkem (Shell, 2006, s. 172).

Počet vyjednaváčů může hrát v jejich prospěch, ale asymetrie (tedy vyjednávání proti vyššímu počtu vyjednaváčů) může být také prospěšná pro menšinu. Ačkoli navenek může vyjadřovat vyjednaváč svou nespokojenost s tím, že není stejný počet osob na obou stranách, dává mu tato skutečnost řadu dalších možností – může hledat neshodu mezi jednotlivými členy druhé strany, zjišťovat více informací apod. Hru na „hodného“ a „zlého“ policistu je možné také rozbít tím, že po každém „nepřátelském“ výroku vyjednaváč požaduje potvrzení souhlasu i druhého protihráče („Vy souhlasíte s tímto extrémním hodnocením situace vašeho kolegy?“). Obvykle se druhý, hrající „hodného“ policistu cítí povinen podat delší vysvětlení, což poskytuje dostatek prostoru rozmyslet si reakce, případně najít slabá místa výroku či neshodu mezi jednotlivými členy na druhé straně (Goossens, 1989, s. 160).

5. Integrativní vyjednávání

Na rozdíl od distributivního vyjednávání se integrativní vyjednávání zabývá tím, jak vyjednaváči mohou dosáhnout prostřednictvím vyjednávání lepších zisků, než původně zamýšleli. V angličtině se tento proces nazývá *pie-increasing*, neboli zvětšování koláče, o který se poté vyjednaváči rozdělí. Další používaný termín je *win-win*, který naznačuje, že obě strany dohodou získávají¹³.

Proces integrativního vyjednávání bychom neměli spojovat s kompromisem, dosažením „spravedlivého řešení“ nebo budováním vztahu ve vyjednávání. Ačkoli se může jednat o používané a důležité aspekty vyjednávání, podstata integrativního vyjednávání leží jinde.

To je charakterizováno tím, že strany kreativně zkoumají všechny možnosti řešení a na závěr jednání se rozdělí o všechny potenciální zdroje, které během tohoto procesu identifikovaly (Thompson, 2005, s. 70). Integrativní postupy při vyjednávání zahrnují kreativní a kooperativní metody, jak zlepšit alternativu, o níž se strany dohadují.

Abychom objasnili možnosti, kterých účastníci mohou dosáhnout při integrativním vyjednávání, musíme odlišit několik typů výsledků, kterých mohou vyjednaváči dosáhnout. **Integrativní výsledky první úrovně** jsou dohody, ve kterých obě strany získají více, než je jejich nejlepší varianta bez jednání. Jde tedy o to, že dokázali úspěšně komunikovat své požadavky, zjistili, že nejsou v naprostém rozporu s pozicí druhé strany a

dokázali projít procesem vyjednávání až k dohodě. Pokud je uzavřena dohoda, která je vyšší než BATNA, vyjednaváči ve vyjednávání společně identifikovali existenci určité hodnoty nad rámec svých limitů a distributivně vyjednali, jak si tuto hodnotu rozdělí. Opakem této situace by byl případ, ve kterém strany nedojdou k dohodě v situaci kladné ZOPA, čímž selhaly v úkolu dosáhnout alespoň výsledku první úrovně.

Tento výsledek ale nemusí být optimální, může být prvním, na který strany přijdou a který jim oběma vyhovuje. Pro tento typ dohody je typický rychlý průběh jednání a snaha „co nejrychleji vše úspěšně smést ze stolu“.

Integrativní výsledky druhé úrovně se vyznačují tím, že jsou lepší než jiné přijatelné řešení. Jinými slovy, vyjednaváči musí připustit, že neexistuje jediná přijatelná varianta dohody a snaží se vytvořit variantu, která by byla lepší než původní (ač akceptovatelné) řešení. Na rozdíl od prvního stupně se zde vyskytuje snaha jedné nebo obou stran zvážit větší množství alternativ, nabídnout možnosti, dát druhé straně na výběr. Vyjednaváči dosahující tohoto typu výsledků se nespokojí s prvním přijatelným řešením a kooperativním způsobem se snaží vymyslet další, ještě lepší řešení.

Integrativní výsledky třetí úrovně jsou ideál, k němuž by měla vyjednávání směřovat. Jde o vyjednavací optimum, kdy neexistuje žádný jiný výsledek, který by pro jednu stranu znamenal zisk, aniž by druhá strana cokoli ztratila. Takový výsledek bývá výsledkem jednání, ve kterém se prozkoumá řada alternativ, identifikují klíčové potřeby obou stran a při výběru z alternativ si obě strany ověří, že nelze dojít k lepšímu řešení.

Oba přístupy – snaha integrativně vytvořit společný přebytek a distributivně získat co nejvíce – nejsou ve vzájemném rozporu. Pokud je univerzálním hlavním cílem každého vyjednaváče dosáhnout co nejlepšího individuálního výsledku, obě tyto cesty vedou k této metě. Ačkoli pojmy typické pro tyto dimenze mohou opticky stát jako protiklady, nevykazují v porovnání prostřednictvím sémantického diferenciálu přímou protichůdnost, která by se projevila negativní korelací (Ruble, Thomas, 1976).

Ve vyjednávání existují určité faktory, které zvyšují šanci na dosažení integrativní dohody. Takovým faktorem je například množství témat – pokud se vyjednává pouze o jednom tématu, zisk jedné strany znamená ztrátu druhé a integrativní dohoda je jen obtížně dosažitelná. Pokud je ale témat více, je nepravděpodobné, že by obě strany sdílely naprosto identické priority, potřeby a postoje k jednotlivým hodnotám napříč všemi tématy. Otevírá se tedy větší prostor pro nalezení možnosti vyměnit ústupek v oblasti, která pro nás není důležitá, za zisk v prioritním tématu. V případě, že se jedná pouze o jednom tématu, je možné vnést do vyjednávání další témata a jednání rozšířit (Ovejero Bernal, 2004).

Velkou otázkou studií o vyjednávání je zjištění, že velká řada vyjednávačů nevyužívá při komunikaci s protistranou integrativní způsob řešení dané otázky a tudíž nedosahují ani zdaleka optimálních výsledků. Ukazuje se, že méně než 25 procent účastníků vyjednávání dosahuje integrativních výsledků třetí úrovně, přičemž polovina z nich jich dosáhla pouze náhodou (Thompson, 2005, s. 73). Proč tomu tak může být a co se s těmito překážkami dá dělat, je jedním z klíčových témat současného výzkumu.

5.1 Postupy pro dosažení integrativních výsledků

Když se vyjednávači snaží dosáhnout integrativních dohod, musí překonat nejprve vlastní předsudky a kognitivní nedostatky. Integrativní přístup ve vyjednávání v podstatě vede ke skupinovému řešení problému. Proto do něj patří vše, co způsobí, že i tvrdí vyjednávači jsou ochotni podílet se na kooperativním procesu. Jsou to tedy motivační a komunikační nástroje, přičemž existuje několik základních strategií, které je možné využít pro zvýšení pravděpodobnosti, že bude dohoda integrativní.

1. **Kvalitní sdílení a zpracování informací** – práce s informacemi je při dosahování integrativní dohody nejdůležitější. Strany musí co nejpřesněji identifikovat všechna témata vyjednávání a jak vnímají jejich důležitost. Je nutné rozplést nelogicky spojené otázky a vytvořit jasnou strukturu a agendu, které budou funkční pro vyjednávání. Aby vyjednávači zjistili co nejkvalitnější informace, měli by klást diagnostické otázky zaměřené na zájmy a potřeby druhé strany (Fisher, Ury, Patton, 2006).

Vyjednávači také musí aktivně usilovat o to, aby jim druhá strana porozuměla. Lidé často podléhají **iluzi srozumitelnosti** (angl. *illusion of transparency*) a myslí si, že protistrana rozumí jejich myšlenkám i emocím lépe, než tomu ve skutečnosti. To vede k mylnému názoru, že druhá strana má dostatek informací (Thompson, 2005, s. 80). Aby se tomuto jevu předešlo, je třeba průběžně ověřovat pochopení druhé strany a snažit se přizpůsobit svůj komunikační styl potřebám druhé strany (rychlost, slovník apod.)

Průběh jednání může leckdy zabrat více času, a proto je důležité, aby jedna či obě strany zaznamenávaly celý obsah rozmluvy. Jinak se může stát, že i důležité informace budou přehlédnuty a nebudou zapracovány do finálního řešení. V rovině komunikace tomuto udržení informací v procesu může pomoci průběžné shrnování,

využití technik aktivního naslouchání (např. parafráze) a vhodné kladení otázek rozvíjejících témata druhé strany.

2. **Nalezení odlišností mezi stranami** – vyjednavací potřebují zjistit, jak se liší jejich preference mezi jednotlivými tématy. Pokud je pro ně důležitá oblast, která má malou váhu pro druhou stranu, mohou v ní získat maximum, a naopak mohou ustupovat v méně důležitých otázkách (které mohou mít zase větší cenu pro protistranu). Mezi odlišnosti mezi stranami, které se dají tímto způsobem „směnit“, patří hodnocení jednotlivých témat, pravděpodobnost určitých událostí (např. budoucí vývoj trhu apod.), hodnocení rizika, nároky na čas a schopnosti.
Pokud je předmětem vyjednávání pouze jedno téma, není snadno možné dojít k integrativní dohodě. Je třeba je rozdělit anebo vnést do jednání další aspekt – například čas (Thompson, 2005, s. 88).
3. **Udržet kontrolu nad procesem** – mnoho vyjednavců nedostatečně využívá procesních možností, které v jednání existují (Goossens, 1989, s. 177). Pokud se totiž vyjednávání zadrhne na obsahových věcech, je možné shrnout dosavadní postup a hledat shodu v postupu, jakým dále budou strany postupovat a bavit se, aby dosáhly stanoveného cíle. Průběžné shrnování již uzavřených bodů a případná pozitivní parafráze předchozích výroků umožňuje také vytvořit pozitivní dynamiku v konverzaci, ocenit druhou stranu a hledat jiné způsoby, jak pokračovat ve vyjednávání.
4. **Vytvoření více alternativ** – během vyjednávání by mělo vzniknout několik alternativ dohody, aby bylo možné posoudit, která je nejlepší. Pokud se nedaří vymyslet více alternativ, je vhodné zamyslet se nad způsobem, jak jinak problém pojmut (Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 83). Někteří vyjednavací nejsou ochotni podílet se na společné tvorbě řešení. I v těchto případech se druhé straně vyplatí vytvořit několik nabídek, které pro ni mají stejnou hodnotu, a nechat si „nespolupracujícího“ vyjednavče vybrat. Leckdy se otevře prostor k diskusi dalších alternativ, případně modifikace některé z původních návrhů (Thompson, 2005).
5. **Zhodnocení a výběr nejlepší možné alternativy** – vyjednavací musí stanovit určitá kritéria a spojit své úsilí v hledání nejlepší dostupné dohody. V ideálním případě si dohodnou pravidla výběru ještě před vytváření alternativ, aby zamezili tomu, že z nadšení nad určitým řešením budou následně kritéria vytvořena „na míru“ danému řešení tak, aby bylo vybráno (Fisher, Ury, Patton, 2006).

Aby byla možná konstruktivní komunikace, musí být vyjednávači připraveni své preference odůvodnit. Když vysvětlí pomocí jasných kritérií, proč jsou dané alternativy pro ně přijatelnější, mohou druhé straně pomoci porozumět lépe potřebám a zájmům, což posunuje diskusi směrem k integraci těchto zájmů (Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 90).

6. V celém procesu by vyjednávači měli **oddělit lidi od problémů**. Komunikace by měla probíhat na věcné úrovni bez obviňování, vyčítání a emocionálních manipulací (Fisher, Ury, Patton, 2006). Nejdůležitější věcí ve vyjednávání by měl být vždy jeho předmět, nikoli vyjednávači samotní. Pro dobro integrativních dohod se doporučuje ovšem vytvořit během vyjednávání takové prostředí, aby se lidé mohli věnovat hledání řešení – proto je lepší menší formálnost a zaznamenávání průběhu, dokud není zformulovaná dohoda (Lewicki, Saunders, Barry, 2006).

5.2 Co lidem brání dosahovat integrativních výsledků

To, že pouze část vyjednávačů dosáhne integrativního výsledku, naznačuje obtížnost tohoto úkolu. Zopakujme si, že i integrativní vyjednávač sleduje své osobní zájmy tím, že spolupracuje s druhou stranou na zlepšení celkové nabídky – když se zvětší celkový objem potenciálního zisku, dělí si strany větší hodnotu, na jejíž rozdělení poté mohou využít taktiky a třeba i tvrdého distributivního vyjednávání.

Nesmí ale podlehnout **představě o neměnnosti koláče** (*angl. fixed-pie perception*) a domnívat se a priori, že nelze dojít k lepšímu řešení, než je ideál, který si naplánoval v přípravě. Většina nezkušených vyjednávačů chápe vyjednávání jako boj, ve kterém jsou zájmy stran neslučitelné, a je dost pravděpodobné, že skončí ve slepé uličce (O'Connor a Adams, 1996, citováno dle Thompson, 2005). Mnoho vyjednávačů si myslí, že jejich zájmy jsou naprosto protichůdné od zájmů druhé strany, ačkoli by mohli jednoduše vyměnit jeden ústupek za druhý a obě strany by tím získaly. Ve vyjednáváních, ve kterých se nevyužije integrativní potenciál, zůstávají peníze a další zdroje na stole, ze kterého je žádný z vyjednávačů nezvedne.

S představou o neměnnosti koláče se jen velmi těžko pracuje. Neodstraní se, ani když o její existenci vyjednávači vědí (Thompson, 2005), a podléhají jí i zkušení vyjednávači. Nepomáhá, ani když přímo získají informace o zájmech a prioritách druhé strany (Thompson a DeHarpport, 1994). Jedná se o mylný kognitivní rámec vyjednávání,

se kterým se musí pracovat jako s každým jiným kognitivním omylem. Tato cesta je ovšem velmi náročná.

Přesto má smysl, aby se psychologické poznatky přenesly do obecnějšího povědomí a předcházelo se i tomu, čemu se říká **jev prohra-prohra**. Tento jev se vyskytuje tam, kde zájmy obou stran jsou v určité oblasti podobné a obě usilují o stejný výsledek, a přesto k němu nedospějí a nedokážou se s druhým vyjednávačem domluvit. Toto selhání je dáno iluzorním konfliktem, tedy paradoxní neshodou tam, kde skutečná rozepře mezi stranami neexistuje. Ve své studii porovnali Thompsonová a Hřebec výzkumy s celkovým vzorkem více než 5000 osob a došli k závěru, že jev prohra-prohra se vyskytuje ve zhruba 20% případů (1996). Tento výsledek ukazuje na velký potenciál, který skýtá kvalitnější vyjednávání.

Jedním z důvodů, proč řada vyjednávání končí neuspokojivě pro jeho účastníky, je přílišná snaha některých vyjednávačů dosáhnout rychlého výsledku. Vzhledem k tomu, že jednání může být pro mnohé stresující záležitost, nezdědka se objeví snaha posunout rozhovor hned do fáze dohody o řešení. Tím se ale obchází fáze, kdy se objasňuje jádro problému, potřeby obou stran a různé informace, které mohou být pro výsledek klíčové.

Velký efekt mají také různé kognitivní omyly vyskytující se v sociálních situacích, které vedou účastníky jednání k špatné interpretaci informací od druhé strany. Jejich uplatnění napomáhá i to, že většina vyjednávačů si nevede systematické záznamy o tom, jak se vyjednávání vyvíjelo, nevyhodnocuje zpětně účinnost jednotlivých postupů a nepracuje systematicky s tím, jak upravit své dosavadní postupy, aby došlo ke zlepšení (Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 153).

5.3 Neefektivní postupy pro integrativní vyjednávání

Ve snaze dosáhnout integrativních výsledků lidé zkoušejí mnoho postupů, přičemž některé se ukazují jako neefektivní a nevedou k cíli.

Kupříkladu pouze odhodlání dosáhnout integrativní dohody samo o sobě nestačí. Funguje zde kognitivní omyl (Kunda, 1999) – lidé se někdy chybně domnívají, že jen proto, že by si něco přáli, se to automaticky stane.

Mezi integrativní postupy nepatří ani kompromis, jelikož obvykle není optimálním výsledkem. Rozdělení celku na dvě stejné půlky je pouze jednoduchá technika distributivního vyjednávání a nikoli způsob, jak zvětšit hodnotu toho, oč se jedná.

Někteří vyjednávači se domnívají, že integrativní dohodu jim zajistí rozvoj dlouhodobého vztahu s druhou stranou. Pozitivní vztah a důvěra k druhému vyjednávači jsou faktory, které usnadňují sdílení informací, a tím napomáhají dosažení integrativních dohod. Tento vztah ale není přímočarý a v některých situacích může být i na překážku dobrému výsledku.

Ukazuje se například, že partnerské páry dosahují integrativních výsledků méně často než dvojice neznámých lidí (Barry, Oliver, 1996). Zdrojem tohoto jevu může být obava, aby vyššími požadavky nebyl ohrožen vztah s druhou stranou, tudíž ochota přijmout první ucházející řešení. Na vině může být také přílišný pocit bezpečí, který snižuje ochotu důkladně zpracovat všechny informace.

V souvislosti s přátelským a kooperativním postojem připomeňme model Pruitt a Carnevala (1993, dle Lewicki, Saunders, Barry, 2006), podle něhož efektivní vyjednávač projevuje velký zájem o druhou stranu i o naplnění vlastních potřeb a zájmů. Pokud vyjednávač přestane bojovat o vlastní zájmy, nebude celý proces vyjednávání tak efektivní.

Vyjednávači se často domnívají, že by mohli dosáhnout integrativní dohody, pokud by měli více času. Většina vyjednávačů ale čeká s uzavřením dohody do posledních minut vymezeného času, což odpovídá obecnému poznatku McGratha, Kellyho a Machatky, že lidé pracují tak, aby vyplnili veškerý vymezený čas (1984, citováno dle Thompson, 2005, s. 76). Jak píše Thompsonová, v jednom jejím výzkumu se integrativita dohody výrazně nezměnila, když vyjednávači strávili jednáním jednu hodinu, dvě hodiny nebo celý den (tamtéž).

6. Faktory ovlivňující průběh a výsledek vyjednávání

V celé historii psychologického výzkumu tohoto tématu je jednou z hlavních složek sledování faktorů, které se podílejí na tom, že některá vyjednávání skončí úspěšně, zatímco jiná krachem. Velkým tématem je také identifikace faktorů úspěšných vyjednávačů, jejich stálosti (a pochopitelně zda se tyto klíčové faktory dají osvojit, anebo jsou vrozeným nadáním či osobnostním rysem).

Úvodem se zmíníme o vlivu trvalejších osobnostních charakteristik na průběh a výsledek vyjednávání. Podíváme se na odlišnosti podle pětifaktorového modelu osobnosti (*Big Five*), dále na styly řešení konfliktu a detailněji na sociálně hodnotovou orientaci vyjednávačů (*Social Value Orientation - SVO*).

Poté se zaměříme na kognitivní obsahy – rámce, s nimiž mohou vyjednávači vstupovat do jednání, heuristiky, které používají, a kognitivní chyby, objevující se v interakcích a ovlivňující další jednání.

Třetí skupina faktorů bude shrnovat vnitřní nastavení vyjednávačů – emoce, které do vyjednávání přinášejí, a jejich motivaci a pojetí sebedůvěry a self-efficacy.

Nakonec se zaměříme na faktory, které vyplývají z interakce stran – na důvěru mezi vyjednávači a vliv sociálních vztahů na jednání.

6.1 Osobnostní faktory

6.1.1 Osobnost podle pětifaktorového modelu osobnosti („Big Five“) a vyjednávání

Téma zkoumání osobností vyjednávačů při hledání nejvhodnější struktury osobnosti pro vyjednávání se objevuje v tématech vědeckých studií již od šedesátých let dvacátého století. Výsledky tehdejších výzkumů jsou dnes bohužel jen stěží použitelné v souvislosti s výrazným posunem v oblasti metodologie. Jako situace vyjednávání byly tehdy obvykle používány interakční hry typu „věžňovo dilema“, které jsou považovány v dnešní době za scénáře s omezenou možností aplikace do praxe. Některé použité modely osobnostních typů ve výzkumech jsou prakticky nepřevoditelné a dávno zapomenuté. Vliv osobnosti ve vyjednávání je navíc velmi těžko zachytitelný a izolovaný kvůli převažujícímu vlivu situace, ve které se jednání odehrává.

Byly provedeny studie projevů osobnostních rysů založené na pětifaktorovém modelu osobnosti ve vyjednávání. Zkoumaly se pouze tři dimenze – extraverte, přívětivost a svědomitost (Barry, Friedman, 1998). Výzkumníci došli k závěru, že v distributivním vyjednávání (konkrétně smlouvání o ceně) dosahovali vyjednávači s vyššími hodnotami extraverte a přívětivosti horších výsledků.

Jeden z důvodů byl ten, že vzali první požadavek druhé strany jako výchozí bod, na jehož základě revidovali vlastní cíl ve svůj neprospěch, tudíž snáze podleli efektu ukotvení. Překvapivě se neprojevil efekt dimenze svědomitosti, ačkoli výzkumníci očekávali, že svědomitější osoba provede kvalitnější přípravu, a tím pádem dosáhne lepšího výsledku. Čím komplexnější a náročnější byla situace vyjednávání, tím méně se

projevoval vliv osobnostních faktorů a více se projevovaly kognitivní schopnosti (intelligence) (Lewicki, Saunders, Berry, 2006).

6.1.2 Styl řešení konfliktů

Konflikt je časté téma, které musí vyjednační řešit. To, jakým způsobem budou přistupovat ke druhé straně, se může výrazně lišit. Thomas (1976, citováno dle Lewicki et al., 2003) vytvořil model pojímající styly řešení konfliktů jako osobnostní charakteristiku složenou ze dvou dimenzí – asertivity a kooperativity. Interakcí těchto charakteristik vzniklo pět stylů řešení konfliktů:

- Soutěživý – vysoký v asertivitě a nízký v kooperativitě, snaží se protlačit vlastní požadavky, nerad ustupuje.
- Ustupující – nízký v asertivitě a vysoký v kooperativitě, ustupuje požadavkům druhé strany a přizpůsobuje se jim.
- Vyhybavý – nízký v asertivitě i kooperativitě, snaží se konfliktu vyhnout a vyřešit jej nepřímými cestami.
- Spolupracující – vysoký v asertivitě i kooperativitě, snaží se vytvořit kreativní řešení, které by naplnilo potřeby obou stran.
- Kompromisní – průměrný v asertivitě i kooperativitě, snaží se dosáhnout rozdělení zdrojů rovným dílem.

Sice nebyly provedeny speciální studie zkoumající rozdílnost přístupů jednotlivých osobnostních typů ve vyjednávání, ale z jiných experimentů můžeme soudit, že i v situaci vyjednávání lze pomocí tohoto modelu popsat některé typy chování vyjednačů (Butler, 1994, dle Lewicki, 2006, s. 390).

Je ovšem nutné mít na paměti, že tento model vychází ze západního kulturního prostředí, ve kterém se obecně soudí, že konflikt lze nejlépe řešit přímo komunikací s druhou stranou (Brett, Gelfland, in Thompson, 2006). V jiných kulturách (například čínské nebo japonské) se za ideální řešení považuje spíše nepřímý přístup, který umožňuje zachování tváře obou stran. Konflikt se potom vyřeší spíše náznakem a odmlkou (tedy krátkým přerušením komunikace) než přímou konfrontací.

Přesto se model konfliktu patrně hodí pro další zkoumání osobnostní preference stylu vyjednávání i řešení obtížných situací v jednání.

6.1.3 Sociálně hodnotová orientace (Social Value Orientation - SVO)

Lidé se od sebe liší také **sociální orientací** – typickým přístupem k situacím, ve kterých jednají s ostatními lidmi. Někteří lidé jsou v těchto situacích **kooperativní**, jiní **soutěživí**, případně **individualističtí** (Shelley, 1998)¹⁴. Tyto osobnostní odlišnosti se vyznačují stálostí v čase a mají souvislost s chováním při experimentech v laboratorním prostředí i mimo něj (Kuhlman, Camac and Cuhna, citováno dle Shelley, 1998).

Původní domněnka, že lidé se liší v tom, jak pojmají sociální vztahy ve dvojici, vyšla z hlavy Mortona Deutsche (1973). Ten tuto charakteristiku nazval **motivační orientace** a definoval ji jako vztah dvou postojů – zájmu o vlastní výsledek a zájmu o druhou stranu. Kooperace podle tohoto modelu vyjadřuje kladný zájem jak o sebe, tak o druhého; individualismus vyjadřuje kladný zájem o sebe a neutrální postoj k druhému; soutěživost vyjadřuje pozitivní zájem o sebe a negativní zájem o druhého (Deutsch, 1973). Tento autor pojímal motivační orientaci pouze jako výsledek situačních faktorů, nikoli jako stálejší osobnostní charakteristiku.

V návaznosti na Deutsche prokázali Messick a McClintock „spontánní“ projevy kooperace, individualismu a soutěživosti v experimentálních hrách (1968). Zavedli také metodu „rozložených her“ (angl. *decomposed games*), jejíž příklad vidíme na schématu 2. Pokusná osoba si má představit, že první řádek vyjadřuje odměnu pro něj samotného, zatímco druhý řádek vyjadřuje odměnu pro druhou osobu. Musí zvolit z několika variant odměn (pokud si například v tomto případě vybere alternativu A, dostane pro sebe 700 bodů a druhá strana dostane také 700 bodů).

Schéma 2: Rozložená hra

	A	B	C
Já dostanu	700	750	700
Druhý dostane	700	630	560

Podle Messicka a McClintocka (1968) si vybere osoba s kooperativní sociální orientací sloupeček, který zaručí nejvyšší počet bodů pro sebe i pro druhého, tedy sloupeček, který upřednostňuje společný zisk obou stran (sloupec A)¹⁵. Individualisticky orientovaný jedinec vybere sloupec maximalizující vlastní zisk (B), rozhoduje se pouze podle počtu bodů pro sebe nezávisle na druhé straně. Člověk se soutěživou orientací vybere sloupec C, který pro něj znamená nejvyšší poměrný zisk, tedy rozdíl vlastního a

cizího výsledku. Výrazy kooperace, individualismus a soutěživost jsou v tomto pojetí definovány na základě těchto rozložených her. Ačkoli neexistují normy, autoři uvádějí poměr, při kterém by měla být osoba zařazena do daného typu (Messick, McClintock, 1968). Při výzkumech se zjistilo, že v populaci je nejčetnější kooperativní typ sociální orientace (Shelley, 1998).

Model rozložených her umožňuje prezentovat strukturu vzájemně propojených sociálních vztahů, aniž by do interakce vstupovaly další faktory spojené s konkrétním protihráčem. Hráči nejsou ani motivováni, aby mysleli strategicky s ohledem na maximalizaci zisků v dlouhodobé perspektivě, tudíž jejich volba odráží situaci, ve které neočekávají další kontakt s druhou stranou (McClintock et al., 1973). Výběr možností rozložené hry by měl odpovídat přímému vyjádření hodnot sociální orientace jedince.

Validizace modelu proběhla pomocí experimentálních her v laboratoři. Proto byla tato výzkumná technika někdy kritizována jako příliš abstraktní cvičení, které si účastníci nespojují s reálným světem. Na tuto kritiku reagovaly další studie prokazující konstruktovou a ekologickou validitu sociální orientace a paradigmatu rozložených her.

Jednou z nezbytných podmínek pro to, aby bylo možné zkoumat osobnostní charakteristiku, je dobrá reliabilita a validita dané charakteristiky. V teoretickém vývoji tohoto konceptu jsme nejprve viděli motivační orientaci jako faktor závislý na okolnostech situace. Ve výzkumu Messicka a McClintocka byla zaznamenána tato orientace v situacích, kdy nebylo možné ji vysvětlit situačními proměnnými, a tudíž vznikl koncept sociálně hodnotové orientace jako stálejší osobnostní charakteristiky.

Další studie zkoumaly stálost této vlastnosti v čase a v různých prostředích. Studie nejprve dokázaly, že ve čtyřech různých typech rozložených her se jedinci s různými typy sociální orientace chovali konzistentně odlišně (Kuhlman, Marshello, 1975). Stejní autoři zkoumali také využití rozlišení podle sociální orientace pro vysvětlení různých vzorců chování ve hře „věžňovo dilema“¹⁶, jejich studie byla záhy replikována a rozšířena o další hry (Shelley, 1998).

Aby se zjistilo, zda koncept sociální orientace odpovídá určitému osobnostnímu profilu, který lidé dokážou popsat i bez použití experimentálních her, Bem a Lord (1979) využili techniku Q-třídění. Zjistili, že profily vlastního hodnocení i hodnocení blízkých osob (rodina, spolubydlící na koleji) se nejvíce podobaly profilům, které předem vytvořili expertní hodnotitelé pro jednotlivé typy sociální orientace.

McClintock a Allison dále ukázali ve studii mimo laboratoř, že lidé s kooperativní sociální orientací jsou ochotnější pomoci než lidé soutěživě nebo individualisticky

zaměření (1989). Tato studie mimo jiné prokazuje časovou stálost konstruktů a vazbu na chování mimo laboratoř.

Ačkoli původní model používá tři typy, ve výzkumech jsou často redukovány na dva – **individualistická** (egoistická) orientace, která shrnuje soutěživý i individualistický typ (je pro ni typický zájem o vlastní prospěch), a **kooperativní** (prosociální), pro kterou je typický zájem o společný zisk (Lewicki, Saunders, Barry, 2006).

Jak již bylo zmíněno, existuje rozsáhlá literatura o individuálních rozdílech v sociální orientaci. Nicméně pouze několik studií se zabývalo jejich neverbálními projevy a všímalo si, zda je sociální orientace kódována v neverbálních projevech a jak ji druzí lidé dekódují a obecně vnímají.

Carnevale ukázal, že neverbální afektivní (emocionální) styl jedince je částečně funkcí sociální orientace (Shelley, 1998). Nepoučení hodnotitelé posuzovali ukázky videa beze zvuku, přičemž se jednalo o videa lidí různé sociální orientace, kteří vyprávěli různě emocionálně podbarvené příběhy. Ukázalo se, že v hodnocení hraje roli i sociální orientace jedince, nejen příběh, který daný člověk vypravoval. To naznačuje, že sociální orientace je určitým způsobem kódována v neverbálních projevech jedince. Tyto výsledky se potvrdily i v replikované studii Kuhlmana a Carnevaleho (Shelley, 1998), prokazující, že i míra vnímaných emocí byla částečně závislá na sociální orientaci jedince. Výsledkem těchto studií je zjištění, že soutěživí lidé vykazují více negativních emocí než kooperativní jednotlivci. Projevy emocí v mimice tak fungují jako informace o sociální orientaci.

Toto shrnutí ukazuje, že kooperativní a soutěživé chování je alespoň částečně neverbálně kódováno, což může dodat nepoučeným hodnotitelům informace, které jim pomohou odhadnout průběh a výsledek vyjednávání.

Sociální orientace ovlivňuje způsob, jakým vyjednači k situaci přistupují, a tedy i to, jak interakce probíhá. Kooperativní vyjednači dosahují více integrativních výsledků než individualističtí (De Dreu, Weingart, Kwon, 2000). Jsou také spokojenější s uzavřenými dohodami – to se vysvětluje tím, že mají dvojí důvod k radosti (vlastní výsledek a výsledek druhé strany) na rozdíl od individualistických vyjednačů, kteří se radují pouze z vlastního úspěchu (tamtéž). Novější výzkumy ukazují, že sociální orientace se projevuje v závislosti na situaci – když mají kooperativně orientovaní jednotlivci velmi vysokou BATNU (a tedy mohou odejít z jednání, aniž by trátili), zaujímají tvrdší přístup k vyjednávání a rozdíly mezi jednotlivými typy se stírají (Giebels, De Dreu, Van De Vliert, 2003).

6.2 Emocionálně-motivační faktory

6.2.1 Vznik emocí ve vyjednávání

Výzkum vyjednávání směřuje spíše k racionální analýze situace nebo kognitivních procesů, které jsou příčinou jednotlivých chyb. Za oběma oblastmi stojí předpoklad o racionalitě stran, které se jednání účastní, jejich emoce se často neberou v potaz. Přesto, jak potvrdí každý praktik zabývající se řešením konfliktů, emoce hrají velkou roli a i z psychologického hlediska víme, že emoce a kognice jsou téměř vždy provázány (Schwarz, in Gilovich, Griffin, Kahneman, 2007).

Jak poznamenávají Barry a Oliver, výzkumy obecně nezjišťují, co je lepším prediktorem určitých myšlenek i chování – zda emoce nebo kognice. Proto se nedá říct, zda emoce zvyšují procento objasněné variance nad už známé vysvětlení podle kognitivistických teorií (1996, s. 130). Přesto předpokládáme, že emoce mají výrazný vliv na některé kognitivní funkce (Plessner, Betsch, Betsch, 2008, s. 176).

Rozdíl mezi emocí a náladou se zakládá na třech charakteristikách – určitosti, intenzitě a délce trvání. Nálada je více neurčitá, méně intenzivní a déle přetrvávající než emoce (Forgas, 1992; Parrott, 2001; dle Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 156). V řadě výzkumů se tyto pojmy bohužel nerozlišují, většinou se soustředí na snáze uchopitelnou krátkodobější emoci.

Když se podíváme na výzkum vlivu emocí ve vyjednávání, zjistíme, že pozitivní emoce můžeme často zahrnout pod obecný pojem „štěstí“, zatímco negativní emoce se dají mnohem více členit a rozlišovat. Tím můžeme částečně vysvětlit výsledky výzkumů, podle kterých mají negativní emoce větší efekt na průběh vyjednávání (Van Kleef et al., 2006).

Vyjednávání jako sociální situace sama o sobě vyvolává řadu emocí nezávisle na obsahu a důležitosti tématu. Atraktivita protistrany vyvolává ve vyjednávacích pozitivní emoce. Tato atraktivita může vznikat například příslušností ke stejným sociálním skupinám, podobnými názory, autoritou, fyzickým vzhledem (Výrost, Slaměník, 1997, s. 297).

Předchozí vyjednávání s konkrétním partnerem rovněž vytváří očekávání, které generuje emoce (pozitivní, pokud byl jedinec s předchozím výsledkem spokojen, negativní, pokud nikoli) (Barry, Oliver, 1996). Záleží také na tom, zda jsou strany v častém kontaktu. Ukazuje se, že častější kontakt spíše vytváří prostředí pozitivních emocí (Lawler a Yoon, 1992, dle Barry a Oliver, 1996).

Emoce mají nezanedbatelný vliv na očekávání – podle Barryho hypotézy jsou pozitivní emoce plynoucí ze vztahu mezi oběma stranami záporně provázané s očekáváním jedince vzhledem k ekonomickému zisku z vyjednávání. Naopak pozitivní emoce, vyplývající z osobnosti nebo detailů uspořádání, mají pozitivní efekt na očekávání výsledku vyjednávání (Barry a Oliver, 1996, s. 134). Čím tedy příjemnější pocity, tím horší výsledek vyjednávači očekávají. Vzhledem k tomuto vlivu na očekávání mají emoce pravděpodobně nepřímý vliv také na počáteční nabídky jednotlivých stran. Tento odhad se zakládá na částečné provázanosti očekávaného výsledku a skutečných počátečních nabídek - Barry a Fieldman (1996, dle Barry a Oliver, 1996) provedli studii, která ukázala významnou korelaci mezi aspirační úrovní před vyjednáváním a počátečními nabídkami (0,59-0,68).

Emoce vznikají také během samotného průběhu vyjednávání. Vyjednávači, kteří mají dojem, že vyjednávání probíhá za použití spravedlivých postupů, mají kladnější pocity a méně vyjadřují negativní emoce po skončení jednání. Dle zdroje pozitivního naladění může také být pokrok a konstruktivní vývoj jednání – částečná dohoda o určitém bodu může ve straně vyvolat příjemné pocity, jelikož např. odstraní konfliktní situaci anebo dosáhne uspokojivého výsledku (Lewicki et al., 2003). Čím více se se vyjednávání chýlí do pozdější fáze a blíží se dosažení dohody, snižuje se nejistota plynoucí z nedostatku informací, která byla na začátku. Zároveň se objevuje ve větší míře, jak jsme již zmínili, obava z nevýhodného závazku a ze ztracených příležitostí s jinými partnery. Obecně se dá říct, že zlepšující se situace při jednání zlepšuje lidem náladu a zhoršení jim ji kazí.

Pro výzkum vyjednávání je také důležité, že emoce jsou obzvláště náchylné ke změnám v závislosti na výsledku nebo chování druhého člověka, pokud jsou lidé motivováni ovlivňovat svou sebe prezentaci a nad svými emocemi uplatňují silnou sebekontrolu (Ganesa, 1993, dle Barry a Oliver, 1996). To znamená, že v situaci vyjednávání, kdy mají účastníci velice silnou motivaci ovládat emoce a svůj vnější obraz v zájmu dosažení lepšího výsledku, by mohli reagovat na chování partnera obzvláště silně a dosažený výsledek by mohl mít větší dopad na jejich emoce. Weinerův model (1985, dle Barry, Oliver, 1996) zmiňuje dvě možnosti vzniku emocí z výsledků – **emoce závislé na výsledku** (*outcome dependent affect*), neboli hodnocení konkrétních, a **emoce závislé na atribuci** (*attribution dependent appraisal*), tedy interpretace, co bylo příčinou dosažení výsledku (např. vlastní úsilí, externí faktory, zájem druhé strany, kooperace obou stran).

Barry a Oliver (1996) také vytvořili hypotézu, že lidé cítí silnější kladné emoce, když jsou protistranou příjemně překvapeni – jejich očekávání sváru bylo narušeno kooperativním chováním druhé strany. Po skončení jednání mohou mít lidé dobrý pocit, pokud je jejich dosažený výsledek lepší než výsledek jiných vyjednavců v obdobné situaci. Stává se tak mechanismem sociálního srovnávání (Lewicki, Saunders, Barry, 2006). Emoce se zlepšují, pokud člověk dosáhne lepšího výsledku, než je nějaká kotevní hodnota – vlastní očekávání, výsledek jiného člověka v obdobné situaci apod.

6.2.2 Důsledky emocí ve vyjednávání

Vyjednaváči, kteří k sobě cítí pozitivní emoce, se častěji a úspěšněji snaží o tvorbu integrativních dohod. Dále jsou také flexibilnější ve způsobu, jak dojít k řešení, a neeskalují situaci tím, že by trvali na jediné možné cestě k výsledku (Lewicki et al. 2003). Je to dáno patrně tím, že kladné emoce zlepšují kreativní řešení problémů (Isen et al, 1987, dle Barry a Oliver, 1996), zvyšují ochotu k ústupkům a snižují agresivitu (Baron, Byrne, 1987). Je pravděpodobné, že co se týče kvality výsledku, přítomnost kladných emocí se projeví ve výsledku pouze tehdy, pokud ji sdílejí oba účastníci jednání.

V podmínkách takové kladné emocionální symetrie ještě záleží na zdroji těchto emocí – pokud vycházejí pouze ze vztahu s druhým člověkem, nemají prakticky žádný pozitivní vliv na celkový výsledek, dokonce ho mohou zhoršit. Pokud ovšem tyto emoce vycházejí i ze situace vyjednávání, mohou motivovat účastníky, aby hledali co nejlepší řešení, a tak zvyšují celkovou kvalitu výsledku (Barry a Oliver, 1996).

Pozitivní emoce také mohou napomoci k vybudování důvěry mezi stranami, přičemž zejména emoce silnější strany jsou v tomto procesu klíčové. Některé studie (Kopelman, Rosette, Thompson, 2004, dle Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 160) ukázaly, že když byli vyjednaváči instruováni, aby použili pozitivní emocionální tón, dosahovali častěji dohod, které umožňovaly budoucí obchodní vztah. Jejich protihráči také častěji souhlasili s ultimáty. Příjemné pocity také dodávají sebedůvěru vyjednavcům, a ti proto mají větší vytrvalost při řešení svých problémů a obav.

Pozitivní emoce mohou mít i negativní dopad na vyjednávání. Vyjednaváči, kteří prožívají pozitivní emoce, mohou méně pečlivě analyzovat informace z druhé strany. V tom případě se může snadno stát, že dosáhnou výsledků, které nejsou nejlepší možné. Pozitivní emoce také často vytvářejí pozitivní očekávání, což v případě nedohody nebo neuspokojivého řešení může vyvolat silnou reakci ze strany vyjednavče. Kromě toho že

celou záležitost může vnímat jako prohru, což by patrně mělo negativní vliv na kvalitu dodržování dohody, může zkomplikovat jednání s druhou stranou, ačkoli výsledek je pro oba výhodný a odpovídá průběhu vyjednávání.

Lidé s negativními emocemi častěji pojmají situaci jako soutěž nebo souboj (Lewicki, Saunders, Barry, 2006). Negativní emoce také zhoršují všechny kognitivní schopnosti užitečné při vyjednávání. Rozčilení vyjednační méně přesně analyzují situaci, hůře si vybavují vlastní zájmy, jak je definovali před vyjednáváním, a v integrativních situacích dosahují horšího zisku než vyjednační klidní (ačkoli jsou paradoxně více spokojeni s výsledkem). Negativní emoce také mohou přispívat k riziku eskalací a mařit integrativní snahy, konkrétně vyšším výskytem odvetného chování.

Negativní emoce ve vyjednávání mohou vzniknout kvůli celé řadě faktorů. Výsledek druhé strany může vyvolat negativní emoce u těch osob, které berou vyjednávání jako boj o omezené zdroje (*fixed-pie*). Podle této logiky znamená jakýkoli zisk na druhé straně vlastní ztrátu. Srovnání s druhou stranou může také přinést negativní emoce, pokud se vlastní výsledek zdá být horší. Situací, která vyvolává celou škálu negativních emocí, jako je hněv a frustrace, je zablokování jednání. Lidé tento stav často vnímají jako selhání a jejich reakce je intenzivnější, pokud mají vysoké mínění o svých vyjednávacích schopnostech. Neuvědomují si totiž, že zablokování jednání nebo nedohoda mohou být dobrým výsledkem vyjednávání, a „neúspěch“ v nich vyvolává velkou zlobu (Lewicki et al., 2003, s. 159). Tato reakce je obzvláště vzdálená od racionálního ideálu – vždyť vyjednač by měl být pouze rád, že neuzavřel nevýhodnou dohodu – přesto všichni, kteří se do obdobné situace dostali, jistě potvrdí, že se nejedná o nic příjemného. Ačkoli neexistuje mnoho studií, které by zkoumaly účinek pocitů v případě emocionální asymetrie, můžeme předpokládat, že strana, která má záporné emoce, si tyto emoce uchová a následně svým chováním sníží kvalitu celé dohody (např. zablokováním alternativ, neochotou sdílet informace apod.).

Stejně jako mohou pozitivní emoce někdy přinést problémy, mohou mít negativní emoce v některých případech i užitečnou funkci. Fungují jako informace pro druhou stranu, že situace je problematická a je potřeba jí věnovat víc pozornosti, což může být signálem, aby strana daný bod opustila nebo jej vyřešila (Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 159). Zlost může fungovat jako signál nebezpečí, motivující obě strany, aby se vypořádaly s bezprostředním problémem, který ohrožuje vzájemný vztah, a hledaly řešení.

Až doposud jsme mluvili o emocích, které vyjednační v průběhu jednání doopravdy prožívají. Samostatnou kapitolu bychom ale mohli věnovat emocím, jejichž

prezentace slouží pouze jako prostředek k dosažení vlastních cílů. Předstírání emocí může přesvědčit druhou stranu, aby změnila názor, může také být nátlakovým prostředkem. Podle Barryho (Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 160) byla emocionální manipulace mnoha vyjednávači uváděna jako vhodný prostředek, jak získat požadovaný výsledek a v němž lze vyjádřit velkou míru sebedůvěry vyjednávače. Jiné výzkumy zase ukazují, že při vyjednávání lidé sledují emoce druhé strany. Když se setkají se zlostí u protistrany, snižují své úvodní požadavky a dělají větší ústupky (van Kleef, de Dreu, Manstead, 2004, s. 74).

Nejúplnější model fungování emocí ve vyjednávání představili Barry a Oliver (1996). Musíme mít na paměti, že jde o teoretický model (Schéma 3) a je teprve třeba prokázat jednotlivé vztahy mezi proměnnými.

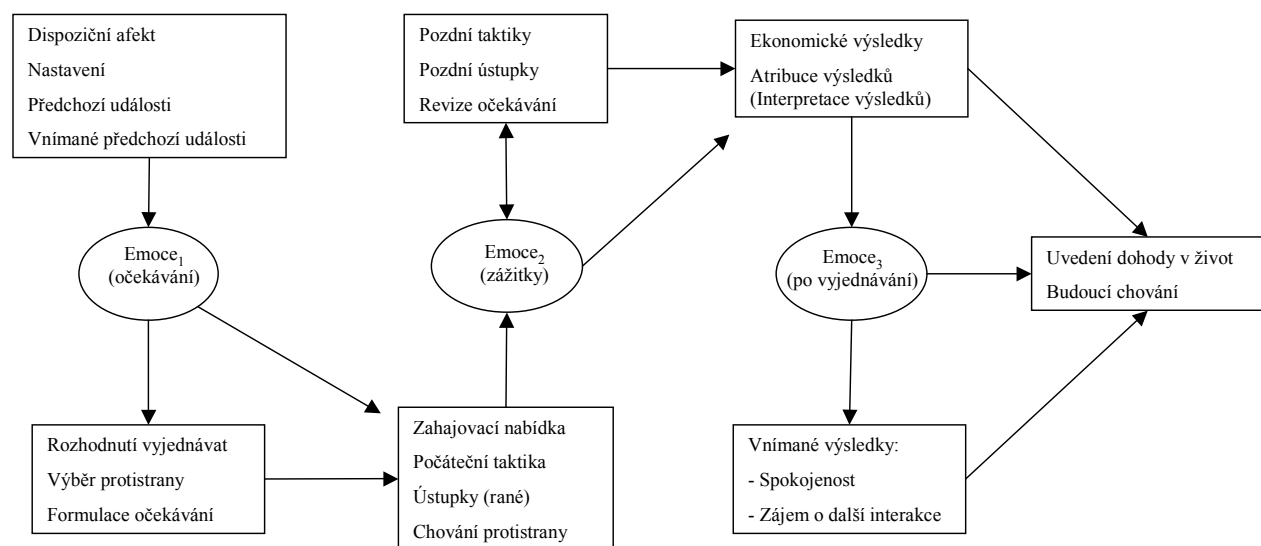


Schéma 3 - Model emocí ve vyjednávání – Barry, Oliver, 1996.

6.2.3 Motivace

Vyjednávání je komplexní situace s mnoha možnými motivy a cíli pro vyjednávače. Některé již zmíněné kategorie úzce souvisí s motivací – například sociálně hodnotová orientace ukazuje, jak je daný člověk motivovaný v interakci s druhou stranou. Nyní se podíváme na motivaci jako situační faktor.

Jedním zdrojem motivace jsou aspirace vyjednávače. Již jsme zmiňovali aspirační úroveň, která ovlivňuje výkon jedince. Kromě počáteční úrovně, se kterou člověk do jednání přichází, se aspirace upravují na základě jednání druhé strany. Když je druhá strana

smířlivá a měkká, motivace dosáhnout vysokého výkonu se zvyšuje, při tvrdém a nepřátelském přístupu je tomu naopak.

V této souvislosti bychom měli zmínit také koncept self-efficacy jako názor o vlastní schopnosti účinně jednat v dané situaci. Jinými slovy, jde o názor o sobě, do jaké míry bude jedinec schopen mobilizovat své síly, zdroje a činy, aby měl kontrolu nad určitým aspektem života (Wood, Bandura, 1989, dle Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 393). Self-efficacy pozitivně ovlivňuje aspirační úroveň vyjednávačů. Osoby s vyšší self-efficacy si stanovují vyšší cíle a dosahují v průměru lepších výsledků, patrně kvůli vyšší připravenosti přijmout odpovědnost za proces i výsledek jednání (Herrman, 2006).

Dalším zdrojem motivace, který významně ovlivňuje míru zapojení osobních kognitivních kapacit, je epistemická motivace, tedy snaha pochopit co nejlépe svět. Lidé, kteří usilují o co nejlepší poznání svého okolí, chtějí též co nejlépe zpracovat informace ve vyjednávání. Z této motivace vyplývá další možný cíl - informace, které umožní pochopit určitou situaci. Informace mohou být nejen prostředkem k dosažení co nejlepší dohody, ale také důležitým výsledkem vyjednávání.

Epistemická motivace vychází z kognitivní potřeby uzavření určitého tématu (lidé usilují o strukturování svých poznatků do smysluplných celků a snaží se odstranit mezery ve svém poznání) a její užitečnost je v individuálních rozdílech v potřebě kognice (De Dreu, 2006). Vysoká epistemická motivace naznačuje, že vyjednávač bude důkladně zpracovávat informace a bude se snažit pochopit pozici druhé strany. Naopak jedinci s nízkou epistemickou motivací častěji dělají ústupky na základě nevhodných kognitivních pomůcek heuristik jako jsou stereotypy o protistraně, či irelevantní měřítko (např. nesouvisející hodnoty) . Také věnují méně pozornosti emocionálním projevům sebe i protistrany.

Důležitou částí motivace je také snaha vzbudit dobrý dojem v druhých. V některých kulturách je obzvláště důležité, aby člověk neztratil tvář ve svém sociálním prostředí, a tudíž se vyjednávači chtějí vyhnout situacím, kdy by se prokázala jejich neschopnost. Motivace vyplývající ze sebepojetí a identity bývá skrytá a nestává se oficiálním bodem agendy, přestože je pro mnohé jevy ve vyjednávání hnacím motorem.

Pro kvalitu dohody vyjednávání je ideální, pokud má vyjednávač možnost dělat ústupky, aniž by to ohrozilo jeho pocit vlastní síly a schopností (Thompson, 2006, s. 67). Velmi významné je také, pokud vyjednávači přestanou sledovat téma pouze z pohledu individuálních motivů, ale zarámují jednání jako společné úsilí („Já“ se změnil na „My“).

Motivace může vyjednavacům sloužit také k tomu, aby překonali vliv vlastních osobnostních charakteristik. Lewicki, Saunders a Berry (2006, s. 397) uvádějí, že vysoce motivovaní jednotlivci vykazovali mnohem menší vliv osobnostních faktorů na průběh i výsledek vyjednávání. Zdá se tedy, že motivace umožňuje lidem záměrně upravovat své vystupování a potlačovat osobnostní tendence ve prospěch maximální efektivity a co nejlepšího výsledku.

6.3 Kognitivní faktory

6.3.1 Kognitivní rámce

Lidé vnímají a zpracovávají tytéž podněty a situace různým způsobem. Když mluvíme o rozdílech v uvažování a celkovém pojetí vyjednávání, mluvíme často o **kognitivních rámcích** (angl. *framing*). Jde o metareprezentaci, kterou lidé mají o průběhu jednání, rolích, výsledcích, povolených postupech atd. Je to tedy popis očekávané reality, který si lidé vytvářejí ve svých myslích a který může ovlivňovat i chování člověka.

Rámce jsou výrazem individuálního porozumění a zjednodušení vyjednávání (Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 136). Představují nejprve vstupní postoj, ale během vyjednávání se mohou dynamicky proměňovat v závislosti na komunikaci s druhým. Čím je větší shoda mezi zarámováním jednání z obou stran na začátku, tím menší stres z vyjednávání účastníci pociťují. Může ale také snáze dojít k zablokování, pokud strany nedostatečně strukturovaně objasní své postoje a budou se pouze spoléhat, že si rozumí.

Pět obvyklých mentálních modelů ve vztahu k vyjednávání popisuje Thompsonová (2005, s. 175). Častý model je *handrkování* – lidé s tímto pojetím vidí vyjednávání jako boj, ve kterém je třeba hádat se o co nejlepší výsledek až do konce. V tomto modelu je důraz kladen na výsledek bez ohledu na cestu, která k němu vede.

Analýza nákladů a zisků je druhý rámeček, který pro vyjednávání lidé někdy používají. Usilují o racionální propočítání nákladů a maximalizaci poměru vynaložených prostředků k výsledku. Tento model je typický důrazem na efektivitu a maximální výkon při minimálních nákladech.

Někteří vyjednavací berou jednání jako *hru*. Představují si vyjednávání jako hru šachů nebo pokeru, ve které se všichni účastníci snaží vyhrát, ale cení se i umění, jak

postupují během hry. Nepoužívají nátlakové taktiky, pokud to není součástí jejich strategie, ale snaží se vybudovat dobrou pozici, kterou v potřebný okamžik využijí.

Velmi odlišný je *partnerský přístup*. Jde v něm hlavně o navázání a udržení dobrých vztahů. Vyjednávači, kteří zaujímají často partnerský přístup, jsou ochotni leccos obětovat, aby dokázali udržet přátelský kontakt. Logika, která je skrytá za tímto modelem říká, že dobré dlouhodobé vztahy, jsou v celkovém součtu výhodné, jelikož nastřádaná důvěra a znalost druhé strany více než vyváží krátkodobé náklady.

Poslední přístup, který zaujímá jen malé procento vyjednávačů, je model založený na *řešení problémů*. Strany jsou zde partneři, kteří usilují o vyřešení situace. Snaží se přijít na nejlepší řešení, jako by spolu řešili hádanku. Kromě kooperativního přístupu zdůrazňuje také kreativitu.

Ukazuje se, že dvojice vyjednávačů sdílejících podobný mentální model (kromě „handrkování“) docházejí častěji k integrativním dohodám (Van Boven, Thompson, 2003, dle Thompson, 2005, s. 179). Je to patrně proto, že nemusejí překračovat tak vzdálenou bariéru a snáze dokáží najít společnou řeč.

Ury, Brett a Goldberg (1988, dle Lewicki et al., 2003) naopak pro popis menálních modelů navrhli přístup založený na třech základních rámcích – zájmy, práva a moc. Podle nich jde vyjednávačům buď o naplnění vlastních zájmů, tedy o výsledek, o dodržení vlastních práv, tedy o respekt, spravedlnost a uznání jejich hodnot, anebo o moc, tedy o kontrolu nad dalšími lidmi nebo stranami.

Gray uvádí několik pravidel pro to, jak vyjednávači rámce využívají (dle Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 138):

1. Vyjednávači mohou použít více než jeden rámec v jednom vyjednávání – je například možné, aby vyjednávač usiloval o kooperaci s druhou stranou a zároveň asertivně bojoval o své zájmy.
2. Nestejně zarámování jednání u obou stran vede ke konfliktům, které eskalují, pokud jeden nebo oba vyjednávači nepřizpůsobí svůj mentální model nebo pokud do jednání nevstoupí třetí strana, která umožní rozdíly překlenout.
3. Určité rámce jsou spojeny s určitým typem pojetí partnera – vyjednávači, kteří budou chtít dosáhnout integrativního výsledku, budou druhou stranu brát spíše jako partnera, na rozdíl od tvrdých vyjednávačů, kteří jej budou pojmát jako protivníka.
4. Rámce obvykle souvisí s tématem jednání – ve vyjednávání o penězích použije vyjednávač spíše distributivní rámec, ve vyjednávání s přáteli bude spíše zaměřen na zachování vztahu.

Ve vyjednávání mají své místo i obecnější rámce týkající se rozhodnutí, které popsali ve své prospektové teorii (nazývané též teorie výhledu, angl. prospect theory) Kahneman a Tversky (2003). Platí například, že lidé, kteří zarámují situaci jako vyhýbání se ztrátě (angl. *loss aversion*), jsou ochotni riskovat častěji než lidé, kteří pouze chtějí dosáhnout většího zisku. Tudíž člověk, který jako výsledek jednání bude požadovat prevenci např. pokuty, bude ochoten v rámci vyjednávání riskovat více, než osoba usilující o zisk ve stejné výši.

To, jaký rámec zaujme vyjednávač vůči dané situaci či osobě, do velké míry předurčuje to, o čem bude ochotný přemýšlet a jakým způsobem. Pokud je orientován na udržení vztahů, bude si muset nejprve odůvodnit, např. proč v daném případě chce spolupráci přerušit. Jak již bylo řečeno, rámec je trvalejší soubor názorů, které daná osoba zaujímá k všem vyjednáváním, ale který je možné změnit v průběhu jednání. Kognitivní rámce mohou průběh vyjednávání usnadnit či zkomplikovat. Škodlivé jsou často teprve ve chvíli, kdy se spojí s určitou kognitivní chybou, která jedinci znemožní rámec přizpůsobit.

Řada vyjednávačů při jednání přehlíží možnost zvětšit celkový objem hodnoty, o kterou se jedná, a považují vyjednávání za interakci s nulovým výsledkem (*zero-sum*) – co jeden vyhraje, druhý musí zákonitě ztratit. Jinými slovy, tyto lidé používají pouze distributivní vyjednávání a zabraňují tomu, aby strany postupovaly integrativně (Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 144).

Jak už jsme řekli, vyjednávač má dva základní cíle – vytvářet hodnotu a nárokovat si co největší část pro sebe, přičemž tyto dva přístupy se navzájem nevylučují (Thompson, 2006). Chyba člověka, který považuje vyjednávání za pouhou hru s nulovým výsledkem, spočívá patrně v tom, že tyto dvě funkce staví do protikladu – pokud je přítomno jedno, nemůže být přítomno druhé (případně čím víc jednoho, tím méně druhého). Tento typ chyby při vyjednávání nepochybně způsobuje velké ztráty. Jinými slovy, omezení nebo odstranění této chyby může otevřít přístup k novým příležitostem a zvětšit celkovou hodnotu, o kterou se jedná.

Kognitivní rámce mohou být prospěšné i škodlivé, důležité je, aby vyjednávač dokázal přizpůsobit svoje pojetí situací a přístupu druhé strany. Ideální vyjednávání končí stavem, kdy obě strany sdílejí mentální rámec a reprezentaci situace i dohody.

6.3.2 Kognitivní chyby

Zatímco rámce vyjadřují filtr, pomocí kterého lidé vybírají v dané situaci z informací ty, kterým věnují pozornost a jsou pro ně nejdůležitější, nyní se budeme zabývat metodami *jak* s těmito informacemi dále nakládají. Vyjednávači se během vyjednávání musí neustále rozhodovat – jak zareagují na nabídku druhé strany, zda a jak změnit taktiku, jakým způsobem budou komunikovat apod. Při tomto rozhodování mají lidé tendenci využívat mentální zkratky a heuristiky. Ačkoli mají řadu pozitivních vlastností – jsou časově i energeticky úsporné, jejich využití může způsobit systematické chyby, které souhrnně nazýváme kognitivní chyby (Lewicki, Saunders, Barry, 2006).

Existuje řada obecných chyb, které se vyskytují v jakémkoli rozhodování – lidé používají spíše informace, které jsou jim blízké a lehce dostupné, špatně odhadují, zda je možné informace z daného vzorku zobecnit, nevyznají se v pravděpodobnostech. Rozsah této práce umožňuje pojednat pouze stručně o těchto aspektech, a proto uvedeme dva nejdůležitější, které jsou specificky důležité pro vyjednávání. Pro další přehled odkazujeme zájemce na dostupnou literaturu (např. Bazerman, Moore, 2009; Kahneman, Tversky, 2003).

Neschopnost oprostít se od rámce a kotvy – nedostatečné přizpůsobení situaci

Již několikrát jsme zmínili, že lidé využívají kognitivní rámce a často se chápou *kotevních hodnot*. **Kotva** (angl. *anchor*) je určitý standard, který se stanoví na začátku vyjednávání a s nímž se následně srovnávají všechny další úpravy (nabídky, ústupky, hodnoty). Může jít o počáteční nabídku, významný precedens (např. vyjednávání s jiným člověkem, nákupní cena apod.) nebo informace, která může pomoci stanovit kvantitativní nebo kvalitativní hodnotu nabídek apod. Lidská mysl při zpracování informací pro rozhodnutí vezme v potaz jakoukoli počáteční informaci, ať je jakkoli irelevantní. V klasickém experimentu se Kahneman a Tversky tázali pokusných osob, kolik afrických zemí je v Organizaci spojených národů. Před zraky probanda vybrali ruletou náhodné číslo, účastník experimentu měl určit, zda je afrických zemí více či méně a poté odhadnout přesnou cifru. Náhodná hodnota z rulety měla významný vliv na to, jaký odhad lidé udávali (Kahneman, Tversky, 2003).

Vysvětlení této chyby v uvažování se pojí s tendencí vyhledávat a zpracovávat informace tak, aby zapadaly do již vytvořených schémat (tzv. *confirmation bias*)

(Bazerman, Moore, 2009, s. 28). Lidé se ve svém uvažování snaží vytvářet hypotézy a poté je potvrdit, místo aby je vyvraceli. Proto se snaží nevědomě si dokázat, že kotevní hodnota *souvisí* s dalšími informacemi a neprověřují tuto hypotézu falzifikační metodou. Nastává tudíž situace, že lidé používají kotvu jako východisko pro stanovení dalších požadavků, hodnot a limitů v rozhodování, aniž by zkoumali, zda jsou dané proměnné jakkoli propojené (např. pro stanovení ceny prodáváného auta použijí lidé irelevantně jako základ uvažování cenu, za kterou před rokem jejich soused koupil jiný model automobilu v cizině).

Ukazuje se, že při vyjednávání mají velký vliv i nesouvisející jevy, jako náhodně pronesená poznámka někoho, kdo o situaci nic neví. Vyjednační tedy někdy používají pro určení svých pozic naprosto irelevantní hodnoty. Nedostatečné přizpůsobení situaci, kdy lidé nejsou schopni odklonit se od kotevních hodnot stanovených na začátku, má pak za následek neefektivní vyjednávání (Lewicki et al., 2003, s. 145; Thompson, 2005 s. 59).

Iracionální eskalace závazku (Irrational Escalation of Commitment)

Vyjednační musí často řešit situace, kdy zvažují dodatečné náklady a rozhodují se, zda pokračovat v jednání. Musí určit, zda oželí dosavadní investice, anebo potvrdí ochotu pokračovat v procesu i za zvýšených nákladů.

Lidé mají tendenci iracionálně pokračovat ve vytyčeném postupu a nejsou ochotni odepsat ztracené náklady (Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 144). Pro vyjednávání to znamená, že někdy nejsou ochotni „odepsat“ neproduktivní část jednání, při které strany nedošly ke konstruktivním závěrům. Samozřejmě může také nastat situace, kdy ačkoli během vyjednávání strany zjistí, že je pro ně nevýhodné se dohodnout, nechtějí si připustit, že by „zmarnily“ svůj čas a energii vyjednáváním, a pokusí se uzavřít i nevýhodnou dohodu.

Lidé také často eskalují konflikty i tam, kde by racionální analýza velela změnu strategie (Thompson, 2005, s. 8). Soutěživá eskalace závazku se projevuje například při dražbách. Zájemci o dražené věci leckdy kupují draže než původně zamýšleli, protože jsou příliš horliví ve snaze tuto věc získat (Bazerman, Moore, 2009).

Přílišná dostupnost informací

Uvažování a zpracování informací v rámci vyjednávání nemusí ohrožovat jen jejich nedostatek či zakrývání některých faktů, ale také přílišná dostupnost vybraných informací. Informace, které si člověk vybaví snadno, mají vyšší pravděpodobnost, že budou využity pro rozhodování. Platí to zejména pro fakta prezentovaná živě, barvitě či způsobem, který přitáhne pozornost ostatních. Bylo také zjištěno, že srozumitelné stručně zobecněné grafické znázornění je častokrát důvěryhodnější než nepřehledný nebo detailní formát informací (Lewicki, Saunders, Berry, 2006, s. 148). To, že někdy nezáleží na přesnosti a že vyjednačníci dávají občas při zpracování informací vyšší váhu formě, kterou se informace dozvěděli, může mít negativní vliv na kvalitu nalezeného řešení i dohody.

Kromě dostupnosti samotných informací se také často stává, že vyjednačníci s oblibou používají zaběhnuté postupy při získávání informací a soustředí se především na vyhledávání klíčových signálů. Pokud účastníci jednání nedokážou flexibilně analyzovat všechny dostupné informace a soustředí se pouze na jednu podskupinu, ze kterých učiní své závěry, jejich rozhodování bude touto chybou velice zatíženo.

Zákon malých čísel

S předchozí kognitivní chybou souvisí také tendence lidí v sociálních situacích vyvozovat závěry na základě malého počtu zkušeností. Ve vyjednávání platí obzvláště, že na základě předchozích zkušeností si lidé vytvářejí očekávání do budoucnosti. Pokud se tedy v minulosti zúčastnili několika tvrdých vyjednávání, je pravděpodobné, že budou v budoucnosti očekávat podobné nastavení. Jde o vyvozování závěrů z nedostatečného počtu sociálních situací.

Tento jev má často za následek efekt sebenaplňující se předpovědi – vyjednačníci se chovají v souladu se svými očekáváním, jsou tedy např. ochotnější vyjednat tvrdě, ale interpretovat chování druhé strany podle svých očekávání. Tím se původní názor potvrdí a snižuje se flexibilita vyjednače. Pokud se v budoucnosti setká s jednáním, které vybočuje z dosavadních zkušeností, je pravděpodobné, že jeho chování nebude dobře přizpůsobené požadavkům situace i partnera.

Přílišná sebedůvěra (Overconfidence)

Stejně jako v části o odhalování lži druhých lidí, i při vyjednávání se objevuje tendence lidí přeceňovat přesnost a správnost svých názorů. To v řadě případů vede k tomu, že mnohem intenzivněji obhajují své pozice či návrhy, které jsou nesprávné či nevhodné, tudíž se v takových jednáních nevyužije integrativního potenciálu.

Tento fenomén také souvisí s očekáváním na výsledek vyjednávání. Vyjednačiči, kteří si tohoto jevu nejsou vědomi, mají tendenci příliš očekávat, že jednání dopadne úspěšně (Neale, Bazerman 1985). To má poté vliv na spokojenost s vlastním výkonem i výsledkem jednání, kdy jejich nepřiměřeně optimistická očekávání nejsou naplněna.

Další aspekt přílišné sebejistoty tkví v přehlížení názorů ostatních a přikládání menší váhy tomu, co říká protistrana. To, že daný člověk připisuje malou váhu hodnotě informací od druhého či nevěří v jejich pravdivost, znemožňuje využívat druhého vyjednače jako zdroj informací pro zkvalitnění řešení.

V literatuře se ale objevuje také upozornění, že jistota a optimismus nejsou pouze negativními faktory – optimismus účastníků jednání může přispět k dosažení výhodnějšího výsledku (Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 149). Je tudíž pravděpodobné, že přílišná sebejistota a optimismus ohledně výsledků je pouze jedním z interagujících faktorů.

Ignorování názorů druhých

Ačkoli je možné říci, že ignorování názorů, myšlenek a úvah ostatních může být způsobeno řadou důvodů, ve vyjednávání existuje velice silná tendence netázat se na názory druhých, nezajímat se o shody a rozdíly v názorech mezi oběma protistranami a přecházet informace poskytované druhými. To vede k zjednodušenému pohledu na složitá témata, ke špatným rozhodnutím a málo kooperativnímu postupu (Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s.152). V mnoha případech může být vztah ignorování informací od druhých a tvrdého přístupu vyjednačů cyklický – tvrdí vyjednačiči se méně doptávají a zjišťují informace, což vede k narůstání jejich neústupnosti.

Jednou z příčin tohoto chování může být snaha o převedení komplexního problému, o kterém je v jednání často řeč, na snazší téma. Tím se může daný jedinec snažit o získání kontroly nad procesem a mít pocit, že rozumí i dosaženému výsledku. Tato kognitivní chyba je přítomna téměř ve všech vyjednáváních a je jen velice obtížné se jí vyhnout.

Výzkumy ukazují, že i při vědomí existence tohoto jevu a tréninku se tento fenomén projevuje (Carroll et al., 1990).

Nadhodnocení hodnoty vlastních věcí (Endowment Effect)

Další kognitivní distorzi objevující se v sociálním kontaktu popsali v rámci svého výzkumu Kahneman, Knetsch a Thaler (1990, dle Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 151). Jedná se o nepřiměřené nadhodnocení vlastního majetku oproti známým cenám. Ve svém výzkumu zjistili, že zatímco odhad ceny určité věci z neutrálního hlediska či z pohledu nakupujícího se téměř neliší, v okamžiku, kdy se člověk stává vlastníkem této věci, odhadovanou cenu výrazně zvyšuje.

Naprosto identická věc v našem vlastnictví má pro nás tedy vyšší hodnotu než stejný předmět na trhu, který patří někomu jinému. Tento efekt můžeme také interpretovat jako přílišné osobní ulpívání na statu quo (tedy zachování daného stavu či vlastnictví). Z toho vyplývá řada důsledků pro vyjednávání, kde je předmětem jednání koupě či prodej – vlastník bude patrně téměř vždy vnitřně odhadovat cenu dané věci jako vyšší, než jakou mu druhá strana nabídne.

Abychom tento fenomén zobecnili pro použití v řadě jiných vyjednávání, neměli bychom „vlastnický“ vztah posuzovat jen jako čistě právní kategorii, ale také jako psychologickou. Lidé si mohou „přivlastnit“ i to, co jim nepatří (např. přírodní rezervaci, národní památku) a pociťovat k dané věci intenzivní emocionální vztah, se kterým se dále pojí stejné kognitivní pokřivení, jako by byli jejími vlastníky.

S tímto jevem souvisí také další kognitivní chyba, tzv. reaktivní devaluace. Ukazuje se, že kromě přemrštěné představy o hodnotě svého vlastnictví mají lidé také tendenci snižovat hodnotu ústupků druhé strany. To vede k tomu, že často nejsou ochotni ústupek opřít ústupkem stejné hodnoty, ocenit druhou stranu, ale ani usilovat o ještě lepší výsledek od druhého. Jediná možnost, jak předejít tomuto zkreslení v procesu vyjednávání je využít nezávislou třetí stranu (např. mediátora), s pomocí které se nejprve objektivně zváží jednotlivé možnosti, než dojde k nabízení ústupků (Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 152).

6.4 Interpersonální a sociální faktory

6.4.1 Důvěra při vyjednávání

Důvěra mezi stranami je velmi důležitý faktor ve vyjednávání. Má velký vliv na vytvoření atmosféry spolupráce a dobré vůle a na ochotu sdílet informace. Souvisí s ní také proces tvorby dohody a mnoho dalších jevů. Do zájmu výzkumů se důvěra dostala až v poměrně nedávné době v souvislosti se zvýšeným zájmem o vliv vztahů na vyjednávání. Je to snad i tím, že u tohoto tématu se obvykle větší pozornost věnovala otázkám moci a převahy. Ačkoli je význam důvěry dnes již obecně uznáván, je těžké dojít k jednotnému pojetí tohoto pojmu.

V mezilidských vztazích je důvěra postoj k poctivosti druhé osoby – zda lidé věří, že druhá strana bude dodržovat závazky, nebude porušovat pravidla, nebude indiskrétní a nezneužije vhodnou situaci ve svůj prospěch. Lidé mají určitou stálejší osobnostní dispozici důvěřovat ostatním lidem na základě svých vrozených charakteristik a předchozích zkušeností. Tato důvěřivost či nedůvěřivost není a priori pozitivní ani negativní, je pouze připraveností věřit nebo opatrností v jednání s druhými. Naopak důvěryhodnost je znakem, který udává, do jaké míry daný člověk vzbuzuje důvěru v ostatních. Může být dán situačně, vystupováním či předchozí zkušeností.

Lewicki a Wiethoff (2000, dle Naquin, Paulson, 2003, s. 114) vytvořili model základních cest k důvěře v organizačním prostředí, který posléze aplikovali na oblast vyjednávání. Můžeme vymezit tři základní typy důvěry, které se uplatňují při vyjednávání – empatická, funkční a pravděpodobnostní.

Empatická důvěra je založená na vztahu k danému člověku a sociální identifikaci s ním. Vychází z Tajfelovy teorie sociální identity mezi lidmi (Naquin, Paulson, 2003). Podle této teorie je součástí lidské identity příslušnost k určité společenské skupině nebo vrstvě. Pokud vyjednávač získá dojem, že druhý člověk patří do stejné sociální skupiny, bude k němu mít větší důvěru. Znalost vlastního sociálního prostředí a zkušenost z jednání s jinými lidmi v daném sociálním kontextu zvyšuje předvídatelnost chování druhé strany. Vyjednávači věří, že dokážou lépe odhadnout, co udělá druhá strana. Jde tedy o důvěru založenou na tom, že se dokážeme do určité míry vcítit do protistrany, což nás vede k větší důvěřivosti.

Dalším zdrojem informací jsou znalosti o předchozím chování druhé strany a přímé **předchozí zkušenosti** s daným člověkem. Tato důvěra vychází z pravděpodobnostního mentálního modelu (DeDreu et al., 1998, s. 409), který se utváří na základě předchozího jednání.

Pokud jsou strany opakovaně nuceny k interakci, ačkoli si navzájem nevěří a nemají k sobě vztah, mohou si mezi sebou vytvořit určitou tichou dohodu a v rámci této minimální dohody si věřit (Raiffa, 2002, s. 302). Tato forma důvěry může být nazývána **funkční důvěrou**. Vzniká na základě domněnky, že za současné situace a s přihlédnutím k různým alternativám chování bude protistrana důvěryhodná.

Další typy důvěry jsou více dány kontextem situace a konkrétní rozvahou. Naquin a Paulson uvádějí (2003), že pravděpodobnost toho, že čestné chování je pro druhého člověka nejracionálnější volbou, slouží pro ostatní jako vodítko pro určení důvěryhodnosti. Jinými slovy, pokud vidíme, že druhá strana vnímá zneužití důvěry jako nevýhodu, věříme jí víc. Důvěry lze tedy nabýt, pokud druhou stranu od jejího porušení odrazují vnější faktory (například hrozba sankce za podobný přestupek z druhé strany, setkání s protivníkem, který má možnost trestat).

S tímto vědomím mohou lidé úspěšně vycházet i s vyjednávači, kterým nevěří, musí však být přesvědčeni, že pro obě strany je výhodnější vzájemně se nezradit. Z toho je zřejmé, proč některé dvojice jsou schopny úspěšně vyjednávat, ačkoli nemají příliš objektivních důvodů pro kooperaci.

Pro výzkum důvěry při vyjednávání je klíčové nezanedbat jak subjektivní složku, tj. vztah k protistraně a součástí vlastní identity, které člověk při vyjednávání používá, tak analýzu vnějších okolností a kontextu vyjednávání. Získávání důvěry je bezpochyby proces reaktivní. Gesta dobré vůle mohou ve druhé straně vytvořit pocit důvěry, porušení pravidel naopak důvěru snižuje.

Neměli bychom ale opomíjet ani aktivní složku, kdy si lidé vytvářejí očekávání, na jejichž základě hodnotí druhého člověka. Kramer (1995, dle Naquin, Paulson, 2003, s. 115) popsal tzv. „**chybu atribuce zákeřnosti**“ (angl. *sinister attribution error*), když ukázal, že lidé pod větším tlakem (např. větší stres, rozmanitým typům úkolů) jsou podezřavější a často hodnotí akce druhého jako záměrně zlé.

Když vyjednávají lidé s kooperativním přístupem, je v jejich vyjednáváních vyšší úroveň důvěry a vyjednávání je konstruktivnější (De Dreu, Giebels, Van den Vliert, 1998, s. 418). Na rozdíl od individualisticky motivovaných jedinců se totiž častěji vyhýbají konfliktům a snaží se řešit problém. Dá se předpokládat, že vyšší úroveň důvěry povede

strany k většímu sdílení informací a k vyšší úrovni kooperativního chování a naopak - kooperativní chování zpětně zvyšuje mezilidskou důvěru (Weingart et al., 1993, citováno dle Barry, Oliver, 1996, s. 135). Jedním z nástrojů jak zvýšit vlastní důvěryhodnost je poskytnout druhé straně pravdivé údaje (Bazerman, Neale, 1993, s. 91). Dá se tedy říci, že se jedná o uzavřený cyklus.

Důvěra souvisí s ochotou k budoucím interakcím. Má se za to, že nízká důvěra snižuje spokojenost ve vztahu s druhou stranou, a tím i ochotu vyjednávat v budoucnosti (Naquin, Paulson, 2003). Pro vyjednávání je důvěra klíčová zejména v oblasti naplnění dohody. Pokud nevěříme, že je možné se spolehnout, že druhý člověk dohodu dodrží, nemá smysl ji uzavírat. Pokud ji přesto uzavřeme, jsme sami méně motivováni dodržet své závazky. Proto důvěra přímo ovlivňuje kvalitu a míru dodržení dohody a v případě, že se v procesu nepodaří nastolit ovzduší důvěry, je nutné ochránit dohodu zabudovanými mechanismy, které jsou její součástí. Jde o pojistky, které mohou specifikovat postup ve výjimečných situacích a sankce v případě porušení dohody. Dále je možné obrátit se na třetí stranu, aby dohodu registrovala a garantovala. Sociální odpovědnost před třetí stranou funguje jako efektivní závazek, ať už je touto třetí stranou rodič „registrující“ domluvu dvou sourozenců, nebo mezinárodní organizace zaštiťující mírový proces dvou národů. Třetí stranou může být i veřejnost, proto se některé významné dohody zveřejňují za účelem potvrzení závazku účastníků.

Z toho plyne, že důvěra je velmi důležitá pro proces i výsledek vyjednávání. Je tedy nasnadě, že se při studiu vyjednávání snažíme odhalit způsoby, jimiž by se úroveň důvěry dala měřit a následně zvyšovat.

V případě internetového vyjednávání se ukazuje, že počáteční úroveň důvěry mezi stranami je nižší a ani v případě dohody její průměrná hodnota nedosáhne stejné úrovně jako při osobním kontaktu (Naquin, Paulson, 2003). V dosavadním výzkumu zatím nejsou dostatečně zmapované odlišnosti procesu vyjednávání za použití moderních komunikačních prostředků a jejich vliv na vytváření důvěry.

Pokud jde o stálejší náchyllost věřit ostatním, ukazuje se, že neexistuje jednoduchý vliv důvěřivosti na vyjednávání. Hlavní rozdíl ve stylu vyjednávání nespočívá v reakci na informace od protistrany, nýbrž v chování vyjednávačů s různou úrovní důvěřivosti. Ti, kdo věří ostatním, mají i na sebe vyšší etické nároky a používají poctivější taktické postupy. Ti, kteří nemají důvěru v druhé lidi, nepocítují tolik nutnost být sami důvěryhodní a častěji se uchylují k eticky sporným metodám. Zvláštní je, že míra toho, jak

často naletí podvodníkům či uvěří nevhodným osobám („ošálitelnost“) je u obou skupin téměř stejná (Rotter, 1980, dle Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 393).

6.4.2 Vztahy a vyjednávání

Mezilidské vztahy mají svůj vliv na vyjednávání. Připomeňme, že nejčastější používaný model výzkumu vyjednávání (včetně výzkumu obsaženého v této práci) počítá se dvě stranami - jedinci, kteří se před vyjednáváním neznali. To plně neodpovídá realitě, vyjednávání nezřídka bývá opakující se situací v dlouhodobém vztahu (například dodavatel a odběratelská firma, kteří po skončení každého období vyjednávají o ceně a odebíraném objemu zboží). Vyjednávání a vztah jsou potom oboustranně provázané, jednání ovlivňuje vztah a vztah ovlivňuje průběh vyjednávání.

Velká část vyjednávání se odehrává také mezi lidmi, kteří se dobře znají. Přátelé mohou chtít vytvořit obchodní záměr, partneři ve firmě po nějakém čase musejí vyjednat o rozdělení práv a povinností, a to nemluvíme o každodenním vyjednávání, které probíhá v rodinách i mezi přáteli, aniž by bylo za vyjednávání označeno.

Vztah má samozřejmě mnohdy pozitivní vliv na vyjednávání. Greengalgh a Chapman zjistili (1993, dle Barry a Oliver, 1996), že čím byla koheze mezi účastníky modelového vyjednávání vyšší a byli si sympatičtější, tím více informací si byli ochotni sdělit a tím méně používali nátlakových taktiky. Vyjednavací, kteří se znají, mohou být také flexibilnější v dosahování dohody.

Někdy se ale vztah projeví negativně vzhledem ke kvalitě vyjednávání. Druckman a Broome zjistili (1991, dle Barry, Oliver, 1996), že účastníci, kteří se měli před vyjednáváním s druhou stranou seznámit a navázat přátelskou konverzaci, hlásili poté nižší vlastní cíle, bližší kompromisnímu řešení, než účastníci, kteří měli k druhé straně zaujmout nepřátelský postoj.

Obdobně se zjistilo, že když spolu mají vyjednat lidé, kteří spolu mají citový vztah, nedosahují tak dobrých výsledků jako cizí lidé (Fry et al., 1983, dle Barry, Oliver, 1996). I při prodeji kupující očekává, že zaplatí trochu více, a prodávající je připraven, že dostane trochu méně, jedná-li se známým než s někým cizím. Bylo by naivní interpretovat to jako „ztrátu“. Tento rozdíl je vyvážen ziskem z pokračování vztahu, zvýšenou důvěrou ve vztahu, očekávanými budoucími dohodami - sociálním kapitálem.

7. Lež a klamání ve vyjednávání

Velmi častým tématem ve vyjednávání je otázka klamání druhé strany a lhaní. Aby bylo možné dojít k racionální analýze problému, je nutné mít kvalitní informace. Pokud vyjednávač nemá důvěru k druhé straně, nemá ani jistotu, zda mu protistrana záměrně nesděljuje zavádějící informace, případně nezamlčuje klíčové údaje. Podívejme se proto na dostupné psychologické poznatky, pokud se týče lhaní lží a klamání.

Musíme si nejprve stanovit, co budeme považovat za lež. Zjednodušeně řečeno, lhaní znamená sdělování informace, která není pravdivá. Když ale například informujeme o skutečnosti, která se změnila bez našeho vědomí, nelžeme, nýbrž jen podáváme nesprávnou informaci. Ačkoli to pro nás může být výhodnější, nepodali jsme nepravdivou informaci záměrně - chybí zde úmysl, který je při lhaní klíčovým rozlišovacím znakem. Proto např. Krauss definuje lež jako čin, „který má ve druhé osobě podpořit dojem či názor, jenž je podle samotného lháře nepravdivý“ (1981, dle Vrij, 2008, s. 13).

Je tedy třeba oddělit lháře od osob, které druhým sdělují vlastní mylné názory (např. na základě vlastních omylů, bludů, mylných vzpomínek apod.). Když si uvědomíme, že většina osob přeceňuje svoje kognitivní schopnosti, své vědomosti, a naopak nemá dostatečně kritický přístup k uvažování (Kunda, 1999, s. 65), musíme dojít k závěru, že řada výroků ve vyjednávání může být mylných, aniž by za nimi stál úmysl obelhat druhou stranu. Tudíž když se dva lidé neshodnou, neznamena to nutně, že jeden z nich lže – jeden z nich může mít mylné vzpomínky, došel k mylným závěrům či se stal obětí nedorozumění.

Podle Krausse ani sarkastické poznámky nejsou lží – ačkoli neodpovídají pravdě, není jejich účelem vyvolat mylný dojem. Účelem sarkasmu je, aby druhá strana tento „klam“ odhalila, proto je často doprovázen výraznou neverbalitou.

Za lhaní bychom naopak považovali situaci, kdy někdo sděljuje informaci, kterou považuje za lživou, ale ve skutečnosti se jedná o pravdu (například když velvyslanec sděljuje v rámci vyjednávání, že v jeho zemi probíhají demonstrace; po skončení jednání ke svému překvapení zjistí, že demonstrace doopravdy vypukly).

Při zkoumání lhaní a klamu se také musíme zamyslet nad sociálním zarámováním situace. V řadě komunikačních situací druhá strana lež očekává – klasickým Ekmanovým příkladem je kouzelník, který obelhává obecnstvo, ovšem diváci od něj v dané situaci ani nic jiného nečekají. Toto očekávání v nich kouzelník navodil svým vzezřením, přístupem, ale i tím, že kouzelnické představení je obvykle na klamu založeno. Tento přístup má

ovšem tu nevýhodu, že otevírá prostor pro relativismus. Vždy je otázka, zda druhá strana „mohla v dané situaci čekat“ lež a podvod (Vybíral, 2003). Vrijova definice reaguje i na tuto připomínku a zahrnuje i aspekt varování. Pojímá lež jako „úspěšný či neúspěšný záměrný pokus vytvořit v druhém bez předchozího varování dojem, který komunikátor považuje za nepravdivý“ (2008, s. 15).

Lhaní a klamání má obvykle negativní nádech a většinou je uváděno v souvislosti s neetickým chováním, které ohrožuje plynulost komunikace a dobré vztahy obou stran. Proti takovému zjednodušujícímu pojetí ale někteří autoři namítají, že lži mají v lidské komunikaci také důležitou pozitivní úlohu. Některé lži sice mají přinést lháři prospěch, některé ale nemají za cíl druhé straně ublížit a některé jsou dokonce vyřčeny právě s ohledem na druhou stranu a pro její prospěch. Dovednost dobře lhát se dokonce považuje za důležitou součást sociálních dovedností a vyskytuje se ve vyšší míře u osob s extrovertním zaměřením, které jsou obvykle považovány za sociálně zdatnější.

Abychom uvedli příklad tvrzení, že nízká schopnost lhát je spojena s nižší sociální dovedností, pojďme se podívat na příklad obchodního jednání s klientem, který tvrdí, že jeho firmě se v poslední době velice daří. Ačkoli upřímná reakce vycházející ze znalosti skutečného stavu věcí by mohla znít: „Doslechli jsme se, že jste ztratili řadu významných zakázek a zhoršila se vám kvalita“, odpověď sociálně zdatného člověka bude přitakání, případně pochvala výkonu dané firmy. Lež může mít totiž nejen materiální, ale také emocionální cíl – navodit v obou vyjednávacích příjemné pocity, umožnit „zachování tváře“ apod.

7.1 Frekvence lží

Otázka, jak často se lež využívá, je velice obtížná na zodpovězení. Lži se liší podle důležitosti tématu, účelu (zda je ve hře vlastní prospěch či prospěch druhé strany), komunikačního partnera (životní partner, přítel, pracovní kontakt, neznámý člověk). Metodologicky nejtěžší oříšek je stanovení objektivní pravdy. Aby ve vyjednávání mohl být výrok označen za lež, musíme vědět, jaká je pravda. To je ve velké řadě případů nemožné či mimořádně obtížné.

K tomu se přidávají další problémy – lidé mají tendenci zapomínat, že lhali. Když úspěšně zalžou a dosáhnou svého cíle, stává se, že zapomenou, která část jejich sdělení

byla pravda a která lež. Protože studie o frekvenci lží využívají především vlastní výpovědi, je nutno brát jejich výsledky s rezervou.

Lhaní je nicméně poměrně častá záležitost. V jednom výzkumu účastníci během desetiminutového seznamovacího rozhovoru lhali v průměru 2,18 krát. V jiném výzkumu lhali účastníci zhruba v každé čtvrté sociální interakci a lhali třetině osob, se kterými se za týden setkali (Vrij, 2008, s. 22). Můžeme tudíž dojít k závěru, že lhaní ve vyjednávání je očekávatelné a že je pravděpodobné, že se lež v nějaké formě objeví.

Jinou otázkou je ale četnost úspěšných lží. Tuto hodnotu není možné zjistit mimo experimentální podmínky i z toho důvodu, že lidé výrazně podhodnocují svou schopnost lhát. Když tedy mají vypovídat o tom, zda se považují za zdatné lháře, většina lidí se podcení.

Tento zajímavý fenomén je patrně způsoben kombinací několika jevů. Prvním z nich je *iluze čitelnosti* (Elaad, 2003) – lidé se domnívají, že jsou schopni jasně komunikovat své myšlenky i emoce tak, že jim ostatní rozumí. Proto mají dojem, že bude snadné odhalit i jejich lež – ačkoli tomu ve skutečnosti tak není, protože nejsou tak průhlední, jak si o sobě myslí.

Další vliv má také sebepercepce. Většina osob se považuje za morálnější než jejich okolí, a proto předpokládají, že jejich lež bude snadněji odhalena. S určitou nadsázkou by se tento jev dal nazvat efektem *beránka mezi vlky* – jde o očekávání, že ostatní jsou protřelejší a zkušenější lháři než my.

Třetím důvodem podhodnocování vlastní schopnosti lhát je fakt, že lidé říkají mnohem více „nevinných“ lží, než těch závažných. Bylo zjištěno, že závažné lži si pamatují mnohem lépe, ale závažné klamání je také lehčí odhalit. Je proto pravděpodobné, že si lidi snáze vybaví situaci, ve které byli přistiženi při závažné lži, než aby si vybavili množství lží menšího významu, které se jim podařily. Jak už jsme řekli, na úspěšné lži lidé zapomínají, a proto se jim retrospektivně zdá, že jich bylo mnohem méně než ve skutečnosti.

Když se díváme na fenomén lhaní ve vyjednávání, měli bychom také uvést na pravou míru názor, že v integrativním vyjednávání by se lež neměla za žádných okolností objevit. Ačkoli je pro kooperativní způsob jednání typičtější větší otevřenost, neplatí bez omezení. Ve snaze o kooperativní styl jednání by si měl vyjednávač uvědomit, že je nesmysl lhát o vlastních zájmech, jelikož se snižuje šance na jejich dosažení (Friedman, Shapiro, 2003).

7.2 Odhalování lži

Velkým tématem je, do jaké míry je možné odhalit lež a jakým způsobem tak učinit. Na rozdíl od vlastní schopnosti lhát, kterou lidé podceňují, dochází v oblasti odhadu schopnosti odhalit lež k významnému přeceňování. Metastudie vyhodnocující data z mnoha jednotlivých výzkumů došly opakovaně k závěru, že míra úspěchu odhalení pravdy a lži je cca 56%, tedy pouze mírně nad hodnotu náhodné volby (50%). Je nutno zdůraznit, že se nejedná o hodnotu nezkušených pozorovatelů, ke stejné hodnotě došli badatelé i poté, co vyhodnotili výsledky skupin osob, u nichž předpokládali vyšší schopnost odhalovat lži – vyšetřovatelů, policistů, psychiatrů, klinických psychologů, státních zástupců apod. Jedinými dvěma skupinami, které se svými výsledky umísťovaly výrazně nad tento průměr, byli tajní agenti amerických výzvědných služeb a vězňové.

Co tedy vede k těmto relativně nízkým hodnotám při odhalování lží? Vrij (2008) rozdělil tyto důvody na tři oblasti – chabá motivace odhalit pravdu; náročnost odhalení lži a často se vyskytující chyby při snaze odhalit lež.

Zdálo by se, že všichni chceme vědět, kdy nám ostatní lžou, avšak v řadě případů tomu tak není. Často se lidé bojí dovědět pravdu – podváděný manžel se bojí dovědět o nevěře své ženy, odběratel služeb mnohdy nechce vědět o tom, že již řadu let platí i za služby, které nepotřebuje. Aby uchovali svůj sebeobraz, snaží se nepřipustit si informace, které by ho narušily (např. že obchodník není tak protřelý, jelikož opakovaně dává slevu i tam, kde není třeba). Takový partner v komunikaci nebude vynakládat úsilí na odhalení lži a v některých případech může být i motivován, aby odhalení lži bránil.

Pro vyjednávání je obzvláště důležitým zjištěním to, že lidé často nepátrají po lži, protože neví, co by dělali, kdyby se ukázalo, že jim druhá strana lže. Naplno odhalená lež totiž náhle změní dynamiku jednání, po klamané straně se vyžaduje, aby s novým zjištěním něco udělala a podnikla kroky na ochranu svých zájmů. Mnoha lidem je to ale nepříjemné, a proto se snaží vyhnout negativním emocím i konfliktu. Kromě vlastní aktivity se mohou obávat i nečekaných akcí druhé strany – může přerušit komunikaci, případně přestat blafovat a začít mnohem tvrdší přístup v komunikaci.

Musíme zopakovat, že je často velice těžké lež odhalit – když rozdělíme lži na přímé lži, přehánění a zamlčování (Lewis, Saarni, 1993), zjistíme, že pouze u přímých lží je většina informace vyfabrikována. U přehánění (nebo zmenšování) je jádro informace pravdivé, liší se pouze intenzitou. Nejhorší zjistitelné je zamlčování, kdy osoba nesdělí informaci, která by v daném kontextu byla zásadní. Toto chování v podstatě nevyžaduje

žádnou aktivitu, která by byla v komunikaci zjistitelná, nevyskytuje se zde protirečení a v případě, že je daná oblast odhalena, může lhář vždycky říct: „Nevěděl jsem, že tato oblast je taky důležitá.“

I když druhá osoba chce lež odhalit, přesto se to přes veškerou aktivitu často nezdaří. Nezřídka se při odhalování lži totiž dopouštíme zásadních omylů.

Jednou z často uváděných pouček je sledování očního kontaktu druhé strany. Tento aspekt neverbálního chování je odnepaměti spojován s odhalováním klamu a je obsažen prakticky ve všech policejních příručkách. Přesto studie ukázaly, že pohled druhého člověka nepatří k dobrým indikátorům lhaní. Pohled patří k velice účinným složkám neverbální komunikace, a proto si jej také lidé trénují, snaží se ho držet pod kontrolou. Proto je pravděpodobné, že lháři nebudou vykazovat „podezřelý vzorec“ pohledu. Oční kontakt je v komunikaci ovlivňován i řadou dalších faktorů, jako je blízkost ostatních, sociální status či podřízenost, emoce, např. studu či zahanbení – ty všechny mohou vést k uhýbání pohledem, což, jak vidno, nelze považovat za dobrý indikátor lži. (Vrij, 2008 str. 60)

Druhým zjištěním, které komplikuje zjišťování lži, je to, že chování a emoce uváděné pro lháře, se vyskytují velice často také u osob mluvících pravdu. Zjevné myšlenkové úsilí při odpovědích a očividná snaha působit důvěryhodně patří mezi uváděné faktory pro odhalení lhářů. Toto chování a projevy se ale objevují i u osob, které se z nějakého důvodu obávají, že jim druhá strana neuvěří. Když tedy při vyjednávání s potenciálním investorem vynálezce nějakého produktu hovoří velice nervózně o jeho výhodách, může lhát, ale také může být pouze nervózní z obavy, že investora nepřesvědčí. Vrij (2008) uvádí příklad nevinného svědka, který je při výslechu policie zákonitě nervózní, protože se obává policejního omylu – policie totiž už jednu chybu udělala, když ho začala podezírat.

Pro řadu lidí je zajisté pohodlnější věřit tomu, že pouze na základě nervozity druhé strany mohou správně určit, zda protistrana lže anebo ne, výsledky mnoha studií ale napovídají úplnému opaku. Vodítka uvedená v policejních manuálech dokonce často zhoršují pravděpodobnost, že pravda bude oddělena od lži. Například u tzv. Inbauových vodítek (podle významného amerického policejního manuálu, dle Vrij, 2008) bylo zjištěno, že když se účastníci výzkumu řídili podle nich, došli k horším závěrům, než když nedostali vůbec žádné rady či návody.

7.3 Systémy pro odhalování lži

Klíčovou otázkou tedy zůstává – co může vyjednávač dělat, aby zvýšil úspěšnost rozpoznání pravdy a lži z druhé strany? Jak jsme již řekli, lze očekávat, že v každém vyjednávání se objeví několik lží či pokusů klamat. Ne všechny ale budou pro průběh jednání a pro výsledek zásadní.

Existuje celá řada ucelených systémů, které slibují vysokou úspěšnost při odhalování lži – např. Reidův neverbální Rozhovor analyzující chování (Behavioural Analysis Interview), Undeutschovo Hodnocení validity výroků (Statement Validity Assessment) či Vědecká analýza obsahu (Scientific Content Analysis – SCAN). Bohužel se jedná spíše o metody vedení výslechu či rozhovoru, nad kterým má jedna strana výraznou kontrolu, než o návod, jak identifikovat pravdu či lež v rámci vyjednávání.

Dále existuje řada fyziologických nástrojů, které v současnosti ještě musí projít důkladnějším testováním účinnosti – většinu z nich trápí obtíž vyplývající ze zjištění, že lháři a nervózní lidé mluvící pravdu vykazují často stejné vzorce. Pro řadu z nich také existují způsoby, jak prediktivní sílu omezit (např. u polygrafu bolestivé svírání prstů u nohou při kontrolních otázkách, vybavování si emocionálně nabitých událostí z minulosti apod.).

Protože neexistuje žádný absolutně spolehlivý nástroj, mohou výzkumy nabídnout spíše částečné rady, jak zvýšit vlastní efektivitu při určování věrohodnosti výroků druhého člověka. Prvním pravidlem odhalování lži je nepochybně flexibilita kritérií pro určování lži a simultánní využívání neverbálních i verbálních vodítek. Pozorovatelé, kteří se fixují na jednotlivé ukazatele, nedosahují dobrých výsledků, vzhledem k velké různorodosti projevu při lhaní jak mezi různými jednotlivci, tak i u jednoho člověka v různých situacích.

Pro odhalení lži jsou tudíž zejména vhodné pouze určité úseky projevu – když lháři prožívají silné emoce nebo kognitivní zátěž, nebo se přehnaně snaží ovládat. Nejprve je dobré si uvědomit, že při lhaní existuje motivační ztížení – čím motivovanější jsou lidé, tím je větší pravděpodobnost, že se prostřednictvím neverbálních vodítek prozradí. Zatímco u malých, „nevinných“ lží je často těžké lhaní odhalit, u komplexnějších lží dochází k tomu, že lhář musí intenzivně přemýšlet, aby udržel každou novou informaci v souladu s předchozí lží, musí si pamatovat, co již řekl, aby si dále neprotiřečil, a aktivně pracovat na tom, aby působil věrohodně. Dochází proto někdy k prodloužení odmlk mezi mluvou, snížení pohybů prstů a rukou, snížení frekvence úsměvů, zvýšení početnosti řečových problémů a zvýšené pravděpodobnosti „prořeknutí se“.

Jako nejvhodnější technika se ukazuje sledování verbálních i neverbálních projevů zároveň. Zatímco neverbální projevy samy o sobě nemusí nést informaci o lhaní, ve spojení s obsahem promluvy mohou přinést mnohem přesvědčivější obrázek. Doporučuje se například sledovat výrazy obličeje, které neodpovídají emocionálnímu náboji sdělení. Gesta a mimika spojená s konkrétním (např. náročným) obsahem mohou prozradit, že daná oblast je pro druhého obzvláště obtížná a je zde vyšší pravděpodobnost lži – například když při popisu projektu v jedné části dojde k výrazné změně chování, je vhodné tuto oblast prozkoumat podrobněji a zjistit příčiny této změny.

Abychom získali co nejvíce verbálních i neverbálních vodítek, je dobré orientovat rozhovor na získávání informací – klást otevřené otázky, vyzývat druhou stranu, aby rozvedla některé body více, různými otázkami se ptát na tu samou věc. Ve vyjednávání je také vhodné zvýšit kognitivní zátěž na druhého – např. simultánně se bavit o dvou oblastech zároveň, vmísit do rozhovoru irelevantní dotaz a poté se vrátit k náročné oblasti atd.

Při jakékoli interpretaci by pozorovatelé ale měli zvážit alternativní vysvětlení daného chování, aby nedošlo k *Othellovu efektu*, tedy přílišnému soustředění na odhalení lži a prokázání viny druhého, bez ohledu na možnost alternativního vysvětlení. Při vyjednávání je také důležité, aby se samo vyzvídání a prověřování pravdivosti výroků nestalo tématem jednání. Vyjednávač by proto měl být podezřívavý, ale neměl by své podezření projevovat. To, zda je daný výrok lež či pravda, nelze většinou prokázat na základě okamžitého dojmu, a proto by bylo velice kontraproduktivní obviňovat protistranu, nemá-li vyjednávač stoprocentní jistotu, že byl obelhán.

8. Metody výzkumu vyjednávání

Prakticky všichni výzkumníci zabývající se studiem vyjednávání se shodují, že výzkum tohoto procesu je velmi užitečný, ale nesmírně obtížný. Jak už bylo řečeno, vyjednávání je dynamický proces, ve kterém hraje roli mnoho proměnných. Stejně tak existuje více teoretických přístupů, velká řada metod a téměř nekonečné množství situací, které je možné analyzovat. Různé situace vyjednávání se liší tématem, počtem stran, počtem účastníků, časem, potřebami a zájmy obou stran, osobnostními charakteristikami, úvodem komunikace, sérií akcí, vývojem vyjednávání a mnoha dalšími faktory.

Existuje několik směrů výzkumu vyjednávání, stejně jako v celé sociální psychologii. Jedna možnost je zkoumat situace při jednání v laboratorním prostředí, kde lze kontrolovat a manipulovat všechny relevantní proměnné. Na druhé straně se objevují názory, že to, co se děje v laboratořích, nemá příliš mnoho společného se skutečností, že má smysl zkoumat pouze autentické vyjednávání. Do první skupiny bychom zahrnuli hry a vyjednávání v modelových situacích, do druhé pozorování reálných vyjednávání a studium jejich záznamů a protokolů.

8.1 Záznamy ze skutečných vyjednávání

Snem každého výzkumníka vyjednávání je mít kompletní materiály ze skutečných vyjednávání, případně moci je ovlivňovat a hlídat proměnné stejně jako v laboratorních podmínkách. To samozřejmě není uskutečnitelné, přesto můžeme v literatuře najít příklady výzkumů založených na reálných vyjednáváních. Je možné najít jak **observační (korelační)**, tak **experimentální** studie, kdy mohou badatelé připravit pro účastníky několik typů situací.

Sledovat skutečná vyjednávání je velmi obtížné. Jednání bývají vedena diskrétním způsobem a je nemožné pořizovat jakékoli přesné záznamy o jejich průběhu. V některých případech mohou mít strany oprávněný strach, že pokud by nedošly k dohodě, poznámky, které by z vyjednávání vzešly, by mohly ovlivnit další kroky a případně být použity i jako důkazy u soudu (Pruitt, 2005, s. 46). Obvyklý postup je, že po skončení jednání jsou všechny poznámky zničeny, aby se zabránilo jejich zneužití.

Proto se badatelé uchylují k nepřímým a částečným metodám získávání dat, mezi něž patří například záznamy kódů určitého chování, aniž by byl popsán obsah rozhovoru. Takové záznamy ale není možné později zpětně ověřit ani je přestrukturovat podle nového klíče. Proto se někdy používají zkrácené zápisy obsahu rozhovoru, přičemž všechna jména a klíčové údaje jsou uvedeny pod číselnými kódy. Materiál, který by umožnil rozkódování obsahu, je po skončení jednání skartován.

Korelační/observační studie založené na pozorování v terénu mají tu výhodu, že mohou sledovat celou řadu proměnných a uvádět je do vztahu. Zůstává otázkou, zda nedochází k přecenění významu těchto vztahů jen kvůli statistické významnosti. Navíc observační studie vycházejí pouze z případů, kdy sami účastníci svolí, že se do výzkumu chtějí zapojit. V jiných oblastech sociální psychologie možná nedochází k takovému zkreslení, ale lze předpokládat, že konflikt, v němž obě strany souhlasí s přítomností

pozorovatele, bude patrně méně intenzivní a bouřlivý než konflikt, ve kterém je přítomnost třetí osoby pro obě strany nemyslitelná. Proto se tato „dobrá vůle“ projeví už v každém designu dobrovolné observační studie.

Mnohem obtížnější je realizovat experimentální studii. Je nutné, aby bylo splněno několik podmínek. Tým badatelů musí být spojen s organizací, která má určitou moc nad kontaktovanými lidmi – příkladem může být mediační agentura, která zpracovává povinné pokusy o mediaci, jež fungují v některých právních systémech světa. Potom je možné provést několik nastavení (např. samostatné vyjednávání, vyjednávání s facilitací, v případě neúspěchu vyjednávání s arbitráží) a sledovat, jaký efekt budou tyto úpravy mít. I zde však dochází k řadě omezení – ani při dobré spolupráci se solidním partnerem většinou není možné dosáhnout některých výzkumných technik. Například je velmi těžké dosáhnout toho, aby byly jednotlivé případy zařazeny do pokusných skupin náhodně, jelikož řada organizací má s takovým nastavením etický problém vyplývající z povinnosti poskytnout svým klientům tu nejvhodnější a nejlepší službu (Pruitt, 2005). Jen v případě, že sami výzkumníci jsou obratní vyjednaváči, dokážou partnerské organizaci nabídnout odpovídající protihodnotu.

Přítomnost jakýchkoli záznamových zařízení (a patrně i pozorovatelů) způsobuje, že vyjednaváči volí jiný styl komunikace a celý proces probíhá jinak (tamtéž).

Další cestou je hodnocení vyjednávání podle záznamů, které pořídili sami účastníci. Takto se postupuje například v politologii, když se hodnotí mezinárodní vyjednávání – může jít o formu memoárů, rozhovorů s účastníky apod. Jak ukazuje Matz (2004), tato forma nepřináší jasný a srozumitelný obraz vzhledem k možnému pokřivení vzpomínek, záměrné neochotě upřímně vypovídat a malé schopnosti lidí objektivně hodnotit proces vyjednávání, jehož byli účastníky.

8.2 Experimentální hry - teorie her

Starší, ale obzvláště v šedesátých a sedmdesátých letech velmi populární metodou, jsou experimentální hry, při kterých musí účastníci řešit symbolické hry typu *Věžňovo dilema*. Zde můžeme uvést další obdobné hry, které se používaly při zkoumání několika fenoménů ve vyjednávání, například *Ultimátum*, *Eskalace (Dvojitá dražba)*, *Zbabělec* apod.

Ve hře *Ultimátum* a jejích variantách jde o rozdělení určitého množství zdrojů, přičemž v nejzákladnější formě má jedna strana právo navrhnout rozdělení a poté žádá souhlas druhé strany. Pokud k souhlasu nedojde, ani jedna strana nezískává nic.

Příklad 1: Strana A rozhoduje o rozdělení 100 Kč. Návrh: A – 60 Kč, B – 40 Kč. Strana B souhlasí. Příklad 2: Strana A rozhoduje o stejném obnosu jako v prvním příkladu. A – 95 Kč, B – 5 Kč. Strana B nesouhlasí, ani jedna strana tedy nic nezískává.

Vzhledem k tomu, že strany nemají povoleno spolu komunikovat a jedná se vlastně o dvě izolovaná rozhodnutí bez interakce, nejde o vyjednávání v pravém slova smyslu. Je to spíše metoda, jak objasnit způsoby rozhodování v interakci, tedy jak by se strany patrně chovaly, kdyby vyjednávaly.

Ani ve hře *Eskalace* není vyjednávání přítomno. Opět se jedná o způsob, jak zjistit zvláštnosti při rozhodování v situaci omezených zdrojů. V základní podobě (opět existuje mnoho variant) jde o dražbu určitého předmětu se známou reálnou hodnotou. Obvykle se používá bankovka, jejíž finanční hodnota je přesně dána. Háček v této dražbě spočívá v tom, že konečnou částku zaplatí jak účastník s nejvyšší nabídkou, tak člověk nabízející druhou nejvyšší hodnotu, který ovšem za své peníze nic nedostane. Raiffa (1982) uvádí příklad, kdy dva jeho známí takto dražili desetidolarovou bankovku a dostali se tak daleko, že za ni každý nabízel přes třicet dolarů. Když experimentátor tuto hru zastavil, byli oba velmi nespokojeni, že nemohou pokračovat (a „vyhrát“), ačkoli tato hra nemá žádný konstruktivní výsledek.

Vězňovo dilema, hra stojící u zrodu teorie her, je založena na principu dvou hráčů bez možnosti komunikace. Oba mají možnost spolupracovat s druhým, nebo mu uškodit. Nejvýhodnější pro hráče je alternativa, kdy uškodí druhému, který s ním v danou chvíli spolupracuje. Druhá nejvýhodnější alternativa je spolupráce obou stran. Od padesátých let, kdy tuto hru Merrill Flood a Melvin Dresher vytvořili, se jí zabývaly stovky výzkumných prací. Sloužila jako odrazový můstek pro posun v oblasti teorie her, sociální psychologie, evoluční biologie a řadě dalších.

Na rozdíl od vězňova dilematu, v němž je možné spoluprací obou stran dojít k pozitivnímu výsledku, je hra nazvaná Zbabělec (angl. Chicken) založena na jiném principu. Předpokládá se zde konflikt existující již před začátkem komunikace a je otázkou, zda jej strany nechají eskalovat. Tato hra je často spojována s chováním vlád jaderných mocností, či vojenských velmocí – hráči mají možnost uhnout, případně pokračovat na cestě ke konfliktu. Jakmile hráči zvolí cestu vedoucí ke konfliktu, oba hodně ztrácejí. Nejlepší alternativa pro všechny zúčastněné je neuhnout, pokračovat v konfliktním kurzu a čekat, že druhá strana se konfliktu vyhne. Tato hra je svojí podstatou anti-

koordináční. Hráčům se zde totiž nevyplatí spolupracovat s druhou stranou či dělat to samé, co ona.

Třebaže u těchto experimentálních her nejde o vyjednávání, byly a jsou nezbytné pro lepší pochopení cest lidského uvažování a hlavně rozhodování v různých situacích sociální interakce. Experimentální hry obohatily scénáře modelových situací tabulkami zisků při různých výsledcích, ale také například dotazníkem na zjišťování typu sociálně-hodnotové orientace (SVO).

8.3 On-line vyjednávání

Jinou metodou výzkumu, která je levná i relativně nenáročná na zpracování, je vyjednávání přenášené elektronickými médii a internetem, ať už e-maily, stránkou pro zanechání vzkazů, reálným chatem, speciální internetovou aplikací anebo kombinací zmiňovaných metod. Tento přístup má výhodu v jednoduchosti, se kterou je možné sledovat data i jejich časový průběh a vytvářet spolehlivé záznamy, kdy při vhodně nastaveném výzkumu prakticky žádná složka interakce neunikne pozornosti výzkumníků. Neméně důležitá je i finanční stránka studie – internetové studie jsou velmi levné, jelikož není třeba platit místnosti, asistenty, kopírování papírových zadání ani přepisování dat.

Siah (2005) ukazuje čtyři oblasti nebezpečí výzkumu vedeného na internetu. Za prvé jde o možné chyby ve vytváření vzorku populace – vyšší počet odpovědí může být vyvážen vyšší chybovou variancí, která vzniká kvůli vyšší heterogenitě vzorku s neznámou standardní odchylkou základního souboru. Pokud nebyl vzorek vybrán jinou metodou (přímý kontakt), je velmi těžké určit, zda charakteristiky výběrového souboru odpovídají běžné populaci. Na druhou stranu je internet dobré médium pro navázání kontaktu s uzavřenějšími skupinami (zájmovými, profesními, sociálními), které není jinak snadné zkontaktovat (Siah, 2005, s. 116). Řešením by tedy mohlo být vytvoření bližšího kontaktu s vybraným vzorkem a ověření jeho charakteristik.

Dalším problémem je nemožnost zjistit, zda probandí nefalšovali údaje. U anonymních výzkumů na internetu není možné zkontrolovat ani to, zda jsou správně uvedené demografické údaje. I u neanonymních výzkumů může nastat problém vícečetného odesílání odpovědí. U vyjednávání by se to týkalo zejména dotazníkových metod výzkumu.

Výzkum po internetu odstraňuje některé možné zdroje chybové variance – osoba asistenta, který provádí zadání, nehraje žádnou roli, a proto nedochází ke zkreslení

v závislosti na jeho věku, pohlaví, původu či rozdílném přístupu. Je také možné zajistit naprogramovanými skripty, aby respondenti vždy vyplnili všechny položky, a teprve potom pokračovali v dalším kroku. Na druhou stranu se objevuje řada jiných problémů – Reips a Robertson uvádějí, že v jejich výzkumu si až jedna pětina respondentů zadání nepřečetla nebo mu neporozuměla (dle Siah, 2005).

Nevýhodou je také absence osobního kontaktu. On-line kontakt má řadu zvláštností, které mohou do velké míry ovlivnit průběh i výsledek vyjednávání – účastníci mohou být otevřenější v předávání informací, ale i negativních komunikačních aktů jako nadávek apod., úvodní úroveň důvěry je nižší než v osobním kontaktu (Naquin, Paulson, 2003). Je to patrně dáno anonymitou, která je v elektronickém kontaktu vyšší než při osobním jednání – koneckonců to bylo demonstrováno i u Milgramových experimentů, které prokázaly, že lidé, kteří na testovanou osobu viděli, se chovali jinak než ti, kteří na ni neviděli.

Zcela mimo dosah výzkumníků jsou vnější faktory. Nelze zjistit, v jakém stavu a situaci se proband právě nachází (zda je pod vlivem alkoholu, unavený, koncentrovaný, zda někde v pozadí hraje hudba, zda jsou v místnosti další lidé). Určitou chybu měření může vytvořit i technické vybavení. Je těžké zajistit stejné technické podmínky (velikost obrazovky, nastavení zobrazení, rychlost procesoru, rychlost připojení). Vyjednávání, které bude zpomalené kvůli pomalejšímu připojení jednoho z účastníků, bude patrně probíhat jinak než stejná situace bez této technické komplikace. (Siah, 2005, s. 123)

Zatím nebyl proveden dostatek výzkumů, abychom mohli pochopit klíč, podle něhož se výsledky získané v on-line prostředí dají aplikovat na vyjednávání v osobním styku. Nicméně řada problémů se dá odstranit nebo alespoň minimalizovat kvalitnějším kontaktem experimentátora a jasnými instrukcemi pro probandy.

Musíme si také uvědomit, že s postupující globalizací a potřebou komunikovat na velké vzdálenosti vzrůstá i důležitost samotného výzkumu vyjednávání po internetu, jelikož všechny tyto vnější faktory bývají přítomny i v reálných situacích.

8.4 Modelové situace

Metoda, kdy mají účastníci vyjednat s druhou stranou na základě informací obsažených ve scénáři, který dostanou od výzkumného týmu, patří v současné době patrně k nejčastější formě výzkumu vyjednávání. Jedná se o kompromisní alternativu mezi laboratorním prostředím a potřebou zachytit autentickou lidskou interakci. Výhodou je

možnost manipulovat některé proměnné podmínkami scénáře (symetrie/asymetrie odměn, naléhavost). Vzhledem k tomu, že jde o výzkumnou situaci, jsou zařazeni jen probandi, kteří svolí se zaznamenáváním vyjednávání.

Mezi nevýhody této výzkumné metody patří omezené možnosti zobecnění, tedy ekologická validita. Do hry totiž mohou vstupovat další proměnné, které se v „přirozeném“ vyjednávání nevyskytují – zda se probandi „sžijí“ se zadáním a do jaké míry si vůbec danou situaci dokážou představit. Všichni účastníci navíc vědí, že jde pouze o pokusnou situaci, a mohou se chovat jiným způsobem než ve skutečnosti (více riskovat, protože nemají co ztratit, nebo se nesnažit o lepší výsledek, protože „o nic nejde“).

8.5 Typický design výzkumu vyjednávání

Na tomto místě bychom se měli podívat na to, jaký je ve světě standardní design ve výzkumu vyjednávání, jelikož v našich podmínkách se s obdobným výzkumem prakticky nesetkáme. Přitom za desetiletí výzkumu vyjednávání se v sociální psychologii ustálil určitý model, jehož se mnoho výzkumníků drží.

Zkoumaná vyjednávání probíhají v dyádách, jen málokdy se stane předmětem výzkumu více stran (Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 349). Jedná se obvykle o vyjednávání mezi subjekty, které se neznají, jde tedy o první kontakt. Proto by probandi neměli mít předem navázané vztahy.

Předmět vyjednávání se skládá obvykle z několika témat, na kterých se musí oba účastníci dohodnout. Ve scénáři bývá tabulka bodového ohodnocení, která ukazuje každé straně strukturu odměn za dosažené výsledky. Tuto tabulku má každý k dispozici během celého průběhu vyjednávání, ale nesmí ji ukazovat druhé straně. Pro jednotlivce tedy obsahuje informaci o důležitosti a prioritách jednotlivých témat. Ještě důležitější je pro výzkum nastavení interakce schémat na stejných tématech.

Konvergentní nastavení je takové, kdy je mezi oběma řadami přímá úměra (čím lepší řešení pro mě, tím lepší řešení pro druhého). Ve schématech by nemělo být opomenuto, přestože většina lidí si pod vyjednáváním představí konfliktní situaci. Většinou se strany musí dohodnout i o „jednoduchých“ bodech, čímž se může podpořit atmosféra spolupráce a nastavit příhodnější situace pro integrativní dohodu.

Distributivní otázky jsou takové, kdy čím víc jedna strana získává, tím víc druhá ztrácí. Jedná se o situace dělení omezených zdrojů nebo o cenu u obchodních vyjednávání.

Distributivní vyjednávání je součástí každého vyjednávání, a tak by se toto schéma mělo v nějaké podobě objevit prakticky ve všech výzkumech.

Integrativní schéma zahrnuje vždy nejméně dva předměty jednání. Body jsou stanoveny asymetricky tak, že je určena „ideální varianta“, kdy je celkový zisk obou vyjednávačů nejvyšší. Ta se ovšem neshoduje s kompromisem v obou tématech a její odhalení závisí na kvalitě komunikace mezi vyjednávači, neboť žádná strana nemůže tuto variantu objevit pouze na základě svých informací.

Je možné vymyslet ještě další situace, například **asymetrii zájmu**, kdy jedna strana získává konstantní odměnu za jakýkoli výsledek v předmětu jednání, zatímco druhá má své alternativy odlišeny. Bylo by zajímavé vidět, jak tento potenciál využije strana, které na výsledcích tolik nezáleží. V současné době se ale nejedná o častou situaci, která by byla ve studiích zkoumána.

Po prostudování zadání se obě strany sejdou ve vymezeném čase a jednají, poté zaznamenají výsledek a vyplní dotazníky.

Modelové situace mají samozřejmě mnoho omezení. Je například možné argumentovat, že v normálním vyjednávání by strany před sebou neměly tabulku bodového ohodnocení, jejich představa o hodnotě možných výsledků by závisela pouze na kvalitě přípravy a leckdy by byla velmi neurčitá. Tato neurčitost v modelové situaci chybí, jelikož probandi mají před sebou strukturu důležitosti, která jim byla dána zvenku.

Problém může také nastat, pokud musí někdo obhajovat něco, s čím osobně nesouhlasí. Potom je patrně ochotnější ke kompromisu a netrvá na svých původních pozicích tak pevně. Na druhou stranu tento detail kopíruje i některá obchodní vyjednávání, kdy zástupce firmy musí obhajovat stanovisko, které není jeho vlastní, a jde někdy dokonce proti vlastnímu názoru.

Data se často seskupují, aby bylo možné porovnat nejen individuální úroveň, ale také interakce na dyadické úrovni. Když jsou totiž data vzájemně závislá, je efektivnější seskupit je a analyzovat pohromadě (Kenny et al., 1998, dle De Dreu et al., 2006, s. 934).

8.6 Dotazníkový výzkum vyjednávání

Dotazníkový průzkum je relativně levná a nenáročná metoda, která často doplňuje ostatní postupy (De Dreu, Carnevale, 2005, s. 197). Je často využívána, a proto si zde ukážeme některé dotazníky zaměřené přímo na oblast vyjednávání.

Pro vyjednávání jsou zajímavé například Inventář osobního stylu vyjednávání (*Personal Bargaining Inventory*) autorů Berta Browna a Normana Berkowitze. Negativně zaměřený je Lewického Seznam nevhodných strategií ve vyjednávání (*SINS - Self-reported Inappropriate Negotiation Strategies*), dále stojí za zmínku Inventář technik ovlivňování (*The Influence Tactics Inventory*), Dotazník komunikačních kompetencí (*Communication Competence*).

Z evropské provenience zmíníme francouzský test NEGO (*Test des Capacités à la Negociation, NEGO*) autorů Poujarda a Gatiera (1989). Tento test je zaměřený pouze na způsob zvládnání námitek druhé strany v obchodní situaci a odpovědi rozděluje do verbálních kategorií (povýšená odpověď, submisivní reakce, humor, argumentace, explorační, apod.). Vzhledem k tomu, že chybí validizace pro reálné použití a že se test neopírá o žádný teoretický model vyjednávání, je jeho použitelnost v praxi pouze omezená a doplňující vzhledem k dalším metodám.

Pro měření spokojenosti vyjednávačů po vyjednávání byl vytvořen Inventář spokojenosti s vyjednáváním (*SVI – Subjective Value Inventory*)¹⁷ autorů Curhana, Elfenbeinové a Xuové (2006). Důvěru mezi stranami je možné měřit například „Inventářem organizační důvěry“ (*The Organizational Trust Inventory*), který vyvinuli Cummingsová a Bromiley (1996, dle Naquin, Paulson, 2003). Tento dotazník měří tři dimenze důvěry – spolehlivost, poctivost a dobrou vůli. Dalším použitelným dotazníkem je Škála důvěry autorů Lewickiho a Stevensonové (*The Trust Scale*, Lewicki et al., 2003, s. 701), nebo *Trust Building Survey* (Asherman, 1996).

8.7 Markovovy řetězové modely interakcí

Většina výzkumů sleduje, jak mohou podmínky předcházející vyjednávání ovlivňovat některé aspekty jeho průběhu a výsledek. Velkou část zájmu získává v poslední době i samotná interakce – jaká pravidla doprovázejí jednání, zda existuje například reciprocita kooperativních nabídek anebo jsou vzorce chování ještě komplikovanější. Pro hlubší analýzu vyjednávání je možné použít výzkum za pomoci Markovových řetězových modelů interakcí.

Tato analýza předpokládá, že taktiky použité ve vyjednávání se dají rozčlenit do určitého počtu oddělených vzorců chování a jejich sekvence a přechody mezi nimi se dají analyzovat za použití jednoduchého pravděpodobnostního modelu. (Smith et al., 2005, s. 99) Vyjednávání se tedy zakóduje podle toho, jakou taktiku daná strana použila.

Je možné například vytvořit dvě kategorie – integrativní taktika a distributivní taktika. Schéma vyjednávání by potom mohlo vypadat například takto: X^{A1} integrativní \rightarrow X^{B1} distributivní \rightarrow X^{A2} distributivní \rightarrow X^{B2} integrativní X^{An-1} distributivní \rightarrow X^{Bn} distributivní. Šipky naznačují možnost kauzální závislosti a celý model zjišťuje, jakou pravděpodobnost má použití určité taktiky v závislosti na dosavadním průběhu vyjednávání. Podle Markovovy hypotézy závisí tato pravděpodobnost pouze na několika předcházejících interakcích, tedy ne na celém průběhu vyjednávání.

Markovův řetězec prvního řádu by tedy nastal, pokud by pravděpodobnost taktiky X byla ovlivněna pouze poslední reakcí druhé strany. Takovou strategii můžeme vidět například v přístupu *Tit for tat* (půjčka za oplátku) ve hře Vězňovo dilema – strategie, kdy dotyčný v prvním kole spolupracuje a v každém dalším kole kopíruje taktiku použitou soupeřem. Pokud je pravděpodobnost, že strana využije určité taktiky, závislá na průběhu posledních dvou kol (tedy poslední manévr jedné strany a odpověď strany druhé), jedná se o Markovův řetězec druhého řádu. Podle Smithe et al. (2005, s. 100) stačí pro analýzu empirického pozorování vyjednávání vytvořit Markovovy řetězce druhého řádu.

Tato metoda je pro zkoumání průběhu vyjednávání velmi vhodnou metodou zpracování dat, jelikož umožňuje sledovat nejen sekvence, ale i jejich proměny v závislosti na subpopulacích (např. za různých vstupních podmínek)¹⁸.

8.8 Metoda tenkých plátků (Thin Slicing)

Jednou z alternativních metod, jak zjišťovat sociální percepci lidí a intuitivní vnímání situace, je tzv. **metoda tenkých plátků** (*thin slicing*). Proband v takovém nastavení vidí jen krátký úsek interakce a má odhadovat určitou globální charakteristiku.

Názor, že lidé jsou schopni poznat to, jak druhý člověk působí na lidi, na základě velmi krátké interakce, můžeme najít už u Gordona Allporta (1937, dle Ambady, Rosenthal, 1993). Na přelomu 80. a 90. let se s rozvojem a zpřístupněním záznamové techniky začalo více využívat hodnocení krátkých úseků hodnotiteli. Ambadyová a Rosenthal uveřejnili výzkum (1993), ve kterém sledovali schopnost hodnotitelů odhadnout na základě velmi krátkých (30 a 6 sekundových) němých ukázek, jak bude daná osoba v budoucnosti hodnocena (v jedné studii se jednalo o studenty, ve druhé o středoškolské učitele).

Výsledkem jejich studie bylo zjištění, že hodnocení na základě krátkých klipů se velmi blížila kritériu z reálného života. Sami autoři uvádějí vlastní hypotézu pro další

výzkum, že tato úvaha neprobíhá systémem analýzy jednotlivých znaků a jejich následné syntézy, nýbrž jakýmsi gestaltickým procesem sociální percepcí. Účastníci tak hodnotí celek, který vidí, a činí intuitivní závěry.

Tento přístup jsme se rozhodli aplikovat i v tomto výzkumu. Vyjednávání je sociální situace, ve které hodně záleží na tom, jak vyjednávač působí na lidi. Pro dohodu je také důležitá interakce obou vyjednávačů a jejich vyjednávacích stylů. Naši hodnotitelé budou mít možnost vidět třicetisekundové němé segmenty videozáznamů ze samotného začátku vyjednávání, aby mohli zkusit odhadnout průběh a výsledek vyjednávání na základě neverbálních informací, které jsou k dispozici na začátku vyjednávání.

8.9 Shrnutí metodologie a její aplikace pro empirickou část

V této kapitole jsme představili některé perspektivy vědeckého zkoumání vyjednávání. Dříve než přistoupíme k empirické části, ještě upřesníme, z jakých hledisek vychází náš výzkum, na jakých principech je založen a na které studie navazuje.

V této práci jsme při výzkumu volili postup (nejen kvůli jednotnosti s předchozími studii, ale také proto, že chceme vytvořit určitý metodologický podklad), na němž by mohli v našem prostředí stavět další experimentátoři a který by se dal dále zkvalitňovat. Proto výzkum navazuje na další studie a rozšiřuje je. Aby bylo dosaženo maximální konstruktové validity, je vhodné realizovat větší počet menších studií a následně je sumarizovat, než dělat izolované velké výzkumy (Brewer, In Reis, Judd, 2000, s. 9).

Náš výzkum navazuje zejména na tři předchozí studie – metodu *thin slicing* Ambadyové a Rosenthala, na počítačovou analýzu komunikačních charakteristik začátku vyjednávání provedenou autory Curhanem a Pentlandem (2007) a vnímání sociálně hodnotových orientací na základě intuitivního odhadu nepoučených hodnotitelů ve studii Shelleyho (1998).

O práci Ambadyové a Rosenthala jsme se zmiňovali již výše. Vychází z hypotézy, že lidé jsou schopni intuitivně hodnotit jiné osoby na základě velmi krátkých úseků kontaktu. Náš výzkum z jejich metodologie přebírá několik prvků – délku hodnocené ukázky (30 sekund) a to, že ukázky jsou prezentovány beze zvuku, aby obsah neovlivňoval hodnotitele.

Curhan a Pentland (2007) využili pro výzkum vyjednávání obdobnou metodologii. Nechali počítačový program hodnotit komunikační charakteristiky jednotlivých vyjednávačů a zjišťovali vztah mezi těmito projevy a spokojeností s celkovým průběhem a

výsledkem vyjednávání. Ve své práci využili Inventář spokojenosti s vyjednáváním (SVI), který jsme také převzali pro naši práci. Naše studie je obdobná v tom, že porovnává komunikační charakteristiky vyjednávačů a porovnává je s výsledkem vyjednávání a spokojeností měřenou inventářem SVI. Na rozdíl od těchto autorů jsme však pro hodnocení komunikačních charakteristik nevyužili počítačové techniky. Hlavním zdrojem informací pro nás byly odhady nepoučených hodnotitelů, vedlejším pak analýza expertních hodnotitelů.

Další inspirací pro tento výzkum byla i disertační práce Shelleyho, která se zabývá intuitivním odhadem sociálně-hodnotové orientace jednotlivce na základě krátké ukázky jeho projevu. Ačkoli autor nevyužil techniky *thin slicing*, velmi kvalitně zpracoval téma intuitivního hodnocení a nastínil cestu pro další výzkum.

Jak už bylo řečeno, náš výzkum zkoumá typickou situaci při jednání dvou stran, v níž existuje více témat pro uspokojení jejich zájmů a potřeb. Strany mají informace ze scénáře, který jim i stanoví cíle a priority (body podle dosaženého výsledku). Abychom mohli sledovat, zda se vyjednávači dohodnou, ale také kvalitu jejich dohody, vsunuli jsme do scénáře prvek potenciální integrativní dohody, ke které dojde, pouze pokud strany dokážou sdílet informace a tento potenciál odhalit.

Dále jsme využili metodu *thin slicing* – připravili jsme třicetisekundové němé segmenty ze začátků vyjednávání, které jsme poté předložili nepoučeným hodnotitelům, aby se pokusili odhadnout další průběh a výsledek vyjednávání.

9. Shrnutí teoretické části

Sociálně kognitivní pohled na vyjednávání se soustředí na fáze, procesy a jevy, které se objevují v souvislosti se zpracováním informací, komunikací, vztahovou rovinou vyjednávání. Studium vyjednávání přináší řadu témat, která jsou prakticky aplikovatelná ve všech oblastech lidské činnosti. Ukazuje se, že v situaci vyjednávání je pro řadu oborů výhodné a časově úsporné využít přítomnosti sociálních psychologů a jejich odborných zkušeností.

Ukázali jsme si obvyklé fáze ve vyjednávání, distributivní a integrativní styly vyjednávání, faktory vyjednávačů a jejich interakce, které jednání ovlivňují, se speciálním zaměřením na kognitivní procesy. Nastínilí jsme metodologický podklad, na základě kterého budeme postupovat v empirické části. Probrali jsme také otázku lži a klamání ve

vyjednávání jako fenoménu, který je ve vyjednávání přítomen téměř vždy, ale nemusí mít nutně negativní dopad na komunikaci. V oblasti detekce lži jsme ukázali, že řada obecně tradovaných domněnek o rozpoznání klamu se nezakládá na pravdě a že i v této oblasti se lidé často řídí intuitivně, ač jsou přesvědčeni o své racionalitě.

II. Empirická část

10. Úvod

Cílem výzkumu bylo zkoumat, zda jsou nepoučení hodnotitelé schopni odhadnout průběh a výsledek vyjednávání na základě malého vzorku neverbální interakce mezi vyjednaváči ze začátku vyjednávání. Dále jsme sledovali, zda se zvýší úspěšnost odhadu hodnotitelů, pokud před hodnocením dostanou informace, které jim dají doporučení pro sledování vyjednávání a zvýší jejich motivaci vyhodnocovat neverbální komunikaci.

Tento sociálně kognitivní výzkum zpracovává téma z oblasti „přirozeného hodnocení“ (Gilovich, Griffin, Kahneman, 2007, s. 15), kdy lidé využívají své automatické mentální heuristiky, aby zhodnotili určitou situaci. Pro upřesnění uvedeného výzkumného zaměření nejprve přiblížíme studii, která sloužila jako inspirace pro tuto práci. Gregory Shelley ve své práci (1998) zjistil, že lidé dokážou na základě některých neverbálních projevů emocí odhadnout druh sociální orientace, který je pro daného člověka typický (individualistický, kooperativní). Kategorie proměnných, které ve svém výzkumu intuitivního odhadu sociální orientace druhých použil – tedy ochota spolupracovat, anebo soutěživost a snaha získat pro sebe co nejvíce, jsou podobné těm, které hrají roli v průběhu a výsledku vyjednávání. Můžeme tedy předpokládat, že při použití stejného mechanismu intuitivního hodnocení budou hodnotitelé schopni alespoň částečně předpovědět průběh dalšího vyjednávání na základě neverbálních projevů probandů.

Podporuje nás v tom další studie, na kterou se odvoláváme. Jde o práci Curhana a Pentlanda (2007), kteří srovnávali analýzu neverbálních projevů v první fázi vyjednávání s individuálními výsledky vyjednaváčů. Jejich závěry nás utvrzují v názoru, že lidé by mohli být schopni odhalit některé charakteristiky průběhu a výsledku vyjednávání na základě pozorování relativně krátkého úseku komunikace. To, že se nemusí jednat o dlouhý segment, vychází z metody tzv. *thin slicing*, kterou jsme vysvětlili v teoretické části. Základní premisou této metody je tvrzení, že lidé jsou schopni na základě velmi krátkých úseků vyhodnotit řadu charakteristik dané osoby a předpovědět např. její úspěšnost (Ambady, Rosenthal, 1993).

Vlastní výzkum byl proveden standardní metodou modelového vyjednávání, kdy se účastníci zapojí do jednání na základě poskytnutých informací. Pro studium intuitivního

vnímání bylo proto nejprve nutné získat kvalitní podkladový materiál, tedy standardní vyjednávání. Vzhledem k tomu, že metoda modelového vyjednávání v našich podmínkách nebývá využita, rozhodli jsme se provést předvýzkum za použití této techniky a jeho výsledky poté použít jako podnětový materiál pro druhou část studie. Proto jsme výzkum rozdělili na dvě zhruba stejné části a intuitivnímu hodnocení předcházela tvorba videosegmentů.

Kvalitou podkladového materiálu se v této souvislosti myslí znalost klíčových proměnných a jejich vzájemných vztahů u daného podnětového materiálu. U metody modelových situací je některé parametry vzorku nutno hlídat či manipulovat výběrem. Vzhledem k tomu, že existují podklady pro názor, že existují rozdíly mezi pohlavími, rozhodli jsme se sledovat rozdíl v průběhu a výsledku vyjednávání na základě kombinace pohlaví vyjednávačů v dyádě.

Informace sebrané přímým pozorováním vyjednávání a vyhodnocováním videozáznamů byly doplněny o dotazníky, které účastníci vyplnili okamžitě po vyjednávání. Jeden z nich byl vlastní dotazníkový nástroj (Inventář individualistické orientace – IIO) vytvořený na základě podnětů uvedených v práci Shelleyho (1998), který monitoruje individuální či kooperativní sociálně hodnotovou orientaci. Abychom tedy určili sociální orientaci probandů, která se v jednání může projevit v kooperativnějším či soutěživějším jednání, použili jsme tento krátký dotazník a administrovali jej pokusným osobám v první fázi.

Dále jsme identifikovali proměnné, které je nutné sledovat jako klíčové, tedy spokojenost s dohodou a spokojenost se vztahem. Abychom použili ve výzkumu co nejkvalitnějších metod, využili jsme možnosti stáhnout a přeložit inventář individuální spokojenosti s výsledkem ve vyjednávání (SVI - Subjective Value Inventory). Tento nástroj byl prezentován asi před dvěma roky v Centru pro vyjednávání na Harvardově univerzitě, jde tedy o velmi kvalitní nástroj, který zaslouží pozornost i v jiných oblastech, kde je měřena subjektivní spokojenost účastníků (Curhan et al., 2006). Za velice důležitou proměnnou jsme pokládali využití integrativního potenciálu jednání – zadané modelové vyjednávání v sobě obsahovalo možnost pro oba vyjednávače získat maximum. Tato možnost ale nebyla zřejmá na první dojem a bylo možné tento potenciál odhalit pouze po vzájemné komunikaci, efektivním sdílením cílů a potřeb vyjednávačů. Dosažené výsledky byly poté vyhodnoceny s ohledem na to, zda tento integrativní potenciál byl odhalen, či nikoli. Aktivitu při vyjednávání a četnost použití integrativních a distributivních technik

jsme také zahrnuli mezi sledované proměnné, přičemž jako metodu jsme stanovili pozorování dvou nezávislých hodnotitelů.

Teoretická omezení této studie vyplývají z modelové situace, kterou používáme jako podnětový materiál. Jedná se o dvoustranné vyjednávání, tudíž není možné z výsledků vyvozovat závěry pro jednání více stran. Jde také o situaci jednorázového jednání, kdy ani jedna strana nemá racionální zájem udržovat dlouhodobý vztah. Dále nebylo předmětem naší studie sledovat vliv mezilidských vztahů.

Jak již bylo řečeno v teoretické části, výzkum vyjednávání je na jednu stranu velmi přínosný, na druhou stranu metodologicky náročný. V posledních letech se v metodologii upouští od tvorby velkých a nákladných výzkumných projektů zaměřených na jednu otázku ve prospěch většího množství na sebe navazujících studií, které zkoumají určitou oblast z více úhlů a umožňují tvorbu metaanalýz. Toto nastavení slouží pro dosažení vyšší externí (ekologické) validity daného konstruktů – pokud se určitý jev replikuje ve více prostředích a za použití různých metod, roste možnost jeho zobecnění i přenosu do reálných životních podmínek.

Design výzkumu, který jsme zvolili pro tuto práci, je výsledkem určitého kompromisu mezi technickými možnostmi a snahou vytvořit projekt, který by byl srovnatelný s probíhajícími výzkumy v hlavních centrech sociálně-psychologického studia vyjednávání. Proto jsme zvolili metodologii, která novým způsobem kombinuje postupy a přístupy využívané v některých zásadních pracích s novými technologickými možnostmi. Snažili jsme se koncipovat výzkum tak, aby navázal na některé předchozí výzkumy a mohl být brán jako další článek v řetězu, který může vést k lepšímu pochopení procesů při vyjednávání.

10.1 Design výzkumu

Výzkumný projekt měl dvě hlavní části.

První část byla zaměřená zejména na získání krátkých ukázek videa ze začátku vyjednávání. Za tím účelem byla uspořádána série modelových vyjednávání za použití standardního vyjednávacího scénáře se třemi hlavními výstupy – prvním byl videozáznam celého vyjednávání, ze kterého bylo možné později vytvořit úseky videa pro druhou fázi, ale také zhodnotit celkovou aktivitu a tvrdost vyjednávání obou zúčastněných osob. Dalšími dvěma výstupy byly výsledky dotazníků individualistické orientace a dotazníku subjektivní spokojenosti s výsledkem vyjednávání.

Ve druhé fázi byly zvolené ukázky¹⁹ videí prezentovány pokusným osobám - hodnotitelům. Ti byli náhodně zařazeni do dvou skupin – jedna byla před sledováním videosegmentů poučena prostřednictvím prezentace (viz příloha č. 7) o indikátorech úspěšnosti vyjednávání, jejich možném propojení s neverbálními projevy vyjednávačů a možnostech, jak efektivněji sledovat neverbální chování; druhá byla porovnávací a hodnotila videa pouze po základních informacích. Hlavním cílem bylo zjistit, jak kvalitní bude predikce výsledku vyjednávání, využití integrativního potenciálu a spokojenosti s výsledkem i se vztahem na základě němého videozáznamu z prvních třiceti sekund interakce.

10.2 Výzkumné otázky

V první fázi (vytváření modelových situací) budeme sledovat zejména, aby vzorek vyjednávání byl dobrým podnětovým materiálem pro hodnocení – kromě distribuce a vztahu základních proměnných průběhu a výstupu budeme sledovat i některé předpokládané souvislosti mezi proměnnými.

Ve druhé fázi výzkumu jsme stanovili následující hypotézy:

Hypotéza 1 – Pokusné osoby dokážou odhadnout výsledek vyjednávání (dohoda/nedohoda) na úrovni, která je lepší než by odpovídalo náhodě.

(H1₀: Probandi odhadnou výsledek vyjednávání na úrovni stejné nebo horší než je náhodná úroveň při hádání.)

Tato hypotéza vychází z poznatků Shelleyho (1998), že lidé jsou schopni odhadnout kooperativnost či individualismus jedince. Předpokládáme proto, že budou schopni i analyzovat interakci dvou osob a vyvodit z jejich neverbálních projevů závěry ohledně jejich úspěšnosti (stejně jako ve studii Ambadyové a Rosenthala (1993).

Hypotéza 2 : Pokusné osoby, které dostanou před odhadem dosažení dohody informace o neverbálních projevech a jejich možných následcích na vyjednávání, budou dosahovat přesnějších výsledků než kontrolní skupina bez těchto instrukcí.

(H2₀: Relativní úspěšnost v odhadu dohody u skupiny probandů, kteří nejdříve shlédli prezentaci, se nebude statisticky lišit od srovnávací skupiny.)

Předpokládáme kombinovaný efekt několika faktorů. Za prvé je třeba zmínit to, že pokusné osoby neprošly výcvikem v interpretaci neverbálních projevů a jejich dovednost v této oblasti se rozvíjela spontánně. Je tudíž pravděpodobné, že nemají přístup k poznatkům z výzkumu komunikační dynamiky a k hodnocení nepřístupují systematicky. Materiál, který by je upozornil na některé možné souvislosti mezi neverbální komunikací a vyjednáváním, by je tedy mohl učinit více citlivým na některé neverbální projevy, jimž by dříve nevěnovali pozornost.

Dalším faktorem je epistemická motivace – pokud se pokusné osoby budou snažit během pokusu naučit něco nového a podat co nejlepší výkon, je pravděpodobné, že vzroste kvalita zpracování informace a tudíž budou dosahovat lepších výsledků. Informace o neverbálních projevech mohou přesvědčit hodnotitele, že má příležitost něco nového si vyzkoušet a naučit se, a tak bude více motivovaný sledovat detaily během interakce. Tím by instrukce mohla přispět ke zlepšené schopnosti vnímat cizí emoce a vžívat se do druhých lidí.

Hypotéza 3 : Úspěšnost při odhadování, zda se strany dohodnou, se bude měnit a) s věkem, b) podle pohlaví, c) s dosaženým vzděláním a d) podle subskupiny (středoškolák, vysokoškolák, pracující), do které proband patří.

(H3₀: Relativní úspěšnost při odhadování dosažení dohody bude na výše uvedených faktorech nezávislá.)

Vzhledem k tomu že intuitivní hodnocení je složitý proces, do něhož proband zapojuje své znalosti o sociálním prostředí a využívá svou zkušenost, měla by mu pomoci vyšší zkušenost přicházející s věkem, nebo nástupem do zaměstnání. Pro úplnost testujeme i odlišnosti mezi probandy s různým stupněm vzdělání, ačkoli se jedná o relativně homogenní vzorek s nadprůměrným stupněm vzdělání, a tudíž v tomto výzkumu tato kategorie není prioritní.

Předpokládáme, že se úspěšní a méně úspěšní hodnotitelé budou lišit v úrovni životních zkušeností, ať už vyjádřených věkem, profesních aktivit života, nebo dosaženým stupněm vzdělání. Má se za to, že ženy jsou komunikativnější a citlivější než muži (Kolb, Williams, 2003), a proto budeme také zjišťovat, zda bude jejich relativní úspěšnost jiná než u mužů.

Hypotéza 4 – U správně určených výsledků vyjednávání budou probandi schopni odhadnout využití integrativního potenciálu vyjednávání na úrovni, která je lepší než by odpovídalo náhodě.

(H4₀: Probandi budou odhadovat, zda došlo k využití integrativního potenciálu vyjednávání, na úrovni stejné nebo horší než je náhodná úroveň při hádání.)

Abychom zjistili, zda je možné odhadovat i komplexnější aspekty výsledku jednání, dotázali jsme se hodnotitelů, zda podle jejich názoru využijí vyjednávači integrativního potenciálu. Před tímto dotazem vždy předcházela informace, že v zadaném vyjednávání byla ukryta možnost, aby oba vyjednávači získali maximum, ovšem že tato možnost nebyla prvoplánově odhalena. Hodnotitelé odhadovali tento výsledek na základě stejných videosegmentů jako byly použity pro ověření prvních tří hypotéz.

Hypotéza 5 - Lidé, kteří před hodnocením využití integrativního potenciálu dostanou informace o neverbálních projevech a jejich možných následcích pro vyjednávání, budou dosahovat přesnějších výsledků než kontrolní skupina bez těchto instrukcí.

(H5₀: Relativní úspěšnost v odhadu využití integrativního potenciálu se nebude statisticky lišit u skupiny probandů, kteří nejdříve shlédli prezentaci, od srovnávací skupiny.)

Analogicky k hypotéze 2, i zde jsme zkoumali, zda efekt podané informace a zvýšení epistemické motivace bude mít efekt na kvalitu odhadu využití integrativního potenciálu (viz hypotéza 4).

Hypotéza 6 : Úspěšnost při odhadování, zda strany odhalí integrativní potenciál v jednání se bude měnit a) s věkem, b) podle pohlaví, c) podle skupiny (středoškolák, vysokoškolák, pracující), do které proband patří.

(H6₀: Relativní úspěšnost při odhadování bude na výše uvedených faktorech nezávislá.)

I v otázce odhadu integrativity jednání jsme provedli analýzu, zda se s vyšším věkem či pracovními zkušenostmi zlepšuje dovednost odhadnout míru využití integrativního potenciálu v jednání. Sledovali jsme také rozdíly v úspěšnosti odhadu využití kooperativního potenciálu mezi pohlavími.

Hypotéza 7 : Probandi budou odhadovat spokojenost vyjednávačů s výsledkem vyjednávání na nenáhodné úrovni.

(H7₀: Odhad hodnotitelů bude statisticky nezávislý na spokojenosti uvedené vyjednávači v dotazníku okamžitě po jednání.)

Jako další aspekt, který hodnotitelé odhadovali na základě uvedených videosegmentů, jsme vybrali spokojenost vyjednávače s výsledkem jednání. V neverbální komunikaci na začátku vyjednávání by mohly být obsaženy informace, které pomohou odhadnout spokojenost daného člověka na konci jednání – např. emoce, celková aktivita apod. Předpokládáme ale také, že tento odhad bude výsledkem složitější úvahy, kdy hodnotitelé mohou vzít v potaz např. odhad, zda daná dvojice dojde k dohodě, či zda využije integrativní potenciál.

Sledovali jsme porovnání průměrného odhadu celé skupiny vyjednávačů s hodnotami uváděnými vyjednávači, abychom zjistili, zda bude tento odhad statisticky významně odlišný.

Jako první část spokojenosti jsme identifikovali spokojenost s výsledkem vyjednávání.

Hypotéza 8 : Lidé budou odhadovat spokojenost se vztahem po skončení vyjednávání na nenáhodné úrovni.

(H8₀: Odhad hodnotitelů bude statisticky nezávislý na spokojenosti uvedené vyjednávači v dotazníku okamžitě po jednání.)

Tato hypotéza doplňuje hypotézu 7, jedná se o analogický pohled na odhad spokojenosti se vztahem. Naším cílem bylo zjistit, zda je možné odhadnout spokojenost se vztahem po jednání na základě úvodu do tohoto vyjednávání. Jako podnětový materiál pro odhad sloužily stejně jako v předchozích hypotézách krátké videosegmenty, přičemž výstupy hodnotitelů byly porovnány s hodnotami uvedenými vyjednávači přímo po skončení jednání.

11. Modelová vyjednávání (1. fáze)

11.1 Výzkumné otázky

Cílem první fáze bylo popsat distribuci průběhu a výsledků vyjednávání, abychom zjistili, zda byly ve vzorku modelových vyjednávání zastoupeny různé výsledky a zda nedošlo k interakcím, které by mohly mít vliv na pozdější vyhodnocování.

Tato otázka byla doprovázena několika dalšími doprovodnými předpoklady o souvislostech některých faktorů s výsledky vyjednávání. Domníváme se, že může dojít k interakci pohlaví vyjednávačů a míry, ve které se dohodnou²⁰, dále i integrativity dohody. Dosažení dohody a integrativita by také mohly souviset se spokojeností vyjednávačů po jednání. Konečně i sociální orientace by mohla predikovat míru dosahování dohody a její integrativitu. Tato část výzkumu má ale spíše mapovací než falzifikační charakter.

11.2 Metody

11.2.1 Výzkumný vzorek

V první fázi proběhlo celkem 20 vyjednávání. Účastníci (n = 40) byli lidé v mladém dospělém věku (průměr 24 let, st. odchylka 1,77 let). Ve vzorku bylo 18 mužů a 22 žen. 8 dvojic vyjednávačů bylo různého pohlaví (žena-muž), dvojic žena-žena bylo 7 a dvojic muž-muž 5. 19 osob studovalo VŠ, 6 studovalo VOŠ, 15 již mělo VŠ titul, (pozn. sedm účastníků studovalo druhou vysokou školu, osm účastníků již nestudovalo). 31 účastníků bylo v nějaké formě pracovního poměru (DPČ, HPP, VPP) v následujících odvětvích: bankovníctví, právní poradenství, diplomacie, žurnalistika, obchod, konzultantské služby, psychologické poradenství a psychoterapie, sociální a komunitní péče, zdravotnictví.

Vzorek byl zvolen záměrným výběrem z populace, u které se dá očekávat, že se v nějaké formě může setkat s vyjednáváním – předpokládáme, že typický vyjednávač je nadprůměrně vzdělaný a musí při své práci komunikovat s dalšími lidmi (klienty, zástupci jiných oddělení apod.). Podmínkou vytvoření dvojice vyjednávačů bylo to, aby se předem navzájem neznali. Ve výběru probandů jsme se snažili co možná nejvíce přiblížit profilu

typického vyjednaváče, ale vzhledem k tomu, že u nás na toto téma neexistují žádné výzkumy, není možné odhadnout, do jaké míry lze hodnocení tohoto výběru zobecnit. Osobně byli kontaktováni známí (pracující, kteří nestudují), s využitím elektronických sítí pak studenti psychologie FFUK, studenti HTF a FSV. Abychom vyloučili předchozí známost účastníků jako nežádoucí proměnnou, podmínkou pro výběr probandů bylo, že pokusné osoby ve dvojici se navzájem neznaly.

Pro zvýšení motivace účastníků, jsme jim předem oznámili, že dostanou finanční odměnu, jejíž výše od 50 do 200 Kč bude vázaná na kvalitu výkonu při vyjednávání.

Všem účastníkům bylo řečeno, aby se snažili vyjednávat co nejlépe (nebylo řečeno konkrétně, co znamená „dobře vyjednávat“), zároveň bylo zdůrazněno, že bude možné se po skončení sezení i leccos o sobě a svém vyjednávacím stylu dozvědět. Tím byla zvýšena epistemická motivace účastníků.

11.2.2 Výzkumné nástroje

Hlavním nástrojem pro organizaci modelových vyjednávání byl scénář jednání (upravená verze scénáře dle Orenstein, 1992), který každý účastník dostal. Vzhledem k ochraně autorských práv není možné, abychom zde scénář vyjednávání zveřejnili, a proto provedeme stručné shrnutí jeho obsahu:

Scénář vycházel z často využívaného zadání integrativního vyjednávání. Účastník byl v roli zástupce farmaceutické firmy, který usiloval o získání výrobní suroviny pro nově patentovaný lék (v jednom případě pro léčbu zarděnek, ve druhém pro léčbu cholery). Tuto surovinu tvořila část stromu vzácně rostoucího na území daného státu – katalpy trubačovité. Farmaceutická firma neměla jinou možnost než koupit je od jediného prodejce se zásobou těchto stromů – další zásoby se nacházely na území národního parku, kde byl zákaz těžby. Účastníci se dozvěděli, že o stromy má zájem i konkurenční farmaceutická firma, s níž nemají dobré vztahy, a tak se rozhodli sejít s jejím zástupcem a pokusit se jej/ji přesvědčit, aby se vzdal/a koupě stromů. Účastníci tak měli několik témat k řešení – mohli získat určitý počet kusů klíčové suroviny, stanovit cenu pro další odkup (kromě těchto dvou stran nebyl žádný jiný zájemce o koupi stromů), dohodnout se o rozdělení nákladů na dopravu apod.

Jak jsme již uvedli, součástí scénáře byla také možnost využít integrativní/kooperativní potenciál, účastníci mohli zjistit, že si ve skutečnosti nekonkurují a je pro ně nejvýhodnější spolupracovat a vymyslet efektivní vyjednávací strategii se třetí

stranou. Tato varianta ale musela vyplynout z efektivní komunikace obou stran, pouze kombinace informací o zájmech obou vyjednávačů mohla vést k tomuto poznání. Scénář nechává volnost pro výběr vyjednávacího stylu, tudíž je možné volit při vyjednávání distributivní styl (nabídnout určitou provizi, bojovat o dřívější termín jednání se třetí stranou apod.).

Individuální výsledek vyjednávačů bylo třeba porovnat s optimálním řešením, které počítá s odhalením integrativního potenciálu a získáním maximální výhody oproti druhé straně. Je tedy možné říci, že v tomto konkrétním případě je nevýhodné nedojít k dohodě a zaujmout postoj založený na soutěžení s druhou stranou.

Sociální orientaci jsme již uvedli jako jeden z možných faktorů, které hrají roli při intuitivním hodnocení. Proto jsme zařadili mezi nástroje Inventář individualistické orientace. Oproti trojsložkovému modelu Messicka a McClintocka (1968) jsme spojili kategorie individualistický a soutěživý (namísto původních typů kooperativní, soutěživý, individualistický). Důvodem pro to bylo zjednodušení modelu pro efektivnější analýzu dat. Řada výzkumů se zjednodušením na dvě složky počítá již ve fázi návrhu, další studie používají trojsložkový teoretický model, který redukuje až ve fázi analýzy dat (Shelley, 1998). Pro oblast interpretace neverbálně vyjádřené sociální orientace jsme neshledali využití trojsložkového modelu jako opodstatněné.

Inventář individualistické orientace vychází z dotazníkového nástroje vytvořeného autorem práce. Po položkové analýze a konzultaci pro zkrácení bylo provedeno ověření nástroje ($n = 77$, 39 žen a 38 mužů, věkový průměr 24,86; standardní odchylka 3,2 roku). Reliabilita této verze dotazníku byla 0,768 (Cronbachovo alfa), split-half reliabilita 0,823. Položky, jejich korelace s hrubým skórem a průměrná obtížnost jsou uvedeny v Příloze č. 1.

Abychom zjistili spokojenost s výsledkem vyjednávání, rozhodli jsme se použít nástroj Curhana, Elfenbeinové a Xuové Inventář spokojenosti s vyjednáváním (Subjective Value Inventory – SVI). Dotazník vychází ze studie těchto autorů (Curhan, Elfenbein, Xu, 2006), ve které došli ke čtyřem faktorům oblastí hodnocení vyjednávání na základě výpovědí vyjednávačů, výzkumníků zabývajících se vyjednáváním i obyčejných lidí. Jedná se

o instrumentální výsledek (výsledek v oblasti hmatatelné dohody), pocit z vlastního výkonu, hodnocení procesu vyjednávání a hodnocení vztahu s druhou stranou.

Tento dotazník má 16 položek s odpověďmi ve tvaru škály 1 – 7 (1 = vůbec není pravda, 7 = naprosto je pravda)²¹. Seznam položek je uveden v Příloze č. 3.

11.2.3 Postup

Vyjednavači dostali při prvním kontaktu obecné informace o výzkumu a použitých metodách, po příchodu byli informováni o pravidlech výzkumu, pořízení videozáznamu a jeho následném využití pro tvorbu krátkých segmentů, které budou hodnoceny ve druhé fázi. U všech účastníků byl učiněn v úvodní instrukci také apel na epistemickou motivaci, že se mohou v situaci dozvědět některé věci o vlastním vyjednávacím stylu a zlepšit jej.

Před samotným vyjednáváním jsme měřili dotazníkovou metodou sociální orientaci pokusné osoby Inventářem individualistické orientace (u 4 osob nebylo z organizačních důvodů možné administrovat dotazník před vyjednáváním, proto jej vyplnily až se zpožděním jednoho týdne, aby výsledek nezkrusil okamžitý dojem z vyjednávání).

Všichni zúčastnění byli vyzváni, aby se pokusili co nejvíce vžít do situace dané scénářem a následně vyjednávali co nejlépe. Tato instrukce byla záměrně formulována vágně (nebylo stanoveno, co znamená „vyjednávat co nejlépe“, aby zadavatel nestanovil, který styl je nejvíce žádoucí).

Poté dostali probandi zadání modelového vyjednávání, měli 20 minut na přečtení informací (rozsah jedna strana A4) a přípravu na vyjednávání. Během této doby byli účastníci v oddělených místnostech a měli k dispozici kancelářské potřeby pro kvalitní přípravu.

Po přípravě následovalo samotné vyjednávání. Účastníkům bylo řečeno, že se mohou dohodnout, ale také „dojít k nedohodě“. Měli limit 30 minut, pokud se během nich nedohodli, vyjednávání se automaticky počítalo jako bez uzavřené dohody. V reálném provedení dostali po 30 minutách ještě 1 minutu navíc na dořešení posledního problému. Vyjednavači mohli ukončit svou interakci i kdykoli předtím.

Vyjednavači byli usazeni u jednoho stolu, jejich komunikaci snímala z boku videokamera. Vzhledem k dispozici místnosti si účastníci nemohli zvolit volně rozmístění u stolu, nýbrž si mohli vybrat pouze ze dvou míst, aby byli v záběru kamery. Myslíme si, že tento zásah neměl výrazný efekt, jelikož vyjednavači seděli proti sobě a mohli do velké míry regulovat vzdálenost od druhého. Záběr videokamery byl celkový, aby bylo možné pozorovat všechny neverbální projevy včetně nohou. Je zřejmé, že tím utrpěla možnost snímat a zaznamenat mimické projevy a drobnější gestikulaci. Paralelní snímání několika kamerami by však způsobilo přílišné technické i metodologické komplikace v této i v následující fázi.

Po skončení vyjednávání oba probandi vyplnili Inventář spokojenosti s vyjednáváním (SVI) a stručně zaznamenali dosažený výsledek jednání. Následoval krátký debriefing, který sloužil jako výstup ze situace, pomoc pro případné zpracování emocionálních reakcí z interakce (např. pocit vlastní neschopnosti po nedosažení dohody) a stručná zpětná vazba obecného charakteru.

Převedli jsme záznamy celých vyjednávání do digitální podoby a realizovali jsme hodnocení aktivity vyjednávačů a počet integrativních a distributivních taktik, které zvolili. Použili jsme metodu pozorování dvou nezávislých pozorovatelů, hodnotících minutové úseky záznamu vyjednávání.

Po natočení videozáznamů a jejich digitalizaci jsme vytvořili krátké němé videosegmenty (30 sekund) ze začátku modelových vyjednávání. Jako zahájení byl stanoven bod, kdy oba účastníci již seděli, měli za sebou přivítání (podání ruky) a jeden z nich zahájil jednání.

Metodologie tvorby těchto segmentů včetně jejich délky volně sledovala metodu ve studii Ambadyové a Rosenthala (1993)²². Jednotlivé ukázky měly přesně 30 sekund, každá začínala přesně ve chvíli, kdy první z vyjednávačů zahájil promluvu týkající se vyjednávání²³. Ukázky byly zbaveny zvukové stopy, aby neverbální projev nebyl rušen obsahem toho, co účastník říká.

11.2.4 Proměnné

Na tomto místě považujeme za vhodné vyjmenovat všechny sledované proměnné a způsob, kterým jsme je operacionalizovali.

První kategorii tvoří demografické údaje o účastnících – pohlaví (1=žena, 0=muž), věk. Vzhledem k tomu, že část analýzy probíhá na úrovni dyád, vytvořili jsme kategorii „Kombinace pohlaví“, která vyjadřuje tři možné kombinace ve dvojici (0 = dva muži, 1 = žena a muž, 2 = dvě ženy).

To, zda vyjednávači dosáhli dohody a zda odhalili její integrativní potenciál, jsme kódovali jako nominální znak (1 = dosáhli dohody/odhalili potenciál, 0 = nedosáhli / neodhalili).

Výsledek Inventáře individualistické orientace jsme počítali v hrubých skórech. Výsledek Inventáře spokojenosti s vyjednáváním jsme redukovali pouze na dva subskóry (každý tvořený čtyřmi položkami) – spokojenost s výsledkem a spokojenost se

vztahem/ochotu nadále s partnerem vyjednávat. Tyto dvě proměnné jsou na škále 1 – 7, přičemž 1 vyjadřuje nejnižší spokojenost a 7 nejvyšší.

Aktivitu vyjednávačů jsme operacionalizovali jako čas, po který vyjednávač mluvil během sledovaného úseku (který byl roven polovině celkové doby). V rámci dyády jsme tuto společnou aktivitu pojali jako relativní hodnotu pro oba vyjednávače – na základě údajů z vybraných úseků jsme určili průměrnou hodnotu času, kdy mluvil jeden nebo druhý vyjednávač a zaznamenali jej v sekundách za minutu vyjednávání. Pokud tato hodnota dosáhla tedy 30, znamená to, že z každé minuty oba vyjednávači mluvili 30 sekund a 30 sekund mlčeli.

Integrativní a distributivní taktiky jsme operacionalizovali jako taktiky které směřují spíše ke kooperaci, sdílení informací a kreativnímu řešení problémů, anebo naopak k soupeření, konfliktnímu přístupu a snaze vyhrát (podobný přístup využili např. De Dreu, Weingart, Kwon, 2000). Sledovali jsme také čas, který vyjednávači strávili jednáním, než dosáhli dohody, domluvili se na nedohodě nebo vyčerpali časový limit.

Mezi proměnné, které jsme neměřili, ačkoli mohly hrát úlohu, patří například již zmíněná epistemická motivace, tedy touha dozvědět se více informací o světě.

Předpokládáme, že účastníci měli spíše vyšší úroveň této motivace, jelikož se dobrovolně přihlásili do našeho pokusu.

11.3 Výsledky

Nejprve shrneme statistické metody, které jsme zvolili pro zkoumání dat²⁴. Abychom vyhodnotili efekt kombinace pohlaví, provedli jsme Kruskal-Wallisův test u všech ostatních proměnných. Jediné další nominální kategorie, míru dohody a integrativitu dohod, jsme se rozhodli porovnávat kontingenční tabulkou a chí-kvadrátem. Vztah dohody či její integrativity a kvantitativních proměnných testujeme Mann-Whitneyho testem, jelikož kvůli malému vzorku nemůžeme s jistotou určit, zda je splněna podmínka normálního rozložení. Zbylé hodnoty jsou buď ordinální (SVI – výsledek i vztah, IIO), nebo metrické (čas jednání, věk, aktivita vyjednávačů, počet distributivních/integrativních technik, součet všech technik), proto jsme využili korelační analýzy – pro ordinální hodnoty Spearmanův koeficient korelace a pro metrické Pearsonův koeficient korelace.

Pro hodnoty, které jsou měřeny na úrovni skupin/dvojic, je někdy efektivnější jednotkou měření dyáda. Pro všechny míry jsme provedli analýzu vztahu hodnot (angl.

nonindependence), abychom zjistili, zda je přístup na úrovni dyád na místě. Metodiku pro korelaci výsledků uvnitř dyád (*intraclass correlation*) i další cenné rady, jak nakládat s daty v dyádách jsme našli v článku autorů Kashyho a Kennyho, na který zájemce odkazujeme (2000).

Hlavní otázkou, která nás zajímala v této fázi (vzhledem k cíli vytvořit podnětové materiály s vhodným rozdělením vyjednávání, které skončí dohodou, a dalších, které skončí nedohodou), je počet vyjednávání, které skončily dohodou. 16 dvojic došlo k dohodě, 6 přitom odhalilo integrativní potenciál vyjednávání, 6 se dohodlo na kompromisní variantě (rozdělit zdroje na polovinu), 4 dvojice skončily asymetrickým výsledkem (jedna strana získá více klíčových zdrojů, druhou stranu částečně vyplatí). Žádná třída výsledků není zastoupena významně více než ostatní ($\chi^2 = 3,895$, $df = 2$, $p = 0,143$)

Z dvojic, které se nedohodly, 3 nedokázaly dojít během stanoveného limitu (30 minut + 1 minuta na dořešení) k dohodě, 1 dvojice nevyčerpala celý čas a uzavřela jednání bez dohody.

Přehled všech hodnot proměnných ve fázi 1 je uveden v Tabulce č. 1.

Oboustranným Fisherovým testem korelace uvnitř skupin (*intraclass correlation*) jsme zjistili, že vliv věku ve dvojicích je zanedbatelný ($r = 0,15$, $p = 0,56$). Vliv individualistické orientace měřené IIO byl také zanedbatelný ($r = -0,17$, $p = 0,46$). To dokazuje, že vzorek modelových vyjednávání není zatížen nenáhodným rozdělením osob podle věku nebo rozdílů věku v dyádách, nezávislé bylo i rozdělení lidí podle individualistické orientace. Na základě tohoto testu víme, že můžeme seskupovat data podle dyád.

Po dokončení deskriptivních statistik a ověření, že je správné sdružit podle dyád, jsme realizovali sérii statistických testů a korelací, abychom prozkoumali vztahy mezi všemi sledovanými proměnnými v první fázi. Podrobné výsledky jsou uvedené v Tabulce č. 2²⁵

11.4 Diskuse 1. fáze

11.4.1 Jedná se o dobrý vzorek pro další hodnocení?

První otázka, kterou jsme chtěli vyřešit statistickou analýzou, je, zda uvedená vyjednávání poskytují dobrý vzorek pro další hodnocení.

Vzorek je dostatečně rozmanitý pokud jde o výsledky (6 x integrativní řešení, 6 x kompromisní řešení 50% na 50%, 4 x asymetrické řešení, 4 x bez dohody).

Zjistili jsme, že vzorek není zatížen nerovnoměrným rozdělením do dvojic a je možné data z dyád sloučit a dále analyzovat. To je velmi důležité pro druhou fázi výzkumu, jelikož nám to umožňuje pracovat s údaji na úrovni dvojic, nikoli jednotlivců. Tento výsledek odpovídá výzkumnému pojetí Kashyho a Kennyho (2000), kteří uvádí lepší vlastnosti výzkumů vyjednávání, pokud jsou data hodnocena podle dyád.

Výsledky kombinace mužů a žen v dyádách ukazují, že tento údaj nemá žádný statisticky významný vztah s jinou proměnnou. Z toho vyplývá, že vliv pohlaví na proměnné není významný. Tento výsledek má důležitý vliv na další fázi výzkumu – pokud rozdělení podle pohlaví nesouvisí s žádnou jinou proměnnou, není nezbytná důkladná analýza toho, jak tuto vlastnost dvojice hodnotí lidé.

Věk účastníků jsme sledovali zejména proto, abychom zjistili, zda jsme nevhodnou skladbou vzorku neovlivnili počet dosažených dohod či jejich kvalitu. Vzhledem k tomu, že oba tyto vztahy nejsou významné, můžeme říci, že věková skladba byla přijatelná. Za pomoci dalších korelačních analýz jsme zjistili, že věk nesouvisel ani s dalšími proměnnými s výjimkou výsledku v Inventáři individualistické orientace. Tam bylo možné vidět významný vztah mezi mírou individualismu a věkem, který by naznačoval, že starší účastníci pokusu jsou orientováni spíše kooperativně.

Pro kvalitu vzniklých podnětových materiálů je také důležité, že dosahování dohody nebylo spojeno s žádnou jinou proměnnou – je tedy nezávislá na demografických charakteristikách vzorku (věk, pohlaví, dosažené vzdělání či pracovní zkušenost). Je překvapivé, že ani větší aktivita nevede k vyšší míře dohody, tento nedostatek vztahu je patrně ovlivněn i relativně malým vzorkem, na kterém testování provádíme.

11.4.2 Integrativita dohody

Velmi zajímavou proměnnou je integrativita dohody. Sledovali jsme vztahy toho, zda vyjednávači dosáhli optimálního řešení, s ostatními proměnnými. Jelikož v případě nedosažení dohody nebylo možné odhalit integrativní řešení, použili jsme údaje pouze z 16 případů, kdy jednání skončilo dohodou.

Zde vidíme statisticky významné vztahy - test ukazuje, že integrativita dohody významně souvisí se spokojeností s vyjednáváním. Vzhledem k tomu, že spokojenost a dosažení dohody spolu statisticky významně nesouvisí, není tento efekt pravděpodobně výsledkem spokojenosti z toho, že vyjednávači dokázali dospět k dohodě, nýbrž je způsoben jinými faktory, např. vyšší kvalitou této dohody. Z toho můžeme vyvozovat, že dosažení integrativní dohody přineslo účastníkům vyšší spokojenost s vyjednáváním.

Naopak se nepotvrdila očekávaná predikční hodnota Inventáře individualistické orientace na integrativitu. To, že neexistuje významný vztah mezi individualistickou orientací měřenou tímto nástrojem a dosažením dohody ve vyjednávání, odporuje předpokladu, že kooperativnější lidé častěji dosahují dohody, zatímco individualisticky orientovaní lidé se častěji nedohodnou.

Na první pohled nás může zarazit nízký vztah kooperativní/individualistické osobnostní orientace s integrativitou výsledku. Ačkoli tento vztah může být provázán s nízkou souvislostí mezi touto osobnostní charakteristikou a výsledkem vyjednávání, je možné i vysvětlení, že tento nástroj souvisí s projevy integrativního chování, ale nikoli s charakterem výsledné dohody. Korelační analýza ukazuje, že výsledek v inventáři významně koreluje s celkovým počtem použitých integrativních technik. Při bližším pohledu na vztah těchto proměnných vidíme, že celkový počet užitých integrativních technik souvisí s integrativitou výsledku. Tento vztah je ovšem opačný, než bychom očekávali – vyjednávání, při nichž účastníci došli k integrativnímu výsledku, se lišila od zbytku významně **nižším počtem použitých integrativních projevů jednání**. To poukazuje na komplikovaný vztah těchto proměnných.

Potvrzuje to ale částečně možnost, že inventář individualistické orientace funguje jako prediktor integrativních projevů chování, ale toto chování nemusí vést k integrativní dohodě. Pro další vysvětlení tohoto jevu si představme, že intenzita integrativního chování není jen kauzální příčinou integrativity dohody, ale také reakcí na dosavadní průběh vyjednávání. Dvojice, které rychle objeví integrativní potenciál dohody, se již nemusí dále tolik snažit, aby dosáhly kooperativního řešení. Naopak vyjednávači, jimž vyjednávání

vážně, mohou být ochotní použít více technik kooperativního a integrativního přístupu, aby snížili napětí – mohou vystřídat několik takových taktik, aby prolomili odpor druhé strany uzavřít dohodu.

11.4.3 Spokojenost

Dvě statisticky významná zjištění představuje záporný korelační vztah s věkem, tedy že starší lidé v tomto vzorku projevovali kooperativnější znaky měřené Inventářem individualistické orientace. Pro tento jev nemáme jiné vysvětlení, než že se jedná o vnitřní charakteristiku vybrané populace, která mohla vzniknout nenáhodným výběrem vzorku.

Další významné výsledky jsme získali při porovnávání času s ostatními proměnnými – podle předpokladu čas nesouvisel s dosažením dohody ani s její integrativitou. To znamená, že i když vyjednávači věnovali problému více času, nezvyšovali pravděpodobnost dosažení dohody nebo jejího zkvalitnění.

Naopak se projevil jiný významný statistický vztah – čím déle vyjednávači jednali, tím méně spokojeni byli se vztahem s druhou stranou. Je možné, že prodloužené vyjednávání pokusné osoby unavovalo, případně množství technik použitých druhou stranou od určité chvíle již snižovalo kvalitu vztahu mezi stranami. To by nasvědčovalo tomu, že pro dobrý vztah by mělo být vyjednávání co nejkratší, aby strany efektivně vyřešily své nesrovnalosti a celou záležitost uzavřely.

Čas vyjednávání souvisel s počtem využitých integrativních technik. To není překvapivé – čím déle dvojice jednala, tím více projevů integrativního chování se objevilo. Zarážející je to, že tento vztah chybí u distributivních projevů chování. To znamená, že počet využitých distributivních technik závisel na jiných faktorech než je čas – v delším vyjednávání se neobjevilo více distributivních projevů chování. Pro vysvětlení tohoto jevu vezmeme v úvahu ještě další korelaci – počet distributivních reakcí významně koreluje s celkovou aktivitou vyjednávačů během vyjednávání.

Nyní máme několik informací, které s sebou mohou souviset – čas vyjednávání souvisí s množstvím integrativních projevů, méně pak s počtem distributivních projevů. Naopak aktivita vyjednávačů dosahuje významných hodnot korelace s distributivními projevy vyjednávačů, ale je téměř nezávislá na počtu integrativních technik.

11.4.4 Aktivita

Provedli jsme také hodnocení aktivity v celém průběhu vyjednávání. Abychom určili shodu pozorovatelů, zjistili jsme korelaci mezi pozorovanými časy aktivity v jednotlivých minutových úsecích. Její hodnota dosáhla $r = 0,943^{**}$ ($n = 136$, $p = 0,000$), což naznačuje dostatečně vysokou reliabilitu.

12. Intuitivní hodnocení neverbální komunikace (2. fáze)

12.1 Metody

12.1.1 Výzkumný vzorek

Vzorek tvořilo celkem 168 hodnotitelů, 97 žen, 71 mužů. Věkový průměr celé skupiny byl 23,7 let (st. odchylka 9,4 roku). Hodnotitelé tvoří tři velké podskupiny.

První skupinou jsou středoškolští studenti. Jednalo se konkrétně o 86 gymnazistů jednoho pražského gymnázia, do výzkumu byli zahrnuti studenti tří maturitních ročníků a studenti septim a třetích ročníků, kteří splnili podmínku plnoletosti²⁶. Ve skupině bylo 49 dívek a 37 chlapců ve věku 18 až 19 let (průměr 18,3 roku). V této skupině proběhla randomizace nikoli na individuální, nýbrž na skupinové úrovni. Poloviny tříd (cca 9-14 osob) byly náhodně přiřazeny do situace s informací, případně do kontrolní skupiny. U této skupiny byl výzkum realizován trochu jiným způsobem – namísto individuálního přístupu byla videa promítnuta celé skupině studentů, kteří poté každý vyplňovali vytištěné dotazníky.

Druhou skupinou bylo 41 studentů vysokých škol (jednalo se o zejména o studenty psychologie UK FF, psychosociálních studií na UK HTF). Ve vzorku bylo 29 žen a 12 mužů, věkový průměr 23 let, tedy zhruba o pět let více než v první skupině. U této skupiny byla provedena randomizace na individuální úrovni, každá pokusná osoba byla na základě náhodného čísla přiřazena buď do skupiny s prezentací, nebo do kontrolní skupiny. Těmto účastníkům byla poskytnuta CD a datové soubory s videozáznamy a dotazníky, které vyplňovali přímo do elektronického souboru.

Třetí skupinou byli lidé v pracovním procesu. Výběr této skupiny byl nejobtížnější a pro velkou různorodost povolání a dalších faktorů nejvíce rozmanitý. U této skupiny jsme také narazili na největší neochotu při získávání dobrovolníků – výsledný počet 40 lidí

tvoří zhruba polovinu z oslovených lidí v této kategorii (82). Výběr byl orientovaný záměrně na skupiny lidí, které pracují v kolektivu, musí dobře poznávat projevy lidí a případně používají vyjednávání ve své práci. Potenciální kandidáty jsme oslovovali prostřednictvím osobního, případně zprostředkovaného kontaktu. Z 40 účastníků bylo 18 žen a 22 mužů, věkový průměr 35,9 let (st. odchylka 12,8 roku).

12.1.2 Nástroje

Pokusná skupina sledovala prezentaci o hodnocení a významu neverbální komunikace ve vyjednávání. Tuto prezentaci jsme připojili k práci jako přílohu č. 7.

Po každém zhlédnutí videa hodnotitelé zaznamenávali své odpovědi na odpovědní arch s otázkami typu „Myslíte, že tito vyjednavači dojdou k dohodě?“

12.1.3 Postup

Nejprve jsme určili, která videa smí daná osoba vidět. Vzhledem k tomu, že se hodnotitelé částečně rekrutovali ze stejné skupiny jako vyjednavači v modelovém vyjednávání (studenti psychologie, psychosociálních studií apod.), vytvořili jsme několik skupin videozáznamů s preventivním záměrem předejít tomu, aby hodnotitel sledoval záznam s osobou, kterou zná.

Hodnotitelé byli poté náhodně rozděleni do skupin. Pokusná skupina nejprve shlédla prezentaci o neverbální komunikaci ve vyjednávání. Poté pokusné osoby sledovaly jednotlivé krátké segmenty. Po každém z nich okamžitě vyplnily krátký dotazník na očekávaný průběh a výsledek vyjednávání. Tento dotazník byl administrován buď v tištěné podobě, nebo elektronicky.

12.1.4 Proměnné

Hodnotitelé odhadovali další průběh vyjednávání prostřednictvím dotazníku, který vyplňovali po každém videozáznamu. První sledovanou proměnnou byl **odhad, zda se vyjednavači dohodnou**, nebo ne (nominální proměnná, 1 = ano, 0 = ne). Další kategorií jsou **správné odpovědi** – shoda odhadu a reality vyjednávání. Ze všech těchto odhadů jsme udělali průměr, který nám ukázal **relativní úspěšnost**. Ta nabývá hodnoty mezi 0 a 1 a vypovídá o pravděpodobnosti správného odhadu.

Další sledovanou oblastí bylo využití integrativního potenciálu vyjednávání – i zde jsme sledovali **odhad, zda se vyjednaváči dohodnou**, které jsme poté převedli na **správné odpovědi a relativní úspěšnost**. Data pro tuto kategorii byla sebrána ve stejný čas jako odhad dohody, jejich analýza proběhla s určitým časovým odstupem.

Třetí oblastí, kterou hodnotitelé odhadovali na základě videosegmentů, byla spokojenost jednotlivých vyjednaváčů s výsledkem a vztahem na konci jednání. Hodnotitelé uváděli tuto hodnotu na škále 1-7, která odpovídá v rozpětí i charakteristice škále Inventáři spokojenosti s vyjednáváním.

Nakonec jsme sledovali demografické charakteristiky hodnotitelů – **pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání** (1 = ZŠ, 2 = SŠ s i bez maturity, 3 = VŠ a VOŠ). Původně byla kategorie SŠ rozdělena na obory s maturitou a bez maturity, později jsme se rozhodli kategorii sloučit kvůli malému počtu osob ve skupině SŠ bez maturity. Stejný postup jsme zvolili u kategorie VOŠ, kterou jsme po úvaze sloučili s kategorií VŠ.

Poslední demografickou charakteristikou bylo **současné povolání** (1=student SŠ, 2 = student VŠ, 3 = pracující).

Tyto proměnné jsme následně porovnávali v rámci stanovených hypotéz s proměnnými z první fáze výzkumu.

12.2 Výsledky

12.2.1 Hypotéza 1 : Lidé jsou schopni intuitivně odhadovat výsledek vyjednávání na základě neverbálních informací ze začátku vyjednávání.

Hodnotitelé v dotaznících uváděli, zda si myslí, že daná dvojice vyjednaváčů dojde nakonec k dohodě. Ve výzkumu jsme porovnali údaje od celkem 168 hodnotitelů. Každý hodnotil pouze videa, na nichž neznal žádného ze zúčastněných. Počet videí se proto lišil u různých skupin probandů, průměr činil 15,11 hodnocených ukázek na osobu. Celkem jsme získali 2540 odhadů, zda dojde k výsledku.

Pro přesnější analýzu vztahů odhadu a reality jsme vytvořili kontingenční tabulku. Abychom zjistili, zda existuje statisticky významný vztah mezi odhadovaným a skutečným výsledkem, testovali jsme tuto kontingenční tabulku testem chí-kvadrátu. Hodnota chí-kvadrátu byla 11,55, což při $df = 1$ převyšuje kritickou hodnotu na hladině významnosti 0,001 (10,828).

Odhadovaný výsledek	Skutečný výsledek		součet
	dohoda	nedohoda	
Dohoda	1324	362	1686
Nedohoda	719	135	854
součet	2043	497	2540

Tabulka č. 3 – Kontingenční tabulka odhadu výsledku vyjednávání se skutečným výsledkem

Abychom potvrdili tento nále, realizovali jsme ještě jednovýběrový t-test oproti hodnotě 0,5 (data mají normální rozložení, Shapiro-Wilkův test normality nebyl signifikantní ($p=0,68$)).

Ačkoli neznáme rozložení relativní úspěšnosti v základním souboru, musíme testovat, zda tato intuitivní dovednost vůbec existuje. Předpokládáme, že pokud by neexistovala žádná účinná vodítka pro odhad této situace, lidé by výsledek pouze hádali a jejich průměrný odhad by měl relativní úspěšnost 0,5.

	Test Value = 0.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
úspěšnost	7,180	169	,000	,0729310	,052878	,092984

Tabulka č.4 – Výsledky testu hypotézy 1.

Vzhledem k signifikantnímu výsledku ($t=7,180$, $df=169$, $p=0,001$) můžeme konstatovat, že tato skupina probandů dosahuje výsledků, které jsou lepší než při hádání. Po vyhodnocení veškerých informací vychází celková úspěšnost odhadu 57,3%.

Lze proto zamítnout nulovou hypotézu a potvrdit H1.

Probandi dokázali na základě shlédnutí 30-ti sekundového němého videozáznamu ze začátku modelového vyjednávání odhadnout, zda toto vyjednávání skončí dohodou, významně lépe než při úrovni náhodného tipování.

12.2.2 Hypotéza 2 : Lidé, kteří dostanou před hodnocením informace o neverbálních projevech a jejich možných následcích na vyjednávání, budou dosahovat přesnějších výsledků než kontrolní skupina bez těchto instrukcí.

Náhodně jsme rozdělili účastníky do dvou skupin. Jedna před hodnocením videí dostala informace o hodnocení vyjednávání a možných interpretacích neverbálních projevů. Druhá, porovnávací skupina byla pouze zpravena o účelu výzkumu a postupu, který bude následovat, a nedostala žádné dodatečné informace. Hodnoceno bylo 168 probandů, 84 v každé skupině.

Provedli jsme t-test pro dva nezávislé výběry, abychom zjistili, zda se úspěšnost v odhadování dohody liší. V následných tabulkách je číslem 1 označena skupina, která viděla prezentaci, 0 je srovnávací skupina.

	Varianta	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
úspěšnost	0	84	,555909	,1194371	,0130317
	1	84	,595210	,1351932	,0147508

Tabulka č. 5 – Přehled relativní úspěšnosti odhadu výsledku jednání u skupiny s prezentací a srovnávací skupinou

	t-test for Equality of Means						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
Equal variances assumed	-1,997	166	,047*	-,0393003	,0196827	-,0781610	-,0004396

Tabulka č. 6 – Test hypotézy 2.

Zjistili jsme, že rozdíl mezi skupinou s prezentací (n = 84, M = 0,559, SD = 0,119) a bez prezentace (n = 84, M = 0,595, SD = 0,135) je statisticky významný (t = -1,997, df = 166, p = 0,047*).

Lze zamítnout H_0 a potvrdit platnost H_2 .

Hodnotitelé ve skupině, která dostala informace o hodnocení neverbální komunikace, byli úspěšnější v odhadování dohody než kontrolní skupina.

H3 : Úspěšnost při odhadování dohody se bude měnit a) s věkem, b) podle pohlaví, c) s vyšším dosaženým vzděláním a d) podle skupiny (středoškolák, vysokoškolák, pracující), do které proband patří.

Naplánovali jsme sledování faktorů, které nám umožnily vytvořit hypotézy ex-post. Předpokládáme, že s rostoucím věkem a vzděláním bude stoupat i úspěšnost odhadu. Budeme dále zjišťovat, zda jsou ženy lepší v odhadu v této situaci, porovnáme i jednotlivé skupiny.

12.2.3 Hypotéza 3 a)

věk x úspěšnost

Za použití Pearsonova koeficientu korelace jsme zjistili slabou, leč statisticky významnou korelaci ($r_p = 0,18^*$, $n = 168$, $p = 0,02$) mezi věkem a relativní úspěšností.

12.2.4 Hypotéza 3 b)

pohlaví hodnotitelů x úspěšnost

Provedli jsme t-test pro 2 nezávislé výběry, abychom zjistili, zda jsou výsledky mužů a žen významně odlišné. Výsledky testové statistiky nejsou dostatečné pro zamítnutí nulové hypotézy ($t = 0,987$, $df = 166$, $p = 0,35$).

Hypotézu H3b) tedy nemůžeme podpořit, podle dat ve studii není rozdíl mezi muži a ženami v úspěšnosti odhadu.

12.2.5 Hypotéza 3 c)

vzdělání x úspěšnost

Provedli jsme za pomoci ANOVY analýzu rozdílů mezi nejvyšším stupněm dosaženým stupněm vzdělání.

Výsledek variační analýzy neprokázal statisticky významný rozdíl v modelu ($F = 1,749$, $df = 2$, $p = 0,231$).

Nelze zamítnout nulovou hypotézu, proto musíme konstatovat, že se v této studii neprojevil významný vliv vzdělání na kvalitu odhadu.

12.2.6 Hypotéza 3 d)

současné povolání (SŠ student, VŠ student, zaměstnaný) x úspěšnost

Provedli jsme ANOVU, abychom zjistili, zda se tyto tři skupiny liší významně ($F = 3,976$, $df = 2$, $p = 0,021^*$). Dosažená hladina významnosti byla 0,021, což nás opravňuje zamítnout nulovou hypotézu na hladině významnosti 0,05. Při bližším pohledu vidíme, že jde zejména o rozdíl mezi SŠ a VŠ studenty na jedné straně a pracujícími na straně druhé.

Provedli jsme Fisherův LSD test, abychom zjistili, mezi kterými proměnnými je rozdíl významný. Zatímco mezi oběma skupinami studentů není rozdíl významný ($p=0,855$), mezi skupinou pracujících a SŠ ($p=0,007$) a VŠ studentů ($p=0,03$) je významný rozdíl. Pokud provedeme méně liberální test, jako je Tukeyho HSD Test, zjistíme stejný vztah mezi skupinami studentů ($p=0,982$) a obdobný vztah mezi pracujícími a studenty, přičemž v jednom případě dosažená hladina významnosti není pod hladinou 0,05 (SŠ – $p = 0,019$; VŠ – $p = 0,076$). To může být způsobeno tím, že někteří vysokoškoláci již pracují, a tudíž by mohli být zařazeni do kategorie pracujících. Celkově nám z modelu vycházejí dvě homogenní skupiny – studenti a pracující, které se od sebe významně liší.

Získali jsme dostatečné údaje pro zamítnutí nulové hypotézy, a tím potvrzení hypotézy, že současné povolání (SŠ, VŠ, pracující) má vliv na úspěšnost odhadu vyjednávání. Nalezli jsme významný rozdíl mezi těmito skupinami.

12.2.7 Hypotéza 4 : U správně určených výsledků vyjednávání budou probandi schopni odhadnout využití integrativního potenciálu vyjednávání na úrovni, která je lepší než by odpovídalo náhodě.

Hodnotitelé dostali před vyhodnocením informací, že v rámci zadané situace bylo možné dojít k výsledku, který převyšoval původní očekávání vyjednávačů, pokud dokázali v rámci jednání zjistit, že jejich zájmy nejsou protichůdné, protože každému jde o odlišnou

věc. Hodnotitelé pak v dotaznících uváděli, zda si myslí, že daná dvojice vyjednávačů zjistí tento integrativní potenciál a využije jej.

Ve výzkumu jsme porovnali údaje od celkem 170 hodnotitelů. Po vyřazení vzorků, kdy nedošlo k dohodě, jsme získali od každého probanda průměrně 12,1 hodnocených ukázek na osobu. Celkem jsme získali 2065 odhadů, zda dojde k využití integrativního potenciálu. Průměrná úspěšnost byla 0,526; standardní odchylka 0,146.

Pro přesnější analýzu vztahů odhadu a reality jsme vytvořili kontingenční tabulku. Abychom zjistili, zda existuje závislost mezi odhadovaným a skutečným výsledkem, testovali jsme tuto kontingenční tabulku testem chí-kvadrátu. Hodnota chí-kvadrátu byla 3,66, což při $df = 1$ nepřevyšuje kritickou hodnotu na hladině významnosti 0,05 (3,841).

Odhadovaný výsledek	Skutečný výsledek		součet
	Využití potenciálu	Nevyužití potenciálu	
Využití integrativního potenciálu	415	561	976
Nevyužití integrativního potenciálu	418	671	1089
součet	833	1232	2065

Tabulka č.7 – Kontingenční tabulka odhadu využití integrativního potenciálu oproti realitě.

Ačkoli se výsledek testu blíží hladině významnosti 0,05, zamítáme hypotézu o rozpoznání integrativity.

Analogicky k první hypotéze jsme provedli také jednovýběrový t-test úspěšnosti jednotlivých hodnotitelů vůči relativní úspěšnosti 0,5, která odpovídá hádání.

	Test Value = 0.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
uspesnost_int	2,295	169	,023	,025628114	,00358090	,04767533

Tabulka č.8 – Test hypotézy 4

Můžeme tedy konstatovat, že odhad využití integrativního potenciálu jednání v tomto výzkumu nebyl vyšší než úroveň hádání.

Proto nelze zavrhnout nulovou hypotézu a musíme zamítnout H4.

12.2.8. Hypotéza 5 - Lidé, kteří před hodnocením využití integrativního potenciálu dostanou informace o neverbálních projevech a jejich možných následcích na vyjednávání, budou dosahovat přesnějších výsledků než kontrolní skupina bez těchto instrukcí.

Abychom důkladně prověřili možný efekt prezentace, prověřili jsme také hypotézu o možném vlivu krátké instrukce před hodnocením. Provedli jsme t-test pro dva nezávislé výběry, abychom zjistili, zda se úspěšnost v odhadování využití integrativního potenciálu liší mezi kontrolní skupinou a skupinou probandů, kteří před odhadem shlédli krátkou prezentaci.

Zjistili jsme, že rozdíl mezi skupinou s prezentací ($n = 84$, $M = 0,527$, $SD = 0,15$) a bez prezentace ($n = 86$, $M = 0,541$, $SD = 0,14$) není statisticky významný ($p = 0,895$). Proto nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu, že mezi danými skupinami neexistuje rozdíl v efektivitě odhadu této kategorie.

Nelze zamítnout nulovou hypotézu, musíme zamítnout H₅, instrukce neměly vliv na správnost odhadu míry využití integrativního výsledku.

Hypotéza 6 : Úspěšnost při odhadování, zda strany odhalí integrativní potenciál v jednání se bude měnit a) s věkem, b) podle pohlaví, a c) podle subskupiny (středoškolák, vysokoškolák, pracující), do které proband patří.

Pro úplnost jsme sledovali faktory a jejich vliv na intuitivní hodnocení integrativity výsledku. Předpokládáme, že s rostoucím věkem a pracovní zkušeností/vzděláním může stoupat úspěšnost odhadu. Budeme dále zjišťovat, zda jsou ženy lepší v odhadu v této situaci, porovnáme i jednotlivé skupiny.

12.2.9 Hypotéza 6a - věk x úspěšnost

Při korelační analýze jsme nenašli žádnou významnou korelaci mezi věkem a relativní úspěšností odhadu využití integrativity výsledku ($r = -0,13$, $p = 0,502$).

Z toho vyplývá, že nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu o nezávislosti těchto kategorií a zamítáme hypotézu 6a.

12.2.10 Hypotéza 6b - pohlaví hodnotitelů x úspěšnost odhadu využití integrativního potenciálu

Provedli jsme t-test pro 2 nezávislé výběry, abychom zjistili, zda jsou výsledky mužů a žen významně odlišné. Výsledky testové statistiky nejsou dostatečné pro zamítnutí nulové hypotézy ($t = 0,562$, $df = 27$, $p = 0,58$).

Nenašli jsme tedy signifikantní rozdíl v úspěšnosti odhadu využití kooperativního potenciálu a zamítáme H6b.

12.2.11 Hypotéza 6c - současné povolání (SŠ student, VŠ student, zaměstnaný) x úspěšnost

Provedli jsme ANOVU, abychom zjistili, zda se tyto tři skupiny liší významně ($F = 0,31$, $df = 28$, $p = 0,969$). Dosažený výsledek ukazuje, že se relativní úspěšnost při odhadu využití integrativity výsledku neliší napříč skupinami.

Protože nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu, zamítáme hypotézu 6c – nenašli jsme signifikantní rozdíly mezi správností odhadů různých skupin.

12.2.12 Hypotéza 7 : Lidé budou odhadovat spokojenost s výsledkem vyjednávání na nenáhodné úrovni.

Provedli jsme korelační analýzu vztahu reálné spokojenosti s výsledkem jednání (měřené dotazníkem spokojenosti) a odhadů hodnotitelů na základě krátké ukázky. Ukázalo se, že tyto dvě proměnné celkově spolu téměř nekorelují ($r=0,043$, $p=0,791$)

Pro každého jednotlivého hodnotitele jsme poté vypočítali korelační koeficient mezi jeho odhadem a hodnotami spokojenosti uváděnými účastníky jednání, který ukazuje na správnost odhadu daného probanda. Průměr těchto koeficientů byl 0,024, standardní odchylka 0,17, minimální hodnota -0,31, maximální hodnota 0,47. Všechny korelační koeficienty jsme poté testovali t-testem oproti hodnotě 0. Ukázalo se, že není možné vyloučit nulovou hypotézu, že korelace odhadu oproti reálu je nulová ($t=1,845$, $df=169$, $p=0,67$).

Prověřili jsme také možnost signifikantní odlišnosti velikosti korelace u skupiny, která měla před hodnocením informační prezentaci a srovnávací skupiny. Po testování oboustranným t-testem pro nezávislé vzorky jsme zjistili, že tyto dvě skupiny se

signifikantně neliší ($t=-0,436$, $df=169$, $p=0,663$). Neliší se ani korelační koeficienty při analýze rozdílů mezi probandy různého pohlaví ($t=1,896$, $df=168$, $p=0,06$)

Nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu, že odhad spokojenosti s výsledkem je statisticky významně odlišný od spokojenosti uváděné vyjednávači, a proto zamítáme hypotézu 7.

12.2.13 Hypotéza 8 : Lidé budou odhadovat spokojenost se vztahem po skončení vyjednávání na nenáhodné úrovni.

Obdobně k hypotéze 7 jsme provedli korelační analýzu obou kategorií, z které jsme zjistili, že tyto dvě proměnné spolu celkově významně nekorelují ($r=0,106$, $p=0,514$).

Po vypočítání korelačních koeficientů mezi výsledky jednotlivých hodnotitelů s údaji od účastníků vyjednávání ($M=0,034$, $s=0,187$, $\min=-0,366$, $\max=0,54$) jsme testovali sadu všech výsledků proti hodnotě 0. Ukázalo se, že tyto korelace se statisticky významně liší od nuly ($t=2,375$, $df=169$, $p=0,019$), ovšem jedná se o odlišnost velice malou (95% interval spolehlivosti mezi 0,006 a 0,06).

Při analýze efektu poskytnutí informativní prezentace před hodnocením, kterou jsme uskutečnili pomocí oboustranného t-testu pro nezávislé skupiny jsme zjistili, že ačkoli výsledek není signifikantní ($t=1,92$, $df=168$, $p=0,057$), blíží se k hranici 0,05.

Nenalezli jsme rozdíly mezi výsledky probandů různého pohlaví ($t=0,759$, $df=168$, $p=0,449$).

Úspěšnost probandů při odhadu spokojenosti se vztahem byla statisticky odlišná od úplné nezávislosti, ačkoli se jedná o odlišnost malé velikosti.

12.3 Diskuse 2. fáze

V této části výzkumu jsme zjistili, že lidé dokážou odhadnout na nenáhodně významné úrovni to, zda se dva lidé v jednání dohodnou, na základě sledování neverbálních projevů na začátku interakcí. Jako podnětový materiál jsme použili ukázkou z modelového vyjednávání, při kterém nebyli účastníci nijak instruováni, aby modifikovali svůj neverbální projev.

To, že lidé jsou schopni odhalit výsledek na základě krátké ukázkou, podporuje užitečnost metody *thin-slicing* a naznačuje další možnosti jejího využití. V této studii

jsme nezkoumali vliv délky videozáznamu, ale signifikantní výsledky statistických testů naznačují, že i takto krátké úseky mohou poskytnout dostatek informací pro intuitivní odhad.

Na druhou stranu při důkladnějším prozkoumání kategorií, které hodnotitelé odhadovali na základě intuitivního hodnocení, jsme došli k závěru, že v řadě jiných oblastí se jejich odhad neliší od náhodného hádání. Týkalo se to oblastí využití kooperativního potenciálu ve vyjednávání, spokojenosti s výsledkem vyjednávání. Tento jev můžeme vysvětlit vyšší náročností úkolu a případně i nejednotností tohoto pojmu. Mezi hodnotiteli nemusí existovat jednotné pojetí toho, co znamená využití integrativního potenciálu v jednání. Jedná se také o komplexnější hodnocení, na rozdíl od odhadu, zda strany dojdou k dohodě.

Statisticky významný výsledek u odhadu spokojenosti se vztahem je svou velikostí velice malý (průměrný koeficient korelace skupiny probandů 0,034), přesto ale může naznačovat, že oblast spokojenosti se vztahem je pro intuitivní hodnocení snazší než odhad spokojenosti s výsledkem jednání. Může také jít o vliv nežádoucí proměnné (např. celkově vyšší spokojenosti účastníků oproti reálné situaci).

Z výzkumu vyvstává řada dalších otázek týkajících se kognitivního procesu tohoto hodnocení. V naší studii byl proces mentálního soudu ponechán jako černá skříňka, kterou jsme kvalitativně nijak nezkoumali. Tématem dalších výzkumů by mohlo být, jakým způsobem lidé k hodnocením dospívají, podle jakých ukazatelů se řídí a zda existují některé obecně platné zásady, jak dovednost intuitivního odhadu zlepšit. Jako upozornění ale jistě platí to, že odhadovaná skutečnost by neměla být příliš komplexní, mělo by jít o jednoznačný výsledek.

Ve výzkumu jsme také zjistili, že mají-li hodnotitelé k dispozici některé základní informace o vyjednávání a neverbálních signálech, jsou úspěšnější při odhadu toho, zda strany dojdou k dohodě. Pro tento jev můžeme nalézt několik vysvětlení – dodatečné informace mohou zvyšovat epistemickou motivaci účastníků, kteří potom věnují obsahu větší pozornost a lépe jej hodnotí. Dalším vysvětlením může být samotný obsah prezentace, který mohl poskytnout hodnotitelům užitečné informace, jež jim pomohly lépe k úkolu přistoupit. Jelikož všichni účastníci byli náhodně rozděleni do dvou skupin (pokusná a kontrolní), měly obě skupiny (pokusná i pozorovací) stejné parametry.

V celkovém výsledku jsme zjistili, že významný vliv na úspěšnost odhadu toho, zda strany dojdou k dohodě, měly věk a současné povolání/studium. V našem případě se všechny pokusné kategorie lišily věkem. Toto zjištění by potvrdovalo domněnku, že během

života člověk sbírá zkušenosti a lépe hodnotí sociální situace i s pomocí minimálního množství informací. Můžeme dále předpokládat, že dovednost odhadovat sociální situace a jejich výsledek s pomocí malého množství informací, se zlepšuje věkem a přibývajícimi zkušenostmi. Dosažený stupeň vzdělání se neprojevil v našem modelu jako důležitý faktor, ovšem vzhledem k homogenitě vzorku v této oblasti by bylo pro kategoričtější závěry třeba zaměřit celkový design výzkumu specificky na toto téma.

Na druhou stranu jsme nenalezli důkazy podporující hypotézu, že by lidé s přibývajícím vzděláním či věkem získával lepší odhad, zda daná dvojice dokáže využít kooperativní potenciál obsažený v daném vyjednávání.

Teoretická omezení této studie také vyplývají z modelové situace, kterou používáme jako podnětový materiál. Jedná se o dvoustranné vyjednávání, tudíž není možné z výsledků vyvozovat závěry pro odhad jednání více stran. Jde také o situaci jednorázového jednání, kdy ani jedna strana nemá racionální zájem udržovat dlouhodobý vztah. Dále nebylo předmětem naší studie sledovat vliv mezilidských vztahů.

Tyto výsledky je možné využít v praxi z několika hledisek. Zjištění, že již po velmi krátkém časovém úseku může člověk odhadnout celkový výsledek na nenáhodné úrovni, naznačuje na důležitost první fáze vyjednávání. Při identifikaci postupů a technik, jak tuto intuitivní dovednost zefektivnit a využít, by intuitivní hodnocení mohlo sloužit jako účinný zdroj informací pro vyjednavče. Samozřejmě by bylo vhodné zjistit, jak komplexní informace lze odhadovat, případně kvalitativně rozebrat postup, kterým hodnotitelé docházejí ke svým závěrům.

Jako podnět pro další výzkum může sloužit zde využitý model výzkumu, použití modelových vyjednávání i thin slicing je snazší než vědecké hodnocení reálných vyjednávání a může nám poskytnout cenné informace. Jako další témata výzkumu se mimo jiné nabízí studie vnímané spokojenosti vyjednavčů, skutečně prožívaných emocí a neverbální komunikace, kterou tyto emoce dávají najevo. Kvůli vyšší ekologické validitě doporučujeme využít spíše model osobních vyjednávání, než schematických her. Novou oblastí je také vyjednávání po internetu, jehož zkoumání s sebou ale nese četné nároky na kvalitní metodiku. Věříme, že na tento výzkum i v naší zemi naváží další studie, rozpracující jednotlivé okruhy tématu vyjednávání.

13. Shrnutí

Cílem této rigorozní práce bylo podat ucelený přehled o klíčových oblastech výzkumu vyjednávání. Hlavní záměr byl identifikovat témata, jejichž výzkum se v současné době nejvíce rozvíjí, a představit způsoby, kterými se dají studie realizovat. Původní české literatury na toto téma je nedostatek a je nutné přebírat poznatky ze zahraniční, především anglosaské literatury. Proto jsme usilovali o vytvoření celistvé publikace, která by podnítila a inspirovala další zpracování a výzkum tématu vyjednávání.

V teoretické části jsme představili definice a hlavní teoretické proudy v přístupu k vyjednávání, dále jsme navrhli šestifázový časový model vyjednávání s popisem jednotlivých částí a klíčových proměnných. Popsali jsme pohled distributivního vyjednávání spolu s taktikami a postupy, využívanými vyjednávači pro získání výhody nad druhou stranou; ukázali jsme i postupy, které pomáhají vyjednávačům dosahovat integrativních dohod a překonávat překážky na cestě k nim. Dále jsme zpracovali některé významné faktory, které souvisí s vyjednáváním – osobnostní, emocionálně-motivační, kognitivní a interpersonální. Zvláštní pozornost jsme věnovali také otázce lži a klamu ve vyjednávání. Na závěr teoretické části jsme představili různé metody výzkumu vyjednávání, jejich výhody a slabiny.

Empirickou část tvořil výzkum za použití modelových vyjednávání a jejich následného intuitivního hodnocení hodnotiteli. V první části tohoto výzkumu jsme vytvořili nástroj pro měření individualistické sociální orientace (Inventář individualistické orientace – IIO) a přeložili moderní nástroj pro měření spokojenosti vyjednávačů (SVI). Upravili jsme scénář pro vyjednávání a vytvořili vzorek vyjednávání, který je vhodný pro další analýzu a zpracování. Uvažovali jsme souvislosti různých proměnných v situaci vyjednávání.

Dále jsme hodnotili schopnost nepoučených hodnotitelů předpovídat průběh a výsledek daného jednání na základě krátké ukázky neverbální interakce vyjednávačů. Zjistili jsme, že lidé odhadují správný výsledek na statisticky významné úrovni. Dále jsme zjistili, že je možné tuto dovednost zlepšit podáním informací o vlivu neverbálních projevů ve vyjednávání. Po podrobnějším prozkoumání dalších kategorií jsme došli k závěru, že náročnější oblasti jednání (využití integrativního potenciálu, spokojenost s výsledkem, spokojenost se vztahem) hodnotitelé odhadovali na úrovni náhodného tipování, jejich

výkon se nezlepšoval s tréninkovou prezentací, vyšším věkem, případnými pracovními zkušenostmi.

Vzhledem k užitečnosti výzkumu v oblasti vyjednávání věříme, že tato práce podnítl zájem dalších členů akademické obce o tuto oblast a může pro některé zájemce sloužit jako vstupní text.

14. Použité zdroje:

1. AMBADY, Nalini, ROSENTHAL, Robert. Half a Minute : Predicting Teacher Evaluations From Thin Slices of Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1993, Vol. 63, No. 3, s. 431-441.
2. ASHERMAN, Ira. *50+ Activities to Teach Negotiation*. Amherst: HRD Press, 1996. 301 s. ISBN 0-87425-314-4.
3. BARON, Robert., BYRNE, Donn. *Social Psychology : Understanding Human Interaction*. Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1987. 630 s. ISBN 0-205-10313-8.
4. BARRY, Bruce, FRIEDMAN, Raymond. Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1998, Vol. 74, No. 2, s. 345-359.
5. BARRY, Bruce, OLIVER, Richard. Affect in Dyadic Negotiation : A Model and Propositions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1996, Vol. 67, No. 2, s. 127-143.
6. BAZERMAN, Max, MOORE, Don. *Judgment in Managerial Decision Making*. New York: John Wiley and Sons, 2009. 230 s. ISBN 0-470-04945-6.
7. BAZERMAN, Max, NEALE, Margaret. *Negotiating rationally*. New York: The Free Press, 1993. 196 s. ISBN 0-02-901986-9.
8. BAZERMAN, Max, CURHAN, Jared, MOORE, Don, VALLEY, Kathleen. Negotiation. *Annual Review of Psychology*. 2000, Vol. 51, s. 279-314.
9. BEM, Daryl, LORD, Charles. Template-matching : A Proposal for Probing the Ecological Validity of Experimental Settings in Social Psychology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1979, Vol. 37, s. 833-846.
10. BERNE, Eric. *Co řeknete až pozdravíte : transakční analýza životních scénářů*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 1997. 450 s.
11. BRETT, Jeanne, GELFLAND, Michele. A Cultural Analysis of the Underlying Assumptions of Negotiation Theory. In THOMPSON, Leigh (ed.). *Negotiation Theory and Research*. New York: Psychology Press, 2006. s. 173-202.
12. BREWER, Marilynn. Research Design and Issues of Validity. In REIS, Harry, JUDD, Charles (Eds.). *Handbook of Research Methods in Social and Personality Psychology*. New York: Cambridge University Press, 2000. s. 3-16.
13. CAMERER, Colin. *Behavioral Game Theory : Experiments in Strategic Interaction*. New York: Russell Sage Foundation, 2003. 550 s. ISBN 0-691-09039-4.

14. CARNEVALE, Peter, DE DREU, Carsten. Laboratory Experiments on Negotiation and Social Conflict. *International Negotiation*. 2005, Vol. 10, s. 51-65.
15. CURHAN, Jared, PENTLAND, Alex. Thin Slices of Negotiation : Predicting Outcomes from Conversational Dynamics Within the First 5 Minutes. *Journal of Applied Psychology*. 2007, Vol. 92, No. 3, s. 802-811.
16. CURHAN, Jared, ELFENBEIN, Hillary, XU, Heng. What do People Value When They Negotiate? Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2006, Vol. 91, s. 493-512.
17. DAWSON, Roger. *Secrets of Power Negotiating : Inside Secrets from a Master Negotiator*. Franklin Lakes: Career Press, 2001. 319 s. ISBN 1-56414-498-4.
18. DE DREU, Carsten, CARNEVALE, Peter. Disparate Methods and Common Findings in the Study of Negotiation. *International Negotiation*. 2005, Vol. 10, s. 193-203.
19. DE DREU, Carsten, WEINGART, Laurie, KWON, Seungwoo. Influence of Social Motives on Integrative Negotiation : A Meta-Analytic Review and Test of Two Theories. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2000, Vol. 78, No. 5, s. 889-905.
20. DE DREU, Carsten, BEERSMA, Bianca, EUWEMA, Martin. Motivated Information Processing, Strategic Choice, and the Quality of Negotiated Agreement. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2006, Vol. 90, No. 6, s. 927-943.
21. DE DREU, Carsten, GIEBELS, Ellen, VAN DEN VLIERT, Evert: Social Motives and Trust in Integrative Negotiation : The Disruptive Effects of Punitive Capability. *Journal of Applied Psychology*, 1998, Vol. 83, No. 3, s. 408-422.
22. DEUTSCH, Morton. *The Resolution of Conflict : Constructive and Destructive Processes*. New Haven: Yale University Press, 1973. 420 s.
23. ELAAD, Eitan. Effects of feedback on the overestimated capacity to detect lies and the underestimated ability to tell lies. *Applied Cognitive Psychology*, 2003, Vol. 17, Iss. 3, s. 349-363.
24. FISHER, Roger, SHAPIRO, Daniel. *Beyond Reason : Using Emotions as You Negotiate*. London: Random House Business Books, 2005. 246 s. ISBN 978-1-9052-1107-4.
25. FISHER, Roger, URY, William, PATTON, Bruce. *Jak dosáhnout souhlasu : Zásady úspěšného vyjednávání*. Praha: Management Press, 2006. 173 s. ISBN 80-7261-100-3.
26. FRIEDMAN, Raymond, A., SHAPIRO Debra L. *Deception and Mutual Gains Bargaining: Are They Mutually Exclusive?* In LEWICKI, Roy, SAUNDERS, David, MINTON, John, BARRY, Bruce (Eds.). *Negotiation : Readings, Exercises and Cases*. New York: McGraw Hill, 2003. 722 s. ISBN 0-07-242965-8.

27. GIEBELS, Ellen, DE DREU, Carsten, VAN DE VLIERT, Evert. No Way out or Swallow the Bait of Shared Exit Options in Negotiations : The Influence of Social Motives and Interpersonal Trust. *Group Processes and Intergroup Relations*, 2003, Vol. 6, s. 369-386.
28. GILOVICH, Thomas, GRIFFIN, Dale, KAHNEMAN, Daniel (Eds.) *Heuristics and Biases : The Psychology of Intuitive Judgment*. New York: Cambridge University Press, 2007. 857 s. ISBN 978-0-521-79679-8.
29. HARGIE, Owen, DICKSON, David. *Skilled Interpersonal Communication*. East Sussex: Routledge, 2008. 542 s. ISBN 0-415-22720-8.
30. HERRMAN, Margaret. *The Blackwell Handbook of Mediation : Bridging Theory, Research, and Practice*. Oxford: Blackwell Publishing, 2006. 448 s. ISBN 1-4051-2742-2.
31. KAHNEMAN, Daniel, TVERSKY, Amos (Eds.). *Choices, Values, and Frames*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003. 840 s. ISBN 0-521-62749-4.
32. KASHY, Deborah, KENNY, David. The Analysis of Data from Dyads and Groups. In REIS, Harry, JUDD, Charles (Eds.). *Handbook of Research Methods in Social and Personality Psychology*. New York: Cambridge University Press, 2000. s. 451-477.
33. KOLB, Deborah, WILLIAMS, Judith. *Everyday Negotiation : Navigating Hidden Agendas in Bargaining*. San Francisco: Jossey – Bass, 2003. 377 s. ISBN 0-7879-6501-4.
34. KUHLMAN, D. Michael, MARSHELLO, Alfred. Individual Differences in Game Motivation as Moderators of Preprogrammed Strategy Effects in Prisoner's Dilemma. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1975, Vol. 32, s. 922-931.
35. KUNDA, Ziva. *Social Cognition. Making Sense of People*. Cambridge: The MIT Press, 2000. 602 s. ISBN 0-262-61143-0.
36. LEONG, Frederick, AUSTIN, James. *The Psychology Research Handbook : a Guide for Graduate Students and Research Assistants*. London: Sage, 2006. 515 s. ISBN 0-7619-3022-1.
37. LEVINSON, Jay Conrad, SMITH, Mark, WILSON Orvel Ray. *Guerilla Negotiating : Unconventional Weapons and Tactics to Get What You Want*. New York: John Wiley and Sons, 1999. 271 s. ISBN 0-471-33021-3.
38. LEWICKI, Roy, SAUNDERS, David, BARRY, Bruce: *Negotiation*. New York: McGraw Hill, 2006. 597 s. ISBN 007-124460-3.
39. LEWICKI, Roy, SAUNDERS, David, MINTON, John, BARRY, Bruce (Eds.). *Negotiation : Readings, Exercises and Cases*. New York: McGraw Hill, 2003. 722 s. ISBN 0-07-242965-8.

40. LEWIS, Michael, SAARNI, Carolyn. *Lying and Deception in Everyday Life*. New York : The Guilford Press, 1993. 221 s. ISBN 0-89862-894-6.
41. MATZ, David. How Much Do We Know About Real Negotiations? Problems in Constructing Case Studies. *International Negotiation*, 2004, Vol. 9, s. 359-374.
42. MAYER, Bernard. *The Dynamics of Conflict Resolution : A Practitioner's Guide*. San Francisco : John Wiley & Sons, Inc., 2000. 263 s. ISBN 0-7879-5019-X.
43. MCCLINTOCK, Charles, MESSICK, David, KUHLMAN, Michael, CAMPOS, Frances. Motivational Bases of Choice in Three Choice Decomposed Games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1973, Vol. 9, s. 572-590.
44. MCCLINTOCK, Charles, ALLISON, Scott. Social Value Orientation and Helping Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 1989, Vol. 19, s. 353 – 362.
45. MERTIN, Tomáš. *Psychologické aspekty vyjednávání*. Praha, 2009. 130 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce Radvan Bahbouh.
46. MESSICK, David, MCCLINTOCK, Charles. Motivational Bases of Choice in Experimental Games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1968, Vol. 4, s. 1-25.
47. MORRIS, Michael, NADLER, Janice, KURTZBERG, Terri, THOMPSON, Leigh. Schmooze or Lose : Social Friction and Lubrication in E-Mail Negotiations. *Group Dynamics, Theory, Research and Practice*. 2002, Vol. 6, No. 1, s. 89-100.
48. NAQUIN, Charles, PAULSON, Gaylen. Online Bargaining and Interpersonal Trust. *Journal of Applied Psychology*, 2003, Vol. 88, No. 1, s. 113-120.
49. NEALE, Margaret A., BAZERMAN, Max H. The effects of Framing and Negotiator Overconfidence on Bargaining Behaviors and Outcomes. *Academy of Management Journal*. 1985, Vol. 28, No. 1, s. 34-39.
50. ORENSTEIN, Suzanne. *The talia tree case*. Washington, DC : Resolve, 1992. 4 s.
51. OVEJERO BERNAL Anastasio. *Técnicas de negociación : Cómo negociar eficaz y exitosamente*. Madrid : McGraw Hill, 2004. 260 s. ISBN 84-481-40702.
52. PLESSNER, Henning, BETSCH, Cornelia, BETSCH, Tilmann (Eds.). *Intuition in Judgment and Decision Making*. New York : Lawrence Erlbaum Associates, 2008. 335 s. ISBN 978-0-8058-5741-2.
53. PRUITT, Dean. Field Experiments on Social Conflicts. *International Negotiation*, 2005, Vol. 10, s. 33-49.
54. PŮDA, Ivo. *Vyjednávání : obzory a meze psychologické analýzy : Výzkum vztahu potřeb v interpersonální oblasti*. 2006. 73 s. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta. Vedoucí diplomové práce Karel Riegel.

55. RACKHAM, Neil. The Behavior of Successful Negotiators. In LEWICKI, Roy, et al. *Negotiation : Readings, Exercises, and Cases*. New York : McGraw-Hill, 2003. Reading 5-4. s. 169-181.
56. RAIFFA, Howard. *Negotiation Analysis*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 2002. 548 s. ISBN 0-674-00890-1.
57. RAIFFA, Howard. *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982. 373 s.
58. REIS, Harry, JUDD, Charles (Eds.). *Handbook of Research Methods in Social and Personality Psychology*. New York: Cambridge University Press, 2000. 558 s. ISBN 0-521-55128-5.
59. REITZ, Joseph, WALL, James, LOVE, Mary. Ethics in Negotiation : Oil and Water or Good Lubrication? In LEWICKI, Roy, SAUNDERS, David, MINTON, John, BARRY, Bruce (Eds.). *Negotiation : Readings, Exercises and Cases*. New York: McGraw Hill, 2003. s. 230-244.
60. RUBLE, Thomas L., THOMAS, Kenneth W. Support for a two-dimensional model of conflict behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, Vol. 16, s. 143-155.
61. SAVAGE, Grant, BLAIR, John, SORENSON, Ritch. Consider Both Relationships and Substance When Negotiating Strategically. In LEWICKI, Roy, SAUNDERS, David, MINTON, John, BARRY, Bruce (Eds.). *Negotiation : Readings, Exercises and Cases*. New York: McGraw Hill, 2003. s. 23-40.
62. SHELL, G. Richard. *Bargaining for Advantage*. New York: Penguin Books, 2006. 294 s. ISBN 978-0-14-303697-5.
63. SHELLEY, Gregory. *Social Orientation and Nonverbal Behavior : A Lens Model Approach to Perceptions of Social Orientation*. 1998. 147 s. University of Delaware. Vedoucí dizertační práce David Kuhlman.
64. SCHWARZ, Norbert. Feelings as Information : Moods Influence Judgements and Processing Strategies. In GILOVICH, Thomas, GRIFFIN, Dale, KAHNEMAN, Daniel (Eds.) *Heuristics and Biases : The Psychology of Intuitive Judgment*. New York: Cambridge University Press, 2007. 857 s. ISBN 978-0-521-79679-8.
65. SCHWEITZER, Maurice, KERR, Jeffrey. Bargaining under the Influence : The Role of Alcohol in Negotiations. In LEWICKI, Roy, SAUNDERS, David, MINTON, John, BARRY, Bruce (Eds.). *Negotiation : Readings, Exercises and Cases*. New York: McGraw Hill, 2003. s. 480-495.
66. SIAH, Cha. All that Glitters is Not Gold : Examining the Perils and Obstacles in Collecting Data on the Internet. *International Negotiation*, 2005, Vol. 10, s. 115-130.

67. SMITH, Philip, OLEKALNS, Mara, WEINGART, Laurie. Markov Chain Models of Communication Processes in Negotiation. *International Negotiation*, 2005, Vol. 10, s. 97-113.
68. SPANGLER, Brad. Zone of Possible Agreement (ZOPA). In BURGESS Guy, BURGESS, Heidi (Eds.). *Beyond Intractability*. Boulder : Conflict Research Consortium, University of Colorado, 2003 (online). staženo 28.1.2011 z <http://www.beyondintractability.org/essay/zopa/>.
69. THOMPSON, Leigh, HREBEC, Dennis. Lose-Lose Agreements in Interdependent Decision Making. *Psychological Bulletin*, 1996, Vol. 120, No. 3, s. 396-409.
70. THOMPSON, Leigh (ed.). *Negotiation Theory and Research*. New York: Psychology Press, 2006. 237 s. ISBN 1-84169-416-9.
71. THOMPSON, Leigh, DEHARPPORT, Rob. Social judgment, information feedback, and interpersonal learning in negotiation. *Organizational Behavior - Human Decision Processes*, 1994, Vol. 58, No. 3, s. 327-345.
72. THOMPSON, Leigh. *The Mind and Heart of the Negotiator*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2005. 434 s. ISBN 0-13-129375-3.
73. TJOSVOLD, Dean. The Cooperative and Competitive Goal Approach to Conflict: Accomplishments and Challenges. *Applied Psychology: An International Review*. 1998, Vol. 47, s. 285-313.
74. URY, William. *Jak překonat nesouhlas*. Praha : Management Press, 2001. 128 s. ISBN 80-7261-039-2.
75. VAN KLEEF, Gerben, DE DREU, Carsten, PIETRONI, Davide, MANSTEAD, Antony. Power and Emotion in Negotiation : Power Moderates the Interpersonal Effects of Anger and Happiness on Concession Making. *European Journal of Social Psychology*. 2006, Vol. 36, s. 557-581.
76. VAN KLEEF, Gerben, DE DREU, Carsten, MANSTEAD, Antony. The Interpersonal Effects of Anger and Happiness in Negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2004, Vol. 86, No. 1, s. 57-76.
77. VRIJ, Albert. *Detecting Lies and Deceit : Pitfalls and Opportunities*. Chichester: John Wiley & Sons, 2008. 488 s. ISBN 978-0-470-51624-9.
78. VYBÍRAL, Zbyněk. *Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci*. Praha : Portál, 2003. 175 s. ISBN 80-7178-812-0.
79. VÝROST, Jozef, SLAMĚNÍK, Ivan. *Sociální psychologie*. Praha: ISV – nakladatelství, 1997. 453 s. ISBN 80-85866-20-X.
80. WEINGART, L.R., KWON, S. Unilateral Concessions From the Other Party: Concession Behavior, Attributions, and Negotiation Judgments *Journal of Applied Psychology* 2004, Vol. 89, No. 2, s. 263–278.

15. Tabulky

Tabulka č. 1 – Výsledky 1. fáze – dyadická úroveň

Číslo dvojice	Kombinace pohlaví (0=2 muži, 1=žena, 2=dvě ženy)	Dohoda	Integrativita	Věk*	IIO-HS*	SVI-výsledek*	SVI-vztah*	Čas jednání (sec)	Aktivita - mluvení (sek/min, suma obou stran)	Počet distribučních technik (suma)	Počet integrovacích technik (suma)	Počet technik celkem (suma)
1	1	1	1	24	9	6,25	5,25	1145	59,73	36	3	39
2	1	1	0	26,5	9,5	4,875	4,875	997	37,75	6	11	17
3	1	0	0	21,5	13,5	5,375	5,25	1860	55,4	6	30	36
4	1	1	0	22,5	13,5	3,625	5	617	43,7	15	8	23
5	1	1	0	23,5	13	6,25	6,125	640	44,13	6	9	15
6	2	1	1	23,5	11	6,125	6,125	584	30,46	6	1	7
7	2	1	1	24,5	8	4,75	6	575	47,85	12	2	14
8	1	1	0	24,5	6,5	6	6,875	694	54,17	12	5	17
9	1	1	1	22,5	13	5,125	5,625	696	48,42	15	8	23
10	1	1	0	24,5	10	4,625	5	388	41,69	6	4	10
11	2	1	1	23,5	8	6,375	7	612	42,67	11	3	14
12	0	1	0	25	7,5	4,125	5,25	1414	53,04	19	19	38
13	2	0	0	23,5	13	4,5	4,625	1860	35,06	11	33	44
14	2	1	0	24,5	6	4,25	5,125	906	36,5	20	5	25
15	2	1	1	25,5	12,5	6,75	7	725	46,21	15	4	19
16	0	1	0	23	12,5	4,625	5,25	1688	35,37	6	22	28
17	2	1	0	24,5	10,5	4,875	4,625	1248	46,95	12	6	18
18	0	0	0	24,5	9,5	4,5	4,25	1860	50,6	31	5	36
19	0	0	0	21,5	10,5	5,375	5,75	404	35,63	6	3	9
20	0	1	0	28	12	4,25	5	1039	54,39	14	6	20
průměr		0,8	0,3	24,05	10,45	5,13	5,5	997,6	44,99	13,25	9,35	22,6
směrodatná odchylka		0,40	0,46	1,52	2,34	0,86	0,78	486,22	7,91	8,07	9,02	10,62

pozn. * takto označené kategorie byly získány průměrem z individuálních hodnot ve dvojicích

Tabulka č. 2 – Přehled všech statistických testů proměnných fáze 1

	Kombinace pohlaví	Dohoda	Integrativita	Věk*	IIO-HS*	SVI-výsledek*	SVI-vztah*
Kombinace pohlaví	x						
Dohoda	(3) $\chi^2 = 1,590$ df = 2 p = 0,451	x					
Integrativita	(3) $\chi^2 = 3,952$ df = 2 p = 0,139	(1) $\chi^2 = 3,895$ df = 2 p = 0,143	x				
Věk*	(3) $\chi^2 = 0,891$ df = 2 p = 0,640	(2) U = 14 Z = -1,732 p = 0,368	(2) U = 21,5 Z = -0,939 p = 0,801	x			
IIO-HS*	(3) $\chi^2 = 1,118$ df = 2 p = 0,572	(2) U = 19,5 Z = -1,185 p = 0,249	(2) U = 29 Z = -0,109 p = 0,958	(4) r = -0,523* n = 20 p = 0,018	x		
SVI-výsledek*	(3) $\chi^2 = 3,218$ df = 2 p = 0,200	(2) U = 28 Z = -0,379 p = 0,705	(2) U = 7,5 Z = -2,448 p = 0,011*	(4) r = -0,183 n = 20 p = 0,439	(4) r = 0,029 n = 20 p = 0,904	x	
SVI-vztah*	(3) $\chi^2 = 1,053$ df = 2 p = 0,591	(2) U = 1,331 Z = 0,183 p = 0,211	(2) U = 8,5 Z = -2,349 p = 0,016*	(4) r = -0,192 n = 20 p = 0,418	(4) r = -0,106 n = 20 p = 0,657	(4) r = 0,714 n = 20 p = 0,000	x
Čas	(3) $\chi^2 = 1,607$ df = 2 p = 0,448	(2) U = 15 Z = -1,609 p = 0,122	(2) U = 18 Z = -1,302 p = 0,220	(5) r = -0,12 n = 20 p = 0,960	(4) r = 0,153 n = 20 p = 0,521	(4) r = -0,288 n = 20 p = 0,219	(4) r = -0,521* n = 20 p = 0,018
Aktivita - mluvení (sec)	(3) $\chi^2 = 3,114$ df = 2 p = 0,211	(2) U = 30 Z = -0,189 p = 0,892	(2) U = 26 Z = -0,434 p = 0,713	(5) r = 0,212 n = 20 p = 0,369	(4) r = -0,118 n = 20 p = 0,621	(4) r = 0,057 n = 20 p = 0,813	(4) r = 0,020 n = 20 p = 0,934
Počet distributivních technik	(3) $\chi^2 = 0,332$ df = 2 p = 0,847	(2) U = 25,5 Z = -0,630 p = 0,554	(2) U = 24 Z = -0,665 p = 0,562	(4) r = 0,335 n = 20 p = 0,149	(4) r = -0,325 n = 20 p = 0,163	(4) r = -0,414 n = 20 p = 0,069	(4) r = 0,057 n = 20 p = 0,813
Počet integrativních technik	(3) $\chi^2 = 2,410$ df = 2 p = 0,200	(2) U = 22 Z = -0,949 p = 0,385	(2) U = 6 Z = -2,613 p = 0,007	(4) r = -0,110 n = 20 p = 0,645	(4) r = 0,466* n = 20 p = 0,038	(4) r = -0,280 n = 20 p = 0,232	(4) r = -0,442 n = 20 p = 0,051
Počet technik celkem	(3) $\chi^2 = 1,025$ df = 2 p = 0,599	(2) U = 19 Z = -1,23 p = 0,249	(2) U = 23,5 Z = -0,707 p = 0,492	(4) r = -0,007 n = 20 p = 0,978	(4) r = -0,405 n = 20 p = 0,077	(4) r = -0,405 n = 20 p = 0,077	(4) r = -0,462* n = 20 p = 0,041

1- chí kvadrát, 2 – Mann-Whitneyho test, 3 – Kruskal Wallisův test, 4 – Spearmanův koeficient korelace, 5 – Pearsonův koeficient korelace

Tabulka č. 2 – Přehled všech statistických testů proměnných fáze 1 (pokračování)

	Čas	Aktivita obou stran (sec/min)	Distributivní techniky	Integrativní techniky	Celkový počet technik
Čas	x				
Aktivita - mluvení (sec)	(5) $r = 0,204$ $n = 20$ $p = 0,388$	x			
Počet distributivních technik	(4) $r = 0,290$ $n = 20$ $p = 0,214$	(4) $r = 0,513^*$ $n = 20$ $p = 0,021$	x		
Počet integrativních technik	(4) $r = 0,670^{**}$ $n = 20$ $p = 0,001$	(4) $r = 0,043$ $n = 20$ $p = 0,857$	(4) $r = -0,126$ $n = 20$ $p = 0,596$	x	
Počet technik celkem	(4) $r = 0,859^{**}$ $n = 20$ $p = 0,000$	(4) $r = 0,361$ $n = 20$ $p = 0,118$	(4) $r = 0,552^*$ $n = 20$ $p = 0,012$	(4) $r = -0,606^{**}$ $n = 20$ $p = 0,005$	x

16. Přílohy

Příloha 1 – Inventář individualistické orientace – souhrn položkové analýzy, normy

Inventář má 2 části – první tvoří 3 položky adjektiv za použití nucené volby. Položky označené písmenem R jsou reverzní. N=77

	Korelace s HS	Obtížnost položky
<i>I. Nekonfliktní/Samostatný R</i>	0,433**	0,57
<i>II. Konfliktní/Skupinový</i>	0,522**	0,32
<i>III. Systémový/Neomylný R</i>	0,62**	0,22

* - významné na hladině 0,05

** - významné na hladině 0,01

Druhou část tvoří 40 položek s odpovědí souhlas/nesouhlas s výrokem

	Korelace s HS	Obtížnost položky
<i>1. Týmový úspěch je pro mě důležitější než osobní výhra. R</i>	0,36*	0,49
<i>2. Rád/a překonávám sám/sama sebe, nezáleží mi na výkonu ostatních.</i>	0,33*	0,46
<i>3. Při hledání řešení obvykle hledám pomoc druhých. R</i>	0,38*	0,49
<i>4. Chytrý jedinec vymyslí lepší řešení než skupina, protože neztrácí tolik času.</i>	0,52**	0,22
<i>5. Když jsem přesvědčen/a o své pravdě, nebojím se na druhého zatlačit.</i>	0,39*	0,73
<i>6. Obvykle jsem pevný/á při dosahování svých cílů.</i>	0,42**	0,70
<i>7. Obvykle se snažím uspokojit zájmy všech stran. R</i>	0,54**	0,27
<i>8. Pracovníci by si měli všimnout i úkolů ostatních. R</i>	0,30	0,22
<i>9. Často se chovám po svém přes nesouhlas okolí.</i>	0,40*	0,57
<i>10. Ani velmi chytrý člověk se nemůže rovnat dobře fungujícímu týmu. R</i>	0,33*	0,38
<i>11. Při práci je nejdůležitější celkový zisk všech zúčastněných. R</i>	0,43**	0,51
<i>12. Umím přenechat zodpovědnost ostatním lidem. R</i>	0,37*	0,32
<i>13. Je lepší připadat ostatním jako sobec, než se podřizovat přáním ostatních</i>	0,42*	0,38
<i>14. Člověk dosáhne cílů nejlépe, když ho nikdo jiný nerozptyluje.</i>	0,30	0,59

15. Když se lidé zablokují, je jakákoli domluva zbytečná a každý by si měl jít po svém.	0,44**	0,30
16. Touha po osobním obohacení je základem lidské motivace.	0,51**	0,65
17. Raději bych měl/a zlato z běhu na olympijských hrách, než abych byl/a členem vítězného týmu na mistrovství světa	0,32	0,38
18. Nebojím se jít do konfliktu, pokud jsem o své pravdě přesvědčen/a.	0,31	0,70
19. Dobrý výsledek je takový, na kterém všichni vydělají. R	0,30	0,27
20. Kdyby lidé potlačili své osobní zájmy, bylo by na světě lépe. R	0,51**	0,49
21. Každý by si měl hledět sám sebe.	0,53**	0,27
22. Téměř vždycky si jdu za svým cílem.	0,44**	0,65

Shrnutí pilotní administrace inventáře

	N	Minimum	Maximum	Průměr	St. odchylka
IIO	77	2,00	23,00	10,7532	4,45786

Příloha 2 – Inventář individualistické orientace – položky (1. fáze, modelové vyjednávání)

Kód	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Hrubý skór
1I	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	7
1B	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	11
2I	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	10
2B	0	0	0	0	1	0	0	1		0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	9
3I	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	16
3B	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	11
4I	1	1	1	1	0	0		1	1	0	0	1	x	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	18
4B	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	9
5I	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	18
5B	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	8
6I	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	18
6B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	4
7I	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	9
7B	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	7
8I	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	9
8B	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	4
9I	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	11
9B	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	15
10I	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	6
10B	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	14
11I	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	10
11B	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	6
12I	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	6
12B	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	9
13I	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	17
13B	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	9
14I	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	6
14B	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	6
15I	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	12
15B	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	13
16I	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	13
16B	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	12
17I	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0		1	1	0	0	1	0	0	0	1	10
17B	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	11
18I	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	8
18B	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	11
19I	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	10
19B	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	13
20I	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	8
20B	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	12

Příloha 3 – Inventář spokojenosti s vyjednáváním (SVI) – položky

Instrukce: U každé otázky prosíme zakroužkujete číslo od 1 do 7, které co nejpřesněji odpovídá Vašemu názoru. Může Vám připadat, že jsou si některé otázky podobné. Je to hlavně, aby byla zajištěna dobrá výpovědní hodnota dotazníku. Prosíme odpovězte každou otázku nezávisle na ostatních bez ohledu na jiných otázkách.

Pokud kvůli průběhu vyjednávání není možné určitou otázku zodpovědět, zakroužkujte NA. I pokud jste nedosáhli dohody, zkuste odpovědět co nejvíce otázek.

„Hmatatelný“ výsledek

1. Jak jste spokojen/a s vlastním výsledkem – tedy do jaké míry jsou podmínky dohody (nebo nedohody) pro vás výhodné?

1	2	3	4	5	6	7	NA
Vůbec ne			Středně			Úplně	
2. Jak jste spokojen/a s porovnáním vlastního výsledku s výsledkem druhé strany?

1	2	3	4	5	6	7	NA
Vůbec ne			Středně			Úplně	
3. Máte pocit, že jste v tomto vyjednávání “prohrál/a” nebo se vzdal/a bez boje?

1	2	3	4	5	6	7	NA
Vůbec ne			Středně			Z velké míry	
4. Máte za to, že podmínky vaší dohody odpovídají legitimním podmínkám, nebo objektivním kritériím (např. obvyklé standardy spravedlnosti, precedens, právní zvyklosti, obyčej v odvětví atd.)?

1	2	3	4	5	6	7	NA
Vůbec ne			Středně			Úplně	

Self

5. „Ztratil/a jste tvář“ ve vyjednávání?

1	2	3	4	5	6	7	NA
Vůbec ne			Středně			Z velké míry	
6. Cítíte se po tomto vyjednávání více nebo méně schopný/á jako vyjednávač?

1	2	3	4	5	6	7	NA
Cítil/a jsem se méně schopný/á			Necítil/a jsem se ani více ani méně kompetentní			Cítil/a jsem se více kompetentní	
7. Choval/a jste se podle svých vlastních principů a hodnot?

1	2	3	4	5	6	7	NA
Vůbec ne			Středně			Úplně	
8. Ovlivnilo toto vyjednávání kladně nebo záporně váš pohled na sebe nebo sebehodnocení?

1	2	3	4	5	6	7	NA
Záporně ovlivnilo mé sebehodnocení			Nemělo ani pozitivní, ani negativní vliv na sebehodnocení			Pozitivně ovlivnilo mé sebehodnocení	

Proces

9. Máte pocit, že druhá strana naslouchala vašim komentářům?

1	2	3	4	5	6	7	NA
Vůbec ne			Středně			Úplně	
10. Byla podle vás procedura vyjednávání spravedlivá?

1	2	3	4	5	6	7	NA
Vůbec ne			Středně			Úplně	
11. Jak jste spokojen/á s lehkostí (nebo obtížemi), se kterými jste dosáhli dohody?

1	2	3	4	5	6	7	NA
Naprost nespokojen/a			Středně spokojen/a			Úplně spokojen/a	

12. Brala druhá strana v potaz vaše přání, názory nebo potřeby?

1	2	3	4	5	6	7	NA
Vůbec ne			Středně			Úplně	

Vztah

13. Jaký celkový dojem na vás zanechal druhý vyjednaváč?

1	2	3	4	5	6	7	NA
Velmi záporný			Ani negativní, ani pozitivní			Velmi kladný	

14. Jak jste spokojeni se vztahem s druhou stranou v závislosti na tomto vyjednávání?

1	2	3	4	5	6	7	NA
Vůbec ne			Středně			Úplně	

15. Věříte kvůli vyjednávání druhé straně?

1	2	3	4	5	6	7	NA
Vůbec ne			Středně			Úplně	

16. Vytvořilo vyjednávání dobrý základ pro budoucí vztah s druhou stranou?

1	2	3	4	5	6	7	NA
Vůbec ne			Středně			Úplně	

Příloha 4 – Inventář spokojenosti s vyjednáváním (Subjective Value Inventory) – výsledky (1. fáze)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1I	6	6	6		7	2	6	4	7	6	5	6	6	6	6	6
1B	6	6	7	7	7	4	7	5	6	3	5	5	3	5	4	6
2I	5	5	5	6	7	4	3	4	5	3	7	5	5	5	5	5
2B	5	4	4	5	7	3	5	4	7	7	6	5	4	5	5	5
3I	6	5	7	5	7	6	6	6	6	5	6	4	6	6	5	4
3B	4	3	7	6	7	4	6	3	5	7	4	3	5	6	4	6
4I	3	4	6	5	5	4	6	5	6	5	7	4	6	6	4	6
4B	3	3	3	2	2	4	5	4	6	3	6	5	4	5	4	5
5I	5	7	7	6	7	4	6	4	5	6	7	6	6	6	6	7
5B	6	6	7	6	7	4	3	4	6	1	4	4	6	6		
6I	6	7	7	6	7	6	7	4	7	7	7	7	6	6	4	6
6B	6	7	4	6	7	4	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6
7I	5	5	7	4	7	4	6	5	7	6	6	6	5	6	6	6
7B	5	3	4	5	6	4	6	3	7	7	6	6	6	7	5	7
8I	4	7	6	4	6	4	7	3	7	7	6	7	7	7	7	7
8B	6	7	7	7	7	5	7	5	7	7	7	7	7	7	6	7
9I	6	6	4	3	7		5		7	6	4	6	6	5	7	6
9B	5	6	7	4	7	4	3	4	7	5	6	6	6	6	4	5
10I	4	6	7	4	7	3	7	4	7	7	7	6	7	7	4	3
10B	4	4	3	5	6	3	5	4	6	6	5	5	4	5	5	5
11I	7	7	6	4	7	4	7	4	7	7	7	7	7	7	7	7
11B	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7
12I	4	5	5	3	5	5	3	5	6	5	5	5	5	5	5	5
12B	4	3	4	5	6	4	5	5	5	5	5	4	7	5	6	4
13I	5	5	7	7	7	6	6	6	6	5	6	6	6	6	4	5
13B	1		5		4	2	4	2	5	3	1	2	4	4	4	4
14I	4	4	3	3	5	4	5	4	5	4	3	3	4	5	4	5
14B	4	4	6	6	7	3	7	5	6	5	5	3	6	6	6	5
15I	6	7	7	6	7	4	6	4	7	6	7	7	7	7	7	7
15B	7	7	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
16I	5	4	4	5	7	4	4	4	5	6	4	5	5	4	5	5
16B	5	6	3	5	7	5	7	4	7	6	5	6	5	6	6	6
17I	5	5	5	5	6	5	7	6	6	5	5	6	7	6	6	6
17B	6	4	7	2	7	6	6	6	7	7	7	6	3	2	5	2
18I	3		7		7	4	6	3	4	6		3	5	3	3	2
18B		4	4		6	5	7	5	6	5		4	6	6	4	5
19I	4	4	4		7	1	4	4	7	7	4	7	7	4	4	4
19B	6	7	7	4	7	4	5	4	6	4	5	7	6	6	6	4
20I	3	4	6	6	7	4	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6
20B	4	3	5	5	7	5	7	4	5	5	5	5	6	5	4	5
průměr	5	5	2	5	2	4	6	4	6	6	6	5	6	6	5	5

Příloha 5 - Výsledky 1. fáze

Závislost dosažení dohody a integrativity (Chí kvadrát)

	Observed N	Expected N	Residual
Integrativní dohoda	6	6,3	-,3
Dohoda bez integrativity	10	6,3	3,7
Nedosažení dohody	3	6,3	-3,3
Total	19		

Test Statistics

	VAR00006
Chi-Square(a)	3,895
df	2
Asymp. Sig.	,143

a 0 cells (,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 6,3.

Vztah dosažení dohody a ostatních proměnných (Mann-Whitney Test)

Ranks

	Dohoda	N	Mean Rank	Sum of Ranks
IIO_HS	,00	4	13,63	54,50
	1,00	16	9,72	155,50
	Total	20		
Cas_jednani	,00	4	14,75	59,00
	1,00	16	9,44	151,00
	Total	20		
SVI_Vysledek	,00	4	9,50	38,00
	1,00	16	10,75	172,00
	Total	20		
SVI_Vztah	,00	4	7,00	28,00
	1,00	16	11,38	182,00
	Total	20		
Věk	,00	4	6,00	24,00
	1,00	16	11,63	186,00
	Total	20		

Test Statistics(b)

	IIO_HS	Cas_jednani	SVI_Vysledek	SVI_Vztah	Věk
Mann-Whitney U	19,500	15,000	28,000	18,000	14,000
Wilcoxon W	155,500	151,000	38,000	28,000	24,000
Z	-1,185	-1,609	-,379	-1,331	-1,732
Asymp. Sig. (2-tailed)	,236	,108	,705	,183	,083
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,249(a)	,122(a)	,750(a)	,211(a)	,099(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: Dohoda

Vztah dosažení dohody a ostatních proměnných – pokračování (Mann-Whitney Test)

Ranks

	Dohoda	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Aktivita	,00	4	10,00	40,00
	1,00	16	10,63	170,00
	Total	20		
Integrativni	,00	4	13,00	52,00
	1,00	16	9,88	158,00
	Total	20		
Distributivni	,00	4	8,88	35,50
	1,00	16	10,91	174,50
	Total	20		
Suma_Technik	,00	4	13,75	55,00
	1,00	16	9,69	155,00
	Total	20		

Test Statistics(b)

	Aktivita	Integrativni	Distributivni	Suma Technik
Mann-Whitney U	30,000	22,000	25,500	19,000
Wilcoxon W	40,000	158,000	35,500	155,000
Z	-,189	-,949	-,630	-1,230
Asymp. Sig. (2-tailed)	,850	,343	,529	,219
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,892(a)	,385(a)	,554(a)	,249(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: Dohoda

Závislost uzavření dohody na věku jednotlivce (Mann-Whitney Test)

Ranks

	Dohoda	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Věk (indi)	,00	8	16,75	134,00
	1,00	32	21,44	686,00
	Total	40		

Test Statistics(b)

	Věk (indi)
Mann-Whitney U	98,000
Wilcoxon W	134,000
Z	-1,031
Asymp. Sig. (2-tailed)	,302
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,325(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: Dohoda

Závislost integrativy dohody a dalších proměnných (Mann-Whitney Test)

Ranks

	Integrativita	N	Mean Rank	Sum of Ranks
IIO_HS	,00	10	8,40	84,00
	1,00	6	8,67	52,00
	Total	16		
Cas_jednani	,00	10	9,70	97,00
	1,00	6	6,50	39,00
	Total	16		
SVI_Vysledek	,00	10	6,25	62,50
	1,00	6	12,25	73,50
	Total	16		
SVI_Vztah	,00	10	6,35	63,50
	1,00	6	12,08	72,50
	Total	16		
Věk	,00	10	9,35	93,50
	1,00	6	7,08	42,50
	Total	16		

Test Statistics(b)

	IIO_HS	Cas_jednani	SVI_Vysledek	SVI_Vztah	Věk
Mann-Whitney U	29,000	18,000	7,500	8,500	21,500
Wilcoxon W	84,000	39,000	62,500	63,500	42,500
Z	-,109	-1,302	-2,448	-2,349	-,939
Asymp. Sig. (2-tailed)	,913	,193	,014	,019	,348
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,958(a)	,220(a)	,011(a)	,016(a)	,368(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: Integrativita

Závislost integrativity dohody a dalších proměnných – pokračování (Mann-Whitney Test)

Ranks

	Integrativita	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Aktivita	,00	10	8,10	81,00
	1,00	6	9,17	55,00
	Total	16		
Integrativni	,00	10	10,90	109,00
	1,00	6	4,50	27,00
	Total	16		
Distributivni	,00	10	7,90	79,00
	1,00	6	9,50	57,00
	Total	16		
Suma_Technik	,00	10	9,15	91,50
	1,00	6	7,42	44,50
	Total	16		

Test Statistics(b)

	Aktivita	Integrativni	Distributivni	Suma Technik
Mann-Whitney U	26,000	6,000	24,000	23,500
Wilcoxon W	81,000	27,000	79,000	44,500
Z	-,434	-2,613	-,665	-,707
Asymp. Sig. (2-tailed)	,664	,009	,506	,480
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,713(a)	,007(a)	,562(a)	,492(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: Integrativita

Závislost integrativity na věku jednotlivce (Mann-Whitney Test)

Ranks

	Integrativita	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Věk (indi)	,00	28	20,48	573,50
	1,00	12	20,54	246,50
	Total	40		

Test Statistics(b)

	Věk (indi)
Mann-Whitney U	167,500
Wilcoxon W	573,500
Z	-,015
Asymp. Sig. (2-tailed)	,988
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,988(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: Integrativita

Závislost jednotlivých proměnných na kombinaci pohlaví ve dvojici (Kruskal-Wallis Test)

Ranks

	Kombinace_pohlavi	N	Mean Rank
Cas_jednani	,00	5	13,40
	1,00	8	9,50
	2,00	7	9,57
	Total	20	
Věk	,00	5	11,40
	1,00	8	9,00
	2,00	7	11,57
	Total	20	
SVI_Vztah	,00	5	8,40
	1,00	8	10,56
	2,00	7	11,93
	Total	20	
SVI_Vysledek	,00	5	6,40
	1,00	8	11,81
	2,00	7	11,93
	Total	20	
IIO_HS	,00	5	9,70
	1,00	8	12,19
	2,00	7	9,14
	Total	20	
Dohoda	,00	5	8,50
	1,00	8	11,25
	2,00	7	11,07
	Total	20	
Integrativita	,00	3	5,50
	1,00	7	7,79
	2,00	6	10,83
	Total	16	

Test Statistics(a,b)

	Cas_jednani	Věk	SVI_Vztah	SVI_Vysledek	IIO_HS	Dohoda	Integrativita
Chi-Square	1,607	,891	1,053	3,218	1,118	1,590	3,952
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,448	,640	,591	,200	,572	,451	,139

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Kombinace_pohlavi

Závislost jednotlivých proměnných na kombinaci pohlaví ve dvojici – pokračování (Kruskal-Wallis Test)

Ranks

	Kombinace pohlavi	N	Mean Rank
Aktivita	,00	5	11,20
	1,00	8	12,75
	2,00	7	7,43
	Total	20	
Distributivni	,00	5	11,40
	1,00	8	9,63
	2,00	7	10,86
	Total	20	
Integrativni	,00	5	11,90
	1,00	8	12,06
	2,00	7	7,71
	Total	20	
Suma_Technik	,00	5	12,50
	1,00	8	10,56
	2,00	7	9,00
	Total	20	

Test Statistics(a,b)

	Aktivita	Distributivni	Integrativni	Suma_Technik
Chi-Square	3,114	,332	2,410	1,025
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,211	,847	,300	,599

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Kombinace_pohlavi

Korelace mezi proměnnými

Spearmanův korelační koeficient

			SVI_Vysledek	SVI_Vztah	Cas_jednani	IIO_HS	Věk
Spearman's rho	SVI_Vysledek	Correlation Coefficient	1,000	,714(**)	-,288	,029	-,183
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,219	,904	,439
		N	20	20	20	20	20
	SVI_Vztah	Correlation Coefficient	,714(**)	1,000	-,521(*)	-,106	-,192
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,018	,657	,418
		N	20	20	20	20	20
	Cas_jednani	Correlation Coefficient	-,288	-,521(*)	1,000	,153	,117
		Sig. (2-tailed)	,219	,018	.	,521	,625
		N	20	20	20	20	20
	IIO_HS	Correlation Coefficient	,029	-,106	,153	1,000	-,523(*)
		Sig. (2-tailed)	,904	,657	,521	.	,018
		N	20	20	20	20	20
	Věk	Correlation Coefficient	-,183	-,192	,117	-,523(*)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,439	,418	,625	,018	.
		N	20	20	20	20	20

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Spearmanův korelační koeficient

		SVI_Vysledek	IIO_HS	SVI_Vztah	Suma_Technik	Integrativni	Distributivni	Aktivita
SVI_Vysledek	Correlation Coefficient	1,000	,029	,714(**)	-,405	-,414	-,280	,057
	Sig. (2-tailed)	.	,904	,000	,077	,069	,232	,813
	N	20	20	20	20	20	20	20

IIO_HS	Correlation Coefficient	,029	1,000	-,106	,140	,466(*)	-,325	-,118
	Sig. (2-tailed)	,904	.	,657	,557	,038	,163	,621
	N	20	20	20	20	20	20	20
SVI_Vztah	Correlation Coefficient	,714(**)	-,106	1,000	-,462(*)	-,442	-,168	,020
	Sig. (2-tailed)	,000	,657	.	,041	,051	,478	,934
	N	20	20	20	20	20	20	20
Suma_Technik	Correlation Coefficient	-,405	,140	-,462(*)	1,000	,606(**)	,552(*)	,361
	Sig. (2-tailed)	,077	,557	,041	.	,005	,012	,118
	N	20	20	20	20	20	20	20
Integrativni	Correlation Coefficient	-,414	,466(*)	-,442	,606(**)	1,000	-,126	,043
	Sig. (2-tailed)	,069	,038	,051	,005	.	,596	,857
	N	20	20	20	20	20	20	20
Distributivni	Correlation Coefficient	-,280	-,325	-,168	,552(*)	-,126	1,000	,513(*)
	Sig. (2-tailed)	,232	,163	,478	,012	,596	.	,021
	N	20	20	20	20	20	20	20
Aktivita	Correlation Coefficient	,057	-,118	,020	,361	,043	,513(*)	1,000
	Sig. (2-tailed)	,813	,621	,934	,118	,857	,021	.
	N	20	20	20	20	20	20	20

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Spearmanův koeficient korelace

		Suma_Technik	Integrativni	Distributivni	Cas_jednani	Věk	Aktivita
Suma_Technik	Correlation Coefficient	1,000	,606(**)	,552(*)	,859(**)	-,007	,361
	Sig. (2-tailed)	.	,005	,012	,000	,978	,118
	N	20	20	20	20	20	20
Integrativni	Correlation Coefficient	,606(**)	1,000	-,126	,670(**)	-,110	,043

	Sig. (2-tailed)	,005	.	,596	,001	,645	,857
	N	20	20	20	20	20	20
Distributivni	Correlation Coefficient	,552(*)	-,126	1,000	,290	,335	,513(*)
	Sig. (2-tailed)	,012	,596	.	,214	,149	,021
	N	20	20	20	20	20	20
Cas_jednani	Correlation Coefficient	,859(**)	,670(**)	,290	1,000	,117	,303
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,214	.	,625	,195
	N	20	20	20	20	20	20
Věk	Correlation Coefficient	-,007	-,110	,335	,117	1,000	,242
	Sig. (2-tailed)	,978	,645	,149	,625	.	,304
	N	20	20	20	20	20	20
Aktivita	Correlation Coefficient	,361	,043	,513(*)	,303	,242	1,000
	Sig. (2-tailed)	,118	,857	,021	,195	,304	.
	N	20	20	20	20	20	20

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Cas_jednani	Věk
Cas_jednani	Pearson Correlation	1	-,012
	Sig. (2-tailed)	.	,960
	N	20	20
Věk	Pearson Correlation	-,012	1
	Sig. (2-tailed)	,960	.
	N	20	20

Příloha 6 – Výsledky 2. fáze

1. Porovnání relativní úspěšnosti s náhodnou volbou (T-Test)

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
úspěšnost	170	,572931	,1324419	,0101578

One-Sample Test

	Test Value = 0.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
úspěšnost	7,180	169	,000	,0729310	,052878	,092984

2. Porovnání odhadovaného a skutečného výsledku (Chí-kvadrát)

Odhadovaný výsledek	Skutečný výsledek		součet
	dohoda	nedohoda	
Dohoda	1324	135	1459
Nedohoda	719	362	1081
součet	2043	497	2540

Chi-Square	231,7
df	2
Asymp. Sig.	,000

3. Porovnání rozdílů pokusné (s prezentací) a kontrolní skupiny (T-test)

Group Statistics

	Varianta	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
úspěšnost	0	84	,555909	,1194371	,0130317
	1	84	,595210	,1351932	,0147508

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
úspěšnost	Equal variances assumed	1,462	,228	-1,997	166	,047	-,0393003	,0196827	-,0781610	-,0004396
	Equal variances not assumed			-1,997	163,515	,048	-,0393003	,0196827	-,0781654	-,0004352

4. H3 a - Korelace mezi věkem a úspěšností

Correlations

		Věk	úspěšnost
Věk	Pearson Correlation	1	,180*
	Sig. (2-tailed)	.	,020
	N	168	168
úspěšnost	Pearson Correlation	,180*	1
	Sig. (2-tailed)	,020	.
	N	168	170

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

5. H3 b - Vliv pohlaví na odhad (t-test)

Group Statistics

	Pohlaví	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
úspěšnost	0	71	,586441	,1279866	,0151892
	1	97	,567595	,1292884	,0131273

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
úspěšnost	Equal variances assumed	,006	,939	,937	166	,350	,0188465	,0201074	-,0208528	,0585458
	Equal variances not assumed			,939	151,850	,349	,0188465	,0200758	-,0208174	,0585104

7. Analýza úspěšnosti odhalování dohody na základě dosaženého vzdělání

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
úspěšnost * Vzdělání	168	100,0%	0	,0%	168	100,0%

Report

úspěšnost

Vzdělání	Mean	N	Std. Deviation
1	,561268	87	,1265563
2	,581125	49	,1355773
3	,605891	32	,1214756
Total	,575560	168	,1286943

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
úspěšnost * Vzdělání	Between Groups (Combined)	,049	2	,024	1,479	,231
	Within Groups	2,717	165	,016		
	Total	2,766	167			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
úspěšnost * Vzdělání	,132	,018	,133	,018

8. Analýza úspěšnosti na základě SŠ/VŠ/práce

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
úspěšnost * Studium/Práce	168	100,0%	0	,0%	168	100,0%

Report

úspěšnost

Studium/Práce	Mean	N	Std. Deviation
1	,558805	87	,1270343
2	,563197	41	,1200167
3	,624672	40	,1315313
Total	,575560	168	,1286943

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
úspěšnost * Studium/Práce	Between	(Combined)	,127	2	,064	3,976	,021
	Groups	Linearity	,103	1	,103	6,432	,012
		Deviation from Linearity	,024	1	,024	1,520	,219
	Within Groups		2,639	165	,016		
	Total		2,766	167			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
úspěšnost * Studium/Práce	,193	,037	,214	,046

Post-hoc zjišťování rozdílů proměnných

Multiple Comparisons

Dependent Variable: úspěšnost

	(I) Studium/Práce	(J) Studium/Práce	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	1	2	-,0043914	,0239557	,982	-,061048	,052265
		3	-,0658663(*)	,0241583	,019	-,123002	-,008730
	2	1	,0043914	,0239557	,982	-,052265	,061048
		3	-,0614749	,0281045	,076	-,127944	,004994
	3	1	,0658663(*)	,0241583	,019	,008730	,123002
		2	,0614749	,0281045	,076	-,004994	,127944
LSD	1	2	-,0043914	,0239557	,855	-,051691	,042908
		3	-,0658663(*)	,0241583	,007	-,113566	-,018167
	2	1	,0043914	,0239557	,855	-,042908	,051691
		3	-,0614749(*)	,0281045	,030	-,116966	-,005984
	3	1	,0658663(*)	,0241583	,007	,018167	,113566
		2	,0614749(*)	,0281045	,030	,005984	,116966
Bonferroni	1	2	-,0043914	,0239557	1,000	-,062331	,053549
		3	-,0658663(*)	,0241583	,021	-,124297	-,007436
	2	1	,0043914	,0239557	1,000	-,053549	,062331
		3	-,0614749	,0281045	,090	-,129449	,006500
	3	1	,0658663(*)	,0241583	,021	,007436	,124297
		2	,0614749	,0281045	,090	-,006500	,129449

* The mean difference is significant at the .05 level.

Příloha 7 – Presentace (trénink hodnocení neverbálního chování)

snímek 1

Vyjednávání - trénink

Jak lépe rozumět
neverbálnímu projevu ve vyjednávání

Tomáš Mertin, 2008

snímek 2

Hodnocení vyjednávání

- Došlo k dohodě?
- Jakého výsledku dosáhli vyjednávači?
- Odhalí strany skrytý potenciál jednání?
- Tvrdost vyjednávání
- Aktivita vyjednávačů
- Spokojenost s výsledkem
- Vztah s druhou stranou

snímek 3

**Co hraje roli
na začátku vyjednávání**

- Síla pozice vyjednávače
 - Zda má jinou dobrou alternativu - pokud se nedohodne, nepřijde o tolik
- Schopnost dobře zhodnotit situaci
 - Dobrá příprava, pozornost, soustředění, zájem, inteligence...
- Aktuální emoce a pocity
- Individualistické/kooperativní zaměření

snímek 4

Vliv vstupních faktorů

- Dobrá počáteční pozice –
 - + vyšší zisky
 - +/- tvrdší vyjednávači,
- Soustředěnost, pozornost
 - + vyšší možnost odhalit potenciál, vyšší zisk
- Pozitivní emoce
 - + vyšší důvěra, šance na dohodu, spíše odhalí potenciál
 - mohou se spokojit s menším ziskem
- Individualistické zaměření/negativní emoce
 - + vyšší osobní zisk, +/- tvrdší vyjednávači
 - méně důvěry, riziko neuzavření výhodné dohody
- Velká ochota se dohodnout/kooperativní zaměření
 - + větší šance uzavřít dohodu, vyšší spokojenost se vztahem
 - menší šance odhalit kreativní potenciál k dohodě, někdy menší zisk

snímek 5

Neverbální projevy

- Vzdálenost mezi lidmi (odtažitost, blízkost)
- Poloha těla (předklon, záklon)
- Pozice paží a rukou (zkřížené, volné)
- Frekvence pohybů (poposedávání, mnutí brady, uhlazování oděvu apod.)
- Oční kontakt (dostatečný, vyhýbavý, přímý/zdola)
- Gestikulace (ukazování rukama)
- Mimika (výraz obličeje)

snímek 6

Neverbální projevy 2

Neverbální projevy mohou sloužit jako informace pro okolí o vnitřním stavu (máme dobrou náladu - usmíváme se).

Někdy jde o okamžitou reakci na podnět druhého (nelíbí se mi návrh – zamračím se a zkrčím ruce).

Tyto reakce je užitečné sledovat, jelikož často nesou informaci o skutečném záměru člověka (některé reakce nelze vůlí ovlivnit).

snímek 7

Návrhy interpretace neverbálního chování

- Úsměv - může jít o přátelskost, ochotu se dohodnout, ochotu sdílet informace – větší šance na dohodu
- Oční kontakt - zájem a soustředěnost na věc – lepší analýza situace, pro druhou stranu příjemnější jednání
- Hodně pohybů těla – nejistota – menší šance odhalit kreativní potenciál, menší zisk
- Předklon – zájem o to, co druhý říká, bude dosahovat většího zisku, bude snaha se dohodnout
- Vyhrovnání si rukávů, založené ruce v záklonu – tvrdý přístup

snímek 10

Děkujeme za pozornost
a přežeme mnoho zdu!!!

snímek 8

Návrhy interpretace neverbálního chování

- Nemluví, pozorně sleduje, co říká druhá strana – větší šance odhalit potenciál, dojít vyššího zisku
- Pohled do očí směřuje zdola nahoru – podbízí se druhému, bude ustupovat
- Založené ruce, překřížené nohy – nejistota, blok – malá důvěra, menší šance dojít ke kooperativnímu řešení

snímek 9

Tipy jak sledovat neverbální projev

- Nesnažte se sledovat všechny zde vyjmenované projevy chování, dívejte se na situaci jako na celek, detaily vystoupí samy.
- Sledujte neverbální projev i jako reakci na podnět druhé strany.

¹ Jako příklad absurdní situace můžeme uvést praxi z některých politických či pracovních vyjednávání, kdy existuje zákonem daný časový limit pro dosažení výsledku. Obdobně jako obyčejní lidé, i politici, odboroví předáci a manažeři často nechávají komplikované jednání na poslední chvíli, hodiny posledního dne plynou bez výsledku a o půlnoci strany stále nemohou dojít k dohodě. Aby se situace vyřešila, zastaví se hodiny v jednacím sále, všichni předstírají, že je jedna minuta před půlnocí, a jednají dále. Přestávky jsou omezeny na nezbytné minimum a jedná se, dokud není dosaženo výsledku. Ačkoli je za okny někdy již bílý den, na listinu dohody se napíše předchozí datum a čas 23:59.

² Znalost toho, jak aktivovat dyadické kreativní řešení problémů a dobře vyjednávat, se hodí například v manželském poradenství.

³ Jedná se o metodu, při které hodnotitelé mají k dispozici pouze krátký úsek záznamu, na jehož základě odhadují celek, případně další proměnné z něj vyplývající. Patrně nejcitovanějším článkem popisujícím metodologii tohoto přístupu je práce Ambadyové a Rosenthala (1993). Přístup bude podrobněji vysvětlen dále.

⁴ Angl. intra-individual negotiation, termín „vnitřní vyjednávání“ se také může použít pro jednání různých oddělení v rámci jedné organizace (angl. internal negotiation)

⁵ Tento termín jsme vytvořili podle Deuschova termínu „virtuální konflikt“ – viz Deutsch, 1973.

⁶ Detailně se tímto tématem zabývá psychoterapeutický směr transakční analýzy, viz např. dílo E. Berna, 1997.

⁷ Pojem BATNA již v češtině zdomácněl a i v odborné literatuře se setkáváme s jeho skloňováním. Tento pojem pochází z Harvardského centra pro vyjednávání a slouží pro určení alternativy, pokud se strany nedohodnou.

⁸ Pro seznámení s tímto přístupem odkazujeme čtenáře na Raiffu, 2002, s. 14 – 32.

⁹ Více o teorii her a konkrétních interakčních hrách např. v Camerer, 2003.

¹⁰ Kotevní hodnota je údaj na počátku určitého procesu, který stanoví základní úroveň, se kterou poté lidé porovnávají (někdy nevědomě) ostatní údaje. V případě vyjednávání jako kotva obvykle slouží např. první požadavek, významný precedent apod.

¹¹ Např. když účastníci výzkumu sčítali položky v řádech tisíců, odhadovali počet obyvatel méně známých zemí jako vyšší, než když předtím řešili příklady v řádech desítek

¹² Tento efekt se v našem výzkumu příliš neprojevil, vyjednavací nečekali na poslední minuty.

¹³ V české i překladové literatuře se rozmohl termín „principiální vyjednávání“ jako ekvivalent anglického originálu *integrative negotiation*. Ačkoli model vyjednávání autorů Uryho a Fishera, který se v angličtině nazývá *principled negotiation*, patří do integrativního směru vyjednávání, nejde o totéž. Tento model se vyznačuje čtyřmi pravidly, která by podle těchto autorů vyjednavací měli dodržet, pokud chtějí dosáhnout kvalitního výsledku. Lepší překlad by tedy byl „vyjednávání podle pravidel“. Výraz „principiální vyjednávání“ může svádět k domněnce, že jde o vyjednávání o principech a hodnotách. Proto používáme v celé práci termín „integrativní vyjednávání“ pro styl vyjednávání, kdy se osoba snaží dosáhnout co nejlepšího společného zisku, nikoli jen vlastního prospěchu.

¹⁴ Rád bych poděkoval Gregory Shelleymu za laskavé poskytnutí jeho disertační práce.

¹⁵ V anglicky psané odborné literatuře se kooperativní typ někdy označuje jako J – Joint Outcome, individualistický typ jako O – Own Outcome a soutěživý typ jako R – Relative Outcome.

¹⁶ Šlo o různé reakce jedinců na sto procentní kooperaci druhé strany.

¹⁷ Více informací o všech dotaznících je možné nalézt v Lewicki et al., 2003.

¹⁸ Pro detailnější popis aplikace metody odkazujeme zájemce na článek Smithe, Olekalns a Weingarta (Smith et al., 2005).

¹⁹ Výběr ukázek byl realizován tak, aby hodnotitelé nemohli hodnotit osobu, kterou znají.

²⁰ Pro více informací na téma genderových rozdílů ve vyjednávání odkazujeme čtenáře na Lewicki, Saunders, Barry, 2006, s. 375-386.

²¹ Pro použití v českých podmínkách jsme inventář přeložili z angličtiny; dotazník je v originále dostupný pro výzkumné účely na www.subjectivevalue.com

²² Design našeho výzkumu byl vytvořen na základě obecných principů metody thin slicing, teprve později jsme zjistili, že se náš postup částečně shoduje s metodou využitou ve výzkumu Ambadyové a Rosenthala.

²³ Při natáčení nebyl přesně stanovený začátek, vyjednavací zahajovali jednání sami, bez pokynu výzkumníka – proto i pořadí mluvčích na začátku odpovídalo přirozenému stavu věci

²⁴ Pokud nebude stanoveno jinak, použili jsme pro statistické testy významnosti hladiny $\alpha \leq 0,05$.

²⁵ Toto řešení je nejspornějším způsobem prezentace výsledků a vychází z postupu doporučovaným Leongem, Austinem, 2006.

²⁶ Po dohodě s vedením školy bylo neplnoletým studentům třetích ročníků nabídnuto se aktivity též zúčastnit, k jejich výsledkům však nebylo přihlédnuto ve výzkumu.