

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FILOZOFICKÁ FAKULTA



KATEDRA PSYCHOLOGIE

**Vyjednávání: obzory a meze psychologické analýzy
(výzkum vztahu potřeb v interpersonální oblasti)**

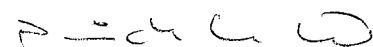
Diplomová práce

**Autor: Ivo Půda
Vedoucí diplomové práce: Doc. Karel Riegel, CSc.
Praha 2006**

Prohlášení:

Potvrzuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury.

V Praze dne 1. srpna 2006



Ivo Půda

Poděkování:

Děkuji v první řadě vedoucímu diplomové práce doc. Karlu Riegelovi, CSc., za citlivé vedení a za poskytnutí podnětných rad a připomínek. Dále děkuji všem, kteří přispěli do empirické části vyplněním dotazníků, i těm, kteří přispěli k jazykové úrovni textu. V neposlední řadě děkuji své rodině za celkovou podporu mé práce.

**Vyjednávání: obzory a meze psychologické analýzy
(výzkum vztahu potřeb v interpersonální oblasti)**

BSAH

ABSTRACT	6
I. ÚVOD	7
II. TEORETICKÁ ČÁST	8
1. Konflikt jako předmět vyjednávání	8
1.1 Definice konfliktu	8
1.2 Dělení konfliktů	8
1.3 Způsoby řešení konfliktů	9
2. Definice a kategorizace vyjednávání	11
2.1 Definice vyjednávání	12
2.2 Typy vyjednávání	13
2.3 Distribuční a integrační dohody	14
2.3.1 Procesy vedoucí k distribučním a integračním dohodám	15
2.4 Etapy vyjednávání	16
3. Psychologická perspektiva	17
3.1 Přehled psychologických výzkumů vyjednávání	18
3.1.1 Počátky psychologie vyjednávání	20
3.1.2 Rozdíly mezi jednotlivci	20
3.1.3 Situační proměnné	21
3.1.4 Perspektiva behaviorálního rozhodování ve vyjednávání	21
3.2 Znovuzrození psychologie vyjednávání	23
3.2.1 Společenské vztahy ve vyjednávání	24
3.2.2 Egocentrismus ve vyjednávání	24
3.2.3 Motivační iluze ve vyjednávání	25
3.2.4 Emoce a vyjednávání	25
3.3 Psychologická definice vyjednávací hry	26
3.3.1 Mentální modely ve vyjednávání	27
3.3.1.1 Individuálně zastávané mentální modely	27
3.3.1.2 Sdílené mentální modely	29
3.3.2 Sociální motivy a vzájemná závislost ve vyjednávání	31
4. Úhel pohledu teorie her	34
4.1 Typy her	35
4.2 Strategie vycházející z teorie her	36
5. Etika ve vyjednávání	37
6. Výběr komunikačního média	40

6.1 Argumenty pro přímou komunikaci ve vyjednávání	40
6.2 Argumenty proti osobní komunikaci ve vyjednávání	41
7. Kultura a vyjednávání	43
7.1 Vymezení kultury	43
7.2 Model mezikulturního vyjednávání	44
7.2.1 Přímá konfrontace	44
7.2.2 Individualismus versus kolektivismus	45
7.2.3 Egalitářství versus hierarchismus	46
7.2.4 Komunikační kontext	47
8. Pluralitní vyjednávání	48
9. Diplomacie a vyjednávání	50
9.1 Prostředky a struktura	51
9.2 Sociální spravedlnost	52
10. Shrnutí teoretické části	54
III. EMPIRICKÁ ČÁST	55
1. Úvod do empirické části	55
2. Vymezení předmětu šetření	55
3. Formulace výzkumných otázek a hypotéz	56
4. Zkoumaný soubor	57
4.1 Popis souboru	57
4.2 Základní charakteristiky souboru	57
5. Použité metody a jejich zdůvodnění	58
5.1 Zachycení interpersonálních potřeb	58
5.2 Zachycení sociálněhodnotové orientace	59
6. Vyhodnocení dotazníků	60
7. Vyhodnocení dat a jejich analýza	61
8. Shrnutí a diskuse	67
IV. ZÁVĚR	68
V. LITERATURA	70
VI. PŘÍLOHY	73

Abstract

Negotiation can be defined as the joint decision making between interdependent individuals with divergent interests. Whenever two or more people gather to exchange information with the intent of changing their relationship in some way, we can say, they are negotiating. Failure to negotiate constructively can have tremendous consequences for a variety of social and economic outcomes. The opening part of thesis traces conflict theory, short history of the psychological study of negotiation and definitions of negotiation short overview. The further part reviews emerging research areas, each of which provides useful insight into how negotiators subjectively understand the negotiation: mental models in negotiation; how concerns of ethics, fairness and values define the rules of the game being played; how the selection of a communication medium impacts the way the game is played; how negotiators organize and simplify their understandings; rebirth of social factors in the psychological study, including social relationships, egocentrism, motivated illusions and emotion. How culture affects negotiation processes and outcomes and how psychology can contribute to diplomacy is closing theoretical part. Critical in the development and outcomes of negotiations is the social value orientation - the preference for certain outcome distributions between the self and the interdependent other. Our research on social value orientations in negotiation influenced by interpersonal needs takes place in practical part.

ÚVOD

Ve své diplomové práci se zabývám psychologickým pohledem na vyjednávání. Snažil jsem se vycházet z minulých výzkumů a poznatků, mapovat oblast současného dění a reflektovat praktické přesahy. Rovněž nalézání hranic psychologické analýzy vyjednávání, poukazování na bílá místa a nástin budoucího rozvoje tvoří nedílnou součást mé práce. Jak je schopna psychologie přispět oblasti vyjednávání, kde jsou hranice, možnosti, úspěchy a nezdary této vědy ve vztahu k vyjednávání, jsou stěžejní otázky, které si pokládám. Teoretická část má za cíl poukázat na významné kroky a milníky výzkumů, podat přehledný obraz dosavadních směrů, shrnout a konfrontovat jejich výstupy, poukázat na stěžejní témata, která se ukázala k předmětu relevantní, a připravit půdu pro část praktickou. Praktická část má snahu nepatrně posunout ony meze, které byly načrtnuty v části teoretické, a přispět výzkumem k pokrytí další oblasti psychologie a vyjednávání.

Při vyjednávání jde o záměrný, racionální proces, v jehož průběhu se uplatňuje také složka emocionální. Cílem jednání je snížit napětí, odstranit averzi a změnit soupeřivý postoj na obou stranách. Proces řešení postupuje od shromáždění všech potřebných informací, jejich analýzy na základě věcného rozboru, přes promýšlení možností řešení k přijetí závěrečné dohody uspokojující společné zájmy. Řešení jeho účastníky má řadu zvláštností. Jednou z nejvýraznějších je, že partneri v této situaci jsou nuceni opustit svou původní účastnickou roli a hrát roli řešitelskou, což není vůbec snadné. Musí překonávat svou podrážděnost a podezíravost, přihlížet ke zjitřenému vnímání protivníka, k jeho možnému ukvapenému či vztahovačnému hodnocení, racionálně a rozvážně situaci posuzovat, hledat řešení a snažit se je realizovat. Prolínání účastnické a řešitelské role působí na obou stranách a vytváří různé kombinace vlivů. Účastníci přejímají kontrolu nad časovým limitem vyjednávání, obsahem a rozsahem vyjednávaných otázek, procesem řešení, výsledkem a následným dodržením dohody.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Konflikt jako předmět vyjednávání

Konflikty mezi lidmi vzbudily zájem nejen sociální psychologie, sociologie a teorií chování. Párové konflikty jsou intenzivně studovány experimentální psychologií a teorií her. Rozdělujeme sice konflikty do různých skupin a druhů, ale zároveň je třeba si uvědomit, že jednotlivé druhy se mezi sebou podmiňují a ovlivňují.

1.1 Definice konfliktu

Nerovnoměrnost poznání jednotlivých skupin konfliktních situací má na svědomí, že neexistuje jednoznačné vymezení konfliktu. Konflikt je podle jedněch takový případ rozporu, kdy napětí mezi póly dosahuje vrcholu a projevuje se vzájemným popíráním, křížením snah a zájmů s přímým bojem. Jiní definují konflikt na základě jeho vztahu k rovnováze a stabilitě systému. Další skupina charakteristik konfliktu jej chápe jako druh frustrace, střetnutí dvou nebo více protichůdných sil na cestě k cíli, k uspokojování potřeby. Konflikt lze rovněž pojímat jako situaci charakterizovanou rozporem, srážkou všeho druhu, více či méně závažnou, která vyústí v otevřené střetávání. V současné vědě se většinou upouští od jednostranných teorií, proto i my budeme uvažovat o konfliktu jako o všestranném a široce pojatém procesu, na který lze nahlížet ze všech předložených stran.

Studium konfliktu je velmi obsáhlé a my k našemu účelu zajdeme pouze tak daleko, jak je to nezbytně nutné pro pochopení předmětu vyjednávání.

1.2 Dělení konfliktů

V každém uspořádání, třídění jevů do skupin podle podstatných a shodných znaků spatřujeme důležitý nástroj našeho poznání, ale každá klasifikace má jen omezené možnosti. Je mnoho způsobů dělení konfliktů. Nejčastěji se setkáváme s rozdělením konfliktů **podle počtu zúčastněných osob** (intrapsychické, dyadické, skupinové a meziskupinové), **podle psychologické charakteristiky střetávajících se tendencí** (konflikt představ, názorů, postojů a zájmů) a **podle dalších používaných kategorií** (konflikty manželské, rodinné, rodičovské, pracovní, politické, obchodní, náboženské, rasové, mezinárodní aj.) (Holá, 2003).

Konfliktní situace je forma sociální situace a má svá specifika, kterými se od ostatních forem odlišuje. Porozumění těmto charakteristikám nám otevře pohled, proč často k vyjednávání dochází, co stojí za ním.

V konfliktních situacích, stejně jako ve všech ostatních sociálních situacích, hrají lidé určité sociální role (např. role účastnická, moralizující, provokující, řešitelská, evidující, distancující, nevšímavá atd.). Lidé v konfliktních situacích mohou měnit své role vědomě (např. v rámci strategií řešení) nebo nevědomě. Ne konflikt sám, ale způsob, jak ho prožíváme ve vědomí, určuje, jak se člověk konfliktní situaci zpracovává (Schweitzer a DeChurch, 2001).

1.3 Způsoby řešení konfliktů

Lidé mohou v náročných životních situacích reagovat rozmanitým způsobem: **zvýšeným úsilím** překážky překonávat, **rezignací** nebo **zaměřením na náhradní cíl**, **použitím některé z technik, které mají vést k překonání napětí a úzkosti** pramenící z nemožnosti dosáhnout cíle.

V odborné literatuře se nejčastěji vyskytuje toto dělení a řešení konfliktů:

- 1) **Spontánní řešení**
- 2) **Záměrné řešení**
 - a) řešení účastníky konfliktu
 - b) řešení další osobou

Mezi **spontánními technikami** řešení jsou uváděny tyto: agrese, únik, egocentrismus, regrese, fixace, rezignace, izolace, represe, negativismus, opačné reagování, potlačení a popření, disociace, projekce, identifikace, racionalizace, substitute, sublimace, kompenzace a somatizace. Uvádíme je zde proto, že některé z těchto mechanismů mohou, a často tomu skutečně tak je, vstupovat do vyjednávání, přestože v daném dělení jsou považovány za jiné řešení než vyjednávání.

Záměrné řešení konfliktů znamená, že buď účastníci sami, nebo nezúčastněné osoby převezmou iniciativu k ukončení a zvládnutí konfliktní situace. Člověk je díky tvořivé přizpůsobivosti schopen měnit obojí: jak vnější prostředí, tak vnitřní rovnováhu svých psychických sil (Holá, 2003). Faktory, které mají vliv na rozhodování lidí při výběru způsobu řešení konfliktů (soupeření, spolupráce), prokázaly výsledky řady pokusů. Křivohlavý (2002) je rozdělil na **osobnostní a situační faktory**. Soupeřivost upřednostňují lidé, jejichž osobnostní rysy je možno seskupit do následujícího trsu: autoritářské tendence, podezřavost, emocionální nezralost, etická poddajnost a nedostatek morálních principů. Situační faktory, které podmiňují rozhodnutí pro kooperativní řešení, musí poskytovat samotnou možnost kooperovat, vytvářet podmínky pro spolupráci. Zisk vyplývající ze spolupráce musí převyšovat zisk plynoucí ze soupeření, aby dostatečně motivoval. Účastníci volící kooperaci jsou v osobním kontaktu, mají možnost komunikovat, jejich vztah je vzájemně symetrický a existuje perspektiva dlouhodobého kontaktu. Situaci rovněž poměrně dobře rozumějí.

V záměrných řešeních je používáno nejrůznějších **strategií postupu**. Strategie postupu zde spočívá ve volbě určitých kroků v závislosti na celkové koncepci a perspektivě jednání (cíli a předpokládaném vývoji). Součástí základního dělení strategií je odlišení **podmíněných a nepodmíněných kroků**. Rozdíl je v tom, zda účastník váže své rozhodnutí na předchozí krok partnera či nikoliv. Bylo prokázáno, že podmíněné strategie jsou z hlediska řešení sporů účinnější než nepodmíněné (Holá, 2003). Sem patří např. strategie TFT (Tit-for-Tat) neboli „jak ty a mne, tak já na tebe“.

Mezi zaměřená řešení patří řešení další osobou, kdy oficiálně přizvanou institucí může být **soud, arbitr nebo mediátor** – každá z nich plní při řešení konfliktu jinou funkci. Jsou-li konflikty řešeny účastníky konfliktu, pak jsou na jednání o řešení přítomny pouze zúčastněné osoby. Vyjednávání bez zapojení třetích osob se nazývá **negociace (negotiaton)** a předmět není zúžen pouze na konfliktní vyjednávání, jak si ukážeme dále. V české literatuře se někdy používá pojem negociace, někdy český ekvivalent **vyjednávání** v tomto užším smyslu. Situace zatím není ustálená. Ve své práci volím termín vyjednávání ve smyslu negociace (negotiation), není-li uvedeno jinak (užší definice viz následující kapitola).

2. Definice a kategorizace vyjednávání

Rozdílnost stanovisek je v moderní společnosti naprosto běžnou věcí. Podobně jako věda má své procedury pro přibližování se pravdě, tak i praxe hledá postupy efektivního řešení sporů. Abychom situaci přiměřeně porozuměli, snažíme se nejprve zjistit, které elementy ji vlastně tvoří a čím jsou charakteristické. Naším prvním úkolem je tedy popis a utřídění (deskripce a klasifikace) předmětu vyjednávání. Naše zvědavost se ovšem neomezuje pouze na tyto otázky a cíle. Vyznat se a porozumět znamená víc než pouze popsat a utřídřit. Jednou z praktických úloh vědy i mé práce je dokázat předvídat. Predikce jako další úkol vědeckého poznávání rovněž vychází z popisu jevů. Na rozdíl od něho však svoji pozornost soustřeďuje na vztahy mezi těmito jevy.

2.1 Definice vyjednávání

Vyjednávání je forma sociální interakce, proces, ve kterém dvě nebo více stran usilují o vyřešení cílů, které vnímají jako neslučitelné (Brett, 2000).

Vyjednávání je proces, který probíhá mezi lidmi a týká se jejich postojů a očekávání, vzájemných odhadů síly a vnějších vlivů, projevů iniciativy, zajištění manévrovacího prostoru, správného načasování, zdvořilého vystupování, vytváření dobrých vzájemných vztahů. Vyjednávání je proces, jehož pomocí usilujeme o změnu počátečních rozdílů, nebo překonání překážek pomocí vzájemné výměny informací a požadavků mezi zainteresovanými jedinci, skupinami nebo organizacemi (Riegel, 1996 In: Štikar et al., 1996).

Kdykoliv si dvě nebo více osob vyměňují informace s cílem změnit jejich vztah určitým způsobem, vyjednávají (Stark a Flaherty, 2004).

Vyjednávání může být rovněž definováno jako diskuse mezi nezávislými stranami s rozdílnými zájmy s cílem dosáhnout vzájemné dohody (De Dreu, Giebels a Van de Vliert, 2000).

2.2 Typy vyjednávání

Vyjednávání může být **transakční mezi prodávajícím a kupujícím** či **zaměřeno na řešení konfliktů či sporů**. Oba typy úzce souvisí s vnímanou neslučitelností cílů (Brett, 2000).

Vyjednávání zaměřené na řešení konfliktů či sporů předpokládá, že k určitému zablokování při dosahování cílů již nastalo. Další rozdíl mezi transakčním a konfliktním vyjednáváním je v přítomnosti emocí v samotném procesu. V transakčním vyjednávání mohou být využívány pozitivní emoce jako lichocení k ovlivnění výsledků, či se můžou vyskytnout negativní jako hněv, zlost atd. V případě, že je konflikt příčinou vyjednávání, negativní emoce předcházejí. Tyto typy se vyskytují ve všech kulturách, každá z nich má však vyvinuty jiné mechanismy jejich zvládnutí.

Kritériem rozdělení vyjednávání podle dalších autorů je to, zda vyjednávání hájí zájmy či pozice klientů. Panuje však terminologická nejednotnost v pojmenování takových druhů vyjednávání. Riskin a kol. (1997, In: Holá, 2003) rozlišují **poziční a konstruktivní** vyjednávání, Plamínek (1994) **kompetitivní, kooperativní, virtuální a principiální**, rovněž lze v literatuře nalézt rozdělení na poziční **tvrdé a měkké** versus principiální.

Poziční (kompetitivní) vyjednávání se uplatňuje převážně v situacích, kdy se jedná o kvantifikovatelné jmění či předměty a partneři se musí dohodnout na tom, co a jak si rozdělit. Co jeden získá, druhý nutně ztratí. Vyjednávání se pohybuje v omezeném prostoru, vymezeném počátečními postoji. Tyto podmínky omezují prostor pro kreativitu a hledání netriviálních řešení. Vyjednávání vedená pozičně obvykle vyústí v řešení, kdy jedna strana se cítí jako vítěz a druhá jako poražený. Toto vyjednávání je typické pro situace, kdy je pro účastníky věcná stránka (problém a jeho řešení) důležitější než vzájemné vztahy. Věcná stránka se tlačí do popředí a procesní je často redukována na rituál. Ryze kompetitivní vyjednávání je typické pro situace, kdy účastníci předpokládají, že se vidí naposled, nezáleží jim na vzájemných vztazích a dále spolupracovat nechtějí či nemohou.

Oproti tomu cílem **konstruktivního (principiálního)** vyjednávání je uspokojit v maximální možné míře zájmy všech zúčastněných klientů. V souladu s tímto je snaha vytvářet strategie, které by pomohly zájmy klientů odhalit a zároveň zhodnotily jejich uspokojitelnost. Za charakteristický rys lze považovat „vlídně ve způsobu, tvrdě ve věci“ plus pružné měnění

vyjednávacích stylů. Uceleně zpracovali konstruktivní vyjednávání Fisher, Ury a Patton (1994) a to ve vztahu k vyjednávání pozičnímu:

Způsob vyjednávání

<u>Poziční</u>		<u>Principiální</u>
Měkké	Tvrdé	
Účastníci jsou přátelé.	Účastníci jsou protivníci.	Účastníci řeší problém.
Cílem je dohoda.	Cílem je vítězství.	Cílem je rozumný a efektivně dosažený výsledek.
Účastníci dělají ústupky.	Účastníci požadují ústupky.	Oddělují lidi od problému.
Jsou měkčí ve vztahu k lidem i problému.	Jsou tvrdí ve vztahu k lidem i problémům.	Jsou měkčí ve vztahu klidem, tvrdí ve vztahu k problému.
Důvěřují ostatním.	Nedůvěřují ostatním.	Řeší bez ohledu na důvěru.
Snadno mění své pozice.	Trvají na svých pozicích.	Zaměřují se na zájmy.
Činí nabídky.	Vyhrožují.	Využívají zájmů.
Neodkrývají zájmy.	Matou, co se týče zájmů.	Vyhýbají se stanovení limitů.
Akceptují jednostranné ústupky umožňující se dohodnout.	Vyžadují jednostranný prospěch jako cenu za uzavření dohody.	Hledají vzájemně výhodné varianty.
Hledají jedno řešení, které bude druhá strana akceptovat.	Hledají jedno řešení, které budou akceptovat jen oni.	Vypracovávají více variant, z nichž je možno si vybrat.
Trvají na dohodě.	Setrvávají na svých pozicích.	Využívají objektivních kritérií.
Snaží se vyhnout konfliktům.	Vyvolávají konflikty.	Chtějí výsledek vycházející ze standardů nezávislých na přání zúčastněných.
Ustupují nátlaku.	Používají nátlak.	Zdůvodňují argumenty a jsou jim otevření. Ustupují podstatě problému, ne nátlaku.

Poziční a principiální vyjednávání - srovnání (Fisher, Ury a Patron, 1994).

Kooperativní vyjednávání lze považovat za určitou formu konstruktivního, principiálního vyjednávání, kladoucí ještě větší důraz na kooperaci mezi partnery. Dohody takto vzniklé bývají velmi stabilní v čase a lidé, kteří při jejich vzniku spolupracují, mívají pocit spoluzodpovědnosti za jejich uskutečnění.

Virtuální vyjednávání není častý pojem a rozumí se jím vyjednávání pro vyjednávání. Partneři nemají zájem konflikt řešit vůbec, či alespoň ne v daném čase.

Typy vyjednávání lze rovněž rozdělit na **formální versus neformální** a **individuální versus reprezentativní**. Formální vyjednávání probíhají na určených setkáních, kde zúčastnění jedinci předem vědí co bude předmětem jednání a že samo jednání bude vedeno podle určitých pravidel a konvencí. Neformální vyjednávání probíhají každodenně na bázi kolegiálních a pracovních kontaktů, mezi nadřízenými a podřízenými, mezi členy rodiny a mnohdy si jej ani jako vyjednávání neuvědomujeme. Individuální vyjednávání znamená, že jeho účastník hovoří sám za sebe, reprezentativní pak, že vyjednávající zastupuje někoho a respektuje jeho pokyny co do obsahu i formy vyjednávání a konečného výsledku.

Specifikou bývá **krizové vyjednávání**, respektive vyjednávání v krizových situacích, které lze zařadit do skupiny řešení konfliktů a sporů. Krizové vyjednávání vedlo k úspěšnému vyřešení situací tisíců rukojmí, pokusů o sebevraždu a případů únosů po celém světě. Tento typ vyjednávání zdůrazňuje zpomalení situace incidentu, které má za cíl umožnit odreagovat emoce (hněv, frustraci, úzkost) a zmírnit negativní emocionální stav (Van Hasselt a Roman, 2004). K dosažení tohoto je používána metoda aktivního naslouchání, která má za cíl navázat vztah vyjednávajícího se subjektem a odplavit emoce ve vysoce riskantní situaci (Butler, Fuselier a Leitenberg, 1993). V anglosaské literatuře se používá pojem krizové vyjednávání (crisis negotiation) jako nadřazený pojem k vyjednávání u braní rukojmích (hostage negotiation).

2.3 Distribuční a integrační dohody

Výsledek konfliktního či transakčního vyjednávání může být čistě **distribuční dohoda**, **integrační dohoda** či **slepá ulička**. Distribuční dohody rozdělují **fixní zdroje** mezi skupiny. Rozdělení může být **rovnoměrné**, což je často nazýváno kompromisem, nebo **nerovnoměrné**. Integrační dohody rozdělují zdroje navýšené (Brett, 2000). Lze konstatovat,

že jen málo situací dopadá dle scénáře vítěz – poražený. Ve většině případů vyjednávání jsou příležitosti k navýšení zdrojů, přidání dalších sporných otázek či rozkouskování jednotlivých vyjednávacích témat na menší části. To vše jsou strategie, které slouží k minimalizaci zmíněného scénáře. Při rozšíření vyjednávání o další sporné body mohou být vyjednávací schopni vyměnit určité problémy nižší priority za problémy s prioritou vyšší či identifikovat problémy, které přinesou užitek oběma stranám.

2.3.1 Procesy vedoucí k distribučním a integračním dohodám

Procesy, které vedou k distribučním a integračním dohodám, se mírně liší mezi transakčním a konfliktním vyjednáváním. K pochopení těchto procesů je nezbytné porozumět jak jsou **informace a síla** využívány ve vyjednávání. Sílu v našem pojetí definujeme jako schopnost přinutit druhou stranu udělat ústupek, když by ho udělat nechtěla (Fisher, 1997a).

V transakčním vyjednávání je síla ekonomickou silou alternativ. Ekonomická síla stran je funkcí jejich vzájemné závislosti. Strana s nejlepší možností dosáhnout dohody je stranou nejsilnější. Brett (2000) odkazuje přímo na pojem **BATNA** – Best Alternative to a Negotiated Agreement - nejlepší alternativa k vyjednávané dohodě - autorů Fisher, Ury a Patton (1994). Jedná se o náhradní variantu, kterou má vyjednávací k dispozici pro případ, že k dohodě nedojde. BATNA je rozhodující pro motivaci ve vyjednávání, spoluurčuje podmínky, ve kterých se vyjednává, tím, že definuje vyjednávací prostor jako množinu možných dohod.

Ekonomická síla se může lišit jako funkce trhu a jako sociální postavení jednotlivých stran uvnitř trhu. Rovněž se používají normativní standardy spravedlnosti při dosahování dohod. Příklad těchto standardů zahrnuje spoléhání se na zaběhanou praxi nebo na dohody dosažené s jinými partnery (např. kupujícími či dodavateli). V řešení sporů k ekonomické a sociální síle, normativním standardům spravedlnosti, jsou uplatňovány také legální standardy při distribuci zdrojů.

Dva typy informací jsou při vyjednávání relevantní: **informace o síle stran a informace o zájmech stran** či důvodu, proč zaujaly pozici, kterou zaujaly (Brett, 2000). Informace o síle je relevantní jak v integračních, tak distribučních dohodách, protože v každé integrační dohodě se uplatňuje zároveň distribuce. Informace o zájmech jsou důležité při tvoření integračních dohod. S informací o přibližné síle druhé strany může vyjednávací usoudit:

- a) kdy **odstoupit** z vyjednávání s jistotou, že dohody nebude dosaženo,
- b) kdy více **zatlačit** na druhou stranu,
- c) kdy **akceptovat** dohodu.

Nicméně získání těchto informací nemusí být jednoduchý úkol. Za prvé, síla je vnímána jako určitá představa, psychologická reprezentace moci jednotlivých pozic při vyjednávání.

A samotná percepce síly, jako percepce čehokoliv obecně, je zatížena egocentrismem (lidé si přisuzují více síly než by si přisoudili jako neutrální pozorovatelé), argumenty druhé strany a samotnou roli zastávanou v dané situaci. Za druhé, představa síly je ovlivněna přesvědčením, lichocením a snahou vzbuzovat sympatie.

Tvorba dalších zdrojů je charakteristický znak integračních dohod spočívajících v **identifikaci kompromisů a vzájemně prospěšných alternativ**. Využití integračního potenciálu znamená znát priority a zájmy jak své, tak druhé strany. Informace o prioritách nám říkají, které sporné otázky jsou více či méně důležité při vyjednávání, informace o zájmech prozradí, proč mají tyto otázky důležitost jakou mají (Carnevale a Pruitt, 1992). Existují dvě cesty k získání takových informací, které jsou podkladem integračních dohod. Obě strany si zajistí sdílení informací o zájmech, prioritách a preferencích jako výchozí pozici či během samotného procesu vyjednávání či za pomoci chybovosti a heuristiky, což je cesta samozřejmě delší a komplikovanější.

2.4 Etapy vyjednávání

Pro lepší orientaci průběhu vyjednávání předkládáme následující etapy, ve kterých může tento proces probíhat:

- 1) dohoda o předmětu vyjednávání (může být explicitní), jednotlivé body, jejich pořadí
- 2) příprava
 - získání všech dostupných informací
 - odhad vlastních možností, formulace cílů, určení cílových bodů a bodů odporu
 - výběr a příprava týmu vyjednávачů

3) zahájení jednání

jedna strana přednese prohlášení, v němž

-vyhlásí svůj cíl plus jeho oprávněnost

-zdůrazní slabiny jakékoliv jiné varianty

druhá strana např.

-vyhlásí své stanovisko stejným způsobem a jednání se odloží

-vyjasní si především kompetence a prohlášení první strany otázkami, přehledy atd. a pak přednese své stanovisko (nebo se jednání odloží)

4) vyjednávací dialog

cílem je použít faktů, argumentů a otázek k tomu, aby se snížily naděje druhé strany a aby druhá strana změnila své stanovisko, aniž bychom my měnili své (nebo je měnili minimálně)

5) uzavření dohody

3. Psychologická perspektiva

Před stručným přehledem možných příspěvků psychologie můžeme zmínit Tetlocka a Goldgeiera (1999 In: Backenroth-Ohsako et al., 2000), kteří argumentují, že jakýkoliv přístup, který nerespektuje psychologické faktory, je neúplný. Je pravda, že jedinci pohybující se v politice a obchodu jsou pevně svázáni ekonomickou a politickou silou a není důvod se domnívat, že jejich počínání je bezchybné. Špatná kalkulace, neoprávněný optimismus, věrnost skupinám, pohledy do minulosti a mnoho s tím spojených procesů ohrožuje racionální rozhodování a tím vyjednávání. Jako potvrzení důležitosti, jakou hraje vyjednávání roli na různých úrovních a jak podstatně psychologie zasáhla tuto oblast, je relevantní odkázat se na přehled výzkumů psychologie vyjednávání.

3.1 Přehled psychologických výzkumů vyjednávání

Psychologický výzkum se zaměřil na roli **kognitivních faktorů, individuálních a kulturních charakteristik, motivačních faktorů** ovlivňujících úsudek a na **aktuální vyjednávací chování** včetně samotných **výsledků** vyjednávání.

Chování každé strany ve vyjednávání je výsledek výběrů založených na úsudku o vyjednávací situaci (Backenroth-Ohsako et al., 2000). Tedy **úsudek a rozhodování** hraje důležitou roli ve vyjednávání. Zaměření se na kognitivní faktory ve vyjednávání přivedlo výzkum k **sociální kognici, lidským informačním procesům a rozhodování**. Za základní kámen se považuje objevení **heuristik** (Tversky a Kahneman, 1974 In: Kleef a De Dreu, 2002), které mohou často trpět nepříznivými faktory v úsudku či rozhodování (jedná se o postup vyhledávání nových poznatků, který nevychází z hypotéz, ale spoléhá na to, že klíč k vysvětlení najde v pozorovaných jevech samotných). Kromě těchto zatěžujících faktorů vyjednávací čelí obtížím při snaze vyrovnat se se sociální složitostí situace. Tyto potíže mohou stát za příčinou, proč vyjednávací často neuspějí, přestože vzájemně prospěšná dohoda je očividná a realizovatelná. Předpoklad **fixního koláče** (termín odkazující na neschopnost navýšit zdroje či si tuto možnost alespoň uvědomit, nabídnout více než to, co leží před námi), **eskalace problémů** a **ignorace pohledu druhé strany** můžeme považovat za další z činitelů.

Další výzkum se zaměřoval na individuální charakteristiky, které systematicky ovlivňují proces a výsledky vyjednávání. Jak si ukážeme, výsledky přinášejí zlepšení v problematice vyjednávání, nejsou však zárukou optima. Za rozhodující pro úspěšné vyjednávání například na mezinárodní úrovni je považována především znalost, jak kulturní rozdíly brání či obohacují proces vyjednávání.

Výzkumy motivačních faktorů se zaměřovaly na témata, jak aspirace, cíle a zájmy ovlivňují proces a výsledek vyjednávání. Podle přístupu založeného na **teorii ekonomických her** (např. Roth, 1995 In: Murnighan, 1999) se aspirace mění podle míry užitečnosti a cílem pro vyjednávací je maximalizovat užitek. Další teoretický přístup založený na empirické podpoře se liší od prvně zmíněného tím, že cíl pro vyjednávací nemusí být jednodimenzionální a maximalizace vlastního užitku nemusí být primární (Carnevale a Pruitt,

1992). Některé výzkumy přinášejí částečné odpovědi na otázku, proč se vyjednávací úzce zaměřují na vlastní, místo společného zájmu.

Pravděpodobnost konfliktu mezi skupinami je větší, když skupiny reprezentují kulturu nebo subkulturu s dominantními rysy. Kulturní charakteristiky a jejich důsledky mají opodstatněnou roli ve výzkumu vyjednávání a tvoří jeden z pilířů psychologické perspektivy tohoto tématu, o čemž svědčí rozsáhlé výzkumy vztahu kultury a vyjednávání jak v minulosti, tak přítomnosti. Vyjádření **kulturní vzdálenosti** poměrujeme rozdílnosti jazyků, sociálními strukturami, náboženstvím, znaky každodenního života, normami a hodnotami. Co více, postupně je odhalován způsob, jakým kultura ovlivňuje vnímání, selekci, interpretaci a jednání na základě informací z prostředí. Psychologický výzkum nám rovněž odpovídá na otázku, které chování je z hlediska kultury sankcionováno, a které nikoli (Dyer a Gelfand, 2000).

Alokace materiálních zdrojů jako půda či voda často vede k mezinárodním konfliktům. Jakým způsobem a zda se tyto konflikty řeší, se týká široké veřejnosti. Je při řešení konfliktů přihlíženo pouze k současným zájmům vyjednávacích stran, nebo je také přihlíženo k zájmům dalších národů a budoucích generací? Jaké omezení to ukládá diplomatickému vyjednávání? Tyto a jiné otázky řeší výzkumy vztahující se k **diplomacii a vyjednávání**.

Z běžného pozorování lze vyvodit, že nevyřešený konflikt mezi vlastními a vzájemnými zájmy může zablokovat vyjednávání. Psychologický výzkum sociálních témat ve vztahu k vyjednávání se zaměřil na faktory, které ovlivňují jak je konflikt řešen a vyřešen.

Struktura sociálního dilematu, jednoho z klíčových témat ve vyjednávání, je identická s Vězňovým dilematem (viz dále), které je používáno teoretiky her mimo jiné k analýze vnitrostátních konfliktů. K tomuto tématu se vyjadřují především Dawes a Messick (1998 In: Backenroth-Ohsako et al., 2000), kteří svou psychologickou analýzou navrhuji některá řešení vhodná pro vyjednávání mezi národy, stejně jako k pochopení vnitrostátních rozepří.

3.1.1 Počátky psychologie vyjednávání

Vyjednávání bylo předmětem stovek experimentálních studií provedených psychology v šedesátých a sedmdesátých letech dvacátého století. Během tohoto období se studie vyjednávání především v sociální psychologii zaměřovaly na dvě oblasti: **odlišnosti jednotlivých osob a situační proměnné** ve vztahu k vyjednávání. V části, která následuje, projednáme všeobecné závěry, které pramení z těchto oblastí výzkumu, a vyzvedneme přesahy těchto závěrů do dnešních dnů. Protože se oblast sociální psychologie posunula směrem k výzkumu sociálního poznávání, vyjednávání, stejně jako mnoho dalších témat, ustoupilo z popředí zájmu.

3.1.2 Rozdíly mezi jednotlivci

Rubin a Brown (1975 In: Bazerman et al., 2000) doložili obsáhlou literaturu o rozdílech mezi jednotlivci ve vztahu k procesu a výsledku vyjednávání, a za podpory analýzy stovek zkoumání poukazují na problematičnost izolovaně pojímaných vlastností osobnosti k našemu předmětu bádání. V situacích, kdy mají rozdíly mezi jednotlivci vliv na vyjednané výsledky, je mohou anulovat nepatrné změny v situačních proměnných. Ačkoli stále existují ti, kteří věří v opravdu silný vliv rozdílů mezi jedinci na výsledky vyjednávání, např. Sterneberg a Soriano (1984 In: Barry a Friedman, 1998) skrze důležitost těchto rozdílů na zvládání konfliktu, mnoho autorů dospělo k závěru, že tyto prosté rozdíly nabízejí limitovaný potenciál předpovědět výsledky vyjednávání (Carnevale a Pruitt, 1992). Kromě toho je využití těchto rozdílů omezeno, protože nejsou zcela pod vědomou kontrolou.

Celý výzkum těchto izolovaně pojímaných vlastností osobností vlastně jenom potvrdil, že proces vyjednávání je složitý fenomén, do kterého vstupuje celá řada proměnných, mající za výstup **komplexní chování vždy ve vztahu ke konkrétním okolnostem**.

Zkoumání individuálních vlastností ve vztahu k vyjednávání inspirovalo zahrnutí dimenzí osobností do výzkumu, a to především pěti ortogonálních faktorů (otevřenost vůči zkušenosti nebo intelekt, svědomitost, extroverze, přívětivost, neuroticismus nebo emocionální stabilita), za pomoci různých metod, nejčastěji však NEO-PI či NEO-PI-R (Moberg, 1998). Je však pravdou, že ani tyto studie nepřinesly jednoznačné výsledky, proto se pozornost přesunula od

samotného vyjednávání k strategiím vyjednávání, které zahrnovaly např. konfrontaci, kompromis, vyhýbání se či kontrolu (**Organizational Conflict Instrument** tj. OCI – nástroje pro zvládání konfliktu) či individualismus, kooperaci a konfrontaci (**Social Value Orientation**, tj. SVO – sociální hodnotovou orientaci), při využívání zmíněných rysů Big Five. Tento proud v současnosti pokračuje a zdá se být přínosným i do budoucnosti.

3.1.3 Situační proměnné

V šedesátých a sedmdesátých letech objevily psychologické studie vyjednávání také řadu situačních/strukturálních proměnných. To jsou proměnné, které vymezují **kontext vyjednávání**. Ačkoliv studie situačních proměnných přispěla k pochopení vyjednávání, objektivní rysy vyjednávání jsou často mimo kontrolu vyjednávajících. Nedávný průzkum obrátil svou pozornost k tomu, jak vyjednávající chápou a vytvářejí problém vyjednávání, který je více (ačkoli ne zcela) pod jejich kontrolou. Dřívější studie vyjednávání bohužel neprozkoumaly vytváření a chápání struktury vyjednávání, ale měly tendenci nabízet údaje o dopadu objektivních alternativních struktur (Bazerman et al., 2000). Celkově se psychologické přístupy v tomto směru potýkaly s vážnými nedostatky a byly omezeně využívány ke zvýšení efektivnosti vědecké práce a postupu při vyjednávání. Jak bylo později poukazováno, tento problém nevězel v psychologické perspektivě, nýbrž v pečlivosti výběru, a opíral se o popis bez jasných zásad logiky a optimálnosti, na jehož pozadí mohlo být zhodnoceno vybrané chování.

3.1.4 Perspektiva behaviorálního rozhodování ve vyjednávání

Kognitivní revoluce v psychologii rovněž silně ovlivnila studii vyjednávání. V osmdesátých letech minulého století se výzkum posunul směrem ke **studii behaviorálního rozhodování** (Behavioral Decision Research – dále BDR). Vetší interakce výzkumných pracovníků umožnila studii této perspektivy rozhodování. Jeden proud studií vyjednávání se před rokem 1980 zaměřoval především na **teorii her a matematickou analýzu** vyjednávajících, kteří se chovali zcela racionálně. Pozornost se rovněž soustředila na poskytnutí nejlepší rady ústřednímu vyjednávající, což bylo klíčovým zlomem ve studii vyjednávání. Zprv se jasně potvrdilo, že je důležitější získat pečlivý popis protivníka spíše než předpokládat, že se protivník bude chovat zcela racionálně. Za druhé, představa o využití analýzy vyjednávání k poskytnutí rady nepřímou potvrdila, že se sami vyjednávající intuitivně neřídí čistě

racionálními strategiemi. Z hlediska psychologie je nejdůležitější, že byl poskytnut podklad pro dialog mezi výzkumnými pracovníky, a tím se vytvořila potřeba pochopit, jak se vyjednávající ve skutečnosti rozhodují. Další studie navázaly na danou strukturu. Popsali hlavní rysy psychologického chápání vyjednávání, které sloužilo k využívání popisu tak, aby mohly být stanoveny strategie zvyšující pravděpodobnost dohody. Devadesátá léta 20. století byla svědkem mnoha studií, které se věnovaly otázkám, které byly považovány za zcela nové. Toto dílo využívá oblast BDR jako základ, na kterém jsou založeny představy, jak se vlastně vyjednávající rozhodují. Oblast BDR vykresluje systematické způsoby, kterými se ti, již rozhodují, odchylují od optimálnosti nebo logiky. Předpokládá se, že jednotlivci se pokoušejí jednat racionálně, ale že jsou omezeni svou schopností racionality dosáhnout (Simon, 1957 In: Beersma, 1999). Tato oblast dovolila výzkumným pracovníkům apriorně předpovědět, jakým způsobem lidé učiní rozhodnutí, která jsou rozporuplná a založená na irelevantní informaci. Při prokazování těchto zkreslení, která vedou vyjednávající k odchýlení se od optimálně racionálního chování, nechceme popřít výkony, kterých je lidská psychika schopna. Dokážeme žít ve složitém sociálním světě s ohromující obratností a řešíme velmi složité problémy s lehkostí vyrážející dech, ale nejsme dokonalí. Lidské poznávání trpí různými předvídatelnými chybami a jsou to právě tyto chyby, které nám umožňují nahlédnout, jak lidská mysl funguje (Kahneman a Tversky, 1982 In: Bazerman et al., 2000). Klíčovým argumentem je, že **lidé spoléhají na zjednodušující strategie nebo kognitivní heuristiku**. Ačkoli jsou tyto heuristiky často užitečnými zkratkami, vedou také k předvídatelným chybám. Je to právě systematická a předvídatelná povaha těchto zkreslení, co činí tento předmět výzkumu tolik zajímavým.

Shrnutí konkrétní výstupů zmíněných studií vyjednávání systémem dvou stran naznačují, že vyjednávající mají následující tendence:

- a) být více koncesionářští (tj. vstřícní, otevření) ke specifikacím kladně koncipovaným, než ke specifikacím koncipovaným záporně;
- b) být chybně ovlivněni jistotami vyjednávání;
- c) být chybně ovlivněni informací, která je dostupná ihned;

- d) být příliš sebejistí a příliš optimističtí, co se týče pravděpodobnosti, že dospějí k výsledkům ve vlastní prospěch;
- e) chybně předpokládat, že koláč vyjednávání je neměnný (fixní), a propásnout příležitost vzájemných kompromisů, které by byly užitečné pro obě strany;
- f) chybně se domnívat, že jejich preference problémů jsou neslučitelné s problémy jejich protivníků;
- g) stupňovat konflikt i když racionální analýza přikazuje změnu strategie
- h) nebrat na vědomí stanoviska jiných stran;
- i) reaktivně znehodnocovat jakýkoli ústupek, který protivník učiní.

Perspektiva teorie behaviorálního rozhodování značně přeformulovala celý směr studií vyjednávání. Tato koncepce se odchytila od té předchozí s důrazem na to, jak se skutečné rozhodování liší od toho, co bylo předpovězeno hypotetickými modely. Cílem byl poskytnout takovou informaci, která by vedla k **odstranění zaujatosti**. Pokročíme-li dále, naším cílem je nastínit budoucnost studie vyjednávání, která bude stejně intenzivní, ale zároveň umožní větší pochopení psychologické úlohy.

3.2 Znovuzrození psychologie vyjednávání

Perspektiva BDR významně ovlivnila bádání a postupy vyjednávání. Nicméně mnoho autorů toto hledisko kritizovalo, protože nebralo v potaz příliš mnoho faktorů, které byly považovány ve vyjednávání za důležité. Novější studie obohacují tento přístup o další sociálně-psychologické proměnné, které rozšiřují perspektivu BDR. V těchto studiích se sociální faktory, o kterých se tvrdilo, že v předešlém průzkumu chybí, staly konkrétními předměty zkoumání. Nicméně tato nová psychologie vyjednávání akceptuje některá hlediska perspektivy starší, včetně pozadí racionality. Tento nový přístup zdůrazňuje následující čtyři skupiny otázek: **společenské vztahy, egocentrismus, motivační iluze a emoce**.

3.2.1 Společenské vztahy ve vyjednávání

Důležitost vztahů ve vyjednávání byla v historii této oblasti zaznamenána mnohokrát. Toto téma se však výrazně znovuobjevilo v devadesátých letech. Studium vztahů a vyjednávání může být rozděleno do 3 základních úrovní: **úroveň jednotlivce, dvojice a skupiny**. První úroveň zahrnuje studie o tom, jak jsou úsudky a preference individuálního vyjednávajícího ovlivněny společenským kontextem. Příkladem této práce je studie provedená Loewensteinem a kolektivem (1989, In: Bazerman et al., 2000), ve které bylo zjištěno, že nahlášené preference finančních odměn disputantů byly silně ovlivněny odměnami a vztahy s jejich hypotetickými protivníky. Druhá úroveň zkoumá, jak společenské vztahy mezi dvojicemi mohou ovlivnit procesy vyjednávání a jeho výsledky. Rovněž bylo několikrát názorně dokázáno, že určité chování, které se jeví neracionální z pohledu jedince, může být racionálně chápáno z pohledu dvojice. Na závěr třetí úroveň se zabývá vlivem vztahů na širší skupinu jednatelů. Jako příklad této třetí úrovně se zkoumalo, jaké jsou důsledky vztahů pro výběr partnera pro vyjednávání. Bylo prokázáno, že lidé nacházejí uspokojení v tom, mohou-li se spojit s lidmi, které již znají, spíše než vyhledávat nové partnery, i za cenu ztráty nalezení protějšku, který jim lépe vyhovuje.

3.2.2 Egocentrismus ve vyjednávání

Lze logicky tvrdit, že úsudky vyjednávajících nejsou zcela objektivní. Strany mají tendenci přeceňovat stanoviska, která jsou v jejich prospěch, což ústí v **zaujatost**, která se nazývá egocentrismus. Čím více byly strany ve studiích egocentrické, tím obtížnější bylo pro ně se dohodnout. Tento vzor byl opakován jak ve studiích, které využívaly finanční podněty při interpretaci, tak i v kontextu vyjednávání. Kromě toho výše zmíněný Loewenstein (1989, In: Bazerman et al., 2000) zjistil, že poskytováním více (neutrálních) informací egocentrismus roste. Ti zúčastnění, kteří obdrželi dodatečnou neutrální informaci, měli tendenci učinit přemrštěnější odhad nestranného výsledku. Zúčastnění také byli zaujatí, co se týče vybavení si předchozích informací. Lépe si pamatovali ta fakta, která byla v jejich prospěch.

Podstatná část studií tohoto období se zaměřila na vysvětlení tohoto egocentrického modelu chování. Přesvědčivý se zdá pohled Messica a Sentise (1983, In: Brett, Gillespie a Weingart, 2000), že preference jsou zásadní a okamžité, ale úsudky musí být stanoveny skrze úvahu,

a to je proces, který snadno podléhá zaujatosti. Rovněž dvojznačnost má za následek nejistotu kolem toho, jak by měl spravedlivý úsudek vypadat, a vyjednávatelé tak mají tendenci interpretovat spravedlnost způsobem, který je ve shodě s jejich prospěchem.

Experimentální vstupy, které snížily potenciální dvojznačnost, také snížily egocentrismus. Např. když hráči zastávají stejnou roli, jsou méně egocentričtí, než když je tomu naopak. Komunikace mezi jedinci, která jim umožňuje lépe pochopit situaci, egocentrismus také oslabuje.

3.2.3 Motivační iluze ve vyjednávání

Většina lidí vidí sebe, svět a budoucnost ve značně pozitivnějším světle, než tomu ve skutečnosti je (Taylor, 1989 In: Bazerman et al., 2000). Lidé mají také tendenci považovat se za lepší než ostatní, co se týče vlastností, které jsou „žádané“, a hodnotí se nerealisticky pozitivně. V oblasti vyjednávání zjistili, že na přednášce, kterou navštěvovali uchazeči o magisterské studium v oboru podnikání, 68 % studentů předpokládalo, že svými výsledky vyjednávání připadnou do horních 25 % (tzn. že jejich výsledky, kterých dosáhnou, budou tak dobré, že předstihnou zbylých 75 % studentů) (Bazerman et al., 2000).

Optimismus vyjednávatelů může být do jisté míry odvoditelný od nadhodnocování schopnosti řídit nekontrolovatelné události. Některé studie poukazují na fakt, že jeden z důvodů, proč strany ve hrách spolupracují, je představa, že jejich vlastní spolupráce započne i spolupráci druhé strany. Další důkazy poukazují na společenské náklady této pozitivní představy. Neúspěšní vyjednávatelé mají tendenci očernit své úspěšnější protějšky tím, že jejich úspěch přisuzují neetickým vyjednávacím taktikám či taktikám, ve kterých nespolupracují. Je pravděpodobné, že pozitivní iluze, obzvláště jsou-li doprovázeny egocentrismem a očerňováním oponentů, zvýší ztráty tím, že zamezí integračním přínosům a oddálí konečná ujednání.

3.2.4 Emoce a vyjednávání

Přehled čtrnácti knih zabývajících se vyjednáváním v americké produkci v letech 1970 až 1990 nezaznamenal u žádné z nich kapitolu věnující se emocím (Ogilvie a Carsky, 2003). Ačkoli laboratorně založený kognitivní přístup, přehlížel většinu emotivně-relevantních

proměnných, některé studie se důležitou rolí emocí ve vyjednávání zabývaly. Tyto studie došly logicky k závěru, že pozitivní nálady zvyšují tendence vyjednávajících zvolit strategii spolupráce a zvyšují jejich schopnost nalézt přínos v integraci (Bazerman et al., 2000). Rozčílení vyjednávající posuzují zájmy oponentů s menší přesností a dosáhnou nižších společných přínosů. Zlost (rozčílení) také způsobuje, že vyjednávající jsou ve svých preferencích sobečtější, a zvyšuje pravděpodobnost, že odmítnou výhodné nabídky v rozhodujících chvílích. V těchto pokusech prokázaly docela mírné manipulace značný efekt. Nicméně povahy emočních manipulací, které jsou cticky uskutečnitelné v laboratoři, mohou být dostatečně „chladné“, protože jsou kvalitativně odlišné od „vzrušených“ emocí, které vedou lidi k tomu, že považují význam emocí ve vyjednávání za tak závažný. Proto někteří autoři přisuzují emocím funkční význam a někteří poukázali na potenciální strategické využití emocí.

Emoce jsou proto současně považovány za klíčový element při procesu vyjednávání a je jim přikládán náležitý význam (Ogilvie a Carsky, 2003).

3.3 Psychologická definice vyjednávací hry

Domnívám se, že studie, které byly předloženy, poskytují základ pro budoucí rozvoj psychologické analýzy vyjednávání. Racionální pozadí těchto přístupů je klíčový faktor, který vytváří možnost užitečného dialogu s ekonomickou perspektivou. Je to také rozhodující ve vytváření psychologické oblasti, která umožňuje poskytovat informace vyjednávajícím. Jak však ukazují současní kritici, perspektiva výzkumu se nejprve zúžila, aby mohla vyvinout další silné stránky. Ačkoli nedávné zkoumání sociálních faktorů perspektivu opět rozšířilo, současní autoři spatřují ještě širší růst v analýze, **jak hráči definují a vytvářejí vyjednávací hry** - jak psychologicky, tak strukturálně. Definice vyjednávající hry je termín americké literatury vyjednávání, který znamená, jak vyjednávající chápou a vytvářejí problém vyjednávání a situaci okolo něj.

Ještě nedávno Branderburger a Nalebuff (1996 In: Bazerman et al., 2000) změnili hlavní předmět teorie her tím, že prokázali, že způsob, jakým soutěžící definovali hru, může být důležitější než manévry, které během hry učiní. V následující části zkoumáme tuto perspektivu a poukážeme na závěr, že to, jak strany hru chápou, je rozhodující činitel toho, jak hru hrají. Abychom mohli racionálně vyhodnotit situaci, potřebujeme znát skutečné

preference a mentální modely (viz dále) vyjednávacích, spíše než jednoduše vyvozovat, že akceptují nápomocnou strukturu, která se nabízí. Pochopení toho, jak vyjednávací rozdílně definují hru, může být klíčem k lepšímu porozumění, proč se strany nedohodnou, když si myslíme a vše nasvědčuje tomu, že by se dohodnout měli.

Na první pohled se toto zaměření zdálo návratem ke strukturálním studiím dominujícím v 60. a 70. letech. Avšak nové zaměření se soustřeďuje na to, jak vyjednávací definují a vytvářejí hru, spíše než na to, jak struktura hry předurčuje chování vyjednávacích. Bazerman a kol. (2000) tvrdí, že mentální modely vyjednávačů jsou ústředním prvkem k pochopení toho, jak je vyjednávací hra definována.

3.3.1 Mentální modely ve vyjednávání

V mnoha studiích, které se zabývají vyjednáváním, se předpokládá, že struktura vyjednávání zvnějšku určuje chování stran a že poznání a afekty stran zpětně ovlivňují strukturu. Ale studie mentálních typů vyjednávání poukazuje na to, že jak vnímají strany strukturu vyjednávání je vzhledem k vyjednávání zásadní a určující.

Pojetí mentálních modelů souvisí s některými dalšími psychologickými koncepty. Přestože rozeznáváme podstatný přesah v literatuře i v právě předkládaném přístupu, je chápání pojetí mentálních modelů odlišné ve vztahu ke scénářům a schémátům co do obsáhlosti a spoléhání se na sociální a kognitivní procesy. Bazerman a kol. (2000) definují mentální model jako **kognitivní pojetí očekávaného vyjednávání** – tj. pojetí, které zahrnuje pochopení sebe sama, vztahů mezi vyjednávacími, přisuzování vlastností druhým včetně vnímání a znalosti vyjednávacích struktur a procesů. Mentální modely mohou být zkoumány jako **individuálně pojaté kognitivní koncepty** nebo jako **sdílené definování**, které se vzájemně rozvíjí.

3.3.1.1 Individuálně zastávané mentální modely

Thompson a Hastie (1990 In: Murnighan, 1999) v integrační úloze přímo měřili, jak jednotliví účastníci vyjednávání vnímají strukturu tohoto procesu. Tázali se svých respondentů, zda struktura situace bere v úvahu integrační kompromisy, a zjistili, že se většina domnívá, že jejich zájmy jsou striktně v protikladu s těmi, které zaujímala druhá strana. Tato domněnka převládala ve většině různých problematik. Dále dokázali, že jednotlivci, kteří změnili své počáteční vnímání nebo mentální modely, tak učinili okamžitě na začátku výměny informací

a že domněnka pojetí fixního koláče vyústila do značné míry v předvídatelný výsledek, který nebyl z pohledu integrace přínosný.

Ve zkoumání toho, jak definice situace zastávaná jednotlivci ovlivňuje procesy a výsledky vyjednávání, se Larrick a Blount (1997 In: Bazerman et al., 2000) věnují otázce, proč jsou stupně kooperace odlišné v situacích, které se ve svých objektivních strukturách neliší.

Pomocí řady studií ukazují, že rozhodujícím rozdílem je, zda je druhá strana stavěna do role „žadatele“ nebo „příjemce“, či toho, kdo „odmítá“. Očividně když jsou strany stavěny do role žadatele, nevnímají svou roli tak, že mají právo odmítnout návrh druhé strany. Odmítnutí není v pravidlech považováno za vhodné chování předepsané mentálním modelem. Na základě kooperativního a kompetitivního modelu Larrick a Blount (1997 In: Bazerman et al., 2000) uskutečnili studii, ve které pojmenovali vyjednávací hry v asociaci na zmíněný model „Společenskou hrou“ a hrou „Wall Street“. Situace se během pár kol vyvinula tak, že zúčastnění ve Společenské hře spolupracovali téměř dvojnásobně než ve hře nazvané Wall Street. To, že jednoduše změnili název hry, změnilo mentální modely, které strany do situace vnesly, a s tím také definování toho, co bylo považováno za přijatelné či vhodné chování. Řada studií se rovněž věnovala otázce vytváření vhodných mentálních modelů nových situací, které jsou založeny na analogické úvaze. Jejich studie ukázaly, že když se lidé snaží pochopit situaci, ve které se ocitli, často využívají informace z minulých situací, které mají spíše společné povrchní než strukturální rysy.

Kromě definování situace, druhých stran a jejich zdrojů ve vyjednávání mohou být mentální modely uchopeny způsobem, jak lidé sami sebe ve vyjednávání vnímají. Montgomery (1998) vyvinul formální model strategické hry, ve které jsou hráči nuceni držet se meta-pravidel, která se shodují s jejich rolami v navozené interakci. Tudiž ve hrách s totožnou ekonomickou strukturou „obchodník (podnikatel)“ a „přítel“ budou jednat odlišně, a to způsoby, které budou odrážet jejich odlišné role. Centrálním principem **teorie rolí** je, že jednotlivci nezastávají neměnné role, ale že se jejich role během situace mění. „Obchodník“ a „přítel“ mohou být tatáž osoba v různých situacích. Tyto modely se mohou využít v běžných herních teoriích vyjednávání a vysvětlit tak nejedno zjištění. Montgomery (1998) tvrdí, že lidé v sociálních situacích bojují se stále se vracejícím problémem rozpoznání modelu.

3.3.1.2 Sdílené mentální modely

Mnoho autorů předpokládalo, že mentální modely jsou zastávány individuálně. Během navozené situace může jedna strana zastávat jeden model, zatímco strana druhá zastává ortogonální (tj. pouze částečně se překrývající) nebo dokonce protikladný model. V této části si dovolíme navrhnout, že je nepravděpodobné, že tyto nesouměrnosti budou během vyjednávání pokračovat (respektive máme zato, že vyjednávající rychle vytvářejí sdílené pochopení situace, stran a pravidel chování, jež lze akceptovat), neboť nejobsáhlejší část studií sdílených mentálních modelů je založena na základní domněnce, že tyto modely jsou **dynamické**. Fenomén přání jedné strany, který mění skutečnost pro všechny zúčastněné, je dobře popsán v literatuře stejně jako fenomén sebenaplnujícího se proroctví.

Ve zkratce mnohá literatura poskytuje důležité důkazy, že lidská přání aktivně provázejí sociální interakci a vytvářejí sociální svět, který odpovídá očekáváním zúčastněných. Zúčastnění, kteří jsou zapojeni do sociální interakce se chovají, jako kdyby jejich názory na druhé byly pravdivé a jako kdyby jejich cíle měly tendenci sloužit způsobem, který tyto názory potvrzuje. Důkazy tohoto účinku jsou dostatečně četné k tomu, aby existence tohoto jevu nemusela být zpochybňována. Ve vyjednávání tedy strany pomocí svých průkazných systémů vytvářejí interakci a její výsledky.

V komunikaci a antropologii se na studii konfliktu pohlíží skrze scénář vyjednávání, který je sdílený a dynamický. Ve studii komunikace samotná interakce (jak se během vyjednávání vyvíjí) přesně vymezuje smysl (úlohu) zapojených stran. V antropologických studiích je rozpor definován jako série interpretačních skutků, jež definují pochopení stran a přijatelné chování dalšího stupně rozporu. Carnevale a Pruitt (1993 In: Beersma, 1999) navrhnou, že vyjednávání znamená **společný scénář „prolínajících se rolí“**.

Fungující vztah je jedním ze společných scénářů, kde interakce probíhá podle předvídatelného, podmíněného způsobu a kde oboustrannost pracuje jako důležitý podprogram. Kdy a jak vyjednávající vyvolávají scénář fungujícího vztahu, závisí na síle vztahu. Co v případě modelů zastávaných individuálně zůstává pravdou, je, že normy a pravidla zastávaná jednotlivci budou tento scénář pravděpodobně doprovázet.

Studie vyjednávání do budoucna nastínily názor, že mentální modely mohou být vzájemně rozvíjeny během interakce. V jedné z prací, která se tímto přímo zabývala, byly stanoveny tři dimenze rozporů před a po vyjednávání: **vztah versus úloha, spolupráce versus vítězství a citový nebo osobitý přístup**. Bylo zjištěno, že struktury stran se vzájemně ovlivňují a během interakce se sblíží. Následovně tyto struktury ovlivňují individuální a společné monetární výsledky, stejně jako spokojenost s nimi.

Při zkoumání této otázky na jiné úrovni Carnevale a Priutt (1993, In: Beersma, 1999) poukázali na fakt, že chování vyjednávajícího je ovlivněno strukturou zisků a ztrát druhé strany. Ústřední vyjednaváč vysílá vzkaz, kterým sděluje strukturu, kterou se řídí (např. výnosy a užitky versus výdaje a náklady). Na oplátku odpovídající vyjednaváč vysílá zprávu, která tuto strukturu přijímá. Tudíž jestliže jedna strana se ve vyjednávání řídí strukturou ztrát, převážná část komunikace během vyjednávání bude tuto strukturu odrážet bez ohledu na strukturu druhé strany na počátku vyjednávání, tvrdí autoři.

Valley (nepublikováno, In: Bazerman et al., 2000) přímo zaznamenal proces interakce při distribučním vyjednávání dvou stran. Zjistil, že velmi krátká část počáteční interakce upevňuje mentální modely vyjednávajících. Výsledkem toho může být buď **důvěřivý**, nebo **soutěživý scénář** během vyjednávání. Jestliže strany nedosáhnou společného modelu interakce, je velmi pravděpodobné, že vyjednávání vyústí do slepé uličky nebo neslučitelných požadavků oproti dosažení sdíleného modelu.

Wegner (1991 In: Bazerman et al., 2000) navrhl, že se sdílené mentální modely v důvěrném vztahu nemusí spoléhat na interakci, ale jsou výsledkem sdílených systémů paměti. Poznává, že přátelé třídí, popisují a vyhodnocují informace o druhých a o sobě podobnou cestou. Zahrneme-li tuto práci do vyjednávání, stále větší počet informací poskytuje důkazy sdíleného modelu vhodného vyjednavacího chování mezi přáteli. Bylo zjištěno, že mnoho pozitivních výsledků, které plynou z přátelství, včetně bohatých komunikačních prostředků ve vyjednávání, jsou sjednány skrze sdílený scénář.

Vezmeme-li to jako celek, podstatná část předložených skutečností poskytuje důkazy, že proces a výsledek vyjednávání nemůže být zcela pochopen bez jasnějšího pochopení mentálních modelů vyjednávajících. Abychom tomuto jasněji porozuměli, psychologický výzkum musí navrhnout způsoby, jak prozkoumat přítomnost a role těchto modelů. Jestliže

chceme získat přesnější popisy vyjednávání a užitečnější návrhy řešení, musíme si více všimnout, jak jsou procesy a výsledky propojeny.

3.3.2 Sociální motivy a vzájemná závislost ve vyjednávání

Co zapříčiňuje **spokojenost** s výsledky vyjednávání? V této kapitole se budeme zabývat, jak vzájemná závislost ve vyjednávání více stran ovlivňuje spokojenost s výsledky u zúčastněných. Integrujeme **teorii vzájemné závislosti, sociálního srovnání a sociálněhodnotové teorie** pro vytvoření hypotézy o sociální (hodnotící) povaze spokojenosti s výsledkem vyjednávání.

Při zkoumání rozdílů v kvalitě jednotlivých závěrů byla nalezena pozitivní korelace mezi uspokojením a individuálním výsledkem, která však neplatí mezi uspokojením a skupinovým výsledkem (Brett, Gillespie a Weingart, 2000). Můžeme vycházet z toho, že pokud interpersonální závislost ovlivňuje vyjednávání, spokojenost vyjednávajícího bude záviset na obou výsledcích: jak na vlastním, tak na výsledku druhé strany. Lidská zkušenost je neodmyslitelně sociální: dokonce poznání, jeden z nejinternějších fenoménů, je silně ovlivněn širším sociálním kontextem (Weingart a De Dreu, 2000). Mnoho sociálně-psychologických teorií má jednotlivce jako svůj vrchol programu, ale přesto věnují relativně malou pozornost mezilidským procesům, které ovlivňují postoj jednotlivce, jeho chování a preference. Pro použití hlubšího sociálního a interpersonálního rámce k analýze vyjednávání se obrátíme k teorii závislosti.

Teorie vzájemné závislosti poskytuje překlenovací analytický rámec pro zkoumání, jak vzájemné působení jedinců ovlivňuje jejich motivy, preference a chování (Kelley, 1997). Ačkoli teorie závislosti má zřejmý význam pro přirozenost a fungování vnitřních duševních procesů, není to v první řadě teorie poznání. Místo toho teorie závislosti usiluje o pravdivé sociálně-psychologické vysvětlení vzájemného mezilidského působení. Předpokládá, že centrální prvky lidské zkušenosti nemohou být plně vysvětleny zaměřením se výhradně na individuálního jedince a jeho úroveň poznávacích a biologických procesů. Tato teorie aspiruje na logickou systematiku pro zkoumané vzorce vzájemného mezilidského působení a poskytuje rámec pro zkoumání a pochopení povahy sociálně-kognitivních fenoménů.

Teorie vzájemné závislosti se rovněž zabývala způsoby, kterými sociální účastníci transformují danou matici výsledků v efektivní matici, a to svými vlastními osobními interpretacemi, motivy konkrétních vztahů včetně sociálních norem.

Teorie předpokládá, že hodnocení interakce a výsledků je ovlivněno dvěma vnitřními standardy jednotlivce: **úrovní srovnávání** (comparison level – dále CL) a **alternativní úrovní srovnávání** (dále CL alt). CL vypovídá, zda závěry dosahují, překračují nebo nedosahují předchozí očekávání (úroveň aspirace v podmínkách vyjednávání), CL alt pak, zda závěry dosahují, převyšují nebo nedosahují dosažitelné alternativy (to jest BATNA čili Best Alternative to a Negotiated Agreement). Obě úrovně jsou přinejmenším zčásti sociálně definované.

V roce 1954 Festinger vydal práci s názvem **Teorie sociálního srovnávání** v Human Relation. Po období určité latence ve výzkumu v letech padesátých a začátkem šedesátých byla teorie opět uvedena na scénu Latensem v roce 1966 v Journal of Experimental Social Psychology. Podle této teorie vede k afiliaci možnost ocenění vlastní síly a slabosti, předností a nedostatků. Jiní se stávají subjektivním měřítkem, podle kterého jedinec oceňuje sám sebe. Brett, Gillespie a Weingart (2000) poukazují na fakt, že některé aspekty původní teorie musí být modifikovány, přesto teorie obsahuje cenné zdroje, které převádějí do výzkumu vyjednávání. Autoři nezkoumají samotné procesy sociálního srovnávání, nýbrž využívají tuto teorii jako širší rámec k výzkumu a porozumění sociálně-hodnotící dimenze, tj. uspokojení s výsledkem vyjednávání. Uspokojení z výsledku je emocionální odpověď na dojmy vztahující se k tomu, jaký je výsledek ve srovnání s dřívějším očekáváním.

Autoři rovněž poukazují na výzkum, který ukazuje, že spokojenost se životními výsledky závisí méně na objektivních okolnostech a více na porovnání s podobnými výsledky u jiných (např. Crosby, 1976; Diener, 1984 In: Brett, Gillespie a Weingart, 2000). Lidé se z počátku pokoušejí ocenit za použitím stanovených cílů, tedy prostředky nesociální povahy. Nicméně zřídka kdy pouze u tohoto principu vydrží, snad pro jeho nejednoznačnost, a přecházejí k hodnocení za pomoci srovnávání.

Vlastní funkčnost výsledků (aspekty nesociální povahy) plus rozdíl mezi naším výsledkem a výsledkem těch druhých (sociální povaha věci) by mohlo tvořit základ pro kalkulaci sociálního srovnávání.

Na základě teorie vzájemné závislosti je výsledek sociální interakce funkcí situace a osobního zapojení. Právě teorie motivační a sociálněhodnotové orientace (Messick a McClintock, 1968 In: Beersma 1999) poskytuje klasifikaci lidí s ohledem jak hodnotí dosažené výsledky pro sebe a pro ostatní. Sociálněhodnotová orientace (SVO – Social Value Orientation) prokázala předpověditelnost postojů, chování a rozhodování v různých souvislostech.

Badatelé identifikovali sedm typů této orientace:

nesobecká - maximalizování výsledku ostatních

soutěživá - maximalizování rozdílu mezi výsledkem vlastním a výsledkem těch ostatních

pro-sociální - maximalizování společného (propojeného) výsledku

rovnostářská - minimalizování rozdílu mezi výsledkem vlastním a výsledkem ostatních

spravedlivá - výsledek jako funkce vzájemného přispění

individualistická - maximalizování vlastního výsledku

maximalizující - maximalizování výsledku přinejmenším pro jednu stranu

Z původních sedmi typů se později z důvodu lepší čitelnosti a použitelnosti vyvinuly tři:

orientace kooperativní, kompetitivní a individualistická.

Dnes bývá výzkum vyjednávání obohacován o další prvky moderní psychologie, které jsou využívány k rozpoznání, porozumění a změnám disfunkčních, rozvratných a nekooperativních interakcí. K takovému cíli, ve snaze zlepšit sociální prostředí, byla použita také transakční analýza Erica Berneho (Dévényi a Somogyvári, 2002).

4. Úhel pohledu teorie her

V říjnu roku 1962 hrozilo světu reálné nebezpečí jaderné války. Sovětský svaz rozmístil na Kubě, pouhých sto čtyřicet kilometrů od amerického kontinentu, své atomové zbraně. Šlo o hrozbu, před níž Spojené státy nemohly zavírat oči. Každý špatný krok mohl způsobit katastrofu, při níž by zemřely miliony lidí. Obě světové velmoci musely toto dilema vyřešit co možná nejrychleji. Po několika dnech tvrdých jednání Sověti své rakety stáhli. Karibská krize byla nejen jedním z mezníků moderních dějin, ale také příkladem problému, se kterým se každý z nás setkal již mnohokrát - jak se co nejlépe rozhodnout v okamžiku, kdy nevíme, co si myslí ten druhý. Matematiky tento problém zaujal. Již více než sto let se snaží vypracovat model chování, který by vedl k nejlepšímu možnému řešení. Prvním úspěchem byl vznik nové disciplíny, která dostala jméno teorie her.

Teorie her je část aplikované matematiky, která studuje důležité situace, ve kterých si hráči vybírají rozdílné strategie ve snaze maximalizovat jejich návratnost. Teorie her se vyvinula jako nástroj k porozumění ekonomického chování, přesto je dnes využívána v mnoha studijních oborech od biologie po filozofii. Tato teorie zažila značný růst a první formalizaci před a v průběhu „studené války“, především ve vztahu k vojenským strategiím, a bývá v tomto období spojována se jménem Johna von Neumanna a tzv. **teorií „Vzájemně zajištěného zničení“** (Mutual assured destruction – MAD), která předpokládá, že při plném využití strategie plného jaderného útoku jednou nebo oběma stranami, bude výsledek zničení obou stran (jak útočící, tak bránící). Začátkem 70. let začala být teorie her aplikována na chování zvířat, včetně přirozeného výběru, politických vědách, etice a filozofii. Jako poslední začala využívat toto schéma počítačová oblast a to především ve vztahu k umělé inteligenci a kybernetice.

Teorie je úzce spjatá s vyjednáváním v tom smyslu, že se snaží najít racionální strategie v situacích, kde výsledek nezávisí jen na naší strategii a podmínkách trhu, ale i na strategiích zvolených ostatními hráči. Cíle jednotlivých hráčů mohou být rozdílné, ale mohou se i překrývat.

4.1 Typy her

Teorie her rozděluje své kategorie podle určitých formálních kritérií.

Hry s nulovým součtem a hry s nenulovým součtem

Ve hrách s nulovým součtem je celkový užitek pro všechny zúčastněné hráče a pro každou kombinaci strategie roven nule. Jinak řečeno, vítězný hráč získává na úkor ostatních.

Příkladem mohou být šachy. Vítěz získá pouze tolik, kolik jeho protihráči ztratí.

V realitě se většinou setkáváme s hrami s nenulovým součtem, protože některé výsledky přinášejí celkový čistý užitek větší nebo menší než nula. Opět jednoduše řečeno, zisk jednoho hráče nemusí nutně znamenat ztrátu hráče jiného. Například obchodní kontrakt za běžných okolností předpokládá kladný celkový výsledek, neboť každá ze zúčastněných stran na tom bude v konečném výsledku lépe, než by tomu bylo v situaci, kdyby se kontrakt neuskutečnil. Obecně je jednodušší analyzovat hru s nulovým součtem, které lze dosáhnout tím, že přidáme dodatečného fiktivního hráče a jeho prostřednictvím budeme kompenzovat výhry reálných hráčů. Tento princip je rovněž znám pod scénáři výhra-prohra (win-lose) či výhra-výhra (win-win).

Kooperativní hry

Kooperativní hra je založena na existenci vymahatelné dohody mezi hráči. V průběhu hry hráč jedná s ohledem na to, jaká je jeho dohoda s ostatními hráči. Hráči tedy navzájem spolupracují. Teorie kooperativních her vysvětluje fungování důvěryhodných dohod.

Důvěryhodnost dohody je úzce spjatá se stabilitou.

Axiomatické vyjednávání

Dva hráči mohou vyjednávat o velikosti svých podílů v rámci kontraktu. Teorie axiomatického vyjednávání umožňuje určit, jak velký podíl by měl být pro hráče přiměřený. Například Nashovo řešení vyjednávání vyžaduje, aby byl podíl dostatečně velký a účinný.

Charakteristické funkční hry

Namísto dvou hráčů může spolupracovat hráčů více, z důvodu dosažení lepších výsledků. Není však jasné, jak velký podíl z celého výsledku připadne na jednotlivé hráče. Jádro poskytuje přiměřený soubor možných podílů. Kombinace podílů je v jádře, ale neexistuje subkoalice, jejíž členové by mohli získat větší celkový výnos, než je podíl na koalici. Pokud však se podíl nenachází v jádře, někteří členové mohou být zklamáni a začínají uvažovat o vytvoření menší skupinky (subkoalice) s dalšími nespokojenými hráči.

Hra s úplnými informacemi

Ve hře s úplnými informacemi má každý hráč k dispozici stejné informace jako ostatní hráči. Tento typ her se vyskytuje v běžném životě zřídka a v teorii her se používá pro zjednodušení – jako aproximace skutečných, v realitě probíhajících jednání.

4.2 Strategie vycházející z teorie her

S teorií her je často spojován problém **Věžňova dilematu**. Hra získala název podle příběhu, kterým bývá nejčastěji uváděna: dva vězni mají na vybranou, zda budou svědčit jeden proti druhému - mohou tak ovlivnit výši svého trestu. Dilema jejich situace je v tom, že pokud budou oba mlčet, policie je obžaluje pouze z mírnějšího přestupku. Jestliže ani jeden nepromluví, budou na tom lépe, než když se navzájem obviní. Z hlediska každého z nich je však výhodnější, jestliže promluví, podrazí svého komplice a sám vyvázne bez trestu. Budou-li oba kooperovat („mlčet“), dostane každý z nich tři roky trestu (říkejme jim „odměna“); jestliže se navzájem podrazí, dostane každý pět let („trest“). Pokud se však jeden zachová neloajálně, zatímco druhý zůstane solidární, dostane solidární hráč deset let, kdežto neloajální bude propuštěn („pokušení“). Z toho plyne, že pokud váš spoluhráč podvádí, měl byste také podvádět. Dostanete pět let namísto deseti. A pokud náhodou spolupracuje, o to víc se vám vyplatí ho podrazit: budete propuštěn. Ať váš spoluhráč dělá cokoli, pokud ho podrazíte, vždy jen získáte.

V šedesátých letech hledali matematici se záplem východisko z temného důsledku Věžňova dilematu - ze zjištění, že jediným racionálním řešením je podraz. Tento závěr byl pramálo

oblíben, a to nejen pro zdánlivě nemorální důsledky, ale i proto, že odporoval situacím známým z běžného života. Kooperace je běžným rysem lidské společnosti; vzájemná důvěra je základem společenského i hospodářského života (Ridley, 2000).

Koncem 70. let se však začalo dít něco podivného. Do teorie her se pustily počítače. K velkému překvapení však hrály stejně jako lidé - vykazovaly sklon kooperovat. Roku 1979 byla vyhlášena soutěž, která měla tuto podivnost objasnit. Výzva matematikům, aby napsali programy, které by sehrály 200 kol hry proti všem ostatním programům, samy proti sobě a proti náhodně vybranému programu. Na konci soutěže měly být programy vyhodnoceny podle počtu získaných bodů.

Kanadský politolog Anatol Rapoport, který se zajímal o otázky jaderného zbrojení, sepsal primitivní program **Tit-for-Tat** alias **Půjčka za oplátku**. Hráč, který se řídí Půjčkou za oplátku, v prvním kole jednoduše spolupracuje a v dalších kolech se zachová tak, jak se k němu naposled zachoval protihráč. V podstatě se jedná o jiný název pro strategii oplácení. Tento program bezkonkurenčně vyhrál. Za ohromný úspěch Půjčky za oplátku může kombinace její vstřícnosti, oplácení, schopnosti odpouštět a čitelnosti. Chová se vstřícně, takže se nedostává do zbytečných konfliktů. Podrazy dokáže oplácet stejnou kartou, a tím protihráče odradí od trvání na tricích, které by na ni chtěli zkoušet. Dokáže odpouštět, takže může obnovit vzájemnou spolupráci. A konečně je dostatečně čitelná, což protihráče motivuje k dlouhodobé spolupráci (Ridley, 2000). Toto je výstup, který je ve vztahu k vyjednávání nesmírně důležitý, přes vědomí skutečnosti, že tento model zahrnuje čistou simulaci.

5. Etika ve vyjednávání

Morální zásady ve vyjednávání jsou nerozlučně svázány s definováním hry. K tomu, abychom pochopili, jaký druh hry se hraje, musíme sdělit **informace o pravidlech, hranicích a strategiích**, které jsou povoleny. Byly zaznamenány pokusy vyhodnotit přípustnost nejčastěji používaných taktik ve vyjednávání, které reflektují touhu formulovat všeobecné vyjádření etických směrnic, na základě kterých by mohla být hodnocena taktika a chování. Ačkoli etika na první pohled interpretace stanovuje jasné limity přípustných vyjednávacích strategií, mnoho důkazů na jejich užití ve skutečných situacích vyjednávání zdůrazňuje jejich **dvojznačnost a flexibilitu**.

Podle některých autorů je lhaní a klamání nedílnou součástí efektivního vyjednávání. Jistě se jedná o případ, že klamání se ve vyjednávání používá a může být účinnou strategií ke zvýšení vlastních výsledků. 90. léta byla svědkem aktivní debaty o etice klamání ve vyjednávání. Někteří tvrdili, že klamání ve vyjednávání musí být očekáváno, a je proto morálně přijatelné. Avšak jiní zastávali názor, že svět by byl lepší bez něj a že je to vždy morálně politováníhodné.

Zájmy, motivace a aktuální pohnutky ovlivňují **interpretaci** morálních zásad. Darley a Kronzon (1999) ukazují, že vnímání jednotlivců toho, jak se etika používá v konkrétní situaci, závisí v podstatě na tom, která pravidla upřednostňují. Ve svých průzkumech zapojili účastníky, kteří pozorovali eticky sporné klamání na videozáznamu pořízeném na jednání. Stoupenci na straně oběti vnímali tento čin jako trestuhodnější než ti, již byli na straně pachatele, nebo ti, již na to měli neutrální názor. Klamání ve vyjednávání narůstá, pokud podněty k tomuto chování rovněž narůstají. Je pravděpodobnější, že se tyto podněty objeví, jsou-li lidé individualisticky motivováni, než když jsou motivováni ke spolupráci.

Navzdory vlivu, kterým situační faktory působí na vnímání vyjednávajících, jak studie etických strategií tak běžné studie chování poukazují, že lidé podceňují rozdíly v konstruování a jsou příliš sebejistí v předpovědi jak vlastního chování, tak chování jiných (Sun a Tjosvold, 2001). Lidé jsou motivováni považovat se za morální a hodnotí se jako morálnější, než je průměrný člověk. Když se lidé chovají v rozporu s morálními zásadami, obhajují své chování jako sebeobranu či zapojují jiné obranné mechanismy. Očekávání vyjednávajícího, že jeho protivníci budou klamat, jsou ovlivněna jeho vlastní tendencí klamat. Tenbrunsel (1998 In: Bazerman et al., 2000) rozlišil peněžní částku, kterou můžou účastníci získat, budou-li jednat úspěšně. Účastníci, kteří mohli získat 100 dolarů očekávali, že je jejich protivníci budou podstatně více klamat, a byli více náchylní klamat než ti, kteří mohli získat pouze 1 dolar. Avšak očekávání účastníků, že jejich protivníci je budou klamat nebylo ovlivněno tím, zda protivník mohl získat 1 či 100 dolarů.

Nicméně může být obtížnější morální neshody vyřešit, pokud není jejich cílem překlenutí, ale morální bezchybnost založená na vnitřních subjektivních zásadách, především jsou-li tyto vnitřní zásady zkreslené. Tenbrunsel (1998 In: Bazerman et al., 2000) zastává stanovisko, že rozdíly v pochopení mezi stranami mohou ve skutečnosti vést k vyššímu očekávání nemorálního chování než k podnětům chovat se nemorálně. Neshody v etice mohou být

pravděpodobně trvalou součástí skutečných vyjednávání, na jejichž základě strany nemusí být motivovány usilovat o dohodu. Nicméně existence mnohočetných konfliktních modelů poctivosti nemusí vést k nerozřešitelnosti konfliktů. Bylo poukázáno, že rozdílná pravidla rozhodování mohou být použita současně. Někdy může být na samotné vyjednávání nahlíženo jako na nemorální. Když jsou záležitosti spojeny s „posvátnými“ hodnotami, kompromis nebo obchod se stává nadměrně složitý. Např. stanovení ceny lidského života nebo tvorba trhu nabízející lidské části těla. Nejenže lidé odmítnou obchod nebo kompromis týkající se posvátných záležitostí, ale dokonce zvažování těchto obchodů může být považováno za hanebné. Darley a Kronzon (1999) prozkoumali, jak lidé reagují na „výměny, jež jsou tabu“, které proti sobě staví posvátné hodnoty. Tabu výměny leží mimo povolené hranice hry a mají tendenci vyvolat reakce morálního pobouření, vyhýbání se a naprosté zamítnutí.

Fiske a Tetlock (1997 In: Bazerman et al., 2000) nedávno upřesnili model chybně použitých střetnutí transakčních struktur. Tvrdili, že **lidé kódují vztahy založené na:**

- a) společnosti;
- b) autoritě;
- c) rovnosti;
- d) mechanismech trhu.

Vnímání deviantního, nemorálního nebo tabuizovaného chování se pravděpodobně objeví v případě, kdy strany používají navzájem rozdílné modely. Ačkoli Fiske a Tetlock (1997 In: Bazerman et al., 2000) přímo nepodpořili žádný konkrétní způsob, jak na tabuizované výměny reagovat, mnozí zaujali radikálnější postoj. Poukázali, že každodenní rozhodování v životě nás nutí uzavřít obchod mezi hodnotami, kterých si vážíme, navzdory tomu, že obvykle za těchto podmínek naše volby takto nechápeme. V mnoha vyjednáváních, kdy jedna strana tvrdí, že tato záležitost je posvátná, tato záležitost ve skutečnosti posvátná není, ale **pseudo-posvátná**. Záležitosti jsou pseudo-posvátné, když vyjednávající zvažují o této záležitosti vyjednat, a to za předpokladu, že by jim byla nabídnuta adekvátní kompenzace. V podstatě se jedná o strategii navyšující cenu.

Ponecháme-li vyjednávací strategii stranou, pokrytecké požadavky posvátnosti můžou zapříčinit, že strany nedosáhnou až tak optimálních výsledků ve vyjednávání. Integrační vyjednávání závisí na schopnostech stran o jistých záležitostech mezi sebou diskutovat.

Tvrzení, že je něco posvátné, které vylučuje určité obchody a kompromisy, hru omezuje. Neochota zvážit obchod, protože je založen na posvátných hodnotách, může omezit soubor přípustných ujednání způsobem, který sníží hodnotu vyjednaných výsledků pro všechny strany, a to tak, že ve značně omezených oblastech přemění vyjednávání v bitvy „zvíťžit-či-prohrát“. Starosti ohledně etiky nebo posvátnosti fungují jako všeobecná pravidla povoleného a vhodného chování ve vyjednávání. Pravidla a povolené strategie vyjednávání definují morální směrnice. Vyjednávající mají tendenci rozhodovat o etické přiměřenosti trochu egocentricky a opět dávají přednost těm pravidlům, která slouží v jejich prospěch. Nicméně si mohou také uškodit tím, že budou-li prezentovat některé záležitosti za posvátné, i když ve skutečnosti nebudou, omezí hru a tím i svou schopnost nalézt integrační kompromisy.

6. Výběr komunikačního média

Jeden ze způsobů, jak mohou vyjednávající ovlivnit mentální model, který zastávají jiné strany, je výběr komunikačního média. Se vstupem do nového tisíciletí jsme svědky rozrůstajícího se světa komunikačních kanálů zprostředkovaných technologicky (např. telefon, fax, expresní pošta, videotelefon a elektronický mail). Zatímco v 60. letech se o vlivu komunikačních médií na proces vyjednávání a chování vůbec příliš nevědělo, dnes se výzkumníci všeobecně shodnou na tom, že sdělovací prostředek ovlivňuje sociální konflikty mnoha důležitými způsoby (Fisher, 1997b). Technologie, kterou při vyjednávání využíváme, ovlivňuje naše definování vyjednávací hry a chování, které pro interakci považujeme za vhodné. Proto z pohledu individuálního vyjednávajícího může být výběr sdělovacího prostředku významný vzhledem k procesu a výsledkům vyjednávání. V této části nastíníme problematiku zjišťovanou mnoha výzkumy komunikace a to, zda mají vyjednávající vyhledávat komunikaci z očí do očí (face to face), kterou budu následně nazývat komunikací přímou.

6.1 Argumenty pro přímou komunikaci ve vyjednávání

Většina výzkumných pracovníků, která se dopadem sdělovacích prostředků zabývala, vytvořila pojem různých forem médií ve spojitosti se „**společenskou přítomností**“. To znamená, že přímá „tvář v tvář“ komunikace je na nejvyšší úrovni sociální přítomnosti, následuje ji komunikace audio-vizuální, audio a nakonec psaná nebo zprostředkovaná pomocí technologie. V provedených studiích umožnila zúčastněným přímá komunikace rozvíjet

silnější vztah a spolupráci než pouze audio (zvuková) komunikace. Vyjednávající mluvili častěji pravdu v přímém vyjednávání než při využívání jiných sdělovacích prostředků. V nacvičování vyjednávání dvou osob, které bylo založeno na asymetrické informaci, bylo zjištěno, že zúčastnění, kteří vyjednávali přímo, dosáhli vyššího společného přínosu díky vyšší intenzitě pravdomluvnosti než ti, kteří vyjednávali po telefonu nebo písemně.

V hře, kterou při modelování použil Valley a kol. (1995 In: Bazerman et al., 2000), byl prodejce ve výhodě co do množství relevantních informací. Nakupující více důvěřovali verbální interakci, než písemné, bez ohledu na to, zda se verbální komunikace konala osobně či po telefonu. Nicméně důvěryhodnost byla nejvyšší v interakci osobní. Jinými slovy, pravděpodobnost klamání může být méně častá v osobní interakci, což by zvyšovalo pravděpodobnost vzájemných dohod, zatímco podezřívavost z klamání a skutečné klamání může být vyšší v souvislosti s písemnou interakcí, což by zvýšilo pravděpodobnost vzniku slepé uličky.

V interakci po telefonu se nezdálo, že by hráči sdíleli tentýž mentální model. Zdálo se, že nakupující pracují s modelem založeným na důvěryhodnosti, zatímco prodejci s modelem, který umožňuje klamat. Výsledkem bylo zvýšení pravděpodobnosti vzniku špatné dohody pro důvěřivého nakupujícího. Značná část významů sdělení se rovněž skládá z neverbálních signálů. Proto není překvapivé, že odstranění těchto signálů může snížit jasnost sdělení. Důkaz pro toto tvrzení můžeme najít ve výsledcích studií, které využily vnik dilematu. Bez přítomnosti jasné komunikace zúčastnění hůře koordinovali své kroky (ve smyslu postupu v procesu vyjednávání), aby dosáhli vzájemné spolupráce.

Výzkum vlivu interpersonální komunikace na výsledky vyjednávání odhalil nižší míru agresivních záměrů u žen než u mužů (Haines a Watson, 1996), poukázal na významný podíl interpersonálních dovedností získaných tréninkem na výsledky nejen mezinárodního vyjednávání a doporučuje tvorbu takovýchto programů.

6.2 Argumenty proti osobní komunikaci ve vyjednávání

Nehledě na dříve zmíněné výhody komunikace vedené osobně, může být za určitých podmínek komunikace po telefonu nebo pouze pomocí jiných kanálů přesto upřednostňována. Ve studii Frye a Lewise (1985 In: Barry a Friedman, 1998) používali individualisticky

orientovaní vyjednávači v nepřímé komunikaci méně nátlakových taktik. Studie rovněž našla účinky zvyšující napětí v přímé komunikaci, když byli vyjednávající více zodpovědní nebo když došlo ke spojení vyjednávajících, u kterých se daly zaznamenat vlastnosti jako vypočítavost, amorálnost, prospěchářství a dále, že za určitých podmínek upřený pohled druhé strany může být interpretován jako snaha mít převahu. Frye a Lewis (1985 In: Barry a Friedman, 1998) si všimli, že negativní důsledky, které někdy osobní interakci doprovázejí jsou ve shodě se **Zajoncovou teorií**, že zřejmá přítomnost druhých může vyvolat větší ostražitost. Ostražitost vede k dominantním behaviorálním odezvám a dominantní behaviorální odezvy na konflikt mohou zahrnovat útok či ústup. Proto za podmínek vysoké ostražitosti může čistá audio komunikace umožnit kultivovanější a přizpůsobivější vyjednávací strategie. Ačkoli může mít psaná komunikace také některé z těchto uklidňujících vlivů, konkrétně komunikace pomocí e-mailu může věci zhoršit spíše než zlepšit. Když sdělovací prostředek jako e-mail postrádá společensky zapojené signály, mají lidé tendenci být v komunikaci rozhodnější, a to dokonce až do okamžiku narušení hranice společensky přijatelného chování.

Tato skutečnost se vysvětluje díky redukci úzkosti nebo díky snížené pozornosti věnované společenským normám, pravděpodobně na základě pocitu anonymity. Dubrovsky a kol. (1991 In: Bazerman et al., 2000) zjistili, že mezi 24 čtyřčlennými skupinami (které o něčem rozhodovaly) komunikujícími pomocí PC se ve 102 případech lidé chovaly sprostě či impulsivně, zatímco v dalších 24 skupinách, které komunikovaly přímo, se objevilo pouze 12 takových připomínek.

Jeden z pravděpodobných přínosů interakce pomocí e-mailu je tendence přetnout společenské hierarchie. Ve třech pokusech, které srovnávaly účinky komunikací zprostředkovaných osobně či pomocí PC, zjistili, že míra zapojení je rovnocennější mezi členy skupin, kteří komunikují pomocí PC, než mezi členy skupin, kteří komunikují osobně. Zatímco diskuse vedené přímo často zahrnují rozdíly v sociálním postavení, které například určují, jak dlouho rozhovor trvá a kdo je na řadě, diskuse vedené přes PC zahrnují méně těchto signálů.

Stručně řečeno, vyjednávající může často ovlivnit vyjednávací hru a její výsledky pomocí výběru sdělovacího prostředku. Výzkum naznačuje, že toto rozhodnutí by mělo z velké části záviset na okolnostech vyjednávání. Zdá se však pravděpodobnější, že vedením vyjednávání osobně spíše vznikne vztah, ve kterém nebudeme tolik klamat a ve kterém nedojde k tolika

nedorozuměním. V případě, že už nějaký vztah existuje a/nebo napětí (či ostražitost) je vysoké, může pouhá audio komunikace snížit pravděpodobnost používání nátlakových taktik, které by jinak mohly vyústit v převahu nebo nepřátelství. Kromě toho v jiných případech, kdy konflikty zahrnují nižší úroveň ostražitosti a komunikace po telefonu nebo osobně je nákladnější nebo zakázaná, může vyjednávání vedené přes PC umožnit určité přínosy jako rovnocennější zapojení. Protože výběr komunikačního média evidentně mění vyjednávající hru, měla by doporučení vzít tyto nahodilosti v potaz.

7. Kultura a vyjednávání

Tato kapitola odhaluje model, jak kultura ovlivňuje proces vyjednávání a jeho výsledky. Přichází s popisem západního pohledu na vyjednávání: konfrontačního, hodnoceného v termínech integračních a distribučních výsledků. Předkládá pohled, že síla a informační procesy jsou stěžejní pro vyjednávání a že skrze tyto prvky kultura ovlivňuje vyjednávání. Kulturní hodnoty jako **individualismus versus kolektivismus** nás přivedou k cílům vyjednávání; kulturní hodnoty jako **egalitářství** (viz dále) **versus hierarchismus** nás přivedou k síle ve vyjednávání; a do třetice, kulturní hodnoty odrážející se v komunikaci nás přivedou ke **sdílení informací ve vyjednávání**.

7.1 Vymezení kultury

Kultura je jedinečný charakter sociálních skupin. Zahrnuje **hodnoty a normy sdílené členy** těchto skupin včetně ekonomických, sociálních, politických a náboženských institucí, které řídí a kontrolují stávající členy společnosti a socializují členy nové (Dyer a Gelfand, 2000). Všechny tyto znaky kultury mohou ovlivňovat sociální interakce jako vyjednávání. Kulturní hodnoty **určují pozornost**, co je více či méně důležité, kulturní normy dále **definují, co je vhodné a nevhodné chování**. Jak normy, tak hodnoty stojí v základu sociálních institucí. Na druhou stranu tyto instituce chrání hodnoty a normy, vkládají do nich autoritu a poskytují kontext pro sociální interakce. Existuje mnoho rozdílných kulturních norem, hodnot a institucí, nicméně ne všechny mají vztah k vyjednávání, přestože některé ano, a to především ty, které **poskytují základ pro interpretaci situací** (tohle je vyjednávání, proto bych se měl chovat tak a tak) a pro interpretaci chování druhých (je mi vyhrožováno, proto bych měl to a to).

7.2 Model mezikulturního vyjednávání

Překážky v procesu v mezikulturním vyjednávání jsou pravidelně připisovány právě kulturním rozdílům. Můžeme poznamenat, že ne u všech případů se tak děje oprávněně. Pokusíme se předložit konceptuální model, vysvětlující, jak kultura ovlivňuje vyjednávání a opět poukážeme na významné myšlenky v literatuře zkoumající toto téma.

Ve svém zhodnocení studie vyjednávání a mediace Carnevale a Pruitt (1992) předpověděli, že kulturní rozdíly ve vyjednávání nabudou na důležitosti důsledkem narůstajících vzájemných vztahů mezi národy. Ve skutečnosti jsme během uplynulého desetiletí byli svědky rozmachu ve výzkumu zabývajícím se kulturou a vyjednáváním.

Již víme, že vyjednávání je forma sociální interakce, proces, ve kterém dvě nebo více stran usilují o vyřešení cílů, které vnímají jako neslučitelné (Brett, 2000). Lze říci, že pokud kultura má vliv na vyjednávání, tak mentální model vyjednávajících z jedné kultury se nepřekrývá s mentálním modelem vyjednávajících z kultury jiné, při vědomí složitosti vymezení jednotlivých modelů. Existují dva přístupy k problému specifikace mentálních modelů ve vztahu kultury a vyjednávání. První vymezuje model používající první kulturou a pak porovnává, jak kontrastují jeho elementy s elementy obsaženými v jiném kulturním modelu. Druhý specifikuje více mentálních modelů z různých kultur a hromadí jejich společné a rozdílné znaky. Tento přístup je spíše přehledem jednotlivých kulturních aspektů ve vyjednávání, avšak vyžaduje a priori existenci nebo stávající konstrukci mnoha jedinečných modelů vyjednávání. Oba přístupy byly v literatuře vyjednávání často diskutovány a konfrontovány (např. Dyer a Gelfand, 2000).

7.2.1 Přímá konfrontace

Vyjednávání zahrnuje přímou konfrontaci. To je jeden z obecných předsudků tzv. Západního modelu. Vyjednávání může být a v mnoha kulturách skutečně je vedeno nepřímou, třetí stranou. Tato třetí strana může být najata jako činitel reprezentující principy jedné ze stran, nebo mediátor – neutrální strana snažící se o facilitaci dohody. Třetí stranou v těchto případech se z psychologického pohledu zabývá např. Arnold (2000), v českých poměrech např. Holá (2003). Tímto netvrdím, že něco takového, jako je použití třetí strany, se v Evropě

neodehrává, pouze že to není tradiční způsob, respektive model, který má běžný člověk k dispozici při představě o vyjednávání.

Poslední empirické výzkumy naznačují, že kultury se liší v respektu k síle ve vyjednávání a příslušným normativním standardům spravedlnosti. Kultury se rovněž liší v přístupu ke sdílení informací, stejně jako v pohledu na rozsah informací důležitých k vyjednávání. Některé kultury sdílejí informace o potřebách a zájmech důležitých pro dosažení integračních dohod přímo, zatímco jiné nepřímo či vůbec (Brett, 2000).

7.2.2 Individualismus versus kolektivismus

Z četných aspektů kulturní variability, které byly rozpoznány psychology, je ve vztahu k literatuře zabývající se kulturou a vyjednáváním nejrelevantnější individualismus versus kolektivismus. Individualismus versus kolektivismus nás odkazuje k rozsahu, jakým společnost jedná s jedinci jako s autonomními v rámci sociálních skupin.

V **individualistických kulturách** normy a instituce celkově podporují autonomii jedinců. Individuální úspěchy jsou odměňovány a respektovány ekonomickými a sociálními institucemi, legislativní rámec zajišťuje ochranu. V **kolektivistických kulturách** normy a instituce podporují vzájemnou závislost jedinců na sobě zdůrazňováním sociálních povinností. Je vyžadováno obětování osobních potřeb pro větší blaho společnosti, což je zdůrazňováno politickými a ekonomickými institucemi.

Způsob, jakým společnost zachází s lidmi, ovlivňuje způsob, jakým lidé konstruují okolní svět, včetně toho, jakým způsobem se chovají k druhým. Lidé všech kultur rozlišují mezi členy vlastní skupiny, mezi něž patří, a členy skupiny cizí, do které nepatří (Brett, 2000).

V kolektivistických kulturách je vlastní identita závislá na členství ve skupině, oproti tomu v individualistických kulturách vlastní identita obsahuje řadu znaků, které na tomto členství závislé nejsou. Z důvodu silnější identifikace se skupinou u kolektivistických společností bývá poukazováno na jejich větší pozornost k potřebám druhých a výraznější rozlišování mezi členy a nečleny dané společnosti, než je tomu u kultur individualistických (Dyer a Gelfand, 2000).

Všeobecně řečeno, individualistický vyjednávač ve smyslu kultury (např. USA, Velká Británie, Nizozemí) se více zabývá chráněním práv a vlastností jednotlivce, zatímco kolektivistický vyjednávač (např. Kolumbie, Pákistán, Tchaj-wan) se více zajímá chráněním vztahů (Bazerman et al., 2000).

Množství studií o různých kulturách, které se zabývaly poznáváním a chováním spojeným s vyjednáváním, poskytlo údaje, které se shodovaly se závěrem, že je pravděpodobné, že příslušníci individualistických kultur (dále IK) zvládnou konflikt přímo skrze soupeření a řešení problémů, zatímco je pravděpodobnější, že příslušníci kolektivistických kultur (dále KK) zvládnou konflikt nepřímou cestou ve snaze udržet vztah. Bylo pravděpodobnější, že např. Američané (IK) budou oproti Japoncům (KK) zastávat egocentrický názor na čestnost a přejdou k asymetrickým sociálním dilematům (např. upřednostní cíle jednotlivce před cíly skupiny). Ve studii scénáře konfliktu se Číňané (KK) častěji soustředili na zachování vztahů, zatímco se Američané chtěli soustředit pouze na samotný případ. Bylo častější, že příslušníci KK klamali více než příslušníci IK, aby si zachovali reputaci, vyvarovali se konfrontace a zachovali soulad.

Individualismus versus kolektivismus **reflektuje základní kulturní priority a preference pro určité cíle spíše než pro jiné**. Cíle působí motivačně, ovlivňují chování a podporují lidskou snahu. Výzkumem bylo zjištěno, že IK, z důvodu jejich silnějšího zaujetí pro vlastní potřeby, si kladou ve vyjednávání vyšší cíle. Z toho vychází předpoklad, že takto položené cíle vedou vyjednávající k odmítnutí přijatelných dohod.

U vyjednávajících KK jsou jejich cíle nastaveny obdobně jako cíle skupiny, do které patří, což přináší výhodu v případě, že druhá strana je rovněž ze stejné skupiny, a následkem toho může akcelarovat kooperativní chování. Oproti tomu při mezikulturním vyjednávání může tato neslučitelnost generovat soupeřící chování.

7.2.3 Egalitářství versus hierarchismus

Egalitářství versus hierarchismus nás odkazuje na **rozsah a důraz rovnosti či rozčlenění jedinců v sociální struktuře**. V hierarchistických společnostech sociální status značí sociální sílu. Lidé na vyšším stupni mají zaručenou sílu a privilegia (Brett, 2000). Lidé na nižším stupni se musí podříditi lidem na stupni vyšším a přizpůsobit se jejich požadavkům. Přesto lidé

s vyšším sociálním statusem mají také povinnost brát ohled na potřeby těch níže postavených. V egalitářské společnosti jsou sociální hranice mnohem více propustné a vyšší sociální status může být jen krátkodobý.

Konflikt mezi členy s rozdílným statusem je v hierarchických společnostech méně častý než v egalitářských. Konflikt mezi členy se stejným statusem je řešen častěji odvoláním se na osobu s vyšším statusem než přímou konfrontací. Hierarchická společnost redukuje konflikty poskytováním norem pro interakci, primárně se soustřeďující na situace ohrožující výše postavené.

Konflikt uvnitř egalitářské společnosti rovněž znamená hrozbu pro sociální strukturu, ale tato kultura podporuje snahu jejích členů o vyřešení těchto konfliktů mezi sebou přímým vyjednáváním tvář v tvář, mediací či facilitací prostředníkem nebo skupinovým rozhodnutím.

7.2.4 Komunikační kontext

Komunikační kontext je stupeň, v jakém je sdělení přiřazován význam z prostředí, ve kterém je předáván. Kultura s „nízkým stupněm komunikačního kontextu“ používají explicitní, přímé vyjadřování, zatímco kultura s „vysokým stupněm komunikačního kontextu“ používají implicitní, nepřímé vyjadřování, kde je význam slov a frází odvozen z kontextových nápověd (vodítek). Komunikační kontext úzce souvisí s pojetím času ve vyjednávání. Pojetí času se týká způsobu, jak lidé svůj čas vnímají a jak s ním hospodaří. **Polychronní pojetí času** je představa, že času je dost a mnoho úkolů může být vykonáváno současně, zatímco **monochronní pojetí času** je představa, že čas je vzácný a v určitém čase můžeme řešit pouze jeden úkol.

Potíže odhadnout chování založené na aspektech kulturních hodnot jsou příčinou toho, že studie zabývající se rozdíly mezi jednotlivci opět nebyly schopny předpovídat konkrétní chování. Možná, že přínosnější metoda pro tuto studii spočívá v tom, jak kulturní rysy - v souvislosti s definováním hry - ovlivňují chování během vyjednávání. Takovou souvislost navrhuji badatelé, kteří názorně dokazují, jak mentální modely zastávané jednotlivci zmírňují dopad kultury na zvolené chování. Když byli jednotlivci přinuceni „nahlédnout do svého nitra“ tím, že museli udat důvody před tím, než začali jednat, jejich výběr se lišil více na základě jejich kultur, než když žádné důvody nebyly požadovány (Dyer a Gelfand, 2000).

Stejná interakce mezi kulturami a mentálními modely zastávanými jednotlivci může také určovat chování ve vyjednávání.

8. Pluralitní vyjednávání

Zvýšením počtu hráčů zapojených do vyjednávání se dramaticky zvýší složitost situace alespoň 5 způsoby: **informačně, aritmeticky, procedurálně, společensky a strategicky**. Když jsou do konfliktu začleněni noví hráči, počet potenciálních dyadických vztahů mezi hráči exponenciálně roste. Různé strany pravděpodobně budou mít rozmanité zájmy a jednoduše, porozumění těmto zájmům může být velmi obtížné. Vyjednávání mezi více stranami může mít za následek situace, ve kterých je plné porozumění rozmanitým potenciálním strategiím a výsledkům téměř nemožné. Vypátrat tento problém vyžaduje zjednodušení struktury nebo organizace interakce a může existovat mnoho způsobů, jak tohoto zjednodušení dosáhnout, přičemž různé způsoby vyústí v různé následky (Brett, Gillespie a Weingart, 2000).

Jedním z procedurálních prostředků, jak zvládnout konflikt s ohledem na tuto složitost, je **zavedení pravidel rozhodování**, které vymezí příležitosti účastníků sdělit nebo specifikovat, jak se skupina rozhodne (např. diktatura, pravidlo většiny, jednohlasnost). Nicméně mnoho postupů navržených ke zmírnění konfliktu nebo ke zorganizování procesu pluralitního vyjednávání má za následek omezení příležitostí vyjednávajících zjistit zájmy ostatních stran a nalézt integrační přínosy. Např. program jednání, který vede vyjednávající k rozřešení záležitostí současně, dramaticky snižuje jejich schopnost zlepšit kvalitu dohody využitím kompromisu v těchto záležitostech. Na druhou stranu „pravidlo jednotného rozhodování“, které vyžaduje souhlas všech stran, může být těžce realizovatelné, ale má tendenci zvýšit kvalitu ujednání.

Dalším ze způsobů, jak strukturovat složitost v pluralitním vyjednávání, je omezit komunikaci na podskupinu či možnost vyloučit některé strany z dohody. Ačkoli některé pluralitní konflikty vyžadují účast všech stran k dosažení dohody, mnohé mohou být vyřešeny vytvořením koalice. Analýza koaličních her má dlouhou historii. Vytváření koalic za účelem snížení počtu zúčastněných stran v dohodě je jedním ze způsobů, jak zjednodušit složitou pluralitní dohodu. Studie zjistily, že rozličné faktory, které zvyšují složitost pluralitních vyjednávání, jako je např. asymetrie mezi stranami nebo nejistota ohledně výsledků, také

zvyšuje přítomnost koaličních dohod. Zakomponování vyjednaných výsledků do sociálních vztahů může být také důležitým faktorem v řešení. Ačkoli strukturální analýza vytváření koalic tvrdí, že koalice budou často nestabilní, sociální kontext mezilidských vztahů, ve kterém se koalice vytváří, může přispět k jejich stabilitě (Bazerman et al., 2000).

Vyjednávající mají tendenci vytvářet koalice s těmi, kteří byli v minulosti spojenci, a to i v případě, že existuje lepší partner, tj. koalice založená na shodě zájmů.

Kromě toho „výtěžek“ koaličních her bude rozdělen rovnocenněji a zahrne více stran, když se hráči zajímají o budoucí interakce s jejich vyjednávajícími partnery.

Pokud bude z informačního hlediska složitost situace vyjednávání narůstat, prodlouží se čas, který je k uzavření dohody zapotřebí, což může vést k informačnímu přesytení majícímu za následek zvyšování kognitivní heuristiky. Proto lze očekávat, že se budou zjednodušující strategie nebo kognitivní chyby v komplikovaných pluralitních vyjednáváních vyskytovat více. Nicméně za předpokladu, že lidé vykládají spravedlnost dosti egocentricky, je pravděpodobné, že další spletitost zvýší nejednotnost v tom, jaký by byl právě spravedlivý výsledek. Tato nejednotnost může být příčinou slepých uliček, ustrnutí na mrtvém bodu či odkladu.

Existuje však optimističtější důkaz z průzkumů, který srovnává vyjednávání mezi jednotlivci a mezi skupinami. Tyto pokusy, které zahrnují pouze dvě strany ve vyjednávání, ale které se liší v počtu lidí, kteří každou stranu zastupují, poukazují na jisté výhody. Když skupiny vyjednávají s jednotlivci, je větší tendence, že skupiny budou vyžadovat větší část „přebytku vyjednávání“. Současně: uvnitř skupiny se vyměňuje více informací, vytváří se mnohem lepší nápady na řešení a tíhne se ke zvýšení integrační hodnoty výsledné dohody. Nicméně skupiny se vnímají - a jsou oponenty vnímány - jako méně kooperativní a důvěryhodné než individuální vyjednávající. Mimo to členové skupin mají tendenci být méně spokojeni jak s procesem vyjednávání, tak s výsledky, než je tomu u jednotlivců.

Závěrem lze shrnout, že pokud počet stran ve vyjednávání roste, stává se debata komplikovanější. Vyjednávající mohou na tuto komplikovanost reagovat zjednodušením vyjednávací hry několika způsoby. Mohou spoléhat na **pravidla chování skupiny**. Mohou **vytvářet koalice**, které sníží počet stran v dohodě. Mohou realizovat postupy, které stanoví pravidla rozhodování. Ačkoli existují důvody předpokládat, že větší komplikovanost zvýší

spoléhání se na kognitivní zjednodušení, důkazy poukazují na to, že vyjednávací skupiny jsou lepší než jednotlivci ve výměně informací, které jim umožňují dosáhnout rozumných dohod.

9. Diplomacie a vyjednávání

V této kapitole nastíníme možnosti přispění psychologie mezinárodnímu vyjednávání, nahlédneme na různé druhy diplomacie a shrneme některé psychologické výzkumy vztahující se k této problematice s větší či menší relevancí. Tato část rovněž poukazuje na pojetí sociální spravedlnosti..

Psychologie jako věda má potenciál přispět **mezinárodní diplomacii** a nepřímo tak k **prevenci konfliktů** mezi státy a uvnitř států, které mohou přerůst ve válku (Backenroth-Ohsako et al., 2000). Svět a světový mír je ohrožen nukleárním zbrojením, mezinárodním terorismem, etnopolitickými konflikty, genocidou a etnickými čistky, problémy uprchlíků, despotickými státy, degradací životního prostředí a propastí mezi bohatstvím a chudobou, což vše zasívá semena budoucích válek. Obzvláště změna pojetí ozbrojených konfliktů má za následek vzrůstající oběti ze strany civilního obyvatelstva. V současné době nepřevažují bitvy mezi národy, ale vnitrostátní války vedené mezi rivalizujícími etnickými skupinami vyznačující se brutalitou a hrůzností činů jako např. rwandská genocida, etnické čistky v Kosovu či řádění v celé bývalé Jugoslávii. Každý rok od konce studené války se vyskytlo přibližně 25 - 35 vnitrostátních významných konfliktů (Wallensteen a Sollenburg, 1998 In: Backenroth-Ohsako et al., 2000). Mezinárodní ozbrojené konflikty, či přesněji války, přitom nezmizely ze scény, důkazem jsou každodenní stránky novin mapující problémy v Iráku či přetrvávající Afghánistán.

Ve stávajících ozbrojených konfliktech a válkách vzrůstá úloha nevládních jedinců. S ohledem na diplomacii vztahující se k prevenci konfliktů a jejich zvládnutí se prohlubuje důležitost psychologických otázek právě u těchto nevládních jedinců, kteří se dostanou k vyjednávacímu stolu.

V neposlední řadě je třeba také upozornit na nutnost přebudovat poškozenou strukturu společnosti a nevytvářet mír pouze skrze přístup „seshora – dolů“, ale především snahou o **transformaci a napravování sociálních vztahů**. Diplomacie také čelí významným příležitostem. Smršťující se svět, spojený se vznikem regionálních struktur jako Evropská

Unie, nabízí významnou naději v podobě vzájemně sílící ekonomické, politické a sociální závislosti (Fisher, 1997b).

9.1 Prostředky a struktura

Diplomacie zahrnuje široké pole nástrojů pro prevenci a zvládnání mezinárodních konfliktů jako **vyjednávání, mediace, facilitace, smíření, před-vyjednávání, pomoc, kooperativní nabídky** a podobně. V nejširší podobě můžeme mezinárodní diplomacii definovat jako využití mírových prostředků za účelem **prevence, urovnání či řešení konfliktů**. Diplomacie rozšiřuje politické procesy, které se mohou mezi protivníky vyvinout ve strategie zastrašování či taktiky donucování a hrozby. Dokonce Spojené národy, jejichž charta se vyznačuje důrazem na mírové řešení sporů, se nevyhnou některým operacím vyžadujícím vojenské nasazení síly.

Je užitečné rozlišit mezi různými kategoriemi mezinárodní diplomacie definovaným podle stupně konfliktu, neboť každá taková kategorie vnáší do procesu rozdílnou sadu psychologických faktorů. V dobách relativního klidu stát zaujímá **mírovou diplomacii**, která může zahrnovat urovnávání sporů, relativně otevřenou komunikaci, výměnu a spolupráci na mezinárodních problémech. Naproti tomu krize či válka produkují enormní napětí, tlak na použití síly a snahu vyhnout se nálepce poraženého a relativní ztrátě, které podkopávají komunikaci a vyjednávání. **Krizová diplomacie** se vyznačuje managementem konfliktu a politikou z pozice síly, což často způsobuje směsici pozitivních a nátlakových taktik na způsob přístupu „cukru a biče“. Někde mezi mírovou a krizovou diplomacií se nachází **diplomacie prevence**, která zahrnuje akce na podporu předcházení krizí a využití či hrozeb násilí. S cílem zneškodnit konflikty, preventivní diplomacie se zaměřuje na problematické body či těžké, sporné otázky, kde napětí může eskalovat a překročit práh únosnosti (Backenroth-Ohsako et al., 2000). Tento poslední druh si zaslouží prioritu vzhledem k prevenci destrukce, maximalizaci snahy o záchranu životů, redukci nákladů, širokou a otevřenou škálu možností včetně vyhýbání se relativním ztrátám, které mohou zasít semena budoucích válek a konfliktů.

Stejně jako rozlišení mezi různými kategoriemi mezinárodní diplomacie definovanými podle stupně konfliktu je důležité a psychologicky relevantní rozdělení mezi **státní a nestátní** diplomacií. Státní diplomacie, typicky vedená zástupci státu či jednotlivci k tomu určenými,

je tzv. diplomacií „na záznam” a přitahuje přirozeně pozornost médií. Přestože je státní diplomacie bezpochyby užitečná, je limitována celou řadou faktorů. Včejná pozornost může mobilizovat politické voliče, kteří se budou bránit mírovým rozhovorům, limitovat možné přístupy, udržovat jednání na mrtvém bodě, a tak podkopávat mírový proces. Oficiální diplomaté jsou omezeni co do mírových možností. Ve vyjednávání odehrávající se v kontextu politické rivality a opatrného balancování politické síly strany nemusí dojít k ústupkům či diskuzi o široké škále možností ve snaze vyhnout se zdání slabosti (Backenroth-Ohsako et al., 2000). V časech samotné krize je přivedení stran k vyjednávacímu stolu samo o sobě velkým úkolem, neboť státy často odmítají oficiální vyjednávání či mediaci. Co více, oficiálnímu vyjednávání se může předložit jen určitý okruh sporných otázek, přičemž širší kontext zahrnuje hostilní vztahy, řešení konfliktů v pozadí, vybudování občanskoprávní společnosti a dosažení usmíření.

Z těchto důvodů nestátní diplomacie tvoří užitečný či dokonce nezbytný doplněk. Zahrnuje snahy jako občanský dialog, vědeckou výměnu a snahy o řešení konfliktů církvemi, nevládními organizacemi či podnikateli. A co více, tato kategorie diplomacie pomáhá vytvořit podmínky pro vyjednávání státní, jako například dohoda z Osla z roku 1993 (Pruitt, 1997).

Diplomacie často využívá psychologickou analýzu jednotlivých historických případů vyjednávání k propracování metod dalších postupů v současnosti (např. Beriker a Druckman, 1991; Pruitt, 1997), čerpá informace z nepřeberných psychologických výzkumů a psychologie se jí snaží vycházet vstříc sestavováním či zapojováním se do tréninkových programů pro lidi pracující v diplomatických službách (Fisher, 1997a,b) na rovině praktické či směřováním psychologických výzkumů do pole diplomacie (Stern, 1992 In: Backenroth-Ohsako et al., 2000) na rovině vědecké. Jedním z přínosů psychologie této oblasti je např. koncept sociální spravedlnosti.

9.2 Sociální spravedlnost

Lidé obecně věří, že je spravedlivé, pokud obdrží výsledky, na které mají nárok s ohledem na to, kdo jsou a co vykonali. Ve svých závěrech Tyler (2000) předkládá, že lidé jsou schopni akceptovat výsledky, pokud vyplývají z jejich pojetí spravedlnosti, respektive pokud se spravedlnost podílí na těchto výsledcích. Rysy, charakterizující pojetí spravedlnosti, jsou **participace na procesu řešení, neutralita autorit a jejich důvěryhodnost, zacházení s**

důstojností a respektem. Nicméně i zde jsou limity tohoto procesu způsobené kulturní a skupinovou identitou. Navzdory těmto limitům Tyler (2000) považuje výsledky svých psychologických studií za optimistické faktem, že rozdíly v hodnotách a zájmech se dají překlenout právě využitím zajištění spravedlnosti. Ve svých společných pracích Mikula a Wenzel (2000) předkládají teoretický rámec, který má zajistit hluboké porozumění v souvislosti se spravedlností a nespravedlností v procesu objevení, průběhu a řešení sociálních konfliktů. Vycházejí z toho, že normy mají za účel vyhnout se konfliktům nebo je limitovat. Nicméně tyto normy spravedlnosti mohou někdy konflikty podpořit či vyhrotit v případech, kdy lidé vnímají, že s nimi nebylo jednáno spravedlivě, nebo pokud nesouhlasí s použitím daných norem v konkrétním případě.

Psychologie přispěla diplomacii rovněž analýzou sociálních přesvědčení, která dohromady vytvářejí ideologii mající za následek podporu pokračování konfliktů (Bar-Tal, 1998). Mezi tato přesvědčení patří oprávněnost k vlastním ziskům, přesvědčení o bezpečnosti, nelegitimitě oponentů, o pozitivním sebe-obrazu, přesvědčení o patriotismu, jednotě a míru.

Psychologickou analýzou diplomacie a vyjednávání se v posledních letech dále zabývají autoři Garling, Kristensen, Backenroth-Ohsako, Ekehammer a Wessells.

10. Shrnutí teoretické části

Vyjednávání bylo definováno jako proces, ve kterém dvě nebo více stran usilují o vyřešení cílů, které vnímají jako neslučitelné (např. Carnevale a Pruitt, 1992; Bazerman et al., 2000). Jedná se o všeprostupující formu sociální interakce vyskytující se ve formálním vymezení na poli mezinárodních vztahů, průmyslových styků, manažerských oblastí, stejně tak jako v neformálním prostředí mezilidských vztahů (De Dreu, Giebels a Van de Vliert, 2000). Přestože jsou tyto oblasti různorodé, vyskytují se zde jisté společné znaky, které jsou platné napříč kontextem. Specificky, situace vyjednání má nejméně pět společných charakteristických rysů: 1) strany mají či vnímají střet zájmů ohledně jednoho nebo více společných témat, 2) strany jsou zahrnuty do komunikace, která má za cíl rozdělit či směnít jeden nebo větší množství vzácných zdrojů, které mohou být materiální (např. peníze, zboží, teritorium atd.) nebo nemateriální (např. informace, právo, výhody atd.), 3) kompromisy v širším smyslu jsou teoreticky možné, 4) strany činí nabídku a obdrží proti-nabídku 5) strany jsou dočasně přivedeny dohromady na základě dobrovolnosti.

Základní teoretický cíl psychologického výzkumu tohoto tématu je porozumění procesům a výsledkům vyjednávání, zatímco praktický cíl je pomáhat vyřešit střety zájmů a konflikty (např. Murnighan, 1999; Sun a Tjosvold, 2002). Přestože neexistuje jeden všeobecně přijímaný model či teorie vyjednávání, psychologický výzkum tohoto tématu prošel celou řadou pohledů a byl velmi užitečný co do pochopení a přínosů v této oblasti. Od zkoumání osobnostních (Rubin a Brown, 1975 In: Bazerman et al., 2000) a situačních (např. Barry a Friedman, 1998) faktorů, přešel k sociální kognici, lidským informačním procesům a rozhodování (např. Kleef a De Dreu, 2002), procesům vedoucím k jednotlivým dohodám (např. Brett, 2000), společenským vztahům, emocím (např. Ogilvie a Carsky, 2003), využil teorii her (např. Bazerman et al., 2000) a prozkoumal aspekty vztahu kultury a vyjednávání (např. Brett, 2000; Dyer a Gelfand, 2000). Psychologie rovněž přispěla svými výstupy a obohatila tak pohledy na etiku (např. Darley a Kronzon, 1999), diplomacii (např. Backenroth-Ohsako et al., 2000) či na prostředky komunikace ve vztahu k vyjednávání.

Jako ucelený a do budoucna dobře použitelný koncept ve vztahu k našemu tématu se ukázal pohled sociálněhodnotové orientace (např. Kleef a De Dreu, 2002; Brett, Gillespie, Weingart 2000; Bekkers, 2004) a to nejen pro svou možnou predikční hodnotu.

EMPIRICKÁ ČÁST

1. Úvod do empirické části

Jak bylo poukázáno v teoretické části, psychologický výzkum vyjednávání již pokryl značnou oblast, přesto však zůstávají místa, která doposud zkoumána nebyla. Jednou z nich je **vztah potřeb v interpersonální oblasti k vyjednávání**. Na tuto problematiku poukazují např. Klccf a De Dreu (2002), ale i jiní. Právě praktická část mé práce má snahu nepatrně posunout ony meze poznání, které byly načrtnuty v části teoretické, a přispět výzkumem k dalšímu pochopení této oblasti za pomoci psychologie.

Jelikož je vyjednávání forma sociální interakce, proces, ve kterém dvě nebo více stran usilují o vyřešení cílů, domnívám se, že právě potřeby v interpersonální oblasti by měly mít na tuto interakci podstatný vliv. Při vědomí obsáhlosti a šíře situace vyjednávání, jak plyne z definic této interakce v části teoretické, bude nutné provést určitou redukci a zachytit chování, které je pro vyjednávání určující, které ho tvoří, a nalézt vhodný nástroj na jeho postihnutí, stejně jako nalézt nástroj na postihnutí potřeb v interpersonální oblasti. Nutnost pracovat s redukovaným počtem vztahů není dána současným stavem vědy a technologie, ale dá se říci, že má objektivní, absolutní charakter (Disman, 1993).

2. Vymezení předmětu šetření

Teoretická část mé diplomové práce několikrát upozornila na sílu a využitelnost teorie **sociálněhodnotové orientace** (Social Value Orientation). Tato teorie prokázala předpověditelnost postojů, chování a rozhodování v různých souvislostech. Je pokládána za stabilní rozdíl mezi jedinci, týkající se preferencí a ovlivňující sklon kooperovat (Bekkers, 2004) nejen ve vyjednávání a poskytuje klasifikaci lidí s ohledem, jak hodnotí dosažené výsledky pro sebe a pro ostatní (Messick a McClintock, 1968 In: Beersma, 1999). Právě sociálně hodnotová orientace, z důvodu výše zmíněných, reprezentuje v našem případě onu redukci interakce vyjednávání, ona samotná se tedy stává předmětem výzkumu v situaci vyjednávání, neboť silně ovlivňuje, tvoří výsledky této situace a je zachytitelná.

Sociální hodnotová orientace obsahuje tři základní skupiny, respektive orientace, a to:

- 1) **kooperativní orientaci**, odrážející preference pro společné (kolektivní) výsledky,
- 2) **individualistickou orientaci**, odrážející preference pro vlastní výsledky,
- 3) **kompetitivní orientaci**, odrážející preference pro co největší rozdíl mezi vlastními a cizími výsledky, ve prospěch vlastních.

Předkládaný výzkum tedy zahrnuje vztah potřeb v interpersonální oblasti k sociálněhodnotové orientaci a tím k vyjednávání. Jelikož byla popsána sociálněhodnotová orientace je na místě stručně poukázat na **potřeby v interpersonální oblasti** či interpersonální potřeby, což považují za synonymní. Ačkoliv se zdá, že má pojem potřeby celkem jasný význam, v psychologii potřeba jako hypotetický konstrukt není chápána jednotně (Nakonečný, 1998) a je často toporně definována jako interně nebo externě excitovatelná, v mozku spočívající síla, která je subjektivně prožívána jako popud či nucení k jednání, a to takovým způsobem, aby bylo dosaženo cíle, který je pro jednání užitečný nebo příjemný, ve vztahu k situaci, jež vyvolala cílově orientované chování (Murray, 1987 In: Nakonečný, 1998). Není na místě v této práci konfrontovat další přístupy, podstatným znakem v našem případě je, že se jedná o vnitřní stavy individua, jež jsou zpředměťňovány a reagují na nedostatky v jeho sociálním bytí (odtud interpersonální), jejich geneze je složitější a souvisí se zkušeností jedince, zejména z období ranného dětství, a že se jedné o kategorii sociogenních potřeb.

3. Formulace výzkumných otázek a hypotéz

Jakým způsobem a do jaké míry ovlivňují interpersonální potřeby a jejich naplnění situaci a výsledky vyjednávání, je základní otázka, se kterou vstupují do části praktické. Mé očekávání o charakteru věcí vyvozené z teorie vypadá následovně:

Hypotéza 1

Naplnění či nenaplnění interpersonálních potřeb vede k různým způsobům vyjednávání.

Hypotéza 2

Lidé s přiměřeně naplněnými interpersonálními potřebami budou volit častěji individualistickou orientaci ve vyjednávání než lidé s nenaplněnými potřebami.

Hypotéza 3

Lidé s nenaplněnými interpersonálními potřebami budou volit častěji kompetitivní orientaci ve vyjednávání.

4. Zkoumaný soubor

4.1 Popis souboru

Respondenti účastníci se této studie ($n = 65$) pocházeli ze sedmi společností sídlících v České republice. Jako kritérium zařazení potencionálních respondentů do našeho vzorku bylo podílení se či zodpovědnost za vyjednávání obchodních a pracovních podmínek daných společností s klientem v širokém slova smyslu (od nákupu přes stanovení procentuálních postihů, stanovení termínů, rozpočtů, sestavování služeb atd.). Podstatný byl tedy styk s klientem a účast na vyjednávání se zákazníky a partnery podniku.

4.2 Základní charakteristiky souboru

Během tří týdnů, kdy byl prováděn sběr dat (přelom květen/červen 2006), jsme shromáždili celkem 68 dotazníků, z nichž bylo 65 platných. Jediným důvodem vyřazení ze zkoumaného vzorku byla absence odpovědí na určité otázky.

Vzorek obsahoval:

2 společnosti z oblasti lidských zdrojů a personalistiky (personální agentury, místo Praha, Ostrava)

2 společnosti z oblasti stavebnictví a realit (stavební společnosti, místo Ostrava, Opava)

1 společnost z oblasti IT/telekomunikací (mobilní operátor, místo Praha a Chrudim)

1 společnost z oblasti výroby a průmyslu (strojírenská výroba, místo Opava)

1 společnost z oblasti nákupu a prodeje (obchodní činnost, Ostrava)

V jednání byly rovněž dvě další společnosti z oblasti realit v Olomouci a marketingu v Praze, z důvodu komplikovanosti v průběhu procesu tam však výzkum neproběhl.

Minimální věk respondenta byl 18 let, maximální 58 let, průměrný věk 34 let. Ve vzorku bylo zastoupeno 39 žen (60 %) a 26 mužů (40 %). Hlubší analýza všech důsledků, které jsme při volbě našeho vzorku museli brát v potaz, následuje v diskuzi.

5. Použité metody a jejich zdůvodnění

5.1 Zachycení interpersonálních potřeb

Postulát, na kterém je postavena teorie metody **FIRO B**, předpokládá, že existují tři interpersonální potřeby a že oblasti chování, které jsou ve vztahu k těmto potřebám, jsou postačující pro predikci a vysvětlení interpersonálních jevů. Metoda FIRO B tyto potřeby zachycuje a jejich poměrem určuje jejich uspokojení.

Jedná se o interpersonální potřebu **inkluse, kontroly a afekce**.

Potřeba **inkluse (I)** je definována jako potřeba vytvořit a udržet uspokojivé vztahy s ohledem na asociaci a interakci s ostatními. Na úrovni cítění je definována jako potřeba vytvořit si a udržet pocit vzájemného vztahu, který zahrnuje a) rozvinutý zájem o ostatní lidi, b) uspokojivý zájem ostatních lidí o subjekt.

Potřeba **kontroly (K)** je definována jako potřeba vytvořit a udržet si uspokojivé vztahy k lidem s ohledem na kontrolu a moc. Na úrovni cítění je definována jako potřeba vytvořit si a udržet pocit vzájemné úcty s ohledem na kompetenci a odpovědnost, který zahrnuje a) uspokojivé respektování ostatních, b) získání dostatečného respektu ostatních lidí.

Potřeba v oblasti **afektivní (A)** je definována jako potřeba vytvořit si a udržet uspokojivé vztahy k ostatním s ohledem na lásku a emocionální vztahy. Na úrovni cítění je definována jako potřeba vytvořit si a udržet pocit vzájemného blízkého emocionálního vztahu a zahrnuje a) schopnost milovat ostatní lidi v uspokojivém stupni, b) poznání, že člověk je ostatními milován v přiměřené míře.

Jedincovu orientaci uvnitř každé oblasti I, K a A je určována **vztahem mezi chováním vyjadřovaným (e) a chováním vyžadovaným (w)**. Skóre podobné intenzity naznačují, že

osoba se chová způsobem, jenž je v souladu s jeho potřebami. Čím větší je diskrepance, tím větší je pravděpodobnost konfliktů a frustrace v dané oblasti.

Dotazník je konstruován v podstatě tak, aby bylo možno:

- a) provést odhad chování jedince v interpersonální situaci,
- b) predikovat chování.

Použití dotazníku může být plodné v průmyslu a může přispět k identifikaci těch situací, kdy psychologické interpersonální potřeby jedinců mohou narušovat či zlepšovat jejich vzájemné vztahy a tak pozitivně či negativně ovlivňovat jejich výsledek. Hospodárnost administrace dotazníku, jako míry interpersonálních vztahů, umožňuje jeho téměř neomezené použití pro výzkum lidského chování. V pracovní psychologii, respektive v pracovním poradenství, může být použit při výběru vhodných jedinců na různá místa či různé úkoly. Jako nástroj pro výzkum je možno FIRO B využít rovněž v tom případě, kdy členové skupiny jsou na sobě závislí při řešení úkolu.

Jako nástroj pro zachycení potřeb v interpersonální oblasti a jejich naplnění použijeme tedy metodu FIRO B.

5.2 Zachycení sociálněhodnotové orientace

Jak bylo předloženo výše a rovněž výzkumem prokázáno (Trötschel et al., 2004), kooperativní, individualistická a kompetitivní orientace výrazně určuje podobu a výsledky vyjednávání a vzhledem k reálné možnosti zachycení těchto orientací je pro naše účely nejvhodnější.

K zachycení způsobu vyjednávání představované preferencí jednat kooperativně, individualisticky či kompetitivně použijeme experimentální herní tabule inspirované Van Langem a kol. (1997 In: Bekkers, 2004), vycházející z teorie her. Respondentovi je předložen určitý počet herních tabulí, na kterých má vybrat jedno ze tří řešení situace, na základě sdělených instrukcí.

Příklad

Varianta:

A

B

C

Vy	550	500	500
Druhá osoba	300	500	100

Situace A v našem případě zachycuje **individualistickou tendenci**, neboť výsledek 550 bodů je více než 500 bodů při variantě B a C. **Situace B** zachycuje **kooperativní tendenci**, neboť společný výsledek 1000 bodů (500 pro respondenta plus 500 pro druhou osobu) převyšuje součet variant A i C. **Situace C** zachycuje **tendenci kompetitivní**, neboť rozdíl mezi příjmem respondenta a příjmem, který udělil druhé osobě, je největší (500-100= 400 oproti variantě A 550-300=250 či variantě B 500-500=0). Celkový výsledek dává sociálněhodnotovou **orientaci** (více viz příloha č. 1 Dotazník).

6. Vyhodnocení dotazníků

Dotazník FIRO B nám přinesl údaje o inklusi, kontrole a afektivitě každého z probandů a to jak chováním vyjadřovaným (e), tak vyžadovaným (w). Významný je pro nás rozdíl mezi chováním vyjadřovaným a vyžadovaným (e-w) u každé ze tří interpersonálních potřeb, který nás odkazuje na devět typů interpersonálního chování (tři u každé oblasti) lidí co do naplnění/nenaplnění daných potřeb, jak je definoval Schutz (Schutz, 1976). Příliš mnoho inkluze vede k sociálně excesivnímu a příliš málo k sociálně deficientnímu chování; příliš mnoho kontroly k autokratickému, příliš málo k abdikratickému; příliš mnoho afekce vede k citově excesivnímu a příliš málo k citově deficientnímu chování.

Přehled tří typů interpersonálního chování uvnitř každé oblasti, které odpovídají stupni uspokojení potřeb (více příloha č. 2 Devět typů chování dle Schutze):

Inkluse (I):

- A) **Sociálně deficientní typ** (I diag. -1)
- B) **Sociálně excesivní typ** (I diag. 1)
- C) **Vyrovnaný typ** (I diag. 0)

Kontrola (C):

- A) **Abdikrat** (C diag. -1)
- B) **Autokrat** (C diag. 1)
- C) **Vyrovnaný typ** (C diag. 0)

Afekce (A):

- A) **Citově deficientní typ** (A diag. -1)
- B) **Citově excesivní typ** (A diag. 1)
- C) **Vyrovnaný typ** (A diag. 0)

Respondenti byli v každé oblasti zařazeni do jedné ze tří kategorií (v příloze označených vždy začínajícím písmenem potřeby I, C, A a číslem -1, 1 a 0, jak lze najít v závorkách výše) na základě stanovení percentilů každého člověka z výsledků **e-w** v rámci našeho vzorku. Arbitrárně jsem se rozhodl stanovit hranici na 25 %, tj. diag. -1 spadá do spodních 25 %, diagn. 1 do vrchních 25 % a diagn. 0 do prostředních 50 %, z důvodu lepšího rozlišení (viz příloha č. 3 Data ke zpracování).

Druhá část dotazníků zachycuje sociálněhodnotovou orientaci, respondent skóruje celkem devětkrát při výběru ze tří možností, každá ze tří skupin může nabýt výsledku 0-9 (pořadové veličiny), celkově však je rozděleno těchto devět bodů mezi tři kategorie, v příloze č. 1 jejich skóre nalezneme označené Indiv., Kooper. a Kompet. Každá odpověď je skórována jedním bodem podle pravidel popsaných v kapitole Použité metody a jejich zdůvodnění části Zachycení sociálněhodnotové orientace.

7. Vyhodnocení dat a jejich analýza

Porovnání bylo provedeno za pomoci Kruskal-Wallis testu, určeným k porovnání více skupin, v našem případě tří, kdy porovnáваме I diag. -1, 0, 1, C diag. -1, 0, 1, A diag. -1, 0, 1 vždy v pořadové veličině Indiv., Kooper. a Kompeti. Pro vyhodnocení dat byl použit statistický software SPSS verze 11.0.

Výsledky lze prezentovat v následujících tabulkách:

Inkluse

Deskriptivní statistika (tab. č. 1)	Průměr	Směrodatná odchylka	Minimum	Maximum
INDIVID	3,4	3,13	0	9
KOOPER	5,12	3,4	0	9
KOMPETI	0,48	1,58	0	9
I	-0,06	0,73	-1	1

Tabulka č. 1 nám přináší údaje o celkovém počtu, průměru, směrodatné odchylce, minimu a maximu.

Velikosti skupin (tab. č. 2)	I	N
INDIVID	-1	19
	0	31
	1	15
	Celkem	65
KOOPER	-1	19
	0	31
	1	15
	Celkem	65
KOMPETI	-1	19
	0	31
	1	15
	Celkem	65

Výsledky testu (tab č.3)	INDIVID	KOOPER	KOMPETI
Chi-Kvadrát	4,176	4,585	2,375
df – stupně volnosti	2	2	2
Dosažená hladina významnosti	0,124	0,101	0,305

Tabulka č. 2 přináší informaci, jak byli respondenti roztrženi na tři typy interpersonálního chování co do naplnění/nenaplnění potřeby **inkluse**. (Sociálně deficientní typ 19, Vyrovnaný typ 31, Sociálně excesivní typ 15.)

Tabulka č. 3 je nejpodstatnější, především dosažená hladina významnosti, která ve vztahu k inklusi pro individualistickou orientaci $p = 0,124$, pro kooperativní orientaci $p = 0,101$ a kompetitivní orientaci $p = 0,305$.

Jelikož $p > 0,05$, nelze výsledek interpretovat jako statisticky významný, u kterého lze provádět zobecnění na celou populaci. Lze pozorovat naznačenou tendenci u kooperativní orientace ve vztahu k inklusi, kde $p = 0,101$, stejně tak jako u individualistické orientace, kde $p = 0,124$, ale bohužel na našem vzorku není dostatečně prokazatelná.

Kontrola

Deskriptivní statistika (tab. č. 4)	Průměr	Směrodatná odchylka	Minimum	Maximum
INDIVID	3,4	3,13	0	9
KOOPER	5,12	3,4	0	9
KOMPETI	0,48	1,58	0	9
C	-0,07	0,69	-1	1

Tabulka č. 4 nám opět přináší údaje o celkovém počtu, průměru, směrodatné odchylce, minimu a maximu.

Velikosti skupin (tab. č. 5)	C	N
INDIVID	-1	18
	0	34
	1	13
	Celkem	65
KOOPER	-1	18
	0	34
	1	13
	Celkem	65
KOMPETI	-1	18
	0	34
	1	13
	Celkem	65

Výsledky testu (tab č.6)	INDIVID	KOOPER	KOMPETI
Chi-Kvadrát	4,088	3,254	0,115
df	2	2	2
Dosažená hladina významnosti	0,129	0,197	0,944

Tabulka č. 5 přináší informaci, jak byli respondenti roztrženi na tři typy interpersonálního chování co do naplnění/nenaplnění potřeby **kontroly** (Typ Abdikrat 18, Vyrovnaný typ 34, Autokratický typ 18).

Tabulka č. 6 je nejpodstatnější, především dosažená hladina významnosti, která ve vztahu ke kontrole pro individualistickou orientaci $p = 0,129$, pro kooperativní orientaci $p = 0,197$ a kompetitivní orientaci $p = 0,944$.

Jelikož $p > 0,05$, nelze výsledek interpretovat jako statisticky významný, u kterého lze provádět zobecnění na celou populaci. Lze pozorovat naznačenou tendenci u individualistické orientace ve vztahu ke kontrole, kde $p = 0,129$.

Afekce

Deskriptivní statistika (tab. č. 7)	Průměr	Směrodatná odchylka	Minimum	Maximum
INDIVID	3,40	3,13	,00	9,00
KOOPER	5,12	3,40	,00	9,00
KOMPETI	0,48	1,58	,00	9,00
A	-0,03	0,68	-1	1

Tabulka č. 7 nám opět přináší údaje o celkovém počtu, průměru, směrodatné odchylce, minimu a maximu.

Velikosti skupin (tab. č. 8)	A	
	A	N
INDIVID	-1	16
	0	35
	1	14
	Celkem	65
KOOPER	-1	16
	0	35
	1	14
	Celkem	65
KOMPETI	-1	16
	0	35
	1	14
	Celkem	65

Výsledky testu (tab. č.9)	INDIVID	KOOPER	KOMPETI
Chi-Kvadrát	0,101	0,352	1,706
df	2	2	2
Dosažená hladina významnosti	0,951	0,839	0,426

Tabulka č. 8 přináší informaci, jak byli respondenti roztrženi na tři typy interpersonálního chování co do naplnění/nenaplnění potřeby **afekce**. (Citově deficientní typ 16, Vyrovnaný typ 35, Citově excesivní typ 14.)

Tabulka č. 9 je nejpodstatnější, především dosažená hladina významnosti, která ve vztahu k afekci pro individualistickou orientaci $p = 0,951$, pro kooperativní orientaci $p = 0,839$ a kompetitivní orientaci $p = 0,426$.

Jelikož $p > 0,05$, nelze výsledek interpretovat jako statisticky významný, u kterého lze provádět zobecnění na celou populaci. Zde dokonce nelze pozorovat ani naznačenou tendenci.

Další krok směřoval k jemnější analýze prostřednictvím Spearmanova pořadového koeficientu korelace, kdy výsledek $e-w$ nebudeme rozdělovat do kategorií -1, 0 a 1, ale výsledek budeme brát jako pořadovou veličinu ve vztahu k sociálněhodnotové orientaci, tj. budeme je korelovat s orientací individualistickou, kooperativní a kompetitivní (tabulka č. 10).

Spearmanův koeficient korelace (tab. č. 10)		IROZDIL	CROZDIL	AROZDIL
INDIVID	Koeficient korelace	-0,076	0,155	-0,055
	hladina významnosti („p“)	0,549	0,217	0,662
	N	65	65	65
KOOPER	Koeficient korelace	0,134	-0,163	0,051
	hladina významnosti („p“)	0,289	0,195	0,686
	N	65	65	65
KOMPETI	Koeficient korelace	-0,182	0,002	0,178
	hladina významnosti („p“)	0,146	0,986	0,156
	N	65	65	65

Tabulka č. 10 nám ukazuje, že všechny koeficienty korelace jsou menší než 0,2 a žádný z nich není statisticky významný. Ani touto citlivější metodou se neukazuje závislost naplnění interpersonálních potřeb (konkrétně inkluze, kontroly a afekce) na individuální, kooperativní či kompetitivní orientaci.

Deskriptivní statistika INKLUZE (tab. č. 11)		N	Minimum	Maximum	Průměr	Směrodatná odchylka
-1	INDIVID	19	0	9	2,79	2,97
	KOOPER	19	0	9	5,53	3,34
	KOMPETI	19	0	9	,68	2,14
	Valid N	19				
0	INDIVID	31	0	9	4,06	2,97
	KOOPER	31	0	9	4,35	3,28
	KOMPETI	31	0	6	,58	1,57
	Valid N	31				
1	INDIVID	15	0	9	2,80	3,57
	KOOPER	15	0	9	6,20	3,57
	KOMPETI	15	0	0	,00	,00
	Valid N	15				

Tabulka č. 11 ukazuje, že i v rámci skupiny lidí, kteří mají e-w rovno 0, tj. mají naplněné interpersonální potřeby optimálním způsobem, je velká variabilita toho, jakou volí hodnotovou orientaci (viz směrodatná odchylka a rozdíl minima a maxima). Právě z důvodu této velké variability v rámci skupin se nedá zobecnit, že se skupiny od sebe liší, přestože se liší jejich průměry. Vnitřní variabilita ve skupinách tedy způsobuje, že rozdíl není statisticky významný, přesto lze pozorovat tendenci častěji volit individualistickou orientaci při naplnění potřeby inkluze, tj. u Vyrovnaného typu (0).

Deskriptivní statistika KONTROLA (tab. č. 12)		N	Minimum	Maximum	Průměr	Směrodatná odchylka
-1	INDIVID	18	0	9	3,33	3,50
	KOOPER	18	0	9	5,22	3,81
	KOMPETI	18	0	4	,44	1,29
	Valid N	18				
0	INDIVID	34	0	9	2,94	3,09
	KOOPER	34	0	9	5,56	3,39
	KOMPETI	34	0	9	,50	1,73
	Valid N	34				
1	INDIVID	13	1	9	4,69	2,50
	KOOPER	13	0	8	3,85	2,70
	KOMPETI	13	0	6	,46	1,66
	Valid N	13				

V tabulce č. 12 vidíme tendence volit častěji individuální strategii u Autokratického typu (1), ale opět platí velká variabilita ve skupině, což má za příčinu, že tento jev nemůžeme považovat za statisticky významný.

Deskriptivní statistika AFEKCE (tab. č. 13)		N	Minimum	Maximum	Průměr	Směrodatná odchylka
-1	INDIVID	16	0	9	3,75	3,62
	KOOPER	16	0	9	4,69	3,70
	KOMPETI	16	0	9	,56	2,25
	Valid N	16				
0	INDIVID	35	0	9	3,34	2,99
	KOOPER	35	0	9	5,26	3,31
	KOMPETI	35	0	6	,40	1,35
	Valid N	35				
1	INDIVID	14	0	9	3,14	3,08
	KOOPER	14	0	9	5,29	3,50
	KOMPETI	14	0	4	,57	1,28
	Valid N	14				

V tabulce č. 13 u afekce nelze nalézt ani naznačené tendence, a lze tudíž konstatovat, že naplnění (0) či nenaplnění (-1 a 1) interpersonální potřeby afekce nemá vliv na sociálněhodnotovou orientaci jedince.

8. Shrnutí a diskuse

V odpovědi na mnou položené hypotézy lze konstatovat, že se nenašla žádná statisticky významná souvislost, a to ani všeobecná ani konkrétní, co se týče hypotéz mezi naplněním interpersonálních potřeb a sociálněhodnotovou orientací uplatněnou ve vyjednávání. Lze pozorovat naznačenou tendenci u kooperativní orientace ve vztahu k inklusi, kde $p = 0,101$, tj. sklon volit kooperativní orientaci při nenaplnění potřeby inkluze u Citově excesivního typu (1), tendenci u individualistické orientace k inklusi, kde $p = 0,124$, tj. sklon častěji volit individualistickou orientaci při naplnění potřeby inkluze u Vyrovnaného typu (0) a naznačenou tendenci u individualistické orientace ve vztahu ke kontrole, kde $p = 0,129$, tj. sklon volit častěji individualistickou strategii při nenaplnění potřeby kontroly u Autokratického typu (1). Tyto tendence ale bohužel na našem vzorku nejsou dostatečně prokazatelné, jelikož $p > 0,05$, a tak nelze výsledek interpretovat jako statisticky významný, u kterého lze provádět zobecnění na celou populaci. Příčinou neprokázaných hypotéz, ale naznačených tendencí, může být velikost našeho vzorku či necitlivost metody FIRO B pro tuto oblast zkoumání. Lze rovněž uvažovat o drobné stylizaci respondentů u části sociálněhodnotové orientace. Navíc samotná redukce situace, nutná k provedení výzkumu, mohla částečně ovlivnit výsledky. V neposlední řadě je třeba brát v potaz jednoduchý závěr, že naplnění či nenaplnění interpersonálních potřeb nemá vliv na vyjednávání, a je nutno pokračovat ve zkoumání dalších oblastí a příčin této problematiky.

ZÁVĚR

Závěrem shrneme jednotlivé části práce, poukážeme na praktické přesahy a pokusíme se shrnout odpovědi na otázky položené v úvodu, které byly průběžně zodpovězeny v celé práci.

Vyjednávání je proces, jehož pomocí usilujeme o změnu počátečních rozdílů, nebo překonání překážek pomocí vzájemné výměny informací a požadavků mezi zainteresovanými jedinci, skupinami nebo organizacemi. Přestože neexistuje jeden všeobecně přijímaný model či teorie vyjednávání, psychologický výzkum tohoto tématu prošel celou řadou pohledů a byl velmi užitečný co do pochopení a přínosů v této oblasti.

Teoretická část práce nás provádí od zkoumání osobnostních a situačních faktorů, sociální kognice, lidských informačních procesů a rozhodování, k procesům vedoucím k jednotlivým dohodám, společenským vztahům, emocím, využití teorie her a zkoumání aspektů vztahu kultury a vyjednávání. Rovněž ukazuje na výstupy, kterými psychologie přispěla ve vztahu k etice, diplomacii či k prostředkům komunikace ve vztahu k vyjednávání. Vstupuje do problematiky krátkým pohledem na lidské konflikty, reflektuje historický vývoj tohoto tématu a věnuje širší pole přístupům, které se ukazují plodné do budoucna, jako mentální modely či sociálněhodnotová orientace. Celá teoretická práce tak tvoří ony obzory psychologické analýzy vyjednávání.

Teoretická část vyzvedává vyjednávací styly, procesy vedoucí k dohodám, kognitivní a motivační faktory ovlivňující úsudek, při respektování základní teze, že proces vyjednávání je složitý fenomén, do kterého vstupuje celá řada proměnných, mající za výstup komplexní chování vždy ve vztahu ke konkrétním okolnostem. Poukazuje na široké závěry proudu behaviorálního rozhodování, zdůrazňuje sociální faktory a navrhuje hypotézu o sociální (hodnotící) povaze spokojenosti s výsledkem vyjednávání. Upozorňuje na problém dvojznačnosti a flexibility v etice a poměrně podrobně si všímá kulturních hodnot majících vztah k tématu, jako individualismu, kolektivismu, egalitářství a hierarchismu. V závěrečném úseku klade důraz na transformaci a napravování sociálních vztahů, při předložení pojetí sociální spravedlnosti, včetně možného lidského zkreslení. To jsou ony praktické přesahy a úspěchy psychologie na poli vyjednávání.

Omezené možnosti klasifikace konfliktů, včetně jejich postihnutí a predikce z důvodu citlivosti a živosti, neschopnost přehledně poukázat na jednotlivé vlastnosti osobnosti ve vztahu k chování a výsledkům vyjednávání, dlouhá léta neprozkoumané vytváření a chápání struktury vyjednávání, nahrazené důrazem na tendenci nabízet údaje o dopadu objektivních alternativních struktur, kritika zaměřená především na zanedbávání faktorů, které jsou považovány ve vyjednávání za důležité, či laboratorně založeného kognitivního přístupu, tvoří ony selhání a meze, se kterými se psychologie vyjednávání na své cestě rovněž setkala, a my na ně v práci poukazujeme.

Jak bylo poukázáno v výše, psychologický výzkum vyjednávání již pokryl značnou oblast, přesto však zůstávají místa, která doposud zkoumána nebyla. Jednou z nich je vztah potřeb v interpersonální oblasti k vyjednávání, na který se zaměřila má praktická část. Využila sílu a jednoduchost teorie sociálněhodnotové orientace, jež prokázala předpověditelnost postojů, chování a rozhodování v různých souvislostech a je pokládána za stabilní rozdíl mezi jedinci, týkající se preferencí a ovlivňující sklon kooperovat. Jakým způsobem a do jaké míry ovlivňují interpersonální potřeby a jejich naplnění situaci a výsledky vyjednávání, byla základní otázka, se kterou jsem vstoupil do části praktické, jež byla převedena do následujících třech hypotéz: (1) Naplnění či nenaplnění interpersonálních potřeb vede k různým způsobům vyjednávání. (2) Lidé s přiměřeně naplněnými interpersonálními potřebami budou volit častěji individualistickou orientaci ve vyjednávání než lidé s nenaplněnými potřebami. (3) Lidé s nenaplněnými interpersonálními potřebami budou volit častěji kompetitivní orientaci ve vyjednávání.

V odpovědi na mnou položené hypotézy lze konstatovat, že se nenašla žádná statisticky významná souvislost, a to ani všeobecná ani konkrétní, co se týče hypotéz mezi naplněním interpersonálních potřeb a sociálněhodnotovou orientací uplatněnou ve vyjednávání. Lze pozorovat naznačenou tendenci u kooperativní orientace ve vztahu k inklusi, tj. sklon volit kooperativní orientaci při nenaplnění potřeby inkluze u Citově excesivního typu, stejně tak jako u individualistické orientace k inklusi, tj. sklon častěji volit individualistickou orientaci při naplnění potřeby inkluze u Vyrovnaného typu, a naznačenou tendenci u individualistické orientace ve vztahu ke kontrole, tj. sklon častěji volit individualistickou strategii při nenaplnění potřeby kontroly u Autokratického typu. Tyto tendence ale bohužel na našem vzorku nejsou dostatečně prokazatelné, jelikož $p > 0,05$, a tak nelze výsledek interpretovat jako statisticky významný, u kterého lze provádět zobecnění na celou populaci.

LITERATURA

Arnold, J. A. Mediator insight: disputants perceptions of third parties knowledge and its effect on mediated negotiations. *International Journal of Conflict Management*. 2000, Vol. 11, Issue 4, p. 318.

Backenroth-Ohsako, G., Ekehammer, B., Garling, T., Kristensen, H., Wessells, M. G. Diplomacy and Psychology: Psychological Contributions to International Negotiations, Conflict Prevention and World Peace. *International Journal of Psychology*. Apr 2000, Vol. 35, Issue 2, p. 81.

Barry, B., Friedman, R. A. Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiation. *Journal of Personality & Social Psychology*. Feb 98, Vol. 74, Issue 2, p. 345.

Bar-Tal, D. Societal beliefs in times of intractable conflict. *International Journal of Conflict Management*. Jan 98, Vol. 9 Issue 1, p. 22.

Bazerman, M. H., Curhan, J.R., Moore, D.A., Valley, K.L. Negotiation. *Annual Review of Psychology*. 2000, Vol. 51, Issue 1, p. 279.

Beersma, B. Negotiation Processes and Outcomes in Prosocially and Egoistically Motivated Groups. *International Journal of Conflict Management*. 1999, Vol. 10, Issue 4, p. 385.

Bekkers, R., Stability, reliability and validity of social value orientation. Working paper. Available on r.bekkers@fss.uu.nl, 2004.

Beriker, N., Druckman, D. Models of responsiveness: The Lausanne peace negotiations. *Journal of Social Psychology*. Apr 1991, Vol. 131, Issue 2, p. 297.

Booth, N., McClelland, L., Reicher, S. A last defence: the negotiation of blame within suicide notes. *Journal of Community & Applied Social Psychology*. May/Jun 2000, Vol. 10, Issue 3, p. 225.

Brett, J. M. Culture and Negotiation. *International Journal of Psychology*. Apr 2000, Vol. 35, Issue 2, p. 97.

Brett, J.M., Gillespie, J. J., Weingart, L. R. Interdependence, social motives and outcome satisfaction in multiparty negotiation. *European Journal of Social Psychology*. Nov 2000, Vol. 30, Issue 6, p. 779.

Butler, W. M., Fuselier, G. D., Leitenberg, H. The Use of Mental Health Professional Consultants to Police Hostage Negotiation Teams. *Behavioral Sciences & the Law*. Spring 1993, Vol. 11, Issue 2, p. 213.

Carnevale, P.J, Pruitt, D.G. Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*. 1992, Vol. 43.

Darley, J., Kronzon, S. Is This Tactic Ethical? Biased Judgments of Ethics in Negotiation. *Basic & Applied Social Psychology*. Mar 99, Vol. 21, Issue 1, p. 49.

De Dreu, C. K.W., Giebels, E., Van de Vliert, E. Interdependence in negotiation: effects of exit options and social motive on distributive and integrative negotiation. *European Journal of Social Psychology*. Mar 2000, Vol. 30, Issue 2, p. 255.

Dévényi, M., Somogyvári, M. Case study in negotiation. *International Journal of Conflict Management*. 2002, Vol. 13, Issue 4.

Disman, N. Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Karolinum, 1993.

Dyer, N., Gelfand, M. J. A Cultural Perspective on Negotiation: Progress, Pitfalls and Prospects. *Applied Psychology: An International Review*. Jan 2000, Vol. 49, Issue 1, p. 62.

Fisher, R. J. The Potential Contribution of Training to Resolving International Conflict. *International Negotiation*. 1997, Vol. 2, Issue 3, p. 471.

Fisher, R. J. Training as Interactive Conflict Resolution: Characteristics and Challenges. *International Negotiation*. 1997, Vol. 2, Issue 3, p. 331.

Fisher, R., Ury, W., Patton, B. Dohoda jistá: zásady úspěšného vyjednávání. Praha: Management Press, 1994.

Haines, M., Watson, R. K. Effects of interpersonal communication process variables on outcomes in an international conflict. *Journal of Social Psychology*. Aug 1996, Vol. 136, Issue 4, p. 483.

Holá, L. Mediace: způsob řešení mezilidských konfliktů. Praha: Grada Publishing, 2003.

Kelley, H.H. Expanding the analysis of social orientations by reference to the sequential-temporal structure of situations. *European Journal of Social Psychology*. 1997, Vol. 27, p. 373.

Kleef, G., De Dreu, C. K.W. Social value orientation and impression formation: a test of two competing hypotheses about information search in negotiation. *International Journal of Conflict Management*. 2002, Vol. 13, Issue 1, p. 59.

Křivohlavý, J. Konflikty mezi lidmi. Praha: Portál, 2002.

Moberg, P. J. Predicting conflict strategy with personality traits: incremental validity and the five factor model. *International Journal of Conflict Management*. Jul 1998, Vol. 9, Issue 3, p. 258.

Montgomery, J. D. Toward a role-theoretic conception of embeddedness. *American Journal of Sociology*. 1998, Vol. 104, Issue 1, p. 92.

Murnighan, J. K. The Information Dilemma in Negotiations: Effects of Experience, Incentives and Integrative Potential. *International Journal of Conflict Management*. 1999, Vol. 10, Issue 4, p. 313.

Nakonečný, M. Základy psychologie. Praha: Academia, 1998.

- Ogilvie, J. R., Carsky, M. L. Building emotional intelligence in negotiation. *International Journal of Conflict Management*. 2002, Vol. 13, Issue 4.
- Plamínek, J. Řešení konfliktů a umění rozhodovat. Praha: Argo, 1994.
- Pruitt, D.G. Lessons Learned from the Middle East Peace Process: Introduction. *International Negotiation*. 1997, Vol. 2, Issue 2, p.175.
- Ridley, M. Původ ctnosti: o evolučních základech a zákonitostech nesobeckého jednání člověka. Praha: Portál, 2000.
- Schutz, W. C. FIRO B: Dotazník interpersonální orientace, Praha: Psychodiagnostické a didaktické testy, 1976.
- Schweitzer, M. E., De Church, L. A. Linking frames in Negotiations: gains, losses and conflict frame adoption. *International Journal of Conflict Management*. 2001, Vol. 12, Issue 2, p. 100.
- Stark, P. B., Flaherty, J. How to Negotiate, T+D, Jun2004, Vol. 58, Issue 6, p. 52.
- Sun, H. F., Tjosvold, D. Effects of influence tactics and social contexts in conflict: an experiment on relationships in China. *International Journal of Conflict Management*. 2001, Vol. 12, Issue 3, p. 239.
- Sun, H. F., Tjosvold, D. Understanding conflict avoidance: relationship, motivations, actions and consequences. *International Journal of Conflict Management*. 2002, Vol. 13, Issue 2, p. 142.
- Štika, J., Rymeš, M., Riegel, K., Voskovec, J. Základy psychologie práce a organizace. Praha: Karolinum, 1996.
- Trötschel, R., Simon, B., Gollwitzer, P.M., Hüffmeier, J. Social Value Orientation and Perspective Taking in Integrative and Distributive Negotiations. Working paper. Available on troetschel@psychologie.uni-kiel.de, 2004.
- Tyler, T. Social justice: outcome and procedure. *International Journal of Psychology*. 2000, Vol. 35, Issue 2, p. 117.
- Van Hasselt, V. B., Roman, J. Role-Playing: A Vital Tool in Crisis Negotiation Skills Training. *FBI Law Enforcement Bulletin*. Feb 2004, Vol. 73, Issue 2.
- Weingart, L. R., De Dreu, C. K.W. Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: a Meta-Analytic Review and Test of Two Theories. *Journal of Personality & Social Psychology*. May 2000, Vol. 78, Issue 5, p. 889.

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Dotazník (Sociální orientace ve vztahu k interpersonálním potřebám)

Příloha č. 2 Devět typů chování dle Schutze

Příloha č. 3 Data ke zpracování

Příloha č. 1 Dotazník



Dobrý den,

dostává se Vám do rukou výzkum sociální orientace ve vztahu k interpersonálním potřebám. Lidské chování svou rozmanitostí a bohatostí neustále poskytuje podněty pro vědecké i laické zkoumání a provokuje snahu o jeho hlubší pochopení. Cílem tohoto výzkumu je další porozumění vztahu mezi potřebami jedince, tedy tím co chce a tím jaké strategie volí v interakcemi s ostatními, tedy jak se chová.

Předem Vám děkuji za následujících cca dvacet minut. Sledujte prosím instrukce. Výzkum je anonymní. V případě dalších otázek prosím kontaktujte autora výzkumu na níže uvedené adrese.

INSTRUKCE: Vyplňte prosím kliknutím na šedá pole následující vstupní údaje.

Pohlaví: ---- **Věk:** ---- ----

Obor činnosti firmy: ----

Pokračujte prosím na následující straně

Sociální orientace ve vztahu k interpersonálním potřebám

INSTRUKCE: Dotazník je určen k vystižení typických způsobů Vašeho chování k lidem. Samozřejmě zde neexistují správné nebo špatné odpovědi: správná je každá pravdivá odpověď.

Někdy mají lidé sklon odpovídat na podobné otázky tak, jak si myslí, že by se měli chovat. V tomto případě nás však zajímá, jak se chováte ve skutečnosti.

Některé otázky se navzájem velmi podobají. Přesto se však ptají na různé věci. Odpovídejte, prosím, na každou otázku zvlášť, bez ohledu na ostatní. Dotazník není časově omezen, neuvažujte však příliš dlouho nad žádnou otázkou.

Pro každé tvrzení vyberte odpověď, které se na Vás nejlépe hodí. Číslo odpovědi vyberete kliknutím na šedá pole v závorkách vlevo od každé položky. Prosím, buďte co nejupřímnější.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
obvykle	často	někdy	příležitostně	málokdy	nikdy

- (-) 1. Snažím se být pohromadě s ostatními
- (-) 2. Nechávám ostatní rozhodovat o tom, co se bude dělat
- (-) 3. Stávám se členem různých skupin
- (-) 4. Snažím se mít blízké vztahy k ostatním
- (-) 5. Mám-li příležitost mám sklon stát se členem zájmových organizací
- (-) 6. Připouštím, aby ostatní silně ovlivňovali moji činnost
- (-) 7. Snažím se začlenit do neformálního společenského života
- (-) 8. Snažím se mít blízké a vřelé vztahy k ostatním
- (-) 9. Snažím se začlenit ostatní do svých plánů
- (-) 10. Dovoluji druhým, aby rozhodovali o tom, co dělám
- (-) 11. Snažím se mít okolo sebe lidi
- (-) 12. Snažím se navazovat s ostatními blízké a vřelé vztahy
- (-) 13. Mám sklon připojit se k ostatním, kdykoli dělají něco společně
- (-) 14. Nechávám se snadno vést ostatními
- (-) 15. Snažím se vyhýbat tomu, abych byl sám
- (-) 16. Snažím se účastnit společenských akcí

Pokračujte prosím na následující straně

Sociální orientace ve vztahu k interpersonálním potřebám

U každého z dalších tvrzení zvolte jednu z těchto odpovědí, označujících počet lidí, jímž jste ovlivněn nebo kterého se Vaše chování týká.

- | Týká se: | (1)
většiny
lidí | (2)
mnoha
lidí | (3)
některých
lidí | (4)
několika
lidí | (5)
jednoho,
dvou lidí | (6)
nikoho |
|----------|------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------|------------------------------|---------------|
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |

U každého z dalších tvrzení zvolte jednu z těchto odpovědí, označujících počet lidí, jímž jste ovlivněn nebo kterého se Vaše chování týká.

- | Týká se: | (1)
většiny
lidí | (2)
mnoha
lidí | (3)
některých
lidí | (4)
několika
lidí | (5)
jednoho,
dvou lidí | (6)
nikoho |
|----------|------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------|------------------------------|---------------|
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |
| (-) | | | | | | |

Pokračujte prosím na následující straně

U každého z dalších tvrzení zvolte jednu z těchto odpovědí:

- | (1)
obvykle | (2)
často | (3)
někdy | (4)
příležitostně | (5)
málokdy | (6)
nikdy |
|----------------|--------------|--------------|----------------------|----------------|--------------|
| (-) | | | | | |
| (-) | | | | | |
| (-) | | | | | |
| (-) | | | | | |
| (-) | | | | | |
| (-) | | | | | |
| (-) | | | | | |
| (-) | | | | | |
| (-) | | | | | |
| (-) | | | | | |
| (-) | | | | | |
| (-) | | | | | |
| (-) | | | | | |
| (-) | | | | | |
| (-) | | | | | |
| (-) | | | | | |

Pokračujte prosím na následující straně

INSTRUKCE: V následující závěrečné části Vás požádáme, abyste učinili několik (konkrétně devět) rozhodnutí. **Vyberete variantu A , B či C. Vaše rozhodnutí ovlivní přidělení počtu bodů pro Vás a pro druhou osobu.** Druhá osoba, s níž se v tomto experimentu „setkáte“, má za úkol rovněž vybrat jednu z variant a tedy Váš výsledek je závislý i na její volbě.

Kdo je ta druhá osoba?

Druhou osobou, která je v zadání, je **někdo koho neznáte** (a nikdy jste ji v minulosti nepotkali) a v budoucnu je velká pravděpodobnost, že ji znovu nepotkáte.

Co znamenají body?

Body reprezentují kladnou hodnotu a jsou pro Vás cenné. Stejná pravda platí i pro druhou osobu. Více informací nemáte.

Příklad

Varianta:

	A	B	C
Vy	550	500	500
Druhá osoba	300	500	100

V případě, že vyberete kliknutím variantu A, usilujete o 550 bodů pro Vás a 300 bodů pro druhou osobu. V případě, že vyberete variantu B, usilujete o 500 bodů pro Vás a 500 bodů pro druhou osobu. V případě varianty C usilujete o 500 bodů pro Vás a 100 bodů pro druhou osobu. Body představují pozitivní zisk.

Následuje devět tabulí, **vždy prosím vyberte jednu variantu z nich (A, B či C)** dle instrukcí výše.

Pokračujte prosím na následující straně

Sociální orientace ve vztahu k interpersonálním potřebám

Tabule č.1

Varianta:

A

B

C

Vy	480	540	480
Druhá osoba	80	280	480

Tabule č.2

Varianta:

A

B

C

Vy	560	500	500
Druhá osoba	300	510	100

Tabule č.3

Varianta:

A

B

C

Vy	520	580	580
Druhá osoba	520	120	320

Tabule č.4

Varianta:

A

B

C

Vy	500	510	490
Druhá osoba	100	300	490

Pokračujte prosím na následující straně

Sociální orientace ve vztahu k interpersonálním potřebám

Tabule č.5

Varianta:

A

B

C

Vy	550	500	490
Druhá osoba	360	500	90

Tabule č.6

Varianta:

A

B

C

Vy	500	500	570
Druhá osoba	500	100	300

Tabule č.7

Varianta:

A

B

C

Vy	510	520	510
Druhá osoba	510	300	110

Tabule č.8

Varianta:

A

B

C

Vy	550	500	500
Druhá osoba	300	100	500

Pokračujte prosím na následující straně

Sociální orientace ve vztahu k interpersonálním potřebám

Tabule č.9

Varianta:

A

B

C

Vy	480	490	500
Druhá osoba	100	490	300

Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku. Nyní prosím data uložte a odešlete na adresu ivo.puda@seznam.cz, popřípadě zdroji, od něhož Vám byl dotazník doručen.

Konec dotazníku

Příloha č.2 Devět typů chování dle Schutze

Typy chování v oblasti inkluze

Sociálně deficientní typ (undersocial) je osobou introvertovanou, vyhýbající se začlenění, která nemá ráda, když je zvána, aby se připojila. Vědomě si udržuje jistý odstup od ostatních a trvá na svém soukromí. Nevědomě si však přeje, aby jí ostatní věnovali pozornost, cítí však malou pravděpodobnost tohoto a její snahou je neriskovat případné odmítnutí. Tak u daného jedince sílí snaha po soběstačnosti jako technice existence bez ostatních. Za ní je skrytá úzkost, nepřátelství a slabý nádech nadřazenosti spojený s pocitem, že ostatní jí nerozumějí. Tento stav bývá často doprovázen nedostatkem motivace k životu a tato okolnost ovlivňuje každodenní interakci, protože stupeň, ve kterém je jedinec motivován k životu, determinuje jeho obecnou úroveň eufusiasmu, perseverace a podobně. Je pravděpodobné, že strach z opuštění a izolace je nezávažnější ze všech interpersonálních úzkostí.

Sociálně excesivní typ (oversocial) má sklon k extraversi, charakteristicky neustále vyhledává lidi a přeje si, aby zároveň oni vyhledávali jeho, zároveň se obává, že bude ignorován. Interpersonální dynamika je stejná jako u osoby sociálně deficientní, ale jeho pozorovatelné chování je opačné. Jeho nevědomý pocit se dá shrnout jako pocit, že se o něj ostatní nezajímají, doprovázený rozhodnutím přimět je, aby se mu věnovali. Snaha připoutat na sebe pozornost může mít formu přímou či nepřímou. Může se také snažit získat pozornost prostřednictvím činnosti v jiných oblastech interpersonálního chování, ale hlavním cílem zůstává dosažení pozornosti.

Sociálně vyrovnaný typ (social) je jedinec, u něhož bylo v dětství řešení vztahů v inkusivní oblasti úspěšné a který nemá v interakci s lidmi problémy. Cítí se dobře jak s lidmi, tak bez nich. Je schopen participovat ve skupině, ale rovněž je schopen se spolupráce vzdát, je-li to vhodné. Nevědomě cítí, že je významnou a hodnotnou osobou. Je schopen opravdového zájmu a je si vědom, že ostatní ho berou v úvahu a mají o něj zájem.

Typy chování v oblasti kontroly

Abdikrat je osoba s tendencí k submisi a se sklonem vzdávat se vlivu a odpovědnosti v interpersonálním chování. Charakteristicky tíhne k podřízené pozici bez zodpovědnosti a kde bude rozhodovat někdo jiný. Vědomě si přeje, aby ho ostatní zbavili závazků, nesnaží se ovlivňovat ostatní, i když je to na místě. Téměř vždy se snaží vyhybat rozhodnutí, které by mělo konečnou platnost. Cítí, že je neschopen odpovědného chování dospělého člověka a že to ostatní vědí. Má pocit, že je nekompetentní, nezodpovědný, snad i hloupý a nezaslouží si úctu. Za tímto pocitem je úzkost, nepřátelství i nedostatek důvěry k těm, kteří by mu mohli odmítnout pomoc. Hostilita má obvykle formu pasivní rezistence, protože aktivní odpor vnímá jako nebezpečný.

Autokrat je osoba se sklonem k dominantnímu interpersonálnímu chování. Snaží se ovládat lidi a silně preferuje hierarchistický systém, v němž sám stojí na vrcholu. Má obavu, že lidé se jim nenechají ovlivnit či kontrolovat, ale že se jej budou snažit ovlivnit. Dynamika postojů je stejná jako u abdikrata.

Demokrat je jedinec s úspěšně vyřešenými vztahy k ostatním v oblasti kontroly, který se cítí dobře, ať příkazy dává či přijímá. Má pocit, že je schopná a odpovědná osoba.

Typy chování v afektivní oblasti

Citově deficientní typ (underpersonal) má sklon vyhybat se těsným svazkům s ostatními, udržuje své dyadické vztahy na povrchní úrovni a cítí se nejlépe, když se ostatní chovají podobně. Vědomě si přeje udržovat tuto emocionální vzdálenost, nevědomě však hledá emocionálně uspokojivé vztahy. Má obavy, že jej nikdo nebude mít rád, a je v této oblasti nedůvěřivý. Jedná se o oblast, která je pro něj bolestná, a proto se preventivně vyhýbá těsnějšímu styku. Vyhnutí se intimnímu vztahu může mít přímé formy, které se mohou jevit až antagonisticky, nebo formy nepřímé, např. chovat se ke všem formálně přátelsky.

Nejhlubší úzkostí je pocit, že osoba není hodna lásky, že lidé ji nebudou mít rádi, protože si to nezaslouží. Jestliže by ho lidé poznali, mohli by objevit jeho vady. V protikladu k inklusi, kde se úzkost týká přesvědčení, že jedinec je prázdný, bez hodnoty, a ke kontrole, kde se úzkost

vztahuje k domněnce, že jedinec je hloupý a nezodpovědný, je afektivní úzkost ve vztahu k domněnce, že jedinec je špatný a zlý.

Citově excesivní typ (overpersonal) se snaží být s ostatními v extrémně těsném emocionálním vztahu. Přeje si, aby se ostatní k němu chovali velmi vřele až důvěrně. Jeho zkušenosti v této oblasti jsou však bolestné a snaží se tuto situaci změnit. Opět zde nalézáme dvě techniky: přímá – otevřený pokus získat si ostatní, být extrémně osobní; nepřímá – snaha manipulovat s ostatními, např. jemně trestat každý pokus vytvořit si přátelství. Dynamika tohoto postoje je stejná jako u citově deficientní osoby, oba typy jsou extrémy, jež jsou motivovány silnou potřebou citových vazeb a doprovázeny úzkostí, za kterou leží hostilita, plynoucí z anticipovaného odmítnutí.

Citově vyrovnaný typ (personal) je osoba s pozitivní zkušeností v oblasti emocionálních vztahů z dětství, která se cítí dobře v situaci vyžadující těsné emocionální pouto i tam, kde je vyžadována emocionální vzdálenost. Je pro ni důležité, aby byla milována, ale dokáže přijmout negativní emocionální vztah jako skutečnost, ze které neplyne, že by byla osobou nehodnou lásky. Cítí, že je hodna lásky, i když ji lidé dobře znají, a sama je schopna opravdového emocionálního vztahu.

Příloha č. 3 Data ke zpracování

os.	I e-w	C e-w	A e-w	I e+w	C e+w	A e+w	I perc	C perc	A perc	I diag	C diag	A diag	In.	Koo.	Kom.	I e	C e	A e	I w	C w	A w
1	-1	4	4	13	14	8	29,6%	70,3%	96,8%	0	0	1	6	3	0	6	9	6	7	5	2
2	-2	6	-1	14	10	13	10,9%	82,8%	39,0%	-1	1	0	3	6	0	6	8	6	8	2	7
3	-2	-1	2	14	17	12	10,9%	7,8%	85,9%	-1	-1	1	1	8	0	6	8	7	8	9	5
4	-2	-1	2	14	17	12	10,9%	7,8%	85,9%	-1	-1	1	9	0	0	6	8	7	8	9	5
5	1	7	-2	5	9	8	62,5%	87,5%	25,0%	0	1	0	4	5	0	3	8	3	2	1	5
6	1	2	-2	3	4	8	62,5%	39,0%	25,0%	0	0	0	0	9	0	2	3	3	1	1	5
7	-4	3	-1	12	9	15	0,0%	57,8%	39,0%	-1	0	0	1	8	0	4	6	7	8	3	8
8	3	8	0	5	8	8	95,3%	100,0%	60,9%	1	1	0	1	8	0	4	8	4	1	0	4
9	0	2	-4	10	16	10	43,7%	39,0%	3,1%	0	0	-1	5	4	0	5	9	3	5	7	7
10	1	3	-4	11	15	10	62,5%	57,8%	3,1%	0	0	-1	5	4	0	6	9	3	5	6	7
11	-2	-1	2	14	17	12	10,9%	7,8%	85,9%	-1	-1	1	1	8	0	6	8	7	8	9	5
12	-2	0	-1	14	8	13	10,9%	20,3%	39,0%	-1	-1	0	0	9	0	6	4	6	8	4	7
13	0	2	-1	12	10	17	43,7%	39,0%	39,0%	0	0	0	6	3	0	6	6	8	6	4	9
14	0	0	-3	8	4	11	43,7%	20,3%	12,5%	0	-1	-1	9	0	0	4	2	4	4	2	7
15	-2	2	-4	12	4	10	10,9%	39,0%	3,1%	-1	0	-1	0	9	0	5	3	3	7	1	7
16	0	7	-4	10	11	10	43,7%	87,5%	3,1%	0	1	-1	3	6	0	5	9	3	5	2	7
17	-1	1	0	13	13	10	29,6%	28,1%	60,9%	0	0	0	2	7	0	6	7	5	7	6	5
18	0	-1	-1	8	11	11	43,7%	7,8%	39,0%	0	-1	0	6	3	0	4	5	5	4	6	6
19	3	2	-3	13	10	15	95,3%	39,0%	12,5%	1	0	-1	0	9	0	8	6	6	5	4	9
20	-3	-5	0	15	11	18	6,2%	0,0%	60,9%	-1	-1	0	8	1	0	6	3	9	9	8	9
21	-4	7	0	14	9	16	0,0%	87,5%	60,9%	-1	1	0	5	4	0	5	8	8	9	1	8
22	0	7	-4	10	11	10	43,7%	87,5%	3,1%	0	1	-1	3	6	0	5	9	3	5	2	7
23	-1	-3	-1	7	7	5	29,6%	1,5%	39,0%	0	-1	0	4	1	4	3	2	2	4	5	3
24	2	-2	-3	10	12	5	78,1%	4,6%	12,5%	1	-1	-1	5	4	0	6	5	1	4	7	4
25	-4	3	-1	14	9	17	0,0%	57,8%	39,0%	-1	0	0	0	9	0	5	6	8	9	3	9
26	0	2	-8	10	12	10	43,7%	39,0%	0,0%	0	0	-1	9	0	0	5	7	1	5	5	9
27	2	3	-3	10	11	15	78,1%	57,8%	12,5%	1	0	-1	9	0	0	6	7	6	4	4	9
28	-4	3	-1	12	9	15	0,0%	57,8%	39,0%	-1	0	0	0	9	0	4	6	7	8	3	8
29	1	2	3	11	14	9	62,5%	39,0%	95,3%	0	0	1	4	1	4	6	8	6	5	6	3
30	-1	4	-2	13	8	10	29,6%	70,3%	25,0%	0	0	0	9	0	0	6	6	4	7	2	6
31	0	7	-4	10	11	10	43,7%	87,5%	3,1%	0	1	-1	2	7	0	5	9	3	5	2	7
32	-1	-3	-1	7	7	5	29,6%	1,5%	39,0%	0	-1	0	4	1	4	3	2	2	4	5	3
33	2	1	-2	2	3	8	78,1%	28,1%	25,0%	1	0	0	0	9	0	2	2	3	0	1	5
34	1	4	-3	11	12	15	62,5%	70,3%	12,5%	0	0	-1	0	9	0	6	8	6	5	4	9
35	4	2	-6	8	6	12	100,0%	39,0%	1,5%	1	0	-1	0	9	0	6	4	3	2	2	9
36	1	-1	-1	7	11	7	62,5%	7,8%	39,0%	0	-1	0	1	8	0	4	5	3	3	6	4
37	0	6	0	6	8	6	43,7%	82,8%	60,9%	0	1	0	3	0	6	3	7	3	3	1	3
38	0	2	1	12	8	17	43,7%	39,0%	79,6%	0	0	1	1	8	0	6	5	9	6	3	8
39	2	1	0	10	11	6	78,1%	28,1%	60,9%	1	0	0	0	9	0	6	6	3	4	5	3
40	-2	-1	-1	10	11	7	10,9%	7,8%	39,0%	-1	-1	0	2	7	0	4	5	3	6	6	4
41	2	7	-1	6	9	11	78,1%	87,5%	39,0%	1	1	0	7	2	0	4	8	5	2	1	6
42	0	-1	1	4	3	3	43,7%	7,8%	79,6%	0	-1	1	0	9	0	2	1	2	2	2	1
43	2	-1	1	4	5	5	78,1%	7,8%	79,6%	1	-1	1	0	9	0	3	2	3	1	3	2
44	-2	4	-3	16	12	15	10,9%	70,3%	12,5%	-1	0	-1	0	0	9	7	8	6	9	4	9
45	2	3	2	16	7	14	78,1%	57,8%	85,9%	1	0	1	3	6	0	9	5	8	7	2	6
46	-2	3	2	12	7	14	10,9%	57,8%	85,9%	-1	0	1	2	7	0	5	5	8	7	2	6
47	2	7	-1	6	9	11	78,1%	87,5%	39,0%	1	1	0	7	2	0	4	8	5	2	1	6
48	2	0	0	10	12	18	78,1%	20,3%	60,9%	1	-1	0	0	9	0	6	6	9	4	6	9
49	-1	0	-3	7	12	13	29,6%	20,3%	12,5%	0	-1	-1	9	0	0	3	6	5	4	6	8
50	-2	4	5	16	12	11	10,9%	70,3%	98,4%	-1	0	1	4	4	1	7	8	8	9	4	3

Příloha č. 3 Data ke zpracování
(pokračování)

os.	I	C	A	I	C	A	I	C	A	I	C	A	In.	Koo.	Kom.	I	C	A	I	C	A
	e-w	e-w	e-w	e+w	e+w	e+w	perc	perc	perc	diag	diag	diag				e	e	e	w	w	w
51	-2	1	0	12	9	12	10,9%	28,1%	60,9%	-1	0	0	7	2	0	5	5	6	7	4	6
52	1	7	-2	11	9	16	62,5%	87,5%	25,0%	0	1	0	9	0	0	6	8	7	5	1	9
53	-2	-2	-2	12	6	8	10,9%	4,6%	25,0%	-1	-1	0	0	9	0	5	2	3	7	4	5
54	2	4	5	10	12	11	78,1%	70,3%	98,4%	1	0	1	0	9	0	6	8	8	4	4	3
55	-1	0	0	17	6	18	29,6%	20,3%	60,9%	0	-1	0	1	8	0	8	3	9	9	3	9
56	1	2	-1	9	10	9	62,5%	39,0%	39,0%	0	0	0	2	7	0	5	6	4	4	4	5
57	1	1	0	9	9	4	62,5%	28,1%	60,9%	0	0	0	1	8	0	5	5	2	4	4	2
58	-3	5	0	9	13	8	6,2%	81,2%	60,9%	-1	1	0	6	3	0	3	9	4	6	4	4
59	-1	2	-3	13	10	11	29,6%	39,0%	12,5%	0	0	-1	1	8	0	6	6	4	7	4	7
60	3	1	0	9	7	10	95,3%	28,1%	60,9%	1	0	0	1	8	0	6	4	5	3	3	5
61	1	1	-2	11	7	12	62,5%	28,1%	25,0%	0	0	0	4	5	0	6	4	5	5	3	7
62	0	4	-2	2	6	6	43,7%	70,3%	25,0%	0	0	0	5	4	0	1	5	2	1	1	4
63	2	2	2	10	14	8	78,1%	39,0%	85,9%	1	0	1	9	0	0	6	8	5	4	6	3
64	-1	6	-2	15	10	14	29,6%	82,8%	25,0%	0	1	0	8	1	0	7	8	6	8	2	8
65	-3	3	1	13	13	13	6,2%	57,8%	79,6%	-1	0	1	4	2	3	5	8	7	8	5	6

vysvětlivky:

os	= osoba	In.	= Individuální	e	= chování vyjadřované
I	= Inkluse	Koo.	= Kooperativní	w	= chování vyžadované
C	= Kontrola	Kom.	= Kompetitivní		
A	= Afekce	perc	= percentily		