

IV. VYJEDNÁVANIE



V nasledujúcich kapitolách budeme širší priestor venovať vyjednávaniu a mediácii. Pri oboch týchto spôsoboch riešenia konfliktov sú predchádzajúce schopnosti vnímať a rozumieť neverbalite, zručnosti aktívneho počúvania a oddeľovania záujmov od pozícií ich dôležitou súčasťou. Keďže sme si jednotlivé zručnosti opísali v predchádzajúcich kapitolách, vo vyjednávaní a mediácii sa budeme viac venovať iným špecifickým zručnostiam.

Vyjednávanie je spôsob riešenia konfliktov, keď dve alebo viaceré strany v rozhovore objasňujú svoje postoje a záujmy a snažia sa ich presadiť v konečnej dohode, ktorá bude riešiť ich spoločný problém.

Vyjednávanie je možné, keď:

- strany majú svoj priestor vyjednávania, v ktorom sa môžu pohybovať – môžu zľavovať zo svojich požiadaviek alebo hľadať rôzne riešenia
- strany majú svoje pozície a svoje záujmy, ktoré chcú presadiť
- strany dávajú návrhy na riešenia (ponuky a ústupky)

SPOLUPRÁCA A SÚPERENIE

K vyjednávaniu je možné pristupovať viacerými spôsobmi a výsledkom vyjednávania môže byť nedohoda, víťazstvo jednej zo strán alebo dohoda (pozri graf Možné výsledky sporu dvoch strán). Nielen pochopenie záujmov a pozícií pomáha efektívnemu riešeniu konfliktov, ale aj prístup k partnerovi v konflikte sťažuje alebo uľahčuje vyjednanie dohody.

Spôsob vyjednávania sa líši základným postojom, ktorý ovplyvňuje celý spôsob rozhovoru a proces, akým strany dospejú k dohode. Postoj vo vyjednávaní je silno ovplyv-

nený tím, či vstupujeme do situácie s postojom **súperivým** alebo **spolupracujúcim**. Tieto dva základné postoje vychádzajú z toho, ako druhú stranu vnímame – či ako súpera, ktorý nás ohrozuje alebo ako partnera, s ktorým riešime nejaký problém. Tieto postoje sa potom v správaní zreteľne alebo skryto prejavujú v tom, ako s druhou stranou komunikujeme – ako sa voči nej správame. Naše správanie druhá strana vníma a opätuje podľa svojho nastavenia, ale najčastejšie reaguje podobne ako my.

Takto sa môže vytvoriť **cyklus súperivých krokov** strán vedúci k vyhroteniu konfliktu, alebo **cyklus spolupracujúcich krokov** vedúcich k spolupráci a k dohode. Existuje aj veľa kombinácií zmiešaného súperivého a spolupracujúceho správania, ktoré v sebe obsahujú prvky spolupráce namiešané so súperivými prejavmi, ale pre prehľadnosť sa budeme viac venovať len čistým prejavom spolupráce a súperenia.

V nasledujúcej tabuľke popisujeme niekoľko prejavov spolupráce a ako sa od nej odlišuje súperivé správanie. Oba prístupy sú opísané v ich výrazných prejavoch, ale v realite existujú všetky typy prejavov v miernejších aj v extrémnejších variantoch.

Tabuľka – Spolupráca a súperenie

	Spolupráca	Súperenie
Citlivosť je zvýšená na	podobnosti	odlišnosti
Cieľom komunikácie je	dohodnúť sa	zdôrazniť rozdiely
Strany vnímajú situáciu	obaja sme na tom rovnako	ja som na tom horšie ako ty
Motivácia strán	chcem tvoje i moje dobro	chcem iba svoje dobro
Vzájomný vzťah	priateľstvo	nepriateľstvo
Komunikácia strán	rozhovor, dialógy, záujem a informovanie druhého	vyhýbanie sa kontaktu, nezáujem, skresľovanie informácií, napádanie
Dôvera k druhému	veľká	nepatrná alebo žiadna
Podozrievavosť strán	nie je	je bežná
Čo má hodnotu pre strany	vzájomný zisk	vlastný zisk
Videnie problému stranami	obaja máme svoje problémy	iba ja mám problém – teba
Oprávnenosť požiadavkov	na oboch stranách	iba ja mám právo
Snaha strán je konflikt	zmenšovať, tlmiť	zväčšovať, stupňovať
Ústupok druhého je vnímaný ako	prejav dobrej vôle	moje veľké víťazstvo
Náš malý ústupok je videný	ako nepodstatný	ako neprípustný, lebo značí prehru
Orientácia strán	na ja a ty	egocentrická na ja

Mnohí ľudia sa považujú za spolupracujúcich a ústretových. No v simulovaných situáciách, a podľa ich vlastného rozprávania aj v reálnych situáciách, často postupujú pri jednaní s druhou stranou súperivo. Ich častým argumentom je, že to druhá strana bola súperivá a oni sa snažili byť spolupracujúci, ale skrátka s tými druhými to nešlo. Keď sme sa

pýtali druhej strany, sama seba pokladala tiež za ústretovú a o druhej strane hovorila to isté, čo ona na ňu. Skrátka, s druhou stranou sa dohodnúť nedalo práve kvôli nej.

Z pohľadu pozorovateľa sme videli jeden zaujímavý jav vysvetľujúci podobné skúsenosti s neúspešným riešením konfliktu. Obe strany sa snažili prejavovať „akože“ spolupracujúce správanie, ale ich reálne kroky boli súperivé. Napríklad sa prezentovali, že chcú jednať otvorene a spolupracujúco, ale druhej strane nikdy presne a otvorene nepovedali, čo od nej naozaj chcú. Alebo sa prezentovali, že majú záujem porozumieť druhej strane, ale nikdy ju naozaj nepočúvali, lebo nevedeli sformulovať jej záujmy.

Takéto „akože“ spolupracujúce správanie, ale s reálnymi súperivými krokmi, vníma druhá strana veľmi presne, a preto sa im snaží ubrániť. Bráni sa im súperivou reakciou a tak je súperivý cyklus krokov na svete. K dohode sa strany dopracujú len veľmi ťažko, možno len za pomoci tretej nezávislej strany, ktorá im pomôže prejsť od súperivého správania k spolupracujúcemu.

Ďalším argumentom ľudí s podobnou skúsenosťou v interpersonálnych konfliktoch je problém odlíšiť situácie, v ktorých nie je potrebné (alebo dokonca nevýhodné) súperiť. Pýtali sa: „Ako máme vedieť, že nebudeme porazení, keď druhú stranu veľmi nepoznáme a je to nová situácia?“ Táto otázka hovorí o neistote a strachu podstúpiť riziko dôverovať druhej strane. V reálnej situácii potom miesto prejavov dôvery, ktorými sú aj ústretovosť, záujem o druhého a spolupráca, sa začíname správať nedôverčivo a súperivo.

Situácie umožňujúce spoluprácu

Ako teda odlíšiť situácie, v ktorých je nevyhnutné súťažiť na dosiahnutie najlepšieho výsledku a v ktorých je lepšie spolupracovať? V tom nám pomôže niekoľko podmienok, ktoré musíme my a samotná situácia spĺňať (Křivohlavý, 1995).



cvičenia
26 | 27
28 | 29

- 1. Situácia musí umožňovať minimálne jedno riešenie, ktoré je prijateľné pre všetky zúčastnené strany.** Ak je situácia postavená tak, že niekto musí niečo dať (stratiť), aby druhý získal – spolupráca nie je možná. Aj keď aj tu je možné do istej miery urobiť dohodu o spoločnom rozdelení strát a ziskov.
- 2. Účastníci musia mať schopnosť vidieť situáciu a celé dianie aj z pohľadu druhej strany.** Strany musia byť ochotné a schopné rozumieť nielen svojim záujmom a cieľom, ale aj záujmom a cieľom druhej strany. Musia sa prestať správať egocentricky a musia myslieť aj na druhú stranu.
- 3. Odvážať sa riskovať dôveru v druhú stranu.** Ak chceme súperiť, vystačíme si so seba-dôverou. Ak chceme spolupracovať, musíme dôverovať druhej strane aj s rizikom, že nás možno sklame. Ak riziko dôvery nepodstúpime, nikdy sa nedozvieme, či sa spolupracovať s druhou stranou dalo alebo nie.
- 4. Prejavovať dôveryhodnosť vlastného správania a činov.** Ak chceme, aby druhá strana dôverovala nám, musíme sa prejavovať a správať sami dôveryhodne. Tí, čo súperia, to robia tiež, ale len preto, aby druhú stranu nachytali. Ak chceme spolupracovať, našu dôveryhodnosť musíme prejavovať úprimnosťou, ústretovosťou, dávaním záruk, dodržovaním daného slova – a mali by sme to robiť stále, pretože získať dôveru je proces dlhodobý, ale stratiť dôveru môžeme jedinou chybou.

5. **Odolávať pokušeniu** zneužiť plody spolupráce len v náš prospech, alebo zneužiť situáciu, že druhá strana nám dala informácie, pomohla niečo dosiahnuť, niekam sa dostať. Ak sa nám zdá, že od istej chvíle druhú stranu nepotrebuje, a preto sa už nestaráme o jej záujmy, smerujeme k tomu, že navždy stratíme spojenca a vytvoríme si nepriateľa, ktorý nám bude chcieť vziať to, k čomu nám predtým dopomohol.
6. **Komunikovať spolu.** Využívať možnosti spoločnej komunikácie. Otvorená a osobná komunikácia podporuje vzájomnú spoluprácu. Ak sa strany nikdy nestretnú, alebo komunikujú spolu len prostredníctvom listov, telefonicky alebo cez iné osoby, zvyšuje to pravdepodobnosť nedorozumení a vzájomnú podozrievavosť.
7. **Motivácia na spoluprácu** – všetky strany musia mať záujem a dôvod, prečo spolupracovať. Ak niektorá zo strán spolupracovať nechce, nie je možné kooperovať nasilu. Ak sa vo futbalovom mužstve ulieva brankár, zbytočne sa snaží celé mužstvo. Jedným z možných spôsobov, ako presvedčiť druhú stranu k spolupráci, je vysvetliť jej, aké sú výhody spolupráce a nevýhody nespôlupráce v konkrétnej situácii. Nemyslíme tým vyhrážanie sa, ale vysvetlenie reálnych dôsledkov.
8. **Znalosť kooperatívnych zručností** – strany sú ochotnejšie spolupracovať, ak majú zručnosti v riešení záťažových situácií, ak vedia riešiť spory kooperatívnym spôsobom, ak sa vedú spolupracujúco správať a aj vypožorovať spolupracujúce správanie u druhej strany.
9. **Ďalšie podmienky podporujúce spoluprácu.** a) Ak strany vedia, že sú **rovnocennými partnermi** v spolupráci, b) ak sú si istí, že zisk, **odmena** zo spolupráce bude rozdeľná spravodlivo, c) ak plánujú, že ich spolupráca bude **dlhodobejšia**, d) ak sa partneri **už poznajú a majú spolu dobré skúsenosti**, e) a ak ide o niečo veľké a **dôležité pre strany** – strany majú oveľa väčšiu tendenciu spolupracovať a v spolupráci zotrvať.

DVA PRÍSTUPY VO VYJEDNÁVANÍ

V nasledujúcej tabuľke si tieto všeobecné prejavy spolupráce a súperenia preložíme viac do slovníka vyjednávania.

Spolupracujúci a súperivý prístup vo vyjednaní sa nazývajú (podľa Ury, Fisher, Patton, 1994) **pozičné vyjednanie** a **vyjednanie postavené na záujmoch**. V kapitole o záujmoch a pozíciách sme si vysvetlili, ako sa od seba odlišujú a ako je dôležité ich pri riešení konfliktu pomenovať a oddeliť. Vo vyjednaní existujú dva prístupy (okrem iných), ktorých základné charakteristiky sú postavené práve na tom, či kladú dôraz na pozície alebo záujmy a či sú skôr spolupracujúce alebo súperivé. Použili sme základné charakteristiky ich autorov (Ury, Fisher, Patton 1994) a doplnili sme ich o ďalšie, ktoré sú vymenované v tabuľke a ďalej v texte ešte o niečo podrobnejšie.

Tab. Pozičné vyjednanie a vyjednanie postavené na záujmoch.

POZIČNÉ VYJEDNÁVANIE	VYJEDNÁVANIE POSTAVENÉ NA ZÁUJMOCH
PROTIVNÍCI Partner vo vyjednaní je môj súper, ktorý mi bráni v dosiahnutí toho, čo chcem.	PARTNERI Partner vo vyjednaní je človek, s ktorým potrebujem riešiť spoločný problém.
VÍŤAZSTVO Svojho súpera musím poraziť, aby som mohol dosiahnuť to, v čom mi on bráni.	DOHODA Spoločný problém vyriešime vzájomnou dohodou.

POZIČNÉ VYJEDNÁVANIE	VYJEDNÁVANIE POSTAVENÉ NA ZÁUJMOCH
UDRŽAŤ POZÍCIE Na to, aby som ho porazil, musím udržať za každú cenu svoju pravdu a tú jeho vyvrátiť – ide o pravdu.	HĽADAŤ ZÁUJMY Ide o to, aby sme sa dohodli tak, že obe strany budú spokojné – ide o naplnenie záujmov oboch strán.
JE IBA JEDNO RIEŠENIE Len to, čo plne uspokojuje mňa, je pre mňa riešením, všetko ostatné ma ohrozuje.	RIEŠENÍ JE VIACERO Aby sme našli dobrú dohodu musíme spolu tvorivo hľadať rôzne spôsoby riešenia našich problémov.
VYHRÁŽKY Aby som udržal a presadil svoju pravdu, musím druhého zastrašiť, aby vedel, že sa len tak nedám.	PONUKY Aby sme našli riešenia, ktoré budú uspokojovať obe strany, budeme ponúkať možnosti uspokojujúce naše záujmy.
NEDÔVERA Cieľom druhej strany je určite to, aby ma porazila, okradla a oklamala a to nemôžem dopustiť.	DÔVERA Vychádzam z toho, že druhej strane ide viac o uspokojenie svojich záujmov ako o to, aby mi ublížila.
VÝHRA KONFRONTÁCIOU Ukážem druhej strane, kto je silnejší a múdrejší, dokážem jej, že mám pravdu.	VYHNUTIE SA KONFRONTÁCII Keď budem útočiť proti druhej strane, ťažšie sa nám bude spolupracovať, a preto sa tomu snažím vyhýbať.
ČIERNOBIELE VIDENIE Ten druhý chce presný opak ako ja – dosiahnuť svoje môžem len vtedy, ak on nedosiahne svoje – veď sme celkom v protiklade.	FAREBNÉ VIDENIE Aj keď to vyzerá, že sme proti sebe, často to nie je pravda – sme len rôzni ľudia a máme rôzne záujmy.

Po prečítaní rozdielov je zrejmé, že často používame pozičné vyjednávanie (súperivé) – aj keď v mnohých situáciách nie je vôbec potrebné, a tak niekedy vytvorením konfliktu prichádzame nielen o šancu získať to, čo sme chceli, ale aj o dobré vzťahy s priateľmi, spolužiakmi, príbuznými, kolegami.

Ďalší rozdiel medzi pozičným vyjednávaním a vyjednávaním postavenom na záujmoch je v tom, že pozičné vyjednávanie je postavené viac na **lineárnom rozmyšľaní** a vyjednávanie postavené na záujmoch na **priestorovom**.

Ak vyjednávame pozične – napríklad na školskom výlete chcú dve skupiny bývať v jednej konkrétnej izbe a rozmyšľajú len o tejto izbe. Ak ju nebudú mať, budú na seba navzájom nahnevani. Ak sa dohadujeme napríklad o čase stretnutia – my sa chceme stretnúť o 3. poobede a druhý o 10. ráno – začneme sa jednať o hodinách a približovať sa smerom k stredu medzi 10. a 15. hodinou, čo môže byť o 12,30. Možno to bude čas, ktorý obom vyhovuje, možno nie. Podstatné je, že k dohode sme dospeli bez toho, že by sme sa rozprávali o záujmoch a hľadali riešenie na základe toho. Rozmyšľali a vyjednávali sme lineárne na časovej priamke alebo na jednom bode (izbe) buď získame to, čo chceme, alebo budeme nahnevani.

Pri vyjednávaní postavenom na záujmoch sa prechádza z lineárneho uvažovania do priestorového – hovoríme nielen o pozíciách, ale aj o dôvodoch prečo niekto chce to, čo chce. Dostávame sa k hlbšiemu porozumeniu toho, čo potrebuje druhá osoba (aj my sami) preto, aby sme boli spokojní. V prípade dohadovania sa o rozdelení izieb na školskom výlete môžeme hovoriť o tom, či ju chceme kvôli výhľadu alebo preto, že je ďaleko od učiteľov alebo či je blízko k iným kamarátom z druhej izby. Dôvodov môže byť veľa a podľa nich sa potom hľadajú aj riešenia. Čo sa týka času stretnutia, nemusíme rozprávať iba o hodinách a minútach, ale môžeme hovoriť aj o tom, prečo uprednostňujeme istú hodinu alebo denný čas. Možno chceme predtým alebo potom ešte niečo vybaviť, idú nám lepšie spoje, poobede je teplejšie a veľa iných dôvodov, ktoré nám pomáhajú nielen lepšie si rozumieť, ale možno nájsť úplne nové riešenia, na ktoré by sme nikdy neprišli, keby sme hovorili iba o čase. Napríklad po diskusii zameranej na záujmy sa stretneme na druhý deň na akcii, na ktorú sme chceli aj tak obaja ísť. Pri diskusii zameranej pozične, kde sme hovorili iba o čase, sme sa stretli v dohodnutom čase v meste, porozprávali sa a počas rozhovoru sme zistili, že obaja ideme večer na tú istú akciu a uvidíme sa tam znova.

Pozičné vyjednávanie

Náš prirodzený, popravde skôr naučený postoj, nás ťahá k tomu, že v nových, neznámych situáciách, s novými, neznámymi ľuďmi, ale aj v známych, nás ohrozujúcich situáciách, máme silnú tendenciu s partnerom v konflikte súperiť. Na jednej strane je to jednoduchšie – pomerme si sily a uvidíme. Samozrejme v tomto prípade musíme byť silnejší, inak ostaneme porazení a naše záujmy neuspokojené.

Na druhej strane je to veľmi ťažké – boj nás stojí veľa energie a ak aj náhodou zvíťazíme a dosiahneme to, čo chceme – dosiahneme to na úkor druhej strany a stratíme jednu podstatnú vec. Druhá stranu. Porazení nemajú radi víťazov a čakajú na najbližšiu príležitosť, keď sa situácia otočí v ich prospech. Energiu v tomto spôsobe vyjednávania nevenujeme hľadaniu uspokojenia svojich záujmov a potrieb, nevenujeme ju na dosiahnutie pôvodného cieľa, ale obraciame ju voči svojmu súperovi v konflikte. Miesto toho, aby sme pracovali na tom, ako zlepšiť svoju situáciu v konflikte, pracujeme na tom, ako zhoršiť súperovu pozíciu a cieľom vyjednávania už nie je uspokojenie svojich záujmov, ale porážka súpera. Ale o to nám asi pri riešení konfliktu nejde, však?

Princípy, ktorými sa riadi pozičný vyjednávač

1. **Nikdy nepoviem viac, ako musíme** – informácie musíme pred druhou stranou tajiť, lebo ich odhalením by mohla zistiť naše slabé miesta a poraziť nás.
Boj s informáciami je otázkou moci a pozičný vyjednávač má strach, že odovzdaním informácií o sebe sa oslabuje.
2. **Prvý ústupok musí urobiť druhá strana**, lebo ak ho spravíme prví my, ona ho potom určite neurobí a my tým stratíme výhodu.
Súperivý postoj „kto z koho“ vytvára bariéru na dávanie ponúk druhej strane.
3. Všetky sily musíme smerovať k tomu, aby **sme vyvrátili pozície druhej strany**, musíme nájsť jej slabé miesta a tam zaútočiť – musíme jej dokázať, že nemá pravdu a že my máme väčšie právo ako ona.
4. Ak druhá strana dosiahne to, čo chcela, potom sme my porazení – a to predsa nemôžeme dopustiť. Musíme od druhej strany dostať čo najviac a **poraziť ju**.
5. Čokoľvek, čo vyzerá z druhej strany ako ústretový krok, je iste len maskovací manéver na to, aby nás chytila do pasce a porazila. Druhej strane **nemôžeme dôverovať**.

6. Ak potrebujeme druhú stranu na to, aby sme dosiahli svoje ciele, **musíme používať triky**, aby sme ju k tomu dostali – zahmlievať pravdu, dezorientovať, predstierať, nastavovať pasce, prekvapovať, odviesť jej pozornosť od podstaty – ak by sme jej povedali pravdu, určite by to zneužila proti nám.
7. **Musíme druhú stranu oslabovať** – nechať jej pokoj, zneisťovať ju, podlamovať sebavedomie, zaskáňať, provokovať – sťažovať jej situáciu ako sa len dá.
8. Musíme **začať s vysokými požiadavkami**, aby sme mali kam ustupovať bez ozajstných strát.
9. No a na koniec – robiť všetko pre to, **aby sme druhej strane zabránili robiť to, čo my chceme robiť jej**.

Vyjednávanie postavené na záujmoch

Vyjednávanie postavené na záujmoch neznamena, že sme mäkkí a poddajní a že sa vzdáme svojich záujmov a cieľov. Znamená to, že sa nesústredíme na človeka, ale na problém – s druhou stranou sa snažíme spolupracovať na riešení problému, ktorý vnímame ako spoločný, aj keď máme na neho odlišné pohľady. Vychádzame z toho, že k cieľu, ktorý chceme dosiahnuť sa môžeme dostať len/lepšie/ľahšie v spolupráci s druhou stranou.



Princípy, ktorými sa riadi vyjednávač zameraný na záujmy (s použitím 4 princípov podľa Fischer, Ury, Patton, 1994):

1. **Oddelujeme ľudí od problému** – snažíme sa byť „mäkkí“ na ľudí a „tvrdí“ na problém – vo vyjednávaní sme korektní a partnerskí a k riešeniu problému pristupujeme ako k výzve, ktorú dokážeme zvládnuť. Nebojujeme s druhou stranou, ale využijeme jej spoluprácu na to, aby sme našli riešenia situácie, v ktorej sme sa spolu ocitli.
2. **Večujeme sa a snažíme sa porozumieť** tomu, čo chce a čo cíti druhá strana. Ak jej porozumieme, budeme jej môcť ponúknuť to, čo potrebuje a pochopíme aj jej záujmy.
3. **Pomenujeme svoje záujmy** a zvýrazníme ich pred stanoviskami, aby nám druhá strana lepšie rozumela a nebála sa, že máme niečo proti nej. Snažíme sa porozumieť a pomenovať, aké záujmy sú za našimi stanoviskami aj za stanoviskami druhej strany.
4. **Druhého vnímame ako človeka ochotného dohodnúť sa** – dôverujeme mu a prejavujeme svoju dôveryhodnosť nielen slovami, ale aj činmi.
5. **Navrhujeme možnosti riešenia**, v ktorých by mohli byť uspokojené nielen naše záujmy, ale aj záujmy druhej strany. Zaujímať sa nielen o to, čo chceme dosiahnuť my, ale aj druhá strana.
6. Ak nájdeme vo vzájomných návrhoch riešení niečo, **čo je pre nás prijateľné**, dohodneme sa, že to **prijímame** – ak nájdeme niečo, čo je neprijateľné, zisťujeme prečo a hľadáme prijateľnejšiu formu riešenia.
7. Ak niektoré veci nevieme rozhodnúť, **dohodneme sa na tretej nezávislej osobe**, ktorá nám pomôže, **alebo** sa dohodneme na **kritériu**, ktoré potom rozhodne objektívne za nás.

Mnohí si povedia: „*To vyzerá jednoducho, ale realita je iná. V realite je predsa nutné súťažiť lebo, tí druhí nás potom porazia.*” – Áno, je to úplne pravda pokiaľ všetci hovoria: „*My chceme spolupracovať, ale to tí druhí s nami súperia, preto musíme aj my.*” Potom, keď sa „títo všetci” stretnú, začnú preventívne hneď súperiť a ich predpovede sa splnia: „*Vidíte, tí druhí s nami súperili, neostalo nám nič iné, ak sme chceli aspoň niečo vybojovať.*”

Z našich skúseností z reálneho života máme iste mnoho zážitkov, keď sme bojovali s druhou stranou, keď sme vstupovali do riešenia situácie s nedôverou voči druhej strane. A je to aj pochopiteľné, pretože každá konfliktná situácia nám spôsobuje veľa nepriemných pocitov – a najľahšie je povedať si: „*Druhá strana to celé zavinila!*”

Náš postoj sa časom utvrdí a potom do všetkých (do väčšiny, aby som niekomu nekrivdil) konfliktných situácií vstupujeme s týmto bojovným, súperivým postojom. A problém je práve v tom, že mnohé situácie, do ktorých takto naladení vstupujeme, si to vôbec nevyžadujú a svojím súperivým nastavením sa pripravujeme o množstvo energie, o množstvo úžasných riešení, na ktoré by sme sami nikdy neprišli a sami ich nedokázali ani dosiahnuť.

Vôbec nechceme zatracovať súťaženie a vynášať do neba spoluprácu, ako jediný a najlepší model kontaktu dvoch strán. To by sme museli zatradiť všetky športy a súťaže, museli by sme odmietnuť prirodzenú túžbu človeka vyniknúť nad ostatnými a podávať svoje vrcholné výkony, ktoré potom všetci obdivujeme a chceme sa im vyrovnávať. Súťaženie je pre pestrosť života rovnako potrebné ako spolupráca. Ľudia chcú byť lepší ako ostatní, lepší ako včera a zároveň chcú byť spolu s ostatnými a priateliť sa s nimi.

Problém, ktorý tu chceme načrtnúť, je v tom, že nie vždy sa nám podarí odlíšiť situácie, ktoré vyžadujú súťaženie, od situácií, v ktorých je efektívnejšia spolupráca a súťaženie nie je zamerané na porazenie druhej strany (súpera), ale na dosiahnutie, čo najlepšieho spoločného cieľa, dohody, riešenia. Druhý problém, kvôli ktorému toľko píšeme o spolupráci a súťažení je, že súťaženie je v našej kultúre oveľa viac ako spolupráca a jeho dôsledky sú často deštruktívne. Preto chceme podporovať a učiť spolupracujúce správanie.

PRÍPRAVA NA VIJEDNÁVANIE

V tejto podkapitole vysvetlíme niekoľko bodov, nad ktorými je dobré sa zamyslieť skôr, ako začneme vyjednávať. Ak vstupujeme do konfliktu z pozície tretej strany, je dobré, ak sa z pohľadu mediátora snažíme jednotlivým bodom vyjednávejcej stratégie strán porozumieť.

Ak sa chystáme vyjednávať sami za seba, bez pomoci tretej strany, je dobré, ak sme pripravení – ak vieme jasne formulovať, čo a prečo chceme dosiahnuť. Pripravenosť na vyjednávanie nám umožňuje ľahšie tvoriť návrhy a ponuky pre druhú stranu a na druhej strane nám znižuje strach z toho, že vyjednáme niečo, čo nás bude nakoniec mrziť a budeme to pokladať za prehru a neúspech.



cvičenie
30 |

Priestor vyjednávania

Vyjednávať sa dá jedine vtedy, ak máme niekoľko možností, na ktoré sme ochotní pri dohadovaní sa s druhou stranou pristúpiť. Aby sme vedeli, čo je priestor, v ktorom sa môžeme pohybovať, musíme si určiť svoje hranice. **Hranice**, kde sme ešte ochotní sa dohodnúť, sú ohraničené bodmi, ktoré si nazveme **minimum** a **maximum**. Medzi nimi je **priestor dohody**, v ktorom sa vyjednávač pohybuje **ústretoivými krokmi** alebo odskokmi. **Nadhodnotenie** alebo **podhodnotenie** ponuky je vyjednávanie mimo priestoru dohody ohraničeného maximom a minimom. Celý tento priestor je priestor vyjednávania.

Podhodnotenie minimum	priestor dohody	maximum nadhodnotenie

PRIESTOR VIJEDNÁVANIA

Maximum a minimum

Keď vstupujeme do vyjednávaní, je dobré si ujasniť, čo alebo koľko najviac by sme si priali dosiahnuť. Čo je ten ideál – maximum – čo by sme mohli vyjednať. Ak ide napríklad o čas, kedy by sme sa mali stretnúť, kedy je to ideálne. Ak ide o finančnú sumu, koľko je maximum, ktoré by sme chceli získať, aby sme boli spokojní.

Na druhej strane by sme mali mať jasnú hranicu, pokiaľ sme ochotní ustúpiť a stále je to ešte pre nás prijateľné. Ak ide o čas – kedy najďalej od nášho ideálneho času sa môžeme stretnúť bez toho, že by nám to spôsobovalo problémy. Ak ide o finančnú sumu – koľko je minimum, ktoré by sme mohli získať a ešte nie sme stratoví. Medzi týmito dvoma hranicami je priestor, v ktorom sme ochotní sa s druhou stranou dohodnúť.

Prvé ponuky

Keď začíname vyjednávať, strany navzájom o sebe nevedia, aké je ich maximum a minimum a majú len svoje dohady o súperových hraniciach a možnostiach. Na druhej strane, aj keď majú svoje hranice možno jasné, rôznymi spôsobmi s nimi narábajú. To sa dá veľkosťou prvej ponuky a veľkosťou ústupkov počas vyjednávaní. Najprv hovorme o prvých ponukách. Pri vyjednávaní môžeme dať prvé ponuky niekoľkými spôsobmi: ponúknuť svoje maximum, nadhodnotiť svoju ponuku, ponúknuť niečo medzi svojím minimom a maximom a ponúknuť ústretovo to, čo si myslíme, že chce počuť druhá strana nezávisle od našich záujmov a pozícií. Nadsadzovanie môže druhú stranu nahnevať a podporiť jej súperivé naladenie, podsadením sa oberáme o možnosť robiť ďalšie ústupy a ak druhej strane dáme hneď to, čo chce, tak potom sme vlastne nevyjednávali, ale podriadili sa tomu, čo chcela druhá strana. Na druhej strane je v tomto prípade možná rýchla dohoda, ak neohrozuje naše záujmy a je to práve to riešenie, ktoré hľadáme. Tieto výhody a nevýhody rôznych možností prvej ponuky je dobré zvážiť v závislosti od situácie a od toho, aký máme vzťah s druhou stranou.

Veľkosť ústupkov

Ďalšia taktika je spôsob, akým volíme veľkosť ústupkov (ponúk), ktorý sa používa najmä, ak sa vyjednáva o merateľných položkách (čase, peniazoch, počte kusov...).

Príliš veľké ústupy – ak robíme príliš veľké kroky, dávame tým najavo nielen to, že sa chceme dohodnúť a sme ústretoví a veľkorysí, ale aj to, že máme ešte veľký vyjednávací priestor a máme z čoho ustupovať.

Primerané ústupy – ak robíme „akurát“ veľké kroky, sme ústretoví a zároveň si ponecháme vyjednávací priestor na možné ústupy. Práve prípravou na vyjednávanie môžeme odhadnúť možný postup a pripraviť sa na zmenu veľkosti ústupkov v závislosti od toho, ako reaguje druhá strana.

Žiadne ústupy alebo odskoky – príliš malé ústupy budia v druhej strane dojem neústretovosti a zvyšuje to napätie vo vyjednávaní. To isté platí aj pre žiadne ústupy. Neustupovanie zo svojich pozícií alebo dokonca zväčšovanie požiadaviek môže viesť k zastaveniu vyjednávaní a zhoršeniu konfliktu.

Ak by sme skončili len pri týchto bodoch prípravy, vystačilo by nám to len na pozičné vyjednávanie. Ak chceme prejsť na vyjednávanie postavené na záujmoch a vtiahnuť druhú stranu do spolupráce na riešení spoločného problému, je dobré, ak si ujasníme a pripravíme sa aj v ďalších bodoch vyjednávania.

Pomenovať a zverejniť svoje ciele, záujmy a potreby

Skôr, ako začneme vyjednávať, je nevyhnutné, aby sme si ujasnili, čo chceme dosiahnuť a aké záujmy potrebujeme mať naplnené, aby sme boli spokojní. Potom v priebehu vyjednávania svoje záujmy postupne zverejňovať tak, aby sme druhej strane dali model spolupracujúceho správania.

Pomenovať a zaujímať sa o ciele, záujmy a potreby druhej strany

Pred vyjednávaním a najmä počas neho môžeme zisťovať, aké sú ciele druhej strany. Jednou zo základných zručností vyjednávania aj mediácie je schopnosť vydedukovať a pomenovať záujmy druhej strany z toho, čo nám v priebehu riešenia konfliktu povie.

Pomenovať ciele, záujmy a potreby druhej strany a aj naše je kľúčová vec úspešného riešenia konfliktov a väčšinou vyžaduje trpezlivé a zručné komunikovanie. Po pomenovaní jednotlivých záujmov je dobré určiť svoje aj partnerove priority, poradiť dôležitosti jednotlivých záujmov. To pomáha určiť, ktorým veciam sa budeme počas hľadania riešenia venovať. Takisto je dobré jednotlivé záujmy oboch strán roztriediť na spoločné, protichodné a mimobežné a podľa toho sa im rôznym spôsobom venovať.

Premyslieť a navrhovať možné riešenia

Na základe pomenovaných záujmov oboch strán a hierarchie ich dôležitosti, navrhujeme možné riešenia, ktoré by uspokojovali záujmy oboch strán. Vyjednávanie môže byť efektívne najmä v prípade, ak strany navrhujú riešenia a diskutujú o tom, ktoré z riešení uspokojujú jednotlivé záujmy strán. Vyjednávanie postupuje hľadaním tých častí riešení, ktoré sú prijateľné pre obe strany a tie, čo boli prijaté, sa dopĺňajú novými návrhmi, až kým celá dohoda nie je poskladaná z rôznych návrhov, ktoré sú prijateľné pre obe strany. Hľadanie dohody je proces vyjednávania o jednotlivých návrhoch riešení oboch strán.

Ústretovosť voči druhej strane

Svoj záujem o druhú stranu neprejavujeme len pomenovaním jej záujmov a potrieb, ale aj tým, že sa jej snažíme **vyjsť v ústrety s návrhmi** riešení, ktoré uspokojujú jej záujmy. Ďalším prejavom ústretovosti je **ochota znášať riziko z možných strát** a ochota **urobiť niečo navyše pre druhú stranu**. V tom je nevyhnutnou podmienkou **vzájomnosť** – to znamená, že obe strany sú ochotné urobiť niečo navyše pre druhú stranu.