



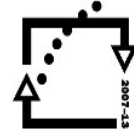
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

VYJEDNÁVÁNÍ PRO UČITELE

aneb není rozhovor jako rozhovor...

úvod

Praktické využití technik vyjednávání je možné hned v několika komunikačních oblastech, které významně ovlivňují každodenní práci učitele a to, jak náročná bude. První oblastí je vedení rozhovoru s rodiči. V našem projektu jsme při rozboru komunikace s rodiči ověřili, že praxi dochází velmi často k vyjednávání, aniž by to učitelé předem zamýšleli. Znalost technik vyjednávání umožňuje mnohem lépe dosahovat předem stanovených cílů a flexibilněji reagovat na protistranu, jež přirozeně hájí zájmy vlastního dítěte, aniž by si rodič uvědomoval, že totéž činí i učitel.

Druhou oblastí je komunikace v učitelském týmu. Školy realizují mnoho projektů a mimo výuku ve třídách se většina učitelů věnuje celé řadě další práce. Znalost vyjednávacích technik pomůže k tomu nenechat se zatížit úkoly víc, než jsme ochotni stihnout, zároveň ale také přesvědčit kolegy nebo podřízené, proč to či ono udělat a jaký výsledek to přinese.

Třetí oblastí je samotná práce se žáky. Vydeme z obecného tvrzení, že zdravé dítě si umí o své potřeby říkat. Naopak jednou z klíčových dovedností pedagoga je naplňování potřeb u celé skupiny žáků. Každý učitel, např. v roli třídního učitele, chce obstát v situacích, kdy žák nebo skupina žáků vyjednává v zájmu svých potřeb, které nemusí být v souladu s aktuální potřebou pedagoga. Znalost a trénink osvědčených vyjednávacích postupů umožňuje efektivní vedení těchto rozhovorů.

Přejeme zajímavé čtení.

Ondřej Bárta



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

vyjednávání (sestavil podle Jiřího Plamínka Evžen Nový, úprava O.Bárta)

Vyjednáváním rozumíme proces, kdy proti sobě stojí dvě strany s různými zájmy a jednájí spolu o tom, jak tyto zájmy budou naplněny.

Na dohodě není důležitý jen výsledek, ale i způsob, jakým byla dosažena.

Soupeření x spolupráce

Soupeření nastává tam, kde je nutno se o něco dělit, čeho je málo. Je to (dle teorie her) situace s tzv. nulovým součtem zisků – jeden získá, druhý ztratí. Zisk nepřevyšuje to, co bylo na začátku k dispozici.

Spolupráce je taková činnost obou stran, kdy se celkový objem hodnot může změnit, všichni mohou být bohatší než na začátku. Je to tedy hra s nenulovým součtem zisků.

Spolupráce jako řešení konfliktu je lidem vrozená (odpuštění, usmiřování), existuje i u primátů (De Waal, Peacemaking among primates).

Pro spolupráci je nutno vytvořit podmínky. Protistrany musí být přesvědčeny o tom, že je pro ně výhodná. Jinak se uchýlí k soupeření, apatii nebo násilí.

TYPY VYJEDNÁVÁNÍ

Kompetitivní vyjednávání

Je vyjednávání, které neopouští hranice soupeření.

Hledá se kompromis mezi postoji soupeřících stran. Účastníci nemají kompletní informace o zájmech a možnostech všech zúčastněných. Taktizují, aby výsledek byl co nejbližší jejich původnímu postoji.

Smlouvání je typickým příkladem takového vyjednávání.

Efektivita tohoto vyjednávání se dosáhne tím, že se vytvoří limity vyjednávání (výchozí nabídka), aby byly atraktivní pro obě strany a tím je stimulovaly k jednání.



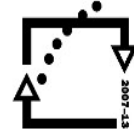
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Čím více vím o zájmech protistrany, tím je pro mě výhodnější vyslovit nabídku jako první.

Nevýhody kompetitivního vyjednávání:

- prostor vyjednávání je velmi omezen, možnosti řešení jsou předem dány, je omezen prostor pro kreativitu
- druhá strana často není ochotna se vzdát něčeho
- je náročné po obě strany, zhoršuje vztahy.

Někdy je takové vyjednávání ritualizováno – např. smlouvání na Blízkém Východě

Kooperativní vyjednávání

Je zde snaha o nalezení cesty k uspokojení obou stran, cílem je uspokojit všechny strany konfliktu. Není to jednoduché, ale řešení může být v čase velmi stabilní.

Příklad:

Syn a dcera se v kuchyni přou o pomeranč. Přejde otec a pomeranč jim rozpůlí. Uspokojil tak padesát procent potřeb každé strany. Když však přijde za chvíli, vidí, že syn pomeranč oloupal a snědl, kůru vyhodil, kdežto dcera, která potřebovala kůru na tvorbu limonády, pomeranč oloupala a dužinu dala do ledničky. Při vyjednávání by mohly být uspokojeny plně potřeby obou stran, protože jejich zájmy se nevyklučovaly, ale doplňovaly.

Pokud za strany v konfliktu učiní rozhodnutí někdo jiný, mohou se pak problémy vyskytnout při prosazování řešení a energie se vynaloží zbytečně.

Virtuální vyjednávání

Vyjednávání se může cyklit v řešení okrajových věcí, které celkový pokrok nepřinesou. Je to tak zvané „Vyjednávání pro vyjednávání“.

Je časté v oblasti politiky (ukázat zájem a nic nevyřešit, válčící strany prodlužují konflikt atd.)

Pro to, abychom takové vyjednávání mohli identifikovat, je nutno rozlišovat, co je v konfliktu podřadné a co podstatné.



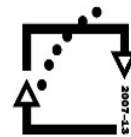
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Indicie ukazující k tomu, že jde o virtuální vyjednávání:

- odklon od meritu věci k osobním vlastnostem vyjednávačů
- komunikace na úrovni postojů a ne zájmů
- vágní definice cílů vyjednávání
- používání abstraktních pojmů
- zdůrazňování minulosti na úkor budoucnosti

Principiální vyjednávání

Je vlastně žádoucí typ vyjednávání, ideální.

- striktní oddělení balastu od podstaty věci

„Vlídne ve způsobu, tvrdě ve věci“

Principiální vyjednávání se vrací neustále k meritu věci, neodklání s ek osobním vlastnostem vyjednávačů.

Výše uvedené typy jsou ideální, v čisté podobě je mnoho neuvidíme. Ve většině vyjednávání se mezi sebou různě v čase mísí.

VYJEDNÁVACÍ NÁSTROJE

Otevřená hra

Znamená odkrýt své zájmy a informace a očekávat, že druhá strana se zachová stejně. Může urychlit dohodou, ovšem jen, pokud máme trumfy v ruce, jinak je pro nás riskantní strategií.

Pro použití této strategie musíme velmi dobře znát partnery vyjednávání a vědět, že jim tento způsob vyhovuje.

Při otevírání karet je nutno testovat, že naše rostoucí upřímnost je provázána tím samým z druhé strany.

Přesilové hry

Jde o hru, kde alespoň jedna strana se snaží vzbudit dojem dominance, aby druhá strana měla obtížnější podmínky pro vyjednávání.



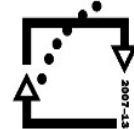
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Prostředky přesilové hry:

Nahlodání sebevědomí protistrany, vyvedení z připraveného konceptu, překvapení, uvedení do defenzivy. (např. dlouhé čekání na přijetí, sekretářka, posez)

Obrana proti přesilovým hrám

- Dát najevo to, že dokážeme odlišit projevy síly od věcné podstaty toho, o co se vyjednává.
- Soustředit se na věcnou stránku vyjednávání.

Varianta přesilových her – tzv. „zdržovací hra“ – oddalování dohody v naději, že delší čas přinese výhodnější dohodu, nebo předstírání vyjednávání, když jedna strana dohodu uzavřít nechce.

Obrana proti „zdržovací hře“:

Prosazení termínů a rozvíjet alternativy, co se stane, když nebude harmonogram dodržen.

Jinou variantou přesilové hry je tzv. „submisivní hra“ člověk vystupuje jako někdo stíhaný osudem, chudáček – jde o apelsvání na velkorysost druhé strany.

Falešné hry

Jde o poskytování nepravdivých informací protistraně nebo výběrová selekce informací vedoucích k tomu, že protistrana je uvedena v omyl.

Děje se, když protistranám nezáleží na vzájemných vztazích, nebo je výsledek vyjednávání důležitější než vzájemná důvěra.

Obrana:

- ověřování informací

Často chtějí strany naplnit obě potřeby:

- dohodnout se i za cenu podvodu
- žít v dobrých vztazích s druhou stranou

Dochází pak k dezinformačním hrám s otevřenými zadními vrátky, aby dezinformace mohla být později označena za nedorozumění.



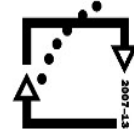
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Zrcadlové hry

- jde o kombinaci prvků vstřícnosti a vyjednávací sebeobrany
- Nejhorší pozici má ten, kdo hraje kooperativním otevřeným stylem proti spoluhráči, který hraje dezinformační, kompetitivní hru.
„Bud'te kooperativní, ale nebud'te blbí!“

Vyjednávací sebeobrana

- pružné měnění vyjednávacích stylů (metoda „oko za oko, zub za zub“)

Jak postupovat:

- je vhodné začít kooperativně – otevíráme prostor pro spolupráci a zjistíme, jak protistrana vyjednává
- ověřujeme kooperativnost protistrany
- kdykoliv zjistíme, že protistrana začala kompetitivní hru, měníme taktiku
- pokud protistrana začne kooperovat, je nutno opět přejít ke kooperativnímu stylu (bez ironie)
- je nutno být srozumitelný, oznámit, jak budu vyjednávat a dávat najevo, že pokud bude druhá strana soupeřit, budu já také. Proti strana by měla pochopit, že náš kooperativní postoj není projevem slabosti.

CESTY K DOHODĚ

Předpoklad dohody: všichni účastníci problému musí být přesvědčeni, že dohodnout se je nejlepší řešení.

Proto je někdy těžké dostat strany k jednacímu stolu.

Někdy nejprve probíhá jednání na dálku (shuttle negotiation). Problémem může být nedostatek informací protistran o sobě navzájem a tato fáze může velmi napomoci. Strany často spoléhají na vlastní představy o protistraně, jejích zájmech a postojích.

Frekvence protistrany

Pro úspěšné jednání je nutno se na protistranu naladit, chápat jí, to ale neznamená ustupovat.

Je důležité se bavit ne o dojmech, ale o faktech. Tím lépe porozumíme protistraně.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Je nutno zjišťovat, jak je možné, že vycházíme z odlišných faktů.

Roli hraje také aktuální role, která ovlivňuje vnímání světa (chodec – řidič). Lidé mají tendenci se se svou rolí ztotožňovat. A těžko mění postoje a názory, pak si vybírají z dat, které jsou k dispozici ty, které podporují jejich názor. Data, která jsou v rozporu s tímto názorem nevnímají, nebo je vykládají zkresleně.

Je proto nutné se do protistrany vcítit a představit si sami sebe na jejich místě, ovšem na za cenu, že budeme protistraně usnadňovat pozici a nepomáhat jí ke stupňování požadavků.

Snaha o empatii může být vnímána jako projev slabosti.

„vyjednávání není založeno na empatii, není to pomoc druhému“

Nebezpečí při komunikaci při vyjednávání:

- očekávání toho, co přijde, před-představy
- předjímání slov, která budou následovat

Je ale třeba sledovat vzájemné naladění a to, zda si s protistranou rozumíme, o čem je řeč. Používat aktivní naslouchání.

Všímat si a přemýšlet o tom, jak druhá strana interpretuje fakta a jak si skládá celkový obraz, který je základem jejího postoje.

Pochopení názorů a argumentů protistrany je cenný prostředek k řízení diskuse.

Při vycházení z objektivních faktů je možno diskusi držet u nich, popř. ji na základě odbočování od nich ukončit.

Udělejte ze sporu problém!

Problém je konflikt, který spočívá ve věcných rozporech.

Spor se týká postojů, o těch není možno vyjednávat, jen o zájmech.

Při vyjednávání je nutné vypreparování problému, dohoda o věcné podstatě a očištění od osobní roviny.

Emoce – dobrý vyjednaváč emoce kontroluje, dokonce plánuje. Někteří používají fázi „vypuštění páry“ (asertivní technika otevřené dveře). Je nutné tyto fáze dobře rozpoznat, což je obtížné. Po emočních fázích musí vyjednaváč navrátit proces zpět k věcnému problému.



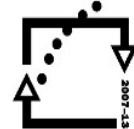
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

V procesu vyjednávání se děje, že se jednání vrací cyklicky zpět osobním věcem „zpětná personifikace“.

Zkoumejte, co je za postoj

Je důležité rozlišit pojmy „postoj“ a „zájem“

1. za stejným postojem (chci) mohou být různé zájmy (pomeranč – kůra x dužina)
2. zájmy bychom měli pochopit
3. konflikt řešíme na úrovni zájmů a ne postojů – postoje jsou někdy neslučitelné, přesto mohou být zájmy podobné, nebo některé shodné
4. aktivně hledat alternativní řešení

Typy zájmů

- konvergentní – společné – existuje většinou i stran s velmi odlišnými postoji. Jednání velmi pomůže i dílčí dohoda, zlepšit atmosféru a do jisté míry zavazuje, je pak těžší jednání opustit.
- Paralelní – slučitelné – rozdílné zájmy se nemusí nutně vylučovat, mohou se doplňovat, nemusí spolu souviset atd.
- Divergentní – neslučitelné – zájmy – mohou se vylučovat, ale každá strana může mít jiné priority

Zájmy protistrany jsou stejným klíčem k vyřešení konfliktu jako zájmy naše. Je lepší nejprve mluvit o svých zájmech a pak teprve navrhnout řešení konfliktu. Obráceně zřejmě protistrana nebude vaše zájmy poslouchat, protože už bude přemýšlet o výsledném řešení.

Neupínejte se k jedinému řešení

Na vyjednávání není dobré jít jen s jednou alternativou řešení.

Častěji než dobrá řešení chybí ochota nebo schopnost je hledat.

Je nutno zvětšit „prostor“ pro nalézání možných řešení. Použít různé techniky (např. brainstorming). Překvapivá řešení jsou těžko dostupná, ale většinou existují.



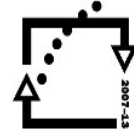
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Nejdříve hledejte, potom hodnot'te a nakonec rozhodujte

Najděte společně přijatelná kritéria

Kritéria je dobré hledat ještě před tím, než se pustíme do hledání možných řešení, jinak budou kritéria ovlivněna jen tímto seznamem.

Kritéria by měla být nezávislá (norma, zákon, tržní cena)

Výběr řešení má být založen na principu. Ne na náhodě, přání, nátlaku.

Obecně platné kritérium nás odvádí od kompetitivního stylu.

Pokud se strany neshodnou na kritériu, mohou požádat vnější nestrannou osobu.

Objektivitu kritéria je nutno také podrobit zkoumání.

Nepřestávejte myslet na konečný cíl:

- Je nutno vědět, kde se právě v procesu vyjednávání nacházíme.
- Jak napomáhám stanovenému cíli
- Formulujte cíle vyjednávání – jasně vysloven a odsouhlasen všemi účastníky
- Stanovte si pořadí důležitosti svých zájmů
- Nenechte se odchýlit k marginálními, myslíte na cíl
- Respektujte zájmy ostatních, ale myslíte na své zájmy

DOHODA

Proces vedoucí k dohodě může mít několik různých zakončení:

- Kolaps – je to rezignace na proces vyjednávání
- Nedohoda – ukončení vyjednávání ve formálním rámci s tím, že dohoda možná není
- Dohoda o odkladu nebo přerušení – může a nemusí být stanoveno, kdy se strany vrátí k jednání
- Neúplná dohoda – vyřeší se jen část, je např. možné dosáhnout dohody o procesu vyjednávání
- Špatná dohoda – problémy se projeví, až, když se má dohoda uvést do praxe (např. nebyl do dohody zahrnut významný účastník a neúčastnil se vyjednávání)
- Dobrá dohoda

Dobrá dohoda



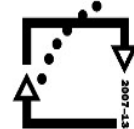
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- jednoznačná a pro všechny srozumitelná – při písemné dohodě je složitost textu nutno přizpůsobit možnostem účastníka, kde je největší možnost špatného nebo zkresleného pochopení
- zda všichni rozumí významům slov a vět stejně
- je uskutečnitelná – obsahuje cesty, jak se uvede řešení v život (lidé a čas)
- počítá se všemi dotčenými (kdo může uskutečnění ovlivnit a těmi, kdo budou ovlivněni)
- bere v úvahu okolnosti – neměla by odporovat informacím, které jsou k dispozici
- je konsensuální – všichni s ní musí souhlasit, nejlépe, když se s ní ztotožní
- nevyvolává nebezpečí jiného konfliktu
- uspokojuje všechny účastníky

Tři roviny spokojenosti

- věcná – jak naplnila dohoda požadavky
- procesní – jak byla dodržována pravidla (vžitá, sjednaná)
- osobní – důstojnost, role, možnost ovlivnit výsledek

Není dobré činit poznámky o jednostranné výhodnosti dohody po jejím uzavření, ohrožuje to vztahy s druhou stranou.

Po vyjednávání se uvolní napětí, kdy mohou vylézat na povrch informace předtím skryté – pozor na to!

BATNA

Batna je ústřední pojem vyjednávání.

„Best Alternative To Negotiated Agreement“

Nejlepší alternativa k vyjednané dohodě – na tom závisí ochota stran vyjednávat.

Je důležité si uvědomit svou batnu a batnu protistrany

- určuje nejnižší mez výhodnosti dohody

Proto je dobré se soustředit na to, co se stane, když nebude dohoda uzavřena.

Pokud jedna strana odhalí batnu druhé, mění to průběh vyjednávání. Tím jedna strana ví, jak druhá hodnotí jednotlivé možné dohody.



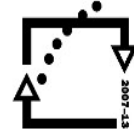
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Batnou je dán vyjednávací prostor, tedy, kam jsou jednotlivé strany ochotny ustoupit ve svých požadavcích.

PŘÍPRAVA NA VYJEDNÁVÁNÍ

Strategické úvahy

Jde o to zasadit jednání do širšího kontextu

- Je pro nás výhodné vyjednávat?
- Alternativy řešení
- Zájem na dosažení dohody
- Zájem na uskutečnění dohody
- Když se nedohodneme?
- Styl vyjednávání
- Jakou hru budeme hrát
- Publicita vyjednávání
- Jak může dohoda ovlivnit naše image?
- Jak protistrana – na které výše uvedené otázky dokážeme odpovědět

Zájmy

- vlastní zájmy – porozumět sami sobě je někdy obtížné
- komplikací je neupřímnost sama k sobě
- zájmy ve skupině – otevřená formulace zájmů
- vztahy zájmů a cíle – pozor na stanovování cílů na základě postojů
- relativní důležitost a priority – rozdělit zájmy alespoň do tří skupin (klíčové, priority, bez nichž se dohoda neuzavře – významné – nedůležité, lze použít k ústupkům)
- kritéria naplnění zájmů – za jakých podmínek budou zájmy naplněny
- zájmy protistrany – co pro ně znamená dohoda, jaké jsou jejich zájmy
- porovnání zájmů – my x oni – jaké zájmy jsou společné, kde se kříží nebo vylučují

Na základě těchto úvah stanovujeme taktiku vyjednávání

Cíle a očekávání

- očekávání – očekávání jednotlivých aktérů ve skupině od vyjednávání se může lišit a očekávání mohou být různě reálná
- reálná očekávání porovnáme s našimi zájmy



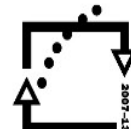
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- cíle – SMART
- RELATIVNÍ DŮLEŽITOST – priority v cílech
- Cíle protistrany – stejně důležité odhadnout, jak vědět o jejích zájmech

Zájmy strany a cíle vyjednávání nejsou jedno a to samé!!

Jak přistupovat ke stanovování cílů.

Cíle by měly splňovat určitá kritéria. Ty se dají shrnout do zkratky:

SMART

Což znamená, že cíl má být:

S_pecific (specifický, jasný, konkrétní)

Navrhované řešení nebo příležitost by měly být přesně popsány. Pokud jsme schopni jednoznačně odpovědět na otázku co je přesně a konkrétně předmětný problém a jak jej hodláme vyřešit, pak jsme problém popsali podle tohoto pravidla.

Příklad navrhovaného SMART řešení pro tým, jehož úkolem je navrhnout novou strategii pro získávání nových zaměstnanců: „*Náš tým navrhne strategii pro získávání nových zaměstnanců a naplnění volných pracovních pozic, která může být uvedena v praxi do května 20xx a která obsahuje alespoň tři technologická řešení doplněná o prvky osobního kontaktu.*“ Jak je vidět, tato definice navrhovaného řešení poskytuje odpověď na otázku, jak bude současný problém (neefektivní nábor zaměstnanců) vyřešen. Z definice cíle se dozvídáme o konkrétních nástrojích, a to, že nová strategie bude obsahovat tři technologická řešení a prvky osobního kontaktu.

M_easurable (měřitelný)

Navrhované řešení by mělo být měřitelné. K vymezení tohoto pravidla nám pomůže například otázka, která se ptá, jak poznáme, že řešení je úspěšné. Každý projektový plán by měl obsahovat i kontrolu úspěšnosti našeho řešení, která musí být definována už na začátku.

Příklad: „*Navrhovaná strategie pro získávání nových zaměstnanců přispěje ke snížení počtu zaměstnanců v oddělení nábory nových zaměstnanců (měřeno počtem pra-*



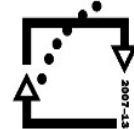
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

covníků a objemem mezd), ke zvýšení počtu uchazečů o nabízené pracovní pozice (měřeno mírou ohlasů na zvolené prvky nové strategie) a ke zvýšení kvality náborového programu (měřeno zpětnou vazbou kandidátů)." Z definice se dozvídáme, jak bude možné úspěšnost navrhovaného řešení kontrolovat.

A_ligned (podporovaný všemi, koho se týká)

Řešení musí odpovídat potřebám svého příjemce. Je zřejmě jasné, že by nebylo vhodné navrhovat celostátní náborovou kampaň zaměřenou na studenty středních škol, pokud klient je lokálně orientovaná firma s potřebou specializovaných odborníků s mnoha lety zkušeností.

R_ealistic (uskutečnitelný)

Řešení musí být realistické. Při úvaze o tomto pravidle bychom si měli položit otázku, zda-li je možné navrhované řešení vůbec realizovat a dosáhnout požadovaných výsledků. Stanovení cíle například 200 uchazečů o volnou pracovní pozici během dvou týdnů je reálné v době a místě s vysokou nezaměstnaností, ale značně nadhodnocený cíl v době nebo místě s přezaměstnaností a nedostatkem volných cílových uchazečů.

T_imed (časově vymezený)

Další otázku, kterou bychom si měli položit při vymezení navrhovaného řešení je časový rámec pro uvedení řešení v praxi. Například řešení vymezené jako „*Náš tým navrhne strategii pro získávání nových zaměstnanců a naplnění volných pracovních pozic, která může být uvedena v praxi do května 20xx a která obsahuje alespoň tři technologická řešení doplněná o prvky osobního kontaktu.*“ V sobě zahrnuje i dobu, do kdy klient může počítat se zhotovením zakázky. Tato definice navrhovaného řešení poskytuje odpověď na otázku, kdy bude současný problém řešen.

(zdroj: www.finance-management.cz)

Moc a vliv

Moc a vliv jsou důležité komponenty, které musíme při jednání zkoumat. Může se nám např. stát, že jednáme s osobou, která problému rozumí, ale nemá kompetence k rozhodování nebo naopak.



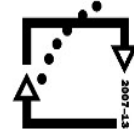
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Otázky, které je dobré si před vyjednáváním položit:

- Je na naší straně pravda, zákon
- Kdo nás podporuje?
- Kdo podporuje protistranu?
- Jakou pozici zaujímají další nositelé moc (úřady, sponzoři atd.)
- Máme nějaké spojence?
- Máme dost informací a argumentů?
- Máme prostředky?
- Kde jsou naše silné stránky a slabiny (SWOT)

Věcná a analýza

Před vyjednáváním provedeme analýzu podstaty problému. Neměli bychom podcenit dobré porozumění tomu, o čem vyjednáváme. Je třeba se neztratit v politických, taktických a strategických úvahách.

Jde o to, zda:

- máme dost informací o podstatě problému
- jak jsou naše informace spolehlivé
- nezaměňujeme výsledky výzkumu s jejich interpretací (interpretace dat)

Syntéza

Co bychom měli před vyjednáváním mít připraveno:

Třídění informací

- informace by měly být tříděny tak, aby byly lehce a okamžitě při jednání k dispozici. Rychlá reakce zvyšuje naše hodnocení v očích protivníka a může významně rozhodovat o průběhu jednání.

Možná řešení konfliktu

- seznam myslitelných řešení a jejich přijatelnosti pro nás a za jakých podmínek. Smyslem je nenechat se zaskočit žádným navrhovaným řešením a mít jasno v postojích vůči různým řešením

Alternativní scénáře

- předvídání průběhu vyjednávání

Taktické otázky před vyjednáváním



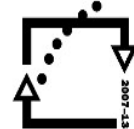
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Personální úvahy

- účast lidí na vyjednávání – je třeba pečlivě plánovat
- kdo by neměl chybět
- mandáty – kdo může o čem rozhodnout, o čem kdo může uskutečnit dohodu
- kdo bude jednat za protistranu
- jaký je vyjednaváč osobnostně
- jak působit n rozhodující účastníky
- kdo bude na naší straně

Procesní otázky - jak rozdělit proces samotného vyjednávání

- Např. horolezecká metoda – postupné jednání o jednotlivých záležitostech
- Kde chceme a můžeme činit ústupky?
- Co naše „batna“? (viz. výše)
- Jak rozdělit role při jednání?
- Aktivita – kde my a kde protistrana
- Srozumitelnost argumentů
- Jak řešit nečekané situace (rozpor uvnitř skupiny, nečekaná fakta)

Parametry dohody

- forma
- podrobnost
- odpovědnost plnění
- jak řešit nesrovnalosti při plnění

Organizační záležitosti

- kdo bude hostitel
- kdo vyjednávání zorganizuje
- z organizace vyjednávání plyne řada výhod, ale i práce

VYJEDNÁVÁNÍ V OBTÍŽNÝCH PODMÍNKÁCH

Existují tři základní obtížené situace, při kterých se velmi těžko vyjednává.

1. Proti přesile



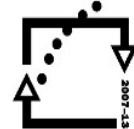
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- výhody plyne z výhodnosti lepší alternativy, když k dohodě nedojde
Nutno nejprve ověřit, zda je postavení protistrany opravdu tak výhodné.

Dvě důležité rady:

- kontrolovat proces – znemožnit uzavřít pod tlakem nevýhodnou dohodu (nutno znát svou batnu)
- nad silou může vyhrát chytrost (David a Goliáš) – velkým spojencem může být kreativita, možno přemýšlet i za druhou stranu o výhodných alternativách.

2. Proti falši

Tři možné způsoby reakce:

- ignorovat – nejméně účinné, protistrana nás bude mít za slabochy a hlupáky a bude opakovat taktiku a zřejmě stupňovat své požadavky
- odpovědět také falešnou hrou – může být krátkodobě účinné, ale není doporučeno
- odhalit falešnou hru – získat jistotu a pochopit princip, poskytnout protistraně prostor k ústupu (nechat zachovat tvář), pokud chceme ve vyjednávání pokračovat. Odhalení získává falešná hra na účinnosti. Je nutné oddělit člověka a problém. Pokud i nadále přetrvává neochota jednat otevřeně a poctivě, nezbyvá než ukončit proces vyjednávání.

3. Proti nezájmu

- nabídnout takový vyjednávací prostor, aby byl pro protistranu zajímavý
- zjistit, zda se jedná o přesilovou hru, nebo nemá o jednání zájem
- může pomoci někdo třetí – mediátor

Zdroj: Plamínek Jiří, Konflikty a vyjednávání, Grada, 2009

Materiál pro projekt SES TEACHER, 30.11.2014.