

Bezpečné vyjednávanie

Imrich Dufinec¹

On Secure Negotiation

ABSTRAKT

Vyjednávanie predstavujú cieľavedome vedené rokovania s úmyslom dosiahnuť isté ciele. Výsledkok vyjednávanie je ovplyvňovaný tak opačnou stranou, ako aj našou technikou a štýlom vyjednávanie. Neodmysliteľnou súčasťou vyjednávanie je rozhodnutie, ktoré prijímate, ak s opačnou stranou sa nedajú dosiahnuť nami očakávané ciele ale i schopnosť z rokovania načas a včas vycúvať. V tom je často múdrosť i bezpečnosť vyjednávanie.

ABSTRACT

Negotiation represent bargaining talks with the opposite side with a view to achieving our stated goals. The outcome of negotiation is affected as the opposite side, as well as our technic and negotiating style. Inherent in the negotiations is a decision we make, if the opposite side can not reach us expected goals and the ability, too of the negotiations on time and in time to pull out. That is often the wisdom and safety of negotiation, indeed.

Kľúčové slová: Rokovanie, vyjednávanie, stratégie, štýly a taktiky rokovania a vyjednávanie, ciele a bezpečné vyjednávanie.

Key words: Talks, negotiations, strategies, styles and tactics of talks and negotiations, goals and secure negotiation.

1. ÚVOD

Rokovanie je sprievodným javom obchodných vzťahov zúčastnených subjektov, pričom stratégia rokovania vychádza z teórie hier, ako to dnes publikuje moderná veda. Spravidla ide o otvorenú hru, presilovú hru, falošnú hru a zrkadlovú hru. Zvolená stratégia často odzrkadľuje spôsoby komunikácie, ktoré si odnášame z raného detstva a potom vedieme rozhovory, rokovania a porady ako diktátori alebo tímoví hráči, prípadne niečo medzi tým.

Vyjednávanie predstavuje cieľavedome riadene rokovanie, ako výmena informácií až do momentu dosiahnutia očakávaní, či konkrétnych cieľov. V tejto výmene informácií je aj isté umenie vyjednávanie charakterizované taktikou alebo štýlom vyjednávanie.

Problémom vyjednávanie je obhajovanie postojov voči druhej strane za každú cenu, pričom vhodný štýl a taktika, ktoré vedú k zmierneniu tohto problému, sú založené na poznaní a uznaní istých právd alebo pocitov druhej strany. Schopnosť a ochota zúčastnených strán prispôbiť sa charakterizujú úroveň i rozsah kompromisu konkrétneho vyjednávanie, pričom zúčastnené strany hľadajú rôzne cesty k dohode v priestore, ktorý si vedome alebo podvedome určujú sami.

2. PRÍPRAVA NA VYJEDNÁVANIE

Vyjednávacím priestorom bezpečného vyjednávanie v zmysle mäkkej bezpečnosti, t.j. „safety“ je oblasť, v ktorej je možné dojednať reálnu dohodu. Je to množina všetkých možných dohôd, z ktorých sa spoločne akceptuje vzájomne najvýhodnejší variant. Tento vyjednávacie priestor je daný hranicami, po ktoré zúčastnené strany sú ochotné ísť, ak nemôžu dosiahnuť pôvodne očakávanie a cieľ. V aplikovanej teórii hier dostali svoje pomenovanie akronymom BATNA, čo je **B**est **A**lternative **T**o **N**egotiated **A**greement². BATNA odpovedá na základnú otázku vyjednávanie: „Čo urobíš, ak sa s tým človekom nedohodneš?“ a zároveň

¹ IDEEX PLUS, s.r.o., Garbiarska 5, Košice, prof. Dr. habil. w **Spoleczna Akademia Nauk w Lodzi**, Poľsko

² Roger Fisher & William Uhry, 1981 v nadväznosti na teóriu hier Johna Nash-a, z pred pár desaťročí predtým.

poskytuje dôvod i silu k rozhodnutiu stiahnuť sa na čas a včas v danej etape vyjednávania. V tejto schopnosti je múdrosť a často i bezpečnosť vyjednávania.

Bezpečnému vyjednávaniu predchádza príprava na vyjednanie a to príprava formálna a vecna. Kým do formálnej prípravy patria také veci ako sú výber členov vyjednávacieho tímu, výber miesta a času na vyjednanie, výber štýlu oblečenia, občerstvenia, prestávok a odpočinku, do vecnej prípravy patrí výber stratégie, analýzy a taktiky vyjednávania. Tu niekde má potom svoje miesto aj BATNA a spôsob nakladania s ňou.

Strategická príprava bezpečného vyjednávania sa dotýka takých otázok ako sú: motívy vyjednávania, varianty, štýly a výhodnosť vyjednávania, spôsob existencie s druhou stranou po skončení vyjednávania, publicita vyjednávania a pod.

Analýza vyjednávania skúma záujmy, ciele, vplyvy a moc kurzorov vyjednávania aby poskytovala návrhy ďalšieho postupu a taktiky vyjednávania. Okrem kurzorov moci, o čom ešte bude zmienka, analýza vplyvov rieši také otázky ako či je pravda alebo zákon na našej strane, či by nás verejnosť odsúdila alebo podporila, či máme spojencov a ako ich vieme využiť, či máme dostatok prostriedkov na realizáciu cieľov, aké sú naše silné a slabé stránky v danom vyjednaní a aký je pôvod a zdroje informácií, ktoré pre vyjednanie máme.

V taktickej príprave ide o personálne úvahy, kto bude hovorcom tímu a aká bude skladba vyjednávacieho tímu. Potom nasledujú procesné a organizačné otázky, napr. ako sa zachová hovorca tímu v prípade, že dôjde k vnútorným rozporom počas vyjednávania a pod.

Osobitnou časťou prípravy bezpečného vyjednávania je príprava na ťažké podmienky vyjednávania a príprava na agresívneho protivníka.

3. ŤAŽKÉ PODMIENKY VYJEDNÁVANIA A AGRESÍVNY PROTIVNÍK

Medzi ťažké podmienky vyjednávania patria: presila, faloš a nezáujem. **Presila** môže byť zdanlivá a s touto alternatívou treba rátať vždy. Ak je presila na strane protivníka reálna, treba posilniť pozíciu v zmysle SWOT analýzy. Ak je len možná, treba byť opatrným a treba mať „záložné“ riešenie po ruke. Najlepším riešením v každom prípade je víťazstvo chytrosťou v zmysle boja Dávida s Goliášom. **Faloš**, ako rokovacia stratégia falošnej hry zo strany protivníka môže evokovať v nás faloš ešte väčšiu. Nemusí to byť zlé riešenie, treba mať však situáciu pod kontrolou aby sa nevymkla. V istej chvíli môžeme vyjsť s pravdou von a povedať protivníkovi, že z našej strany to bola vedomá reakcia na poznanie jeho falošnej hry. Toto môže u protivníka vyznieť ako naša prevaha a my môžeme z tejto výhody vychádzať pri „novom“ štarte vyjednávania. Dáme novú šancu protivníkovi ale s našou výhodou. **Nezáujem** zo strany protivníka môže tkvieť v nedostatočnej príprave z jeho strany alebo absencia variantných riešení z našej strany. Pozitívnym príspevkom zlepšenia sú nové podnety a návrhy, ktoré by sme mali mať „po ruke“. Od neochoty protivníka treba rozlíšiť neschopnosť pochopiť kontext problematiky na oboch stranách. Čím skôr sú súvislosti jasné oboj stranám, tým skôr dôjde ku dohode. Čím je väčšia pružnosť a prispôsobivosť, tým väčšia je šanca k dohode.

Agresívny protivník je zvláštnym prípadom ťažkých podmienok vyjednávania. Na vyjednanie s ním treba vždy chodiť pripravený so svojou BATNA a „vedieť“ kedy z rokovania včas a na čas odísť. Pokiaľ je možné, treba sa čo najviac vyhýbať priamej komunikácii s agresívnym protivníkom. Najdôležitejšou vecou je zachovanie pokoja a disponibilita tých najlepších informácií o jeho charakteristike a možných príčinách jeho agresivity. Psychológovia tvrdia, že citlivé preukázanie tohto poznania značne oslabí agresivitu protivníka a v tejto fáze je dobre ponúknuť, napriek tomuto poznaniu, korektnosť vzťahu. Aktívna pomoc alebo aspoň odvolávka na niekoho, kto s týmto agresívnym vyjednávačom má dobré skúsenosti môže byť významným príspevkom úspechu voči nemu.

Ak je priama komunikácia nevyhnutná, treba mať „poruke“ viacero výhovoriek a riešení pre únik, napr. na určitý signál nás niekto z rokovania pre „vážnu príčinu“ odvolá, nedbajúc na čas. Práve pri agresívnom protivníkovi treba odolávať tlaku času a takéto uvoľnenie vecí len prospieva.

4. KURZORY MOCI VYJEDNÁVANIA

Kurzory moci vyjednávania sú na jednej i na druhej strane, treba ich však identifikovať a analyzovať ich vplyv a priebežne vyhodnocovať ich účinok. Zmienka o tom bola v časti prípravy na vyjednanie.

Moc dôležitosti pri obchodnom vyjednaní je na strane zákazníka vtedy, ak ide o významného zákazníka a ak fixné náklady dodávateľa sú veľké a nevie s nimi hýbať. Dodávateľ má moc iba v prípade, že jeho protivníkom je nevýznamný zákazník.

Moc výberu je na strane zákazníka v tom zmysle, že má možnosť odísť ku konkurencii alebo sa uspokojiť so štandardnými produktmi. Na strane dodávateľa je táto moc v prípade prevahy dopytu nad ponukou.

Moc informácií na strane zákazníka sa opiera o poznanie trhu a dodávateľov, na strane dodávateľa v prípade, že pozná svoju konkurenciu.

Moc vplyvu je významná na strane zákazníka v rámci profesie a svojim vzťahom k finalistom. Na strane dodávateľa je moc vplyvu významná v prípade, že dodávateľ má možnosť meniť rozhodnutia.

Moc času v obchodnom vyjednaní na strane zákazníka je, že zákazník si ponechá čas na podrobnosti nákupu a nepodlieha tlaku času pri prehodnocovaní konkurenčných ponúk, kým sa nerozhodne. Pre dodávateľa to však môže byť likvidačné. Dodávateľ môže mať moc času vtedy, ak ho „termín netlačí“.

Moc sankcií je na strane zákazníka vždy. Zákazník určuje pravidlá a hodnotí dodávateľov. Na strane dodávateľa je jedine v prípade závislého zákazníka.

Moc legitimacy na strane zákazníka opäť prevažuje, pretože z jeho strany vždy ide o legitímnu výzvu alebo logické požiadavky a na strane dodávateľa účinkuje, ak sa opiera o nové normy, nové zákony, či objektívne dôvody.

5. ZÁVER

Vyjednanie, t.j. cieľavedomé rokovanie za účelom dosiahnutia istej dohody predstavujúcu očakávaná a ciele je manažérskou činnosťou a vyžaduje osobitné poznanie psychológie a sociológie spojené s praxou a skúsenosťami. Bezpečnosť vyjednávania v zmysle mäkkej bezpečnosti predstavuje tokovú veličinu, ktorá je závislá na príprave a priebehu procesov vyjednávania až po podpísanú dohodu. Až keď došlo k dohode, písomnej alebo slovne záväznej, potom môžeme hovoriť o stavovej veličine bezpečného vyjednávania. Znamená to, že sme prekonali všetky riziká, ktoré na ceste k dohode existovali.

Bezpečné vyjednanie predpokladá predovšetkým poznanie problematiky rokovania, poznanie vlastnej a protivníkovej BATNA, správnu voľbu stratégie, štylu a taktiky vyjednávania, poznanie kurzorov moci a ich vplyvu, priebežne bilancovanie vstupov a výstupov, schopnosť včas a na čas ustúpiť a schopnosť prijať poučenie.

LITERATÚRA

[1] DUFINEC, Imrich. *Obchodné rokovanie a vyjednanie. Skriptá Master of Business Administration WSZM Warszawa a VŠBM v Košiciach, aktualizované 2016*