

UNIVERZITA KARLOVA

Fakulta humanitních studií

# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

---

## **Čas, gender a vyjednávání**

**Souvislost časové dotace, genderu a vyjednávacího procesu  
v týmech.**

Anna Zubková

Praha 2019

Vedoucí práce: doc. PhDr. Iva Poláčková Šolcová, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně. Všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány. Práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 28. června 2019

.....

Podpis

### **Poděkování:**

Děkuji doc. PhDr. Ivě Poláčkové Šolcové, Ph.D. za vedení této bakalářské práce, cenné rady, postřehy a laskavý přístup. Dále bych ráda poděkovala doc. PhDr. MUDr. Mgr. Radvanovi Bahbouhovi, Ph.D. za propůjčení programu Real Time Sociomapping pro práci s dotazníkem a Mgr. Ivaně Fabiánové, za pomoc s realizací výzkumu a celkovou podporu při práci. Mé velké díky patří také Michalovi Francovi, Ph.D. a Ing. Inně Čábelkové, Ph.D. za pomoc se statistickou analýzou a interpretací dat. V neposlední řadě děkuji všem studentům psychologie, kteří se na výzkumu také podíleli a všem probandům, kteří se výzkumu zúčastnili.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá týmovým vyjednáváním v souvislosti s časovou dotací a genderovou příslušností. V teoretické části je nastíněn teoretický základ problematiky. Empirická část je zaměřena na popis a interpretaci výzkumného problému. Cílem této práce je zjistit, zda časová dotace souvisí se subjektivním hodnocením v otázce pocitu spokojenosti s výsledným řešením a se schopností vyjednávat. Druhá část výzkumného cíle je zaměřená na genderovou problematiku a zajímá nás, zda příslušnost k určitému genderu souvisí se subjektivním hodnocením ve schopnosti vyjednávat, spokojeností s výsledným řešením a mírou aktivity během vyjednávání. Výsledky tohoto výzkumu naznačili, že menší časová dotace souvisí s lepším hodnocením míry spokojenosti s výsledným řešením. Také bylo nastíněno, že v našem výzkumu rozdíl mezi muži a ženami v subjektivním hodnocení schopnosti vyjednávat, aktivity ve vyjednávání a investice do vyjednávání, není významný. Souvislost časové dotace a hodnocení ve schopnosti vyjednávat se jeví jako nevýznamná.

## **Klíčová slova**

tým, komunikace, subjektivní výpovědi, vyjednávání

**Abstract**

This bachelor thesis deals with team negotiation in connection with time pressure and gender. The theoretical part of the thesis is focused on the description of the theoretical background of the topic. The empirical part is focused on the description and interpretation of the research problem. The aim of this work is to find out whether time pressure has an effect on the subjective report in the question of satisfaction with the final agreement and skill to negotiate. The second part of the research problem is focused on gender issues and our aim is to find out whether gender has an effect on the subjective report in skill to negotiate, activity during the negotiation and investment into the negotiation. Results of this research indicated that smaller time pressure has an effect on better report scores in satisfaction with the final agreement. It has been outlined that there is no significant difference between men and women in the subjective report of skill to negotiate, activity during negotiation and investment into the negotiation. Also, time pressure seems to have no effect on the subjective report of skill to negotiate.

**Key words**

team, communication, self-report, negotiation

## OBSAH

1. VYJEDNÁVÁNÍ JAKO POJEM.....	9
1.1 TYPY VYJEDNÁVÁNÍ.....	10
2. TÝMY.....	12
2.1 TÝMOVÁ/SKUPINOVÁ DYNAMIKA.....	12
2.2 TÝMOVÉ VYJEDNÁVÁNÍ.....	14
3. ROLE ČASU VE VYJEDNÁVÁNÍ.....	16
4. ROLE GENDERU VE VYJEDNÁVÁNÍ.....	18
5. SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	20
6. EMPIRICKÁ ČÁST.....	22
6.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	23
6.2 TECHNIKY SBĚRU DAT A POUŽITÉ NÁSTROJE.....	25
6.3 PROCEDURA.....	28
6.4 VÝZKUMNÝ SOUBOR.....	29
6.4.1 Demografické údaje.....	29
6.5 ANALYTICKÉ POSTUPY.....	30
7. VÝSLEDKY.....	31
7.1 SOUVISLOST ČASOVÉ DOTACE A SUBJEKTIVNÍHO HODNOCENÍ SCHOPNOSTI VYJEDNÁVAT.....	31
7.2 SOUVISLOST ČASOVÉ DOTACE A SUBJEKTIVNÍHO POCITU SPOKOJENOSTI S VÝSLEDNÝM ŘEŠENÍM.....	33
7.3 GENDER A INVESTICE DO VYJEDNÁVÁNÍ.....	34
7.4 GENDER A AKTIVITA VE VYJEDNÁVÁNÍ.....	36
7.5 GENDER A SCHOPNOST VYJEDNÁVAT.....	38
7.6 SHRUTÍ VÝZKUMU A OVĚŘENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	41
8. DISKUZE.....	42
ZÁVĚR.....	47
Seznam použité literatury.....	48

## Úvod

Vyjednávání je chápáno jako součást sociální interakce a může se projevat na všech sociálních úrovních. Můžeme si ho představit v kontextu velkých obchodních jednání a politických dějů, ale objevuje se také při běžné interakci v rodině s rodinnými příslušníky, kamarády či kolegy v práci. Jsou to ty běžné interakce, kdy dítě vyjednává s rodičem o tom, kdy půjde spát, ale také situace, kdy politické strany vyjednávají o tom, zda se daně zvýší či ne. Lze říci, že vyjednávání je jakýsi základní nástroj sociální komunikace: „*Je to forma komunikace vedená tak, aby umožnila dosáhnout dohody při jednáních, v nichž obě strany mají nejen společné, ale i rozdílné zájmy*“ (Fisher, Ury, Patton, 2006).

Proces vyjednávání může ovlivňovat mnoho faktorů. V téhle práci nás zajímá, časová dotace, jakožto situační faktor ve vyjednávání. Konkrétně si pokládáme otázku, zda časový limit souvisí se spokojeností s konečným výsledkem vyjednávání a s hodnocením ostatních v záležitosti schopnosti vyjednat. Čas je přítomen v každé situaci a pořad, a tudíž si myslíme, že je ideálním tématem k prozkoumání. Druhým faktorem, kterým se v této práci zabýváme, je role genderu ve vyjednávání. S genderovou rozdílností se pojí mnoho obecně známých stereotypů, a tak předpokládáme, že tomu nebude jinak ani v případě vyjednávání. Přítomnost genderových stereotypů ve vyjednávání potvrzují i mnohé studie, např. Solnick, 2001; Solnick & Schweitzer, 1999, atd. Vyjednávání se účastní jak muži, tak ženy a našim cílem je zjistit, zda opravdu existuje rozdílnost mezi muži a ženami ve vyjednávání.

Domníváme se, že přínosem této práce může být hlubší prozkoumání procesu týmového vyjednávání v závislosti na časové dotaci a genderové rozdílnosti. Výzkum také může odhalit slabá místa, která tak budou moci být podněty pro další zkoumání v této oblasti. V práci nejprve popisujeme základní informace o vyjednávání a týmech, jelikož je výzkum zaměřený na týmové vyjednávání, ve kterém týmová dynamika hraje svou roli a odlišuje se tak od vyjednávání jeden na jednoho. Dále je v práci popsán situační faktor časové dotace a role genderu. V druhé části poté popisujeme metodu, tedy jak jsme ve výzkumu postupovali a k jakým výsledkům jsme došli. Na konec jsou v diskuzi prodiskutovány všechny možné limity výzkumu, zkusení a výsledky jsou porovnány s teoretickým rámcem.

V práci je citováno podle normy APA (2010).

## 1. Vyjednávání jako pojem

Na pojem vyjednávání nahlíží autoři různě. Podle Shella (2006, str.6) je vyjednávání „*interaktivní proces komunikace, který se může objevit vždy, když chceme něco od někoho jiného, nebo když někdo chce něco od nás.*“ Tato definice se však může zdát trochu zjednodušující a lze usuzovat, že autor se tak snaží proces vyjednávání popsat méně komplexně. De Dreu, Giebels a Van de Vliert (2000, str. 255) tvrdí, že „*Vyjednávání může být rovněž definováno jako diskuse mezi nezávislými stranami s rozdílnými zájmy s cílem dosáhnout vzájemné dohody*“. V této definici si můžeme všimnout tvrzení, že jde o diskuzi mezi nezávislými stranami, což ovšem nemusí platit vždy. Naopak Pruitt a Carnevale (1993), podávají spíše stručnou definici a vysvětlují vyjednávání jako komunikaci zaměřenou na dosažení dohody. Forsyth (2007), nahlíží na vyjednávání jako na formu přesvědčovací komunikace, kdy se dvě a více osob snaží dohodnout v určité projednávané oblasti.

Někteří autoři se naopak snaží definovat, co je smyslem vyjednávání. „*Smyslem vyjednávání je uzavřít co možná nejlepší dohodu: získat to, co chcete nejlepším možným způsobem.*“ (Forsyth, 2007, str.8) „*Vyjednávání je forma sociální interakce, proces, ve kterém dvě nebo více stran usilují o vyřešení cílů, které vnímají jako neslučitelné*“ (Brett, 2000, str.97). Tyto dvě definice naznačují určitou orientaci na vlastní zisk a definují tak spíše poziční vyjednávání. Lewicki a kol. (2003) zase tvrdí, že vyjednávání je komplexní sociální proces a nástroj k řešení konfliktů, což naopak spadá do kategorie integrativního vyjednávání. Oba tyto typy vyjednávání jsou popsány a vysvětleny níže.

Z uvedených příkladů je patrné, že se definice autorů různí a lze z nich vyčíst určité příklánění k jednomu ze dvou základních typů vyjednávání. V čem se naopak autoři většinou shodují je to, že vyjednávání je určitá forma komunikace s daným směrem a určitým cílem. V této práci budeme na proces vyjednávání nahlížet jako na komplexní sociální proces, zahrnující strukturovanou komunikaci nejméně dvou stran, které se snaží dosáhnout dohody v určité oblasti.

Podle Lewicki, Saunders a Barry (2003), vyjednávání nastává hned z několika důvodů: a) Za účelem dohody o rozdělení omezených zdrojů, jako je např. čas a vlastnictví, b) Za účelem tvorby něčeho nového, co by ani jedna strana nezvládla sama, c) Za účelem vyřešení problému, či neshody mezi stranami.

Lewicki a kol. (2003), také definovali klíčový bod pro vyjednávání a tím je vzájemná závislost. Tento klíčový bod znamená, že obě strany k dosažení svých vlastních výsledků



potřebují jedna druhou. Potencionálním důsledkem vzájemných závislostí je konflikt. Konflikt může vycházet ze silně odlišných potřeb obou stran nebo z nesprávného pochopení a nedorozumění. Ať už je příčina konfliktu jakákoliv, vyjednávání může hrát roli při jeho účinném řešení (Lewicki a kol., 2003).

K vyjednávání lze přistupovat dvěma různými způsoby, ekonomicky a psychologicky (Thompson, 2006). Ekonomický přístup předpokládá, že lidé jednají racionálně a v průběhu vyjednávání se snaží dosáhnout svých stálých a jasně vytyčených cílů. Jejich motivací je tedy maximalizovat zisky a minimalizovat ztráty. Tento přístup operuje s pojmem homo economicus, což má označovat jedince, kteří k vyjednávání přistupují technicky a výsledek vyjednávání se snaží dopředu vyřešit. Psychologický přístup nahlíží na racionalitu jedinců se značným omezením. Tento přístup tvrdí, že jednání je ovlivněno různými faktory, jako např. emoce, motivace apod. Tento přístup mluví o tzv. homo psychologicus, což má označovat lidi, kteří k vyjednávání přistupují jako ke stavu, který nejde dopředu odhadnout a největší vliv na něj mají osoby, které jsou ve vyjednávání účastněny. Homo psychologicus je také dobrým příkladem toho, že pro každou stranu může „zisk“ znamenat něco jiného.

### **1.1 Typy vyjednávání**

Forsyth (2007), Lewicki a kol. (2002), Fisher a kol. (2006) vyjednávání dělí na distribuční a integrační. V distribučním vyjednávání jsou většinou obě strany v konfliktu a je zde aplikována strategie výhra-prohra (win-lose). Díky této negativní taktice je zvýšená pravděpodobnost konfrontace a je tak obtížnější dospět k oboustranně uspokojivé dohodě. Distribučnímu vyjednávání se někdy říká také vyjednávání poziční, protože nejčastější strategií lidí ve vyjednávání je zaujmout určitou pozici a podle vývoje následně daný postoj opustit (Fisher a kol., 2008). Tento způsob vyjednávání má své benefity jako je např. postoj, který napomáhá druhé straně porozumět tomu, o co druhé straně ve vyjednávání jde a také vyjednávači dává pocit jistoty ve stresových situacích. Nicméně Fisher a kol. (2008) považují poziční vyjednávání za neefektivní, a to hned z několika důvodů. Jednotlivé strany, které zaujímají určité postoje, mají tendenci těmito postoji samy sebe omezovat. Ego jedince se začne ztotožňovat s daným postojem a vyjednávač má už mimo svého původního cíle i další, a to zachovat si úctu k sobě samému a nepolevit z dané pozice. „*Věnuje-li se přílišná pozornost postojům, zbývá méně času na zájmy nacházející se v jejich pozadí a na možnosti sladění těchto zájmů*“ (Fisher a kol., 2008, str. 17). Pravděpodobnost dohody se tedy tímto způsobem snižuje, a když už k dohodě dojde, jedná

se většinou o mechanické vyobrazení odlišných postojů vyjednávajících stran, nebo o kompromis, kterého bývá v určitých typech vyjednávání náročné dosáhnout, např. kvalitativní položky a vícestranná vyjednávání. Výsledná dohoda je tak pro obě strany méně vyhovující, než jaké by v jiných podmínkách šlo dosáhnout.

Vyjednávání vycházející z postojů vytváří také stimuly, které prodlužují proces vyjednávání a oddalují dohodnutí se na společné dohodě. Využití času je neefektivní a zvyšuje se riziko, že k dohodě nedojde. Tento typ vyjednávání často může přejít až do extrémů, kdy se z vyjednávání stává boj o to, která strana si udrží svůj postoj, a tak může dojít i k rozbití a narušení vztahů zúčastněných stran (Fisher a kol., 2008)

Samotné distribuční vyjednávání dělí Fisher a kol. (2008) ještě na tvrdé a měkké. Způsoby popsané výše souvisí s tvrdým pozičním vyjednáváním, kde za cíl může být pokládáno vítězství, účastníci setrvávají na svých pozicích a využívají nátlak. Zdvořilostní typ pozičního vyjednávání označují tedy jako měkký. Tento druh distribučního vyjednávání se používá hlavně v rodině a mezi přáteli a soustřeďuje se na udržování a tvorbu vzájemných vztahů. Dohoda je zde velmi pravděpodobná, ale nemusí být vždy racionální. Vyjednávači jsou přátelští, snaží se vyhnout střetu a ustupují nátlaku. Měkké a přátelské poziční vyjednávání dělá z jedinců, kteří jej využívají zranitelné, zejména pak ve vyjednávání, kde druhá strana vyjednává pozičně a tvrdě. V pozičním vyjednávání má tvrdý styl značnou převahu oproti měkkému stylu (tamtéž, 2008).

Naopak v integrativním vyjednávání, kde je hlavním cílem výhra-výhra (win-win), tedy oboustranná shoda, je kladen důraz na spolupráci a kompromis (Forsyth, 2007). Fisher a kol. (2008) tvrdí, že tento typ vyjednávání umožňuje dosahovat rozumných dohod efektivně a přátelsky, a je možné ho využít za všech podmínek. Integrační vyjednávání má podle nich čtyři základní body: 1. oddělit lidi od problému, 2. zaměřit se na zájmy, ne na postoje, 3. před rozhodnutím, vytvořit varianty postupu, 4. požadovat, aby výsledek vycházel z určitých objektivních standardů.

První bod má poukázat na to, že vyjednávající strany by měly mít pocit, že se snaží zvládnout a vyřešit problém, nikoliv vypořádat se samy se sebou. V druhém bodě se autoři snaží vysvětlit důležitost odstoupení od zaujetého postoje a soustředění se na zájmy lidí. Postoj, který jedinec zaujímá často vede k zatemnění toho, co doopravdy chce. Třetí bod odráží skutečnost toho, že při jednání pod tlakem dochází k méně optimálním řešením. V nátlakové situaci je také omezena představivost a tvořivost jedince, a proto Fisher a jeho kolegové radí hledat vzájemně výhodné varianty řešení problémů ještě před tím, než dojde k samotné dohodě. Čtvrtý bod vybízí k tomu, aby vyjednávající strany diskutovaly spíše o

objektivních kritérií daného problému než o tom, co je jejich individuálním cílem. Toto má podle autorů zamezit ústupkům obou stran a ty se tak mohou dohodnout na spravedlivém řešení (Fisher a kol. 2008).

Hlavním nástrojem integrativního vyjednávání jsou otázky, zejména pak otázka „proč?“. Otázky dávají možnost nalézt informace o zájmech druhé strany a její motivaci, což lze uplatnit v nacházení řešení. Strategie integrativního vyjednávání, někdy nazývaného také vyjednávání principiální, je tedy charakteristická hledáním společných cílů, snaha o maximalizaci společných zisků, vysoká míra otevřenosti a konstruktivní hledání oboustranně uspokojivých řešení (Fisher a kol., 2008).

Můžeme tedy shrnout, že proces vyjednávání nastává hned z několika důvodů a aby vůbec vyjednávání začalo a mohlo existovat, je důležitá vzájemná závislost jednotlivých stran. Také jsme si ukázali, že k vyjednávání lze přistupovat ekonomicky a psychologicky. Z ekonomického přístupu vyvstává tzv. homo economicus, charakteristický svým zejména racionálním uvažováním. Jeho opakem je homo psychologicus, který charakterizuje psychologický přístup a zastává názor, že vyjednávání nelze dopředu odhadnout (Thompson, 2006). Dále jsme uvedli, že mnoho autorů jako např. Lewicki a kol. (2002) atd. dělí vyjednávání na dva základní typy – distribuční, jehož hlavním cílem je dosáhnout za každou cenu svého a integrativní, kde je kladen důraz na oboustranně výhodnou dohodu. Oba dva typy mají své výhody a nevýhody, v této práci však budeme nahlížet na efektivnost vyjednávání z pohledu integrativního typu.

## **2. Týmy**

### **2.1 Týmová/skupinová dynamika**

Člověk se rodí do skupin a je tedy považován za bytost společenskou a sociální. Není tedy divu, že formování skupin je zcela přirozené a časté. Skupinu můžeme definovat jako dva a více jednotlivců, kteří jsou spojeni v rámci sociálních vztahů. Skupiny se liší velikostí od dyád a triád, až po rozsáhlé skupiny davů a diváků (Forsyth, 2009). Jiný typ skupiny je tým. Forsyth (2009, str. 376) definuje týmy jako „specializované typy výkonových skupin.“ Týmy, jako každá jiná skupina, podporují interakci a vzájemnou závislost mezi členy, také sledují určité cíle a jsou strukturované a sjednocené. Rozdílem

ale je, že týmy vykazují tyto kvality s větší intenzitou než skupiny obecně a jsou především zaměřené na výkonové úlohy ve všech směrech (Forsyth, 2009).

Chování lidí ve skupině se liší od toho, jak se chovají o samotě (Cumminsová, 1998). Paradoxním jevům chování lidí ve skupině se od poloviny 20. století věnovali mnozí sociální psychologové. První, kdo použil termín skupinová dynamika, byl Lewin (1939) a chtěl tím poukázat na procesy odehrávající se ve skupinách. Souhrn sil, které působí na sociální chování člověka je známo pod jménem teorie pole. Skupinová dynamika se tedy zabývá studiem a rozvoji znalostí o povaze skupin (Cartwright a Zander, 1968; podle Forsyth, 2009).

Jednou ze zásadních a hlavních teorií v sociální psychologii je teorie konformity Solomona Asche (1958). Ta vysvětluje silnou tendenci podléhat většinovému názoru skupiny a přizpůsobovat tomu vlastní názory a chování. V mnohých skupinách je také patrná tzv. společenská zahálka a sociální facilitace. Tyto dva jevy zodpovídají otázku, zda lidé pracují lépe o samotě, anebo dohromady. Jak je již patrné, tyto dva termíny si navzájem oponují. Sociální zahálka vysvětluje tendenci lidí podávat nižší výkony ve skupině než o samotě, což pramení z toho, že si jedinec uvědomí, že je za finální výkon hodnocená skupina jako celek, a ne on sám individuálně. Na druhou stranu teorie sociální facilitace Triplett (1898) naznačuje, že za určitých podmínek jedinec podává lepší výkon v přítomnosti ostatních lidí a tento jev nazývá sociální facilitací. To, zda skupina podlehe sociální zahálce nebo sociální facilitaci záleží na mnoha faktorech. Podle Forsyth (2009) sociální facilitace se projevuje zejména na úkolech, kde je přítomné publikum a u jednodušších úkolů, které vyžadují dominantní reakce. Sociální zahálka se začíná objevovat s rostoucím počtem členů skupiny. Čím větší skupina, tím je větší pravděpodobnost, že její členové nebudou do úkolu investovat maximum a budou tzv. zahálet. Tento jev se někdy nazývá také Ringelmannův efekt, podle Ringlemana, který sociální zahálku definoval (Forsyth, 2009).

Co způsobuje, že určité typy úloh jsou skupiny schopny řešit úspěšněji než jednotlivci a jiné naopak ne? Forsyth (2009) uvádí hned několik možných scénářů skupinové aktivity: 1) Skupiny jsou efektivnější v rozhodování, zejména při řešení problémů, které mají dané jedno řešení (např. intelektuální úkoly), na druhou stranu úlohy, které nemají jasnou správnou odpověď (rozhodovací úkoly) jsou vhodnější pro jednotlivce, kteří v tomto typu úloh dochází k lepším a efektivnějším řešením. 2) V některých případech může nastat tzv. Köhlerův efekt: nejméně výkonní členové zvýší svou produktivitu kvůli snaze vyrovnat se konkurenci a uvědomění si, že jejich špatný výkon

drží skupinu od úspěchu. 3) Galton (podle Forsyth, 2009) stvrzuje tzv. „moudrost davu“ svým zjištěním, že soudy nezávislých jednotlivců mají tendenci být po zprůměrování velmi přesné.

Tajfel (1979, podle Kouřilová, 2011), definoval dva typy sociálního chování lidí: meziskupinové a interindividuální. Tyto dva typy leží na pomyslném kontinuu na opačných koncích. Interindividuální typ chování je charakteristický interakcí mezi dvěma nebo více lidmi s tím, že je tato interakce determinována individuálními charakteristikami a rázem osobních vztahů mezi nimi (Kouřilová, 2011). Naopak meziskupinové chování lze definovat jako vzájemné působení, které podléhá příslušnosti ke skupině a skupinovým normám (Kouřilová, 2011). To, jak se v dané situaci chováme, ovlivňuje kontext aktuální situace, povaha partnerů, se kterými jednáme a naše zkušenosti a cíle (tamtéž, 2011). Sounáležitost s určitou skupinou vede k sebekategorizaci, která podněcuje k „sociální uniformitě, vnitroskupinovému konsenzu a ke sdílenému vnímání reality“ (Kouřilová, 2011, str.15).

Týmová spolupráce je „psychologická, behaviorální a mentální práce, kterou členové týmu provádějí při vzájemné spolupráci na různých úkolech, které musí splnit, aby dosáhli svého cíle“ (Forsyth, 2009, str. 367). Forsyth (2009) také uvádí určité klíčové prvky, které vedou k efektivní týmové práci, např. to, že talentovaní jedinci, kteří jsou součástí týmu, se musí naučit, jak spojit své individuální schopnosti a energii, aby maximalizovali výkon týmu. Také musí být stanoveny týmové cíle, pracovní vzorce musí být jasně strukturovány a skupinová identita stále rozvíjena.

Jak je již zmíněno výše, skupiny a týmy jsou nedílnou součástí našich životů, a proto je velmi důležité je studovat a zkoumat i nadále. To, co již o skupinovém chování a dynamice víme je, že lidé ve skupinách podléhají mnoha zkreslením a někdy jsou tak skupinová řešení a rozhodnutí neefektivní, mnohdy dokonce nežádoucí (Forsyth, 2009). Na druhou stranu existují typy úloh a situací, kde je naopak skupinové myšlení a týmový duch velice žádoucí a efektivní (tamtéž, 2009). Díky informacím, které o skupinové problematice již máme, můžeme účinně se skupiny a týmy pracovat a využít potenciál, které skupinové myšlení a jednání nabízí.

## 2.2 **Týmové vyjednávání**

Týmové vyjednávání je situace, kdy se vyjednávání účastní víc než dvě osoby a nejde tedy o dyádu (Forsyth, 2007). Vícestranná vyjednávání mohou být často chaotická a zmatená. Proto někteří autoři, jako např. Forsyth (2007) a Raiffa (2003), doporučují

vytvořit určitou strukturu. V praxi to znamená, že jsou jasně rozdělené role, které značí, kdo má, co na starost a je předem určená strategie, jak si budou jednotlivé vyjednávající strany předávat slovo. Někdy je také vhodné určit či vybrat nezávislého facilitátora či mediátora, který vyjednávání řídí, dává mu určitý směr a reguluje vyjednávací proces všech stran (Forsyth, 2009). Podle Overbeck, Neale a Mannix (2011), více stran ve vyjednávání znamená větší složitost a komplexnost. Namísto pouhého odhalování, porovnávání a snahy o sladění jasných zájmů dvou stran se skupina může potýkat s identifikací svých zájmů jako takových vůbec. Existence skupiny může také zhoršit vnímání konfliktu (Chambers a Melnyk, 2006).

V distribučních neboli pozičních vyjednáních, které jsou bytostně konkurenční, mají týmy menší šanci dosáhnout dohody, jelikož každá strana trvá na vlastním extrémním prospěchu a členové týmu tak na sebe vyvíjejí tlak, za účelem dosáhnout svého bez ohledu na druhou stranu (Thompson, Peterson a Brodt, 1996). V integrativním vyjednávání skupiny nabízejí potenciální užitek v rozmanitosti názorů, kterými přispívají do celého procesu (Phillips, Mannix, Neale, & Gruenfeld, 2004), takže tým může být schopen rozpoznat integrační potenciál a příležitosti, které vytvářejí hodnotu. Na druhou stranu, týmy mají tendenci nevěnovat přílišnou pozornost hranicím mezi skupinami, ale věnují pozornost hranicím mezi kolegy. (Linville & Fischer, 1993). Skupiny tak mohou být horší než jednotlivci v identifikování příležitostí pro integrační vyjednávání.

Mnoho autorů, jako např. Overback a kol. (2011) a Lewicki a kol. (2006) rozlišují ještě mezi týmovým vyjednáváním ve smyslu jednoho týmu, tj. mezi více členy jediné skupiny (uvnitř skupiny), včetně vyjednávání mezi frakcemi nebo tzv. koalicemi v jedné skupině, a vyjednáváním mezi dvěma úplnými skupinami. Široce rozšířeným předpokladem je, že týmy nabízejí ve srovnání s jednotlivci výrazné výhody, což je předpoklad potvrzený v několika studiích srovnávajících týmy a jednotlivce (Morgan a Tindale, 2002; Polzer, 1996). Overback a kol. (2011) ve své knize *Negotiation in Groups* uvádí tři empiricky podložené tvrzení o týmech: 1) týmy jsou lepší než jednotlivci v řešení komplexních úloh (Laughlin, Hatch, Silver a Boh, 2006; Maciejovsky a Budescu, 2007). 2) týmy kladou větší důraz na svůj vlastní prospěch než jednotlivci (Cohen, Gunia, Kim-Jun a Murnighan, 2009; Wildschut a Insko, 2007). 3) Týmům se důvěřuje méně a jsou i méně důvěřivé k ostatním (Wildschut a Insko, 2007; Winquist a Larson, 2004).

Jak je již zmíněno výše, mnoho rozhodnutí probíhá právě v týmech nebo skupinách. Někdy tato skupinová rozhodnutí přispívají k celkové kvalitě výsledku a posouvají skupinový kolektiv v před. Týmy mohou například pomocí týmové spolupráce vyřešit

problém, který by členové jednotlivě vyřešit nezvládli (Fraidin, 2004; Laughlin a kol., 2006). Někdy jsou členové v týmu silněji motivováni a podávají lepší výkon v přítomnosti ostatních členů skupiny, než když by pracovali samostatně (Hertel, Kerr a Messé, 2000; Tindale a Larson, 1992; Michaelsen, Watson a Black, 1989). Na druhou stranu a navzdory předchozím příkladům, skupinová rozhodnutí jsou často také suboptimální, ať už v očích samotných členů týmu, nebo na základě normativního standardu (Kerr a Tindale, 2003).

V této kapitole jsme nastínili, co to týmové vyjednávání vlastně je. Také jsme rozlišili mezi týmovým vyjednáváním, mezi členy v jedné skupině, a týmovým vyjednáváním mezi dvěma skupinami celkově. Díky mnoha empirickým studiím bylo poukázáno na výhody a nevýhody práce ve skupině. Z výzkumů (např. Kerr a Tindale, 2003; Laughlin a kol., 2006) vyplývá, že v některých typech úloh si vedou lépe skupiny a v některých zase jednotlivci. K těmto výsledkům lze přihlédnout a využít tyto znalosti při rozdělování úkolů a docílit tím větší efektivity jak týmů, tak jednotlivců.

### 3. Role času ve vyjednávání

Mnoho situačních faktorů může ovlivnit průběh a výsledek týmové práce. Chirumbolo, Livi, Mannetti, Pierro, a Kruglanski. (2004), zjistili, že časový tlak vede k nižší úrovni skupinové kreativity a že efekt potřeby kognitivního uzavření na skupinovou kreativitu je způsoben tlakem konformity. Také studie Kellyho a kolegů ukázala, že vyšší časový nátlak vede ke snížení výměny informací a následně ke snížení výkonnosti (Kelly a Karau, 1999; Kelly a Loving, 2003; Bowman a Wittenbaum, 2004). Členové skupiny mohou navíc prožívat časový tlak odlišně (Baer a Oldham, 2006), také se mohou lišit tím, do jaké míry jsou odpovědní za rozhodovací proces (Tetlock, 2000), nebo odlišně vnímat zajímavost a důležitost úkolu (tamtéž, 2000).

Čas, který jak Reychler (2017) popisuje, je jediný neobnovitelný zdroj a naše chování by to mělo odrážet. Korektní analýza a následné adekvátní využití času mohou ovlivnit vývoj sporu a je tak užitečné nahlížet na čas jako na důležitou proměnnou v konfliktu (Tuschling, 2017). Důležitost času ve vyjednávání zmiňuje také Cohen (1980), který tvrdí, že způsob nahlížení na čas, může být podstatný pro úspěch. Dále také zmiňuje, že nejčastěji dochází k dohodě právě v momentu vypršení času, nebo po něm. Cohen (1980), zastává také názor, že by si vyjednaváči měli ponechat své konečné termíny (deadlines) v tajnosti. Tomuto tvrzení Moore (2008) oponuje a tvrdí, že odhalení

konečných termínů je pro vyjednače pod časovým presem naopak přínosné. Pakliže má jedná strana daný konečný termín, automaticky ho má i druhá strana. Obě dvě strany by si měli tedy uvědomit, že na vyjednávání mají v podstatě stejně času, neboť pokud se nedohodnou před termínem, obě strany budou mít nulový zisk (Moore, 2004, 2008).

Podle tzv. Lay Epistemic Theory (Kruglanski, 1989; podle De Dreu, 2003), se předpokládá, že časový nátlak snižuje čas potřebný k vyjednání, motivaci systematicky zpracovávat informace a, že vytváří větší závislost na kognitivních heuristikách a dochází k méně integračním dohodám. Na základě této teorie provedl De Dreu (2003) dva experimenty, ve kterých manipuloval s časovou dotací. Jedné skupině přidělil podmínku silného časového nátlaku a druhé skupině podmínku slabého časového nátlaku. V prvním experimentu participanti pod silnějším časovým tlakem využili méně času na vyjednávání. Toto menší množství času bylo navíc spojeno s nižší motivací systematicky zpracovávat informace a bylo prokázáno, že tato motivace zprostředkovává vliv časového tlaku na využití kognitivní heuristiky. V druhém experimentu tato manipulace vedla ke zkrácení celkové doby potřebné k dosažení dohody a k nižší motivaci k automatickému zpracování informací ve srovnání s podmínkami navozenými větší časovou dotací. Tyto výsledky tedy podporují závěr, že časový tlak způsobuje „uzavření mysli“, a proto činí rozhodující se osobu náchylnější k vlivu heuristických vodítek a již existujících přesvědčení (stereotypy) a kognitivních struktur.

Čas ovlivňuje vyjednávání i ve smyslu časové urgency, kdy je zapotřebí rozhodnout se rychle. Je-li čas na rozhodování omezený a je nutné naléhavé rozhodnutí, hluboké důkladné zpracování informací nemusí být nejlepším řešením. V souladu s tím Vroom a jeho kolegové přesvědčivě argumentovali a ukázali, že pokud nastane urgentní situace, která si žádá rozhodnutí, je direktivní leadership vhodnější strategií než participativní leadership (Vroom & Jago, 1978; Vroom & Yetton, 1973). Toto tvrzení podporuje také studie Tschana, Semmera, Gautschiho, Hunzikera, Spsychigera a Marsche (2006), která ukázala, že zdravotnické záchranné týmy fungovaly lépe, když byl aplikován direktivní leadership a týmy byly motivovány k hladké koordinaci.

Další studie zabývající se dopadem časového nátlaku a množstvím informací na vyjednávání a rozhodování, Stuhlmacher & Champagne (2000), ukázala, že i když větší časový nátlak vedl k větším ústupkům, tyto nabídky byly více v souladu s preferencemi vyjednače než nabídky pod menším časovým nátlakem. Výsledky této studie dále ukazují, že rozhodnutí pod velkým časovým tlakem mohou být konzistentní, ale vyskytuje



se při nich více ústupků a lidé dělají menší průzkum než pod menším časovým tlakem. Také se ukázalo, že čím déle vyjednávání pokračovalo, tím byla větší šance, že vyjednávání se přiblíží přijatelnému řešení. Výzkum Stuhlmacher & Champagne (2000), se také zaměřil na subjektivní pocit spokojenosti s výkonem, který byl měřen pomocí sebeuposuzovacího dotazníku. Nicméně se ukázalo, že reakce participantů se významně nelišily na základě časového tlaku nebo množství informací, pokud šlo o jejich spokojenost s výkonem. Tato studie navrhuje pocit spokojenosti s vyjednáváním dále zkoumat. V našem výzkumu se na subjektivní pocit spokojenosti zaměříme.

V této kapitole jsme si vysvětlili, jak významnou roli může mít čas v našem životě a zejména pak v procesech, jako je právě vyjednávání. Většina autorů se shoduje, že časový tlak snižuje celkovou výkonnost týmů, a to díky jevu zvanému „uzavření mysli“, který způsobuje to, že úroveň skupinové kreativity klesá a členové skupiny mají větší tendenci využívat a spoléhat se na kognitivní heuristiky, kvůli kterým dochází ke mnoha zkreslením (např. De Dreu, 2003). Pod časovým tlakem dochází také k větším ústupkům, ale výsledky jsou paradoxně více v souladu s preferencí vyjednávače. Časový tlak tak může ovlivňovat subjektivní pocit spokojenosti s finálním výsledkem. Také bylo prokázáno, že časový tlak vede k menšímu času, který je využitý (Kruglanski, 1989, tamtéž, 2003). Bylo nastíněno také několik tipů, jak v časovém presu jednat. V tomto mají autoři rozdílné názory. Např. Cohen (1980) tvrdí, že vyjednávači by si měli ponechat své termíny ukončení (v angličtině deadlines) pro sebe, jelikož, kdyby druhá strana znala konec jejich termínu, mohla by této informace využít ve svůj prospěch. Na druhou stranu Moore (2008) s tímto výrokiem nesouhlasí, a naopak vybízí vyjednávače, aby si své konečné termíny sdělili, jelikož když má jedná strana daný konečný termín, má ho automaticky i druhá strana. Když se strany nedohodnou do konečného termínu jedné ze stran, obě vyjednávající strany skončí s nulovým ziskem. Při řešení této otázky záleží pravděpodobně na kontextu celé situace a také na tom, jestli strany vyjednávají pozičně či integrativně. Také lze zmínit velký časový odstup obou autorů, který může souviset s tak protichůdnými názory. Cohenův výrok je z roku 1980 a Moorův z roku 2008, lze tedy na oba názory nahlížet i s přihlédnutím na to, v jaké době byli uvedeny.

#### 4. Role genderu ve vyjednávání

Nedávné studie zabývající se genderem, jakožto faktorem ovlivňující vyjednávání ukázaly, že genderové stereotypy omezují především ženy v přístupu k vyjednávání a k příležitostem vyjednat, a to kvůli stereotypu, který předpokládá nižší výkonnost a dalším behaviorálním stereotypům genderového typu. Mnohé studie z počátku výzkumů zabývající se souvislosti genderu a vyjednávání (Walters a kol. (1998), Stuhlmacher a Wlaters (1999)) popisují zaseté genderové stereotypy, jako např. že ženy jsou kooperativnější a více orientované na vztahy a na muže je nahlíženo, jako na analyticky smýšlející konkurenty. Muži jsou v tomto smyslu efektivnější a lepší vyjednavací. To potvrzuje např. studie Neu, Gragam a Gilly (1988), kteří tvrdí, že mužští vyjednavací dosahují lepších výsledků a do vyjednávání investují více času než ženy. Z některých výzkumů také vyplývá, že muži berou příležitost k vyjednávání pozitivněji než ženy. Ve studii zabývající se tímto tématem, měli participantů za úkol zhodnotit pomocí seznamu přídavných jmen, jak se cítí při představě potencionálního vyjednávání. Muži v tomto případě vybírali slova, jako vzrušující a zábavné, zatímco ženy volily často slovo strašidelné a nepříjemné. K podobným výsledkům došli také Babcock, Gelfand, Small & Stayn (2004). Kolb, Kathleen & McGinn (2008), poukazují na skutečnost, že muži preferují fakta a data, na kterých staví své argumenty a celkově je jejich mluva více direktivní a mocenská. Oproti tomu ženy pokládají více otázek a jsou lepší ve zohledňování drobných nuancí v konverzaci, jako jsou slova, gesta atd. (Neu, Graham & Gilly, 1988).

Zásadní je v tomhle ohledu i první komplexní shrnující přehled výzkumů genderu ve vyjednávání od Rubina a Browna (1975). V tomto shrnutí bylo uvedeno, že příslušnost k určitému genderu sebou nese určité osobnostní charakteristiky, které činí ženy předvídatelné v tom, že jsou víc interpersonálně orientované, a tudíž méně analytické, a že jsou také reaktivnější vůči druhé vyjednávající straně. Toto prohlášení bylo považováno za platné téměř dvě desetiletí.

Koncem 20. století začali výzkumníci (např. Solnick a Schweitzer, 1999) nahlížet na gender ve vyjednávání jako na faktor ovlivněný sociálními konstrukty a kontextem. Začali tak zkoumat situační faktory, které mohou vliv genderu ve vyjednávání ovlivňovat. Walters, Stuhlmacher a Meyer (1998) publikovali průlomovou meta-analýzu na toto téma, která indikovala, že ženy jsou ve vyjednávání více soutěživé než muži. V roce 2004 přišli Kray a Thompson s hypotézou, kterou stanovili na základě

kvalitativního shrnutí literatury, že příčinou genderových rozdílů ve vyjednávání jsou právě stereotypy. Také bylo zjištěno, že jak v laboratorním, tak v terénním výzkumu vyjednávači upravují své nabídky podle toho, zda jednájí s mužem nebo ženou (Solnick, 2001; Solnick & Schweitzer, 1999).

Účinky stereotypů mají tendenci se objevit, když jsou stereotypy implicitně aktivovány a účastníci mají pocit, že jsou hodnoceni. Schmader a Martens (2005), navrhuji řešení v podobě edukace a upozorňování žen na stereotypy, což může zlepšit jejich výkon tím, že si uvědomí daný stereotyp a budou na něj uvědoměle nahlížet. Toto stanovisko podporuje i studie Kray (2007).

Čtvrtá kapitola se zabývá genderovou problematikou ve vyjednávání. Toto téma je poměrně složité a lze ho uchopit z mnoha úhlů pohledu. V naší práci nahlížíme na genderové rozdíly z pohledů stereotypů, které mohou být příčinou a důsledkem právě onich rozdílů. Toto tvrzení podporuje studie např. Kray a Thompson (2004) a Schmader a Martens (2005), atd. Na ženy je od počátku výzkumů vyjednávání nahlíženo jako na méně agresivní a méně racionální vyjednávače oproti mužům (např. Neu, Graham & Gilly, (1988); Stuhlmacher a Wlaters (1999)). Je jim také připisováno větší úsilí udržet a zachovat dobré vztahy a snaha dosahovat oboustranně výhodných dohod (Walters a kol. (1998), Stuhlmacher a Wlaters (1999)). Podle těchto zajetých stereotypů, lze říci, že ženy vyjednávají integrativním způsobem a muži pozičním tvrdým způsobem. Jelikož je ale vyjednávání v mnohém ovlivněno stereotypy, lze předpokládat, že rozdíl mezi muži a ženami není ve skutečnosti až tak výrazný.

## 5. Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsme se zabývali tím, co to vyjednávání vlastně je. Naznačili jsme, že vyjednávání definují autoři různě, ale lze sledovat určitý trend, kdy autoři upřednostňují jeden ze dvou základních typů vyjednávání– poziční, nebo integrativní a na základě toho definují proces vyjednávání jako takový. Na druhou stranu se většina autorů (např. Shell, 2006; Forsyth, 2007) shoduje v tom, že vyjednávání je určitá forma komunikace, která podléhá danému směru a míří k vytyčenému cíli. V naší práci považujeme za efektivní vyjednávání integrativní a nahlížíme na vyjednávání, jako na komplexní proces sociální interakce nejméně dvou lidí, který obsahuje strukturovanou formu komunikace, která je využita k dosažení dohody. Dále bylo nastíněno, za jakých okolností k vyjednávání dochází a co je klíčovým bodem k tomu, abychom danou interakci

mohli považovat za vyjednávání. Tou je vzájemná závislost, tedy situace, kdy jsou na sobě strany vzájemně závislé, a jedna druhou potřebuje k dosažení úspěšné dohody (Lewicki a kol., 2003). Také byly zmíněné dva možné přístupy, které se od sebe liší zejména v nahlížení na to, jak lidé ve vyjednávání uvažují. Ekonomický přístup nahlíží na člověka jako na racionálně uvažujícího, se snahou maximalizace zisků a minimalizace ztrát (Thompson, 2006). Nebere tak v úvahu všechny možné zkreslení, které ovlivňují rozhodování a myšlení jedinců během vyjednávacího procesu. Na to poukazuje přístup psychologický, který bere v úvahu to, že vyjednávání může být ovlivněno různými rušivými faktory, kontextem, kognitivní nedokonalostí a dalšími situačními faktory, které ovlivňují rozhodovací procesy a uvažování lidí (tamtéž, 2006).

Jelikož se tato práce zabývá vyjednáváním v týmech, snažili jsem se přiblížit problematiku skupinové dynamiky, která v týmových procesech hraje významnou roli. Byly uvedeny teorie, které vysvětlují skupinové chování, a naznačili jsme, že člověk se ve skupině chová jinak než o samotě (Cumminsová, 1998). Odlišně chování pramení ze souhrnu sil, které ovlivňují sociální chování člověka ve skupině. Tento jev popisuje Lewin (1939, podle Forsyth, 2009) a nazývá ho teorie pole. Dále jsme vymezili, co je to týmové vyjednávání a v jakých typech úloh jsou týmy lepší než jednotlivci. Podle zmíněných studií jsou týmy lepší v komplexních typech úloh a díky sociální facilitaci mohou být jedinci v přítomnosti ostatních více motivováni a podávat lepší výkon (Laughlin a kol., 2006; Hertel a kol., 2000). Na druhou stranu, čím je skupina větší, tím je větší pravděpodobnost, že se objeví druhý fenomén, který je pravým opakem sociální facilitace. Mluvíme zde o sociální zahálce, která vysvětluje menší výkonost jednotlivých členů skupiny, jelikož je hodnocena skupina jako celek a není tak kladen důraz na jednotlivce (Forsyth, 2009). V některých situacích jsou skupinová rozhodnutí a chování žádoucí a vítána, avšak jindy mohou být neefektivní, někdy dokonce až nebezpečná.

Poslední dvě kapitoly teoretické části se věnují času a genderu a jejich vlivu na vyjednávání. Na čas v této práci nahlížíme jako na situační faktor, který ovlivňuje vyjednávání hned v několika směrech. Zejména pak malá časová dotace, která na vyjednavče vytváří časový tlak, který způsobuje „uzavření mysli“ a dochází tak k četným zkreslením pramenících ze spoléhání se na kognitivní heuristiky (např. De Dreu, 2003). Většina autorů se shoduje na tom, že časový tlak, snižuje efektivní výkonost týmu (např. Chirumbolo a kol., 2004). To se projevuje zejména v nižší úrovni skupinové kreativity a již výše zmíněných kognitivních heuristikách (tamtéž, 2004). Také bylo naznačeno, že časový tlak vede k rychlejším řešením, tedy že skupina k vyřešení úkolu využije méně času, než

kdyby pod časovým tlakem nebyla (Kruglanski, 1989, podle De Dreu 2003). Z výše uvedeného však vyplývá, že i když skupina zvládne dokončit úkol rychleji, není výsledné řešení tak efektivní a dobré, jako kdyby na něj měla času více.

V posledním úseku teoretické části jsme se zabývali rolí genderu ve vyjednávání. Naznačili jsme, že mnoho zajetých tvrzení, které jsou ženám přisuzovány, pramení ze stereotypů (Kray, 2007). Tyto stereotypy tak ovlivňují ženy ve vyjednávání a mohou je dostat do znevýhodněné pozice (Rubin a Brown, 1975). Typickými výsledky prvních studií provedených na toto téma jsou tvrzení typu: ženy jsou ve vyjednávání více kooperativnější a zaměřují se na zachování vztahu a oboustranně výhodnou dohodu, a tudíž jsou méně dobrými vyjednavači (Stuhlmacher a Walters, 1999). Později však mnohé studie naznačily, že výsledky pramení se zajetých stereotypů. Nicméně se zdá, že lidé vyjednávají odlišně podle toho, zda vyjednávají s mužem či ženou (Schmader a Martens, 2005).

## 6. Empirická část

Výzkumný problém, kterým se v empirické části budeme zabývat je časová dotace, se kterou budeme na základě inspirace z uvedených výzkumů pracovat jako s časovým tlakem. O efektech časové dotace neboli časového tlaku na vyjednávání a s tím spojené mnohé procesy, bylo provedeno mnoho výzkumů. Autoři, jako např. Chirumbolo a kol. (2004), Kelly & Karau (1999); Kelly & Loving (2003); Bowman & Wittenbaum, (2004) se shodují v tom, že časový tlak snižuje celkovou efektivitu týmové práce, doprovázenou snížením skupinové kreativity, podléháním zkreslujícím kognitivním heuristikám, snížení motivace zpracovávat informace systematicky atd. Výzkum De Dreu (2003) potvrdil také teorii „*Lay Epistemic Theory*“ Kruglanskiho (1989), která se shoduje s výše uvedenými autory v tom, že pod časovým tlakem dochází k uzavření mysli, což vede ke značným zkreslením, menšímu výkonu a méně integrativním dohodám. Jelikož je integrativní vyjednávání podle mnoha autorů (např. Fisher a kol. 2008; Forsyth, 2007, atd.) považováno za efektivní a přátelské, s cílem dosáhnout oboustranně výhodné dohody, předpokládáme, že i pocit spokojenosti bude vyšší než při pozičním vyjednávání. V tomto výzkumu se na tento problém zaměříme a budeme zkoumat, zda časová dotace souvisí se subjektivním pocitem spokojenosti. Kruglanski (1989, podle De Dreu, 2003) také dodává, že časový tlak snižuje celkový čas potřebný k dosáhnutí dohody. Stuhlmacher &

Champagne (2000) zase zjistili, že i když pod časovým tlakem dochází k větším ústupkům, jsou tyto dohody víc v souladu s preferencemi vyjednavče než pod menším časovým tlakem. Tento výsledek byl pro nás velmi zajímavým a inspiroval nás v tom zkoumat subjektivní pocit spokojenosti s finální dohodou. Tato studie (tamtéž, 2000) se zabývala také subjektivním pocitem spokojenosti s vlastním výkonem ve vyjednávání. Výsledky však neukázaly signifikantní rozdíl. Právě výzva těchto autorů, která navrhuje zabývat se subjektivním pocitem spokojenosti ve vyjednávání, byla jedním z našich motivů. Na základě zmíněných výzkumů jsme se tedy rozhodli zkoumat souvislost časové dotace a subjektivního pocitu spokojenosti s výslednou dohodou a souvislost časové dotace a subjektivního hodnocení schopnosti vyjednat.

Druhým směrem v našem výzkumu je genderová problematika ve vyjednávání. Z výzkumů je patrné, že vyjednávání může být ovlivněno zkreslujícími stereotypy pramenících z genderové příslušnosti (např. Kray a Thompson, (2004); Schmader a Martens (2005). Na základě těchto studií v našem výzkumu předpokládáme, že rozdíl mezi muži a ženami nebude ve skutečnosti zas tak významný. Studie Neu, Gragam a Gilly (1988), poukazuje na to, že muži jsou ve vyjednávání lepší a investují do něj více času. Právě na investici do vyjednávání se také zaměřujeme v našem výzkumu, ale předpokládáme, že rozdíl mezi pohlavím nebude významný. Dalšími zohledněnými faktory jsou celková aktivita během vyjednávání a schopnost vyjednat. I u těchto otázek nepředpokládáme, že se respondenti budou lišit v hodnocení, zejména z důvodu, že velká část našeho výzkumného vzorku je tvořena studenty, u kterých se dá předpokládat, že jsou ve vyjednávání nezkušení a genderovým stereotypům nebudou tak výrazně podléhat.

### **6.1 Výzkumné otázky**

Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, zda existuje souvislost mezi časovou dotací a hodnocením v otázce schopnosti vyjednat a subjektivním pocitem spokojenosti se společnou dohodou. Časovou dotací se zde myslí určitý čas, který na danou úlohu probandi dostali. Schopnost vyjednat je zde hodnocena subjektivně podle individuálního názoru každého probanda, který hodnotí ostatní v týmu. Schopnost vyjednat můžeme definovat jako typ kvality a efektivity ve vyjednávání. Subjektivní pocit spokojenosti s výsledným řešením je též hodnocen subjektivně, ale každým probandem zvlášť u sebe samého. Každý proband je tedy hodnocen ve schopnosti vyjednat s ostatními a zároveň hodnotí ve stejné otázce ostatní ve svém týmu.

Dalším cílem tohoto výzkumu bylo prozkoumat, zda genderové rozdíly souvisí s odlišným hodnocením v otázkách aktivity, investice a schopnosti vyjednat. Na otázku aktivity je nahlíženo jako na míru aktivity probanda ve vyjednávání a probandi se v této otázce hodnotí navzájem. Investice, tedy jak moc daný proband do vyjednávání investoval, hodnotí každý proband sám u sebe podle vlastního uvážení. V otázce schopnosti vyjednat se probandi opět hodnotí navzájem a schopnost vyjednat je zde u každého subjektivní.

Našimi výzkumnými otázkami jsou: Zda časový limit souvisí se subjektivně hodnocenou schopností vyjednat a subjektivním pocitem spokojenosti a zda gender souvisí s odlišným hodnocením ve schopnosti vyjednat, v míře investice a aktivity.

**VO1: Menší časová dotace souvisí s horším subjektivním hodnocením schopnosti vyjednat.**

Tato výzkumná otázka znamená, že když probandi dostanou na vyjednávací aktivitu méně času, budou hodnoceni ostatními v týmu hůře, než když na vyjednávání budou mít více času. Participantů jsou tak vystaveni časovému tlaku, který může ovlivnit jejich následné hodnocení ostatních členů v týmu. Hodnocení každého probanda ve schopnosti vyjednat, měříme pomocí dotazníku týmové spolupráce (Bahbouh a Fabiánová, 2018) v softwaru Real Time Sociomapping (Bahbouh, 2012). Jedná se o relační otázku, kde každý hodnotí každého na škále od 1 – velmi špatně, až po 5 – velmi dobře. Vyjednávací schopnost je tedy měřena tak, že je sledováno, jak byl daný proband hodnocen a zda se tyto hodnocení liší v závislosti na stanoveném časovém limitu, který byl dané skupině přidělen.

**VO2: Menší časová dotace souvisí s horším hodnocením subjektivního pocitu spokojenosti.**

Touto výzkumnou otázkou myslíme to, že když budou mít participantů na vyjednávací aktivitu méně času, odrazí se to v hodnocení jejich míry spokojenosti. Lze tedy říci, že méně času na vyjednávání může způsobit, že participantů budou méně spokojeni s výsledným řešením. Subjektivní pocit spokojenosti se společným řešením je také měřen dotazníkem týmové spolupráce (tamtéž, 2018). Respondent uvádí jeho individuální subjektivní míru spokojenosti pomocí škály Likertova typu od 10 – maximálně spokojený, až po 1 – maximálně nespokojený. Čím vyšší hodnocení, tím vyšší spokojenost daného jedince.

**VO3: Ženy a muži se neliší v hodnocení míry investice do vyjednávací aktivity.**

Genderová rozdílnost v této otázce nebude souviset s rozdílem v hodnocení míry investice, kterou do vyjednávání ženy i muži dali. Předpokládáme tedy, že hodnocení míry investice bude u žen i mužů stejné, nebo velmi podobné. Ke změření míry investice je opět použit dotazník týmové spolupráce (tamtéž, 2018). V této otázce respondenti hodnotí svou individuální míru investice, kterou do vyjednávání investovali pomocí škály od 10 % – minimální investice do 100 % – maximální investice. To tedy znamená, že čím vyšší procentuální hodnocení, tím více do vyjednávání daný respondent podle jeho úsudku investoval.

**VO4: Ženy a muži se neliší v hodnocení míry aktivity ve vyjednávací aktivitě.**

Na základě této výzkumné otázky předpokládáme, že ženy i muži budou hodnoceni v míře aktivity, kterou projevili během vyjednávání stejně a pokud bude v hodnocení nějaký rozdíl, nebude významný. To, jak byl daný proband aktivní, posuzují ostatní členové v týmu pomocí dotazníku týmové spolupráce na škále od 1 – téměř vůbec do 5 – téměř stále. Tedy čím vyšší skóre daný proband získal, tím byl podle jeho kolegů v týmu aktivnější a do celé vyjednávací aktivity se zapojoval aktivně.

**VO5: Ženy a muži se neliší v hodnocení ve schopnosti vyjednávat.**

Výzkumná otázka č. 5 se zaměřuje na souvislost genderové rozdílnosti a hodnocení schopnosti vyjednávat. Naším předpokladem opět je, že se hodnocení mužů a žen nebude významně lišit. Tato otázka je relační, tudíž každý v týmu hodnotí každého. Hodnocení probíhá na škále 1 – velmi špatně až po 5 – velmi dobře. I zde platí, že čím vyšším číslem je proband ohodnocen, tím lepší je jeho schopnost vyjednávat.

Dotazník je založen na sebezpozování, a proto jsou všechny odpovědi velice subjektivní. S ohledem na tuto informaci jsou veškeré výsledky precizně reflektovány a možná zkreslení očekávána a akceptována.

Časová dotace neboli daný časový limit na vyjednávací aktivitu je přidělen každému týmu a je měřena pomocí elektronického časovače. Časový limit určuje, za jak dlouhou dobu se musí skupina dohodnout na společném řešení. Skupiny mohou využít celou časovou dotaci, ale také mohou skončit dříve. Všem skupinám je přidělena časová



dotace buď 10 minut, anebo 40 minut. To záleží, v jaké experimentální skupině se daný tým nachází. Probandi byli průběžně informováni kolik minut zbývá do konce vypršení časové dotace. Časová dotace byla orientována podle výzkumů, které se podobným tématem zabývali a byla testována v pilotním výzkumu (Bahbouh a Fabianová, 2018).

## 6.2 *Techniky sběru dat a použité nástroje*

Pro tento výzkum jsme využili experimentálního pozorování v kombinaci s dotazníkovým šetřením, které je založeno na sebeposouzení a subjektivním hodnocením ostatních. V dotazníkovém šetření byl využit dotazník týmové spolupráce v softwaru Real Time Sociomapping (Bahbouh, 2012). Konkrétní podoba dotazníku nebude v této práci zveřejněna na základě autorských práv. Software Real Time Sociomapping je primárně určený pro sociomapping, což je moderní technologie a nástroj pro mapování spolupráce a komunikace uvnitř týmu a skrze celou organizaci (tamtéž, 2012). Pro naše účely byl tento software využit k zodpovězení klíčových otázek v našem výzkumu. Otázky v dotazníku jsou dvojího typu. Jedny jsou založené na sebeposouzení, tedy respondent hodnotí sám sebe podle svého subjektivního uvážení. Druhý typ otázek je relační, což znamená, že v dané otázce hodnotí každý každého v týmu a odpovědi jsou opět subjektivní.

Dotazník je postaven na faktorech integračního vyjednávání a skládá se z pěti otázek. Otázky jsou zaměřeny na spokojenost se společným řešením, schopnost vyjednávat, aktivitu, konstruktivitu a důležitost/investici. Sebeuposuzovací otázky jsou položené a mířené přímo na respondenta, např. „*Jak moc jste do řešení úkolu investoval/investovala?*“ Na tento typ otázek respondent odpovídá pomocí škály od 1 – značící nejmenší/nejhorší možné hodnocení, do 10 – značící maximum/nejlepší hodnocení. V těchto otázkách platí, že čím vyšší skóre, tím lepší výsledek. Relační otázky jsou mířené na ostatní členy v týmu, např. „*Jak aktivně se tento člověk zapojoval do vyjednávání?*“ Respondent tedy každého člena v týmu, který je v dotazníku označen podle jeho jména, ohodnotí pomocí škály od 1 – značící opět nejmenší/nejhorší možné hodnocení, do 5 – nejvyšší/nejlepší možné hodnocení. V relačních otázkách respondent nehodnotí sám sebe. Na konci dotazníku je možnost udělit komentář k jednotlivým členům týmu. Respondent tak své hodnocení může i vysvětlit.

Veliká část tohoto dotazníku je převzatá. Dotazník byl použit v předešlém pilotním výzkumu, kde byly otázky 1-4 otestovány. (Bahbouh a Fabiánová, 2018). Pro účely našeho výzkumu byla přidána poslední otázka zaměřená na investici do daného úkolu, protože

míra, kterou jedinec do úkolu investuje je důležitým kritériem pro zkoumání dalších hledisek ve vyjednávání (Tetlock, 2000).

Další nástroj, který ve výzkumu používáme, je záznamový arch, kde probandi uvádějí individuální hodnocení postav z příběhu a poté také hodnocení postav na kterém se dohodli v týmu. Na záznamovém archu jsou vypsány jednotlivé postavy, které se v příběhu objevují. Tedy Abigail, Gregory, Sindibad, Slag a Ivan. Úkolem probandů je seřadit jednotlivé postavy od toho, který se podle nich zachoval nejlépe po toho, který nejhůře. Proband tedy postavám přidělí čísla 1-5, s tím, že 1 – znamená nejhorší hodnocení a 5 – nejlepší. Není možné udělit jednu známku vícero lidem, proband je tedy nucen zvolit toho, jehož chování mu připadá lepší či horší.

Z dotazníku je v tomto výzkumu využita pouze otázka na spokojenost se společným řešením, schopnost vyjednávat, aktivita a investice. Data z otázky týkající se konstruktivity a komentáře budou použita pro další výzkumné účely v jiném výzkumu. To samé platí pro zaznamenané pořadí postav z příběhu, které probandi uvedli v záznamovém archu.

Pro vyjednávací aktivitu jsme využili hru s názvem Krokodýlí řeka, která se zabývá morálními hodnotami. Ve hře neexistuje pouze jedna správná odpověď, a tak lze nad odpověďmi diskutovat a polemizovat. Jelikož si první probandi určí pořadí postav sami za sebe, na společném řešení se musí dohodnout a využít tak své vyjednávací schopnosti. Jelikož hra obsahuje a vyvolává diskuzi nad morálními hodnotami, předpokládáme, že aktivita probandů bude zapříčiněna právě zastáváním různých názorů, které se nemusí shodovat s ostatními členy v týmu, a tak se projeví větší tendence vyjednávat.

## **Vyjednávací aktivita:**

### **Ukázka podnětové situace:**

*V jednom království, v jednom městě žili milenci – krásná Abigail a mužný Gregory. V tom městě tekla řeka plná krokodýlů, která ho rozdělovala na dvě poloviny. Na pravém břehu žila Abigail, Gregory žil na levém. Jednoho jara nastaly prudké deště, reka se rozvodnila a strhla most, který spojoval oba břehy. Velká voda trvala dlouho a Abigail se čím dál tím více stýskalo po svém miláčkovi. Byla smutná a přemýšlela, jak by se ke Gregorymu dostala.*

*Žádná loď se neodvažovala na divokou vodu, jenom starý zkušený námožník Sindibad se*

*svou bárkou to dokázal. A tak se Abigail vypravila za ním, aby jí pomohl. Sindibad souhlasil, ale jen pod podmínkou, že s ním stráví jednu noc, Abigail tento návrh velmi rozhořčil, polekala se a utekla.*

*Běžela pryč a uvažovala, co má dělat. Napadlo ji, že půjde k jejich společnému příteli Ivanovi a celou překérní záležitost s ním prohodí a poradí se s ním. Ivan Abigail pozorně vyslechl, ale odmítl se k tomu jakkoli vyjadřovat a nechtěl s tím mít nic společného.*

*A tak se krásná Abigail musela rozhodnout sama, samým steskem už byla celá utrápená. Po dlouhých úvahách, s těžkým srdcem, splnila Sindibadovu podmínku, a ten ji, jak bylo dohodnuto, převezl přes Krokodýlí řeku za Gregorem. Šťastné bylo shledání milenců a po chvílích štěstí si Abigail postěžovala, jaké příkoří musela vytrpět, aby se mohli vidět. Gregory ovšem neměl pro její čin omluvu, velmi se rozčílil a Abigail od sebe zapudil.*

*Nešťastná Abigail utíkala pryč. Cestou potkala Slaga, který když viděl, že pláče, hned se zeptal, co se jí přihodilo. Abigail mu všechno vylíčila. Slag se zarazil, připadalo mu to jako velká nespravedlnost a rozhodl se, že ji pomstí. Vyhledal Gregoryho a surově ho zmlátil.*

### 6.3 Procedura

Před samotnou realizací experimentu byl participantům odeslán dotazník demografických údajů s otázkami na pohlaví, věk, vzdělání a pracovní obor, či obor studia. Demografické údaje byly sbírány ke kontrole proměnných a také slouží jako základní údaje o výzkumném vzorku, jelikož jediným kritériem při výběru vzorku byl věk 18+.

Součástí dotazníku demografických údajů byla i možnost potvrdit informovaný souhlas, a souhlas se zpracováním osobních údajů, abychom si data z tohoto dotazníku mohli ponechat a mohli s nimi pracovat. Následně byli probandi pozváni na samotný experiment. Ten se konal v učebnách Filozofické fakulty Univerzity Karlovy a probíhal formou hodinového workshopu. Workshopy byly vždy dva a na každý se dostavilo 20 participantů. Na jeden workshop byla vždy vyjednávací aktivita na 10 minut a na druhém trvala vyjednávací aktivita 40 minut. Celkově bylo provedeno 6 dvouhodinových workshopů v průběhu ledna 2019.

Na workshopu byli probandi seznámeni s vyjednávací hrou Krokodýlí řeka. Jejich úkolem bylo seřadit postavy příběhu podle toho, jak se morálně zachovaly. To každý proband prvně určil sám za sebe v takovém pořadí, jaké sám považoval za nejvhodnější. Svou odpověď zaznamenal do předem připraveného záznamového archu, který dostal v papírové podobě. Participantů byli také upozorněni na to, aby se chovali přirozeně, byli co nejvíce sami sebou a výsledky s nikým nekonzultovali. Na doplnění individuálního pořadí měli probandi 5 minut. Následně byli účastníci nahodile rozděleni do 4 skupin po pěti členech, přičemž každá skupina měla za úkol domluvit se na společném pořadí. Skupiny z prvního workshopu měly limit na domluvu 10 minut a skupiny z druhého workshopu měly limit 40 minut. Všechny týmy byly průběžně informovány o čase, který jim do konce zbývá. Probandi naplnili roli týmu, jelikož měli společný úkol a očekával se od nich určitý výkon. Rozdělení bylo provedeno nahodilým přiřazením čísel jednotlivým participantům, kteří se podle přidělených čísel rozdělili do skupin. Společná odpověď za celou skupinu byla zaznamenána do záznamového archu, který probandi obdrželi na začátku. Po ukončení vyjednávací aktivity každý účastník v softwaru Real Time Sociomapping vyplnil dotazník skupinové spolupráce na svém chytrém telefonu. Před vyplňováním jsme ujistili participanty, že všechny odpovědi budou anonymizovány a odpovědi se dostanou pouze k výzkumníkům, ostatní členové týmu je neuvídí.

Poté, co všichni dokončili vyplňování dotazníků na svém telefonu, následovala reflexe. Probandům bylo položeno několik otázek jako např. „*Který moment byl pro vás ve vyjednávání nejtěžší?*“, „*Kdy jste měli pocit, že se vaše vyjednávání posouvá směrem k dohodě?*“ atd.

#### **6.4 Výzkumný soubor**

Pro výběr výzkumného vzorku byla použita kombinace příležitostného výběru a metody sněhové koule. Na výběru se podíleli studenti psychologie, kteří nabídku zúčastnit se výzkumu rozšířili do svých sociálních skupin. Výzkumný vzorek se skládal ze známých, kamarádů, ale také z lidí, kteří se do výzkumu přihlásili na základě inzerátu ve skupinách na internetovém portálu Facebook. Probandům bylo za účast nabídnuto potvrzení o účasti, které mohli dále využít u přijímacích zkoušek atp. Jediným kritériem pro výběr probandů byl věk 18 let a více a pohlaví muž/žena. Tento typ výběru výzkumného vzorku byl vybrán kvůli možnosti relativně snadno a rychle získat velký výběrový soubor. Celkový počet participantů byl stanoven na 240 osob, ale celkového počtu se nepodařilo dosáhnout.

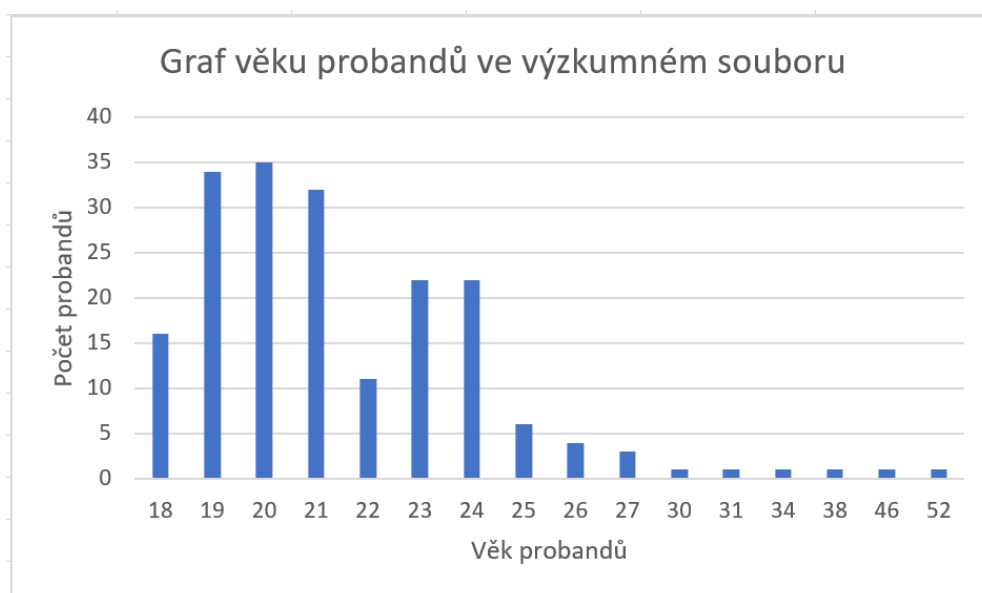
Experiment probíhal v šesti termínech a na každém termínu se pracovalo s cca 40 probandy.

#### 6.4.1 Demografické údaje

Celkově se výzkumu zúčastnilo 221 probandů. Po očištění dat tvoří celkový počet probandů 199, z toho je 117 žen, 81 mužů a jeden proband uvedl pohlaví jiné. Tento proband byl z dat v analýze genderových otázek odebrán. Většinu probandů tvoří studenti vysokých škol a gymnázií. V grafu č. 2 vidíme, že studenti tvořili 62 % celého vzorku, pracující lidé 34 % a 4 % probandů uvedlo v dotazníku demografických údajů „jiné“. V rámci vysokoškolských studentů jsou nejčastěji zastoupenými obory humanitní vědy (12 %), pedagogika (9 %), ekonomie (10 %), právo (4 %), lékařství (4 %), IT (5 %), přírodní vědy (5 %), jazyky (3 %), technické obory (4 %) a 2 % nejsou známy. Věk probandů se pohybuje od 18 do 52 let a nejvíce zastoupené jsou věkové skupiny 19-21 a 23-24 let ( $M=21,7$ ;  $SD=4,01$ ).

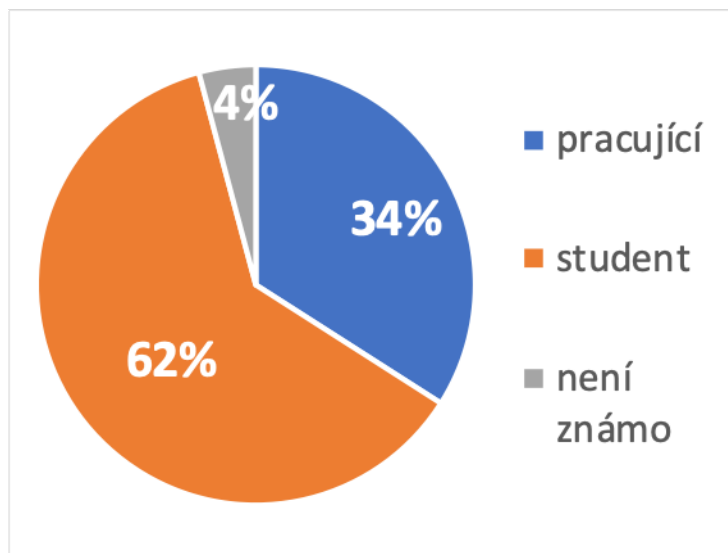
Graf 1.

*Věk probandů ve výzkumném souboru*



Graf 2.

Procentní zobrazení podílu pracujících, studentů a jiné ve výzkumném souboru



### 6.5 Analytické postupy

K analýze dat byla použita analýza rozptylu (ANOVA) a mnohonásobná hierarchická regrese. Data, se kterými v tomto výzkumu pracujeme, jsou problematická a nesplňují podmínku nezávislosti dat. Tato nezávislost pramení z rozdělení probandů do jednotlivých týmů a lze tak očekávat možné zkreslení dat. Tento nedostatek jsme ošetřili rozdělením analýzy na dvě úrovně. Výzkumná otázka č. 1 a 2 byly testovány na tzv. týmové úrovni. To znamená, že jsme hodnotili tým jako celek, nikoliv jednotlivé členy týmu. Konkrétně jsme pracovali s průměry a analyzovaná byla tedy průměrná schopnost vyjednat za každý tým a průměrná spokojenost s výsledným řešením za každý tým. Zajímalo nás tedy, zda existuje souvislost mezi průměrnou týmovou schopností vyjednat a časovou dotací, kterou probandi na danou vyjednávací úlohu dostali. A také, zda existuje souvislost mezi průměrnou týmovou spokojeností s výsledným řešením a určenou časovou dotací. Pro tyto účely jsme použili analýzu rozptylu (ANOVA).

Výzkumné otázky č. 3, 4, 5, které se zaměřují na gender a schopnost vyjednat, investici do vyjednávání a aktivitu během vyjednávání, byly počítány a analyzovány na tzv. individuální úrovni. Zde bylo nutné data ošetřit od zkreslení, které pramenilo z rozdělení probandů do týmů. Jelikož našim cílem bylo zjistit, zda souvisí genderová

příslušnost jednotlivých účastníků s hodnocením ve schopnosti vyjednávat, míře aktivity během vyjednávání a investicí, kterou do vyjednávací aktivity participant vložili, museli jsme analyzovat jednotlivé probandy, nikoliv celkové hodnocení za tým. Nezávislosti dat na týmové úrovni jsme docílili pomocí dummy kódování. Dummy kódování v našem výzkumu uměle vytváří kontrolní proměnné, které vyjadřují příslušnost k týmu. Pomocí mnohonásobné hierarchické regrese jsme vložili jednotlivé dummy proměnné do hierarchické regrese a nad ně byla přidána naše nezávislá proměnná gender. Dummy kódováním jsme tak odfiltrovali to, co může způsobit přítomnost daného probanda v určitém týmu a mohli analyzovat souvislost genderu jako takového.

Ke statistické analýze dat jsme využili statistického programu SPSS.

## 7. Výsledky

### 7.1 *Souvislost časové dotace a subjektivního hodnocení schopnosti vyjednávat*

Na základě výsledků lze uvažovat, že mezi časovou dotací a průměrným subjektivním týmovým hodnocením schopnosti vyjednávat nebyla v našem výzkumu prokázána dostatečně významná souvislost. Analýza rozptylu neukázala statisticky významný vliv časové dotace (time\_limit) na průměrné týmové hodnocení schopnosti vyjednávat,  $F(1, 197) = 0,512$ ,  $p = 0,475$ .

V tabulce č. 1 můžeme vidět, že průměrné hodnocení schopnosti vyjednávat v experimentální skupině s časovou dotací 10 minut bylo 3,86 (SD=0,37) přičemž maximální hodnotu, kterou mohl proband uvést, bylo 5 a minimální hodnota byla 1. Experimentální skupina s časovou dotací 40 minut dosáhla průměrného hodnocení 3,89 (SD= 0,33). Schopnost vyjednávat tak byla s menší časovou dotací hodnocena o 0,03 hůře. I když lze z dat vyčíst určitou tendenci, která odpovídá naší první výzkumné otázce, nelze naši výzkumnou otázku č. 1 podpořit, jelikož data naznačila, že souvislost mezi proměnnými je statisticky nevýznamná. Nemáme tedy dostatek evidence k podpoření výzkumné otázky č. 1: *Menší časová dotace souvisí s horším hodnocením subjektivního pocitu spokojenosti*, a tak tato výzkumná otázka není podpořena.

Tabulka 1.

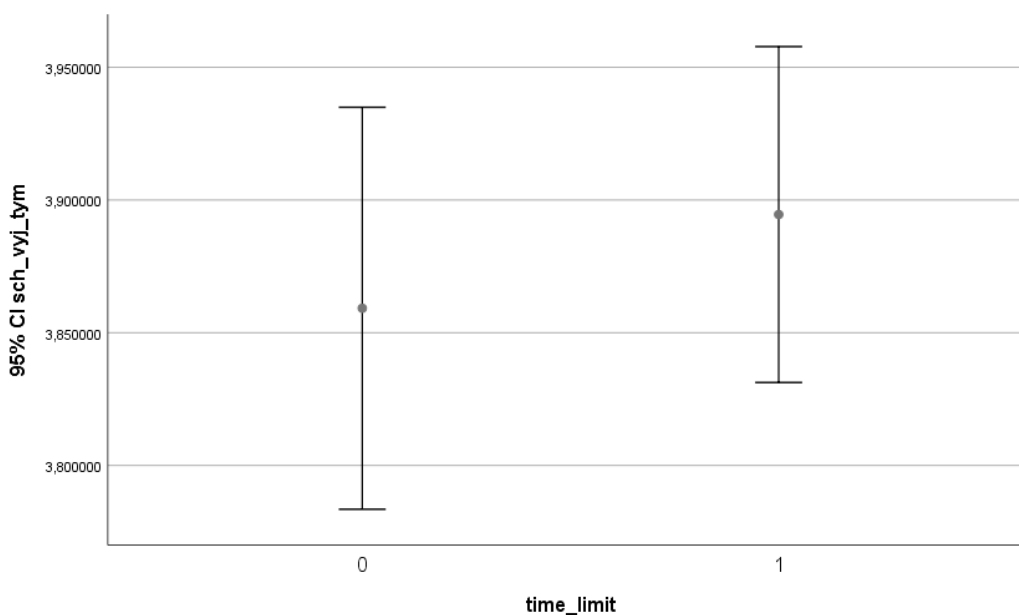
*Popisná statistika vztahu časová dotace a schopnosti vyjednávat (0= 10 min., 1= 40 min.)*

	N	Průměr	Směrodatná. odchylka	SE	95% Interval spolehlivosti		Minimum	Maximum
					Spodní hranice	Vrchní hranice		
0	92	3,86	0,37	0,038	3,78	3,93	2,80	4,58
1	107	3,89	0,33	0,032	3,83	3,96	3,23	4,67
Celkem	199	3,88	0,35	0,025	3,83	3,93	2,80	4,67

V grafu č. 1 lze vidět výrazný překryv, a tudíž lze usuzovat, že rozdíl mezi průměrným týmovým hodnocením schopnosti vyjednávat s časovou dotací 10 minut a 40 minut není významný.

Graf č. 1

*Errorbar souvislosti časové dotace a subjektivního hodnocení schopnosti vyjednávat*





## 7.2 *Souvislost časové dotace a subjektivního pocitu spokojenosti s výsledným řešením*

V otázce souvislosti časové dotace a průměrné týmové spokojenosti výsledky naznačují, že zde existuje významná souvislost. Analýza rozptylu nastínila statisticky významný vliv časové dotace (time\_limit) na průměrné týmové subjektivní hodnocení spokojenosti s výslednou dohodou,  $F(1, 197) = 8,067$ ,  $p = 0,005$ .

V tabulce č. 2. vidíme, že průměrné hodnocení spokojenosti v experimentální skupině s časovou dotací 10 minut je 7,16 (SD=0,93) a 6,69 (SD=1,33) je průměrné hodnocení spokojenosti v experimentální skupině s časovou dotací 40 minut. Škála odpovědí se pohybovala od 1 – maximálně nespokojený do 10 – maximálně spokojený. Minimální hodnota v rámci skupiny s časovou dotací 10 min. je 5,75 a maximální 9. Ve skupině s časovou dotací 40 min. je minimální hodnota 4,2 a maximální 9,5. Lze tedy říci, že ani v jedné experimentální skupině nedošlo k maximální spokojenosti, ohodnocené 10. Z hodnocení lze dále vyčíst, že skupina s časovou dotací 10 minut hodnotila subjektivní pocit spokojenosti o 0,47 výše. Také minimální hodnota je u skupiny (10 min.) vyšší. Na druhou stranu skupina s časovou dotací 40 min. dosáhla vyšší maximální hodnoty 9,5, tedy o 0,5 více.

Na základě výsledků, které data naznačují, můžeme říci, že menší časová dotace souvisí s lepším průměrným týmovým hodnocením subjektivního pocitu spokojenosti, což naznačuje shodu s naší výzkumnou otázkou č. 4. Rozdíl se jeví, jako statisticky významný, a tudíž naše výzkumná otázka č. 2: *Menší časová dotace bude souviset s horším subjektivním hodnocením schopnosti vyjednat*, je podpořena.

Tabulka 2.

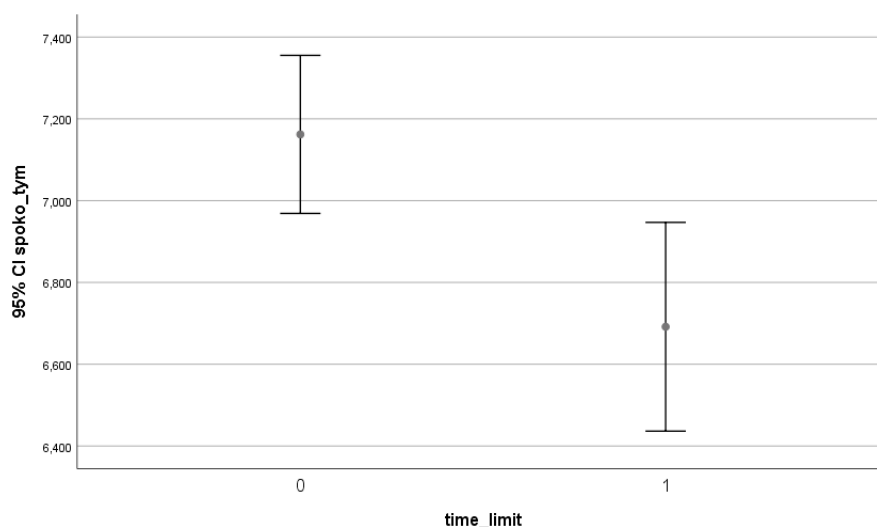
*Popisná statistika vztahu časová dotace a spokojenost (0= 10 min., 1= 40 min.)*

	N	Průměr	Směrodatná. odchylka	SE	95% Interval spolehlivosti			
					Spodní hranice	Vrchní hranice	Minimum	Maximum
0	92	7,16	0,93	0,097	6,97	7,36	5,75	9,00
1	107	6,69	1,33	0,129	6,44	6,95	4,20	9,50
Celkem	199	6,91	1,19	0,084	6,74	7,07	4,20	9,50

Graf č. 2 naznačuje, že překryv je jen minimální a lze tedy předpokládat, že mezi průměrnou týmovou spokojeností s výsledným řešením s časovou dotací 10 minut a průměrnou týmovou spokojeností s výsledným řešením s časovou dotací 40 minut je významný rozdíl.

Graf č. 2

*Errorbar souvislosti časové dotace a spokojenosti*



### 7.3 Gender a investice do vyjednávání

Výsledky naznačují, že v našem výzkumu není významná souvislost mezi genderem a investicí do vyjednávání. Celkový model se prokázal jako nesignifikantní,  $F(44,153) = 1,003$   $p < 0,48$ ,  $R^2 = 0,223$ , viz tabulka č 5. Podle  $R^2$  lze odhadovat, že příslušnost k dané skupině vysvětluje 22,3 % rozptylu v průměrném hodnocení investice, kterou do vyjednávání proband investoval. R Square Change nám říká, že gender sám o sobě může vysvětlit pouze 0,6 % variace v průměrném hodnocení investice, ale statisticky není významný, viz tabulka č.4. Zbýlých 99,4 %, mohou vysvětlit jiné faktory. Příslušnost k určitému genderu signifikantně nepředpovídá odlišné hodnocení investice do vyjednávání,  $b = -0,09$ ,  $t = 7,60$ ,  $p < 0,26$ , viz tabulka č. 6.

Při nahlédnutí do deskriptivní statistiky v tabulce č.3 můžeme vidět, že ženy průměrně hodnotily svou investici do vyjednávání 7,5 (SD= 1,79) a muži 7,02 (SD= 2,12), což naznačuje rozdíl o 0,48. Minimální hodnocení u žen činí 3 a u mužů 2. Obě pohlaví dosáhla maximálního hodnocení 10.

Výzkumná otázka č. 3: „Ženy a muži se neliší v hodnocení míry investice do vyjednávací aktivity“, je podpořena.

Tabulka 3.

Popisná statistika vztahu gender a investice (0= ženy, 1= muži)

	N	Průměr	Směrodatná odchylka	SE	95% Interval spolehlivosti		Minimum m	Maximum
					Spodní hranice	Vrchní hranice		
					0	117		
1	81	7,02	2,12	0,24	6,56	7,49	2	10
Celkem	198	7,30	1,94	0,14	7,03	7,57	2	10

Tabulka 4.

Shrnutí modelu Gender a investice (1= Dummy, 2= pohlaví)

Model	R	R Square	R Square Change	Sig. F Change
1	0,47	0,223	0,223	0,489
2	0,48	0,229	0,006	0,264

Tabulka 5.

ANOVA Gender a investice (1= Dummy, 2= pohlaví)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p-hodnota
1	Regression	165	44	3,75	0,996	0,489
	Residual	577	153	3,77		
	Total	742	197			
2	Regression	169	45	3,78	1,003	0,478
	Residual	572	152	3,76		
	Total	742	197			

Tabulka 6.

*Koeficienty Gender a investice*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Constant	6,60	0,87		7,60	0,000
Gender	-0,348	0,31	-0,088	-1,12	0,264

#### 7.4 *Gender a aktivita ve vyjednávání*

Celkový regresní model souvislosti mezi genderem a průměrným hodnocením aktivity, kterou proband vykazoval během vyjednávání se jeví také nesignifikantní,  $F(45,151) = 0,81$ ,  $p < 0,79$ ,  $R^2 = 0,195$ , viz tabulka č.9. Výsledky naznačují, že příslušnost k danému týmu, jejíž působení jsme se snažili eliminovat pomocí dummy kódování, vysvětluje 17,9 % rozptylu v průměrném hodnocení aktivity. R Square Change naznačuje, že gender sám o sobě může vysvětlit 1,7 % variace v průměrném hodnocení aktivity, viz tabulka č. 8. Zbýlých 98,3 % variace souvisí s jinými faktory. Přestože se gender, jakožto prediktor průměrného hodnocení aktivity, kterou participant ve vyjednávání vykazoval, jeví jako nesignifikantní,  $b = 0,14$ ,  $t = 9,34$ ,  $p < 0,08$ , lze ve výsledcích sledovat určitý trend pramenící ze skoro signifikantní  $p$  hodnoty 0,08 na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ , viz tabulka č. 8. Lze tedy říci, že výsledky naznačují trend v mírné souvislosti mezi genderem a průměrným hodnocením, které probandi získali za svou aktivitu ve vyjednávání.

Deskriptiva v tabulce č. 7 nám nastiňují, že ženy dosáhly průměrného hodnocení v aktivitě, kterou se projevovaly ve vyjednávací hře 3,64( $SD=0,9$ ) a muži 3,84( $SD=0,85$ ). Hodnotící škála se pohybovala od 1 – minimální aktivita do 5 – maximální aktivita. Minimální hodnota, která byla udělena ženám je 1, 25 a u mužů 1. Obě pohlaví dosáhly maximální aktivity ohodnocené 5.

Výzkumná otázka č. 4: *Ženy a muži se neliší v hodnocení míry aktivity ve vyjednávací aktivitě.*, je podpořena, i když výsledky naznačují mírný trend v rozdílném průměrném hodnocení aktivity v souvislosti s genderovou příslušností.

Tabulka 7.

*Popisná statistika vztahu gender a aktivita (0= ženy, 1= muži)*

	N	Průměr	Směrodatná. odchylka	SE	95% Interval spolehlivosti			
					Spodní hranice	Vrchní hranice	Minimum	Maximum
					0	117	3,64	0,90
1	81	3,84	0,85	0,10	3,66	4,03	1,00	5,00
Celkem	198	3,72	0,88	0,06	3,60	3,85	1,00	5,00

Tabulka 8.

*Shrnutí modelu Gender a aktivita (1= Dummy, 2= pohlaví)*

Model	R	R Square	R Square Change	Sig. F Change
1	0,42	0,179	0,179	0,865
2	0,44	0,195	0,017	0,080

Tabulka 9.

*ANOVA Gender a aktivita (1= Dummy, 2= pohlaví)*

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p-hodnota
1	Regression	27,3	44	0,62	0,751	0,865
	Residual	126	152	0,83		
	Total	153	196			
2	Regrese	29,9	45	0,66	0,813	0,787
	Rezidua	123	151	0,82		
	Celkem	153	196			

Tabulka 10.

*Koeficienty Gender a aktivita*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Constant	3,80	0,41		9,34	0,000
Gender	0,26	0,15	0,14	1,76	0,080

### 7.5 *Gender a schopnost vyjednat*

Data naznačují, že celkový model souvislosti mezi genderem a průměrným hodnocením ve schopnosti vyjednat se ukazuje jako signifikantní na hladině významnosti  $\alpha=0,05$ , ( $F(45, 152) = 1,57$ ,  $p < 0,024$ ),  $R^2 = 0,317$ . Viz tabulka č. 12. Tato celkově významná signifikance modelu však neznámá, že naše nezávislá proměnná je signifikantní. Podle  $R^2$ , které vidíme v tabulce č. 13, rozdělení probandů do týmu může vysvětlit 31,7 % variace v průměrném hodnocení schopnosti vyjednat. V tomto případě se zdá, že gender sám o sobě nevysvětluje žádný podíl variace v hodnocení schopnosti vyjednat, jelikož výsledky naznačují, že podíl variace je 0,0 %, viz tabulka č. 13. Lze se tedy domnívat, že v našem výzkumném souboru není gender signifikantním prediktorem průměrného hodnocení schopnosti vyjednat,  $b=0,025$ ,  $t=13,84$ ,  $p < 0,74$ , viz tabulka č. 14.

V tabulce č. 11 vidíme, že průměrné hodnocení žen ve schopnosti vyjednat je 3,89 ( $SD=0,65$ ) a u mužů 3,86 ( $SD=0,64$ ). Výsledky také ukazují, že ženy dosáhly minimálního skóre 2,25, zatímco muži 1,75. Obě pohlaví dosáhla maxima hodnocení 5. Přestože výsledky nastiňují, že se muži a ženy průměrně o malý podíl v hodnocení schopnosti vyjednat lišili, není tento rozdíl statisticky významný.

Výzkumná otázka č. 5: *Ženy a muži se neliší v hodnocení ve schopnosti vyjednat*, je podpořena.

Tabulka 11.

*Popisná statistika vztahu gender a schopnost vyjednávat (0= ženy, 1= muži)*

	N	Průměr	Směrodatná. odchylka	SE	95% Interval spolehlivosti		Minimum	Maximum
					Spodní hranice	Vrchní hranice		
					0	117		
1	81	3,86	0,64	0,07	3,72	3,99	1,75	5,00
Celkem	198	3,88	0,65	0,05	3,79	3,97	1,75	5,00

Tabulka 12.

*ANOVA Gender a schopnost vyjednávat (1= Dummy, 2= pohlaví)*

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p-value
1	Regression	26,001	44	0,59	1,609	0,018
	Residuals	56,195	153	0,37		
	Total	82,195	197			
2	Regression	26,041	45	0,58	1,566	0,024
	Residuals	56,154	152	0,37		
	Total	82,195	197			

Tabulka 13.

*Shrnutí modelu Gender a schopnost vyjednávat (1= Dummy, 2= pohlaví)*

Model	R	R Square	R Square Change	Sig. F Change
1	0,562	0,316	0,316	0,018
2	0,563	0,317	0,000	0,740

Tabulka 14.

*Koeficienty Gender a schopnost vyjednat*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Constant	3,75	0,27		13,84	0,000
Gender	0,032	0,097	0,025	0,333	0,74



### 7.6 Shrnutí výzkumu a ověření výzkumných otázek

<p>VO1: Menší časová dotace souvisí s horším subjektivním hodnocením schopnosti vyjednávat.</p>	<p>NEPODPOŘENO</p>
<p>VO2: Menší časová dotace souvisí s lepším hodnocením subjektivního pocitu spokojenosti.</p>	<p>PODPOŘENO</p>
<p>VO3: Ženy a muži se neliší v hodnocení míry investice do vyjednávací aktivity.</p>	<p>PODPOŘENO</p>
<p>VO4: Ženy a muži se neliší v hodnocení míry aktivity ve vyjednávací aktivitě.</p>	<p>PODPOŘENO</p>
<p>VO5: Ženy a muži se neliší v hodnocení ve schopnosti vyjednávat.</p>	<p>PODPOŘENO</p>

## 8. Diskuze

V této práci jsme se snažili přiblížit a prozkoumat téma a problematiku týmového vyjednávání v souvislosti s časovou dotací a genderem. Naším cílem bylo nejprve celé téma důkladně teoreticky zasadit a prozkoumat na teoretické úrovni. V teoretické části tak poskytujeme nashromážděné informace, které mohou sloužit jako základní podklad a sonda do této problematiky. Velká pozornost byla věnována vysvětlení, co to vyjednávání je a jak se dělí. Dále jsme specifikovali vyjednávání v týmech, v čem se liší od vyjednávání jeden na jednoho a jaké úskalí se s tímto pojí. V tomto ohledu jsme popsali, skupinové chování a týmovou dynamiku, jelikož týmová vyjednávání mohou být tímto značně ovlivněna. To jsme mimo jiné také doložili výzkumy, které se touto problematikou doposud zabývaly (např. Fraidin, 2004; Kerr a Tindale, 2003). V teoretické části jsme také naznačili, že časová dotace může souviset s mnoha aspekty ve vyjednávání (Kelly a Loving, 2003; Moore, 2008). Také jsme nastínili, že mnohé rozdíly mezi muži a ženami ve vyjednávání souvisí s genderovými stereotypy (Kray a Thompson, 2004).

V empirické části této práce bylo naším cílem prozkoumat, zda existuje významná souvislost mezi časovou dotací a průměrným týmovým hodnocením schopnosti vyjednat a průměrným týmovým hodnocením spokojenosti s výsledným řešením. Také nás zajímala otázka genderové příslušnosti, konkrétně zda existuje souvislost mezi genderem a průměrným hodnocením, které probandi získali za celkovou aktivitu, kterou se projevovali během podnětové situace. Další otázkou, kterou jsme si položili, bylo, zda gender souvisí s průměrným subjektivním hodnocením míry investice, kterou do vyjednávací aktivity probandi investovali. Poslední otázkou, kterou jsme se zabývali v rámci genderové problematiky, bylo, zda genderová příslušnost souvisí s průměrným hodnocením schopnosti vyjednat.

Výsledky naznačují, že souvislost mezi menší časovou dotací a horším týmovým hodnocením schopnosti vyjednat není významná. Pro naši výzkumnou otázku č. 1: *Menší časová dotace souvisí s horším subjektivním hodnocením schopnosti vyjednat.* tedy nemáme dostatek evidence, a tudíž není podpořena. Ve studii (Kelly & Karau, 1999; Kelly & Loving, 2003; Bowman & Wittenbaum, 2004) bylo nastíněno, že časový tlak má vliv na snížení výměny informací mezi členy týmu a také, že dochází ke snížení celkového výkonu. Také podle Lay Epistemic Theory (Kruglanski, 1989, podle De Dreu, 2003) a studie De Dreu (2003), časový tlak snižuje motivaci systematicky zpracovávat informace a vytváří větší závislost na kognitivních heuristikách. Naše výsledky tyto studie podpořit

nemohou, avšak musíme brát v potaz odlišnost našeho výzkumu. Schopnost vyjednávat byla měřena pomocí dotazníku týmové spolupráce v softwaru Real Time Sociomapping (Bahbouh, 2012). Probandi hodnotili sebe navzájem v daném týmu. Výpovědi jsou tedy zcela subjektivní a neposkytují tak objektivní názor. Navíc podle Baer a Oldham (2006) mohou členové skupiny prožívat časový tlak odlišně, což se mohlo projevit i v našem výzkumu. Probandi tak mohli každý vnímat schopnost vyjednávat pod danou časovou dotací úplně jinak.

V otázce souvislosti časové dotace a hodnocení týmové spokojenosti s výsledným řešením, výsledky naznačují, že menší časová dotace souvisí s lepším průměrným týmovým hodnocením spokojenosti s výsledným řešením. Naše výzkumná otázka č. 2: *Menší časová dotace souvisí s horším hodnocením subjektivního pocitu spokojenosti.*, je tedy podpořena. Naše výsledky nastiňují shodu se studií Stuhlmacher a Champagne (2000), která naznačuje, že větší časový nátlak vede k větším ústupkům, avšak výsledné nabídky jsou více v souladu s preferencemi vyjednávače než pod menším časovým tlakem. Uvažujeme tedy, že jestliže jsou výsledné nabídky více v souladu s preferencemi vyjednávače pod větším časovým tlakem, je i spokojenost vyjednávače s výslednou dohodou větší, což odpovídá našim výsledkům.

Náš druhý záběr výzkumu se zabýval genderovou problematikou. K všeobecně známým genderovým rozdílům ve vyjednávání jsme přistupovali z hlediska stereotypů, jak např. dokládá kvalitativní studie Kray a Thompson (2004). Toto hledisko podporuje i studie Solnick (2001), Solnick a Schweitzer (1999), která tvrdí, že vyjednávači regulují své nabídky podle toho, s jakým pohlavím jednají. Naši 3. výzkumnou otázku: *Ženy a muži se neliší v hodnocení míry investice do vyjednávací aktivity.*, můžeme porovnat se studií Neu, Gragam a Gilly (1988). V této studii bylo naznačeno, že muži dosahují lepších výsledků ve vyjednávání a také do něj investují více času. Musíme zmínit, že Neu a kol. (1988) mluví explicitně o investici času, kdežto v našem výzkumu se jedná spíše o investici ve smyslu úsilí, i když otázka probandům nebyla nikterak specifikována. Lze tedy usuzovat, že probandi si otázku mohli vyložit různě. I zde platí, že odpovědi jsou zcela subjektivní a nelze je považovat za objektivní. Naše třetí výzkumná otázka byla podpořena, jelikož data naznačila, že mezi genderovou příslušností a průměrným subjektivním hodnocením investice do vyjednávací aktivity není významná souvislost.

Na výzkum Neu a kol. (1988) můžeme navázat i naší 5. výzkumnou otázkou: *Ženy a muži se neliší v hodnocení ve schopnosti vyjednávat.* Bylo nastíněno, že muži dosahují lepších výsledků ve vyjednávání než ženy (tamtéž, 1988). Uvažujeme-li, že „dosáhnout

lepších výsledků“ může znamenat „lepší schopnost vyjednávat“, pak tato studie podporuje pravý opak naší výzkumné otázky č. 5. Když se podíváme přímo na průměrné skóre za jednotlivá pohlaví, vidíme, že ženy získaly průměrně 3,89 (SD=0,65) a muži 3,86 (SD=0,64). Tedy ženy získaly o 0,03 lepší skóre než muži. Statistické výsledky však naznačily, že mezi genderem a průměrným hodnocením schopnosti vyjednávat není významný rozdíl, a tudíž je naše výzkumná otázka č. 5 podpořena. Lze uvažovat, že jelikož v našem výzkumném vzorku byli převážně studenti, a i ostatní pracující probandi zastupovali ve většině mladší část populace, nebyli do vysoké míry ovlivnění genderovými stereotypy, které se mohly projevit v subjektivním hodnocení ostatních členů v týmu.

V naší 4. výzkumné otázce jsme se zabývali tím, zda gender souvisí s průměrným hodnocením aktivity, kterou proband během vyjednávací aktivity projevil. Studie Walters, Stuhlmacher a Meyer (1998) naznačila, že ženy se zdají být ve vyjednávání soutěživější než muži. To, že je daný člověk soutěživý, může znamenat, že je aktivní. Zde si ovšem musíme dát pozor, jak na soutěživost nahlížíme. To, že je člověk soutěživý, může znamenat, že je aktivní. To by znamenalo, že čím jsou ženy více soutěživé, tím jsou aktivnější, ale také to s aktivitou nemusí souviset. V našem výzkumu se na aktivitu podmíněnou genderem díváme neutrálně, jelikož jak již bylo zmíněno výše, genderové rozdíly ve vyjednávání mohou být způsobeny všeobecně zajetými stereotypy (Kray a Thompson, 2004). Naše 4. výzkumná otázka tedy zní: *Ženy a muži se neliší v hodnocení ve schopnosti vyjednávat*. Výsledky nastínily, že souvislost mezi genderovou příslušností a hodnocením v míře aktivity není významná, a tak je naše 4. výzkumná otázka podpořena.

Nyní bychom rádi prodiskutovali obecné limity, které mohou náš výzkum zkreslovat. Jelikož se nejedná o experiment v laboratorním prostředí, ale o experimentální pozorování v kombinaci s dotazníkovým šetřením, které je založeno na sebeuposouzení a subjektivním hodnocení ostatních, nebylo možné přesně kontrolovat všechny možné vedlejší proměnné, a tak musíme brát v potaz tuto možnost a reflektovat všechna možná zkreslení, která z toho pramení. Např. co se týče subjektivních výpovědí, lze očekávat, že některé otázky mohli probandi pochopit svým vlastním způsobem, jelikož jsme před vyplněním žádnou otázku přímo specificky nedefinovali. Je vhodné tedy předpokládat, že rozdíly v hodnocení mohou pramenit právě z rozdílného pochopení otázky. U vyplňování dotazníku týmové spolupráce se mohla také projevit sociální desirabilita, tedy tendence respondentů odpovídat sociálně žádoucím způsobem a ukázat se v lepším světle.

Prostředí, kde procedura probíhala také není zcela autentické a probandi věděli, co je jejich úkolem, tudíž nelze situaci zcela srovnávat s reálným vyjednáváním. Probandi se

také nemuseli s danou hrou identifikovat a vžít se tak do dané role. Navíc si byli vědomi, že jde pouze o modelovou situaci, a tak se mohli chovat jiným způsobem než ve skutečnosti. Např. riskovat mnohem víc, jelikož nemají co ztratit, nebo naopak nesnažit se tak intenzivně, protože „o nic nejde“. Lze říci, že ekologická validita je zde tedy vyšší než u laboratorního experimentu. Zároveň ale nejde ani o experimentální pozorování v přirozených podmínkách, kde je ekologická validita vyšší.

Všichni probandi měli stejné standardizované podmínky při řešení a realizaci vyjednávacího úkolu. Avšak v závěrečné diskuzi během debriefingu několikrát padlo, že někteří probandi podnětovou situaci, kterou v našem výzkumu tvořila vyjednávací hra, znali již z dřívějšíka. Někteří participanti dokonce uváděli, že znali jinou verzi příběhu v podnětové aktivitě, kde se setkali s určitými informacemi navíc, které ovlivnili jejich rozhodování. Tato informace může způsobit značné zkreslení ve výpovědích, zejména pak ve vyjednávání o výsledném řešení. Jestliže daný proband znal určité informace navíc z jiné verze příběhu, mohl s nimi argumentovat ve vyjednávání a ovlivnit tak finální výsledek. Také záleží, jak tyto potencionálně nové informace přijal zbytek týmu. Členové týmu mohli nové informace přijmout nekriticky i přesto, že v naší verzi nebyly. Také hodnocení daného probanda mohlo být tímto zkreslené, jelikož nové informace mohly způsobit, že ostatní viděli probanda v lepším světle a hodnotit ho např. ve schopnosti vyjednat lépe, než kdyby informace navíc neměl.

Další možností, která může zhoršovat kvalitu našeho výzkumu je nehomogenní výzkumný vzorek. Využili jsme metodu příležitostného výběru v kombinaci s metodou sněhové koule. Na výběru se podíleli studenti psychologie, kteří metodou sněhové koule rekrutovali probandy do výzkumu. Participanti jsou tak často kamarádi, kamarádi kamarádů, rodinní příslušníci atd. Příležitostný výběr byl uplatněn na internetovém portále Facebook, kde jsme umístili inzerát s nabídkou zúčastnit se výzkumu. Tento výběr je také zkreslující, jelikož na internetovém portále Facebook se pohybuje vyhraněná část populace a lze tedy říci, že nabídka zúčastnit se nebyla poskytnuta všem v populaci. Výběr vzorku může být také zkreslený tím, že inzeráty byly umístěny do konkrétních facebookových skupin, např. facebooková skupina „Chci studovat psychologii“, takže výběr se nám v tomto ohledu zužuje na specifické typy lidí.

V našem výzkumném vzorku dále převažují ženy nad muži, a i věk probandů zastupuje spíše mladší část generace. Lze tedy uvažovat, že výsledky spíše odpovídají studentům a mladší populaci. Dalším zkreslujícím faktorem může být také oborové zaměření studenta či pracujícího. Můžeme např. odhadovat, že student práv, mohl během

svého studia absolvovat kurz vyjednávání, což by mu mohlo poskytnout výhodu ve vyjednávací aktivitě. Také lze uvažovat o tom, že určité obory poskytují studentům víc příležitostí, kde si vyjednávání nebo celkově strukturovanou komunikaci mohou procvičovat. To by určité probandy zvýhodňovalo a mohlo způsobit zkreslení v hodnocení a v našich výsledcích.

Co se týče zkreslení v oblasti genderových rozdílů, už výše jsme zmínili, že stereotypy postavené na genderových rozdílech, se v našem výzkumu nemusely projevit, protože jsou probandi mladšího věku, a tudíž lze předpokládat, že genderové stereotypy nemají ještě až tak vžitě. Vzhledem k tomu, že autoři (např. Schmader a Martens, 2005; Kray, 2007) hovoří především o ženách, jako těch, které jsou stereotypy ovlivněny, předpokládáme, že mladší příslušnice ženského pohlaví k vyjednávání budou přistupovat odpoštěně od těchto zajetých stereotypů. Také musíme upozornit na fakt, že s velkou pravděpodobností probandi v našem výzkumném vzorku nejsou zkušenými vyjednaváči, dokonce se lze domnívat, že se mnozí z nich se s tímto typem vyjednávání setkali poprvé. Tenhle fakt může být považován za další zkreslující vliv v hodnocení.

Nesmíme také opomenout vliv rozdělení probandů do skupin. Zejména pak u otázky na celkovou spokojenost s výsledným řešením. Subjektivní hodnocení spokojenosti s výsledným řešením může být do značné míry ovlivněno příslušností v daném týmu.

Za přínos tohoto výzkumu můžeme pokládat nové poznatky v oblasti týmového vyjednávání v souvislosti s časovou dotací a genderem. Také bylo naznačeno, že práce má určité limity, které mohou být informací pro budoucí badatele v této oblasti. Mohou dopředu designovat projekt tak, aby co nejvíce limitů bylo eliminováno a budoucí výzkumy v této oblasti šly k lepší a lepší kvalitě. Z limitů a výsledků lze také vypíchnout možné tipy na další oblasti výzkumu. Domníváme se, že by mohlo být zajímavé se v otázce genderu zaměřit na složení skupin. Tedy jak moc souvisí genderové složení skupiny, s hodnocením celkové týmové spokojenosti s výsledným řešením. Např. zda větší podíl mužů či žen ve skupině, nebo genderově homogenní či nehomogenní skupiny, souvisí s hodnocením týmové spokojenosti s výsledným řešením a schopností vyjednávat. V zaměření na časovou dotaci by mohlo být užitečné lépe prozkoumat souvislost či vliv časového tlaku na další aspekty vyjednávání, např. hodnocení konstruktivity ostatních členů v týmu pod určitým časovým tlakem.

## **Závěr**

Tato práce se zabývala týmovým vyjednáváním v souvislosti s časovou dotací a genderem. Na vyjednávání bylo v práci nahlíženo jako na sociální proces, zahrnující strukturovanou komunikaci mezi nejméně dvěma lidmi, s cílem dohody v projednávané oblasti. Týmové vyjednávání jsme pak specifikovali tím, že jde o vyjednávání mezi dvěma a více lidmi v rámci jednoho týmu, nebo mezi jednotlivými ucelenými týmy.

Naším cílem bylo zjistit, zda určená časová dotace souvisí se subjektivní výpovědí v otázce celkové průměrné týmové spokojenosti s výslednou dohodou a průměrné týmové schopnosti vyjednat. Druhý cíl naší práce se zaměřil na genderovou problematiku ve vyjednávání z pohledu stereotypů. Kládli jsme si otázku, zda genderová příslušnost souvisí se subjektivním hodnocením v otázce investice do vyjednávání, aktivity během vyjednávání a průměrnou schopností vyjednat.

Výsledky výzkumu naznačily, že menší časová dotace souvisí s lepším subjektivním hodnocením celkové průměrné týmové spokojenosti a že muži a ženy se významně neliší v hodnocení otázky investice do vyjednávání, aktivity během vyjednávání a schopnosti vyjednat. Výsledky dále nastínily, že vztah mezi menší časovou dotací a horším průměrným týmovým hodnocením ve schopnosti vyjednat není významný.

V diskuzi byly výsledky důkladně prodiskutovány spolu s různými možnými limity výzkumu, které mohou výsledky zkreslovat. Také bylo vypíchnuto pár podnětů pro další výzkum v této oblasti.

## Seznam použité literatury

APA (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6th Ed.). Washington, DC: American Psychological Association.

Babcock, L. (2014). *What do we really know about sex differences in negotiation?* Ucla School of Law.

Baer, M., a Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 963-970.

Bahbouh, R. (2012). *Sociomapping týmů*. Praha: QED GROUP.

Bahbouh, R., Fabiánová, I. (2018) *Pilotní výzkum týmového vyjednávání*. -nepublikováno.

Bowman, J. M., a Wittenbaum, G. M. (2004). *Effects of time pressure and informational access on hidden profile solution in decision-making groups*. Unpublished manuscript, Michigan State University.

Brett, J. M. (2000). Culture and Negotiation. *International Journal of Psychology* 35, 97-104.

Cartwright, D., a Zander, A. (Eds.). (1968). *Group dynamics: Research and theory* (3rd ed.). New York: Harper & Row.

Cohen, H. (1980). *Umění vyjednávat*. Praha. Pragma.

Cohen, T. R., Gunia, B. C., Kim-Jun, S. Y., a Murnighan, J. K. (2009). Do groups lie more than individuals? Honesty & deception as a function of strategic self-interest. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45, 1321-1324.

Cummins, D. (1998). *Záhady experimentální psychologie*. Praha. Portál.

De Dreu, C. (2003). Time pressure and closing of the mind in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 91, 280-295.

D Dreu, C., Giebels, E., Van de Vliert, E. (2000). Interdependence in negotiation: effects of exit options and social motive on distributive and integrative negotiation. *European Journal of Social Psychology* 30, 255-272.

Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (2006). *Jak dosáhnout souhlasu: Zásady úspěšného vyjednávání*. Praha: Management Press.



- Forsyth, D.R. (2009). *Group Dynamics*. Belmont: Wadsworth.
- Forsyth, P. (2007). *Vyjednávání*. Praha: Portál.
- Fraidin, S. N. (2004). When is one head better than two? Interdependent information in group decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93, 102-113.
- Gino, F., Moore, D. (2008). Using Final Deadlines Strategically in Negotiation. *Negotiation and Conflict Management Research*, Vol. 1, No.4, 371-388.
- Hendl, J. (2006). *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metanalýza dat*. Praha: Portál.
- Hertel, G., Kerr, N. L., a Messé, L. A. (2000). Motivation gains in performance groups: Paradigmatic and theoretical developments on the Kohler effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 580-601.
- Chambers, J.R. a Melnyk, D. (2006). Why do I hate thee? Conflict Misperceptions and Intergroup Mistrust. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 1295-12311.
- Chirumbolo, A., Livi, S., Mannetti, L., Pierro, A., a Kruglanski, A. W. (2004). Effects of need for closure on creativity in small group interactions. *European Journal of Personality*, 18, 265-278.
- Johns, M., Schmader, T., a Martens, A. (2005). Knowing is half the battle. *Psychological Science*, 16, 175-179.
- Kelly, J. R., a Karau, S. J. (1999). Group decision making: The effects of initial preferences and time pressure. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1342-1354.
- Kelly, J. R., a Loving, T. J. (2003). Time pressure and group performance: Exploring underlying processes in the attentional focus model. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 185-198.
- Kerr, N. L., a Tindale, R. S. (2003). Group performance and decision making. *Annual Review of Psychology*, 55, 2201-2232.
- Kolb, D., McGinn, K.L. (2008). *Beyond Gender and Negotiation to Gendered Negotiations*. Harvard Business School.
- Kouřilová, S. (2011). Jedinec v meziskupinových vztazích: od sociální kategorizace k předsudkům. *Československá psychologie*, 55, 1, 12-24.

- Kray, L. J. (2007). Leading through negotiation: Harnessing the power of gender stereotypes. *California Management Review*, 50, 159-173.
- Kray, L. J., a Thompson, L. (2004). Gender stereotypes and negotiation performance: An examination of theory and research. *Research in Organizational Behavior*, 26, 103-182.
- Laughlin, P. R., Hatch, E. C., Silver, J. S., a Boh, L. (2006). Groups perform better than the best individuals on letters-to-numbers problems: Effects of group size. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 644-651.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B. (2003). *Negotiation*. New York. McGraw-Hill Irwin.
- Linville, P. W., a Fischer, G. W. (1993). Exemplar and abstraction models of perceived group variability and stereotypicality. *Social Cognition*, 11(1), 92-125.
- Maciejovsky, B., a Budescu, D. V. (2007). Collective induction without cooperation? Learning and knowledge transfer in cooperative groups and competitive auctions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(5), 854-870.
- Mertin, T. (2008). *Psychologické aspekty vyjednávání* (Diplomová práce). Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pdf.
- Michaelson, L. K., Watson, W. E., a Black, R. H. (1989). A realistic test of individual versus group decision making. *Journal of Applied Psychology*, 72, 834-839.
- Moore, D. A. (2004). Deadline pressure: Use it to your advantage. *Negotiation*, 7(8).
- Morgan, P. M., a Tindale, R. S. (2002). Group vs individual performance in mixed-motive situations: Exploring an inconsistency. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(1), 44-65.1996
- Neu, J., Graham, J.L., Gilly, M.C. (1988). The influence of gender on behaviors and outcomes in a retail buyer-seller negotiation simulation. *Journal of Retailing*, 64, 427-451.
- Overbeck, J. R., Neale, M. A., a Mannix, E. A. (2011). *Negotiation in Groups*. Bingley, U.K.: Emerald Group Publishing Limited.
- Phillips, K. W., Mannix, E. A., Neale, M. A., a Gruenfeld, D. H. (2004). Diverse groups and information sharing: The effects of congruent ties. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(4), 497-510.

- Polzer, J. T. (1996). Intergroup negotiations: The effects of negotiating teams. *Journal of Conflict Resolution*, 40(4), 678-698.
- Raiffa, H. (2003). *The Art and Science of Negotiation*. USA. Harvard University Press.
- Rubin, J. Z., a Brown, B. R. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York: Academic Press.
- Shell, G.R. (2006). *Bargaining for Advantage*. New York: Penguin Books.
- Solnick, S. J. (2001). Gender differences in the Ultimatum Game. *Economic Inquiry*, 39, 189.
- Solnick, S. J., a Schweitzer, M. E. (1999). The influence of physical attractiveness and gender on Ultimatum Game decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79, 199-215.
- Stuhlmacher, A.F., Champagne, M. (2000). The Impact of Time Pressure and Information on Negotiation Process and Decisions. *Group Decisions and Negotiation*. DOI: 10.1023/A:1008736622709.
- Tetlock, P. E. (2000). Cognitive biases and organizational correctives: Do both the disease and the cure depend on the politics of the beholder? *Administrative Science Quarterly*, 45, 293-326.
- Thompson, L.L. (2006). *Negotiation Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Thompson, L., Peterson, E., a Brodt, S. E. (1996). Team negotiation: An examination of integrative and distributive bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(1), 66-78.
- Tindale, R. S., a Larson, J. R. (1992). Assembly bonus effect or typical group performance? A comment of Michaelsen, Watson, and Black (1989). *Journal of Applied Psychology*, 77, 102-105.
- Tschan, F., Semmer, N. K., Gautschi, D., Hunziker, P., Spsychiger, M., & Marsch, S. U. (2006). Leading to recovery: Group performance and coordinative activities in medical emergency driven groups. *Human Performance*, 19, 277-304.
- Tuschling, L. (2017). A Review of Time for Peace: The Essential Role of Time in Conflict and Peace Processes . *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, Vol. 23, No. 3, 336.

Vroom, V. H., a Jago, A. G. (1978). On the validity of the Vroom–Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 151-162.

Vroom, V. H., a Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Walters, A. E., Stuhlmacher, A. F., a Meyer, L. L. (1998). Gender and negotiator competitiveness: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76, 1-29.

Webster, D. M., a Kruglanski, A. W. (1994). Individual differences in need for cognitive closure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6)

Wildschut, T., a Insko, C. A. (2007). Explanations of interindividual—intergroup discontinuity: A review of the evidence. *European Review of Social Psychology*, 18, 175-211.

Winqvist, J. R. a Larson, J.R. (2004). Sources of the discontinuity effect: Playing against a group versus being in a group. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 675-682.