Držitel Pulitzerovy ceny tvrdí, že zájem o emoce a vnímání protistrany je při vyjednávání důležitější než síla a logika, ať už jde o práci, děti, běžné nákupy nebo miliardové obchody. Na tomto přístupu postavil svou firemní kulturu například Google.

STUART DIAMOND

JAK VYJEDNAT VÍC

Dosáhněte svých cílů v práci i v soukromém životě

Bizbooks®

Stuart Diamond

Jak vyjednat víc

Dosáhněte svých cílů v práci i v soukromém životě

BizBooks
Brno
2014

Jak vyjednat víc
Dosáhněte svých cílů v práci i v soukromém životě

Stuart Diamond

Překlad: Lucie Schürerová
Obálka: Petr Holub
Odpovědný redaktor: Lenka Čížková
Technický redaktor: Jiří Matoušek

Authorized translation from the English language edition Getting More.
Copyright © Stuart Diamond, 2010
Translation © Lucie Schürerová, 2014

Objednávky knih:
www.albatrosmedia.cz
eshop@albatrosmedia.cz
bezplatná linka 800 555 513
ISBN 978-80-265-0295-1

Informace o knihách z nakladatelství BizBooks:
www.bizbooks.cz
www.facebook.com/NakladatelstviBizBooks
www.twitter.com/BizBooks_knihy

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2014 ve společnosti Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 18 872.
© Albatros Media a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání

ALBATROS MEDIA a.s.

Pro Kimberly a Alexandera

Obsah

	Předmluva	7
1.	Myslet jinak	9
2.	(Téměř) vždy je to o lidech	41
3.	Vnímání a komunikace	65
4.	Nekompromisní vyjednavači a standardy	89
5.	Výměna věcí rozdílné hodnoty	118
6.	City	138
7.	A jak to vše zkombinovat: Model řešení problémů	161
8.	Jak se vypořádat s kulturními rozdíly	177
9.	Jak vyjednat víc v práci	203
10.	Jak vyjednat víc v obchodech	225
11.	Vztahy	249
12.	Děti a rodiče	279
13.	Cestování	303
14.	Jak vyjednat více ve městech	325
15.	Veřejné záležitosti	342
16.	Jak na to	367
	Poděkování	381

Předmluva

Tohle je optimistická kniha, která vám má usnadnit život. Vychází ze základní myšlenky, že můžete získat víc. Bez ohledu na to, kým jste a jakou máte osobnost, se můžete naučit být lepším vyjednavačem. Můžete získat víc.

Když mi bylo něco přes dvacet, vyučoval jsem. Měl jsem bezprostřední zkušenost s tím, jak se lidé před mýma očima měnili v lepší vyjednavače. Začínali si více uvědomovat sami sebe i ostatní ve svém úsilí získat v životě víc pomocí vyjednávání.

Mnoho pomůcek, o kterých přednáším a které se používají v praxi, se vzpírá zdravému rozumu. Mnoho z nich na první pohled zdánlivě oponuje přirozené intuici. Ovšem úspěch v každodenních životech mých studentů i jejich osobní růst jsou dokladem nového způsobu nahlížení na mezilidskou interakci. Proces *Jak vyjednat víc*, který představujeme v této knize, mění definici teorie vyjednávání: zjednodušuje ji, eliminuje odbornou terminologii a poskytuje praktičtější, realističtější a efektivnější způsob jednání s druhými.

Zjistíte, že konvenční metody rozumnosti, moci, „otevřených dveří" a oboustranného přínosu (tzv. „win-win") ve skutečnosti většinou příliš dobře nefungují. Namísto toho je mnohem přesvědčivější strategie emoční vnímavosti, rozvíjení vztahů, jasných cílů, vnášení přínosů a nahlížení na každou situaci s ohledem na její specifika.

Moji studenti se učí získat víc prostřednictvím komunikace i tváří v tvář nepřátelskému postoji a oceněním náhledu druhé strany, bez ohledu na to, jaký je. Učí se o ztrátě zisku při konfrontaci a taktice „my proti nim" a získávají mnohem větší hodnoty neustálým prosazováním spolupráce. A učí se zvládnout obtížné partnery při vyjednávání použitím jejich vlastních slov proti nim tím nejméně konfrontačním způsobem. Nabízejí důvěru, ale trvají oplátkou na dodržení závazků. Nejsou to bačkory. Dosahují svých cílů.

Jak jsem již průběžně zmiňoval, název této knihy zní *Jak vyjednat víc*, nikoliv *Jak vyjednat všechno*. Kniha si klade za cíl výrazně zlepšit život kohokoliv, kdo si ji přečte a přijme za své zde uvedené metody a strategie. Některé prvky zafungují občas, další bu-

dou fungovat lépe než jiné. Naučíte se, jak stanovit, co vám funguje nejlépe, a vycvičíte se, abyste si zvolené prvky dokonale osvojili.

A nakonec, kniha *Jak vyjednat víc* nepojednává o tom, jak se naučit vyjednávat, ale o tom, jak se stát vyjednavačem do hloubi duše, aby se tyto metody staly stejně tak součástí vašeho já jako vaše osobnost. Jakmile si zde uvedené metody osvojíte, doslova každá interakce s ostatními lidmi se zkvalitní.

Ne všechno v této knize se bude týkat vás. Někteří z vás nemají děti a jiné nezajímají veřejné otázky. Ale při psaní této knihy jsem se pokusil sdělovat rady, které osloví co nejširší publikum. To, co vy už víte, může být pro někoho jiného zcela nové, a naopak. Smyslem je určit, co můžete využít nyní i v dalším životě, a na to se pak zaměřit. Hledejte věci, které vám mohou pomoci, které mohou dodat další hodnotu vašemu životu i životu druhých.

Veškerý zde sebraný materiál, ať již se vás týká, nebo ne, je představen formou příběhů mých studentů i z mých vlastních zkušeností v naději, že jejich úspěchy – i pády – pro vás budou zajímavé při vstřebávaní nových metod.

Pokud ovšem tyto metody nebudete procvičovat, zůstanou jen prázdnými slovy na stránce. Musíte vidět, jak pro vás pracují, abyste si je osvojili.

Můžete si myslet, že některé vyjednávací nástroje v této knize určitě nemohou fungovat. Ale vše bylo vyzkoušeno, a to opakovaně. Funguje to; často se zaměřují na základní principy lidské psychologie. Pokud jste skeptičtí, vyzkoušejte je postupně v nějakém prostředí, kde nehrozí žádné riziko, a sledujte, co se stane. Pravděpodobně budete příjemně překvapeni. Nezkoušejte všechno najednou. Vyzkoušejte jen něco, prožijte to, zlepšujte techniku podle svého a teprve pak přidejte něco dalšího. Máte na to celý život.

A nakonec mi dejte vědět, jak si vedete. Jsem učitel tělem i duší. Chci vědět, jak si vedou mí studenti i všichni, kdo pracují s tímto materiálem. Napište mi na www.gettingmore.com. Tato kniha má zahájit dialog mezi těmi, kdo se rozhlédli po světě, ve kterém žijeme, a rozhodli se, že je čas vyjednat víc.

1

Myslet jinak

Když jsme se přiblížili k odletové bráně, kde jsme měli nastoupit let do Paříže, přešla jsem z běhu do klusu. Letadlo tu stále ještě bylo, ale dveře již byly zavřené. Služba u odletové brány tiše třídila letenky. Už měla stažený tunel spojující bránu s dveřmi letadla.

„Zdravím, my ještě patříme na tenhle let!" zafuněla jsem.

„Promiňte," odpověděla letuška. „Nastupování už bylo ukončeno."

„Ale nám navazující let přistál teprve před deseti minutami. Slíbili nám, že zavolají sem na bránu a dají vám vědět."

„Promiňte, ale po zavření dveří už nesmíme nikoho vpustit."

Nevěřícně jsme s přítelem přistoupili k oknu. Náš prodloužený víkend se právě tříštil na kusy. A letadlo čekalo přímo tady, před našima očima. Slunce již zapadlo a skloněné tváře pilotů osvěcovala jen záře přístrojové desky. Hučení motorů zesílilo a na letištní plochu vyšel zřízenec se světelnými tyčemi.

Pár vteřin jsem přemýšlela a pak jsem odvedla přítele doprostřed k oknu, přímo před kokpit letadla. Stáli jsme tam, na místě, kde nás mohli piloti zřetelně vidět, a já jsem se na ně soustředila celou svojí bytostí. Snažila jsem se upoutat jejich pohled.

Konečně jeden z pilotů vzhlédl a uviděl nás stát opuštěně za oknem. Prosebně a zoufale jsem se mu zahleděla do očí. Spustila jsem rance k nohám. Připadalo mi, že tam stojíme snad celou věčnost. Konečně se pilotovy rty pohnuly a kopilot vzhlédnul. Také jsem mu pohlédla do očí a on přikývnul.

Hučení motorů zeslábloa uslyšeli jsme, jak službě u brány zazvonil telefon. Pracovnice se k nám překvapeně obrátila. „Vezměte si věci," vyzvala nás. „Pilot řekl, že vás máme pustit dovnitř!" Naše dovolená byla zachráněna. Radostně jsme se objali, popadli batohy, zamávali na piloty a oddusali tunelem do letadla.

—Rayenne Chenová, Wharton Business School, ročník 2001

Výše uvedený příběh, který mi vyprávěla studentka mého kurzu vyjednávání, jednoznačně představuje popis vyjednávání. Ano, proběhlo celé neverbálně. Ovšem bylo vedeno vědomě, strukturovaně a vysoce efektivně. Studentka využila šesti nezávislých neverbálních nástrojů, které vyučuji a které jsou v praxi pro neškolené oko téměř neviditelné.

A které to jsou? Zaprvé, jednejte nezaujatě; emoce vyjednávání ničí. Musíte se přinutit ke klidu.

Zadruhé, připravte se, i kdybyste na to měli jen pět vteřin. Urovnejte si myšlenky.

Zatřetí, najděte toho, kdo rozhoduje. Zde to byl pilot. Studentka nepromarnila ani sekundu s pracovnicí u brány, která na firemní politice nemohla vůbec nic změnit.

Začtvrté, soustřeďte se na své cíle, nikoliv na to, kdo má pravdu. Nezáleželo na tom, že se navazující let zpozdil nebo že někdo zapomněl zavolat na bránu. Cílem bylo dostat se na letadlo do Paříže.

Zapáté, navažte lidský kontakt. Vyjednávání je především o lidech.

A konečně, uznejte postavení a pravomoc protistrany, oceňte je. Pokud to učiníte, protistrana často využije svoji autoritu a pomůže vám dosáhnout vašich cílů. Uvedené nástroje jsou často velmi subtilní. Ale nejde o žádná kouzla. Pomohly mladým lidem v našem příběhu způsobem, který si zapamatují na celý život. A den za dnem pomáhají vést úspěšně vyjednávání těm, kdo se jim naučili během mých kurzů. Sehnat práci, dostat přidáno, poradit si s dětmi, jednat s kolegy – způsoby vyjednávání, které zde uvádíme, pomohly více než 30 tisícům lidí získat větší kontrolu nad svým životem.

Mým cílem je přenést kurz vyjednávání na stránky této knihy, aby byl dostupný čtenářům odkudkoliv. Chci vám nabídnout soubor strategií, modelů a nástrojů, které společně promění způsob, jakým vnímáte a vedete interakce s ostatními lidmi. Toto vyučování se *značně* liší od toho, co jste četli nebo studovali o vyjednávání. Vychází z psychologie, nikoliv z oblíbených modelů „vítěz – vítěz“ nebo „vítěz – poražený“. Nezávisí na tom, zda jste „tvrdý“ nebo „měkký“ vyjednavač. Nezávisí na racionálním světě, na tom, kdo má největší moc, na frázích, kvůli nimž nám připadá vyjednávání nesrozumitelné a nepraktické. Místo toho je můj výklad založen na tom, jak lidé vnímají, myslí, cítí a žijí ve skutečném světě. A pomůže *komukoliv* udělat to, co název této knihy napovídá: Získat více.

A to je jedno z oněch instinktivních lidských přání, že? Více. Kdykoliv se něčím zabýváte, nepřemýšlíte zároveň, jestli nelze získat víc? Nemusí to znamenat více pro mne a méně pro tebe. Prostě to musí být, no, více. A nemusí to nutně být víc peněz. Znamená to více toho, čeho si ceníte: více peněz, více času, více jídla, více lásky, více cestování, více zodpovědnosti, více basketbalu, více televize, více hudby.

Tato kniha hovoří o tom, jak získat více – jak ono „více“ definujete, jak je získáte, jak si je udržíte. Ať jste kdokoliv a kdekoliv, nápady a nástroje v této knize jsou určeny pro vás.

Na světě je plno knih o vyjednávání, které vám řeknou, jak získat souhlas, překonat nesouhlas, uzavřít smlouvu, získat páky, ovlivnit či přesvědčit druhé, jak být milý, jak být tvrdý a tak dále.

Nicméně jen málo z těch, kdo takové knihy dočetli, dokáže jít mezi lidi a dělat, co jim knihy radí. A kromě toho, občas *chcete* slyšet ne. Nebo chcete slyšet možná. Nebo prostě chcete rozhodování odložit. Instinktivně si však vždycky přejete získat více toho, o co usilujete.

V knize *Jak vyjednat víc* předkládám informace takovým způsobem, abyste je skutečně dokázali použít – okamžitě – ať už si objednáváte pizzu, nebo jednáte o miliardové investici, či žádáte o slevu na blůzku nebo kalhoty. A to je přesně to, co se od studentů v mém kurzu *požaduje*. Říkám jim, aby použili přednášené strategie hned ten samý den, zapsali si je do deníků, procvičovali je a stále znovu je používali.

A PROČ JE TO TAK DŮLEŽITÉ?

Vyjednávání je jádrem mezilidské interakce. Pokaždé, když spolu jsou lidé v kontaktu, probíhá vyjednávání: verbálně, neverbálně, vědomě či podvědomě. Když řídíte auto, mluvíte s dětmi, vyřizujete pochůzky. Nemůžete se tomu vyhnout. Můžete si jen vést dobře nebo špatně.

To neznamená, že musíte aktivně vyjednávat o všem ve svém životě. Ale znamená to, že ti, kdo pozorněji vnímají interakce kolem, získávají v životě více toho, co si přejí.

Jedno staré rčení hovoří o rozdílu mezi znalostmi odborníka a laika. Laik se podívá na pole a vidí plochou zem. Odborník se podívá na stejné pole a vidí drobné vyvýšeniny a prohlubně. Odborníkovi nezabere více času a energie shromáždit z krajiny větší množství informací. Ovšem odborník dokáže lépe využít tyto informace k maximalizaci příležitostí a minimalizaci rizik.

V knize *Jak vyjednat víc* hovoříme o tom, jak se naučit používat lepší vyjednávací nástroje, abyste si mnohem lépe uvědomovali topografii svého jednání s druhými.

Stejně jako Rayenne Chenová v příběhu na počátku této knihy, patří většina účastníků mého kurzu mezi obyčejné lidi. Ovšem naučili se dosahovat neobyčejných výsledků tím, že vyjednávají s větší sebedůvěrou a dovedností. Několik žen indického původu z mých tříd dokázalo za pomoci nástrojů, které se naučily v kurzu, přesvědčit rodiče, aby je nenutili do předem dohodnutého sňatku. Mé rady v procesu vyjednávání pomohly

v roce 2008 ukončit stávku Spolku spisovatelů. A jedná se o stejný druh rad, které učím ve svých kurzech a které popisuji ve 2. kapitole této knihy.

Jeden student ekonomiky, který v osmnácti firmách neprošel ani do druhého kola přijímacích pohovorů, se přihlásil na kurz, uplatnil mé vyjednávací nástroje, a získal pozvání na 12 závěrečných kol přijímacích pohovorů za sebou a také práci podle své volby. Rodiče dokážou přimět malé děti, aby si čistily zuby bez donucování.

Sečetli jsme peníze, které studenti vydělali a ušetřili za pomoci uvedených nástrojů: 7 dolarů tady, 132 dolarů tam, v některých případech to byl rozdíl i jednoho milionu. Celkový součet přesáhl 3 miliardy dolarů u zhruba třetiny příběhů, které jsme shromáždili. A to nepočítám zachráněná manželství, získaná zaměstnání, uzavřené smlouvy, rodiče konečně přemluvené, aby si zašli k lékaři, děti, které udělají, o co byly žádány.

Většina z více než 400 příběhů v této knize uvádí skutečná jména zúčastněných. Budou vám vyprávět, jak dostali přidáno, podařilo se jim získat náhradu za vadné zboží, vymluvili se z pokuty za rychlé řízení, přiměli děti dělat úkoly, uzavřeli smlouvu – jak se mnoha různými způsoby jejich život zlepšil. Jak získali více.

Pro mne a desetitisíce dalších lidí, které jsem vyučoval, platí, že nás nezajímá to, co ve skutečném životě nefunguje. Kdo jsou ti lidé? Pocházejí ze všech možných zákoutí života, z nesčetných kultur a prostředí. Jsou to vedoucí v miliardových společnostech, ženy v domácnosti, studenti na škole, prodejci, administrativní pracovnice, ředitelé, manažeři, právníci, inženýři, burzovní makléři, řidiči nákladních aut, členové odborů, umělci – na co si vzpomenete. A pocházejí z celého světa: Spojených států, Japonska, Číny, Ruska, Kolumbie, Bolívie, Jižní Afriky, Kuvajtu, Jordánska, Izraele, Německa, Francie, Anglie, Brazílie, Indie, Vietnamu a dalších zemí.

Tyto nástroje fungují jim všem. A budou fungovat i vám.

Například Ben Friedman se téměř vždy ptá společností, jejichž služby využívá, zda o nové zákazníky pečují lépe, než o ty stávající loajální klienty, jako je on sám – například zda dostávají slevy či jiné výhody. Díky této otázce se mu jednou podařilo dostat 33% slevu na předplatné novin *New York Times*.

Nebo Soo Jin Kim, která se všude snaží navázat bližší kontakt s lidmi. Díky tomu se jí podařilo ušetřit 200 USD ročně za lekce francouzštiny pro dceru. Jak? Než požádala o slevu, navázala osobnější vztah s ředitelkou a povídala si s ní o zážitcích z cestování po Francii. Takovéto strategie vám pomohou ušetřit trochu tady, trochu tam. Ale ve výsledku to může činit několik tisíc dolarů ročně.

Někteří lidé dokáží už od začátku vydělávat miliony. Paul Thurman, konzultant v oblasti managementu z New Yorku, snížil výdaje svého významného klienta o 35 % - o „ne-

uvěřitelných“ dvacet více, než kolik dokázal před kurzem. Úspory za první rok činily 34 milionů dolarů; až dosud je to již přes 300 milionů. „Mám teď velkou tržní výhodu,“ pochvaluje si.

Richard Morena, někdejší finanční ředitel *Asbury Park Press*, získal o 245 milionů dolarů víc při prodeji společnosti a o 1 milion víc pro sebe jen díky tomu, že využil vlastní zásady protistrany, přesnou formulaci a další nástroje z kurzu. „Neustále to procvičuji,“ prohlašuje. Abyste dokázali využít ke svému prospěchu strategie uvedené v této knize, stejně jako to učinil Richard, musíte začít uvažovat jinak o tom, jak jednáte s druhými lidmi.

V ČEM JE TATO KNIHA JINÁ?

V dalším textu naleznete dvanáct hlavních strategií, které společně knihu *Jak vyjednat víc* zásadně odlišují od toho, co si většina lidí o principech vyjednávání myslí. Tyto strategie v knize postupně rozvineme včetně nástrojů, které je podporují, a perspektiv, které s nimi souvisejí. V dalších kapitolách této knihy naleznete příklady, jak jednotlivé strategie využít v konkrétních známých situacích – jako rodiče, při cestování, v zaměstnání.

Sečteno podtrženo, při jednání s druhými lidmi jsou emoce a individuální vnímání podstatně důležitější než postavení a logika. Zjistit, ocenit a pochopit obraz, který mají v hlavách, je čtyřikrát efektivnější než konvenční strategie vyjednávání, protože a) máte lepší výchozí pozici k přesvědčování, b) lidé jsou ochotnější pro vás něco udělat, pokud je oceňujete a vážíte si jich, bez ohledu na to, kdo jsou, a c) lidé jednají většinou na základě emocí, nikoliv logiky strategie „dvou vítězů“.

Naše strategie mají jeden společný rys – nutí vás přehodnotit váš způsob uvažování o vyjednávání. Je to jako rozdíl mezi tím, když řeknete „Hraji fotbal,“ a „Hraji profesionálně fotbal.“ Takoví dva hráči se stěží sejdou v jedné hře.

1. Prvořadé jsou cíle

Cíl představuje to, co na začátku vyjednávání nemáte a na konci byste to mít chtěli. Je jasné, že na cíle bychom se při vyjednávání měli soustředit především; mnoho lidí, možná i většina, si však tímto způsobem nepočíná a na cíle zapomíná. Při nákupu v obchodě nebo při rozhovoru s druhým člověkem se rozčílí a útočí na nesprávné lidi. Ve vyjednávání bychom se neměli soustředit na vztahy, zájmy nebo dosažení situace, kdy budou obě strany spokojené, a to ani tehdy, pokud si myslíme, že se jedná o účinný vyjednávací nástroj. Každý náš krok by nás měl *jednoznačně* posouvat blíž k našemu cíli. Jestliže tomu

tak není, pak takový krok není pro dané vyjednávání podstatný, nebo si jím dokonce škodíme.

2. Vnímejte druhé

Nemůžeme druhé o ničem přesvědčit, pokud nevíme, co se jim honí hlavou – musíme pochopit způsob, jakým vidí svět, musíme znát jejich postoje a potřeby, musíme vědět, jak vnímají závazky a zda se jim dá věřit. Zjistěte, zda respektují nějakou třetí stranu, která by vám mohla pomoci. Jakým způsobem navazují vztahy? Pokud jste nezjistili ani toto, nebudete vědět, kde máte začít. Představte si sami sebe jako nejméně důležitou osobu v daném vyjednávacím procesu. Musíte role obrátit, sami se postavit na jejich místo, zatímco oni zaujmou to vaše. Užití síly, moci nebo vašeho vlivu může zničit vztah mezi vámi a druhou stranu a vyprovokovat ji k odvetě. Abyste byli přesvědčivější a měli ve vyjednáváních větší úspěšnost, musíte druhé přimět, aby něco chtěli *sami od sebe*, nikoliv z donucení.

3. Citové investice

Lidé se nechovají racionálně, svět kolem nás se nechová racionálně. Čím důležitější je pro jedince dané vyjednávání, tím iracionálněji se bude chovat; je přitom lhostejné, zda se jedná o světový mír, o dohodu v ceně miliardy dolarů nebo o zmrzlinu, bez níž vaše dítě nemůže žít. Pokud se někdo chová iracionálně, nechává se unést city. Pokud se nechává unést city, neposlouchá vás. Pokud vás neposlouchá, nemůžete ho přesvědčit. Všechna vaše slova se v takovém okamžiku stávají zbytečnými, zvláště pak argumenty typu „když uděláme toto, budeme z toho těžit oba". Ty jsou určeny rozumně uvažujícím lidem, zde tedy nepomohou. Musíte se do druhých vcítit pomocí empatie, musíte se omluvit, pokud je to nezbytné, musíte jim ukázat, že si jich vážíte, nebo jim nabídnout něco jiného, co jim pomůže, aby uvažovali jasněji a racionálněji.

4. Každá situace je odlišná

Ve vyjednávání neexistuje žádný univerzální trik, který by vyřešil vše. Dokonce i tehdy, pokud v rámci stejného vyjednávání hovoříme se stejnými lidmi, můžeme v rozdílné dny dopadnout jinak. Každou situaci je třeba rozebrat zvlášť. Průměry, aktuální trendy, statistiky nebo problémy, jimž jsme čelili v minulosti, pro nás nesmějí být určující, pokud chceme vyjednat víc tady a teď. Pravidla, která říkají, že s muslimy nebo s Japonci je třeba vždy jednat takovým a takovým způsobem, nebo že nikdy nesmíme udělat první nabídku my, jsou prostě a jednoduše špatná. Pokud nám někdo řekne, že nás nenávidí,

poprosíme ho, aby nám k tomu řekl víc. Dozvíme se, co si druhá strana myslí nebo jak se cítí, a pomocí toho ji potom dokážeme snadněji přesvědčit.

5. Nejlepší strategie je vyjednávat krok za krokem

Lidé často nedostanou, co chtějí, protože požadují příliš mnoho příliš brzy. Dělají příliš velké kroky, což může druhou stranu vystrašit, může to dělat dojem, že je jednání příliš riskantní, nebo to může podtrhnout vzájemné neshody. Vždy dělejte malé kroky, ať už se snažíte o zvýšení platu nebo o uzavření smlouvy. Veďte druhou stranu krok za krokem od představ, které se jí honí hlavou, až k vašim cílům; pomalu a zvolna přecházejte od známého k neznámému, jeden krok za druhým. Pokud mezi vámi zatím panuje nedůvěra, nesmíte za žádnou cenu spěchat. Našlapujte opatrně, zkoušejte každý krok. Pokud mezi stranami panují zásadní neshody, musíte je sbližovat pomalu, musíte jejich vzájemnou vzdálenost snižovat obezřetně.

6. Směňujte věci, kterých si ceníte jinak vysoko

Každý člověk si cení něčeho jiného. Nejprve musíte zjistit, na čem druhé straně záleží a co je jí lhostejné – u velkých i malých věcí, u těch, které jsou z vašeho pohledu podstatné, i u podružností, v rámci vyjednávání i mimo něj, racionálně i citově. Pak směňujte věci, kterých si cení jen jedna ze stran. Vyměňte práci ve svátky za více volna, více času u televize za více splněných domácích úkolů, nižší cenu za přímluvu u dalších potenciálních zákazníků. Tato strategie není omezena jen na potřeby a zájmy – bere v úvahu veškeré aspekty našich životů. Vede k alternativním řešením, díky nimž si všichni přijdou na víc, vytváří nové příležitosti doma i v práci. Málokdy je však uplatněna správným způsobem.

7. Zjistěte, jaké má druhá strana zásady

Jaké mají standardy? Existují nějaké výjimky? Jak se rozhodovali v minulosti, jak se vyjadřovali? Tyto informace nám mohou pomoci, abychom získali víc. Upozorněte na špatné chování, které je v rozporu s jejich vlastními zásadami. Dovolili někdy pozdější odhlášení hotelového hosta? Souhlasí, že nikdo by neměl přerušovat druhého? Mělo by být nevinným lidem ubližováno? Neslibují vynikající služby zákazníkům? Tato strategie je obzvlášť účinná při jednání s nelítostnými vyjednavači, kteří neradi ustupují.

8. Chovejte se konstruktivně a jednejte otevřeně, nemanipulujte

Toto je jeden z největších rozdílů mezi knihou *Jak vyjednat víc* a obvyklými vyjednávacími radami. Neklamte druhé lidi, nemanipulujte jimi. Nakonec na to vždycky přijdou

a dlouhodobě vám to jenom uškodí. Chovejte se přirozeně, nesnažte se být tvrdší nebo naopak příjemnější, než skutečně jste. Lidé obvykle vycítí, že jenom předstíráte. Pokud jste přirození, jste důvěryhodní; to je vaše největší zbraň. Pokud máte špatnou náladu nebo „ujedete" a zachováte se příliš agresivně, případně pokud něco nevíte, řekněte to – snáze tak danou překážku překonáte. Váš přístup a váš postoj jsou zde klíčové. Neznamená to, že se máte chovat jako „bačkora", nebo že byste měli hned na začátku vyložit své karty; radím jen, abyste byli čestní a nic nepředstírali.

9. Vždy s druhými mluvte, vyslovujte i zjevné věci, vysvětlete jim svou představu

Většina neúspěšných vyjednávání ztroskotá na nedostatku komunikace. Nikdy neodcházejte od jednacího stolu, pokud se všechny strany nedohodly, že bude přestávka, nebo pokud nechcete vyjednávání ukončit. Pokud nemluvíme, nezískáme žádné informace. Pokud budeme druhé straně vyhrožovat nebo ji z něčeho obviňovat, oplatí nám stejnou mincí; pokud ji budeme brát vážně a jednat s ní s respektem, získáme víc. Ti nejlepší vyjednavači říkají zjevné věci – například „zdá se, že si nerozumíme". Zkuste v několika slovech vyjádřit to, co se děje, abyste jim vysvětlili, kam chcete jít: „Je vaším cílem spokojený zákazník?"

10. Odhalte skutečné problémy a proměňte je v příležitosti

Jen málo lidí se během vyjednávání soustředí na hledání a řešení skutečných problémů, které nejsou zjevné na první pohled. Zeptejte se sami sebe: „Co mi *skutečně* brání v dosažení mých cílů?" Abyste skutečný problém našli, musíte nejprve zjistit, *proč* se druhá strana chová tak, jak se chová. Zpočátku to nemusí být jasné, možná budete muset chvíli hledat. Musíte se do nich vcítit, vžít se do jejich pozice. Spor o dobu, kdy má jít dítě spát, nebo o hodnotu nějaké firmy může být ve skutečnosti projevem nedostatku vzájemné důvěry a příležitostí, jak vztah zlepšit. Nalezení problémů je pouhým počátkem celého procesu – většinu z nich lze proměnit ve vyjednávací příležitosti. Pokuste se je vidět v tomto světle.

11. Vítejte odlišnost

Většina lidí se domnívá, že odlišnosti jsou špatné, riskantní, otravné a nepříjemné. Ale odlišnost je ve skutečnosti prokazatelně lepší – ziskovější a kreativnější. Vede k většímu počtu různých pojetí, myšlenek, nápadů a možností, k lepšímu vyjednávání a jeho lepším výsledkům. Pokud se na odlišnosti zeptáme, podporujeme tím vzájemnou důvěru a zvyšujeme pravděpodobnost, že dojde k dohodě. Společnosti, státy i celé civilizace svý-

mi činy stále znovu a znovu dokazují, že odlišnosti nenávidí, ačkoliv se nám jejich mluvčí snaží namluvit něco jiného; dobří vyjednavači však odlišnosti zbožňují.

12. Připravte se – udělejte si seznam a procvičujte podle něj

Tyto strategie představují stručný a neúplný návrh seznamu, do nějž byste měli zahrnout veškeré vyjednávací taktiky, nástroje a modely. Seznam je něco jako spižírna, z níž si vždy před jídlem vybíráte jednotlivé ingredience; ze seznamu si vybíráte nástroje, které vám pomohou v daném vyjednávání a které odpovídají dané situaci. Je to zkrátka přehled vyjednávacích nástrojů, pomocí nichž provádíte jednotlivé strategie; omluvy a ústupky jsou například nástroje, které spadají do citových investic. Strategie a nástroje uvedené v této knize jsou pro lepší přehlednost seřazeny do modelu *Jak vyjednat víc*, vy byste si však měli udělat svůj vlastní seznam. Pokud ho nemáte, nejste připraveni, a pokud nejste připraveni, nepovedete si tak dobře. I pouhých pár minut strávených pročítáním seznamu vám může pomoci k lepším výsledkům. Používejte strategie a nástroje ze seznamu tak dlouho, dokud nedosáhnete svých cílů – buďte důslední, nevzdávejte se. Procvičujte si tyto strategie a nástroje a opakujte si je po každém vyjednávání.

Účinnost těchto strategií, modelů a jednotlivých podpůrných nástrojů byla potvrzena třiceti tisíci studenty a profesionálními vyjednavači v desítkách zemí, kde jsem vyučoval. Jejich zkušenosti jsou zaznamenány ve stovkách tisíc deníků, e-mailů a poznámek, které napsali, stejně jako v nesčetných rozhovorech, jež se odehrály během posledních dvaceti let.

Všechno, co zde předkládám, je také potvrzeno výzkumem, konzultacemi a mou osobní zkušeností – více než čtyřicet let pracuji jako učitel, vědec, novinář, právník, výkonný ředitel a profesionální vyjednavač. Většina toho, co se v této knize dočtete, půjde proti vašim přirozeným tendencím – ve skutečném světě to však bude fungovat okamžitě. A v této knize vám ukážu jak.

NEVIDITELNOST

O většině strategií a nástrojů, které jsou představeny v této knize, můžeme prohlásit dvě věci. Zaprvé, nejsou nijak složité; zadruhé, nevšimneme si jich, pokud jsme o nich dosud neslyšeli. V takovém případě zůstávají ukryty v běžném každodenním jazyce.

„Po nějaké době jsem si začal uvědomovat, že lidé, s nimiž jsem vyjednával, neměli ani tušení, co dělám," prohlásil Eric Stark, student magisterského stupně na Univerity of

South California. „Neměli ani *potuchy*." Nyní, o patnáct let později, říká coby odborník na internet a telekomunikační technologie to samé.

Na začátku vyjednávání se většinou zeptám: „Tak co se děje?" Zdálo by se, že je to úplně obyčejná otázka, ve skutečnosti však zahrnuje nejméně čtyři různé nástroje. Zaprvé, pomáhá nám vytvořit si vztah s druhou stranou – jsme uvolnění, neformální a povídaví. Zadruhé, je to otázka – pomocí otázek shromažďujeme informace. Zatřetí, myslíme především (alespoň zdánlivě) na naše partnery, na jejich dojmy a pocity, nikoliv na dohodu. Začtvrté, jedná se o klasickou prázdnou frázi, kterou prohodíme jen tak mezi řečí – podobné věty jsou výborným způsobem, jak všechny účastníky vyjednávání uklidnit.

Jestliže nástroje neznáme a nemáme jasnou představu o tom, v čem přesně spočívají a jak fungují, nemůžeme jejich použití zopakovat v různých situacích, respektive můžeme, ale budeme to dělat na základě instinktu, nikoliv na základě vědomostí, a tímto způsobem se příliš nezlepšíme.

Před pár lety jsem s někým vyjednával a venku zatím velice hustě sněžilo. Na začátku vyjednávání jsem si postěžoval: „Co říkáte na to hrozné počasí?" Druhý člověk odvětil: „Víte, já sníh miluju. Miluju lyžování." Já jsem se potom zeptal: „A jak se cítíte, když je horko?"

Proč mě to zajímalo? Pokud nedokážete s určitostí říct, který vyjednávací nástroj jsem použil, nemůžete se jako vyjednavači příliš zlepšit a nemůžete tento nástroj vědomě použít v jiných situacích. Snažil jsem se najít společného nepřítele. Pokud se shodneme v naší nechuti k někomu nebo k něčemu, sblíží nás to a další vyjednávání bude snazší. Proto si lidé stěžují na počasí – když zjistíme, že máme na něco s někým dalším stejný pohled, sbližuje nás to. Lidé si ze stejných důvodů napůl žertem, napůl vážně stěžují na právníky, na dopravní zácpy nebo na úředníky.

Většina lidí o tomto nástroji nemá ani tušení. Je pro ně neviditelný a zůstane neviditelný tak dlouho, dokud jim o něm někdo neřekne. Pokud ji dokážeme hned na začátku vyjednávání najít, není špatná ani vzájemná potřeba dohody (ačkoliv má menší psychologický dopad než společný nepřítel).

Tyto strategie a nástroje jsou neviditelné i proto, že jsou relativně nové, přinejmenším ve způsobu použití. Moderní nauka o vyjednávání, kterou právníci začali budovat někdy kolem roku 1980, se zaměřovala na řešení sporů. Byla dobrá, ale neúplná. Zaměřovala se především na nevýhody (negativní důsledky) vyjednávání, a výhody víceméně opomíjela. V devadesátých letech se na poli vyjednávání začali angažovat i ekonomové, kteří vnesli více strategií zaměřených na vydělávání peněz a využívání příležitostí. Ani tato nová podoba však nebyla úplná – spoléhala se na to, že lidé jednají racionálně.

Kniha *Jak vyjednat víc* samozřejmě tyto aspekty zohledňuje, zároveň se ovšem zaměřuje i na psychologii lidí, kteří proti nám sedí u jednacího stolu. O tomto by měla být převážná část vyjednávání – co se druhým honí hlavou. Nemůžeme objevit příležitost nebo nečekané řešení sporu, pokud se skutečně nesnažíme proniknout do mysli našeho protějšku.

O ČEM TATO KNIHA NENÍ

Jak vyjednat víc není návodem, jak nad lidmi získat moc a jak jim vnutit svou vůli. „Moc" a „vliv" jsou dva velice přeceňované nástroje. Většina vyjednávací teorie i způsob, jakým je vyjednávání znázorňováno v seriálech a ve filmech, směřuje k získání výhody nad druhou stranou, abychom ji mohli donutit chovat se tak, jak budeme chtít. Tento přístup však rozhodně není dokonalý.

Pokud někomu doslova vnutíme svou vůli, zpravidla tím zničíme náš vzájemný vztah. Lidé nestojí o vztahy s lidmi, kteří je nutí dělat něco proti jejich vůli. Vysílá to také špatný signál – jedná se o nátlak, o souboj, o spor, což je pro nás méně výhodné, neboť druhá strana využije své energie k obraně, nikoliv k tomu, abychom něco společně vybudovali. Užití síly rovněž provokuje k odvetě, ať už nyní, či později – může se jednat o „potměšilou poslušnost" v práci nebo o jednání teroristy, který se odpálí uprostřed davu nevinných. Síla uplatňovaná na váhavé lidi nás také může přijít draho – o tom si řekneme více později. A pokud to s touto strategií přeháníme, o svoji moc pravděpodobně brzy přijdeme.

Síla a moc musí být používány opatrně, taktně, se souhlasem druhých (například v armádě nebo u soudu) a k dosažení větší spravedlnosti v rámci dané situace. Měli bychom si uvědomovat rovnováhu sil a něco o ní vědět, abychom mohli jednat spravedlivě a dosáhnout svého cíle. Strategie, o nichž zde mluvíme, nám dávají moc – záleží jen na nás, jak ji využijeme, to je to podstatné. Samy o sobě jsou totiž z morálního hlediska neutrální – můžeme je využít ve jménu dobra nebo zla, stejně jako například vědecký poznatek nebo kuchyňský nůž. Je v pořádku, pokud při jednání s bezohlednými vyjednavači zvýšíme svou moc – jestliže s námi nejednají poctivě a snaží se nám ublížit *svou* mocí, musíme se bránit. Je to také skvělý nástroj rozčilených zákazníků při jednání s nepoctivými společnostmi. Pokud na nás náš protějšek příliš tlačí, můžeme hledat jiné cesty. Vždy si však musíme uvědomovat, že nám byla dána určitá vyjednávací síla, a nezneužívat ji.

Jak si ukážeme v následující části, i užití moci nebo vlivu je možné považovat za formu vyjednávání – obvykle ovšem není příliš účinná ani výhodná. Je nákladnější

a méně výnosná. Pokud vás přesvědčím, abyste něco udělali sami od sebe, nebude mě to stát příliš sil. Pokud se mi to nepodaří, budu se muset obrátit na třetí stranu, například na právníka, aby s vámi vyjednával místo mě. Pokud vás nepřesvědčí ani ten, bude se muset obrátit na dalšího člověka – na soudce, nebo dokonce na celou porotu. Právník s ním pak bude vyjednávat a soudce vás může donutit, abyste udělali to, co udělat nechcete. Můžeme si všimnout, že se stále jedná o vyjednávání, ale s každou další stranou budu muset použít víc síly a náklady budou růst. Někdy to může být nevyhnutelné, ale rozhodně to nebude má první volba. Základní myšlenkou této knihy je přesvědčení, že pokud zlepšíme svou schopnost vyjednávat, přesvědčíme víc lidí, aby to, co budeme chtít, udělali sami od sebe.

Neviditelné strategie, o nichž v této části hovoříme, se mohou stát zásadní konkurenční výhodou; přesto bychom se o ně měli podělit s druhou stranou. Ta si totiž potom nebude připadat manipulovaná a z dlouhodobého hlediska získáme víc.

Tato kniha není o různých „akčních" akronymech jako například BATNA („best alternative to a negotiated agreement", v překladu „nejlepší alternativa k vyjednané dohodě", která zvažuje i to, zda by nebylo výhodnější žádnou dohodu neuzavřít). V praxi většinou vedou k většímu důrazu na neuzavření dohody, ačkoliv bychom s druhou stranou mohli vyjednat lepší podmínky a dospět do stavu, kdy by všichni byli spokojení. Vždycky říkám: „Předpokládejme, že kdokoliv z nás může od jednacího stolu odejít a vést si dobře. I přesto, můžeme všichni získat víc, když spolu budeme vyjednávat?"

„Vyjednávací rozmezí" je dalším termínem, jenž není tak užitečný, jak si lidé myslí. Možná znáte peněžní vyjednávací rozmezí – nejvyšší částku, kterou je ještě kupující ochoten zaplatit, a nejnižší částku, za niž je prodávající ochoten prodat. Vyjednávací rozmezí se však může změnit, například pokud přidáme obchod s věcmi nestejné hodnoty. Čím jsme nápaditější a kreativnější, tím jsou pro nás vyjednávací rozmezí, BATNA a podobné poučky méně užitečné.

Když vyjednávání skončí, můžeme přijít na to, že existuje výhodnější varianta než ta, na kterou jsme nakonec přistoupili; v takovém případě bychom měli zvážit své možnosti. Nejprve bychom však měli zjistit, k jak výhodné dohodě můžeme dospět, a být při tom tak kreativní, jak to jen bude možné. A pokud budeme druhé straně vyprávět, že máme spoustu jiných možností, je to podobné, jako kdybychom šli na rande a zmínili přitom všechny, s nimiž jsme si mohli vyjít místo našeho aktuálního protějšku. Pravděpodobně se vztah nebude slibně rozvíjet. V knize *Jak vyjednat víc* se k problematice užití moci ve vyjednávání ještě několikrát vrátíme. Nechat se znovu pohltit starými zlozvyky je snadné – „pojďme je donutit, aby to udělali". Pokusme se, aby se to nestávalo.

NOVÁ DEFINICE VYJEDNÁVÁNÍ

Pojďme si nejdřív ze všeho vytvořit novou definici vyjednávání, pojďme si ujasnit, co to přesně je. Pokud si počínáme správně, mělo by „vyjednávání" probíhat stejně jako „přesvědčování", „komunikace" nebo „prodej" – všechny tyto činnosti by měly mít stejný průběh. Měly by začínat tím, že si ujasníme svoje cíle, měly by se zaměřovat na druhou stranu a měly by být přizpůsobeny konkrétní situaci.

Zahoďme vyjednávací fráze typu „udělat sérii vzájemných ústupků" nebo „nalézt pozitivní prostor k dohodě". A také není pravda, že se lidé dělí na dva typy: „spolupracující" a „soutěživé". Jejich chování může vyplývat ze situace a může se měnit; lidé a situace se vzpírají tomu, abychom je rozřadili do úhledných škatulek.

Místo toho definujme vyjednávání tak, abychom se lépe orientovali v tom, co je třeba skutečně udělat, a abychom měli do celého procesu lepší vhled. Tato definice vyjednávání má čtyři úrovně. Začněme tou nejjednodušší:

1. Donutit druhé, aby udělali to, co chceme. Toto zahrnuje výhrůžky, násilí, dohody typu „berte, nebo nechte být" a bezohledné využití moci. I takto může vypadat vyjednávání – přesvědčili jsme druhé, že pokud se nezachovají tak, jak budeme chtít my, budou toho litovat. Někdy to může fungovat – dějiny si pamatují spoustu bitev a válek, z nichž jedna strana vyšla vítězně. Někdy může být agrese řešením.

Použití moci není problematické v tom smyslu, že by nikdy nefungovalo. S rozpočtem zhruba dvacet bilionů dolarů si Spojené státy alespoň v nejbližší budoucnosti mohou na Blízkém východě dělat, co se jim zlíbí. Díky jejich takřka neomezeným prostředkům jsou Afghánistán a další státy zcela v jejich rukou. Potíž spočívá v tom, že použití síly je velice drahé, nehledě k tomu, že do budoucna nezaručuje poslušnost dané země. Musíme se tedy zeptat sami sebe: je použití síly skutečně tím nejlepším, co se svými zdroji mohu udělat? Je to nejjednodušší způsob, jak dosáhnout svých cílů? Pokud například použijeme násilí, ale nevyhladíme protivníka úplně, budou proti nám pravděpodobně zbylí nepřátelé bojovat i nadále. Pokud jim budeme vyhrožovat, přijdou na to, jak se nám pomstít. Donutíme je nanejvýš k tomu, aby proti nám nebojovali *dnes*.

V některých zvláštních situacích může být užití síly tím správným řešením. Když se však díváme na seriály nebo na filmy nebo když naslouchám předním světovým vůdcům, můžeme nabýt dojmu, že je to nejvhodnější druh lidského chování. Ve skutečnosti je to ta nejhorší volba, kterou můžeme udělat. Když se na celou věc podíváme s odstupem, užití síly není ani tak výnosné, ani tak účinné jako ostatní přístupy. Vzpomeňme si, jak se prodraží soudní pře. Když byly v Afghánistánu nasazeny speciální složky ame-

rické armády, bylo rozhodnuto, že budou namísto síly uplatňovat model *Jak vyjednat víc*. V roce 2012 jsem proto cvičil sedm set příslušníků speciálních jednotek – zelené barety, jednotky SEALs, rangery a další – kteří tam měli být nasazeni. „Speciální jednotky se naučily cenným dovednostem, které zachrání mnoho životů," řekl podplukovník Chris Fox, jejich velitel.

2. Přimět druhé, aby si mysleli to, co chceme. Druhá úroveň je lepší než ta první – zde se snažíme svému protějšku vysvětlit racionální výhody naší vize. Tomuto se obvykle říká „vyjednávání zaměřené na zájmy"; můžeme se o tom dočíst v řadě knih o vyjednávání. Má to ale jednu podmínku – aby tento styl fungoval, musí být druhá strana racionální.

Ve skutečném světě to většinou samo o sobě nezabere. Většina důležitých vyjednávání zahrnuje nějaký silně citový aspekt, což vede k iracionálnímu chování. Čím víc druhé straně záleží na výsledku, tím méně bude tento přístup účinný. Pokud máme uklidnit rozhádanou rodinu, jež se nemůže shodnout, kam se pojede na prázdniny, nebo spolupracovníky, kteří se nedokážou dohodnout, kdo dostane kterou kancelář, tímto způsobem se daleko nedostaneme. Nestačí se zkrátka zaměřit na to, co by mohlo fungovat u racionálních, rozumně uvažujících lidí.

Touto úvahou se dostáváme ke skutečně účinným technikám vyjednávání, přesvědčování a komunikace. Právě tady se skrývá klíč k úspěchu v jednání s ostatními.

3. Přimět druhé, aby situaci vnímali tak, jak chceme. Zde se díváme na svět způsobem, jakým ho vidí druhá strana, a přemýšlíme, jak bychom jejich vnímání mohli pozměnit. Začínáme tím, že se do nich vcítíme a představíme si, co se jim honí hlavou – pokud je máme o něčem přesvědčit, nemůžeme tento krok přeskočit.

Omyly a chybné vnímání protějšku, které pramení často z nezvládnuté komunikace, způsobují dnes a denně spory a selhávání vyjednávání. Pokud chceme být úspěšnými vyjednavači, musíme se umět vcítit do kůže druhé strany; jejích vnímání situace potom krok za krokem měníme. Vyjednávání se díky tomu stanou kratšími, snazšími a víceméně běží samospádem. Jinými slovy, například během hádky byste tedy měli říci: „A jak to vnímáte vy? Máme stejnou představu o situaci?"

4. Přimět druhé, aby cítili to, co chceme. Tato úroveň je naprosto intuitivní. Napojujeme se na city druhých, na jejich „iracionální stránku", pokud tomu tak chcete říkat. Téměř každý člověk vnímá svět skrze své vjemy a pocity. Když jsme pod tlakem, když nám o něco opravdu jde, city většinou převáží – u někoho je to zjevné, u jiného ne, to ale

neznamená, že by tomu tak nebylo. Vyjednávání, které se zabývá city, je daleko komplexnější než to, které bere do úvahy jen „zájmy". Takové vyjednávání zvažuje všechny potřeby – celou škálu toho, co lidé chtějí – od racionálních požadavků až k těm zcela šíleným. Jakmile druhá strana pochopí, že vám záleží na jejích citech, začne vám víc naslouchat, čímž se stává snadněji přesvědčitelnou.

Ve své praxi jsem se setkal pouze s několika lidmi, kteří by tuto poslední úroveň znali a používali. Představte si právníky v soudním sporu, majitele sportovních klubů uprostřed hádky s protestujícími hráči, nebo Ameriku s Íránem, jak si spolu sednou a řeknou si: „Než zasedneme k jednacímu stolu, chtěli jsme se zeptat – jak se dnes cítíte? Máte se dobře? Co nejraději jíte? Jak se daří vaší rodině?" A přece je právě tento přístup klíčový, pokud chceme dosáhnout těch nejlepších výsledků. Napříč touto knihou doložím na příkladech, jak lidé používající tuto strategii vedli vyjednávání lépe a také vyjednali víc.

Všechen tento materiál – strategie, nástroje, modely a přístupy – společně tvoří vyjednávací *proces*. Je to způsob, jakým hovořit s druhými, jak se chovat, způsob, který vám pomůže dosáhnout lepších výsledků. Jakožto specifická dovednost by se měl stát přirozenou součástí vašeho jednání s lidmi – účinné vyjednávání se pak stává tak přirozeným jako obyčejný rozhovor. Není to něco, co „zapínáte" jen u jednacího stolu nebo ve formálním, obchodním prostředí; je to součást vašeho života.

Každá situace je odlišná, každá s sebou přináší jiné podmínky a jiná fakta, proces by však měl být pokaždé stejný. Pokud si vše osvojíte skutečně dobře, budete schopni vyjednat cokoliv, s kýmkoliv, kdykoliv a kdekoliv.

Na začátku svých kurzů se vždy ptám studentů: „Kdo z vás dnes něco vyjednal?" Nezáleží na tom, čeho se vyjednávání týkalo – počítá se párek v rohlíku i práce v kanceláři. Každá událost se dá rozebrat na jednotlivé části a kroky, které jsou vždy stejné. Ty pak můžeme analyzovat a poučit se z nich, abychom příště vyjednávali lépe.

Představte si, oč byste byli úspěšnější, kdybyste měli před každým vyjednáváním deset nebo patnáct minut, během nichž byste si prošli celý seznam a zamysleli se, jak se ta která strategie hodí právě v této situaci. Víte toho o druhé straně dost? Ujasnili jste si, jaké jsou vaše cíle? Postupujete dostatečně rozvážně, krok za krokem? Po vyjednávání pak můžete seznam použít k tomu, abyste si ověřili, jak dobře jste si v jednotlivých ohledech vedli; podle výsledku ho můžete lehce upravit, v každém případě se z toho však poučíte a příště si povedete lépe.

Tento postup se nazývá *indukční* proces – začínáme od jednotlivých situací a snažíme se přijít na to, které strategie a nástroje mohou být v daných případech nejúčinnější.

Sbíráme také vědomosti, jež s sebou přinášíme na každé další vyjednávání. Můžeme například zjistit, že v jedné situaci se osvědčilo dodržování zásad druhé strany, v další jsme úspěšně apelovali na náš vzájemný vztah, a ještě v další se nám vyplatilo soustředit se na individuální potřeby.

Nyní se pojďme podívat na jednotlivé položky na seznamu – je načase začít myslet jinak.

CÍLE

Toto je jedna z věcí, které jsou v knize *Jak vyjednat víc* podány výrazně odlišným způsobem než v jiné podobné literatuře. Cíle nejsou jen dalším vyjednávacím nástrojem, jehož můžeme využít; cíle jsou alfou a omegou. Vyjednáváme, abychom jich dosáhli, všechno ostatní je podružný prostředek.

Cíle jsou tím, čeho se snažíme dosáhnout. Nesnažme se navázat vztah, pokud nás to nepřiblíží našim cílům. Nezaobíráme se zájmy, potřebami, city ani ničím jiným u druhé strany, pokud nás to nepřiblíží našim cílům. Neposkytujme ani nezískáváme informace, pokud nás to nepřiblíží našim cílům.

Toto je velice důležité. Lidé by neměli vyjednávat tak, aby byly všechny strany spokojené (strategie „win-win"), nebo aby navázali vztahy, nebo aby druhá strana řekla „ano", pokud tím nedosáhnou svých cílů. Nepřeceňujme takzvanou „win-win" strategii, kdy jsou všichni spokojení – nadužívá se a zní poněkud manipulativně. Když mi někdo řekne, že chce, abychom byli všichni spokojení, pomyslím si, že po mně bude vzápětí něco chtít.

Pointou vyjednávání by mělo být *dostat to, co chci*. Proč bychom měli vyjednáváním posilovat vzájemný vztah, když takovým způsobem svých cílů nedosáhneme? Proč by nám mělo záležet na tom, aby byli všichni spokojení, pokud se druhá strana snaží zbrzdit náš kariérní postup?

Možná dnes chcete dobrovolně prohrát, abyste zítra dostali o to víc. Možná chcete, aby obě strany odešly s prázdnou – takže i váš protějšek na vlastní kůži pocítí, jaké to je. Možná je chcete porazit, aby se naučili příště jednat jinak.

Nenechte se rozptylovat podružnostmi, nedovolte, aby vám zatemnily úsudek. Nemusíte být milí, tvrdí, neústupní, emocionální apod. Soustřeďte se jen na svůj cíl – něco, co nyní nemáte, ale na konci vyjednávání to mít chcete.

O dosahování cílů toho bylo napsáno spoustu. Studie ukazují, že pokud si stanovujeme cíle, je to jedna z nejlepších věcí, které pro sebe dělat můžeme. Samotný akt stanovení cíle zvyšuje náš výkon o víc než pětadvacet procent.

O cílech všichni vědí, to není nic tajného – řada lidí si uvědomuje, že vymezování a dosahování cílů jim prospívá. Co ale už není tak zjevné, je, že málokdo to skutečně *dělá*! Neděláme to, protože se na cíle nesoustředíme. Necháváme se rozptýlit něčím jiným. A když už se do toho pustíme, nedotáhneme to do konce – ztratíme cíl ze zřetele a zůstaneme na půli cesty.

Někteří manažeři podobné rady odmítnou mávnutím ruky: „Tohle jsme se učili na obchodní škole." Proč to ale potom *nedělají*?

Je důležité, abychom věci dělali cílevědomým organizovaným způsobem. Nestačí, abychom si jednoduše řekli, že dosáhneme svých cílů. Musíme vědět, přesně vědět, jak to učinit. Nejprve si musíme uvědomit, co je naším cílem, jednoznačně jej na počátku vymezit a často si ho průběžně připomínat.

Co je naším cílem, když jdeme do obchodu? Pokud si to ujasníme předem, nebudeme plýtvat penězi na věci, které nepotřebujeme, ale které nám během nákupu padnou do oka. Co je naším cílem, když s rodinou rozebíráme společné plány na prázdniny? Dokázat si, že máme pravdu? Potrestat je za nějakou dávnou křivdu, jíž se na nás dopustili? Nebo se společně rozhodnout, kam pojedeme na prázdniny, abychom si to užili všichni?

Kolikrát jste přišli na jednání a zeptali se druhé strany, co nemají, ale na konci vyjednávání by to mít chtěli? Pokud jste to dosud nikdy neudělali, zkuste to. Je to velmi účinné. Lidé vám sice někdy budou lhát nebo vám to odmítnou říct, ale to jsou výjimky – většinou vám to poví. Rychle tak zjistíte, jestli mají o vyjednávání všechny strany stejnou představu a jestli se jejich cíle shodují. I malá rozdílnost cílů může znamenat velké potíže.

Sepište si své cíle a připomínejte si je. Požádejte i přátele nebo kolegy, aby vám je připomínali, a to nejenom na začátku, ale i v průběhu celého procesu.

Nemít cíl je jako nasednou do auta a nevědět, kam chceme jet. A stejně tak v průběhu vyjednávání – nehlídat si své cíle je jako nedívat se do mapy. Lidé jsou během vyjednávání nebo kampaně často rozptýlení, dostávají nové informace apod. Pokud si své cíle čas od času nepřipomenete, zvyšujete pravděpodobnost, že jich nedosáhnete, a to bez ohledu na to, jak dobře znáte druhou stranu.

Znal jsem manažerku, která se stala viceprezidentkou pro firemní strategii v jedné z předních amerických společností. Hned první den poslala všem zbylým dvanácti lidem ve vedení firmy zprávu, v níž je žádala, aby další den přišli na schůzi a aby s sebou přinesli seznam firemních cílů tak, jak je vidí.

Když její zprávu dostal výkonný ředitel společnosti, zavolal si ji a řekl jí: „Počkejte chvíli, jste tady teprve den. My tady pracujeme léta – víme, jaké má naše společnost cíle."

„Dobře," odpověděla nová viceprezidentka. „Chtěli jste po mně, abych vypracovala novou firemní strategii. Slibuji vám, že ta schůzka by tomu hodně pomohla, a bude krátká, nebojte se."

Výkonný ředitel schůzi povolil.

Zbylých dvanáct pracovníků ve vedení firmy se další den dostavilo a přineslo s sebou seznam firemních cílů. Viceprezidentka je jeden po druhém napsala na tabuli. Dvanáct manažerů vidělo, že firma nemá ani jeden, ani dva, ani tři, nýbrž celých čtrnáct různých cílů, z nichž většina nešla dohromady. Byli zaražení.

Čím jsou vaše cíle určitější, tím lépe. „Chtěl bych jet do Chicaga" je lepší než „Chtěl bych jet do Ameriky". „Zkusme dostat člověka na Měsíc" je lepší než „Pojďme prozkoumat vesmír". „Chci vystudovat vysokou školu" není tak dobré jako „Během psaní téhle knihy chci mít přinejhorším dvojky".

Lidé si velice často myslí, že svých cílů mohou dosáhnout jen na úkor ostatních. Pokud nechcete, aby vám druzí dávali méně, musíte kromě na své cíle myslet i na ty jejich. Pokud dosažením aktuálních cílů poškodíte dlouhodobý vztah, nepovedete si dobře. *Jak vyjednat víc* zahrnuje všechny cíle všech relevantních osob a období.

Jakmile si uvědomíte své cíle, je důležité, abyste se neustále sami sebe ptali: „Posouvá mě to, co dělám, blíž k mým cílům?" Na světě je spousta lidí, kteří to nedělají. Nechají se unést city, nechají se rozptýlit podružnostmi nebo na své cíle zkrátka přestanou myslet. Týká se to vás i lidí, na nichž vám záleží.

Otec Angely Arnoldové měl mrtvici a chtěl z nemocnice odejít dřív, než byla jeho léčba u konce. Angela, která nyní pracuje jako poradkyně, se ho zeptala, na co se doma nejvíc těší. „Na procházky s Ringem," odpověděl (Ringo byl jeho pes). „Jestli z nemocnice odejdeš teď," řekla mu Angela, „nebudeš s ním moct chodit." Připomněla mu, že když léčbu dokončí, bude moct chodit sám, bez pomoci. Pak by procházky se psem připadaly v úvahu. Jinými slovy, Angela svému otci vysvětlila, že tímto způsobem svých cílů nedosáhne, a přesvědčila ho, aby v nemocnici zůstal.

Navrhuji novou definici soutěživosti coby schopnosti dosahovat cílů. To se zásadním způsobem liší od obvyklého pojetí obchodního myšlení, které je staré již několik století. Filozofie Adama Smithe (1723 – 1790) je dodneška nejvlivnější ekonomickou teorií. Smith, jenž bývá často označován za otce moderní ekonomie, viděl v soutěživosti snahu o maximalizaci vlastního zisku. Jeho následovníci ji tak spojovali se zvyšováním moci nad našimi protivníky, se strategií „vítěz bere vše", s bezohledností; někteří ji později začali označovat jako „ekonomický darwinismus".

Dnes toto myšlení ti „nejsoutěživější" lidé nahrazují postojem Johna Nashe, matematika z Princetonské univerzity, který v roce 1994 dostal Nobelovu cenu a o němž byl natočen film s názvem *Čistá duše*.

Nash pomocí matematiky dokázal teorii švýcarského filozofa Jean-Jacquese Rousseaua, který v roce 1755 prohlásil, že když obě strany spolupracují, téměř vždy z toho obě těží, takže každá z nich dostane víc, než by dostala sama o sobě. Typickým příkladem je situace se čtyřmi lovci – sám by každý z nich ulovil jen králíka, dohromady ovšem mohou ulovit jelena.

Dnes spolu chytří lidé spolupracují, a to i ti soutěživí. Vezměme si například počítač PowerBook, který vzniknul spoluprací mezi společnostmi IBM, Apple a Motorola, nebo strategická spojenectví, jež uzavírají farmaceutické firmy za účelem společného marketingu a výzkumu. Studie ukazují, že lidé v prostředích zaměřených na spolupráci dělají svou práci v devadesáti procentech případů lépe než lidé v prostředí tradičním, soutěživém. Jinými slovy, vzájemné srovnání nevede ke zlepšení výkonu.

Můžete skepticky namítnout, že v některých situacích není možné, aby si všechny strany přilepšily, a že jedna musí prohrát a jedna vyhrát. Kdybych se zeptal na příklad, mnoho lidí by přišlo s bojem o území, na což bych odpověděl: „Dobře, pokud je pro vás půda důležitá, vezměte si Kongo, já si beru Japonsko." Jinými slovy, každá země má jinou hodnotu. Je spousta různých způsobů, jak jednotlivé země navzájem poměřovat – neupínejte se jenom k jednomu.

Znovu opakuji: Zapište si své cíle a často se k nim vracejte.

VY – VÁŠ PŘÍSTUP, VAŠE DŮVĚRYHODNOST, TRANSPARENTNOST

Přístup, s nímž na vyjednávání přicházíte, má přímý dopad na výsledky, jichž dosáhnete. Pokud přijdete s tím, že to bude nepříjemné a složité, druhá strana vám vaše přání splní a dostanete méně. Studie ukazují, že nepřátelští vyjednavači uzavírají ve srovnání se svými kooperativnějšími a příjemnějšími protějšky jen poloviční počet dohod; z těch, co uzavřou, potom mají jen zhruba poloviční zisk. Pokud jste nepříjemní, očekávejte, že dosáhnete jen čtvrtiny toho, co by bylo možné, kdybyste se chovali jinak.

Pokud máte špatnou náladu, není to ideální chvíle k vyjednávání. I v případě, že jste nejlepším firemním vyjednavačem, nemusíte být v daném okamžiku tím pravým – vyberte raději někoho, kdo s druhou stranou dokáže navázat vztah.

Nechceme tím říct, že byste se měli snažit stát se někým jiným. Většina lidí nedokáže tak dobře předstírat – druhá strana to odhalí a nebude vám věřit. Důvěryhodnost je přitom tím nejcennějším, co v jednání s druhým člověkem máme. Pokud nám lidé nevěří,

těžko je o něčem přesvědčíme. Důvěryhodnost je důležitější než zkušenosti, známosti, inteligence, jmění nebo atraktivní vzhled.

Místo předstírání byste měli knihu *Jak vyjednat víc* využít k tomu, abyste byli *lepší verzí sami sebe*. Nepřipravujte si žádné zvláštní věty nebo proslovy; strategie a nástroje uvedené v této knize by se měly stát vaší součástí, ať už jste kdokoliv.

Lidé většinou ocení, pokud s nimi ostatní jednají na rovinu, ať už si pod tím představíme cokoliv. To by nám mělo pomoci, abychom nemuseli předstírat, že jsme někým jiným.

Jinými slovy – pokud jste někdy příliš agresivní, upozorněte na to druhé hned na začátku. „Pokud budu příliš útočný, upozorněte mě na to." Co se potom stane? Měníte očekávání protistrany; stáváte se opravdovějšími, důvěryhodnějšími; nemusíte nic předstírat, nemusíte se chovat způsobem, který je pro vás nepřirozený. Můžete se plně soustředit na dosahování svých cílů.

Jestliže jste naopak příliš smířliví a dáváte ostatním moc, upozorněte je i na to – možná budete muset některé body dohody projít vícekrát. V takovém případě by vás měli varovat, pokud se pro vás dohoda začne stávat příliš nevýhodnou. Zodpovědnost je v tomto případě na nich a vy si ponecháváte únikovou cestu pro případ, že by zneužili vaší velkorysosti. Opět se můžete chovat přirozeně a nemusíte si na nic hrát.

Pokud jsem v cizí zemi a neznám příliš dobře danou kulturu, většinou se hned na začátku omluvím: „Možná řeknu něco nevhodného. Rád bych vaši kulturu poznal blíž. Mohl byste mne prosím upozornit, kdykoliv udělám nějakou chybu?" Každý možný konflikt jsem tak proměnil v příležitost ke spolupráci – protistrana je nyní v roli mého poradce. Zbavil jsem se také napětí, jež by ve mně mohly vyvolávat kulturní odlišnosti a případné chyby. Mohu být sám sebou.

Ti nejlepší vyjednavači často říkají zcela zjevné věci. Pokud se s druhou stranou nemůžete dohodnout, můžete klidně říct: „Zdá se, že se nikam neposouváme. Čím to je?" Nebojte se, řekněte to. Vy si to myslíte, oni si to myslí, je to jako třísetkilová gorila, která sedí na jednacím stole. Pojmenujme to, abychom mohli vyjednat slušnou dohodu. Pokud máte špatnou náladu, řekněte jim to. Možná vám díky tomu odpustí věci, jež by jinak neodpustili.

Otevřené transparentní jednání znamená, že byste tyto strategie a nástroje měli s druhou stranou *sdílet*. Čím víc lidí o nich bude vědět, tím snadněji se nám všem bude vyjednávat. Nejsou totiž zaměřeny na to, abychom někomu ublížili a sedřeli ho z kůže. Jsou určeny k tomu, abychom všichni vyjednali víc. Rozdávejte proto kopie svého seznamu – manželce či manželovi, dětem, přátelům i obchodním partnerům.

Většině lidí se takový krok může zdát hloupý. Většina vyjednavačů si myslí, že by se otevřenému jednání měla za každou cenu vyhnout; to však povede k nedostatku vzájemné důvěry. Neznamená to, že musíme druhé straně říct všechno – řekněme tolik, abychom stále dosáhli svých cílů a aby se s námi druhá strana cítila dobře. Pokud se vás zeptají na něco, co odhalit nechcete, odpovězte: „Tohle vám zatím říct nemohu."

Dobří vyjednavači nejsou nikdy s ničím spokojení – ani se svým výkonem, ani s výsledkem jednání, ani s procesem jako takovým. Neznamená to, že by byli neustále nešťastní nebo že by byli neúspěšní; chtějí se jen pořád zlepšovat, chtějí získat víc.

I při oslavě uzavření dohody byste se měli sami sebe ptát: navázal jsem tak přátelský vztah, jak to jen šlo? Obchodoval jsem s věcmi nestejné hodnoty? Mohli jsme k dohodě dojít snadněji nebo rychleji? Pomocí těchto otázek se dobří vyjednavači stávají ještě lepšími.

Mí nejlepší studenti vždy chtěli, abych je kritizoval – chápali, že se z každé chyby mohou poučit, a stejnou chybu udělali znovu jen výjimečně. I já mám kritiku rád. Pokuste se o to také.

MALÉ KRŮČKY

V naší fantazii většinou velké a odvážné kroky vedou k triumfálním úspěchům. Ve skutečnosti však podobné tahy druhou stranu vystraší – chcete příliš, jdete dopředu moc rychle. Malé krůčky zaručí lepší výsledek, obzvlášť tehdy, pokud si obě strany na začátku příliš nedůvěřují.

Postup krok za krokem je pro druhé příjemný – mohou se v klidu rozmyslet, mohou zvážit, zda jsou skutečně nakloněni tomu, na čem jste se zatím dohodli, a pak můžete pokračovat ve vyjednávání. Každý krok je záchytným bodem, k němuž se můžeme vrátit, pohyb vpřed je tedy méně riskantní.

Pokud budu šetřit a budu každý den odkládat stranou dolar, budu mít za rok víc než tři sta dolarů. Bude to příjemné, jednoduché šetření, které mě v mém běžném životě nijak neomezí. Jen jeden dolar denně!

Ve vyjednávání mi nejde o to, abych za rok našetřil na dům. Postupuji po malých krůčcích, pomalu, ale rozhodně. Funguje to ve vyjednávání a funguje to i v životě. Díky pár drobným vylepšením můžete být mnohem úspěšnější.

Nenechme se však tímto příkladem unést. Ve vyjednávání jsou dvě strany, ne jedna, a musíme myslet na obě – očekává se, že obě strany dnes něco dostanou, i zítra, i za měsíc. Budujte dlouhodobé vztahy.

Nebuďte ovšem hamižní. Pro druhou stranu to bude odpudivé, nebude vám tolik věřit a z dohody budete nakonec mít méně. Pokud si řeknete o drobný přídavek, většina lidí si toho ani nevšimne. Váš návrh pro ně bude stravitelný. Pokud chcete víc, vždy si o to můžete říct příště. Jak opakuji svým studentům: „Každý strop můžete proměnit v základ dalšího patra."

Jan Carlson, legendární výkonný ředitel evropské letecké společnosti SAS, jednou řekl: „Mezi úspěchem a selháním je rozdíl dva milimetry." Jinými slovy, je to něco zdánlivě zcela nepodstatného. Jedna formulace. Pohled. Malé gesto. Účinné nástroje mohou být nenápadné, a přesto velice dobře fungují.

Tato kniha se jmenuje *Jak vyjednat víc*, nikoliv *Jak shrábnout všechno*. Žádná strategie ani vyjednávací nástroj nefungují vždy. *Strategie a nástroje však zvyšují šanci na úspěch!* Nejsou tu proto, abyste se díky nim stali dokonalými. Jsou tu proto, abyste se každý den stali o trochu lepšími.

Začněte s jednoduchými věcmi a postupně se propracovávejte k těm složitějším. Pokud svou úspěšnost v jednání s ostatními dokážete zvýšit jen o pár procent, budete mnohem úspěšnější! Každý, kdo vám bude tvrdit, že ta a ta strategie nebo nástroj fungují vždy a za všech okolností, z vás dělá hlupáky. Opět – to, oč usilujete, je jednou za čas jeden bod navíc!

„Než jsem začal chodit na váš kurz, moje taktika zabírala zhruba v polovině případů. Myslel jsem si, že jsem opravdu dobrý vyjednavač," řekl mi Gerald Singleton, můj bývalý student z University of South California. „Ale teď, když používám vaše nástroje, uzavřu dohodu ve třech případech ze čtyř. Považuji to za neuvěřitelné zlepšení, a navíc mám návod, jak se zlepšovat dál celý život."

VŠE ZÁLEŽÍ NA KONKRÉTNÍ SITUACI

Celý můj kurz o vyjednávání lze shrnout do tří velkých otázek:

1. Jaké mám cíle?
2. S kým jednám?
3. Čím nebo jak druhou stranu přesvědčím?

Každé vyjednávání je specifické, každá situace je jiná. Pokaždé totiž jednáme s jinými lidmi. Nebo s těmi samými lidmi, ale v jiný den. Nebo za jiných podmínek, za jiných okolností, o něčem jiném. Nebo máme jiný cíl. Jinými slovy, pokaždé bych si měl tyto tři otázky položit znovu.

Třetí otázka je závislá na odpovědích u prvních dvou, a právě proto potřebujeme Seznam. Z něj vybíráme jednotlivé nástroje – podle situace, podle našich cílů a podle toho, s kým jednáme. Ve dvou identických jednáních (stejné téma, stejná fakta) můžeme postupovat rozdílně; změnily se cíle, změnili se lidé, případně obojí. Neexistuje žádný univerzální návod, který by bylo možné použít vždy a všude.

Pokud vám někdo řekne, že o nemovitostech jedná vždy tak a tak, nevěřte mu. Takový člověk může znát různé taktiky, které v případě nemovitostí někdy víceméně fungují; může mít v tomto oboru bohaté zkušenosti. Dokud si však jasně neuvědomíme své cíle a osoby, kterých se toto konkrétní vyjednávání týká, nemůžeme se rozhodnout, jaké vyjednávací nástroje použít.

Právě tito lidé a jejich přístup a jednací styl jsou ve vyjednávání tím nejdůležitějším (představují více než devadesát procent toho podstatného). Zbylých méně než deset procent tvoří podstata vyjednávání, fakta a naše zkušenosti. Pro většinu lidí to může být velice překvapivé zjištění.

OTÁZKA MOCI

Pokračujme dál. Definujme moc jako schopnost dosáhnout svých cílů, kdykoliv budeme chtít. Potřebujeme tedy tolik moci, abychom dosáhli svých cílů – víc ne. Pokud po ní bažíme jen kvůli moci samotné, bude nám téměř vždy k ničemu – jak jsem již vysvětlil, může nám to dokonce uškodit. Pokud druhá strana svou moc zneužívá, má cenu se tomu bránit jen tehdy, pokud to zároveň zvyšuje naši šanci na dosažení našich cílů.

Ačkoliv vám nástroje představované v knize *Jak vyjednat víc* dávají větší moc, musíte jich užívat opatrně. Síla a moc jsou totiž daleko křehčí, než bychom předpokládali. Pokud to s jejich užíváním přeženeme, můžeme o ně přijít. Pokud budeme působit příliš agresivním dojmem, druzí si budou myslet, že je to neopodstatněné, čímž se sníží naše schopnost dosáhnout cílů. Lidé vždy nesnáší, když se nad nimi někdo pokouší prosadit mocí; budou takovému člověku škodit a snažit se zvrátit rovnováhu sil.

Mezi mocí a vyjednávacími schopnostmi existuje určitý vztah. Pojďme si to ukázat na příkladu. Ženy jsou většinou lepšími vyjednavači než muži. Více naslouchají, získají proto víc informací. A lepší informovanost vede k tomu, že druhou stranu snadněji přesvědčí a dosáhnou lepšího výsledku. Ženy se také snaží daleko víc než muži, aby si osvojily nástroje v knize *Jak vyjednat víc*. Je to tím, že stále žijeme ve světě ovládaném muži. Ženy mají méně moci, a to se často obrací proti nim.

Pokud jste v pozici síly, vaším nejoblíbenějším vyjednávacím nástrojem je baseballová pálka (obrazně řečeno). Jak jsme si již řekli, takové chování může vyprovokovat

odplatu. Pokud máte moci méně, naučíte se používat nástroje, které jsou jemnější, méně zřetelné a pro osoby v pozici síly někdy dokonce zcela neviditelné. Odplata tady příliš nehrozí. Ženy tvoří zhruba třicet procent mých studentů, zároveň však představují převážnou část premiantů. Jemnější nástroje jsou ve výsledku účinnější.

Z tohoto důvodu většinou malé země (například Švédsko, Švýcarsko nebo Maltu) považujeme v oblasti řešení sporů za lepší vyjednavače než ty velké. A z tohoto důvodu jsou děti lepšími vyjednavači než dospělí. Děti tyto nástroje obvykle ztrácí s věkem – vyrostou a dostanou baseballovou pálku, sílu a moc. Dobří vyjednavači pozorně sledují druhou stranu, protože díky tomu dosáhnou efektivněji splnění svých cílů. Studie ukazují, že slabší strany jsou většinou kreativnější než ty silnější.

Moc sama o sobě je komplikovaný pojem. Lidé jsou rádi, když mají moc; když ji od vás dostanou nebo když jim jejich moc potvrdíte, budou se cítit dobře a odmění vás. To můžeme vidět u dětí. Hlavní je, abychom si uvědomovali dlouhodobé důsledky užití – a především zneužití – moci.

JAK STRATEGIE A NÁSTROJE POUŽÍVAT

Nestačí, že o strategiích a nástrojích víme – musíme je také umět používat. Pokud to nedokážeme, k ničemu nám nejsou. Toto je velice důležité! Na světě je spousta myslitelů, kteří jsou (alespoň teoreticky) skvělými vyjednavači, neboť jsou obeznámeni se všemi zásadami, četli knihy a navštěvovali kurzy. Můžete si s nimi o vyjednávání dlouze a učeně pohovořit. Existuje však jen poměrně malý počet lidí, kteří jsou skutečně dobrými vyjednavači a kteří své schopnosti dovedou zhodnotit ve skutečném světě.

Řekněme, že vyjednáváte v plné restauraci, kde sice nemáte rezervaci, ale chtěli byste se tam najíst. Co uděláte? Jak vyjednávání začnete, jak si nakloníte zrovna tohoto číšníka v této konkrétní situaci?

To, že znáte pravidla a zásady vyjednávání, ještě automaticky neznamená, že dokážete dobře vyjednávat. Je to stejné jako myslet si, že po přečtení dvaačtyřiceti knih o tenise porazíte světového šampiona.

Hlavním záměrem této knihy je pokročit od teorie k praxi. Předkládá vám strategie, rozebírá každý krok, ukazuje vše na příkladech, které (s trochou cviku) fungují ve skutečném světě. Tato kniha je jako první hodina tenisu. Abyste se zlepšili, musíte tyto nástroje používat a procvičovat je.

Rayenne Chenová, žena, o níž jsme mluvili na začátku knihy a která přiměla piloty, aby se vrátili, měla svůj Seznam – z něho vycházela. To však nestačilo. Onen seznam měla velice dobře osvojený díky praxi - *vědomě o to usilovala*.

Tytéž nástroje lze použít v řadě zcela rozdílných situací. Nemusíme proto trénovat s něčím důležitým, kde by nás případný úspěch hodně stál; můžeme začít drobnostmi.

Běžte do obchodu s oblečením, který nikdy nemá žádné slevové akce, a požádejte vedoucího o slevu. Pravděpodobně budete odmítnuti. Zeptejte se, jestli mají nějaké osobní nákupní poradce (někoho, kdo by se věnoval jenom vám). Takoví lidé totiž obvykle pracují za provizi z prodeje – dostanou zaplaceno jenom tehdy, pokud si něco koupíte. Budou se tedy snažit, abyste uzavřeli dohodu. Požádejte je o vizitku. Zeptejte se vedoucího nebo svého osobního nákupního poradce, jestli obchod neposkytuje nějaké věrnostní výhody nebo slevy.

Nezáleží na tom, zda předmět, na nějž dostanete slevu, stojí dolar. Nacvičíte si to na dolaru, trénujete však na desetitisícové a stotisícové částky – proces bude pořád tentýž. Dřív jsem si své schopnosti procvičoval pořád, v každé situaci. Mí přátelé se mi nejprve smáli, pak s tím ovšem přestali – potřebovali pomoct a já jsem dokázal vyjednat něco, na co by sami nedosáhli.

Dobrým vyjednavačem se člověk nerodí, dobrým vyjednavačem se stává. Dokonalosti lze dosáhnout cílevědomostí a tréninkem. Učil jsem lidi, kteří byli na začátku příšernými vyjednavači, ale za jediný semestr se dokázali výrazně zlepšit. Jinými slovy, vytvořit si seznam nestačí. Musíte ho používat, znovu a znovu, a učit se ze svých chyb. Není těžké se tomu naučit.

Wei-Wei Wangová, drobná žena z mé třídy na University of South California, byla zprvu velmi bázlivá. Většině vyjednávání se vyhýbala a málokdy dosahovala svých cílů.

Doporučil jsem jí, aby nejdřív absolvovala kurz komunikace a sebeprezentace, aby byla sebejistější. „Ne, pane profesore," odpověděla. „Chci chodit sem. Já to zvládnu."

„Dobře," řekl jsem. Následujících dvanáct týdnů jsem ji neustále stavěl proti třídnímu surovci – nelítostnému vyjednavači, který byl čtyřikrát větší než ona a který se ohleduplností vyrovnal řeznickému sekáčku. Wei-Wei však byla důsledná a nástroje si osvojila velice dobře. Poslední hodinu kurzu měla s tímhle mužem vyjednávat před celou třídou. Rozdrtila ho a všichni jí tleskali, dokonce i surovec sám.

Neuvědomila si, jak moc se zlepšila. V půlce kurzu mi napsala: „Pane profesore, jsem dost rozčarovaná. Udělala jsem všechno, co jste mi řekl. Naučila jsem se vyjednávací nástroje, procvičuju je. Na vyjednávání se vždycky nachystám. Než si však stihnu procvičit všechno, druhá strana souhlasí. Jak mám trénovat víc?"

Pokud jste trénovali a poctivě se připravili, druhá strana to pozná a dá vám víc, bez ohledu na to, v jaké pozici vyjednávání začíná.

Musíte se samozřejmě vědomě *rozhodnout*, že budete vyjednávat. Studie ukazují, že lidé většinou mají dojem, že vyjednávají zhruba čtrnáct hodin týdně. Ve skutečnosti každý z nás vyjednává více než čtyřicet hodin týdně, jen si to neuvědomujeme. Čím víc (vědomě) používáme vyjednávací nástroje, tím víc dostaneme.

Těmto nástrojům se však nenaučíme jenom tak. Proto některé myšlenky v této knize opakuji v různých situacích a kontextech, abyste lépe pochopili, co se po vás chce. Zjistil jsem, že když svým studentům předložím novou myšlenku, k níž se později vrátím a zopakuji ji v jiné situaci, naučí se toho víc. Kniha *Jak vyjednat víc* se v tomto směru podobá semináři nebo kurzu. Rozebíráme svoje chování, analyzujeme minulé chyby a zlepšujeme se. Vše rozložíme a zase složíme.

Je to jako učit se novému sportu. Abychom se posunuli kupředu, rozebíráme každý aspekt své hry, zaměřujeme se na slabá místa a vylepšujeme je. Je to jako učit se hrát na klavír nebo řídit auto.

Různé strategie a nástroje mohou v rozdílných situacích fungovat různě. Použijeme-li však výše zmíněné tři otázky, abychom si utřídili myšlenky, proces bude pro každé vyjednávání stále jeden a týž – ať už chceme slevu v obchodě nebo uzavíráme miliardovou dohodu. Právě proto umí dobří vyjednavači vyjednat cokoliv, a špatní jsou naopak k ničemu vždy a všude.

I ti nejchytřejší, nejschopnější a nejrespektovanější lidé mohou šlápnout vedle, pokud nepoužívají nástroje podobné těm v knize *Jak vyjednat víc*. Vyjednávání je nový a rychle se vyvíjející obor. Správné instinkty nestačí.

Udělejte si tedy Seznam. Noste ho s sebou na každé vyjednávání. Po vyjednávání si vždy uvědomte, co jste udělali dobře a co špatně. Seznam odpovídajícím způsobem upravte. Dělejte to tak často. Vždy si procvičujte jednu konkrétní strategii. Zkoušejte, co to udělá. Poučte se z chyb, pak to zkuste znovu.

INSTRUKTOR POMŮŽE KAŽDÉMU

Kniha *Jak vyjednat víc* je vlastně sledem instruktážních hodin. Je napsaná tak, aby z každého udělala lepšího vyjednavače, a to bez ohledu na jeho počáteční úroveň. Instruktáž prospěje *každému*. Ve skutečnosti dokonce platí, že čím víc o něčem víte, tím víc instruktora potřebujete, abyste se posouvali dál.

Představte si několikanásobného olympijského vítěze Michaela Phelpse nebo sedminásobného vítěze Tour de France Lance Armstronga. Když Armstrong vyhraje závod, neříká: „Jo, už jsem to všechno perfektně zvládl, už nemusím trénovat!“ To stejné platí

o každém, kdo se snaží o něčem vyjednávat, ať už se jedná o mnohamilionovou smlouvu nebo o čistírnu oděvů, která odvedla nekvalitní práci.

Ilan Rosenberg je zkušený právník z Filadelfie, jenž se zúčastnil mého kurzu, aby zlepšil svou schopnost vyjednávat. Hned po první hodině jel do Mexika, kde se snažil pohnout se zdánlivě neřešitelným vyjednáváním. Zkusil použít to, co se naučil – nezačal podmínkami dohody, místo toho se snažil druhou stranu lépe poznat. Zjistil, co by si přála, v co doufá, čeho se bojí. Po počátečním překvapení se druhá strana uvolnila a všechno mu řekla. Výsledek? „Dohoda byla uzavřena," řekl Ilan. „A pro mou společnost měla cenu dvaceti milionů dolarů."

Čím lépe si vyjednávací metody osvojíte, tím snáz můžete trénovat sami sebe – stačí jen používat je v praxi a posléze analyzovat, jaký byl výsledek. Budete se zlepšovat každý měsíc, každý rok.

Abyste však dosahovali svých cílů, budete muset zároveň pomáhat i ostatním – i oni se musí zlepšovat.

To vám může na první poslech jít proti srsti. Ve skutečnosti je to však zcela logické – pokud si druhá strana nepovede dobře, pravděpodobně s vámi dohodu neuzavře, nebo se ji později pokusí změnit nebo se z ní nějak vyvlíknout. Víc můžeme vyjednat jedině tehdy, pokud je náš protějšek přiměřeně spokojený.

A právě od toho jste tu vy – většina lidí neví, jak si určit své cíle nebo jak jich dosáhnout. Neví, jak naslouchat, jak zjistit, co se druhým honí hlavou. Obvykle chtějí buď vyvolat konflikt, nebo vám v ničem nevyjít vstříc – jejich přístup je zkrátka špatný.

Musíte jim pomoct, aby si vymezili cíle, uspokojili své potřeby a získali víc. Většina „tvrdých" vyjednavačů se řadí k těm nezkušeným – jednají tvrdě, protože nic jiného neznají. Dokud se ovšem nade vši pochybnost neukáže, že s druhou stranou ztrácíte čas, měli byste se jí snažit pomoct. Neriskujte příliš! Dělejte malé kroky, postupujte obezřetně – uvidíte, jak to dopadne. Zeptejte se: „Chcete uzavřít dohodu, s níž bychom mohli být spokojení všichni?" Pokud odpoví „ano", navrhněte, jak by toho bylo možné dosáhnout.

Již zesnulý slavný sportovní agent Bob Woolf většinou druhé straně při vyjednávání řekl jednu věc: „Je něco, o čem odmítám vyjednávat. *Požaduji*, abychom uspokojili vaše zájmy." Když na to jeho protějšek reagoval překvapeně, Bob dodal: „Důvodem, proč musíme uspokojit vaše zájmy, je to, že kdybychom to neudělali, neuspokojili byste pak vy ty mé. A já jsem dost sebestředný chlapík. Chci, aby moje zájmy byly uspokojené."

VYTRVALOST

Vyjednávání končí ve chvíli, kdy řekneme, že končí; dřív ne. Je zcela lhostejné, kolikrát vás druhá strana odmítla, kolikrát s vámi nesouhlasila, kolikrát se urazila nebo rozčílila. Ptejte se a žádejte, neztrácejte ze zřetele své cíle (aniž byste jimi svému protějšku mávali před očima). Vytrvalost je ve své podstatě dlouhodobým cílevědomým úsilím, při němž se snažíme dosáhnout svých cílů.

Pokud vaše vytrvalost není druhé straně po chuti, řekněte například: „Já se jenom snažím dosáhnout svých cílů. Mohl bych to podle vás činit nějakým lepším způsobem?" Někteří lidé vám nebudou chtít pomoct, ale většina ano, dokonce víc, než byste si mysleli. Nechají vás, abyste se dál pokoušeli o uzavření dohody, a nakonec vám dají to, co potřebujete.

Na první hodině mého kurzu se studenti snaží o něco vyjednávat – zkusí to jednou, dvakrát, třikrát, a pak se vzdají. Na konci kurzu se ptají neustále znovu a znovu, s tím, že nabídku pokaždé trochu změní.

Diego Etcheto potřeboval změnit datum svého letu z Filadelfie do Miami. Zmeškal předchozí den svůj let kvůli bouři – nemohl se dostat na letiště. Požadoval, aby mu jeho dopravce odpustil poplatek sto padesát dolarů, který se na změnu data letu obvykle vztahoval. Volal jim třináctkrát. Jeho letecká společnost mu dvanáctkrát odpověděla ne, potřinácté svolila. Trvalo to devadesát minut, ale nakonec mu poplatek odpustili. „Buďte slušní, ale vytrvalí," prohlásil tehdy Diego, který dnes pracuje v rodinné potravinářské firmě ve státě Washington. „Když vás odmítnou, zeptejte se, proč to udělali. Byl jsem připraven vyjednávat třeba celý den."

Známá kniha doktora Seusse *Green Eggs and Ham* (Zelená vejce se šunkou, v češtině dosud nevyšlo) je jedním z nejlepších děl na téma vytrvalost – to si alespoň myslí Jack Callahan, jeden z mých newyorských studentů. Souhlasím s ním. Po více než stovce klidných nabídek a odmítnutí jsou zelená vejce se šunkou konečně snědena (a s radostí!). „Dnes večer jsem ten příběh svému vytrvalému synovi musel přečíst sedmkrát," řekl Jack.

Z vytrvalosti se rodí sebedůvěra – přesvědčení, že to dokážeme. Když se studentů zeptám, co si z kurzu odnesli, sebedůvěra bývá na prvním místě. Tim Essaye si díky vyjednávacím nástrojům při firemním jednání přišel na bonus v hodnotě pětadvaceti procent. Sebedůvěra, kterou díky kurzu získal, mu doslova změnila život.

Colleen Sorrentin se odvážila říct svému manželovi Bobovi, že jí slíbil, že půjde nakupovat, aby se ona mohla učit. „Konečně jsem se jednou nenechala pohltit city a nepohádali jsme se," řekla mi potom. Dnes od jejího kurzu uplynulo víc než deset let – Bob podle

Colleen pořád chodí nakupovat. „Dřív jsem se cítila provinile, kdykoliv jsem druhé o něco žádala," svěřila se mi Colleen, která dnes pracuje jako výkonná ředitelka v rodinné makléřské společnosti Wall Street Access. „Dokážu si teď zařídit věci, které mi pomáhají, abych byla silnější."

MUSÍTE VZÍT V ÚVAHU I HLUBŠÍ MOTIVACI

Mnohé zásadní věci lidé nedělají pro peníze ani kvůli nějakým racionálním výhodám, nýbrž kvůli tomu, jak se u toho cítí. Psychický a citový zisk proto musíme brát během vyjednávání v úvahu.

Matka Sharon Walkerové umírala na rakovinu prsu. Ačkoliv Sharon, která v té době chodila na můj kurz, plánovala rodinu, uvědomila si, že její matka pravděpodobně zemře dřív, než se jí narodí první vnouče. Sharon proto matku chtěla přimět, aby na kazetu namluvila několik dětských knih – její dosud nenarozená vnoučata by ji tak znala aspoň z přehrávače.

„Vzpomínka na to, jak během čtení pohádek měnila hlasy, patří k těm nejkrásnějším chvílím mého dětství," řekla Sharon. Chtěla to předat i svým dětem.

Nevěděla ale, jak o to matku požádat. Její nemoc celou rodinu hodně rozrušila a Sharon věděla, že její sestra a její otec by byli proti, kdyby to matku mělo nějak zatěžovat nebo stresovat. Proto jsme si na hodině ono vyjednávání zkusili – s obrácenými rolemi, takže Sharon představovala svou matku a snažila se zjistit, jak se nemocná cítí a o čem přemýšlí. Jiní studenti dostali roli Sharon samotné, aby se u vyjednávání mohla pozorovat. Nejvíc ze všeho se Sharon bála toho, aby svou matku nerozrušila ještě víc, nebo aby před svou rodinou nepůsobila sebestředně.

Díky obrácení rolí si Sharon uvědomila, že její matka by pravděpodobně v životě svých dosud nenarozených vnoučat ráda hrála nějakou roli, ačkoliv je nejspíš nikdy neuvidí. Uvědomila si také, že si to její matka tajně přeje, že jim pohádky nahrát chce. Pochopila však zároveň i to, že se bojí a že je velice smutná. Její matka žila v Kalifornii (na opačné straně Spojených států) a Sharon věděla, že by za ní měla jet.

Sharon dále pochopila, že když pojede do Kalifornie a stráví nějaký čas se svou matkou, dodá jí sílu, aby pohádky nahrála. Připomene jí ty krásné časy, kdy byla Sharon malá a ona jí četla. Mluvily by spolu o tom, jak je to všechno nespravedlivé, ale zároveň i o tom, že matka může rodině zanechat zvláštní dědictví. „Ať to dopadne jakkoliv, budeš svým vnoučatům předčítat," řekla by Sharon. „Chceš přece, aby znala tvůj hlas, nebo ne?"

Snažila se Sharon matku nějak zmanipulovat, chtěla ji využít? Když tento příběh na mých kurzech rozebíráme, někteří studenti se k tomuto názoru přiklánějí. Ve skuteč-

nosti to tak ovšem samozřejmě nebylo. Snažila se Sharon ve vyjednávání *vyhrát*? A pokud by se její matka k nahrání pohádek uvolila, *přišla* by tím o něco? Určitě ne. A měli bychom o této situaci vůbec uvažovat v termínech prohry a výhry? Ne. Tyto pojmy jsou v podobných vyjednáváních irelevantní. Nevystihují situaci, neznázorňují, co se skutečně děje. Nedokážou pojmout citovou zátěž podobných jednání, nedokážou obsáhnout další věci, které jsou důležité, ale nelze je jednoduše zaškatulkovat.

Když dáte milované osobě dárek, kdo z vás z toho má víc? Když vám prodavačka v obchodě dá slevu, protože jste v daný den prvním, kdo se k ní choval pěkně, kdo z toho má víc? Podobné úvahy přesahují termíny výhry a prohry a nutí nás, abychom nad lidmi a situacemi uvažovali podrobněji a abychom šli víc do hloubky.

Sharon musela dokončit semestr a do Kalifornie se vrátila příliš pozdě – její matka sice na dohodu přistoupila, ale byla už příliš nemocná. Přišla o hlas. Zemřela, aniž by dohoda mohla být naplněna. Sharon, která dnes pracuje jako strategická poradkyně firem zabývajících se technologiemi v Bostonu, mi řekla, že by bylo skvělé, kdyby se o vyjednávacích nástrojích dozvěděla dřív – mohla by s matkou dohodu vyjednat včas.

To, co se dozvěděla, však nyní předává svým vlastním dětem, dvěma chlapcům a děvčeti ve věku devět, sedm a pět let. Zvláště to, že musíme brát v úvahu city druhých a že se do nich máme pokoušet vcítit. Sharon říká, že z nich díky tomu rostou lepší lidé.

Měli bychom zdůraznit, že Sharon nakonec svého cíle nedosáhla, protože její matka zemřela dřív, než spolu pohádky mohly nahrát. Vyjednávací procesy nejsou vždy dokonalé; neměli bychom to od nich očekávat. Pokud se však jimi budeme řídit, vylepší v mnohých ohledech náš život. Začněte je používat. Neodkládejte to.

ZMĚŇTE SVŮJ ŽIVOT

Často od svých studentů slyším, že jim můj kurz vyjednávání změnil život. Pokud dokážeme účinně vyjednávat, přináší nám to mnohé výhody – sebedůvěru, lepší schopnost řešení problémů, větší kontrolu nad naším životem, víc peněz, klidnější mysl.

„Užitek, který může člověk z tohoto kurzu mít, je v podstatě neomezený," říká Evan Claar, manažer investičních fondů z New Yorku. „Nástroje představují klíč ke všemu, co jsem kdy chtěl, a to nejenom v oblasti obchodu, nýbrž i v mém osobním životě a ve vztazích."

Carol McDermottová (stejně jako mnoho dalších) má s kurzem vynikající zkušenost. Když nástroje uplatnila, stalo se následující:

- v práci jí nabídli o čtyřicet pět tisíc dolarů víc,
- dostala zpátky devadesát dolarů jako odškodnění za chybu, kterou udělala její banka,

- dostala sto dolarů od společnosti Continental Airlines, jež neměla jídlo, které si Carol vybrala,
- dostala dvě stě čtyřicet dolarů v podobě slev od společnosti provozující kabelovou televizi,
- vyjednala „množstevní" slevu osm dolarů během čtyř nákupů květin,
- přesvědčila restauraci, aby ji a její přátele obsloužila, ačkoliv již bylo po zavírací době,
- přesvědčila dva přátele, kteří spolu již čtvrt roku nepromluvili, aby to zkusili znovu,
- přesvědčila svého přítele, aby strávil Den díkůvzdání u ní doma,
- naučila se, že se nemá poddávat emocím ani během vypjatých vyjednávání,
- zlepšila se ve vyjednávání – nenechávala se zatáhnout do nikam nevedoucích debat na nepodstatná témata a zaměřovala se na své cíle.

A to jsou jenom věci, které si poznamenala – ve skutečnosti jich bylo daleko víc! Těchto výsledků dosáhla během svých studií; když začala pracovat na plný úvazek, bylo toho ještě mnohem víc. A podobné příběhy se objevují u většiny mých studentů.

„Kurz o vyjednávání rozdělil můj život na dvě části – před kurzem a po něm," řekl mi Alexei Lougovtsov, jenž nyní pracuje jako obchodník firmy Merrill Lynch v Londýně. „Udělal můj život mnohem šťastnějším a snazším, jsem díky němu úspěšnější v práci i ve vztazích."

Alexei zmínil dvě důležitá vyjednávání, jedno obchodní a jedno osobní. Během ekonomické krize v roce 2009 očekávali investoři od Royal Bank of Scotland (Královská banka Skotska, banka s největším jměním na světě) a od Lloyd's Bank (Lloydova banka, největší britský poskytovatel úvěrů), že pozastaví výplatu dividend. Alexei použil nástrojů, s nimiž se seznámil během kurzu, a přemýšlel, co se oběma stranám honí hlavou a jakým způsobem by bylo možné směnit věci o nestejné hodnotě.

Uvědomil si, že finanční instituce nikdy nepozastaví výplatu dividendy drobným investorům, kteří jsou oporou celé ekonomiky. Uvědomil si také to, že vláda je na investorech závislá (potřebuje jejich politickou podporu), a tak dohlédne na to, aby byla dividenda vyplacena. Doporučil tedy svým klientům, aby do společností investovali. A měl pravdu. Dividenda skutečně vyplacena byla a akciová hodnota stoupla více než pětkrát. Jeho banka vydělala desítky milionů dolarů. „Ke svým závěrům jsem nedošel studováním právních dokumentů a finančních statistik, nýbrž jednoduchou úvahou o tom, co se oběma stranám honí hlavou," řekl Alexei.

Druhé důležité vyjednávání proběhlo mezi Alexeiem a jeho přítelkyní Qin – chtěl ji přesvědčit, aby s ním na týden jela na tábor boxerů. Přítelkyně pracovala na Wall Street a její přátelé si z ní utahovali, že se Alexeiem nechá manipulovat a že nepožaduje třeba dovolenou na plážích Barbadosu. „Představil jsem jí svou vizi," vyprávěl Alexei. „Zeptal jsem se jí, kolik lidí má příležitost trénovat s nejlepšími boxery na světě. Vždyť si to skoro mohla dát do svého životopisu." Vzal ji na boxerský tábor na Floridě, který založil legendární mecenáš boxu Don King. Dřela a potila se vedle světových šampionů, rozšířila si obzory. „Chce vědět, kdy pojedeme zase," řekl mi Alexei.

Jak říká bostonská poradkyně Cindy Greene: „Veškerá setkání teď hodnotím jinak. Vnímám druhé daleko víc než předtím. Můj život se od základů změnil." Pro vás to bude to samé.

2

(Téměř) vždy je to o lidech

Na začátku roku 2008 v Hollywoodu tři měsíce stávkovala Obec spisovatelů. John Bowman, hlavní mluvčí Obce a její současný prezident, se mnou po telefonu vedl rozhovor, který pro nás připravil jeden přední hollywoodský agent. „Poslouchej, co ten chlápek říká," řekl Bowmanovi ten agent, Ari Emanuel. „Dělej si poznámky."

Bylo úterý odpoledne. Bowman měl v úterý ráno domluvenou snídani se zástupci velkých hollywoodských studií, aby mohli probrat svůj spor. Připravil si řadu podstatných bodů a chtěl vědět, v jakém pořadí je má uvést – autorský honorář, základní finanční vyrovnání atd.

Řekl jsem mu, ať tyto body odloží, alespoň prozatím. V nich problém nevězí. Ten problém vězí v tom, že každý je na každého naštvaný a že všichni přicházejí o peníze. „Nezávazně si s nimi popovídej," poradil jsem mu. „Zeptej se jich: ‚Jste spokojení?' Nebudou spokojení a taky to připustí," řekl jsem. „Možná začnou obviňovat Obec spisovatelů." „To je v pořádku," řekl jsem Bowmanovi. „Vyjádři jim svůj soucit," radil jsem mu dál. „Zeptej se jich: ‚Kdybychom museli začít zase od začátku, jaký postup byste zvolili vy?'"

Bowman byl skeptický. Vysvětlil jsem mu, že vyjednávání je o lidech. Uvedl jsem mu některé z příkladů, které jsem zahrnul do této kapitoly a které jednoznačně dokládají, že je to téměř vždy o lidech. Lidé rádi vycházejí vstříc těm, kteří je poslouchají, kteří si jich váží, kteří se s nimi radí. Řekl jsem mu, ať se zbaví těch dvou newyorských jednatelů z Garment Districtu, kteří pro Obec pracovali a kteří tak rádi vyhledávali spory, že pouhá jejich přítomnost přiváděla jinak pohodové vedoucí hollywoodského studia k šílenství.

Během rozhovoru Bowman slíbil, že dá mojí radě šanci. Co v té chvíli mohl ztratit? Výsledek: během pracovní snídaně se strany dohodly, že po měsících neúspěchu obnoví vyjednávání. Bowman nahradil muže z Garment Districtu. Dospět k dohodě se jim podařilo po několika dnech. Stávka skončila téměř okamžitě. „Tento postup stávku spiso-

vatelů vyřešil," prohlásil Ari, jehož život byl předlohou pro seriál *Vincentův svět* od HBO a který je bratrem bývalého šéfa Bílého domu Rahma Emanuela.

O této záležitosti lze říct ještě další dvě věci: zaprvé, že to nebyla žádná věda, a zadruhé, že pokud nevíte, o co jde, jsou tyto dovednosti docela neviditelné.

Od nepaměti chodí lidé vyjednávat vyzbrojení seznamem témat, která chtějí protlačit hned na začátku. Tohle jsou moje témata. Tohle je můj návrh.

Špatně! Pokud s lidmi, se kterými vyjednáváte, nějakým způsobem nenavážete vztah, k žádné dohodě nedospějete. Nebo dospějete, ale nebude to dobrá dohoda. Anebo vám nevydrží. I když druhou stranu nenávidíte, musíte s ní nějak navázat vztah.

Pamatujte si, že vy jste při vyjednávání ta nejméně důležitá osoba. Tou nejdůležitější osobou jsou *oni*. A druhou nejdůležitější osobou je třetí strana významná pro ty, se kterými vyjednáváte. Pokud tohle nepřijmete, nepodaří se vám mnoho lidí přesvědčit. Tato kapitola vám ukáže, jak se soustředit na ostatní a tím dosáhnout svých cílů.

CO SE JIM HONÍ HLAVOU

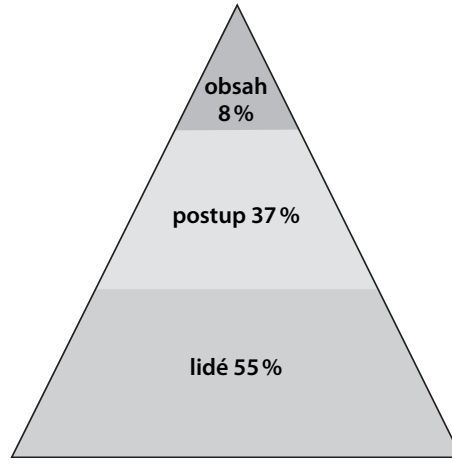
Zaprvé: vlastnosti a pocity lidí, kteří sedí naproti vám, dominují každé druhé části vyjednávání. Nemá smysl přemýšlet o rase, náboženství, pohlaví, kultuře, víře nebo dalších aspektech, dokud nevíte, co se jim ten den honí hlavou. Pokud k pondělnímu vyjednávání každý přivedete tři lidi a vy k úternímu vyjednávání přivedete čtvrtého, bude to úplně jiná situace. Jiné to bude i s těmi samými lidmi: někdo mohl mít ráno špatnou cestu, další se nemusí cítit dobře, něčí dítě může být nemocné, někdo jiný může být rozptylován něčím dalším.

Takže první věc, kterou musíte udělat, je určit emoční a situační rozpoložení lidí, kteří sedí naproti vám, a to i když je opravdu dobře znáte. I když jste s někým z nich ženatý.

Tohle je velmi odlišný způsob uvažování o procesu vyjednávání. Tradičně lidé mysleli hlavně na svoje problémy: „Tohle je můj návrh. Tohle je moje agenda." Později se lidé zaměřili na zájmy: „Proč chceš takovou dohodu? Pojďme si o tom racionálně pohovořit." Takový přístup se držel dál od problémů a soustředil se na přínos, takže byl lepší. Ale ani problémy, ani zájmy nestačí. Aby byl člověk opravdu působivý, musí začít na samotném počátku. Co partner cítí? Jak vnímá situaci? Co se mu honí hlavou?

Jak byste mohli vědět, kde začít, když nezačnete tady? A každý člověk je jiný – dokonce i ten samý člověk je každý den a každou hodinu toho samého dne jiný. Musíte se soustředit na to, jak se lidé cítí, jak přemýšlejí a jak se na věci dívají v době, kdy s nimi diskutujete. Jinak se jenom potácíte ve tmě.

Většina lidí se domnívá, že vyjednávání je o obsahu: jsem finanční expert, jsem lékař, jsem právník bojující za ochranu životního prostředí, jsem expert na energetiku, jsem opravář. Studie však ukazují, že lidé dosahují dohod z důvodů, které nějak souvisejí s obsahem, v méně než 10 % případů. Více než 50 % případů souvisí s lidmi – mají se rádi, důvěřují si, vyslechnou jeden druhého? Něco přes jednu třetinu případů souvisí s postupem, který používají. Jinými slovy, rozhodnou se zabývat zájmy toho druhého (racionálními i emočními)? Shodnou se na agendě? Jsou ochotni se tomu druhému k něčemu upřímně zavázat?



Pokud věříte, že jsou ve vyjednávání rozhodující obsahové složky, budete mít bohužel často pravdu, ale ne tak často se vám podaří partnery přesvědčit. To znamená, že ve vyjednávání jsou pravda a fakta jen jednou z proměnných. Lidé a postup jsou mnohem podstatnější. To je těžké přijmout zejména pro ty, kdo se zaměřují na obsahovou složku – lékaři, inženýři, finanční experti. Ovšem jak dokazují výzkumy, je to pravda. Obsahové záležitosti se k přesvědčování vůbec nedají použít, pokud a dokud není druhá strana připravena jim věnovat pozornost.

Proč shledala porota v Los Angeles O. J. Simpsona nevinným z vraždy Nicole Brownové a Ronalda Goldmana, i když měla k dispozici trakař plný důkazního materiálu v podobě jeho DNA, včetně jeho krevní skupiny, která byla nalezena na místě činu? Jen málo advokátů, které znám a kteří viděli důkazy, verdikt dovedlo pochopit. Je tu ovšem jednoduché vysvětlení vyjádřené touto otázkou: Co si porota složená převážně z menšin myslela o žalobě a o jejím rasistickém svědkovi Marku Fuhrmanovi?

Zaprvé, porotě se žalobce nelíbil. Porota žalobci navíc nevěřila. A pokud se druhé straně nelíbíte a pokud vám nevěří, tak vám nebudou věnovat pozornost. To, že vás

nechají vykecat a že mručí „hm, hm", ještě nenaznamená, že věnují pozornost něčemu z toho, co říkáte. A když mají lidé vztek, jsou zmatení nebo nejistí, *fyziologicky* slyší míň. I když si zuřivě dělají poznámky, mohou psát: „Tohohle člověka nesnáším". Podívejte se na baseballového rozhodčího a trenéra, jak na sebe křičí, nosy se téměř dotýkají. Myslíte, že slyší hodně z toho, co ten druhý říká? Abyste je přesvědčili, musíte je přimět, aby vás poslouchali. Musí to být výjimečné, soustředěné, vědomé úsilí.

Mnohé z argumentů, které žaloba proti O. J. Simpsonovi přednesla, a důkazy, které sesbírala, doslova dolehly k hluchým uším. Žalobci byli chytří, zkušení právníci, přesto úplně selhali. A to proto, že o porozumění lidem – první nezbytnosti každého vyjednávání – neměli ani páru!

Obhájci k porotě mluvili jako k lidem. „Pokud nesedí, neměl by sedět ani on,"* řekl jim Johnnie Cochran o rukavici, kterou si O. J. Simpson zkusil. Dal jim tak jednoduché tvrzení, které mohli použít. Líbit se vám to nemusí, ale takhle to na světě opravdu funguje.

Proč vyhrál prezidentské volby v roce 2004 George W. Bush? Já si myslím, že to bylo proto, že řekl: „I když spolu nesouhlasíme, aspoň víte, čemu věřím a jak se k tomu stavím." Velmi důvěryhodné tvrzení. A na důvěryhodnosti záleží nejvíc. Toto tvrzení ostře kontrastovalo se zdánlivě proměnlivými stanovisky jeho oponenta z Demokratické strany Johna Kerryho.

Proč vyhrál prezidentské volby v roce 2008 Barack Obama? Já si myslím, že Obama volby vyhrál při druhé prezidentské debatě. Pokaždé, když to vypadalo, že po něm chce republikánský kandidát John McCain vyjet, Obama se usmál a pokoušel se spolupracovat, byl klidný a zkrátka se choval jako prezident. Průzkum veřejného mínění provedený deníkem *New York Times* a televizí *CBS* skutečně potvrdil, že McCainův rozezlený tón a osobní útoky vyvolaly negativní reakce u 60 % voličů.

Co to znamená z hlediska vyjednávání? Znamená to, že pokud máte při projednávání záležitostí s druhou stranou problémy, *přestaňte*! Začněte zase mluvit o lidech a veškeré problémy vyřešte při tom. Nesnažte se hlava nehlava postupovat kupředu. Pokud to uděláte, nedopracujete se k dohodě, a i kdyby ano, taková dohoda nevydrží.

Jedna žena měla na starosti velmi citlivou záležitost, totiž jednání o skoupení akcií v Los Angeles. První den se vydařil, druhý den už ne. Ona proto přestala mluvit o důležitých záležitostech a řekla druhému jednateli: „Marku, včera jsme měli dobrý den, ale dnes už nemáme. Pokud jde o něco, co jsem řekla nebo udělala, omlouvám se. Chtěla bych, abychom se vrátili na správnou cestu. Co se děje?"

---

* V originále doslova: „Pokud nesedí, musíte ho zprostit viny"(If it doesn't fit, you must acquit."). Rukavice mu byla malá; podle žaloby proto, že byla nasáklá krví. Obhajoba trvala na tom, že má Simpson artritidu, a proto mu tak malá rukavice nemohla sedět. (*pozn. překl.*)

Mark se omluvil za svou roztržitost. Ukázalo se, že šlo o něco docela jiného. Navázali na svůj program a vyjednávání úspěšně uzavřeli.

OSOBNÍ VZTAH

Pokud se zaměříte na lidi, vyjednáte toho mnohem víc. Dokonce i při uzavírání obchodu je pětkrát pravděpodobnější, že vám lidé pomohou, pokud s nimi budete jednat jako s individuálními osobnostmi. Čísla jsou ohromující: 90 % lidí vám bude ochotno pomoci oproti 15 %, pokud s nimi tak jednat nebudete.

I když partnery neznáte nebo je nemáte rádi, díky navázání osobního vztahu vám obvykle pomohou dosáhnout vašich cílů. Platí to pro znuděného byrokrata ve vládní kanceláři, odměřeného operátora zákaznické linky telefonní společnosti i pro vladaře vzdorovitého národa.

Co byste neměli dělat, je vinit takové lidi z toho, že jsou nabroušení nebo nepřátelští. Obviňování vás od dosažení vašich cílů jenom oddálí. Naplnění svých cílů se přiblížíte, pokud k nim budete milí.

Aliza Zaidi seděla při pětihodinovém nočním letu společnosti US Airlines ze San Francisca do Filadelfie na prostředním sedadle. V letadle zbyla jenom prostřední sedadla. Lidé si na to letušce u brány stěžovali. Když se Aliza dostala ke stolku, všimla si, že letuška na všechny tyto stížnosti reaguje zakašláním a vypadá, že se necítí moc dobře.

Aliza měla láhev vody navíc a nabídla ji letušce společně s kapkami proti kašli a vyjádřením lítosti. Letuška to všechno vděčně přijala. Nešlo o žádnou snahu o manipulaci; Aliza, která nyní pracuje jako poradkyně v Pittsburghu, je taková. „Udělala bych to tak jako tak," prohlásila.

Aliza se uctivě zeptala, jestli by jí letuška nepřidělila sedadlo do uličky, kdyby se nějaké uvolnilo. Žádný nátlak, žádné stížnosti. Letušce nechala svou letenku a šla se posadit. Za pár minut letuška vyvolala její jméno. „Přidělila mi sedadlo v řadě u uličky vedoucí k východu, které mělo větší prostor pro nohy," řekla Aliza. „Navíc mi dala jídlo zdarma. Nechtěla, abych šla spát s prázdným žaludkem. Znovu jsem jí poděkovala a ona mi dala sluchátka, kdybych se chtěla dívat na film. Být laskavý je důležité."

Můžete namítnout, že kdyby tohle udělal každý, neměl by tento postup při vyjednávání žádný účinek. Nebo se vám může zdát, že to je manipulace. Možná, ale každý to neudělá. Většina lidí si jenom bude stěžovat a myslet na sebe, ne na toho druhého. Navíc se nedá říct, že by na světě bylo přehnané množství milých lidí. V takovém světě bych žil rád. Vy ne?

Zaměření na lidi také znamená, že pokud jednáte se zástupci nějaké skupiny, měli byste se ve skupině soustředit na jednotlivce. Ne na společnost nebo na kulturu, ani na pohlaví, rasu nebo náboženství. Každý jednotlivec je jiný a jedinečný. Mluvte s lidmi jako s individuálními osobnostmi.

Existuje spousta knih a článků s názvy jako *Jak vyjednávat s Rusy*. Co je na tom špatného? Tyto názvy předpokládají, že všichni Rusi, Japonci, Číňané, Francouzi, Američané aj. jsou stejní. K takovým titulům říkám tohle: „Cože? Vy budete vyjednávat se sto třiceti miliony Japonců?"

Ve skutečnosti budete vyjednávat s jedním člověkem nebo dvěma, kteří mohou víceméně odpovídat kulturní normě. Ale není to celá kultura nebo skupina, kdo vám řekne ano nebo ne; je to jednotlivec se svými náhledy a životními zkušenostmi. Dozajista existují rozdíly mezi kulturními normami, ale normy jsou průměry. Nejsou pro vás dostatečně přesné, abyste věděli, jak přesvědčit jednotlivce, který sedí naproti vám.

Ve skutečnosti toho můžete mít více společného s někým z Mongolska, kdo ani nemluví vaším jazykem, než s člověkem, který vedle vás sedí ve vaší firmě.

„Rozhodně není pravda, že jsou všichni Američané individualističtí a agresivní a že jsou všichni Japonci týmoví hráči," řekla Wei-Wei Wangová, naše zkušená vyjednavačka z University of South California z první kapitoly.

Jednou jsem vycítil, že mí klienti nejsou spokojení. Zeptal jsem se jich proto: „Co vás trápí?" Odpověděli: „My nemáme rádi právníky." Já jsem právník. Požádal jsem je: „Povězte mi o tom víc." Oni pak zmínili problém, který kdysi měli s nějakými právníky v Cincinnati.

Řekl jsem jim: „Mám pro vás velmi dobré zprávy. Já je neznám. Nejsem s nimi nijak spřízněný. Nejsem za ně zodpovědný… Já jsem prostě já."

Proč byste měli být zodpovědní za všechno, co vaše společnost za posledních deset let udělala? Nebo co ostatní ve vaší profesi nebo kultuře udělali během posledních sta nebo tisíce let? Přijali by oni kritiku za něco, co někdo z jejich země nebo společnosti udělal před desíti, dvacíti nebo padesáti lety? Není to spravedlivé, a co je důležitější, není to relevantní.

Soustřeďte se na lidi, které máte před sebou, a na to, co můžete vy a druhá strana udělat teď. Co je ve vašich silách? Takový způsob uvažování o vyjednávání vám dá mnohem větší možnosti. Vyřadíte všechny nepříjemné záležitosti, které nemůžete nijak ovlivnit, a zabýváte se věcmi, které ovlivnit můžete. Pomůže vám to vytyčit si priority. Pomůže vám to dosahovat cílů. A pokud vám řeknou, že vyjednávání může ovlivňovat kultura společnosti, můžete na to odpovědět slovy: „Možná, ale nechtěli byste raději opravdu

vědět, jestli mohu učinit rozhodnutí, které bude vyhovovat vašim zájmům, a pak se dlouhodobě zavázat?“

Dokonce ani ty nejextrémnější strany nejsou jednolité. Představte si, že jste žid a žijete v roce 1944 v Polsku. Myslíte si, že jsou všichni nacisté zlí. Pokud byste se tehdy setkali s Oskarem Schindlerem, přišli byste o život. A to proto, že Schindler váš život chtěl zachránit, ačkoliv byl nacista. Vy jste ho o to ovšem nikdy nepožádali, protože jste se domnívali, že všichni nacisté židy nenávidí.

Je velkou konkurenční výhodou vědět, kdo je opravdu stejný a kdo je jiný – jak v pracovním, tak v osobním životě. Nedá se to však poznat, pokud budete hodnotit jen vnější znaky a příslušnost k určitým skupinám. Díky této znalosti budete umět uzavírat spojenectví a dohody s lidmi z jiných skupin, u kterých méně citliví a méně kvalifikovaní vyjednavači selžou.

Jednoho roku se v jednom z našich seminářů o vyjednávání pro vedoucí pracovníky ve Whartonu objevil i rektor Georgetownské univerzity Jack DeGioia. Když jsme se bavili o tomto bodu, řekl, že po teroristických útocích v září 2001 provedl výzkum mezi arabsko-americkou kulturou. Zjistil, že přibližně 63 % všech Arabů žijících v USA jsou křesťané.

Jinými slovy, tento výzkum, a následně i náš vlastní, zjistil, že více než polovina všech Arabů žijících v USA k ústřednímu náboženství arabské kultury – islámu – nepřísluší. Místo toho přísluší k ústřednímu náboženství západní kultury – křesťanství.

Co tedy následovalo po 11. září? Následovalo období otevřených útoků na řadu Arabů žijících v USA ze strany četných vládních úředníků, z nichž někteří byli velmi mocní a vysoce postavení, ze strany aerolinek, vzdělávacích institucí a mnoha řadových Američanů. Existují tisíce doložených případů – od vražd, přes napadení a nelegální zatýkání a věznění, až po vykázání z letadla. V některých komentářích jsou z útoků na křesťany obviňováni všichni Arabové (tedy nejspíš i křesťané). Můžete se ohradit, že to bylo jen malé procento. Ale jak je vůbec nějaké procento možné, zvláště v USA?

Více Američanů mohlo místo toho spolupracovat s řadou Arabů, kteří milují západní kulturu, a získávat kontakty, informace a pomoc v boji proti arabským extremistům. Toto je příklad příležitosti zmeškané v důsledku neschopnosti s lidmi jednat jako s jednotlivci. Tím nechci kritizovat ty, kteří islám praktikují. Klíčovým bodem je nedostatek rozlišování a nedostatek věcného a citlivého posuzování lidí.

Léta plynou, a nepříjemné incidenty se objevovat nepřestávají. Poté, co se jeden Nigerijec na konci roku 2009 pokusil odpálit bombu v letadle, jež mířilo do USA, zařadili američtí úředníci Nigérii na seznam zemí sledovaných pro nebezpečí teroristických útoků. Nigérie na to reagovala výhružkou, že bude svou ropu prodávat jinde. Nereagovali

úředníci obou zemí přehnaně? Jeden nigerijský terorista z Nigérie nedělá teroristickou zemi. Stejně tak reakce několika úředníků amerického Úřadu pro bezpečnost v dopravě (TSA)* neznamená, že předsudky trpí všichni čelní představitelé USA.

TŘETÍ STRANY

Anand Iyer pracoval pro společnost, která prodává technologie pro převody měn. Jeden z jeho klientů si stěžoval, že jsou Anandovy poplatky podle jeho „společnosti" příliš vysoké. „Odpověděl jsem mu, že jednáme s lidmi, a ne se ‚společnostmi'," vysvětlil Anand, který v současnosti pracuje v San Franciscu jako obchodník s měnami a kapitálem. Řekl svému klientovi, že si rád pohovoří s těmi lidmi, kteří si myslí, že jsou jeho poplatky příliš vysoké. Ukázalo se, že ti lidé pouze usilovali o „vývoj" na nějakém poli převodu měn. Vypracovali odvětví, které zahrnovalo PR a nějakou práci navíc. Poplatky zůstaly stejné.

Téměř vždy se vyjednávání účastní aspoň tři osoby – i když jsou jenom dva lidé přítomní. Třetí strana, nebo strany, jsou ti lidé, skuteční nebo vymyšlení, o kterých si hlavní účastníci myslí, že se jim musí nějakým způsobem podřídit. Mohou to být strašáci z jejich minulosti. Mohou to být lidé, kterým některý z hlavních účastníků řekl o vyjednávání – choť, kolegové, kamarádi – před kterými si hlavní účastníci musejí udržet tvář. Může to být šéf. Důležité je, že k tomu, abyste dosáhli svých cílů a získali víc, musíte s těmito lidmi počítat.

Druhá osoba s vámi například může osobně souhlasit, ale má nerozumného šéfa. V takovém případě se s tím člověkem můžete spojit a najít argumenty, které jejich šéfa přesvědčí.

Scott Brodman, obchodní manažer u velké chemické firmy, se podivoval, proč žádá obchodní zástupce jejich nového zákazníka stále nové ústupky, i když mu nabídl velmi lákavou dohodu. Začal mu klást otázky, aby zjistil, jestli nejsou v zákulisí nějaké třetí strany. „Zjistil jsem, že mu jejich vedení stálo za zády a zpochybňovalo jeho kroky," popsal Scott.

Scott svému protějšku pomohl a společně jeho šéfům ukázali průmyslové standardy a objasnili jim, jak byly jejich zájmy naplněny. „Řekl svému vedení, že získal tu nejlepší dohodu, jakou mohl," vypravoval Scott. A oni souhlasili.

Jen málokdo ignoruje názory třetích stran, které jsou pro něj důležité. Když chcete někoho ovlivnit a myslíte si, že sami dostatečný vliv nemáte, popřemýšlejte, kdo další je pro onoho člověka důležitý a koho byste mohli ovlivnit snadněji.

---

* Transportation Security Administration – úřad byl vytvořen po 11. září. Jeho účelem je monitorovat bezpečnost leteckého provozu. (*pozn. překl.*)

Bernard Burton, newyorský advokát, zastupoval v 70. letech zhotovitele zakázky ve sporu proti staviteli dostihové dráhy na Long Islandu. Dráha Suffolk Meadows se dostala do finančních potíží a stavitel Ronald Parr pak přestal platit věřitelům – minimálně některým z nich. Burton se obával, že Parr u soudu neřekne pravdu, protože už předtím nebyl upřímný.

Burton proto předvolal Parrovu sekretářku, která pro něj pracovala už třicet let. Ne aby svědčila, jen proto, aby seděla v síni. Burton došel k závěru, že by Parr před svou sekretářkou, laskavou a čestnou starou dámou, nikdy nelhal. A jak doufal, Parr řekl pravdu. Burton získal peníze pro své klienty. „Každý cent," řekl. Takový je význam třetích stran.

OCENĚNÍ PRO DRUHÉ

Student si šel koupit oblek na pracovní pohovor do Strawbridge & Clothier's, což byl v té době velký obchodní dům ve Filadelfii. Našel oblek za 500 dolarů, který byl ve výprodeji zlevněný na 350 dolarů, a přinesl ho k pokladně. Uštvaná prodavačka tam odpovídala na různé druhy dotazů a stížností od dalších zákazníků.

Student počkal, dokud ostatní zákazníci neodešli a dokud prodavačka neměla trochu času. Začal si s ní povídat a hned na úvod se omluvil za chování ostatních. Řekl jí, že musí být po celém dni práce unavená. Nebylo spravedlivé, že si na ní ostatní lidé vylévali své problémy. Ten student byl pravděpodobně prvním člověkem, který na ni za celý ten den byl milý.

Student upozornil na slevu, která na obleku byla, a zeptal se, jestli se nedá udělat ještě něco dalšího – další sleva při platbě jejich kreditní kartou, sleva při platbě v hotovosti a další druhy výhod. Prodavačka řekla, že se nic z toho nedá použít. Pak se ten student zeptal: „Můžu vám něco navrhnout? Pravděpodobně jsem po dlouhé době první člověk, který se aspoň snaží pochopit, jak náročnou máte práci. Nemohl bych dostat slevu pro milé lidi?" Prodavačka se usmála a řekla: „Co třeba 50 dolarů?"

Jistě, je to jen maličkost. Student však získal čtrnáctiprocentní slevu jenom proto, že se k prodavačce choval jako člověk. Navázal s ní lidský vztah. Nejde o žádnou propracovanou techniku, ale většina lidí to zkrátka přehlíží. A přijde čas, kdy to při vyjednávání bude hrát velkou roli. Jak by se vám líbilo, kdyby vám váš roční čistý příjem navýšili o, řekněme, 10 procent?

Klíčem k tomu, abyste druhé přiměli vám dát to, co chcete, je cenit si jich. Většina filmů a knih vyjednávání vyobrazuje způsobem, při kterém druhou stranu zneuctíte a získáte převahu, čímž ji ubijete a dosáhnete toho, o co vám šlo. To je ale úplně špatně! Pomyslete na své vlastní reakce. Lidem chcete dát víc, pokud si vás cení. Když se lidé

v různých rodinných situacích cítí nešťastně, je to proto, že cítí, že si jich ostatní necení. V práci lidé nadávají, protože cítí, že nejsou oceňováni.

I když začnete při vyjednávání špatně, můžete svůj postoj okamžitě upravit. Jednou jsem na hodinu ve Whartonu přišel pozdě. Nákladák Pepsi blokoval celý pruh obousměrné ulice. V prostoru druhého pruhu proti sobě stály auto a taxík. Za každým z těchto vozidel bylo asi pěr dalších, lidé troubili, ale ani jedno z aut se nechtělo pohnout. Rozhodl jsem se, že pomůžu s vyjednáváním. Vystoupil jsem z auta a přišel jsem k taxíku; předpokládal jsem, že se mi bude jednat lépe s někým, kdo byl zjevně místní.

„Musíte být takový drsňák?" zeptal jsem se. Špatná otázka! Urazilo ho to a připadal si nedoceněný. Odbyl mě mávnutím ruky a utrousil: „Ts!" Uvědomil jsem si, že jsem udělal chybu, a zkusil jsem trochu empatičtější přístup.

„Mohl byste být milý chlapík," zkoušel jsem. Samozřejmě se nejspíš cítil unavený z toho, jak přehnaně milý dříve býval. Pouvažoval o tom však. „No," řekl. Dosud se ale nepohnul.

Popřemýšlel jsem o tom, co se mu honí hlavou. Přemýšlel jsem o tom, co každý den dělá. Nakonec mě napadlo, jak bych ho mohl ocenit. „Víte," povídám mu spiklenecky, „jsou tu proti sobě dvě auta, ale jen v jednom sedí profesionální řidič."

Vycouval.

Pochopení toho, co se druhým lidem honí hlavou, je téma, ke kterému se budu vracet znovu a znovu. Je to ta úplně nejdůležitější věc, která se dá udělat, když se někoho snažíte přesvědčit. Pokud se budete snažit pochopit, co se mu honí hlavou, získáte východisko, od kterého se můžete odrazit, když se snažíte změnit jeho názor.

Až vás příště zastaví policie kvůli nějakému dopravnímu přestupku, omluvte se jim a poděkujte jim za to, že dělají svou práci. Tak oceníte jejich úsudek, díky kterému vás zastavili. Oceníte tak čas, který věnovali budování své kariéry. A když druhé oceníte, oni vám vyhoví. Pokud vám bude dělat starosti přesná povaha vašeho provinění, řekněte jim, že se omlouváte za „to, co se stalo", nebo za „to, čím jste se tu provinili". Já policistům většinou uctivě řeknu: „Vy jste tady šéf."

Před pár lety mě zastavili v New Yorku na 37. ulici za to, že jsem neměl zapnutý bezpečnostní pás. Vypadalo to, že na té straně ulice dostala tři auta pokutu za to samé, policisté tam zrovna zaparkovali a začali stavět řidiče. Rozhodl jsem se proto, že policistu ocením. Řekl jsem mu: „Moc vám děkuji, pane policisto, za to, že jste mě zastavil a že děláte svou práci. Nejspíš jste mi teď zachránil život." Jestli jsem dostal pokutu? Rozhodně ne.

Samozřejmě to musíte myslet vážně. Pokud takové věci neříkáte opravdu upřímně, pokutu dostanete. Pokud všechny policisty nesnášíte, ono se to projeví. Je třeba, abyste

o všech každodenních setkáních uvažovali jako o vyjednávání a navykli si rychle se dokázat zaměřit na druhé. Jinými slovy je třeba, aby opravdu cítili, že se jednání týká jich samých a jejich zájmů a pocitů, ne těch vašich. Policista chce vidět, že jste se poučili. Hlavní otázkou je, co vás bude taková lekce stát.

Když jsem pracoval jako novinář, dovedl jsem si v několika vteřinách získat důvěru. Mým primárním cílem bylo udržet s lidmi rozhovor. Zkoušel jsem se, obrazně řečeno, dostat do jejich mysli. Co si myslí a co cítí? Co je přiměje se mnou mluvit dál? Co je přiměje vytvořit si ke mně vztah? Musíte být dostatečně otevření a zvídaví a pokusit se zjistit, co se jim honí hlavou, jinak jste ztraceni.

Pětiletá dcerka Denise Zaviyalova Regina chtěla být princeznou. „Dívá se na kreslené filmy o princeznách. Zdi jejího pokoje zdobí plakáty s princeznami," řekl. Je tu jen jediný problém: „V pokojíčku má strašný binec." Denis se proto zamyslel nad Reginou jako člověkem, nad tím, co se jí honí hlavou, nad tím, jak vnímá svět. Požádal ji, ať mu ukáže, jak se z papírových talířů dělají slunečnice. Ona mu to ukázala. „Děkuji vám, princezno!" zvolal. Pak dodal: „Ale podívejte, jaký jsme udělali nepořádek." Rozhlédl se po pokojíčku. „Copak to tady vypadá jako u princezny v pokoji?"

Regina se nad tím zamyslela. „Princezny v pokojíčku nepořádek nemají," řekla. „Tak co s tím uděláme?" zeptal se Denis. Regina mu odpověděla: „Mohla bych tady uklidit, vyhodit všechnu suchou plastelínu a pak to tady bude vypadat jak u princezny v pokojíčku." A bylo to!

Jednoho časného rána v jedné z loděnic na Schuykill River ve Filadelfii čekalo na Everetta Hutta šestnáct lidí kvůli tréninku pro posádku. Na jeho rezervovaném místě parkovalo jiné auto. Bylo šest ráno. Vyžadovalo to sice nějaké úsilí, ale nakonec se nočnímu hlídači podařilo dovolat se majiteli oné Acury, který mu řekl, kde nechal klíč. Hlídač dolů přinesl klíč od Hondy a snažil se ho dostat do zapalování Acury se slovy, že to musí být ten správný klíč, protože ho ve skříňce na klíče našel na tom místě, kde mu majitel řekl, že ho má hledat.

Namísto toho, aby zabručel: „Ty idiote, copak nevidíš, že je to klíč od Hondy?", ho Everett pochválil za to, jak se mu snaží pomoct. Pak hlídači řekl, že „Ne každý je tak spořádaný jako on a že klíč možná omylem skončil na jiném místě." Hlídač souhlasil, že se vrátí nahoru do patra, kde onen správný klíč našel.

Teď si říkáte: „Takhle to já dělat nebudu." Everett však díky svému jednání na trénink dorazil včas. Pokud se rozhodnete pro jednání, které k naplnění vašich cílů nevede, můžete trávit čas hádkami s hlídači parkovišť a všemi ostatními.

Často se vám dostane nečekané odměny a zisku. Když studovala Jeniffer Prosek na Columbia Business School, rozhodla se dát do hovoru s Jimmym Lu, tichým čínským studentem, se kterým téměř nikdo nemluvil. Během pěti minut jí Jimmy, plný vděčnosti, nabídnul práci v oblasti PR v Číně. Pouhý zájem o druhé může vést k práci.

Jeniffer se později stala zakladatelkou a výkonnou ředitelkou PR firmy v New Yorku a v Londýně. „Sledujeme rozvoj podniků jako přímý důsledek přirozené lidské zvídavosti," vysvětlila. Pokud se na to díváme v tomto kontextu, dodala, jednoduchý rozhovor o čemkoli může být součástí procesu vyjednávání prodeje.

Jak se něco dozvědět o druhých? Skrze nezávaznou konverzaci. Nedělejte to jen proto, že jste někde četli, že začlenění nezávazné konverzace je prozíravé. Dělejte to proto, že vás ti lidé zajímají. Protože se s ostatními chcete dostat k nějakému lidskému vztahu. Je to způsob, jak přistupovat k životu.

Je to také způsob, jak přistupovat k druhým. V Champs Restaurant ve Filadelfii se nová číšnice pokoušela zvládnout hromadu stolů. Trvalo to dlouho, než jedna z mých studentek a její kamarádi dostali večeři. A tak si číšnici zavolala k sobě a poděkovala jí za to, jak se snaží, ocenila ji. Studentka číšnici řekla, že ví, že je nová a že má hodně práce. Číšnice se jich zeptala, jestli by jim k ukrácení čekání nemohla přinést předkrm.

Číšnice jim zadarmo přinesla předkrm a pak z účtu odečetla cenu za hlavní jídlo – kromě pití bylo všechno zadarmo. „Ta číšnice mi v podstatě zaplatila za to, že jsem byla milá a chápavá," poznamenala moje studentka.

„Najít to, co vás s druhými spojuje, se velmi vyplácí," řekl Ruben Munoz, advokát z Filadelfie. Po Rubenovi žádala překladatelka za překlad rodných a oddacích listů jen poloviční sazbu – jen proto, že si o ní před jejich osobním setkáním přečetl na internetu a že si s ní pak povídal o jejich společném zájmu o Španělsko a cestování. Vy byste to tak nechtěli? Dobře. Ale taky nic nezískáte.

K lidem, kteří poskytují služby, se veřejnost obvykle chová jako ke sluhům. Budou vám opravdu vděční, pokud se k nim budete chovat s úctou.

Gauravu Tewarimu měl být naúčtován poplatek 100 dolarů za to, že si nechal doručit krabice, které přes léto skladoval ve veřejném skladovacím prostoru. Našel si vedoucího skladiště a popovídal si s ním. Vedoucí mu prozradil, že doufá, že jednoho dne získá titul MBA.* Gaurav, který v té době studoval program MBA, mu poradil, jak se na podnikatelskou vysokou školu přihlásit. Výsledek? Za doručení žádný poplatek účtován nebyl.

Mí studenti tak vlastním úsilím díky podobným maličkostem ušetřili dohromady více než miliardu dolarů. A to není jen nějakých pár babek.

---

* Master of Business Adminstration. Lze získat i na soukromých školách v České republice. (*pozn. překl.*)

Navázání lidského vztahu obnáší zaměření na druhé, nejen na sebe, a zapředení hovoru s druhými. Student jednoho z mých whartonských seminářů jednoho dne projížděl lepším předměstím ve Filadelfii a hledal místo, kde by po dokončení studia mohl se svou ženou a chlapečkem bydlet. Student nedával pozor a přejel stopku. Policejní auto zaparkované na jeho straně ulice ho téměř okamžitě zastavilo.

Student se mnohokrát omluvil a přiznal, že to, co udělal, bylo riskantní. „Jde o to," vysvětloval jim, „že jsem měl hlavu plnou těchto nádherných domů a hledal jsem místo, kde bych po dokončení studia se svou ženou a synkem bydlel, a tak jsem tu stopku přehlédnul."

„Ať už tady se mnou uděláte cokoliv," pokračoval, „neporadili byste mi, kde bych v této čtvrti mohl najít dům, který by byl o trochu levnější? Moc rád bych ve vaší čtvrti bydlel, ale tak nějak doufám, že najdu něco, co si budu moct lépe dovolit." Načež si policista vytáhnul peněženku a ukázal studentovi fotky svého maličkého. Jak se dalo čekat, žádnou pokutu nedostal.

Stává se to pořád? Rozhodně ne. Ale opět jde o to, že to zkoušíte a jednu vám ty kostky prostě padnou dobře.

UVĚDOMĚNÍ A UZNÁNÍ MOCI PARTNERA

Když druhé oceníte, tak také uznáte jejich moc. To se netýká jenom ředitelů. Týká se to rovněž hlavního číšníka v luxusní restauraci, asistentky vedoucího, která ví, kde jsou jednotlivé složky, uštvaného byrokrata za přepážkou na dopravním inspektorátu nebo vašeho dítěte či protějšku, který váš čas může šetřit anebo ztrácet. Oceněním toho, co dělají, uznáte jejich pozici, jejich schopnosti nebo jejich náhledy. Oni vám za to budou chtít něco dát na oplátku. Přestože je třeba jejich moc malá, tím, že uznáte, o čem rozhodují, jim tu moc přiznáte a to je povede k tomu, aby se vám nějak odměnili. Je to opakem využívání vlastní moci proti nim a má to opačný účinek: lidé vám pak chtějí pomáhat.

Takže až příště udělá recepční, operátor zákaznické linky, prodavač na benzince nebo jiný poskytovatel služeb chybu, nebo vám nedá přesně to, co chcete, nenadávejte mu, ani se k němu nechovejte špatně. Takové jednání vám k naplnění vašich cílů nedopomůže. Namísto toho je oceňte tak, že uznáte, že mají moc to udělat jinak. Tohle je opakem typické reakce, ale funguje to – a funguje to mnohem efektivněji.

Dawn MacLarenová, konzultantka pro řízení společností, byla s kamarádem v jedné přeplněné restauraci. Ani po čtvrtém připomenutí jim číšník nepřinesl pití. Dawnin kamarád na něj zakřičel, čímž ho ponížil a číšník odešel. Dawn za ním šla přes celou restauraci, omluvila se za svého kamaráda a za nevrlé zákazníky obecně. „Pokud byste

nám přinesl pití a účet, čekalo by na vás u našeho stolu při vaší příští pochůzce dýško," řekla mu.

Pití dorazilo o necelé dvě minuty později. „Místo toho, abych z něj dělala neschopného člověka, jsem se snažila tu situaci vidět z jeho pohledu," vysvětlila Dawn.

Klíčem k úspěchu je nenechat se vyprovokovat, i když má druhý člověk špatnou náladu. Lidé na vás často útočí jenom proto, že jsou otrávení z nějakého jiného setkání. Nemyslete si hned, že jde o vás. Řekněte jim, že je vám líto, že mají špatný den. Veškerý užitek z toho sklidíte vy. Vyžaduje to disciplínu, ale stojí to za to.

Takových setkání vás ve vašem životě čekají tisíce. To, jakým způsobem se je rozhodnete vyřešit, bude mít zásadní vliv na kvalitu vašeho života.

Když si uvědomíte, jaký má druhý člověk vliv, a když to uznáte, tak také naleznete *rozhodující faktor*. Nebo osobu, která má na rozhodující faktor přímý vliv. Kolik z vás už strávilo hodiny vyjednáváním s nesprávným člověkem? Každý. Když někoho oslovíte, měli byste si zjistit, jestli vám dotyčný může pomoct. „Dobrý den, máte moc tohle a tohle zařídit?" Život je krátký.

Jedna francouzská společnost vyjednávala tři roky s korejskou společností. Pokaždé, když si francouzská společnost myslela, že už mají dohodu, našla korejská společnost problémy na nějaké další úrovni. Po třech letech a nákladech v hodnotě 500 tisíc amerických dolarů – za cestovní a jiné výdaje, nepočítaje náklady obětované příležitosti – to ta francouzská společnost vzdala. Příčinou jejich neúspěchu je to, že se vůbec nezeptali na to, na co se měli zeptat už v prvním týdnu: Jak ten proces probíhá? Kdo rozhoduje?

S tím úzce souvisí otázka, kdo je tím *správným vyjednavačem*. Nemusí to být ten nejlépe kvalifikovaný nebo nejvýše postavený člověk. Studie skutečně prokazují, že čím vlivnější lidé jsou, tím méně pozornosti věnují zájmům druhých. To znamená, že se jim tím míň bude dařit „zvětšit koláč".* Potom je tedy opravdovou ironií, že se nejlepšími vyjednavači mohou stát někteří z nejníže postavených členů týmu. Vaše otázka by tedy měla být: „Kdo má z mého týmu největší šanci druhou stranu přesvědčit, aby naplnila mé cíle?"

Důležitý a jen zřídka používaný způsob, jak jim dát moc, je *přednést jim problém*. Použijte empatii nebo si prostě řekněte o pomoc. Pokud druhé do svých problémů zasvětíte, cítí se zplnomocnění, mají pocit, že to jsou jejich problémy – a pravděpodobnost, že vám pomohou, se zvýší. Požádejte je o pomoc.

---

* „Zvětšení koláče" spočívá v tom, že než se „koláč" rozdělí pomocí nějaké dohody, snaží se všechny strany ho zvětšit tím, že se navzájem soustředí na své zájmy a nacházejí nové věci, které jsou alespoň pro jednu stranu výhodné a ani pro jednu nevýhodné. (*pozn. překl.*)

Za ta léta, co pracuji jako vyjednavač, jsem dělal také poradenské sezení pro CIA. Zavolal si mě někdo z kanceláře hlavního komisaře. Zdálo se, že vedení nestíhalo řešit všechny stížnosti od zaměstnanců, kteří se cítili ukřivdění. Nevěděli si s nimi rady.

Jel jsem tedy do Langley ve Virginii, kde CIA sídlí. Navrhnul jsem jim, že dobrým způsobem, jak snížit množství stížností od zaměstnanců, by bylo zaměstnancům ten problém přednést. Ustavit výbor pro řešení stížností od zaměstnanců. Obsadit do něj různé zaměstnance. Střídat v něm lidi, řekněme, každého půl roku. Nabídnout za to malou prémii nebo pozitivní reference do zaměstnanecké složky, něco takového. Všechny stížnosti od zaměstnanců by nejprve putovaly do výboru pro řešení stížností k posouzení. Pokud by to výbor odsouhlasil, stížnosti by poté byly předány vedení.

V takové situaci se počet stížností znatelně sníží. Lidem je trapné svým spolupracovníkům přednášet neopodstatněné a škodolibé stížnosti. O radu, jak řešit problémy, požádejte své kolegy, šéfy a zaměstnance. Dejte jim na srozuměnou, že nepřijmete každou odpověď. Přesto získáte víc.

DŮVĚRA

S jedním kolegou jsme byli už téměř dvacet let kamarádi. Jednoho dne využil příležitost a přisvojil si projekt, na němž jsme předtím víc než deset let pracovali společně. Lidé mohou být svoji celé roky, najednou jeden toho druhého podvede a šup! Je po manželství.

Důvěra je očividně jednou z hlavních záležitostí spjatých s osobními vztahy. Důvěra má obrovské výhody: rychlejší dohody, více dohod, lepší výsledky. Když nemáte důvěru, přijde vás to draho. Francouzská studie ukázala, že si lidé ve Francii důvěřují tak málo, že je zaměstnanost o 8 procent a hrubý domácí produkt o 5 procent nižší, než by jinak mohly být. Zemí, se kterou Francii srovnávali, bylo Švédsko. Jedná se o rozdíl v řádech několika miliard dolarů. Obecně si lidé nejvíce důvěřují ve skandinávských zemích a v USA.

Součástí hospodářských problémů v mnoha rozvojových zemích je to, že jsou kvůli nízké úrovni mezilidské důvěry příliš vysoké transakční náklady. Částí hospodářských problémů v USA je to, že mezi lidmi a institucemi po 11. září poklesla důvěra. Tudíž je uzavírání smluv za účelem, jako je ochrana letištní bezpečnosti nebo půjčka, časově náročnější a nákladnější. Ujídá to peníze, které by se jinak daly použít na výnosnější podniky. Dánská studie z roku 2009 zjistila přímou souvislost mezi důvěrou ve společnosti a zahraničními investicemi, zejména u postkomunistických a rozvojových zemí, které se nepříznivě vyznačují nižší mírou důvěry.

Definujme si důvěru. Důvěra je pocit jistoty, že vás druhý člověk ochrání. Pokud někomu věnujeme určitou míru důvěry, jsme přesvědčeni, že nás bude ochraňovat, dokud

to pro něj nebude příliš riskantní nebo dokud se neobjeví lepší příležitost. Pokud někomu věnujeme vysokou míru důvěry, jsme přesvědčeni, že nás bude ochraňovat, i když to jemu samotnému uškodí. Rozumět vlivu důvěry je *skutečně* důležité.

Hlavní složkou důvěry je čestnost – jednat s lidmi na rovinu. Důvěra neznamená, že spolu obě strany musejí souhlasit nebo že se vždy musejí chovat přátelsky. Znamená však, že si obě strany věří. Vaše důvěryhodnost je, jak jsem už zmínil, tím nejlepším nástrojem k vyjednávání, který máte.

Opakem důvěry je samozřejmě nepoctivost a lhaní. Zahrnuje to jakoukoliv činnost, kterou druhé klamete. Sem patří situace, ve kterých řeknete pravdu, ale vynecháte některé skutečnosti, a tak vytvoříte klamný dojem. Může jít o zručnou manipulaci s emocemi. Může jít o zkreslování informací, blafování (plané vyhrožování nebo slibování věcí, které neplánujete provést), podrývání důvěryhodnosti druhých skrze selektivní výběr informací. Všechno, co by mohlo „smrdět". Lhaní důvěru zničí a dříve či později uškodí i úspěšnému vyjednávání.

Musíte se ujistit, jestli pro důvěru existuje nějaký základ. Pokud se vás člověk, se kterým jste se právě setkali na obchodním jednání, zeptá: „Copak mi nedůvěřujete?", vaše odpověď by měla být jednoznačně něco jako: „Proč bych vám měl důvěřovat? Před chvílí jsme se potkali. Pokud vy mně na tomto podkladě důvěřujete, pak jste blázen!" Důvěra je něco, co se rozvíjí pomalu, během času. Je to vzájemný citový závazek založený na vzájemné úctě, morálce a dobrém pocitu. Zahrnuje vědomí, že jednomu na druhém záleží a že se nebude snažit všechno uchvátit pro sebe.

Pokud si vztahem nejste jistí, pak druhému nedůvěřujte. Nebuďte před ním zranitelní. Správnou reakcí na nedůvěryhodného člověka *není* stát se pro něj taky nedůvěryhodným. Proč byste si měli zničit vlastní důvěryhodnost jenom proto, že si ten druhý zničil svou?

Můj kolega Michael Marks byl od roku 1974 do roku 1986 předsedou newyorské komoditní burzy New York Mercantile Exchange (NYMEX). Vytvořil termínové obchody s energiemi, průmysl, ve kterém se točí biliony dolarů. Jednou jsem se ho zeptal na tajemství jeho úspěchu. „Vždycky nechám nějaké peníze ‚na stole'," odpověděl mi Michael. „Když odcházím, vždycky jim něco zbude." Pak dovysvětlil, že mu lidé důvěřují, a tak mu nabízejí obchody, a on tak uzavírá více obchodů. A že uzavírá každý obchod rychleji, čímž pádem uzavírá obchodů více.

Michael nebyl žádný trouba; neobnažil by své hrdlo, pokud by si stavem důvěry nebyl jistý. Ze své důvěryhodnosti si udělal hlavní složku své konkurenceschopnosti. A jeho

pole působnosti NYMEX, jak mnozí vědí z filmu *Záměna* s Eddiem Murphym, je místo, kde se uzavírají obchody a kde se lidé nezdržují dlouho.

Právníci by mohli namítnout: „Jak by mohlo zanechání části peněz protistraně odpovídat mé práci, kterou je horlivě zastupovat klienta?" Moje odpověď by byla: „V jakém časovém rozmezí? Pokud všechno shrábnete dnes a nebude se konat žádné další jednání, opravdu jste svému klientovi zajistili to nejlepší, čeho jste byli v rámci všech relevantních časových rámců schopni?"

Někteří lidé by mohli namítnout, že se důvěra liší kulturu od kultury. To je pravda. Pravda ale také je, že čím více je v jakékoliv kultuře osobních vztahů, tím je tam také více důvěry. A nedostatek důvěry má svou cenu. Před několika lety jsem v Moskvě pořádal seminář o vyjednávání pro řadu podnikatelů, kteří v bývalém Sovětském svazu patřili k těm nejúspěšnějším. Po prvním dopoledni mě tři účastníci vzali na oběd, aby mě dostali do obrazu.

„Všechny ty věci o spolupráci se hodí pro vaše studenty na Západě," řekl jeden z nich, „ale s námi to nemá co dělat. Kdykoliv něco chceme, tak si to ukradneme." Všichni tři se hihňali, ale mysleli to vážně. Zeptal jsem se na podplácení. Ano, přiznali, také podplácejí.

Řekl jsem jim: „Tohle vám dnes v Rusku může procházet. Mezinárodní podnikatelská komunita to ovšem trpět nebude a z dlouhodobého hlediska vás to přijde draho." Samozřejmě, že mi nevěřili.

V roce 1998 se provalil ruský bankovní skandál a americké banky ztratily díky bankovním podvodům miliardy dolarů. Americký podíl na celkovém objemu zahraničních investic do Ruska poklesl z 28 procent na 2,9 procenta. Pokud byste se spousty světových finančních odborníků zeptali na Rusko, bylo by jejich první asociací podvádění. I když se to týká jen menšiny lidí, stojí to peníze. Výše citovaná francouzská studie uvádí, že přibližně 90 procent lidí v Rusku nemá k justičnímu systému „vůbec žádnou důvěru", a porovnává to s 23 procenty lidí v USA a 12 procenty lidí v Norsku; bylo zjištěno, že množství důvěry je v těchto dvou zemích nejvyšší.

Lhaní a blafování je riskantní. Lidé po vás mohou chtít, abyste své tvrzení prokázali. Pokud jde o organizaci, jejíž zástupci říkají různé lži, někdo to na druhé straně nakonec odhalí. Lhaní a blafování může vést k vnitřním rozkolům a nedůvěře ze strany těch, kteří mají vyšší etické standardy. Někdo může takové nesrovnalosti odhalit a použít je proti vám.

To neznamená, že druhým musíte říkat všechno. Jak jsme zmínili v první kapitole, řekněte jim, že s nimi nejste „v tuto chvíli" připraveni některé věci sdílet. Pokud se vás vztah rozvine, můžete s nimi sdílet více.

Navíc pomáhá, když přijdete na to, na co se lidé opravdu ptají. Jedna žena se odstěhovala z obytné čtvrti v Manhattanu, ale zanedlouho se tam vrátila, protože si chtěla v jednom z místních obchodů koupit nějaká CD s hudbou. Chtěla disky v ceně 150 dolarů. Na pokladně se jí vedoucí zeptal, jestli žije v místní čtvrti, protože měli pro místní slevu. V semináři se ta žena zeptala, jestli měla lhát. Nelhala totiž a zaplatila plnou cenu.

Na co se však vedoucí opravdu ptal? Záleželo mu nějak na tom, kde žije? Ne. Chtěl vědět, jestli byla pravidelnou zákaznicí. Proč nemohla odpovědět: „Dříve jsem v této čtvrti žila, ale nedávno jsem se odstěhovala. Vracím se však, abych mohla nakupovat v obchodech, které mám ráda. Tohle je jeden z nich."

Copak to není působivější než lhaní? Odpovídá to na to, na co se skutečně ptal. Co kdyby vedoucímu zalhala a ukázala mu svůj řidičák se svou starou adresou a on by věděl, že se tam nastěhoval někdo jiný? Obchody mívají databáze. Už by se v tom obchodě nemohla ukázat.

Studentka se do toho obchodu vrátila, a aby si to potvrdila, řekla vedoucímu to, co jí kolegové doporučili. A po nákupu dostala slevu. Takový postup může vyžadovat, abyste více uvažovali o druhých a o situaci, ale ve výsledku to nebude tak riskantní a vy získáte víc.

VYJEDNÁVÁNÍ BEZ DŮVĚRY

Jak všichni víme, svět je často místem plným nedůvěry. Jak vyjednávat v situacích, kde není dostatek důvěry? Nakonec peníze platí i nedůvěryhodní lidé.

Pravdou je, že ačkoliv je důvěra nejlepší, k úspěšnému vyjednávání ji nepotřebujete. Tohle je důležitý bod, ale většina lidí ho nechápe: důvěra není hlavním požadavkem k úspěšnému vyjednávání. Potřebujete něco mnohem podstatnějšího.

To, co potřebujete, je *závazek*. Důvěra je jen jedním ze způsobů, jak získat závazek. Dalšími způsoby, jak získat závazek, jsou smlouvy, třetí strany či podněcování.

Důležité však je, že potřebujete získat závazek takovým způsobem, jakým závazky dělají oni, ne způsobem, jakým je děláte vy. Vaše slovo platí? Koho to zajímá? Zdalipak jejich slovo platí? Nepředpokládejte, že když vy se zavazujete určitým způsobem, budou se tím samým způsobem zavazovat i oni. Na získávání závazků, o kterých si jste jisti, že opravdu platí, byste měli vynaložit stejně tolik energie jako na určování svých cílů.

Americké společnosti, které působí v Číně, hořekují, že mnoho čínských společností nepoužívá k vytvoření cenových závazků psané smlouvy. Závazky vytvářejí jinak. Čínské společnosti do psané smlouvy zahrnou systém obchodu – zásobování, dodávky, délku a další aspekty. Pak prozkoumají trh a navrhnou ocenění založené na tržních podmín-

kách. Ceny ve smlouvě se vnímají jako doporučené. Časopis *China Economic Review* (*Čínská ekonomická revue*) z dubna 2010 uvedl, že lidé ze Západu, kteří s tímto druhým vyjednáváním po uzavření smlouvy nepočítají, by měli „počítat s neúspěchem".

Pokud ovšem nějaký stařešina z čínské komunity, respektovaný danou společností, tisku oznámí, že je vaše smlouva, spolu s cenovým vzorcem, nádherným příkladem spolupráce mezi USA a Čínou – to je mnohem významnější závazek. A to proto, že udržení cti je v Číně důležité jak v podnikání, tak v osobním chování.

Americká poradenská společnost měla značnou pohledávku u jedné z největších čínských společností. Dluh byl 700 dní starý – tedy téměř dva roky. Americká společnost zkoušela právníky, ale nefungovalo to. Zkusili diplomacii, která jim pootevřela dvířka – získali tak možnost setkání.

Navrhnul jsem té americké společnosti, ať se jejich vedoucí pracovníci osobně setkají s hlavami té tradiční čínské společnosti a řeknou jim něco jako: „Tím, že jste svůj dluh nezaplatili, jste nás zneuctili. Zneuctili jste nás před našimi kolegy. Zneuctili jste nás před našimi přáteli. Zneuctili jste nás před našimi rodinami. Zneuctili jste nás před našimi zaměstnanci, poradci, zákazníky, vládou, sousedy a společenstvími."

Navíc by čínskou společnost měli upozornit na to, že to rovněž zneuctilo je před jejich vládou. Čína totiž usilovala o mezinárodní respekt ze strany podnikatelů. Neplacení zákonných obchodních dluhů za práci, která byla vykonána, je proti mezinárodním standardům. Čínská společnost dluh splatila během tří týdnů.

Na jakémkoliv trhu na Blízkém východě závazky ustavuje podání ruky. Jeden z obchodníků napřáhne ruku, napne paži a řekne: „A co tahle cena? Podejme si ruce." Druhý obchodník si ruku strčí za záda: nabídka se nepřijímá. Vyjednávání pokračuje. Pokud se dopracují k dohodě, před svědky si potřesou rukama. Tím se zavážou.

Několik let vyvážela jedna z mých společností banány z bolivijských džunglí do Argentiny. Zjistil jsem, že na trzích, na kterých jsme v Argentině obchodovali, následující tvrzení *nejsou* závazná: (a) „Přísahám."; (b) „Přísahám na život své matky."; (c) „Slibuji."; (d) „Podepsal jsem smlouvu."; (e) „Za to vám úplně ručím."

Když jsme jim však dlužili peníze, tak se dohody držely, aspoň dokud jsme jim nezaplatili. Vyvinuli jsme si proto systém, ve kterém oni platili počáteční náklady na zrání, dodávku, prodej a další. Od cílových zákazníků – v tomto případě supermarketů – jsme platbu přebírali my. Poté jsme našemu společníkovi zaplatili jeho náklady a rozdělili se s ním o zisk.

Za těch šest let, co jsme s nimi obchodovali, žádnou ze smluvních podmínek neporušili. Jestli jsem jim důvěřoval? Vždyť jsem je ani neznal! Takže tady je klíč. Pokud důvěra

chybí, musíte lidi motivovat k tomu, aby nepodváděli, pomocí mechanické náhražky. Může to být finanční systém, jak jsem uvedl výše. Může to být dočasné svěření peněz třetí osobě nebo hrozba negativního názoru třetí strany. Může to být čistá současná hodnota budoucích zisků z obchodu.

Jak jednou řekla zpěvačka Tina Turner: „What's love got to do with it – co s tím má co dělat láska?" Při vyjednávání je důvěra dobrá, ale ne nezbytná.

Existuje řada dalších způsobů, jak se můžete ochránit proti lhaní nebo podvádění druhé strany. Prvním způsobem je postupné navyšování. Poskytněte jim trochu informací nebo malou hodnotu – něco, co by vás nepřišlo draho, kdyby vás podvedli. Vyčkejte, jestli vám dají něco podobného. Pokud ano, zajděte trochu dál. Dejte si pozor, abyste se nedostali do situace, kdy by vás mohli podrazit, protože jste jim dali hodně, ale oni vám věcí pro vás hodnotných dali jen málo. Ujistěte se, že při každém kroku získáte na oplátku dostatečné množství hodnot.

Ukrajinský podnikatel Alex Dogot prohlásil, že vždy, když se s někým setká v podnikatelském prostředí, pokládá prvních pár měsíců otázky, na které již zná odpověď. „Když mi lžou, přestanu s nimi jednat. Když mi říkají pravdu, jdu o krok dál," vysvětlil.

Existují i jiné způsoby, jak si lidi otestovat. Požádejte je, ať třetí straně prokážou, že je jejich nabídka seriózní. Řekněte jim, že jim dáte lepší ceny a podmínky do určitého limitu, který bude znát jen třetí strana. Třetí strana pak porovná všechny ostatní nabídky s tou vaší. Pokud bude vaše nabídka lepší, získá druhá strana peníze, které jste uložili u třetí strany. Pokud couvnou, tak nejsou věrohodní a vy byste měli být obezřetní.

Líbí se mi, jak se bývalý prezident Ronald Reagan vyjádřil o Sovětském svazu: „Důvěřuj, ale prověřuj." Je to staré ruské přísloví.

Tady je seznam věcí, které byste měli mít na paměti:

- Pokud má protistrana mnohem víc informací než vy, jste zranitelní. Postupně navyšujte a nezavazujte se, dokud nebudete mít víc informací nebo hodně důvěry.
- Shromážděte o protistraně hodně informací (věnujte jim „náležitou pozornost"). Ptejte se jich na podrobnosti. Zjistěte, jestli se všechny údaje shodují. Všechno zkontrolujte a ověřte. Využijte k pomoci třetí strany, kterým důvěřujete.
- Vyhýbá se protistrana vašim otázkám a mění téma? Čím více je tajnůstkářská, tím větší je pravděpodobnost, že něco skrývá.
- Pokud by pro protistranu bylo výhodnější podvádět, než být čestný, změňte způsob motivace. Například je můžete průběžně odměňovat za plnění (hodnotu), která v průběhu času poskytují.

- Bez *výslovného* zabezpečení svá aktiva (vynálezy, čas, budovy) neposkytujte.
- Do každého ujednání začleňte záruku pravdomluvnosti. Řekněte jim: „Pokud mluvíte pravdu, tak mě to uklidní a vás to nebude nic stát." Pokud couvnou, buďte na pozoru!
- Do smlouvy zahrňte následky případného porušení dohody.
- Setkávejte se s lidmi osobně – tak je obtížnější něco skrývat. V některých kulturách s vámi mnozí ani nebudou chtít vyjednávat jinak než osobně, abyste si „viděli do očí".
- Pokud máte nepříjemný pocit, že vám něco zamlčeli, zeptejte se: „Je tu něco dalšího, co bych měl vědět?"

Důvěřujte svým instinktům. Je ten druhý člověk nervózní? Vypadá provinile? Snaží se až moc? Odvrací oči (pokud to ovšem není kulturní záležitost)? Nechává dlouhé pauzy? Odmítá se zavázat? Tohle nejsou žádné nezvratné důkazy nepoctivosti. Měly by však ve vás vyvolat pochybnosti, které vás přinutí zpomalit, klást více otázek, využít postupných kroků.

Vyjednat víc také může znamenat neztratit pozice. Dejte si tu práci a řiďte se těmito zásadami. Ať toho později nelitujete.

ZTRÁTA DŮVĚRY A JEJÍ ZNOVUNABYTÍ

Za tisíc let si někdo bude hledat novinové články o dvacátém prvním století a najde nekrolog obecně uznávané autority v oblasti životního stylu Marthy Stewartové. Článek začne nějak takhle: „Včera zemřela Martha Stewartová, která proměnila způsob, jakým se svět dívá na styl, a která byla obžalována a usvědčena z lhaní před velkou porotou."* Podvádění, nebo i domnělé podvádění, vám už nikdo neodpáře.

Řekněme, že pracujete v právnické firmě. Jednou svému klientovi naúčtujete o 1000 dolarů víc. Přijde se na to. Po zbytek vašeho života se na vás lidé budou dívat jako na toho právníka, co účtuje peníze navíc. Na vaši firmu se budu dívat jako na firmu, která účtuje peníze navíc. Stačí to udělat jen jednou.

Podvádění vás bude stát ztrátu důvěry. Ztráta důvěry vás bude stát opravdové peníze, reputaci, důvěryhodnost a efektivitu při vyjednávání. Michael Phelps, který na letních olympijských hrách v roce 2008 vyhrál rekordních osm zlatých medailí v plavání, ztratil kvůli tomu, že ho jednou viděli kouřit marihuanu, miliony dolarů ze sponzorských smluv. I nadále má sponzory, ovšem jen zlomek možností, které měl předtím. A všichni

* Instituce, která v USA rozhoduje o tom, jestli je žaloba oprávněná. *(pozn. překl.)*

samozřejmě víme, co se stalo s kariérou profesionálního golfisty Tigera Woodse poté, co se zjistilo, že podvádí svou ženu.

Při cvičení vyjednávání v seminářích mají studenti příležitost jeden druhého podvést. Jednou se spolu jeden právník a jeden student práv během vyjednávání na něčem dohodli. Studentův tým dohodu porušil, a tak právníkův tým drtivě porazil. Právník byl pobouřen. Před celou velkou třídou vstal a řekl tomu studentovi: „Teď jsem o tobě zjistil všechno, co budu do konce tvého života potřebovat."

Student odpověděl: „Hele, uklidni se, je to jenom hra," načež advokát odvětil: „Pokud jsi tohohle schopen kvůli bodům, jen si představ, co bys udělal pro peníze."

Jednání a vztahy, které se s ním pojí, může zničit dokonce i *domnělé* podvádění. V mém kurzu na Kolumbijské univerzitě, který byl nabízen v rámci distančního EMBA programu určeného pracujícím manažerům a vedoucím pracovníkům, jeden manažer vyprávěl, že pracuje u firmy vyrábějící průmyslové vybavení, která se deset let předtím dostala do problémů s významným zákazníkem ohledně smlouvy o ročním nákupu.

Klient si od nich ročně kupoval vybavení za 80 milionů dolarů. Při jednání o povaze smlouvy se klient důrazně ohrazoval proti konkrétnímu cenovému vzorci. Prodejce souhlasil s tím, že ho ze smlouvy vyjme. Podmínky nákupu to nijak výrazně neurčovalo a bylo to až hluboko ve smlouvě. Stálo za tím ovšem tvrdé vyjednávání.

Když byla smlouva hotová, prodejce ji podepsal a poslal ji zákazníkovi. Když tu smlouvu zákazníkovi zaměstnanci z nákupního oddělení procházeli, zjistili, že, ejhle, cenový vzorec tam zůstal! Zákazníka to úplně vytočilo. Tvrdil, že se ho pokoušeli podvést. Prodejce se mnohokrát omluvil, ale nic to nezměnilo. Poněvadž se o tom bodě tak tvrdě vyjednávalo, zákazník prodejci nevěřil.

Dalších deset let si zákazník od prodejce nic nekoupil. Vezmeme-li v úvahu i inflaci, prodejce tak celkem přišel o obrat v hodnotě jedné miliardy dolarů. Po desíti letech nezůstal ve vyšším vedení této firmy nikdo, kdo měl s onou smlouvou co do činění. Co se týče zákazníka, zůstal tam jen jeden člověk. Byl to výkonný ředitel, který byl shodou okolností před deseti lety vedoucím nákupního oddělení.

Jeden z nejdramatičtějších a nejnázornějších příkladů toho, jaký může mít ztráta důvěry vliv, se týká zákazníka velkého výrobce chemických látek.

Zákazníkem byla velká tiskárna ve středním New Jersey. Vedoucí nákupního oddělení mi řekl, že od prodejce kupují méně než 10 % chemikálií, které potřebují – utratí u něj zhruba 100 tisíc dolarů ročně. Řekl, že by od něj jeho společnost *mohla* nakupovat zboží za 550 tisíc dolarů ročně, možná i mnohem víc. Avšak místo toho, aby prodejce tento ob-

chod získal, ztratil jedenáct let předtím – v roce 1990 – tiskárnu jako svého klienta úplně. V roce 2001 to totiž bylo poprvé, co si ta tiskárna od toho prodejce něco opět koupila.

„Co se stalo?" zeptal jsem se ho.

„No," vyprávěl vedoucí nákupního oddělení, „ta společnost se nám v roce 1990 pokusila vnutit nový produkt, protože starý už údajně nebyl k dispozici. Ten nový produkt ovšem nefungoval a my jsme tak přišli o výrobní čas." Později zjistil, že tzv. nový produkt byl ve skutečnosti „testovací materiál". Výsledkem bylo, že „se důvěra vytratila". Řekl, že prodejce přišel o více než milion amerických dolarů, které mohl získat obchodováním s jeho firmou.

„Proč jste s nimi tedy začali znovu obchodovat?" zeptal jsem se.

„No," řekl, „jejich obchodní zástupce byl prostě skvělý. Navštěvoval nás, informoval nás, opravdu milý chlapík. Tak jsme si řekli, že mu dáme šanci napravit jejich reputaci." To vysvětluje relativně malou objednávku z roku 2001, objasnil vedoucí nákupního oddělení.

„Jak dlouho vás ten obchodní zástupce navštěvoval a snažil se vás získat zpátky?" zeptal jsem se. „Každý měsíc po dobu šesti let," odpověděl vedoucí nákupního oddělení.

Ztracenou důvěru je možné získat zpátky. Není to jednoduché, to rozhodně ne, a dá se při tom hodně pokazit. Vaše žádost by mohla mít odezvu, pokud o ní budete mluvit jako o své „druhé šanci". Musíte pracovat metodou postupného navyšování. „Musíte být zdvořilí, musíte se omluvit, musíte slíbit, že se polepšíte," shrnula to Vera Nakova, jedna z vrchních manažerek marketingu u farmaceutické společnosti Sanofi-Aventis, jež dala druhou šanci průzkumové agentuře, která si předtím moc dobře nevedla. „Musíte být otevření změnám. Musíte si promluvit o předešlých nedorozuměních." Uvedla, že klíčem ke znovunastolení důvěry je předvedení schopnosti spolupráce a řešení problémů, které se objevily.

ZMĚŇTE VŠECHNO

Pokud díky nástrojům a strategiím uvedeným v této kapitole porozumíte lidem, můžete dosáhnout mimořádných výsledků. Představím vám tu jeden úspěch, kterého dosáhl doktor Chris Shibutani, můj bývalý student z Columbia Business School, u svého pacienta, sedmadvacetiletého autisty Jeana.

Chris, který nyní pracuje jako správce portfolia u UBS, byl v 90. letech dětským anesteziologem v onkologickém centru Memorial Sloan-Kettering Cancer Center na Manhattanu. Jean, jeho dospělý pacient, nechtěl komunikovat ani jinak spolupracovat. Pokud se k němu kvůli testům přiblížili s jehlami, opakovaně se u něj projevilo násilné chování.

„Přemýšlel jsem o jeho potřebách a o tom, jaký je jako člověk," řekl Chris. „Zkrátka potřeboval konkrétnější ujištění a měl omezenější schopnost zvládání stresových situací."

Chris si uvědomil, že se Jean bojí bolesti a symbolů bolesti. Názorně a demonstrativně proto odložil všechny jehly. Chris si také uvědomil, že Jeanovi vadilo, když k němu někdo mluví shora. Proto si vedle něj sedl tak, aby měli oči ve stejné úrovni, a požádal sestru, aby si pomalu lehla na vedlejší nosítka. Tímto způsobem uznal Jeanovu moc a ocenil ho.

Chris usoudil, že Jean nemá rád překvapení, a proto dělal velmi pomalé pohyby. Předvedl mu monitorování funkcí nejprve sám na sobě, poté na Jeanově matce a oba se u toho usmívali. Osobní vztahy.

Chris věděl, že měl Jean před testy hlad, a proto obličejovou masku postříkal jahodovým aroma a nechal vůni, ať se k Jeanovi line. Poněvadž se Jean občas houpával a broukal si, dělal teď Chris to samé: broukal si „Kdo by se velkého zlého vlka bál?"*

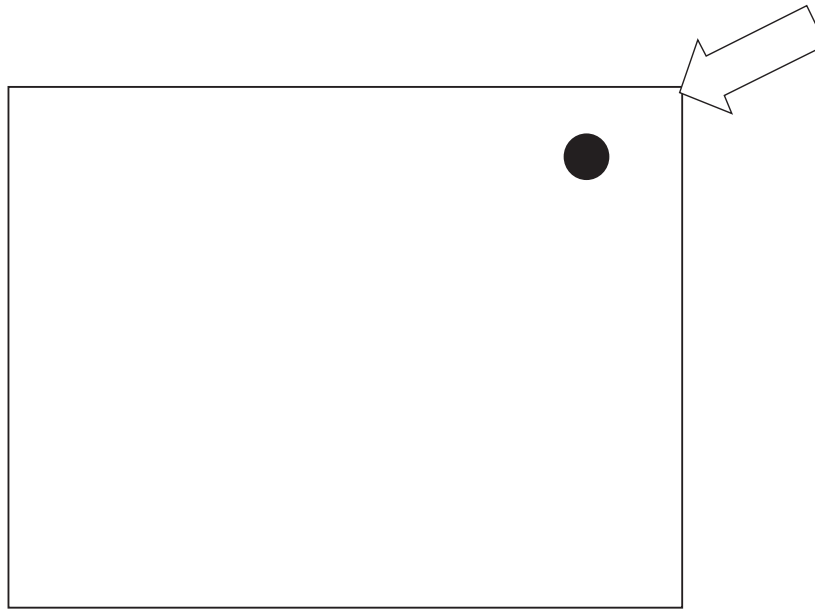
Jean získal pocit jistoty, uklidnil se, spolupracoval a tiše usnul. I s těmi nejobtížnějšími partnery můžete pokročit o velký kus dál, pokud zjistíte, kdo jsou, oceníte je a dopřejete jim o něco více kontroly nad situací.

* Písnička z filmu *Tři malá prasátka* od Walta Disneyho. (*pozn. překl.*)

3

Vnímání a komunikace

Podívejte se na obrázek dole. (Představte si, že je to kolečko červené a kulaté.) Dvěma nebo i méně slovy zapište, co vidíte. Šipku ignorujte, ta má sloužit jako pomůcka.



Co jste napsali? Nejprostší odpovědí je červený puntík, přesto ji zvolilo jen 33 % pozorovatelů. Další je červené kolečko, 18 % pozorovatelů. Otázka vyprovokovala řadu různých odpovědí. Někdo z lékařské fakulty napsal „streptokok". Asi 7 % lidí napsalo „bílý prostor". Více než 40 % lidí ve své odpovědi nemělo slovo „červený". Tady je částečný seznam odpovědí:

Červený puntík	Japonská vlajka	Rudolf*
Pravý horní	Cíl	Oční bulva
Streptokok	Černý puntík	Kapka krve
Terč	Semafor	Bílý prostor

Jak to, že na tak jednoduchou otázku existuje tolik různých odpovědí? Jinými slovy, lidé se všeobecně neshodují na tom, co viděli. Když to vynásobíte tisícem, dostanete se k soudnímu sporu; když to vynásobíte milionem, dostanete se až k ozbrojenému konfliktu. Všechno se to nachází na tom samém spektru.

Navíc téměř každý zpracoval to malé množství informací, které je v otázce obsažené. Poukázal jsem na červený puntík, ale instrukce zněly: „Zapište, co vidíte." Očividně zabírá bílý prostor mnohem větší část obrázku než červený puntík. Pokud však tvrdíte, že ta otázka vaši pozornost nasměrovala k červenému puntíku, proč tam vidí 7 % lidí bílý prostor?

Celosvětově je pravděpodobně nejčastějším důvodem neúspěchu při vyjednávání komunikační selhání. A nejčastějším důvodem komunikačního selhání je odlišné vnímání. Dva lidé se dívají na ten samý obrázek, ale každý vidí jinou část. Máme odlišné hodnoty a emoční nastavení. Ovlivňují nás různí lidé. Setkáváme se s různými informacemi a všímáme si různých informací, často přehlížíme nebo zavrhujeme informace, které nám nesedí. Ve sporech nebo při vyjednávání si vybíráme důkazy, které podporují naše názory. Naše paměť je také selektivní. Naše vzpomínky zabarvují naše vnímání.

To jsou už od nepaměti hlavní příčiny téměř všech lidských sporů. Jejich význam prostě ani nelze nadhodnotit.

Na známém obrázku na straně 67 jsou dvě ženy – stará a mladá. Stará žena je z profilu, ústa má v horizontální lince nad kožichem, velký nos jí ční nad ústy, oko má zasazené hned pod černými vlasy. Mladá žena je nakreslena zezadu, dívá se od nás, ústa staré ženy tvoří její náhrdelník, nos stařeny bradu a oko staré ženy je jejím uchem.

V některých mých seminářích studenti věděli, že jsou na obrázku dvě ženy, už když jsem jim ho ukazoval poprvé. Polovině studentů jsem rozdal jednu polovinu obrázku (starou ženu) a druhé polovině studentů jsem rozdal druhou polovinu (mladou ženu).

Pak jsem ten složený obrázek sundal z plátna v přední části místnosti a požádal jsem všechny, ať se po dobu pěti minut upřeně dívají na svůj obrázek. Co si myslíte, že se stalo?

---

* Rudolf je fiktivní postava, která se poprvé objevila v knize od Roberta Maye z roku 1939. Jedná se o soba, který táhne Santovy sáně. Bývá vyobrazován se zářivě rudým nosem. (*pozn. překl.*)

Téměř nikdo tam neviděl tu druhou polovinu. Pokud mají lidé problém vidět obrázek, o kterém vědí, že tam je, po pěti minutách pozorování opačného obrázku, jaké problémy má jedna kultura s vnímáním názoru jiné kultury poté, co se na stejný obrázek dívali po tisíc let?

ODLIŠNOST VE VNÍMÁNÍ

Mnoha lidem se zdá, že druzí lidé vůbec nevnímají různé věci. Spousta lidí si myslí, že když druzí nechápou jejich stanovisko, tak jsou natvrdlí, tvrdohlaví nebo nerozumní. Ovšem nemusí tomu tak nutně být.

Problém vězí obvykle mnohem hlouběji. Věci, na kterých tak pevně a vroucně lpíte, jsou pro druhé mnohdy *neviditelné* – neexistují.

Takže pokud chcete přesvědčit někoho, kdo má odlišné vnímání, musíte si nejprve uvědomit, že vaše „fakta" – vaše představy, myšlenky a vjemy – jsou pro ně neviditelná. To, co vy vidíte jasně, nemusejí druzí vidět vůbec.

Co si myslíte, že se stane, když děti na Blízkém východě vidí po celý svůj mladý život mapu svého regionu, aniž by v ní byl zakreslen Izrael? Když jim někdo konečně řekne, že Izrael existuje, nevěří tomu.

Dokonce i při používání běžného jazyka se můžete setkat s odlišným vnímáním. Jeden klient pracoval v marketingovém oddělení hudební společnosti PolyGram Records v New Yorku. Jednoho dne se se svým kolegou v práci hádali a uvědomili si, že každý používají výraz „marketing" jinak. Jeden z nich si myslel, že má marketing blíže k odby-

tu, zatímco ten druhý si myslel, že více souvisí se strategií. A to přesto, že celé roky seděli jeden vedle druhého v tom samém oddělení. Jejich rozdílné vnímání ovlivňovalo, jak přistupovali ke své práci, jak čerpali zdroje, jak jednali s klienty – zkrátka jak trávili čas.

Chytří právníci vědí, že při vyjednávání složitých smluv je potřeba začlenit sekci, kde jsou definovány výrazy použité ve smlouvě. Uvědomují si, že i ta nejobyčejnější slova jsou otevřená různé interpretaci. Pokud má každá strana jinou představu o tom, co jednotlivá slova znamenají, může to ohrozit celou dohodu, protože nesdílejí stejnou ideu.

Tohle má ještě větší význam v běžném životě, kde máme nepřeberné množství příležitostí nesprávně vykládat řečené. Lidé však kvůli běžným rozhovorům výrazy definují jen zřídka. Ještě řídčeji se zeptají na to, co se jim zdá dvojznačné.

Příkladů nesprávného výkladu je záplava. „Klient nám řekl, že náš poplatek 430 tisíc dolarů je příliš velká cena za balíček architektonických služeb, které mu byly nabídnuty", popisoval Anup Misra, zakladatel developerské firmy. „Neřekl nám, jakou cenu si představoval." Nakonec klienta požádali, aby vymezil, co má „balíček architektonických služeb" obsahovat. Ukázalo se, že klient neměl zájem o všechny služby zahrnuté v původní ceně. Konečná cena byla 230 tisíc dolarů za polovinu práce. Spor byl vyřešen.

Bob Brown nebyl spokojený se synovými známkami na střední škole. Poté, co Bob svého syna Alexe důkladně vyslechnul, zjistil, že si Alex myslí, že jeho známky jsou „dost dobré" na to, aby se dostal na vysokou školu, kterou si vybere. Bob svého čtrnáctiletého syna seznámil s poradcem pro přijímací řízení, který mu vysvětlil, že nejsou. Raději než aby se s Alexem hádal o tom, kdo má pravdu, se Bob zasadil o to, aby viděl, jaké jsou skutečné standardy pro přijetí na vysokou školu, a využil k tomu uznávané třetí strany. „Fungovalo to dokonale," řekl Bob, který pracuje ve farmaceutické společnosti Merck jako poradce pro kariéru ve zdravotnictví. Alex se nakonec dostal na University of Wisconsin a jako student elektrotechniky si udržel průměr 3,8 (výborný).

Před několika lety jsem učil třídenní seminář pro vedoucí pracovníky v Rijádu v Saúdské Arábii. Jeden vedoucí pracovník, který žil v USA, mi řekl: „Víte, když jste v USA v restauraci a chcete další kávu, zvednete svůj šálek a lehce s ním zatřesete. Číšník za vámi přijde a váš šálek doplní. Když to však uděláte v Saúdské Arábii, číšník váš šálek odnese. A myslí si, že vám dokonale rozumí." Představte si den plný takových nedorozumění.

Milionem různých způsobů se lidé dostávají do osobních sporů proto, že si nepoložili otázku: „Myslí tím ten člověk to, co si myslím, že říká?" V psychologii se tomuto omylu říká *základní atribuční chyba*. Předpokládáte, že všichni ostatní na věci reagují stejně jako vy.

Když někomu s určitou mírou přesvědčivosti řeknete: „Je tady horko!" a on odpoví: „Mně je zima," nebylo by správné mu na to říct: „Mýlíš se." Lidé na věci reagují různým

způsobem. Čím lépe si toho během všech setkání s druhými jste vědomi, tím méně sporů budete mít a tím více problémů vyřešíte. To znamená, že je jejich chápání důležitější než vaše nabídky, aspoň pokud je chcete přesvědčit.

Neschopnost efektivně komunikovat ve firmě stojí peníze: více výdajů a frustrace, menší výkonnost a obslužnost, ztráta zákazníků, špatná schopnost reagovat (včetně reakce na hrozbu konkurence), neschopnost těžit z kolektivní moudrosti, ztracené příležitosti, méně času na budování organizace. Jedna velká společnost takovéto ztráty vypočítala jako 3,5 hodiny týdně na pracovníka: čili miliony dolarů ročně dokonce i u společnosti s pouhými 500 zaměstnanci.

PŘEKLENUTÍ ODLIŠNOSTI VE VNÍMÁNÍ

Jak problémy s nedorozuměními a odlišným vnímáním vyřešit? První věc, kterou si musíte uvědomit, je, že se takové problémy dějí všude a neustále. V prvé řadě byste proto měli prozkoumat jazyk, který používáte, a zjistit, jestli oba myslíte to samé.

Jocelyn Donatová, generální ředitelka finanční společnosti JPMorgan Chase, své dvouleté neteři před spaním řekla: „Teď přišel čas na pohádku od tety Jocelyn." Její neteř okamžitě zareagovala: „Dvě pohádky." Po nějakém dohadování se Jocelyn své neteře zeptala, proč vlastně chce dvě pohádky. „Protože nejsem unavená," přišlo v odpověď. Dohodly se na jedné delší pohádce. Každá z nich však měla o délce pohádky odlišnou představu.

Když od teď budete mít s někým nějaký spor, zeptejte se sami sebe: (a) Jak to vnímám já?; (b) Jak to vnímá ten druhý?; (c) Shodují se naše představy?; (d) Pokud ne, proč?

Možná jste už něco podobného nesystematicky a improvizovaně vyzkoušeli. Nyní byste ovšem z takových otázek měli udělat specifickou, vědomou součást vašeho vyjednávacího pořádku. To znamená, že potřebujete porozumět predispozicím jednotlivých stran. Pokuste se formulovat, co cítí druzí, a pak vysvětlete, co cítíte vy.

Tady jsou dva výroky obsahující stejná slova. Výrok číslo jedna: „Já jedu do New Yorku. Kam jedete?" Výrok číslo dvě: „Kam jedete? Já jedu do New Yorku." Zkušenost ukazuje, že druhý výrok si druzí vyslechnou mnohem spíše než ten první. Když se někoho nejprve zeptáte na jeho pohled, tak mu projevíte respekt a on si pak s mnohem větším zájem poslechne to, co mu chcete říct vy.

Dva výroky, ta samá slova, odlišné pořadí. Mám opravdu důvod tvrdit, že pro ty, kteří tyto dovednosti ještě neznají, jsou neviditelné.

A proto je obecně nesmysl někoho přerušovat. Když někoho přerušíte, tak mu jeho řeč v hlavě běží dál. Většinou vás pak vůbec neslyší. Jeho schopnost naslouchat se zhorší

ještě víc, pokud se rozzlobí, že jste ho přerušili. Při vyjednávání musíte v prvé řadě zařídit, aby byli druzí *ochotní* vás poslouchat.

Většina lidí začíná s fakty: „Navrhuji, že vám za ten dům na základě tržních podmínek nabídnu 200 tisíc dolarů." Jak jsme však viděli, fakta určují, jestli lidé dosáhnou dohody, nebo ne, jen z 10 procent. Jiní lidé vyjednávání začínají tím, že vysvětlují racionální „zájmy". „Ceny obytných nemovitostí ještě padají, takže je nejlepší prodávat hned."

Avšak ani fakta, ani logika většinu lidí na světě neoslovuje. Raději bychom měli začít od začátku: je ten druhý člověk vůbec ochotný mě poslouchat? Abyste to poznali, musíte zjistit, co se mu honí hlavou – jeho náhledy a pocity, jak vnímá vás a zbytek světa. Pokud to nezjistíte, nemáte výchozí bod. Budete tápat ve tmě.

U výše zmíněného příkladu zkuste něco jako: „Dobrý den, vy máte ale opravdu hezký dům. Jak dlouho tu žijete?"

Vysvětlovat svoje názory je to poslední, co byste měli dělat. Nejprve zjistěte názory partnera.

Timovi McClurgovi, obchodnímu referentovi jedné velké pojišťovny, jeden zprostředkovatel řekl, že jsou ceny jeho společnosti o 15 procent vyšší, než by měly být. Tim agentovi položil další otázky, aby si o jeho názoru zjistil víc. Co se mu na vysokých cenách nelíbí? Tim nakonec pochopil: „Ten zprostředkovatel si myslel, že kvůli našim cenám nebude před svými zákazníky vypadat dobře." A tak mu poskytli balíček dodatečných služeb za sníženou cenu.

Dobrým způsobem, jak se něco dozvědět o názorech druhého člověka nebo druhé strany, je klást otázky. Při vyjednávání jsou otázky mnohem důležitější než výroky.

Výrok vás zavazuje k tomu, co jste řekli; nezískáváte tak žádné informace a poskytujete druhé straně něco, do čeho se může strefovat. Stáváte se terčem. Otázka vás na druhou stranu nijak nezavazuje, obvykle díky ní získáte informace a také něco, do čeho se můžete strefovat vy, pokud byste chtěli. Otázky zaměřují protistranu na ni samotnou.

Téměř všechno, co při vyjednávání řeknete, by měly být otázky. Pomůže vám to zjistit, jestli vám druzí opravdu zamýšleli sdělit to, co si myslíte, že říkají.

Damianu Olivemu, který pracuje jako vyšší úředník v oddělení investic u Mezinárodní finanční korporace (Světové banky) ve Washingtonu D. C., mexická firma, do které banka investovala, nepodávala finanční zprávy ani nedopovídala na telefonáty.

Místo vyhrožování začal Damian přemýšlet, jaké může mít ta mexická společnost problémy. Poslal jim zprávu, ve které se ptal, jestli je všechno v pořádku. „Zjistili jsme, že náš klient neměl čas, peníze ani lidi, aby mohl finanční informace shromáždit okamžitě,"

vysvětlil. Firma se cítila trapně. Společnost nakonec nabídla, že budou bance podávat zprávy po částech. Vyvarovali se tak zbytečnému výbuchu emocí.

Zkuste své výroky proměnit na otázky. Namísto toho, abyste řekli: „Tohle není spravedlivé!", zkuste říct: „Myslíte si, že to je spravedlivé?" Namísto toho, abyste svému synovi řekli: „Ukliď si v pokoji!", mu zkuste říct: „Mohl bys mi říct, proč v pokoji nemáš uklizeno?" Odpověď se vám líbit nemusí. Pamatujete si však, že zodpovězením vaší otázky vyjednávání nekončí. Vyjednávání nekončí, dokud se k tomu nerozhodnete.

Otázky také dávají druhé straně lepší možnost se zapojit do debaty. Můžete se dozvědět něco cenného. Přinejmenším jim tím, že se nejdřív zeptáte na jejich náhled, projevíte respekt.

Jack Douglass se svého zákazníka neúspěšně pokoušel přesvědčit, aby k objednávání produktů jeho společnosti používal její nové webové stránky. V rámci stávajícího systému musel zákazník několikrát denně osobně zajít do obchodu, aby si vyzvedl chemické produkty. V rámci nového internetového systému stačilo, aby si zákazník jednou týdně objednal.

„Opravdu se rozčílil," popisoval Jack. „Řekl, že od nás přestane nakupovat, pokud k tomu bude muset používat internet." Jack se ho proto začal taktně vyptávat na jeho nákupní návyky.

„Zjistil jsem, jaký měl ve skutečnosti problém," vyprávěl Jack. „Šlo o lidský problém. Měl rád osobní kontakt. Chtěl zajistit práci našim místním zaměstnancům." Jack mu vysvětlil, že nový internetový systém práci lidem, které měl klient rád, nesebere. Navíc za nimi mohl dál chodit a nechávat si poradit. Systém by však společnosti umožnil efektivnější rozmisťování zásob, snížilo by se množství faktur i zbytečné práce pro jeho kamarády. Zákazník si začal objednávat přes internet.

Mnoho lidí říká, že na tohle nemají trpělivost. Tento způsob vedení mezilidských vztahů však z dlouhodobého hlediska šetří hodně času. Rozhovory pak nejsou tak nepřátelské a emocionální a nakonec začnou být přesvědčivější.

Jordanovi Robinsonovi nečekaně zavolala jedna „atraktivní žena", která žila poblíž. Pozvala ho na oběd. Dostavila se se dvěma kamarádkami a všechny ho zasypávaly komplimenty a otázkami. Polichocený Jordan jim odpovídal. Když začal být skeptický, začal se vyptávat taky a zjistil, že se mu snažily prodat seminář o zkvalitňování života za 450 dolarů. Odmítnul je, ale pak následovaly nátlakové prodejní taktiky. „Ztratil jsem dvě hodiny, protože jsem se nevyptával," řekl.

Při vyptávání nemusíte působit protivně. Spousta lidí má za to, že otázky mohou působit nepřátelsky. Existují ovšem různé způsoby, jak klást otázky. Já jsem si oblíbil taktiku

poněkud nemoderní televizní postavy komisaře Columba: „Nemohl byste mi s tím pomoct, jsem poněkud zmatený…“ Ptát se takhle je účinné – požádat druhého o pomoc.

Další účinná otázka, která nabádá ke spolupráci, zní: „Řekněte mi prosím, v čem nemám pravdu.“ Pokud vám druzí řeknou, kde nemáte pravdu, získáte informaci, která vám pomůže při dalším vyjednávání. Opět – vyjednávání nekončí, dokud se k tomu nerozhodnete vy. Pokud vám druzí nedovedou říct, v čem nemáte pravdu, získáte na přesvědčivosti.

Já druhé vždycky žádám, ať mi vysvětlí, v čem nemám pravdu – od kolegů až po generální ředitele. Je to maličkost, ale pamatujete si, že vyjednávání jsou citlivá na konkrétní slova, která používáte.

Záleží na preciznosti. V detailech se ukrývá bůh, ne ďábel. Čím preciznější jste při formulaci svých myšlenek, snů, nadějí, pocitů a obecně informací, tím menší je šance, že komunikace nebo vyjednávání selže.

KOMUNIKAČNÍ PROPAST A JAK JI VYŘEŠIT

Na začátku kurzu, který jsem učil na Columbia Business School, jsem se zeptal: „Jak se odsud dostanu na Broadway?“ Někdo mi odpověděl: „Jděte po 118. ulici, dokud nedojdete k Broadwayi.“

Zeptal jsem se poté: „Jak se dostanu na 118. ulici?“ Odpověděli mi: „Projděte kampus severním směrem.“ Na to jsem se zeptal: „Jak se dostanu do kampusu a který směr je severní?“ Oni: „No, vyjděte ven z budovy.“ Já: „Jak se mám dostat z budovy a kterým východem?“ Oni: „Výtahem dojeďte do přízemí.“ Já: „Kde je výtah?“ Oni: „Vyjděte ven z učebny.“ Já: „Kterými z těch dvou dveří?“

Jakmile jsme si tímto cvičením zdlouhavě prošli, bylo jasné, proč si tak často nerozumíme, což vede ke sporům a ke zmařeným dohodám. U druhých předpokládáme určité znalosti a představy. Ty znalosti a představy tam ovšem mnohdy nejsou. Pokud je chcete přesvědčit, musíte začít na začátku a postupovat krok po kroku – jejich tempem, nikoliv tím vaším.

Základní složky efektivní komunikace jsou následující: (1) vždy komunikujte; (2) naslouchejte a pokládejte otázky; (3) oceňujte lidi, neobviňujte je; (4) často rekapitulujte; (5) vyměňujte si role; (6) buďte nad věcí; (7) formulujte své cíle; (8) buďte rozhodní, aniž byste poškozovali vztah s protistranou; (9) zaměřte se na drobné signály; (10) prodiskutujte rozdíly ve vnímání; (11) zjistěte, jak druzí vyjadřují závazek; (12) než se rozhodnete, poraďte se; (13) soustřeďte se na to, co máte ve své moci; a (14) vyhněte se debatám o tom, kdo má pravdu.

NEJDŘÍVE TO NEJDŮLEŽITĚJŠÍ: *MUSÍTE* KOMUNIKOVAT

Jde to sice proti obecně vžitému názoru, ale zanedbáváním komunikace si lidé škodí. Kromě nejkrajnějších případů (například pokud jste ranili své milované) byste s druhými vždycky měli zkusit mluvit – a to i když je nesnášíte.

Jde o to, že když s nimi nemluvíte, znamená to, že si jich neceníte natolik, abyste si vyslechli, co vám chtějí říct. To před nimi ponechává možnost volby pouze mezi žádnou dohodou, soudním sporem, anebo válkou. Pokud s nimi budete mluvit, můžete získat informace, které pak budete moct využít buďto k získání dohody, nebo jejich extrémní výroky budete proti nim moct použít před třetími stranami.

Kdykoliv přemýšlíte o druhých, včetně vašich nepřátel, není prozíravější zjistit, co si myslí, než se rozhodnete, co podniknete? Dokonce i před útokem.

Mluvení je známkou síly. Nemluvení je známkou slabosti. Ačkoliv je to v přímém rozporu s obecně vžitým názorem. Ohromuje mě množství lidí jednajících o hospodaření s lidskými zdroji, vyjednavačů v oblasti sportu, advokátů, diplomatů a různých druhů vedoucích, kteří odchází, jakmile se jednání přestanou dařit. Tím *zajistí*, že se jednání opravdu nezdaří. Copak to dává nějaký smysl?

Přesto lidé na celém světě vyjednávání maří tím, že odcházejí, a myslí si, že dělají to, co je správné. Pokud nechcete působit jako slaboši, proč neřeknete: „Dobrý den, přišel jsem si poslechnout, v čem jste ochotni ustoupit." Všechno závisí na tom, jak to podáte.

V roce 2002 řekl bývalý izraelský premiér Ariel Sharon, že měl Jásira Arafata, tehdejšího předsedu Organizace pro osvobození Palestiny, před dvaceti lety radši zabít. Ten výrok sám o sobě ze Sharona neudělal špatného vyjednavače. Špatného vyjednavače z něj, alespoň v tomto případě, udělalo to, co neřekl. Sharon měl říct: „Arafate, já tě nenávidím, měl jsem tě před dvaceti lety zabít… *Musíme si promluvit!*"

Pokud se Sharon chtěl dopracovat k dohodě, která by ukončila násilnosti, měl si s Arafatem promluvit, bez ohledu na to, co si jeden o druhém mysleli. Pokud existuje předpoklad, že můžete získat informace, které by *mohly* zlepšit situaci, bude to obnášet komunikaci s lidmi nejrůznějšího ražení. To znamená i s lidmi, kteří by jinak sympatizovali s teroristy. Pokud se bojíte, že tím, že s nimi budete mluvit, je legitimizujete, postupujte krůček za krůčkem, aby bylo jasné, kdo s kým vyjednává a v jakém kontextu.

Do našich seminářů ve Whartonu své lidi poslaly i FBI, Národní bezpečnostní agentura (NSA) a další federální výkonné orgány, které se zabývají rukojmími a teroristy, aby se naučili tyto nástroje používat. Část ozbrojených sil v Afganistánu nyní uvedené komunikační nástroje používá při budování aliancí proti Tálibánu. K této problematice se ještě vrátím v patnácté kapitole, která se zabývá otázkami veřejného zájmu.

Dalším neintuitivním komunikačním nástrojem je následující: aby bylo jednání zahájeno nebo obnoveno, vyžaduje řada jednatelů od druhé strany nějaké ústupky. To na televizních obrazovkách vypadá dobře a vyjednavač se díky tomu svým voličům jeví silný a neoblomný. Často to však nemá žádný účinek. Ještě hůř – podněcuje to nepřátelskou atmosféru a odvetu.

Pokud s vámi nemám nějaký druh vztahu, sám vám dobrovolně nic nedám. Chcete ode mě ústupek za to, že mám to privilegium s vámi mluvit? Mou první odpovědí je: trhněte si nohou! Pokud si během vyjednávání vybudujeme nějaký vztah, mohou být ústupky na místě, včetně kompenzace za vaše včerejší zranění nohy. Ale na začátku vyjednávání, kde žádná důvěra ani vztah není, v žádném případě.

Pokud se řídíte heslem: „Učiň mi nějaký ústupek a pak si promluvíme", berete věc za nesprávný konec. Nejprve mluvte, pak přijdou nabídky.

JEJICH SLOVA A NÁZORY JSOU DŮLEŽITĚJŠÍ NEŽ TY VAŠE

Teď se dostáváme k druhému bodu seznamu efektivní komunikace: naslouchejte druhým a pokládejte otázky. Potvrzujte jejich náhledy. To, co říkáte vy, není tak důležité jako to, co říkají oni. To, co si myslíte, že jste řekli, není tak důležité jako to, co si oni myslí, že slyšeli. Abyste je přesvědčili, musíte naslouchat tomu, co říkají – verbálně i neverbálně. Čím více se je budete snažit obviňovat, tím méně vás budou poslouchat. Čím více je oceníte, tím více budou poslouchat. To platí v podstatě pro každého, včetně dětí, vládních úředníků, obchodních zástupců či zákazníků.

Můj strýc, velmi úspěšný pojišťovací agent, za potenciálním klientem vždycky zajede a zeptá se ho na pár otázek. Pak si spolu téměř hodinu povídají. Nakonec si klient pojištění obvykle koupí. „Pane jo, s tebou se ale dobře povídá," říkávají mu.

Většina lidí mluvením přesvědčí sama sebe. Pokud vás druhá strana uráží a vyhrožuje vám, správnou reakcí je požádat: „Povězte mi víc." Čím více toho o člověku víte, tím lépe chápete, jak myslí, tím lépe si budete moci představit, co se mu honí hlavou. A tím lepším vyjednavačem budete.

Pokud takhle postupovat nebudete, bude to mít katastrofální následky. Můžeme si odnést ponaučení z těch mnoha očividných a nákladných chyb, kdy se „experti" mýlili.

Hodně toho bylo napsáno o chybách, kterých se německé orgány dopustily během únosu izraelských olympioniků v roce 1972. Mnichovské orgány byly antagonistické, nejednotné a opovržlivé. Němečtí ostrostřelci na teroristy začali střílet, přestože ještě mířili zbraněmi na rukojmí. Teroristé zabili jedenáct rukojmí. Stejnou taktiku použili Rusové

při vyjednávání s čečenským vojenským velitelem v roce 1995. Výsledkem byla smrt více než sta rukojmí.

Před několika lety do Whartonu přišel policejní vyjednavač, jenž pracoval u jedné významné policejní složky působící na jihu USA, a vyprávěl o neúspěšné záchraně rukojmí, která skončila tím, že jeden výrazně rozrušený muž zabil svou přítelkyni. Ta se s ním právě rozešla a on na ni mířil pistolí.

Policejní vyjednavači použili drsnou taktiku, kterou znali ze svého „předpisového" výcviku, např. byt zamořili slzným plynem.

Jak už jsem zmínil, takové taktiky lidi destabilizují a oni pak jsou emocionálnější, nepředvídatelnější a často i radikálnější.

Proč policejní vyjednavači raději nepřemýšleli o tom, jak onen muž vnímá? Zjevně byl plný úzkosti z toho, že ho jeho přítelkyně opouští. Bylo třeba ho uklidnit tím, že bude oceněn a respektován jako osobnost.

Během debaty, která následovala po vyjednavačově vyprávění, jsem nadnesl, že mu policejní vyšetřovatelé mohli předložit návrh, že ho možná jeho přítelkyně ještě miluje a že se věci dají vyřešit. Pokud byla jeho přítelkyně prozíravá, tak by je v tom možná podpořila. Ten muž byl plný úzkosti; slova útěchy opravdu potřeboval slyšet. Situace se možná dala zachránit. Když si policejní vyjednavač uvědomil, že to mohlo dopadnout úplně jinak, zblednul jako stěna.

V posledních ledech se mnozí policejní vyjednavači radikálních taktik zřekli. Řada vyjednavačů se ovšem dnes v nejrůznějších situacích uchyluje k falešné laskavosti, aby druhé přiměli vzdát se věcí, které nejsou v jejich zájmu. Pokud si lidé myslí, že s nimi druzí manipulují prostřednictvím falešného lichocení, stávají se ve výsledku stejně emocionálními, nestabilními a nebezpečnými jako u starých agresivních taktik. Výše uvedený návrh pro vyjednavače působící na jihu USA je jiný, poněvadž je postup koncipován tak, aby oběma stranám pomohl, ne aby jim ublížil.

OCENIT A RESPEKTOVAT, NEOBVIŇOVAT

Studie zaměřené na děti i dospělé provedené během posledních padesáti let ukazují, že obviňování snižuje výkon i motivaci. Pokud lidi na druhou stranu pochválíte, oboje se zlepší; o oceňování lidí jsem mluvil už ve druhé kapitole. Tady se zaměříme na komunikační část.

Zde vidíte výsledky jedné studie, která ukazuje, jak moc jsou negativní tvrzení součástí repertoáru méně kvalifikovaných (a pravděpodobně i méně úspěšných) vyjednavačů:

Druh vyjednávání	Kvalifikovaní vyjednavači	Průměrní vyjednavači
Provokující tvrzení za hodinu: samochvála, naznačovaná nespravedlnost	2,3 %	10,8 %
Zvažované alternativy	5,1 %	2,6 %
Obviňování	1,9 %	6,3 %
Sdílení informací	12,1 %	7,8 %
Výroky orientované „dlouhodobě“	8,5 %	4,0 %
Výroky orientované na „společnou řeč“	38,0 %	11,0 %

Průměrní vyjednavači druhé viní třikrát více než kvalifikovaní vyjednavači, berou v úvahu jen polovinu zajímavých alternativ, hledání společné řeči věnují méně než třetinu času, sdílejí mnohem méně informací, pronášejí o polovinu méně výroků o dlouhodobém výhledu a pronášejí čtyřikrát tolik bezdůvodných tvrzení, která druhou stranu jenom provokují.

Čím více negativních tvrzení, tím méně úspěchu při vyjednávání. Tečka.

REKAPITULUJTE, CO SLYŠÍTE

S určitou pravidelností shrnujte, co si myslíte, že slyšíte, a vlastními slovy to druhé straně tlumočte. Tím jim projevíte respekt a ujistíte se, že si vzájemně rozumíte. Uvidí, že jim naslouchátе, a tím pádem bude pravděpodobnější, že budou naslouchat oni vám. A pokud to neřeknete úplně správně, mohou případné nedorozumění opravit hned na počátku.

Musím opět zdůraznit, že to, že vy si myslíte, že se vyjadřujete naprosto jednoznačně, ještě nemusí znamenat, že tomu druhá strana rozumí stejně, ať už to jsou vaši zákazníci, kamarádi, konkurence či životní partner.

Rovněž tak získáte příležitost informace formulovat a prezentovat způsobem, který věci zasadí do perspektivy: „Rozumím tomu tak, že se vám naše produkty líbí víc než ty jejich, ale přesto si nadále kupujete ty jejich.“ Nebo: „Dostal jsem nejlepší ohodnocení z celého oddělení, ale prémie na rozdíl od ostatních nedostanu. Rozumím tomu správně?“ Nebo: „Takže ty mi tvrdíš, synku, že máš na vysvědčení dvojky a trojky, ale pořád věříš, že se můžeš dostat na jednu z nejlepších škol v zemi? Mohl bys mi to vysvětlit?“

Citibank své klientce Lori Christopherové, která nyní pracuje jako poradkyně v Los Angeles, na její kreditní kartě účtovala roční úrok 17,9 procenta. Jiná banka jí nabídla 11,6 procent. Zástupce zákaznické služby Citibank však nechtěl ustoupit. „Takže,“ řekla

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.