

William Ury

# JAK PŘEKONAT NĚSOUHLAS

Zásady vyjednávání s lidmi,  
s nimiž nelze vyjednávat

6. vydání



MANAGEMENT PRESS

# JAK PŘEKONAT NĚSOUHLAS

Další knihy Williama Uryho v nakladatelství Management Press:

---

*Jak dosáhnout souhlasu aneb Jak nebýt sám sobě  
úhlavním nepřítelem*, 2015

*Jak dosáhnout souhlasu. Zásady úspěšného vyjednávání.*  
4. vydání, 2015  
(společně s Rogerem Fisherem a Brucem Pattonem)

*Síla a moc pozitivního nesouhlasu.*  
*Jak říci Ne, a přesto se dohodnout*, 2007

William Ury

# JAK PŘEKONAT NE SOUTHLAS

Zásady vyjednávání s lidmi,  
s nimiž nelze vyjednávat

6. vydání

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2015

William Ury: *Getting Past No. Negotiating With Difficult People*  
Published 1991 by Bantam Books, New York, USA

© William Ury, 1991  
Translation © Ing. Aleš Lisa, 1995, 2004, 2008, 2015  
Cover design © Petr Foltera, 2015  
All rights reserved

**ISBN 978-80-7261-300-7**

# OBSAH

<i>Poznámka autora</i>	7
<b>Úvod</b>	<b>9</b>
Vyjednávání s problémovými lidmi	9
Pět obtížných úkolů	10
Strategie průlomu	12
<b>KROK 1: Nereagujte</b>	<b>15</b>
Podívejte se na problém z odstupu	15
Tři přirozené reakce	16
Rizika reagování	18
Jděte na balkón	19
Zamyslete se, co chcete získat	21
Pojmenujte hru	24
Získejte čas na rozmyšlenou	28
Nenechte se vyvést z míry ani vyprovokovat k oplácení, získejte, co potřebujete	33
<b>KROK 2: Odzbrojte oponenta</b>	<b>35</b>
Přejděte na jeho stranu	35
Aktivně naslouchejte	37
Respektujte oponentův pohled na věc	39
Souhlaste, kdykoli můžete	43
Respektujte osobnost oponenta	45
Vyjádřete svůj pohled na věc tak, abyste tím oponenta neprovokovali	48
Vytvořte klima příznivé pro vyjednávání	51

<b>KROK 3: Změňte hru</b>	<b>55</b>
Neodmítejte..., změňte kontext	55
Abyste mohli změnit hru, musíte změnit kontext	56
Pokládejte otázky zaměřené na řešení problému	58
Zasad'te taktiku oponenta do nového kontextu	65
Vyjednávajte o pravidlech hry	72
Bod obratu	75
 <b>KROK 4: Usnadněte oponentovi souhlasit</b>	 <b>77</b>
Vytvořte ústupovou cestu	77
Překážky bránící dohodě	78
Vytvořte oponentovi ústupovou cestu	79
Zapojte oponenta	81
Uspokojte nepovšimnuté zájmy	84
Pomozte oponentovi neztratit tvář	88
Postupujte pomalu, abyste se dostali dříve k cíli	92
Po ústupové cestě	95
 <b>KROK 5: Znesnadněte oponentovi nesouhlasit</b>	 <b>97</b>
Nesnažte se oponenta dostat na kolena. Přiveďte ho k rozumu	97
Využijte sílu k výchově	98
Přiveďte oponenta k tomu, aby si uvědomil důsledky	99
Použijte svoji BATNU k oslabení oponentovy reakce	105
Soustřeďte vnímání oponenta na možnosti, které má	110
Vytvořte trvalou dohodu	114
Usilujte o oboustrannou spokojenost, ne o vítězství	116
 <b>ZÁVĚR</b>	 <b>119</b>
Z protivníků partneři	119
Vyjednávání o rukojmích	120
Pět kroků strategie průlomu	123
Z protivníků partneři	126

# POZNÁMKA AUTORA

Před deseti roky jsem spolu s Rogerem Fisherem napsal knihu *Getting to Yes*,\*) která pojednávala o metodě vyjednávání umožňující na základě postupné realizace několika přesně definovaných kroků dospět k oboustranně uspokojivé dohodě. Tato kniha se u čtenářů setkala s pozoruhodně příznivým ohlasem a myšlenky v ní obsažené jsou aktuální i dnes. Současně ale nastolila otázky, které si téměř každý po jejím přečtení klade: „Co když druhá strana nezná tuto knihu?“ „Co když nebude chtít přistoupit na tento styl vyjednávání?“ „Co když jeho odpověď bude znít ne?“

Kniha, kterou máte před sebou (*Getting Past No*), reaguje na tyto nelehké a nepominutelné otázky. Pokusil jsem se v ní s využitím technik umožňujících úspěšně vyjednat v obtížných situacích popsat univerzální metodu vyjednávání, kterou jsem nazval „průlomové vyjednávání“. Zatímco v knize *Getting to Yes* popisujeme „tradiční“ postup při vyjednávání, v knize *Getting Past No* ukazují, jak přimět oponenta k tomu, aby přistoupil na váš styl vyjednávání. Přestože se obě knihy navzájem doplňují, nemusíte číst jednu z nich, abyste porozuměli obsahu druhé.

Při psaní této knihy jsem se musel vyrovnat s několika jazykovými problémy. Jaké slovo použít pro označení někoho, s nímž se obtížně jedná? Mluvit o něm jako o „tom druhém“ se zdá být příliš jemné a neutrální, zatímco pojem „protivník“ by mohl podvědomě posilovat představu o vyjednávání jako procesu, v němž jeden vyhrává a druhý ztrácí. Nakonec jsem se rozhodl pro termín „oponent“, protože neznamená nepřítel, ale je to někdo, kdo zaujal opačný postoj než vy.

Dalším problémem byla zájmena. Má být oponent on nebo ona? Nejdříve jsem střídavě používal mužský i ženský rod, ale čtenáře to mátllo, a tak jsem se nakonec přiklonil k mužskému rodu. Omlouvám se všem, kteří to nelibě nesou.

---

\*) Roger Fisher – William Ury – Bruce Patton: *Jak dosáhnout souhlasu. Zásady úspěšného vyjednávání*. 4. vydání. Praha, Management Press 2015.



Při práci na rukopise jsem si často připadal jako operní tenor, jehož závěrečnou árii doprovázelo volání „Opakovat! Ještě!“. Když se po pátém přídavku zeptal diváků, kolikrát má ještě přidávat, dostalo se mu odpovědi: „Dokud to nezaspíváš dobře!“

Na závěr mi dovolte jednu osobní poznámku. Krátce předtím, než jsem začal psát tuto knihu, jsem měl to velké štěstí, že jsem se oženil s Elizabeth Sherwoodovou. Společně se mnou ji celou přečetla a díky ní je výsledná podoba stručnější a přehlednější. Její láska a podpora mi pomohly dojít až do cíle.

*William Ury  
leden 1991  
Santa Fé, Nové Mexiko*

# ÚVOD

## Vyjednávání s problémovými lidmi

---

DIPLOMACIE JE UMĚNÍ PŘIMĚT DRUHÉ,  
ABY ŠLI VAŠÍ CESTOU.

*Daniele Vare, italský diplomat*

**Z**ivot přináší každý den mnoho situací, které nás mohou pořádně dopálit. Někdy to začne už ráno při snídani. Přestože si myslíte, že je opravdu načase koupit nové auto, manželka vám řekne: „Nebud’ směšný! Víš, že si to nemůžeme momentálně dovolit.“

Při ranní poradě předložíte šéfovi návrh nového projektu, který jste dlouho a pečlivě připravovali. Ani ne po minutě vás šéf přeruší a řekne: „To už jsme zkoušeli a neosvědčilo se to. Přejdeme k dalšímu bodu.“

Během polední přestávky se pokusíte vrátit vadný opékač topinek, ale prodavač vám odmítne vrátit peníze, protože nemáte doklad o nákupu. Na vaše námitky odpoví: „Tento postup je v souladu s politikou naší firmy.“

Odpoledne vám klient odmítne podepsat kontrakt, na kterém jste se již dříve dohodli. Vy jste se ovšem mezitím stačili nejenom pochlubit svým kolegům, ale také zařídit vše potřebné ve výrobním oddělení. Když se mu to snažíte vysvětlit, řekne vám: „Je mi to opravdu moc líto, ale můj vedoucí smlouvu nepodepíše, pokud nám neposkytnete 15% slevu.“

Cestou domů si pustíte rádio jenom proto, abyste se dozvěděli, že teroristé unesli další letadlo a chtějí zabít všechny cestující, pokud vláda nesplní jejich požadavky. Cítíte s rodinami rukojmí, ale pochybujete, že je možné vyjednávat s šilenci.

Večer si potřebujete vyřídit pár telefonických hovorů, ale vaše třináctiletá dcera neustále „visí na drátě“ a nevypadá to, že by hodlala v dohledné době skončit. Když ji požádáte, aby vás na chvíli pustila k telefonu, začne se vztekat a ječet, ať jí zařídíte samostatnou linku, kterou všichni její kama-

rádi už dávno mají. Váš pokus rozumně se domluvit skončí tím, že praskne dveřmi a zamkne se ve svém pokoji.

Každý z nás musí někdy vyjednávat s rozčileným partnerem, zatvrdělým šéfem, nepřístupným prodávčem, klíčujícím zákazníkem nebo s naprosto nemožným teenagerem. Působením stresu se i z příjemných, rozumných lidí mohou stát rozzlobení, vzdorující oponenti. Vyjednávání může uváznout na mrtvém bodě nebo zcela selhat. Cena, kterou za to zaplatíme, není malá – ztracený čas, bezesné noci a někdy i podlomené zdraví.

Tyto situace vyžadují něco víc než běžné vyjednávací dovednosti. Co máte dělat, když vám někdo nenaslouchá? Jak jednat s někým, kdo se vzteká a rozčiluje – a snaží se tak prosadit svou? S někým, kdo vám řekne: „Bud’ přijmete můj návrh, nebo nemá smysl se dál bavit!“

Jak jednat s někým, kdo vám neustále skáče do řeči? Kdo vás obviňuje z nespolehlivosti a dává vám najevo, že jste nekompetentní? S někým, kdo se vám snaží vsugerovat pocit provinění, nebo vám naopak vyhrožuje tím, co se stane, pokud neustoupíte?

Jak jednat s člověkem, který vám předkládá nepravdivé či matoucí informace, který něco předstírá? S někým, kdo se vás snaží utvrdit v přesvědčení, že jste se dohodli, aby v posledním okamžiku vznesl další požadavky? S někým, kdo jednání donekonečna protahuje? Anebo s člověkem, který rovnou jednat odmítne?

Pokud všechno jde dobře, podaří se vám takového člověka postupně vtáhnout do vyjednávání orientovaného na řešení problému. Začnete identifikaci jeho zájmů – toho, co potřebuje, co chce a po čem touží. Prozkoumáte různé alternativy uspokojující jak zájmy vašeho oponenta, tak i vaše vlastní. Vaším cílem bude vzájemně uspokojivá, efektivně a přátelsky uzavřená dohoda.

Co ale dělat v případě, kdy váš oponent nechce na takové jednání přistoupit? Co dělat v situaci, kdy se chcete dohodnout, ale váš oponent nikoli? Jak můžete překonat jeho nesouhlas?

## **Pět obtížných úkolů**

K tomu, abyste mohli překonat nesouhlas oponenta, potřebujete vědět, co ho k němu vede. Proč nechce spolupracovat? Přesvědčit sám sebe, že útoky, triky a vytváření obranných pozic jsou vašemu oponentovi natolik

vlastní, že jeho problematické chování příliš změnit nemůžete, je snadné. Ve skutečnosti ho ale změnit můžete – pokud se úspěšně vyrovnáte se skrytými motivy jeho jednání.

V pozadí útoků vašeho oponenta může být hněv a nepřátelství. Strach a nedůvěra ho mohou vést k zaujetí rigidního postoje. Přesvědčení, že má pravdu, kdežto vy ne, se může projevovat tím, že vám nenaslouchá. Vnímá-li váš oponent svět jako místo, kde silnější přežívá, může považovat neférové taktiky, které mu umožní chránit se nebo se pomstít, za oprávněné a ospravedlnitelné.

Pokud si váš oponent postaví hlavu, „zakope se“ a útočí na vás, dělá to často také proto, že nic jiného neumí. Používá konvenční taktiku, kterou se naučil na pískovišti, když dělal bábovičky. Z jeho pohledu je jedinou možnou alternativou ustoupit – a to nechce. To ale neznamená, že se s ním nedá rozumně jednat.

Kooperativní vyjednávání může váš oponent odmítnout dokonce i tehdy, když si uvědomuje jeho potenciální přednosti, protože ho považuje v daném konkrétním případě pro sebe za nevýhodné, resp. nespátruje v jeho použití žádný prospěch. Může se obávat, že ztratí tvář, pokud ustoupí ze svého postoje. Jestliže řešení vychází z vaší myšlenky, může ho odmítnout jenom proto, že není jeho, ale vaše.

Pokud navíc považuje vyjednávání za proces, v němž jeden získává a druhý ztrácí, bude se snažit vyhrát. Cítí-li se silnější, nemusí vidět žádný důvod použít se do vyjednávání zaměřeného na řešení problému. Může se řídit heslem: „Co je moje, do toho vám nic není. Co je vaše, o tom můžeme jednat.“

Neústupnost vašeho oponenta vás může natolik frustrovat a rozčilovat, že dostanete chuť mu jeho rány začít vracet. Pokud to uděláte, většinou ho tím jenom dopálíte. Jestliže naopak získáte pocit, že bude lepší mu ustoupit, nejenže ztratíte, ale můžete tím navíc u něj vyvolat snahu získat ještě víc, než původně zamýšlel. Problémem, který musíte řešit, není tudíž pouze chování vašeho oponenta, ale jsou jím i vaše vlastní reakce, které mohou velmi snadno způsobit, že chování, které byste chtěli potlačit, naopak ještě posílíte a upevníte.

K tomu, abyste překonali nesouhlas vašeho oponenta, se musíte vypořádat se všemi bariérami bránícími spolupráci: s jeho negativními emocemi; se stylem jednání, na který je zvyklý; s jeho nedůvěrou v to, že dohodnout se je pro něj výhodné; s jeho vyjednávací silou a s tím, jak ji vnímá; a s va-

šími vlastními reakcemi. Máte před sebou pět obtížných problémů, které musíte řešit.

Prvním krokem na cestě k cíli je pozorně sledovat a kontrolovat vlastní chování. Místo, abyste reagovali na chování a požadavky vašeho oponenta, musíte obnovit duševní rovnováhu a zůstat soustředěni na to, čeho chcete dosáhnout. První výzva proto zní: Nereagujte.

V následujícím kroku musíte svému oponentovi pomoci obnovit jeho duševní rovnováhu. Musíte oslabit jeho negativní emoce – defenzivnost, obavy, strach, podezřívavost a nepřátelství. Musíte zlomit jeho odpor a přimět ho, aby vám naslouchal. Druhá výzva zní: Odzbrojte svého oponenta.

Až navodíte příznivé klima pro vyjednávání, musíte svého oponenta přimět k tomu, aby nesetrvával u svého postoje a začal hledat možnosti, jak uspokojit zájmy obou stran. Musíte proniknout přes jeho obranné valy, odklonit jeho útoky a neutralizovat jeho triky. Třetí výzva zní: Změňte hru.

Pokud se vám podařilo vyjednávání orientovat na řešení problému, musíte překonat jeho skepsi a pomáhat mu společně s vámi nalézt vzájemně uspokojivou dohodu. Musíte překlenout mezeru mezi jeho a vašimi zájmy. Musíte mu pomoci zachovat si tvář a docílit, aby výsledek jednání vypadal jako jeho vítězství. Čtvrtá výzva zní: Usnadněte svému oponentovi souhlasit (řici ano).

Váš oponent může – přese všechno, co jste až dosud udělali – stále věřit tomu, že prosadí své, protože je silnější. V takovém případě musíte zvětšit svoji vyjednávací sílu a přimět ho tak k jednání. Nesmíte si ho přitom zneprátnit, protože by se začal bránit ještě usilovněji. Pátá výzva proto zní: Znesnadněte svému oponentovi nesouhlasit.

## **Strategie průlomu**

V této knize popisují pětistupňovou strategii umožňující vyrovnat se s těmito obtížnými úkoly – strategií průlomu. Pět kroků, které jsem popsal, umožňuje postupně změnit vyjednávací hru tak, že od konfrontace, při níž stojíte tváří v tvář jeden druhému, přejdete ke společnému hledání řešení problému. Žádná metoda stoprocentně nezaručuje úspěch, strategie průlomu ale maximalizuje šanci získat i při tom nejobtížnějším vyjednávání to, co chcete a potřebujete.

Při aplikaci této strategie musíte často dělat pravý opak toho, co byste

v obtížné situaci přirozeně či intuitivně udělali. Když se váš oponent snaží jednání protahovat a „zabarikádová“ se ve své pozici, nebo když na vás útočí, budete mít chuť oplatit mu stejnou mincí. Odmítá-li změnit svůj postoj, budete mít sklon ho odmítnout a prosadit svůj vlastní. Vytváří-li nátlak, budete mít tendenci odpovědět protitlakem. Vaše snaha zlomit odpor druhé strany ale její neochotu cokoli změnit obvykle jenom posílí.

Podstatou strategie průlomu je nepřímá akce, při níž se odpor oponenta pokusíte obejít. Spíše než ho nechat útočit na nové myšlenky přicházející zvenčí ho podněcujete, aby sáhl po nějaké vlastní. Než mu říkat, co má dělat, ho raději přivedete k tomu, aby se pro něco rozhodl sám. Stručně řečeno, aplikace strategie průlomu spočívá v umění přimět druhého člověka jít vaší cestou.

Tento druh vyjednávání je možné použít při jednání s každým oponentem, ať už je to popudlivý šéf, temperamentní teenager, nepřející spolupracovník nebo nesnesitelný zákazník. Mohou ho používat stejně dobře diplomaté snažící se odvrátit válku jako partneři pokoušející se zabránit rozpadu svého manželství. Je to strategie vhodná pro každého a pro každou situaci.



# KROK 1 Nereagujte

## Podívejte se na problém z odstupu (Jděte na balkón)

---

V ROZČILENÍ NEJČASTĚJI ŘEKNETE TO,  
ČEHO PAK NEPŘESTANETE LITOVAT.

*Ambrose Bierce*

**B**udete-li sledovat různá jednání ve vašem okolí, zjistíte, že v mnoha případech lidé reagují jeden na druhého zcela bezmyšlenkovitě. Vyjednávání příliš často vypadá asi takto:

MANŽEL (*domnívající se, že mluví o problému*): Miláčku, musíme něco udělat s tím nepořádkem. Je to hrozné.

MANŽELKA (*vnímající jeho slova jako osobní útok*): Nikdy nehneš ani prstem! Neuděláš ani to, co slíbíš. Včera večer...

MANŽEL (*přeruší ji*): Já vím. To je právě to...

MANŽELKA (*neposlouchá ho*): ... jsi říkal, že vyneseš smetí. A jak to dopadlo? Musela jsem ho dneska ráno vynést sama.

MANŽEL (*snaží se vrátit k problému*): Nebuď agresivní. Chtěl jsem jenom říct, že my oba...

MANŽELKA (*neposlouchá ho*): Odvést děti do školy jsi měl také ty.

MANŽEL (*reaguje*): No tak. Říkal jsem ti přece, že mám dnes ráno pracovní snídani.

MANŽELKA (*začíná křičet*): Takže tvůj čas je cennější než můj, že jo? Já také pracuji. Už mne nebaví hrát v téhle domácnosti pořád druhé housle.

MANŽEL (*začíná rovněž křičet*): Dej mi pokoj! Kdo tady všechno platí?



Za celou dobu se ani jeden nedostal k tomu, o co mu jde: manžel k uklizené domácnosti a jeho žena k větší pomoci z jeho strany. To ale ani jednomu nijak nebrání útočit na druhého. Akce vyvolává reakci, reakce protireakci... a nekončící spor je na světě. Zcela stejně to vypadá, když se podnikatelé-partneři přou o to, komu připadne rohová kancelář, když se představitelé odborů a managementu dohadují o pracovních podmínkách nebo když etnické skupiny bojují o území.

## **Tři přirozené reakce**

Lidé jsou tak trochu jako stroje – dostanou-li se do obtížné situace, místo toho, aby o věci přemýšleli, jednají. Existují tři typické reakce:

### **Oplácet**

Když vás někdo napadne, instinktivně útok opětujete; řídíte se přitom pořekadlem „na hrubý pytel hrubá záplata“, resp. „ať pozná, zač je toho loket“. Zaujme-li váš oponent extrémní postoj a nehodlá ho opustit, bez rozpaků učiníte totéž.

Občas tím svého oponenta přesvědčíte, že stejnou hru mohou hrát obě strany, a přimějete ho, aby s ní přestal. Častěji vás ale tato strategie zavede do neperspektivní a nákladné konfrontace. Vaše reakce vašemu oponentovi poskytne ospravedlnění pro jeho nerozumné jednání. Řekne si: „A je to tady. Chce mne zadupat do země.“ Následuje další eskalace takto vytvořeného vztahu, která často končí soubojem o to, kdo má silnější hlasivky, demonstrací síly, soudním sporem nebo válečným konfliktem.

Vezměme si příklad jednoho vrcholového manažera, který pro řízení firmy, v níž pracoval, vytvořil nový informační systém. Aby ho mohl zavést, potřeboval souhlas výrobních manažerů ze všech závodů v zemi. Všichni, až na jednoho, souhlasili. Nesouhlasil pouze výrobní manažer největšího závodu v Dallasu, který mu řekl: „Nechci, aby se mi vaši lidé pletli do mé práce. Potřebuji mít věci pod kontrolou, a to zvládnou lépe sám.“ Frustrovaný manažer reagoval hrozbou, že celou záležitost předloží prezidentovi společnosti. A výsledek? Jeho stížnost se mu vrátila jako bumerang; nejenže vyvolala dojem, že nedokáže jednat s lidmi ve stejném postavení, ale

prezident společnosti navíc odmítl do celé věci jakkoli zasahovat a nový informační systém zůstal ležet v zásuvce svého tvůrce.

Oplácení vám málokdy pomůže prosadit vaše okamžité zájmy a obvykle naruší dlouhodobé vztahy. I když vyhrajete bitvu, můžete prohrát válku.

Oplácení má ještě jednu nevýhodu; kdo hraje nějakou hru, většinou ji dobře umí. Váš oponent může ve skutečnosti čekat na to, že ho napadnete. Pokud to uděláte, ocitnete se na jeho hřišti a hrajete hru, kterou si zvolil.

## Ustoupit

Opačnou reakcí je ustoupit. Vašemu oponentovi se může podařit vám jednání natolik znepríjemnit, že raději ustoupíte, jen aby už všechno bylo za vámi. Oponent na vás tlačí a dává vám najevo, že jste to vy, kdo brání dohodě. Chcete být odpovědný za to, že jednání se zbytečně protahuje, naruší nebo přetrhává vaše vztahy, že ztratíte životní šanci? Nebylo by lepší souhlasit?

Mnozí s něčím souhlasíme jenom proto, abychom se druhý den tloukli do hlavy s pocitem: „Jak jsem mohl udělat takovou hloupost! S čím jsem to proboha souhlasil?“ Mnozí z nás podepíší smlouvu, například při nákupu auta, aniž si pořádně přečtou nejasné části. Proč? Protože se vám prodavač neustále věnuje, děti se nemohou dočkat, až pojedou domů v novém autě, a vy se obáváte, že budete vypadat hloupě, když se budete na něco ptát, navíc ke smlouvě, která je stejně, tak jako tak, zcela nesrozumitelná.

Ustoupíte-li, výsledná dohoda vás většinou neuspokojí. Máte pocit, že jste naletěli, že vás někdo zneužil. Zatímco vašemu oponentovi přinese jeho nevhodné jednání prospěch, vy si vysloužíte pověst slabého protivníka. To může mít za následek, že příště se on nebo někdo jiný pokusí vaši slabost znovu využít. Pokud ustupujete záchvatům vzteku malého dítěte, posílíte u něj tento vzorec chování. Totéž platí v případě dospělého člověka – ustoupíte-li mu, podněcujete tím jeho sklon jednat tímto způsobem i příště. Přestože záchvaty vzteku vašeho šéfa nebo rozčilování klienta mohou vypadat jako nezvládnutelné, ve skutečnosti to možné je; například vůči svým nadřízeným se nejspíš takto nechovají.

Někdy se necháme zastrašit a vyhovíme svému oponentovi pod vlivem iluze, že pokud ustoupíme, zbavíme se ho a už s ním nebudeme muset ni-

kdy jednat. Případy, kdy se oponent vrátí a požaduje další ústupky, nejsou ale rozhodně nijak výjimečné. Ten, kdo se pokouší svého oponenta takto uspokojit, se chová jako člověk, který věří, že když bude tygrovi dávat neustále maso, stane se z něj (tygra) nakonec vegetarián.

## Přerušit vztahy

Třetí běžnou reakcí je přerušit s problémovým člověkem nebo institucí vztahy. V manželství to znamená rozvod, v zaměstnání odchod z firmy, v případě společného podnikání jeho ukončení.

Vzdát se něčeho je někdy ta nejlepší strategie. Než se nechat zneužívat nebo znovu a znovu vtahovat do nekonečných šarvátek, je občas lepší určitý vztah, ať už osobní, nebo obchodní, ukončit. Někdy to může vašemu oponentovi pomoci uvědomit si, co je v sázce, a přivést ho k rozumnějšímu jednání.

Cena, kterou za přerušení vztahu zaplatíme, ať už jde o peníze, nebo o city, je často vysoká: ztráta klienta, pošramocená kariéra, rozpad rodiny. Často je to ukvapená reakce, které později litujeme. Každý známe někoho, kdo nastoupil do zaměstnání nebo navázal určitý osobní vztah, aby po čase, kdy ho jeho šéf nebo partner začali frustrovat, tento vztah ukončil, aniž se pokusil něco udělat. Takový člověk přitom často nesprávně interpretuje chování druhé strany a nepokusí se vzniklou situaci vyřešit. Výsledkem je, že se nikdy nikam nedostane, protože neustále začíná znovu.

## Rizika reagování

Pokud reagujete, ztrácíte ze zřetele své zájmy. Za příklad nám může posloužit reakce Pentagonu na krizi spojenou se zadržováním rukojmí v Íránu v letech 1979–1981. Když se krátce po jejím vypuknutí jeden novinář zeptal mluvčího Pentagonu, co armáda udělala pro to, aby pomohla celou záležitost vyřešit, dozvěděl se, že ozbrojené síly nemohou do celé věci příliš zasahovat, nechtějí-li ohrozit životy rukojmí a že Pentagon je připraven podniknout rázné kroky, jakmile budou propuštěni. Toto prohlášení nebylo ovšem příliš jasnozřivé: proč by měli iráňští studenti propustit rukojmí, pokud mohli očekávat, že se jim USA záhy poté po-

mstí? Mluvčí Pentagonu se dopustil časté chyby, když zaměnil chtění (tj. odplatu) a skutečně možné.

Váš oponent se vás ve skutečnosti často pokusí přimět reagovat. Prvním terčem jeho útoku se stane vaše schopnost objektivně posoudit situaci – tedy to, co pro efektivní vyjednávání potřebujete nejvíc. Jeho cílem je vyvést vás z rovnováhy a znemožnit vám jasně uvažovat. Chce vás lapit na vějičku, aby vás mohl kontrolovat. Zareagujete-li, podařilo se mu to.

Velká část jeho síly spočívá ve schopnosti přimět vás reagovat. Uvažovali jste někdy o tom, proč malá skupina teroristů na Středním východě může poutat pozornost celého světa a způsobit bezesné noci představiteli nejmocnějšího státu na naší planetě tím, že se zmocní několika Američanů jdoucích po ulici? Ti, kteří zajímají rukojmí, mají sotva sami nějakou moc – tu jim dává reakce americké veřejnosti.

Ale i tehdy, když vám vaše reakce sama o sobě příliš neuškodí, vyvolá neproduktivní cyklus akcí a reakcí. Zeptejte se manželky, proč křičí na manžela – možná vám odpoví: „Protože on křičí na mne.“ Zeptáte-li se manžela, proč křičí na manželku, odpoví vám stejně. Začnete-li reagovat, stanete se částí problému. Stejně jako na tango, i k hádce musí být dva.

## **Jděte na balkón\*)**

To, že na vzniku začarovaného kruhu akcí a reakcí se podílíte i vy, není příliš povzbudivé a povznášející. To, že ho můžete kdykoli jednostranně přerušit, představuje lepší stránku této jinak nepříjemné skutečnosti. Jak? Tím, že nebudete reagovat. V hodinách fyziky jsme se učili, že každá akce vyvolává stejně silnou a opačně orientovanou reakci. Newtonovy zákony samozřejmě platí, naštěstí ale ne pro lidské myšlení. Zatímco objektivně působící síly jim podléhají, lidská mysl se může rozhodnout nereagovat.

Fiktivní příklad účinnosti takového rozhodnutí nalezneme v povídce O. Henryho „Výkupné rudého náčelníka“. Rodiče, jejichž syn byl unesen, se rozhodli na požadavky únosců nereagovat. Chlapec se pro své únosce postupně stal takovou přítěží, že byli nakonec ochotni jeho rodičům zaplatit, vezmou-li si ho zpátky. Povídka názorně ilustruje psychologickou

\*) Balkón je zde metafora pro mentální oddělení se od průběhu jednání. *Pozn. překl.*

hru závisející na vaší reakci. Postup, který zvolili rodiče, zcela zhatil plány únosců.

Pokud máte před sebou nebo vedete obtížné vyjednávání, potřebujete získat odstup, vzít rozum do hrsti a objektivně zhodnotit situaci. Představte si, že se jednání odehrává na jevišti, a vy se na všechno díváte z balkónu hlediště. „Balkón“ je zde metafora pro mentální oddělení se od průběhu jednání. Z balkónu můžete v klidu vyhodnotit daný konflikt skoro stejně dobře, jako nezúčastněná třetí strana. Můžete konstruktivně uvažovat z pohledu obou stran a hledat vzájemně uspokojivé řešení daného problému.

V Japonsku se adeptům samurajského umění dostávalo poučení, aby se na soupeře dívali stejně jako na vzdálenou horu. Největší ze samurajů Musashi o tom říkal, že je to „pohled z dálky na věci, které jsou blízko“. Totéž je pohled z balkónu.

Odejít na balkón znamená nezatahovat do dění své přirozené impulsy a emoce. Vezměme si příklad Janety Jenkinsové (manažerky filmových studií), která jednala s představiteli kabelové televize o kontraktu v hodnotě mnoha milionů dolarů. Hodinu před závěrečným jednáním se zástupcem kabelové televize do její kanceláře vtrhl ředitel televize, osobně napadl ji i nabízený produkt a požadoval zásadní změny ve smlouvě. Janet místo toho, aby na jeho výpady reagovala, ovládla své emoce a „odešla na balkón“. Uvědomila si, že bránit se nebo opětovat útoky by znamenalo přilévat oleje do ohně a nepřivedlo by ji to ani o krok blíž k uzavření definitivní dohody. Neudělala proto nic a jenom naslouchala. Když se ředitel televize vymluvil a odešel, Janet se na minutu omluvila, formálně kvůli telefonnímu hovoru, ve skutečnosti ale proto, aby obnovila duševní rovnováhu.

Když se vrátila, vyjednaváč zastupující zájmy kabelové televize ji vyhledal a zeptal se: „Můžeme pokračovat tam, kde jsme přestali?“ Jinými slovy tak říkal: „Zapomeňte na to, co říkal ředitel. Jenom se uklidňoval. Vraťme se zpátky k naší záležitosti.“ Kdyby Janet reagovala, sklouzlo by jednání jinam; protože ale místo toho „odešla na balkón“, mohla ho úspěšně dovést do konce.

„Na balkón“ byste měli jít dokonce ještě dřív, než jednání začne; umožní vám to se na něj dobře připravit. V průběhu jednání byste to pak měli udělat pokaždé, kdy je to možné. Pokušení impulzivně reagovat na problematické jednání vašeho oponenta stěží uniknete; vždy byste si ale měli uvědomit, co to pro vás bude znamenat.

## Zamyslete se, co chcete získat

To, o co vám při vyjednávání jde a co od něj očekáváte, není prosazení určitého postoje, ale uspokojení vašich zájmů. To je velmi podstatný rozdíl. První věc, kterou proto musíte „na balkóně“ udělat, je ujasnit si své zájmy.

### Identifikujte své zájmy

Když se sami sebe zeptáte, co chcete, odpovíte si většinou konkrétně: „Chci, aby mi šéf odsouhlasil dvanáctiprocentní zvýšení rozpočtu mého oddělení.“ Konkrétní věci, které chcete – termíny a podmínky, dolary a centy – jsou vyjádřením vašeho *postoje*. Za tímto postojem se ale nacházejí vaše *zájmy* – nehmamatelné pohnutky, které vás vedou k zaujetí konkrétního postoje: vaše potřeby, přání, starosti a obavy. Zájem na vyšším rozpočtu může být vyvolán přáním pořídit pro vaše oddělení počítače a zvýšit tak produktivitu práce. Své zájmy poznáte snadno, když si položíte jednoduchou otázku: „*Proč?*“ „Proč to chci?“ „Jaký problém se snažím vyřešit?“

Vyjednávání samozřejmě není jednostranná záležitost. Své vlastní zájmy většinou nemůžete uspokojit, pokud současně neuspokojíte zájmy vašeho oponenta. Poznat jeho zájmy je proto stejně důležité jako své vlastní. Za neochotou nadřízeného zvýšit objem finančních prostředků pro vaše oddělení se může skrývat jeho přání stát se prezidentem společnosti; domnívá-li se, že jeho povýšení závisí na tom, zda přesvědčí lidi ve vedení společnosti, že dokáže udržet přísnou rozpočtovou kázeň, máte vysvětlení pro jeho jednání.

Zatímco prosadit určitý postoj může být nemožné, uspokojit zájmy nacházející se v jeho pozadí možné být může. Neprosadíte-li 12% navýšení rozpočtu, můžete nalézt jiná řešení, která vám umožní komputertizovat práci vašeho oddělení a současně neohrozí dobrou pověst, které se váš šéf těší u správní rady. Bylo by možné realizovat váš plán v několika etapách, takže by vám pro letošek stačil 6% nárůst rozpočtu s tím, že dalších 6% dostanete příští rok, kdy bude jmenován nový prezident společnosti? Mohl by vám váš šéf pomoci získat bezplatnou technickou pomoc z jiných oddělení, která by vám umožnila snížit náklady? Mohl by získat dodatečné prostředky z jiného rozpočtu? *Poté*, co identifikujete své zájmy, vás může napadnout mnoho alternativních řešení.

Tato řešení byste neměli považovat za pevně stanovené, neměnné cíle; jsou to spíše konkrétní ilustrace možných výsledků uspokojujících vaše zájmy. To, co chcete získat, je *nějaká podobná* dohoda. Nemůžete nikdy dopředu s jistotou vědět, že váš oponent bude s vaší představou souhlasit. V průběhu vyjednávání se navíc můžete dozvědět něco, co vám umožní nalézt ještě lepší alternativní řešení.

## Identifikujte svoji BATNU

Smyslem vyjednávání není dospět k jakékoli dohodě, která uspokojuje vaše zájmy. Vyjednaná dohoda by měla uspokojit vaše zájmy lépe, než to umožňuje vaše BATNA.

**BATNA (Best Alternative To Negotiated Agreement)** je nejlepší alternativa k vyjednávané dohodě; představuje nejlepší možný způsob uspokojení vašich zájmů v případě, že se s druhou stranou *nedohodnete*. Jednáte-li se svým vedoucím o zvýšení platu, vaše BATNA může být odchod k jiné firmě. Diskutujete-li s vaším nezletilým potomkem o nepořádku v jeho pokoji, vaše BATNA může spočívat v tom, že pokoj uklidíte sami. Tyto alternativy vás samozřejmě budou něco stát a určitým způsobem se promítnou do vztahu s vaším oponentem; právě proto jednáte a snažíte se docílit výhodnějšího řešení. BATNA je pro vás měřítko, kterým byste měli vyhodnotit libovolnou potenciální dohodu.

Pro stanovení své BATNY potřebujete zvážit tři druhy alternativ. Za prvé, co všechno můžete pro realizaci svých zájmů udělat sami. „Snadno zvítězit“ můžete například tak, že naleznete jiného dodavatele (pokud jste odběratelem) nebo jiného odběratele (jste-li prodejcem). Za druhé, čím můžete na vašeho oponenta bezprostředně zapůsobit, abyste ho přiměli respektovat vaše zájmy: vaše „interaktivní alternativa“ může v tomto případě spočívat například v tom, že zahájíte stávkou nebo vstoupíte do války. Za třetí, můžete do vzniklé situace vtáhnout třetí stranu a posílit tak možnost prosazení svých zájmů: vaše „alternativa třetí strany“ může být založena například na tom, že celou záležitost předáte soudu nebo arbitráži. Až určíte různé alternativní možnosti, vyberte z nich tu nejlepší.

Dobrá BATNA na vás většinou nikde nečeká; musíte na ní pracovat. Pokud vaše BATNA není příliš silná, pokuste se ji zlepšit. Neidentifikujte proto svoji BATNU jako nalezení nového zaměstnání ve stejném oboru;

uděláte-li to, budete mít nejspíš časem problém získat práci. Prodáváte-li dům, nepřestaňte ho dál nabízet jenom proto, že se o jeho koupi začal někdo zajímat; snažte se nalézt další potenciální kupce.

BATNA je klíč k síle, kterou při vyjednávání budete disponovat. Vyjednávací síla nezávisí tolik na tom, zda jste větší, silnější, starší nebo majetnější, než váš oponent. Důležitější je, jak dobrou BATNU máte. Čím výhodnější nabídku jiného zaměstnání máte v záloze, tím spíše se vám podaří dohodnout se na uspokojivém zvýšení mzdy, zejména pokud váš vedoucí nemá v záloze nikoho, kdo by nastoupil na vaše místo. Máte-li životaschopnou alternativu a váš oponent ji nemá, můžete ovlivňovat průběh jednání. Čím lepší je vaše BATNA, tím větší silou při jednání disponujete.

Svoji BATNU si „schovávejte v rukávu na horší časy“; dostanete-li se při jednání pod tlak a začnete propadat panice, vzpomeňte si na ni a řekněte si: „I když to nevypadá dobře, nevádí. Ať už to dopadne jakkoli, mám jinou možnost.“

## Rozhodněte se, zda má pro vás smysl vyjednávat

Poté, co jste si ujasnili své zájmy a promysleli BATNU, je čas zamyslet se nad tím, zda má vůbec smysl vyjednávat. Přemýšleli jste někdy o tom, proč se někteří lidé snaží vyjednávat se svým vedoucím ještě dlouho po té, co už dávno měli všeho nechat a odejít? Svůj díl na této situaci mohou mít takové faktory jako zvyk, pocit viny, odpovědnost nebo strach; často ale dotyčný člověk prostě nedokázal identifikovat nebo ztratil ze zřetele svoji nejlepší alternativu.

Může se stát, že vaše BATNA je lepší než jakákoli dohoda, k níž jste s to se svým oponentem dospět. Samo vyjednávání – a na to byste neměli zapomínat – také něco stojí. Může si vyžádat mnoho času a úsilí, jichž se vám nebude dostávat pro realizaci jiných alternativ. Rozhodnutí, zda začít vyjednávat nebo ne, byste měli věnovat velkou pozornost a pečlivě ho zvážit.

Mějte na paměti, že přecenit svoji BATNU je snadné. Mnoho manažerů, kteří uposlechli rad příliš sebevědomých právníků, se nepokusilo vyjednávat a rozhodlo se řešit spory soudní cestou – jenom proto, aby po nějaké době zjistili, že jsou na nejlepší cestě finančně se zruinovat. V libovolném soudním sporu, stávce nebo válce jedna ze stran – a často obě – zjišťuje,



že její BATNA není tak dobrá, jak se původně domnívala. Uvědomíte-li si, že nemáte příliš dobrou alternativu, bude vás to motivovat k mnohem intenzivnějšímu hledání dohody.

## Nespouštějte ze zřetele svůj cíl

To, o co usilujete, je dohoda, která uspokojí vaše zájmy lépe než vaše BATNA. Tato dohoda musí současně uspokojovat i zájmy vašeho oponenta v takové míře, aby ji mohl akceptovat. Ujasníte-li si, co chcete vyjednáváním získat, musíte se soustředit na dosažení cíle. A to vůbec není snadné. Cloumá-li vámi vztek a nemáte chuť ustoupit ani o krok, dostanete chuť zaútočit. Jste-li znechuceni, otráveni a plni obav, můžete získat pocit, že nejlepší by bylo všeho nechat a ustoupit. Jak je možné potlačit tyto přirozené reakce?

## Pojmenujte hru

Jsme-li do určité situace příliš vtaženi, často si ani neuvědomujeme, že reagujeme. Prvním úkolem je proto rozpoznat použitou taktiku. Ve starověkých mýtech bylo možné zahnat zlé duchy, pokud jsme vyslovili jejich jméno. Stejně je tomu i s neférovými taktikami – podaří-li se vám je identifikovat, zlomíte tím jejich moc.

## Tři druhy taktik

Přestože nejrozumnějších taktik existuje velmi mnoho, každou z nich je možné zařadit do jedné ze tří skupin, a to podle toho, zda jde o taktiku obstruktivní, ofenzivní nebo klamavou.

**Defenzíva, zdržování.** Používá-li váš oponent tyto taktiky, nehodlá ze svého postoje ustoupit ani o krok. Snaží se vás proto přesvědčit, že nemá jinou možnost a že jeho postoj je jediná možná platforma dohody. V praxi může tato taktika vypadat různě: může mít formu *fait accompli*: „Tak se věci mají a nic se na tom nedá změnit“; formu odvolání se na politiku

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