

Nikdy nedělej kompromis

Chris Voss
a Tahl Raz

mis

aneb Vyjednávej tak,
jako by ti šlo o život

Nikdy nedělej kompromis

Chris Voss
a Tahl Raz

mis

aneb Vyjednávej tak,
jako by ti šlo o život

Jan  Melvil
publishing

NIKDY NEDĚLEJ KOMPROMIS
aneb vyjednávej tak, jako by ti šlo o život
Chris Voss, Tahl Raz

Copyright © 2016 by Chris Voss. All rights reserved.
No part of this book may be used or reproduced in any manner
whatsoever without written permission except in the case of brief
quotations embodied in critical articles and reviews.

Podle anglického originálu *Never Split The Difference: Negotiating
As If Your Life Depended On It* vydalo v edici *Žádná velká věda*
nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2016.
Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez
písemného svolení nakladatele, s výjimkou případů krátkých citací
jako součásti kritických článků a recenzí.

Překlad Eva Nevrlá
Odpovědná redaktorka Vendula Kůrková
Redakční spolupráce Tomáš Baránek, David Svoboda
Grafická úprava David Dvořák
Sazba Petr Klíma
Jazyková korektura Vilém Kmuníček
Obálka Tomáš Šťovíček
Tisk a vazba PBTisk, a. s., Příbram

Vydání první
Jan Melvil Publishing, 2016
melvil.cz
mitvsehotovo.cz

Chyby a připomínky: melvil.cz/erratum
Pochvaly a recenze: melvil.cz/kniha-kompromis nebo libisemi@melvil.cz
Diskutujte o knize s hashtagem #knihakompromis

Knihy vyšla také elektronicky.

ISBN 978-80-7555-002-6

*Mým rodičům, kteří mi ukázali bezvýhradnou lásku
a vštípili mi význam charakteru a tvrdé práce*



OBSAH

KAPITOLA 1	
Nová pravidla	9
KAPITOLA 2	
Buďte zrcadlem	32
KAPITOLA 3	
Neprožívejte jejich emoce, pojmenujte je	57
KAPITOLA 4	
Pozor na „ano“ – kouzlete s „ne“	83
KAPITOLA 5	
Tři kritická slova, která okamžitě změni každé vyjednávání	105
KAPITOLA 6	
Umění ohýbat realitu	122
KAPITOLA 7	
Vytvořte iluzi kontroly	151
KAPITOLA 8	
Zajistěte realizaci	173
KAPITOLA 9	
Tvrdě smlouvejte	200

KAPITOLA 10	
Jak najít černou labuť	227
Poděkování	261
DODATEK	
Připravte si vyjednávací tahák	265
Poznámky	274
Rejstřík	277

KAPITOLA 1

NOVÁ PRAVIDLA

Měl jsem strach.

Pracoval jsem dvacet let u FBI, z toho patnáct let jako vyjednaváč s únosci, od New Yorku přes Filipíny po Střední východ. Byl jsem ve svém oboru špička. V FBI působí neustále deset tisíc agentů, ale jen jeden hlavní mezinárodní vyjednaváč s únosci. A to jsem byl já.

Jenže nikdy jsem nezažil situaci, která by byla tak intenzivní, tak osobní.

„Máme vašeho syna, Vossi. Dejte nám milion dolarů, nebo zemře.“

Klid. Dýchej. Snaž se zpomalit tlukot srdce k normálu.

Jistě, v podobné situaci už jsem byl. Dokonce mnohokrát. Peníze za něčí život. Jenže ne takhle. Ne se životem mého syna v sázce. Ne milion dolarů. A nestáli proti mně lidé s řadou titulů a dlouholetými zkušenostmi ve vyjednávání.

Ti lidé u stolu naproti mně – mí vyjednavací protivníci – byli totiž profesori z právnické fakulty Harvardovy univerzity, specialisté na problematiku vyjednávání.

Přijel jsem na Harvard jako účastník krátkého manažerského kurzu o vyjednávání. Chtěl jsem zjistit, jestli se z metod

vyučovaných ve světě byznysu mohu něčemu přiučit. Předpokládal jsem, že to bude poklidné školení, které chlápovi z FBI snažícímu se rozšířit si obzory přinese zase trochu profesionálního rozvoje.

Když se ale Robert Mnookin, ředitel Harvardského výzkumného projektu o vyjednávání (Harvard Negotiation Research Project), dověděl, že jsem na univerzitě, pozval mě k sobě do kanceláře na kávu. Prý si jen popovídat.

Potěšilo mě to. A zároveň jsem měl obavy. Robert Mnookin je mimořádně zajímavý člověk, sledoval jsem ho už roky. Kromě toho, že je profesorem práv na Harvardu, patří k předním odborníkům na řešení konfliktů a napsal knihu *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight* (Smlouvání s Dáblem: Kdy vyjednávat, kdy bojovat).¹

Upřímně řečeno, bylo divné, že se Mnookin se mnou – bývalým pochůzkářem z Kansas City – chce sejít a diskutovat o vyjednávání. Ale bylo to ještě horší. Jen chvíli poté, co jsme se u Mnookina usadili, se otevřely dveře a vešla další harvardská kapacita. Profesorka Gabriella Blumová, specialista na mezinárodní vyjednávání, ozbrojené konflikty a protiteroristické operace. Pracovala osm let jako vyjednačka pro izraelskou Národní bezpečnostní radu a Izraelské obranné síly. Pověstné IOS.

Bezprostředně po ní vstoupila Mnookinova sekretářka a položila na stůl magnetofon. Mnookin a Blumová se usmáli.

Nechal jsem se obelstít.

„Máme vašeho syna, Vossi. Dejte nám milion dolarů, nebo zemře,“ prohlásil Mnookin s úsměvem. „Jsem únosce. Co teď uděláte?“

Pocítil jsem záchvěv paniky, ale to bylo přirozené. Nikdy se to nezmění: i po dvou desítkách let vyjednávání o lidských životech stále cítím strach. Dokonce i když je to jen hra.

Snažil jsem se zklidnit. Ano, jsem jen policajt, ze kterého se stal agent FBI, a proti mně tu nastoupily opravdu těžké váhy. A nejsem žádný génius. Ale byl jsem v této místnosti

z nějakého důvodu. Během let jsem si osvojil schopnosti, metody a komplexní přístup k jednání s lidmi, které mi nejen pomáhaly zachraňovat lidské životy, ale – jak jsem si teď zpětně uvědomil – změnilы život i mně samotnému. Roky vyjednávání se promítly do všeho – do způsobu jednání s pracovníky zákaznického servisu až po způsob výchovy dětí.

„No tak! Dejte mi peníze, nebo vašemu synovi hned teď podríznu krk,“ naléhal Mnookin podrážděně.

Chvíli jsem na něho nehnutě zíral. Pak jsem se usmál.

„A jak bych to měl podle vás udělat?“

Mnookin se zarazil. V jeho výrazu se objevil náznak pobaveného soucitu. Jako pes, jímž pronásledovaná kočka se náhle otočí a pokouší se honit jeho. Jako bychom hráli každý jinou hru, s jinými pravidly.

Pak se Mnookin vrátil zpět ke své roli a podíval se na mě se zdviženým obočím.

„Takže vám nevadí, že vám zabijeme syna, pane Vossi?“

„Promiňte, Roberte, ale jak můžu vědět, že ještě vůbec žije?“ řekl jsem a použil omluvu a křestní jméno, abych do hovoru vložil více přátelskosti, a tím mu zkomplikoval záměr mě převálcovat. „A promiňte, ale jak mám teď tak narychlo sehnat peníze, celý milion dolarů, když ani nevím, zda je naživu?“

Tak to bylo něco – vidět brilantního vědce vyvedeného z míry postupem, který musel vypadat úplně pošetile. Jenže můj postup nebyl ani v nejmenším pošetilý. Použil jsem totiž vyjednávací nástroj, který se během let v FBI zařadil mezi vůbec nejúčinnější: otevřená otázka.

Dnes, po několika letech rozvíjení těchto metod v mé konzultantské firmě The Black Swan Group, již máme pro tuto metodu zavedeno pojmenování „kalibrované otázky“: otázky, na které druhá strana může odpovědět, ale neexistují fixní odpovědi. Získáte tím čas. A váš protějšek získá iluzi kontroly – on je tím, kdo může dát odpověď a kdo má moc – a přitom nemá ponětí, jak mu tyto dotazy svazují ruce.

Jak se dalo čekat, Mnookin začal být nervózní – hovor se přesunul od hrozby zavraždění syna k tomu, jak se profesor vypořádá s logistickými problémy kolem získání peněz. Jak vyřeší *mé* problémy. Na každou hrozbu a požadavek, které vyslovil, jsem se stále znovu ptal, jak mám sehnat peníze a jak mohu vědět, že můj syn ještě žije.

Když takto uběhly asi tři minuty, Gabriella Blumová se už neudržela.

„Nenechte ho přece takhle kličkovat,“ řekla Mnookinovi.

„No tak si to zkuste vy,“ rozhodil rukama.

A Blumová se na mě vrhla. Roky na Středním východě ji řádně zocelily. Ale také nasadila „válcovací“ přístup a nedostala se mě nic jiného než ony stále stejné otázky.

Po chvíli do hovoru opět vstoupil Mnookin, ale ani on se nikam nedostal. Začínal zuřit, tváře mu zrudly. Bylo zřejmé, že mu rozčilení brání v racionálním uvažování.

„Ok, Roberte. Skončeme to,“ řekl jsem, abych ho vysvobodil z nepříjemné situace.

Kývl na souhlas. Můj syn zůstane naživu.

„Tak jo,“ řekl. „Myslím, že bychom se od FBI *mohli* něco naučit.“

Podařilo se mi víc, než jen ubránit se dvěma uznávaným harvardským odborníkům. Utkal jsem se s nejlepšími z nejlepších a porazil je.

Ale bylo to jen štěstí? Náhoda? Harvard představoval už po více než tři desetiletí světové centrum teorie a praxe vyjednávání. O technikách používaných v FBI jsem vlastně věděl jen to, že fungují. Za těch dvacet let, co jsem v FBI působil, jsme vyvinuli systém, pomocí kterého jsme úspěšně vyřešili prakticky všechny případy únosů, při nichž jsme jej nasadili. Nebyl ale podložen žádnými grandiózními vědeckými teoriemi.

Naše metody byly výsledkem učení ze zkušenosti. Vyvinuli je agenti vyjednávající v krizových situacích v terénu a pak se s ostatními dělili o své poznatky – co fungovalo a co

nefungovalo. Šlo o průběžný a praktický, nikoliv intelektuální proces. Své nástroje jsme den za dnem vybrušovali. Byla to životní nutnost – naše nástroje *musely* fungovat. Kdyby nefungovaly, někdo mohl zemřít.

Ale *jak to*, že fungovaly? Právě tato otázka mě přivedla na Harvard, do pracovny profesorů Mnookina a Blumové. Mimo svůj úzce vymezený svět jsem postrádal sebevědomí. Nutně jsem potřeboval své dosavadní poznatky zformulovat a zjistit, jak je zkombinovat s jejich znalostmi – které nepochybně měli. Pak budu moci své zkušenosti lépe pochopit, systematizovat a rozšířit.

Ano, naše metody očividně zabíraly na žoldáky, drogové dealery, teroristy a brutální zabijáky. Zajímalo mě ale, jestli budou fungovat i u normálních lidí.

Jak jsem měl v historických síních Harvardu brzy zjistit, naše metody byly v dokonalém souladu s vědeckou teorií a fungovaly opravdu *všude*.

Ukázalo se, že náš přístup k vyjednávání poskytuje i účinný klíč k veškerým běžným lidským interakcím – ve všech oblastech života, pro všechny typy situací a všechny vztahy.

Tato kniha popisuje, jak tento přístup použít v praktickém životě.

OUTSIDER NEČEKANÝM VÍTĚZEM

Abych na své otázky našel odpovědi, zapsal jsem se na harvardských právech příští rok, tedy v roce 2006, do zimního semestru na předmět vyjednávání. Do tohoto kurzu se snažili dostat nejnadanější studenti z Harvardu i z jiných špičkových bostonských univerzit, například z MIT nebo Tufts. Olympijská kvalifikace ve vyjednávání. Já byl jediným posluchačem zvenčí.

První den kurzu se všech 144 účastníků shromáždilo v posluchárně na zahajovací přednášku. Pak nás rozdělili do čtyř skupin

vedených vždy jedním instruktorem. Naše instruktorka se jmenovala Sheila Heenová – dodnes jsme kamarádi. Po krátkém úvodu jsme vytvořili dvojice a vyzkoušeli si první „vyjednávání“. Zadání bylo jednoduché: jeden prodával nějaký výrobek, druhý byl kupující, a oba jsme měli dány jasné limity ohledně ceny.

Dostal jsem do dvojice ležérního zrzka, kterému budu říkat Andy (není to jeho pravé jméno). Takový ten typ, co dává nejvíce intelektuální převahu se stejnou nenuceností, s jakou nosí své sáčko a béžové kalhoty. Odešli jsme do prázdné třídy s výhledem na jedno ze staroanglických náměstíček harvardského kampusu a každý vytáhl své „zbraně“. Andy se vytasil s nabídkou a podal mi neprůstřelně racionální zdůvodnění, proč je nabídka pro mě výhodná – nevyhnutelná logická past – a já reagoval různými variantami otázky „Jak to podle vás mám udělat?“.

Toto se párkrát opakovalo, až jsme se dobrali ke konečnému číslu. Na konci jsem byl spokojený. Připadalo mi, že na outside-ru jsem si vedl docela slušně.

Když jsme se znovu všichni sešli ve třídě, Sheila obcházela studenty, zjišťovala, na jaké ceně se jednotlivé dvojice dohodly, a výsledky zapisovala na tabuli.

Nakonec přišla ke mně.

„Tak Chrisi, jak vám to šlo s Andym?“ zeptala se. „Kolik jste dostal?“

Nezapomenu na Sheilin překvapený výraz, když jsem jí řekl, kolik mi byl Andy ochoten zaplatit. Napřed vykulila oči, jako by nemohla popadnout dech, a pak si hlasitě odfrkla. Nakonec se rozesmála.

Andy se nervózně zavrtěl.

„Vytáhl jste z něj úplně všechno, co měl,“ řekla. „A to měl v pokynech, že mu má zůstat čtvrtina jako rezerva na další úkol.“

Andy se zabořil hlouběji do své židle.

Další den probíhalo vše velmi podobně, pouze s jiným partnerem.

Neboli – totálně jsem zdevastoval jeho rozpočet.

Nedávalo to smysl. Kdyby se mi to podařilo jednou, mohlo to být štěstí. Ale v tomto už byl vzorec. Se svými znalostmi ze staré školy založenými víceméně jen na zkušenostech jsem porážel lidi, kteří ovládali každíčkový vyjednávací trik, jaký lze v odborné literatuře najít.

Zjevně to bylo naopak: to *jejich* sofistikované metody byly zastaralé a nemoderní. Připadal jsem si jako Roger Federer, kterého stroj času přenesl na tenisový turnaj do dvacátých let minulého století – mezi distingované džentlmeny v dlouhých bílých kalhotách s dřevěnými raketami a volným tréninkovým režimem. A teď jsem tam nastoupil já s raketou z titanové slitiny, osobním trenérem a počítačem vyladěnou strategií servisů a volejů. Mí protihráči byli stejně tak chytrí nebo spíš chytřejší než já – a hráli jsme v zásadě stejnou hru se stejnými pravidly. Ale já měl dovednosti, které oni neměli.

„Tedy Chrise, už tím svým speciálním stylem začínáte být pověstný,“ zhodnotila situaci Sheila, když jsem nahlásil výsledky vyjednávání z druhého dne.

Usmál jsem se od ucha k uchu. Bavilo mě vyhrávat.

„Co kdybyste nám, Chrise, řekl něco o svém postupu,“ navrhla Sheila. „Vypadá to, jako byste těmto chytrým harvardským studentům prostě jen na všechno říkal ‚Ne‘ a upřeně na ně koukal, až se nakonec sesypou. Je to opravdu tak jednoduché?“

Věděl jsem, co má na mysli. Sice to nebylo tak, že bych pořád říkal slovo ‚ne‘, ale otázky, jež jsem vytrvale kladl, vlastně takto vyznívaly. Jako by naznačovaly, že druhá strana nejedná čestně a férově. To stačilo, aby druhý znejistěl a sám se sebou začal vyjednávat. Odpovídat na mé „kalibrované otázky“ vyžadovalo hlubokou emoční sílu a taktické psychologické poznatky. Jenže takové zbraně se v jejich arzenálu nenacházely.

Pokrčil jsem rameny.

„Prostě kladu dotazy,“ řekl jsem. „Je to pasivně agresivní přístup. Pokládám stejné tři nebo čtyři otevřené otázky pořád dokola. Odpovídání je postupně unaví a nakonec mi dají všechno, co chci.“

Andy na své židli povyskočil, jako by ho píchla vosa.

„Do háje!“ vykřikl. „Tak *takhle* to bylo. Vůbec jsem si to neuvědomil.“

Nakonec jsme se během zimního kurzu na Harvardu s některými ze spolužáků spřátelili. Dokonce i s Andym.

Kurz na Harvardu mi přinesl minimálně jeden poznatek: že my v FBI máme ohledně vyjednávání svět co naučit.

I za ten krátký pobyt jsem si uvědomil, že bez hlubokého pochopení lidské psychologie, bez přijetí faktu, že my všichni jsme bláznivé, impulzivní, emocemi ovládané bytosti, vám během napjaté nepředvídatelné interakce dvou lidí, kteří o něčem vyjednávají, nepomůže ani veškerá inteligence a matematická logika světa.

Ano, jsme sice jediným živočišným druhem, který smlouvá – ani opice nevymění s druhou opicí kus banánu za její ořechy – ale ať zaobalíme své vyjednávání do jakékoliv matematické teorie, pořád zůstáváme živočichy. Pořád budeme jednat a reagovat především na základě svých hluboce zakořeněných, ale povětšinou neviditelných zárodečných obav, potřeb, dojmů a tužeb.

Jenže takhle se to studenti na Harvardu neučí. Veškeré jejich teorie a metody mají co dělat s vědeckou argumentací, logikou, akronymy typu BATNA a ZOPA, racionálním pojetím hodnot a morálním konceptem toho, co je férové a co není.

A na základech této falešné budovy racionality byly samozřejmě vystavěny i praktické postupy. Měli scénáře, kterých je nutno se držet – předem stanovené pořadí kroků, nabídek a protinabídek následujících v konkrétním pořadí – s cílem přinést specifický výsledek. Jako kdyby jednali s robotem. Když provedete a , b , c a d v pevném pořadí, dostanete výsledek x . Ale

situace při reálných vyjednáváních bývají mnohem nepředvídatelnější a mnohem složitější. Možná začnete *a*, ale pak musíte udělat *d* a pak třeba *q*.

Jestliže jsem byl schopen nad nejbystřejšími studenty v zemi vyhrát jen pomocí jedné z mnoha vyjednávacích technik na bázi emocí, které jsem vyvinul a v praxi při jednání s teroristy a únosci používal – proč tyto metody nezkusit aplikovat ve světě byznysu? Jaký je rozdíl mezi bankovním lupičem, který drží rukojmí, a ředitelem společnosti, který tvrdě tlačí cenu miliardové akvizice dolů?

Nakonec – únosci nejsou nic jiného než obchodníci snažící se vyjednat pro sebe tu nejlepší cenu.

STARÁ ŠKOLA VYJEDNÁVÁNÍ

Zajímání rukojmí – a tudíž vyjednávání o rukojmích – existuje na světě od pradávna. Již ve Starém zákoně najdeme spoustu příběhů o Izraelitech a jejich nepřátelích, kde si vítězná strana brala jako válečnou kořist rukojmí – občany druhého města. Římané zase nutívali vládců vazalských států posílat jejich syny na studia do Říma, a tak si zajišťovali jejich stálou loajalitu.

Ale až do Nixonovy vlády se proces vyjednávání s únosci omezoval prakticky na to, že se do terénu vyslaly vojenské jednotky, které se pokusily rukojmí osvobodit. U policie a FBI jsme s únosci víceméně mluvili jen do té míry, abychom zjistili, jak je pomocí zbraní přinutit se vzdát. Hrubá síla.

Ke změně nás přinutila série několika případů s katastrofálními následky.

V roce 1971 bylo zastřeleno třicet devět rukojmí, když se policie snažila násilně potlačit vzpuru ve věznici Attica v severní části státu New York. Pak následovala olympiáda v Mnichově v roce 1972. Při nepovedeném pokusu německé policie

osvobodit unesené členy izraelské výpravy zabili palestinští únosci jedenáct izraelských sportovců a trenérů.

Ale nejsilnější impulz pro institucionální změnu amerického systému prosazování práva přišel na vzletové dráze letiště v Jacksonville na Floridě 4. října 1971.

V té době zažívaly Spojené státy epidemii leteckých únosů. Jednou došlo v roce 1970 během tří dnů k pěti případům únosu. V této vypjaté atmosféře unesl schizofrenik jménem George Giffe v Nashvillu v Tennessee malé pronajaté letadlo, se kterým chtěl odletět na Bahamy.

Incident skončil tím, že Giffe zastřelil dvě rukojmí – svou bývalou manželku a pilota – a nakonec i sám sebe.

Tentokrát ale vinu nenesl únosce. Byla to přímá zodpovědnost FBI. Rukojmím na palubě se podařilo Giffeho přesvědčit, že letadlo musí přistát v Jacksonville, aby doplnili palivo. Agenti FBI však neměli dost trpělivosti, obklopili letadlo a začali střílet. A to Giffeho vyprovokovalo k bezhlavé smrtící reakci.

Vina kladená na FBI byla dokonce tak silná, že když manželka zabitého pilota Downse a Giffeho dcera podaly na FBI žalobu pro protiprávní zabití v důsledku nedbalosti, soud jejich žalobu přijal.

V paměťihodném rozsudku v případě *Downs v. United States* z roku 1975 americký odvolací soud uvedl, že „existovaly vhodnější možnosti, jak zajistit bezpečnost rukojmí“, a také že agenti FBI „proměnili vyčkávací taktiku, která mohla být úspěšná a dvě osoby by bezpečně opustily letadlo, v souboj ve střelbě, jehož následkem tři lidé zemřeli“. Soud rozsudek uzavřel tím, že „taktické intervenci musí vždy předcházet rozumný pokus o vyjednávání“.

Případ únosu Downsova letadla zahrnoval všechno, co se v krizové situaci dělat *nemá*, a podnítil rozvoj dnešních teorií a metod pro vyjednávání s únosci.

Brzy po této tragické události založil newyorský policejní sbor (NYPD) jako vůbec první policejní jednotka v zemi

speciální tým, který měl navrhnout procesy pro zvládání krizových vyjednávání. FBI a další bezpečnostní složky jej brzy následovaly.

Začala nová éra vyjednávání.

SRDCE VERSUS ROZUM

Počátkem 80. let minulého století se stal pravým ohniskem světa vyjednávání Cambridge v Massachusetts, neboť právě zde začali vědci z různých oborů zkoumat zásadní nové koncepty. Velký skok vpřed přišel v roce 1979 se vznikem projektu Harvard Negotiation Project. Jeho cílem bylo zdokonalit teorii, výuku a praxi vyjednávání tak, aby lidé dokázali účinněji zvládat situace vyžadující vyjednávání – od mírových smluv po obchodní fúze.

O dva roky později vydali spoluzakladatelé projektu Roger Fisher a William Ury knihu *Getting to Yes² (Jak dosáhnout souhlasu)*. Byl to přelomový text o problematice vyjednávání, který naprosto změnil způsob, jak profesionálové přistupují k reálným situacím.

Koncept Fishera a Uryho spočíval v zásadě v systematizaci řešení problému tak, aby nakonec vyjednávající strany dospěly k vzájemně výhodné dohodě – tedy dosáhly onoho „souhlasu“ z názvu knihy. Vycházeli z klíčového předpokladu, že emoční mozek – tu animalistickou, nespolehlivou a iracionální potvoru v nás – lze překonat racionálním uvažováním a společným řešením daného problému.

Jejich systém byl přehledný a lákavý, obsahoval pouze čtyři základní principy. Za prvé, oddělit osobu – emoce – od problému. Za druhé, nezabývat se jen stanoviskem druhé strany (*co požaduje*), ale zaměřit se na její zájmy (*proč to požaduje*), aby bylo možno nalézt to, co skutečně chce. Za třetí, ve spolupráci dojít k vzájemně uspokojivým alternativám řešení. Za čtvrt-

té, vytvořit vzájemně odsouhlasené standardy pro ohodnocení těchto alternativ.

Byla to vynikající racionální a důmyslná syntéza tehdejší pokročilé teorie her a právních názorů. V následujících letech po vydání knihy se všichni – včetně FBI a NYPD – při vyjednávání vrhli na přístup na bázi řešení problému. Vždyť působil tak moderně a tak sofistikovaně.

O téměř dva tisíce kilometrů dál na západ se dvojice profesorů na Chicagské univerzitě snažila na všechno, od ekonomiky po vyjednávání, pohlížet ze zcela jiného úhlu.

Byli to ekonom Amos Tversky a psycholog Daniel Kahneman. Společně vytvořili nový obor, behaviorální ekonomii (Kahneman za přínosy v této oblasti později získal Nobelovu cenu), ve kterém dokázali, že člověk je vysoce iracionální tvor.

Zjistili, že pocity představují formu myšlení.

Ovšem když univerzity typu Harvard začaly v 80. letech vyučovat vyjednávání, prezentoval se tento proces jako čistě ekonomická analýza. Bylo to období, kdy přední světoví ekonomové prohlašovali, že my všichni se chováme jako takzvaní racionální aktéři. Stejně tomu bylo na přednáškách o vyjednávacích metodách: vycházelo se z předpokladu, že druhá strana bude jednat racionálně a sobecky ve snaze maximalizovat svou pozici. Cílem bylo zjistit, jak reagovat na různé scénáře a maximalizovat svou vlastní hodnotu.

Kahneman s tímto přístupem nesouhlasil. Po letech působení v oboru psychologie věděl, že, jeho slovy, „je naprosto jasné, že lidé nejsou ani plně racionální, ani úplně sobečtí a že jejich chutě jsou všechno, jenom ne stálé“.

Na základě desítek let výzkumu Kahneman společně s Tverským prokázali, že všichni lidé trpí takzvanými *kognitivními biasy* neboli zkresleními. Jde o nevědomé – a iracionální – mozkové procesy, jež doslova zkreslují způsob, jak vidíme svět. Kahneman s Tverským odhalili přes sto padesát druhů těchto zkreslení.

Jedním z nejvýznamnějších je *efekt framingu*. Ukazuje, že lidé na stejnou volbu reagují odlišně podle toho, jak je „zarámovaná“ (například lidé přisuzují vyšší hodnotu přesunu z 90 na 100 procent – přesunu od vysoké pravděpodobnosti k jistotě – než z 45 procent na 55 procent, přestože v obou případech jde o zvýšení pravděpodobnosti o deset procent). *Prospektivá teorie* zase vysvětluje, proč se v situacích, kdy ztráta není jistá, pouštíme do bezdůvodných rizik. Nejznámějším konceptem je pak *averze ke ztrátě*. Objasňuje, že lidé budou statisticky pravděpodobněji jednat tak, aby se vyhnuli ztrátě, než aby dosáhli stejně vysokého zisku.

Kahneman později své vědecké poznatky shrnul v knize *Myšlení, rychlé a pomalé*.³ Uvádí zde, že člověk má dva systémy myšlení: zatímco Systém 1, naše animální mysl, je rychlý, instinktivní a emocionální, Systém 2 je pomalý, uvážlivý a logický. Větší vliv na naše rozhodování má Systém 1. Ve skutečnosti řídí a směřuje naše racionální myšlenky.

Zárodečná přesvědčení, pocity a dojmy Systému 1 představují hlavní zdroje explicitních přesvědčení a záměrných voleb Systému 2. Jsou pramenem, který napájí řeku. Na jakýkoliv návrh nebo otázku nejprve reagujeme emocionálně (Systém 1). Pak tyto reakce Systému 1 informují Systém 2 a ve výsledku vytvářejí jeho odpověď (reakci).

Nyní uvažujte: kdybyste v souladu s tímto modelem uměli ovlivnit fungování Systému 1 vašeho protějšku, tedy jeho nevyslovené pocity – například tím, jak zarámujete a zformulujete své otázky či stanoviska – pak byste byli schopni řídit jeho racionální úvahy (Systém 2), a tak modifikovat jeho reakce. Přesně toto se stalo Andymu při našem kurzu na Harvardu: otázkami typu „Jak to mám podle vás udělat?“ jsem ovlivnil jeho emocionální mysl (Systém 1) a on vnitřně akceptoval, že jeho nabídka není dost dobrá. Jeho Systém 2 pak situaci racionálně posoudil tak, že dávalo smysl dát mi lepší nabídku.

Pokud byste věřili Kahnemanovi, pak vyjednávat s někým na základě konceptů Systému 2 bez nástrojů pro přechzení,

pochopení a manipulaci emočních základů Systému 1 by bylo jako pokoušet se dělat omeletu a nevědět, jak rozklepnout vajíčko.

FBI SE ZAČÍNÁ ZAMĚŘOVAT NA EMOCE

Jak se nový tým FBI pro vyjednávání rozrůstal a získával během 80. a 90. let další zkušenosti s technikou vyjednávání na bázi řešení problému, začalo se ukazovat, že našemu systému chybí nějaká zásadní ingredience.

V té době jsme byli zcela pohrouženi do metod z knihy *Jak dosáhnout souhlasu*. Jako vyjednaváč, konzultant a učitel s desítkami let zkušeností stále souhlasím s mnoha užitečnými vyjednávacími strategiemi z této knihy. Když byla vydána, poskytla převratné myšlenky o kooperativním řešení problémů a byla zdrojem absolutně nezbytných konceptů, například vstupovat do vyjednávání s BATNA – nejlepší alternativou pro případ nedohody (Best Alternative to a Negotiated Agreement).

Byla opravdu geniální.

Ale po katastrofálním obléhání farmy Ruby Ridge Randyho Weavera v Idahu v roce 1992 a areálu sekty Davida Koreshe, takzvaných Davidiánů, ve Waco v Texasu v roce 1993 s řadou obětí na životech již nebylo možné přehlížet fakt, že ve většině případů vyjednávání s únosci se vůbec nejedná o situaci racionálního řešení nějakého problému.

Abych byl konkrétní: zkusili jste někdy vymyslet oboustranně výhodné řešení při vyjednávání s člověkem, který se považuje za mesiáše?

Začalo být nad slunce jasnější, že principy knihy *Jak dosáhnout souhlasu* u únosců nefungují. Bez ohledu na to, kolik agentů FBI si knihu pročetlo se zvýrazňovačem v ruce, nepodařilo se zlepšit způsob, jakým jsme my jako vyjednaváči s únosci přistupovali k dosažení dohody.

Existoval zjevný rozdíl mezi brilantní teorií knihy a každodenní zkušeností agentů a policistů. Jak to, že každý, kdo si tento bestseller přečetl, ho vyhodnotil jako nejlepší knihu o vyjednávání, co byla kdy napsána, a přesto jen málokdo se jí dokázal úspěšně řídit?

Byli jsme úplní pitomci?

Po incidentech v Ruby Ridge a Waco si tuto otázku kladla spousta lidí. Například náměstek ministra spravedlnosti Philip B. Heymann. Rozhodl se zjistit, proč jsou naše metody vyjednávání s únosci na tak špatné úrovni. V říjnu roku 1993 zveřejnil zprávu s názvem „Poznatky z Waco: Navrhované změny v systému federálních policejních a bezpečnostních složek“⁴, kde shrnoval diagnózu expertů ohledně neschopnosti federálních bezpečnostních složek zvládnout složité situace vyjednávání s únosci.

V důsledku toho pak v roce 1994 ohlásil ředitel FBI Louis Freeh vznik smíšené divize CIRG (Critical Incident Response Group), která měla sdružovat týmy pro krizové vyjednávání, krizový management, behaviorální vědy a osvobozování rukojmí a měla za úkol obnovit účinnost krizového vyjednávání.

Jediným problémem bylo – jaké metody budeme používat?

Zhruba v té době vedli dva z nejuznávanějších vyjednávačů v historii FBI, můj kolega Fred Lanceley a můj bývalý šéf Gary Noesner, kurz vyjednávání s únosci v Oaklandu v Kalifornii. Své skupině posluchačů, 35 zkušeným policistům a agentům, položili tuto prostou otázku: Kolik z nich zažilo při své práci klasickou situaci vyjednávání, kdy bylo nejvhodnější použít metodu na bázi řešení problému?

Nepřihlásil se ani jediný.

Pak položili další otázku: Kolik z nich vyjednávalo incident v dynamickém, napjatém a nejistém prostředí, kde byl únosce v emocionální krizi a neměl jasné požadavky?

Všechny ruce šly nahoru.

Bylo to jasné: pokud hlavní podíl toho, s čím se musela potýkat většina policejních vyjednávačů, představovaly incidenty řízené emocemi, nikoliv racionální vyjednávací interakce, pak se naše vyjednávací dovednosti musí zaměřit na animální, emocionální a iracionální aspekty.

Od tohoto okamžiku již nemůžeme zůstat jen u tréninku ve vyjednávání „něco za něco“ a u technik racionálního řešení problému. Musíme se pustit do vzdělávání v psychologických dovednostech potřebných při krizových intervencích. Emoce a emoční inteligence budou mít pro efektivní vyjednávání klíčovou roli – nesmí to být věc, které budeme podléhat.

Potřebovali jsme jednoduché psychologické metody a strategie, které by fungovaly v terénu – jak lidi uklidnit, jak navázat komunikaci, získat si důvěru, dosáhnout slovního vyjádření požadavků a přesvědčit druhou stranu o naší empatii. Potřebovali jsme něco, co by se snadno vyučovalo, snadno se naučilo a snadno provádělo v praxi.

Nakonec šlo přece o policisty a agenty. Neměli zájem o to, stát se akademiky nebo terapeutů. Chtěli umět ovlivnit chování člověka, který držel rukojmí – ať to byl kdokoliv a ať požadoval cokoliv. Chtěli umět změnit emocionální ovzduší krizové situace natolik, aby dokázali zajistit bezpečí všech zúčastněných.

V počátečních letech FBI experimentovala jak s novými, tak se starými terapeutickými metodami vyvinutými v oboru psychologického poradenství. Cílem těchto dovedností bylo navázat pozitivní vztahy – projevením pochopení pro to, čím daný člověk prochází a jak se cítí.

Vše vychází z obecně přijímaného předpokladu, že lidé chtějí, aby jim ostatní rozuměli a aby je přijímali. Naslouchání je nejlevnější a přitom nejúčinnější věc, kterou můžeme udělat, abychom u druhých tento pocit vzbudili. Vyjednávač, který bude intenzivně naslouchat, dá najevo svou empatii a ukáže upřímnou snahu lépe pochopit, co druhá strana prožívá.

Z psychoterapeutických výzkumů vyplývá, že když jedinec cítí, že mu druhý naslouchá, má tendenci sám sobě také naslouchat pozorněji a otevřeně hodnotit a vyjasňovat své vlastní myšlenky a pocity. Navíc má sklon být méně defenzivní a opoziční a projevuje více ochoty naslouchat názorům druhého. Tím se i zklidní, uvažuje logičtěji a může přejít k řešení problému v souladu s principy *Jak dosáhnout souhlasu*.

Popsaný koncept, který tvoří i ústřední téma této knihy, se nazývá *taktická empatie*. Naslouchání je tu bojovým uměním: je nutno jemně vyvažovat jednání na bázi emoční inteligence a asertivní dovednosti ovlivňovat druhého. Cílem je dostat se k myslí svého protějšku. Na rozdíl od obecně rozšířeného názoru není naslouchání pasivní činností. Je to ta nejaktivnější věc, jakou můžete dělat.

Okamžikem, kdy jsme začali vyvíjet své nové metody, se svět vyjednávání rozdělil na dva proudy. Na předních vysokých školách v zemi se při výuce vyjednávání pokračovalo v zavedené cestě vycházející z racionálního řešení problému. A paradoxně my, zelené mozky v FBI, jsme začali své agenty školit na neověřený systém na bázi psychologie, poradenství a krizové intervence. Zatímco se na univerzitách Ivy League vyučovala matematika a ekonomie, z nás se stali experti na empatii.

A náš způsob fungoval.

ŽIVOT JE VYJEDNÁVÁNÍ

Možná jste zvědaví, jak vyjednači FBI dokážou přinutit největší zloduchy světa propustit rukojmí, ale zároveň si říkáte – co má vyjednávání s únosci společného s mým reálným životem? A naštěstí jen málokdo z nás musí v osobním životě čelit islámským teroristům, kteří unesli někoho z jeho blízkých.

Ale dovolte mi podělit se s vámi o jedno tajemství: Život je vyjednávání.

Převážnou část našich interakcí v práci i doma představují vyjednávání, která by se dala zredukovat do podoby jednoduché animální žádosti: *já chci*.

„Chci, abyste propustili rukojmí,“ je samozřejmě žádost případná pro téma této knihy.

Ale existuje také:

„Chci, abyste podepsali tuto smlouvu za milion dolarů.“

„Chci za to auto zaplatit dvacet tisíc dolarů.“

„Chci, abyste mi zvýšil plat o deset procent.“

Nebo:

„Chci, abys byl v devět hodin v posteli.“

Vyjednávání slouží v životě dvěma zásadním funkcím – shromáždění informací a ovlivnění chování – a zahrnuje prakticky veškeré interakce, kdy jedna strana něco chce od druhé strany. Vaše práce, finanční situace, vaše pověst, milostný život, a dokonce i osud vašich dětí – v určitém momentě všechno toto závisí na vaší schopnosti vyjednat.

Vyjednávání, jak se mu budete učit zde, není nic víc než komunikace přinášející výsledky. Dostat od života to, co chcete, neznamená nic jiného, než dostat něco konkrétního od jiných lidí. Ke konfliktům mezi dvěma stranami dochází nezbytně v každém vztahu. Proto je užitečné – dokonce životně důležité – vědět, jak při takovém konfliktu postupovat, abyste dosáhli požadovaného, a přitom nenapáchali škodu.

V této knize čerpám ze svých více než dvacetiletých pracovních zkušeností v FBI. Chtěl bych zde přetavit principy a metody, jež jsme používali v policejní praxi, v atraktivní nový přístup, pomocí kterého byste dokázali odzbrojit a vhodně nasměrovat svůj protějšek prakticky při jakémkoliv typu jednání. A učinit tak způsobem, který vaše vztahy nerozbije, ale naopak podpoří.

Ano, dozvíte se, jak jsme vyjednávali bezpečné propuštění bezpočtu rukojmí. Ale naučíte se také, jak pomocí hlubšího pochopení lidské psychologie sjednat například nižší cenu auta, výraznější navýšení platu nebo hodinu, kdy má chodit vaše dítě

spát. Díky radám v této knize získáte kontrolu nad rozhovory, které mají zásadní vliv na váš osobní i pracovní život.

Chcete-li dosáhnout mistrovství v každodenním vyjednávání, pak vůbec jako první krok v sobě musíte potlačit averzi k vyjednávání. Není nutné, abyste se ve vyjednávání vyžívali. Jen je třeba pochopit, že svět tak prostě funguje. Vyjednávat neznamená, že někoho zastrašujete či šikanujete. Znamená to pouze, že se zapojíte do emoční hry, na kterou je lidská společnost „nastavená“. V tomto světě dostanete to, o co si řeknete – jen si o to musíte říct správným způsobem. Uplatněte své právo žádat o to, co považujete za správné.

Hlavním posláním knihy tedy je, abyste přijali vyjednávání za své a postupně se naučili, jak dostat, co požadujete, psychologicky uvědomělým způsobem. Naučíte se používat své emoce, instinkty a poznatky při jakékoliv komunikaci tak, abyste s druhými lépe vycházeli, uměli je ovlivnit a získali více.

Efektivní vyjednávání je aplikovanou formou sociální inteligence. Je to významný psychologický aspekt každé oblasti života: jak posuzovat druhé, jak ovlivnit to, jak oni posuzují vás, a jak těchto poznatků využít, abyste dosáhli toho, co chcete.

Ale pozor: nemáte v rukou jen další populárně psychologickou příručku. Metody zde uváděné mají vědecký základ, navazují na přední psychologické teorie a shrnují poznatky z 24 let zkušeností u FBI a deseti let výuky a poradenství v nejprestižnějších ekonomických vysokých školách a korporacích světa.

A fungují z jednoho prostého důvodu: vznikly v reálném světě a jsou určeny pro reálný svět. Nezrodily se v učebně nebo posluchárně, staví na dlouholetých zkušenostech, které je dovedly téměř k dokonalosti.

Nezapomeňte, že vyjednávač s únosci má jedinečnou úlohu: on musí vyhrát. Copak by mohl říct bankovnímu lupiči, „OK, máte čtyři rukojmí, tak se dohodneme na kompromisu – dáte mi dva a zabalíme to, jo?“

Ne. Úspěšný vyjednávač musí dostat všechno, co požaduje. Nesmí udělat žádný ústupek a musí to udělat způsobem, který v protivníkovi vzbudí pocit, že jejich vztah je vyrovnaný. Musí nasadit emoční inteligenci 2.0. Právě těmto metodám se v knize naučíte.

TATO KNIHA

Stejně jako se staví dům, i tato kniha postupuje pěkně od základů: nejprve se udělá řádná základová deska, pak přicházejí na řadu nosné zdi, po nich pevná neprodyšná střecha a nakonec elegantní úpravy interiéru.

Každá kapitola vždy rozšiřuje výklad kapitoly předcházející. Nejdříve se seznámíte s metodami *aktivního naslouchání*, jež tvoří základ celého přístupu. Pak přejdeme ke konkrétním nástrojům, metodám a detailům vlastního aktu vyjednávání. Na závěr si ukážeme, jak objevit raritu, která vás může dovést ke skutečné vyjednávačské dokonalosti: takzvanou černou labuť.

V kapitole 2 se dozvíte, jak se vyhnout falešným domněnkám, které vyjednávače–nováčky zaslepují. Tyto domněnky je potřeba nahradit metodami *aktivního naslouchání*, mezi které patří *zrcadlení*, *mlčení* a *hlas nočního DJ*. Naučíte se, jak zklidnit situaci a vyvolat ve vašem protějšku pocit bezpečí, aby se nebál odhalit své záměry. Dále se naučíte rozlišovat mezi tím, co dotyčný chce (aspirace, touha), a tím, co potřebuje (nezbytné minimum pro dosažení dohody). A konečně jak se zaměřit na druhého a na to, co vám může povědět.

V kapitole 3 se ponoříme do *taktické empatie*. Naučíte se rozpoznat úhel pohledu vašeho partnera a pak získat jeho důvěru a pochopení pomocí *pojmenování* – neboli zopakování jeho úhlu pohledu. Také se naučíte, jak rozbít negativní dynamiku situace tak, že o negativních aspektech otevřeně

promluvíte. Nakonec vysvětlím techniku, pomocí které lze druhého odzbrojit v jeho stížnostech vůči vám – je to *přehled obvinění*, která si předem připravíte a sami je při jednání vyslovíte.

Kapitola 4 vám odhalí opačnou stranu principů *Jak dosáhnout souhlasu*. Dozvíte se, proč je důležité přimět druhého k vyjádření nesouhlasu: protože „Ne“ je počátkem vlastního vyjednávání. Zjistíte, jak vystoupit ze svého ega a vyjednávat v rámci světa vašeho protějšku – což je jediná cesta k dosažení dohody, kterou bude druhá strana skutečně realizovat. Naučíte se partnera angažovat: dáte mu možnost volby. A konečně se naučíte e-mailovou metodu, díky které už vás nikdy nikdo nebude ignorovat.

V kapitole 5 si vysvětlíme, jak docílit, aby se druhá strana cítila pochopena a pozitivně přijata. Tak lze vytvořit atmosféru bezpodmínečného vzájemného ohledu. Zjistíte například, proč byste v každé fázi vyjednávání měli usilovat o reakci „Je to tak“, nikoliv o pouhé „Ano“. Naučíte se identifikovat, formulovat a emočně potvrzovat názor svého protějšku pomocí *shrnutí a parafrázování*.

V kapitole 6 objevíte umění ohýbání reality. Vysvětlím zde různé nástroje pro zarámování situace a podmínek tak, aby váš protějšek nevědomky přijal limity, které do diskuse vnesete. Naučíte se kouzlit s konečnými termíny s cílem vytvoření naléhavosti situace. Vysvětlím vám, jak pracovat s ideou férovosti, která popostrčí váš protějšek žádoucím směrem. Ukážeme si, jak ukotvit emoce druhé strany tak, aby *nepřijetí* vaší nabídky vnímala jako ztrátu.

Kapitola 7 je zaměřena na neuvěřitelně účinný nástroj, který jsem použil na Harvardu: *kalibrované otázky*. Jsou to dotazy, které začínají slovy „Jak?“ nebo „Co?“. Vyloučením uzavřených otázek, na něž se odpovídá jen ano/ne, přinutíte partnera zapojit mentální energii do řešení *vašich* problémů.

V kapitole 8 vám ukážu, jak se pomocí kalibrovaných otázek ochránit před neúspěchem v realizační fázi vyjednávání.

„Ano“, jak vždycky říkám, neznamená nic, pokud se neřekne i „Jak?“. Dále odhalíte důležitost neverbální komunikace, naučíte se pomocí otázek „Jak?“ elegantně vyjádřit nesouhlas, naučíte se, jak přimět partnera lícitovat sám proti sobě a jak ovlivnit rozhodovatele, kteří mohou dohodu zmařit, ale nejsou jednání přítomni.

V určitém bodě se každé vyjednávání dostane do fáze starého dobrého smlouvání či dohadování. V kapitole 9 probereme krok za krokem proces efektivního smlouvání, včetně taktik, jak uhýbat před agresivním protějškem nebo jak reagovat na urážky. Seznámíte se s Ackermanovým systémem, extrémně účinným postupem, který FBI používá při stanovení nabídek a protinabídek.

A konečně v kapitole 10 vysvětlím, jak najít a použít velmi vzácné vyjednávací tvory: černé labutě. Při každém vyjednávání existuje zhruba tři až pět informací, jejichž odhalení by totálně změnilo situaci. Koncept „černé labutě“ je zcela unikátní – natolik, že jsem po něm pojmenoval i svou konzultační firmu The Black Swan Group. V této kapitole se naučíte rozpoznávat vodítka naznačující, kde se hnízdo černé labutě ukrývá. Ukážeme si i jednoduché nástroje pro použití černých labutí – abychom jejich pomocí získali na svůj protějšek „páku“ a dosáhli skutečně převratných dohod.

Na úvod jednotlivých kapitol vždy zařazuji nějaký zajímavý případ vyjednávání s únosci. Ten následně rozeberu – co fungovalo, co nefungovalo a proč. Probereme si teorii a konkrétní nástroje a pak budou následovat případy z reálného života, kdy jsem já nebo někdo z mých známých dané metody použili – k vyjednání vyššího platu, výhodné koupi auta nebo vyřešení nepříjemného problému doma v rodině.

Úspěchem pro mě bude, začnete-li po přečtení knihy popsané metody skutečně používat pro zlepšení svého pracovního a osobního života. A jsem si jistý, že to tak dopadne. Nezapomeňte však, že na úspěšné vyjednávání je nezbytné se dobře připravit. Proto v Dodatku najdete ještě jeden důležitý nástroj,

který používám při výuce všech svých studentů i klientů. Říkám mu Vyjednávací tahák a slouží jako podklad shrnující všechny taktiky a strategie, které můžete použít a upravit vzhledem ke konkrétnímu jednání, jež máte před sebou.

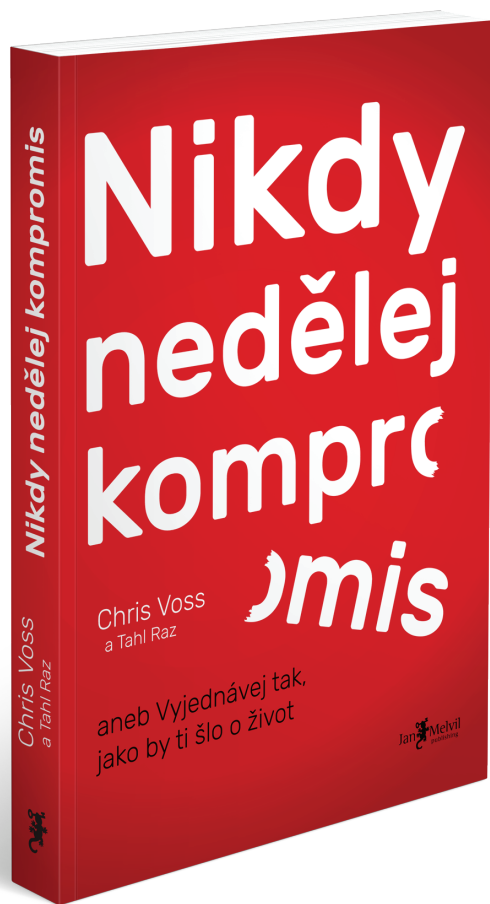
Za nejdůležitější však považuji, abyste pochopili, jak naléhavé, zásadní, a dokonce krásné může vyjednávání být. Když přijmeme transformativní možnosti vyjednávání, naučíme se, jak dostat, co chceme, a jak zlepšit i situaci našeho protějšku.

Vyjednávání představuje jádro spolupráce. Činí konflikt potenciálně smysluplným a produktivním pro všechny zúčastněné. Může změnit váš život tak, jako změnilo můj.

Vždy jsem se považoval za úplně obyčejného člověka. Tvrďá práce, ochota učit se nové věci, to ano, ale žádné zvláštní talenty. A vždy jsem tak nějak cítil, že život skrývá ohromné příležitosti. V mladších letech jsem ale prostě nevěděl, jak tyto příležitosti uchopit.

S nabytými dovednostmi jsem zjistil, že dokážu mimořádné věci. A také vidím, že lidé, které teď učím zase já, dosahují rovněž vynikajících výsledků. Když používám schopnosti získané za posledních třicet let, vím, že skutečně mám moc změnit směr, kterým se ubírá můj život. A ostatním můžu pomoci udělat totéž. Před třiceti lety jsem tušil, že by bylo možné to udělat, ale nevěděl jsem *jak*.

Nyní už to vím. Tady se dočtete jak.



**Kupte si papírovou nebo elektronickou verzi knihy
za skvělou cenu na
www.melvil.cz**