

MANIPULUJTE
JAKO **PUTIN**
IGOR RYZOV

-- KREMELSKÁ --
ŠKOLA VYJEDNÁVÁNÍ

Manipulujte jako Putin

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.bizbooks.cz
www.albatrosmedia.cz

Bizbooks®

Igor Ryzov

Manipulujte jako Putin – e-kniha
Copyright © Albatros Media a. s., 2021

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

ALBATROS  **MEDIA**

MANIPULUJTE JAKO PUTIN
Kremelská škola vyjednávání

Igor Ryzov

**BizBooks,
Brno, 2021**

© Igor Ryzov, 2017

Translation © Alena Breuerová, 2021

First published in the Russian language

by Ltd. Co Publishing House Eksmo

First published in Great Britain, the USA and Canada in 2019 by Canongate
Books Ltd, 14 High Street, Edinburgh EH1 1 TE

ISBN: tištěné verze 978-80-265-0978-3

ISBN: e-knihy 978-80-265-0980-6 (1. zveřejnění, 2016) (ePDF)

OBSAH

SLOVO AUTORA	7
ÚVOD	11
KAPITOLA 1: JAK PŘESTAT PROHRÁVAT A ZAČÍT PŘI VYJEDNÁVÁNÍ DOSAHOVAT SVÝCH CÍLŮ	15
Jak při jednání poznat cíle a motivy protivníka	16
Vyjednávání jako dialog stran, který může vést k dohodě	19
Kdo je ve vyjednávání silnější – lev, nebo liška?	24
Jak být lvem při sledování svých zájmů	43
Jak rozpoznat chování protivníka: čtyři typy chování, od „pubertáka“ až po „tank“	57
Jak regulovat zápal boje u jednacího stolu	85
KAPITOLA 2: JAK SE NAUČIT ROZLIŠOVAT MEZI KOMPROMISEM A ZBYTEČNÝM ÚSTUPKEM	98
Tvorba rozpočtu vyjednávání. Čtyři klíčové součásti, které ovlivňují výsledek	98
Vytvořte si „magický“ mnohoúhelník zájmů	107
KAPITOLA 3: PĚT KLÍČOVÝCH TECHNIK, KTERÉ PŘI TVRDÉM VYJEDNÁVÁNÍ MÍVAJÍ VÝSLEDKY	118
Pohled jako záruka úspěchu	119
Síla lhostejnosti. Jak se vyvarovat „potřeby“ a strachu	121
Jak říkat „ne“, aniž bychom si narušili vztahy	128
Pozice „hostitele“ předznamenává úspěch	133
Síla přesvědčení	139
KAPITOLA 4: VYJEDNÁVÁNÍ V TĚŽKÝCH PODMÍNKÁCH	142
Jak se ochránit před tlakem a manipulací při vyjednávání	143
Tři důležitá opatření, která umožní ovládat emoce	150

KAPITOLA 5: SEDM TECHNIK K DOSAŽENÍ DOHODY	
S TVRDÝM PROTIVNÍKEM	157
Jak odrážet drobné výpady a ujasnit si pozici protivníka	158
Jak změnit boj ve spolupráci	165
Meze pro použití techniky „částečný souhlas“.	171
Využívejte „spojení“, pokud nechápete manipulátorovy motivy . . .	176
Diskutujte správně, bez provokace.	178
Jak se vyhnout hrubostem	186
Žert a milé slovo – záruky úspěchu při jednání i s tím nejagresivnějším protivníkem	201
Technika „humor“	210
KAPITOLA 6: JAK JEMNĚ A NENÁPADNĚ MĚNIT	
STANOVISKO PROTIVNÍKA	213
Ukažte protivníkovi výhodnost svého návrhu. Hra s kontrasty . . .	216
Spolehlivý způsob, jak přivést druhou stranu ke „správnému“ rozhodnutí	220
Jak neskočit na rychlé „ano“	228
Odpověď na tu nejsložitější otázku.	235
Když chcete něco chytit, nejdřív to pusťte	236
Je třeba oplácet dárky?	240
KAPITOLA 7: VYTVOŘENÍ CESTOVNÍ MAPY JEDNÁNÍ	246
Čím se řídí vyjednávání. role strategie a taktiky	247
Jak vytvořit cestovní mapu a co je k tomu zapotřebí	252
S kým jednat	269
Kdy vést jednání	276
Jak vyjednávat	278
Jak přistupovat ke svému protivníkovi	279
Zvláštnosti vyjednávání s představiteli různých zemí	288
MOŽNÉ ODPOVĚDI NA ÚKOLY A CVIČENÍ	297
POZNÁMKY	309

SLOVO AUTORA

Co nám brání, abychom své záměry uskutečnili na sto procent? Závisí to samozřejmě na situaci. Když člověk hodlá něco uskutečnit, zamyslí se předtím (tedy pokud je to člověk praktický), jaké překážky bude třeba překonat. Často pak zjišťuje, že seznam překážek je téměř nekonečný.

A co brání v dosahování cílů vyjednavacům, mnohdy dokonce i těm veskrze zkušeným? Nepružnost názorů, neochota ke kompromisu, osobní ambice... Ano, i v tomto seznamu by se dalo dlouho pokračovat.

Podobné otázky často dostávám na svých trénincích. Odpovídám po každé s ohledem na konkrétní situaci. Během let jsem ale dospěl k závěru, že by stálo za to tyto odpovědi zobecnit. Proto také nakonec vznikla tato kniha. Nešlo mi však jen o to, nabídnout odpovědi. Chtěl jsem vytvořit učební pomůcku pro jednu z nejsložitějších disciplín ve výcviku každého obchodníka a podnikatele: jakousi příručku vyjednaváče. Zařadil jsem

do ní cvičení, která vám nejen pomohou seznámit se s různými metodami úspěšného vyjednávání, ale rovnou je také prakticky uplatnit. Kniha se stane vaším osobním nástrojem, vaším arzenálem „bojových technik“ pro vyjednávání.

Jestliže říkám „vám“, mám na mysli především ty z vás, kdo jste již sami přišli na to, že vyjednávání je stejně tak věda jako skutečné umění. Kniha se bude hodit těm, kteří se chtějí na jednání připravovat předem, zvažovat nejrůznější možné kroky a varianty vývoje událostí. A nejsou to jen slova. Když jsem sám studoval – včetně výcviku na Camp Negotiation Institute (USA) –, vždycky jsem se snažil ty nejcennější poznatky uplatňovat v praxi. Všechny myšlenky předkládané na těchto stránkách prošly sítem mého vlastního vnímání, zkušenosti a pochopení. Všechny příklady, které uvádím, s výjimkou občasných odkazů na historii či diplomacii, vzešly z vlastní zkušenosti. Všechna doporučení a veškeré rady jsou vyzkoušené v praxi a jejich užitečnost byla podrobena pečlivé analýze. Kým a kdy?

Laskavý čtenář promine zdánlivou neskromnost, ale odpověď zní: mnou. Tedy člověkem s více než sedmnácti lety zkušeností v oboru prodeje a nákupu. Člověkem, který místy trávil až polovinu své šestnáctihodinové pracovní doby vedením složitých – a častokrát na první pohled beznadějných – obchodních jednání.









Ostatně není vyloučeno, že se vám již dostala do rukou moje první kniha *Tvrdé vyjednávání* – nebo jste o ní slyšeli od přátel či známých. Abych rychle vyvedl z omylu ty, kdo ji nečetli: její název v žádném případě neznamená, že by snad tyto techniky vyjednávání byly spojeny s hrubostí nebo extrémním tlakem. Právě naopak!

Ano, nezřídka se stává, že se setkáváme s různými typy lidí – s grázly, hulváty, ranaři, povýšenci a podobnými případy –, se kterými se musíme nějak vypořádat. Styl vyjednávání takovýchto „osobností“ někdy člověka dokáže až zastrašit, vyvádí jej z míry a přinejmenším poněkud ztěžuje cestu k dosažení výsledku, o který nám jde.

V této knize vás seznámím také se speciálními technikami tvrdého vyjednávání, které používají i ruské tajné služby. Naučíte se některé

základní strategie, jež vám umožní ovládnout situaci a udržet si nadhled i při složitých vyjednáváních. Budete mít rovněž možnost zdokonalit si praktické dovednosti, které vám pomohou usměrňovat průběh tvrdých jednání. Tyto dovednosti je třeba cizelovat – a právě proto zařazuji do knihy tolik cvičení. Vždyť vyjednávání, to je především praxe. Tak hodně úspěchů!

VŠÍMEJTE SI NÁSLEDUJÍCÍCH SYMBOLŮ

	důležitá informace / zásadní poznámka
	příklady a situace
	definice a pravidla
	závěry
	anekdoty a historky
	Isti a triky
	příklady z dějin a diplomacie
	otázky pro čtenáře
	úkoly/cvičení

ÚVOD

Každý z nás si jistě velice dobře pamatuje, co ho bavilo v dětství, a když pak dospíval, když začal studovat... Já jsem se za studentských časů, podobně jako řada mých kamarádů a vrstevníků, dal na karate: bylo to zajímavé, prestižní – a jsem přece chlap, sakra! Asi si dovedete představit, jak tréninky v takových oddílech probíhají: velká tělocvična, kde trenér učí děti příslušné chvaty, dovednosti, techniky. A samozřejmě platí přísný trenérský zákaz: žádné rvačky venku! Cvičně jsme se spolu samozřejmě prali, to ano, ale kontakt v tělocvičně byl vždycky omezen pravidly – tohle je nebezpečné, to se nesmí. Takže jsme se klidně mohli považovat (a také jsme se většinou považovali) za úspěšné bojovníky – zúčastňovali jsme se utkání a soustředění, jezdili jsme na sportovní tábory, učili jsme se chvaty a pilovali je k dokonalosti, předváděli jsme, co umíme, na soutěžích různých úrovní... A pochopitelně jsme vítězili, získávali pásy. Takže se nám právem zdálo, že

jsme skuteční bojovníci, kteří se mohou plně spolehnout sami na sebe a na své síly. Na pravou míru to ale uvedla jedna banální příhoda.

Jednou pozdě večer jsme se my kluci vraceli z tréninku. Přistoupila k nám trojice mladíků, od pohledu chuligánského zevnějšku, kteří nás požádali o cigarety. V takovýchto situacích prosba o cigaretu nebývá tak docela nevinná. Je zcela logické očekávat pokračování podle klasického scénáře. Nás karatisty ale jen tak něco nevydělší. Takže co? Řešení bylo jasné. Plni sebejistoty a přesvědčení o svých profesionálních kvalitách jsme se rozhodli dát se do boje. To by tak hrálo: jsme přece sportovci, ovládáme skutečné bojové umění, nepochybně máme navrch. Tedy měli bychom mít, teoreticky, ale...

A právě to „ale“ se ukázalo jako docela zásadní. Asi je vám už jasné, že naše kalkulace nevyšla. Ano, zmydlili nás. Popravdě řečeno, dostali jsme pořádnou nakládačku – fyzicky i morálně. Jak se ukázalo, tihle pouliční chuligáni byli mnohem rychlejší a silnější než my. Co do techniky boje se nám jistě nemohli rovnat, o té neměli ani ponětí. Jenže my jsme si se svou technikou ani neškrtli.

Většinou to tak bývá, že pouliční rváč je silnější než kterýkoli sportovec, který má natrénováno z tělocvičny. Proč? Protože sportovec má určité dovednosti, má trénink – ale nemá zkušenost z osobního kontaktu. Tím nejobávanějším a nejsilnějším rváčem bude ten, kdo dokonale ovládá techniku, ale zvládá i špinavé triky pouliční rvačky.

Tady je na místě poznámka: pouliční grify není dobré podceňovat. Teoreticky by sice fungovat neměly, ale v reálném životě fungují, a jak! My jsme tehdy byli mladí, neměli jsme s tím žádné zkušenosti. Proto jsme špatně odhadli sílu „ulice“.

Proč tyhle moje vzpomínky – říkáte si možná. Snad nechce naznačit, že namísto boje tito mladí rádoby karatisté měli zahájit rafinované vyjednávání? O tom má být tahle kniha?

Ano, tato kniha je o vyjednávání. Ale to hlavní, na co se zaměřuje, je *technika* jeho vedení. Tím, že zahajujete vyjednávání, se vlastně pouštíte do boje. A tady je dobré přesně vědět, jak postupovat správně – co říká

ÚVOD

teorie. Je ale třeba se také umět postavit „pouličním rváčům“, kteří vědeckou teorii neovládají a hrají podle jiných pravidel.

Kniha, kterou máte v rukou, shrnuje množství vědeckých přístupů, které se dnes ve světě vyjednávání používají. Zároveň ale obsahuje i bohaté životní zkušenosti, které jsem nashromáždil během své mnohaleté praxe s vedením vyjednávání – v byznysu i v životě, se státními strukturami i s podnikatelskými subjekty.

KAPITOLA 1

JAK PŘESTAT PROHRÁVAT A ZAČÍT PŘI VYJEDNÁVÁNÍ DOSAHOVAT SVÝCH CÍLŮ

Raději deset let vyjednávání než jediný den války.

Andrej Andrejevič Gromyko*

Co je vyjednávání – je to věda, nebo umění? Mnozí na tuto otázku odpovědí: Ovšemže je to věda! Vždyť má určité zákonitosti, propracované systémy a metody; když je zvládnete, můžete se stát dobrým vyjednávačem. Což je určitě pravda. Jenže jiní říknou: Ovšemže je to umění! Vždyť přece jsou lidé, kteří nepotřebují znát žádné vědecké zákonitosti, mají prostě přirozené nadání. Ne že *vědí* – oni *cítí*, jak mají vyjednávat; dokážou vyjednávat kdykoli, s kýmkoli a o čemkoli a vždycky úspěšně. Každé jejich slovo nebo gesto je jako Picassův tah štětcem... Ano, i to je pravda. Ale božský talent není dán každému, přestože vyrovnat se Picassovi se snaží (a pilně se učí) mnozí.

* A. A. Gromyko byl v letech 1943–1946 sovětským velvyslancem ve Washingtonu, později prvním představitelem SSSR v OSN a velvyslancem v Londýně, spoluzakládal OSN; v letech 1957–1985 byl ministrem zahraničí SSSR – pozn. překl.

Zvláště proto zastávám názor, že vyjednávání je stejně tak umění, které nelze oddělit od jedince, jako věda, která má přesné zákony, pojmy a cíle.

JAK PŘI JEDNÁNÍ POZNAT CÍLE A MOTIVY PROTVIVNÍKA

Vyjednávání je v podstatě určitý druh sportu. Sport je konec konců také spojením vědy a umění. Jenže aby se člověk stal profesionálním sportovcem, musí neustále trénovat. A špičkového vyjednavače z vás také neudělá jedna kniha nebo jeden kurz – musíte na sobě pracovat. Proto, milí čtenáři, berte tuto knihu jako popis tréninkového procesu. Všechno ostatní je ve vašich rukou. Čím více budete trénovat, tím zřejměji poroste vaše mistrovství, tím blíže budete k cíli. A je jedno, jakou podobu tento trénink bude mít: v tělocvičně, při klubových utkáních, se sparing partnerem, na pracovišti... Pravidlo je jediné: čím více trénujete, tím lepší je výsledek.



Zamyslete se prosím nad otázkou: dá se vyjednávání vyhrát nebo prohrát?

Řada škol vyjednávání tvrdí, že je samozřejmě možné a nutné vyhrávat. Existuje dokonce dobře popsany přístup – „win-win“, o kterém se dozvíte dále. Jiní tvrdí, že „prohrávat se nesmí“, je třeba vždy vítězit.

A můj názor (o kterém jsem skutečně přesvědčen):

* „Win-win“ je typ řešení, ze kterého mají prospěch všichni zúčastnění – pozn. překl.



Jednání **se nedá** prohrát nebo vyhrát. **Dá se** ale celkem přesně určit, ve kterém bodě vyjednávacího procesu se nacházíte a jaký další krok je zapotřebí udělat.

Je velice nebezpečné přistupovat k procesu vyjednávání z pohledu „výhry“ nebo „prohry“. Důvodů je několik. Za prvé, když se upínáme na okamžité vítězství nebo prohru, soustředíme se na taktiku a zapomínáme na strategii. Vyjednávání se mění v souboj a vyjednavači v duelanty. Za druhé, hodnocení „vyhrál“ nebo „prohrál“ ještě vůbec neznamená „dobře“ nebo „špatně“, protože se nedá předem odhadnout, jak se dohody projeví v celkovém vývoji a jaký budou mít dopad na budoucí procesy. Budoucnost nezná nikdo, o tom, co bude, se můžeme jen dohadovat. Dnes se nám zdá, že jsme jednání vyhráli, a zítra už budeme litovat, že jsme uzavřeli tak nevýhodný obchod. Takových příkladů lze uvést neřeberné množství.



Jeden můj známý absolvoval, alespoň jak se mu zdálo, velmi dobře a úspěšně jednání s jistou cestovní kanceláří: získal solidní slevu na zájezd. Takže se domníval, že jednání **vyhrál**. Jenže za dva dny cestovní kancelář zkrachovala, takže můj známý přišel o peníze i o zájezd. Že by tedy ve skutečnosti **prohrál**?

Řadu let jsem pracoval v oblasti prodeje alkoholických nápojů a zažil jsem na vlastní kůži hodně podobných případů. Například jsme velice dlouho usilovali o dohodu s jistou velkou firmou, nakonec jsme smlouvu uzavřeli a pochopitelně jsme se radovali. Říkali jsme si: hurá, vyhráli jsme, dokázali jsme to, máme smlouvu! Jenže tato firma krátce nato zkrachovala a my jsme nedostali zapláceno za zboží, které jsme jí už

stihli dodat. A co teď? Právě proto je tak mimořádně důležité vědět, jaký bude náš další krok po ukončení vyjednávání.



Jednání není jen to poslední kolo, které rozhoduje o vítězi a poraženém, je to proces – občas velice zdoluhavý. Proto je od samého začátku nutné oprostít se od myšlenky, že jednání je jen další kolo v souboji. K vyjednávání je zapotřebí přistupovat čisť jen z hlediska procesu.

Podle spisovatele a filozofa R. I. Mokšanceva je vyjednávání složitý proces, který zahrnuje:

- hledání shody mezi lidmi, kteří mají rozdílné zájmy;
- posouzení rozdílů ve stanoviscích stran s cílem nalezení přijatelného řešení;
- diskuzi mezi dvěma či více stranami se záměrem překonání neslučitelných cílů;
- výměnu ústupků, přičemž ústupek jedné strany je přímou a promyšlenou reakcí na předchozí ústupek druhé strany;
- déletrvající komunikaci mezi stranami s odlišnými a vzájemně se křížícími zájmy, v jejímž průběhu strany buďto dosáhnou shody, nebo jí nedosáhnou – v závislosti na výsledcích, které každá z nich očekává.

Vyjednávání v každém případě předpokládá dialog rovnocenných, relativně vzájemně nezávislých partnerů, přestože ve skutečnosti tomu tak být nemusí.

VYJEDNÁVÁNÍ JAKO DIALOG STRAN, KTERÝ MŮŽE VÉST K DOHODĚ

Jeli řeč o vyjednávání jakožto o vědě, pak základem „vědy o vyjednávání“ jsou matematika a psychologie. Váha každé z těchto věd ve vyjednávacím procesu závisí na oblasti, v níž vyjednávání probíhá. V diplomatickém vyjednávání tak bude mimořádně vysoký vliv královny věd – matematiky, ačkoli ani psychologickou stránku nelze zcela opomíjet. V obchodním vyjednávání bude rozložení mezi matematikou a psychologií padesát na padesát. A v běžném každodenním jednání se opíráme především o psychologii.

Některé modely vyjednávání, které byly vytvořeny čistě jen na teoretických základech, doporučují přistupovat k vyjednávání z pozic logiky; psychologický aspekt by tedy podle nich měl jít stranou. Příkladem toho je třeba výzva, aby vyjednávači volili k dosažení kompromisu „střední“ cestu.

Úkol, který se teoreticky jeví jako schůdný, v praxi často vede do slepé uličky. Řekněme, že prodejce, který chce prodat určité zboží, uvede cenu 10 000 rublů a bude očekávat, že je prodá za něco mezi 8 000 a 9 000 rubly. Kupující učiní protinabídku 8 000 rublů, i když je ve skutečnosti připraven zaplatit něco mezi 8 500 a 9 500 rubly. Z teoretického pohledu je to zcela jednoduché: oboje prostě sečteme a vydělíme a dostaneme se na 9 000 rublů. A budete se mnou jistě souhlasit, že to všechno vypadá naprosto dokonale – ale jen teoreticky. V reálném světě je všechno daleko složitější.

Ivan a Fjodor jednájí o koupi a prodeji auta. Ivan prodává své auto za milion rublů, ale Fjodor má jen 800 000. Volá tedy Ivanovi a říká: „Váňo, kamaráde, dám ti 800 tisíc.“ Ivan, který zváží své vlastní zájmy a logiku kompromisu, okamžitě souhlasí.

Na první pohled je to férové a úspěšné jednání. Mohli bychom je dokonce označit přímo za ideální: obě strany dostanou, co od samého začátku chtějí. Ivan i Fjodor by měli být vrcholně spokojeni. Oba by se měli cítit jako vítězové. Ale to je jen na první pohled.

Teď si zkuste představit sami sebe na místě Fjodora. Jistě, dostali jste, co jste chtěli, za peníze, které jste měli, a nemuseli jste si ani lámat hlavu, jak seženete další hotovost (což byste dělali, pokud by se Ivan trochu víc „šprajcoval“). Ale nenapadlo vás, že je trochu divné, když Ivan tak najednou šel s cenou o 20 procent dolů? A tahle otázka ve vás po chvíli začne hlodat. „Proč tak rychle přistoupil na moji cenu? S tím autem určitě nebude něco v pořádku...“ A vaše nové auto – ze kterého jste ještě před několika hodinami měli takovou radost – pro vás začne být zdrojem trápení, protože se vás zmocňují pochybnosti a nejistota.

A nyní si sami sebe představte v kůži Ivana, toho prodávajícího. Taky se budete drásat pochybnostmi. „Proč jen jsem tak rychle souhlasil s tou jeho cenou?“ budete si říkat. „Jasně že jsem nepočítal s tím, že za to dostanu celý milion, ale takových sto tisíc rublů jsem z něho ještě vyrazit mohl, nebo aspoň padesát tisíc.“

Takže co nám to říká? Vypadá to, že ani zdánlivě ideální vyjednávání v praxi zdaleka nejsou dokonalá. Žádný z účastníků této obchodní transakce nakonec nebyl zcela spokojen.

Výzkumy ukazují, že pravděpodobnost dosažení férové dohody, jako je tato, je 0,16 neboli 16 procent. Pravděpodobnost uzavření dohody při tomto způsobu jednání je ve skutečnosti dvakrát tak vysoká jako pravděpodobnost, že dohody dosáhneme prostřednictvím modelu, který spočívá v pozvolném snižování rozdílů (což je 8 procent). Právě proto mnozí vyjednávači po této možnosti skočí. Ve většině případů se však výsledky těchto „férových dohod“ stávají později předmětem pochybností. Prostě do toho ex post vstoupí psychologie – zatímco u modelu postupného sblížení rozdílů je psychologie spolehlivým rádcem a pomocníkem od samého počátku a v průběhu celého vyjednávání.



Člověk není počítač. Všichni máme emoce. Je nesmírně důležité přistupovat ke druhé straně jako k subjektu, a ne jako k objektu.

Někdy se stává, že odmítneme i zajímavé nabídky, které nám náš protivník předkládá, aniž bychom si to pak uměli vysvětlit. Nějaké vysvětlení si nakonec samozřejmě vždycky najdeme, ale stejně: „Proč jsme se zachovali právě takto? A proč druhá strana? Jak jsme mohli čekat, že s něčím takovým přijde? Bylo by přece normální, kdyby udělala to a to!“ Ano, logicky vzato. Ale do hry vstupují emoce. Proto odborníci zdůrazňují, že v procesu vyjednávání jsou zvláště důležité tři vektory. A právě těmito třemi vektory se se budeme zabývat v celé této knize. Jsou to:

- schopnost hájit své zájmy;
- schopnost řídit své emoce;
- schopnost řídit emoce druhých.

Vyjednávání je tedy především proces. Typ jednání, jehož jsme účastníky, i motivy druhé strany je třeba posuzovat právě z hlediska procesu.

Mnoho odborníků na prodej se domnívá, že když je kupující vyzve k jednání, znamená to, že má automaticky *zájem* s nimi spolupracovat, a že tudíž právě to bude smyslem jednání. To je jeden z největších omylů.



Andrej, manažer společnosti prodávající stavební materiály, už několik měsíců jedná s manažerem nákupu jisté stavební společnosti. Andrej s jistotou ví (a nákupčí to neskrývá), že tato stavební společnost v současné době nakupuje materiál od konkurence Andrejovy firmy. V průběhu jednání manažer nákupu opakovaně zdůrazňoval, že s tímto konkurentem se jim spolupracuje dobře. Jsou spokojeni s kvalitou, cenami i s rychlostí služeb. Nákupčí se jednání s Andrejem nebrání, ale k ničemu konkrétnímu se nikdy nedostanou. Andrej jim stále nabízí slevy, akce a lepší

podmínky, všechno v naději, že je od konkurence přetáhne. Po čtyřech měsících marného snažení se Andrej náhodou dozví, že nákupčí používá jeho nabídky k tomu, aby získal příznivější podmínky od svého stávajícího dodavatele.

Z tohoto příkladu je jasné, že motivem jednání ze strany nákupčího vůbec není nějaké budoucí partnerství. Andrej, který nepochopil, co je ve skutečnosti hybnou silou rozhovorů, se chytil do pastí.

Tohle se stává docela často. Někdo se rozhodne, že chce koupit auto za nejlepší možnou cenu, a tak si provede své vlastní „výběrové řízení“. Obejde všechny autosalony ve městě a nakonec skutečně dostane tu nejlepší cenu, protože všude opakuje jedinou větu: „Váš konkurent mi nabídl nižší cenu.“ Vlastně tak obchodníky staví proti sobě. A manažeři autosalonů, kteří se domnívají, že s nimi jedná, protože chce koupit právě od nich, se na to chytí.

Americký sociolog, politolog a spisovatel Fred Charles Iklé, autor knih jako *Every War Must End* (Každá válka musí skončit) nebo *How Nations Negotiate* (Jak vyjednávají národy), mluví o následujících typech vyjednávání a motivací:

- **Vyjednávání s cílem prodloužení stávajících dohod.** Takováto jednání se často vedou v obchodní sféře za účelem prodloužení platnosti nějaké smlouvy nebo k určitému upřesnění či provedení změn v nové smlouvě tak, aby odrážela současný stav věcí. Tato vyjednávání také nejsou neobvyklá, jde-li o prodloužení pracovních smluv.
- **Vyjednávání s cílem normalizovat vztahy.** Zde se předpokládá přechod z konfliktní situace k jinému typu vztahů mezi stranami (neutrality nebo spolupráce).
- **Vyjednávání s cílem dosažení dohod o přerozdělení.** Tato jednání spočívají v tom, že jedna ze stran zaujme agresivní postoj a požaduje v dohodách změny ve svůj prospěch na úkor ostatních stran. Dochází

k nim, když se strany dohadují o cenách nebo jiných hmotných zdrojích – jako je například zvýšení nebo snížení nájmu.

- **Vyjednávání s cílem dosažení nové dohody.** Tato jednání mají nastavit nové vztahy a nové závazky mezi stranami. Příkladem může být jednání s novým partnerem.
- **Vyjednávání s cílem získávání informací.** Nepřímé výsledky se nemusejí projevovat formou dohod, a v některých případech ani k žádné dohodě nemusí dojít. Příklady tohoto typu jednání mohou být rozhovory k navázání kontaktu, zjištění stanovisek partnera nebo ovlivnění veřejného mínění.

Iklé psal své knihy ve 20. století. Ve světle současné praxe můžeme jeho seznam rozšířit:

- **Vyjednávání s cílem zmatení protivníka.** To je prostě imitace vyjednávacího procesu. Protivníci často zahajují jednání a záměrně je protahují, protože s jistotou vědí, že čas je na jejich straně. Vy pak při tomto typu jednání na každý svůj návrh dostáváte odpověď „možná“, „o tom se budeme muset poradit“ nebo něco podobného.
- **Provokace.** Jednání s cílem dokázat druhé straně, že není schopna vyjednávat.

Je velmi důležité zavčas, již v rané fázi vyjednávacího procesu, zjistit hlavní motiv protivníka a tuto znalost využívat při rozhodování o dalším postupu. To je ale náročná práce.



Jednou jsem se jako mediátor zúčastnil jednání, které mělo urovnat spor mezi dvěma firmami a bankou. Spor se týkal splacení společného dluhu za podnik, který zkrachoval. Žádná schůzka nikdy k ničemu nevedla. Náš protivník ale neustále inicioval další jednání a vyhlašoval svoji ochotu urovnat celou záležitost „konstruktivním“

způsobem. U jednacího stolu pak neustále předkládal absurdní požadavky. Pokaždé když jednání skončilo neúspěchem, lámali jsme si hlavu, co nám zabránilo se domluvit. Až pak nám to došlo: oni se prostě nechtěli podílet na nákladech. Jejich cílem bylo vyhnout se placení dluhu. Takže hlavním úkolem druhé strany bylo dokázat, že nejsme schopni se dohodnout. Jakmile jsme přišli na jejich skutečný motiv, podařilo se nám zásadně změnit průběh vyjednávacího procesu.



Prvořadým úkolem vyjednače je zjistit, jaký typ vyjednávání protistrana vede. Díky adekvátnímu pochopení probíhajícího procesu pak může zvolit vhodnou strategii vyjednávání.

KDO JE VE VYJEDNÁVÁNÍ SILNĚJŠÍ – LEV, NEBO LIŠKA?

Před pěti sty lety Niccolò Machiavelli, velký bard řízení státu, psal, že panovník by si měl brát příklad ze dvou zvířat: lva a lišky.

„Lev nepostřehne léčku, liška si neporadí s vlky. Měl by tedy být bystrý jako liška a silný jako lev. Kdo myslí, že vystačí se silou, tomu nepatří do ruky žezlo.“¹

Vyjednač pochopitelně není panovník, ale pokud jde o chytrost, lze říci, že vyjednávání ji vyžaduje úplně stejně.

Už jsem psal, že při vyjednávání jsou velmi důležité dva momenty. První je umět hájit své zájmy. To by podle Machiavelliho odpovídalo schopnosti být lvem. Být lvem však samo o sobě nestačí, mohli bychom přehlédnout léčku. V čem spočívá nebezpečí?

Jde o to, že při hájení svých zájmů můžeme někdy sami sobě připravit ony léčky, před kterými varoval Machiavelli. O čem je řeč? O emocích. Emocích, které nám brání, abychom hájili své zájmy, šli za svými cíli a dosahovali jich. A na to, aby člověk dokázal šikovně pracovat se svými emocemi, musí být liškou. Vyjednaváč, podobně jako vladař, musí v sobě spojovat schopnosti lva i lišky. Tyto dvě vlastnosti jsou pro vyjednávání klíčové.

Jinými slovy základem efektivního vyjednávání je umění být současně liškou i lvem.

Než se dostaneme k metodice a taktice hájení vlastních zájmů (lev) a ovládání emocí (liška), chtěl bych se nejprve věnovat jedné z nejtvrděších a nejbrutálnějších škol vyjednávání. Ano, čtete správně. Opravdu brutálních.

Legenda praví, že tato škola se zrodila ve 20. letech minulého století v Rusku. A dodnes má své přívržence a zastánce. Mnozí ji označují jako „kremelskou školu vyjednávání“.

V čem spočívá? Než odpovíme na tuto otázku, je třeba připomenout, že tato škola vznikla v Sovětském svazu, v zemi, která byla neustále vystavena vnějšímu tlaku. V zemi, jejíž diplomaté, ať již pracovali kdekoli, museli být tvrdí a rozhodní, aby dokázali tomuto tlaku čelit.

Jeden z nejlepších diplomatů a politických představitelů té epochy, Andrej Andrejevič Gromyko, ovládal kremelskou školu vyjednávání naprosto mistrovsky. Byl to pozoruhodný člověk, ztělesnění své doby, který přežil prakticky všechny generální tajemníky Komunistické strany Sovětského svazu. Svoji diplomatickou kariéru zahájil v poměrně mladém věku, ve třiceti letech, a ve vrcholně složitém historickém období – za vlády Josifa Stalina. Jeho první velkou diplomatickou misí byl post velvyslance SSSR ve Spojených státech.

Čím byl známý? Na západě mu říkali „Mister Nět“. Je jasné, za co si tuto přezdívku vysloužil. Nicméně tento diplomat říkával, že slovo „ně“ mnohem častěji sám vyslechl, než kolikrát je sám vyslovil. A pokud toto slovo skutečně řekl, pak téměř vždy s jediným cílem – nenechat sebou manipulovat. Přesněji řečeno ne sebou, ale zemí, kterou zastupoval. Umění

vyjednávat – byť tvrdým, někdy dokonce brutálním způsobem – byla neodmyslitelná kvalifikace všech diplomatů té doby.

V čem tedy spočívá „kremelská škola vyjednávání“? Základem této školy je pět postulátů. Podívejme se podrobněji na každý z nich.

PĚT POSTULÁTŮ „KREMELSKÉ ŠKOLY VYJEDNÁVÁNÍ“

Postulát 1: Mlčet a pozorně poslouchat svého protivníka

Mlčet a naslouchat. Řeknete si, co je na tom tvrdého nebo brutálního? Na první pohled skutečně nic. Ale když se podíváte blíže... Co se děje, když protivník mlčí a pozorně naslouchá? Mluvíme... Když nám někdo naslouchá, a to pozorně, a dělá si při tom poznámky, co říkáme – mluvíme o to více. „Mlčet a naslouchat“ znamená pracovat s lidskými chybami.

Lidé jsou upovídání. Začneme trousit „drobky“ – vykládáme i to, na co jsme nebyli tázáni, a mimoděk poskytujeme až příliš zbytečných informací. Ti, kdo se zabývají nákupem, tenhle trik ovládají dokonale a vědí, že jeho použití je vždycky účinné.

Typickou ukázkou použití tohoto triku je následující rozhovor.



Obchodní zástupce (OZ): Rád bych vám představil náš výrobek.
Tady je naše obchodní nabídka.

Nákupčí (N): Ano...

OZ: Pro začátek bychom vám nabídli obvyklé výchozí podmínky, ale po třech měsících vám můžeme poskytnout delší dobu splatnosti faktur.

N: Pokračujte, prosím.

OZ: Můžeme vám nabídnout i slevu a také podporu prodeje.

N: Ano, dobře.

OZ: A kromě toho dopravu zdarma.

Velmi často stačí prostě jen pozorně naslouchat – a protivník nám všechno sám nabídne „na stříbrném podnose“. Pokud ale „trousíme“ ony drobky, odkrýváme množství informací, které po nás ani nikdo nechtěl, protivníkovi to zjednodušíme a sami si situaci komplikujeme.

Když nasloucháme, získáváme si protivníkovy sympatie. Dáváme mu najevo, že to, co říká, nás zajímá. A člověk, který vidí ze strany protivníka upřímný zájem o to, co říká, se začíná otevírat, ochotně poskytne co možná nejvíce užitečných informací. Vždyť v dnešním světě je to taková vzácnost, že vám někdo naslouchá!

Dávejte si ale pozor, abyste se příliš nezapovídali a sami nepolevili v pozornosti. To je velmi nebezpečná past.

Souhlasím s Eliyahuem Goldrattem, tvůrcem teorie omezení: při jednání člověk musí být „paranoikem v dobrém smyslu toho slova“.² Každé slovo, které vyslovíme, musíme pečlivě zvažovat. Tím, že rozséváme ony metaforické „drobky“, poskytujeme nesmírně cenné informace a dáváme svému protivníkovi háčky, na které se nás určitě bude snažit ulovit.



Podívejme se na příklad z období druhé světové války. Jedním z klíčových problémů, poté co do války vstoupil Sovětský svaz, bylo otevření druhé fronty. Pro Sovětský svaz bylo nesmírně důležité vědět, kdy to Spojené státy a Velká Británie hodlají udělat. Obzvláště naléhavým se toto téma stalo v předvečer Teheránské konference vedoucích představitelů USA, SSSR a Velké Británie, která se konala od 28. listopadu do 1. prosince 1943. Zjišťováním odpovědi na tuto otázku se pochopitelně zabývaly všechny služby Sovětského svazu, včetně těch tajných.

Krátce před konferencí v Teheránu Kirill Novikov, tehdejší sovětský chargé d'affaires v Londýně, dostal pokyn urychleně se obrátit na britské ministerstvo zahraničních věcí a informovat je, že sovětská vláda jej zařadila do delegace na teheránský summit. Měl

požádat o dovození, aby tam směl odletět letadlem spolu s britskou delegací. Do Teheránu se z Londýna jinak dostat nešlo. Britové souhlasili.

Novikov tedy letěl stejným letadlem jako Churchill, který vedl britskou delegaci. V Káhiře, kde mělo letadlo mezipřistání, byla pro Churchilla uspořádána večeře. Když se hosté rozcházeli, Churchill navrhl sovětskému diplomatovi, aby se ještě zdržel na skleničku. Hovor byl nenucený a přátelský, Novikov poslouchal britského premiéra se vši pozorností, prakticky mu slova odcítil ze rtů. Z ničeho nic mu Churchill položil otázku: „Mister Novikov, vy byste určitě rád věděl, kdy otevřeme druhou frontu, že?“ A hned také pokračoval: „Ne dříve než 2. května 1944.“

Kirillu Novikovovi to vyrazilo dech. Vždyť po této informaci pásl všechny sovětské rozvědky. A on teď dostal odpověď od samotného Churchilla.

Když dorazili do Teheránu, Novikov urychleně napsal krátké hlášení. Stalin byl okamžitě informován, takže když začalo rokování o druhé frontě, věděl, jaké je stanovisko západních spojenců, a měl díky tomu větší manévrovací prostor. 1. prosince 1943 účastníci Teheránské konference podepsali historický dokument, ve kterém se uvádělo, že operace Overlord bude zahájena počátkem května 1944.

Postulát 2: Klást otázky

Vyjednač naslouchá a pak se ptá. Může tím usměrňovat hovor tak, jak to vyhovuje jeho zájmům. Vyjednač, jemuž naslouchají a kladou otázky, se často na tuto udičku chytí a začne více mluvit, a dokonce více nabízet.

To je velice důležitý okamžik v průběhu vyjednávání. Právě v té chvíli dochází k rozdělení rolí mezi protivníky. Podrobněji se o rolích budeme bavit později, teď jen zdůrazním některé významné body.

Již v této rané fázi a za těchto okolností dochází k prvnímu rozdělení rolí, a sice na „hostitele“ a „hosta“. „Hostitel“ je ten, kdo se ptá, „hostem“

je ten, kdo odpovídá. „Hostitel“ se táže, „host“ navrhuje. Právě tady začíná vznikat ona známá dvojice rolí: vy mi něco nabízíte – a já mám právo si vybírat. Já jsem „hostitel“, jsem pánem domu.

Když jste doma a přichází k vám host, můžete se jej klidně vyptávat. Ale mějte na paměti: „hostitel“ při vyjednávání nemusí být ten, za kým přijeli nebo přišli, ale ten, kdo klade otázky. Právě on také určuje agendu, i když se druhá strana domnívá, že opak je pravdou. Tento dojem protivník získává, protože mluví hlavně on. Připadá mu, že rozhovor ovládá ten, kdo nejvíc mluví. Tak to ale není. Rozhovor řídí ten, kdo klade otázky a naslouchá.



Jednání v kanceláři úředníka

Návštěvník (N): Chtěli bychom vás požádat, abyste nám vyčlenili pozemek na stavbu supermarketu.

Úředník (Ú): Co hodláte prodávat?

N: Zboží všeobecné potřeby. Pro lidi je to důležité a my máme v tomto oboru zkušenosti.

Ú: Povězte mi o tom něco víc.

N: Od roku 2000 působíme v řadě regionů, máme bohaté zkušenosti a dobré ohlasy.

Ú: A v našem regionu?

N: Tady zatím ne.

Ú: Tak přijďte, až nějaké budete mít.

Od první vteřiny úředník zaujímá roli „hostitele“, vyptává se „hosta“ na řadu věcí, než dospěje k rozhodnutí – takovému, které je pro něj nejvýhodnější.

Tady mohu z vlastní zkušenosti říct, že velice mnoho prodejců to nechápe. Proč to dopadlo takto? Řekl jsem mu přece všechno, co chtěl vědět, tak zdvořile jsem mu odpovídal, a on si nakonec vybere konkurenci. – Jde

o to, že když odpovídáme na otázky, stáváme se „hostem“, přenecháváme roli „hostitele“, a tedy i právo volby protivníkovi. A kupující, který dostane právo volby, je nepochybně využije.

Velmi důležité je se o roli hostitele poprat. Pokud začnete mít pocit, že už vám těch otázek kladou trochu moc, vězte, že s každou položenou otázkou se vzdalujete svému cíli. Je velmi důležité tento řetěz zpřetrhat a převzít iniciativu, začít klást protiotázky.

Podívejme se, jak by bylo možno předchozí rozhovor zvrátit s využitím techniky protiotázek.



N: Chtěli bychom vás požádat, abyste nám vyčlenili pozemek na stavbu supermarketu.

Ú: Co hodláte prodávat?

N: Spotřební zboží. Pro lidi je to důležité a my máme v tomto oboru zkušenosti.

Ú: Povězte mi o tom něco víc.

N: Od roku 2000 působíme v řadě regionů, máme bohaté zkušenosti a dobré ohlasy. Řekněte mi, prosím, myslíte si, že by místní obyvatelé měli zájem o bohatý výběr cenově dostupného zboží?

Ú: Zajímavá otázka... Myslím, že asi ano.

N: Byl bych vám zavázán, kdybyste se podíval na náš plán a odborně jej posoudil. Mám vám ty dokumenty poslat elektronicky, nebo byste je chtěl spíš na papíře?

Ú: Raději na papíře.

Tím, že návštěvník položil protiotázku, převzal roli „hostitele“ a ve výsledku má větší šanci při tomto jednání něčeho dosáhnout.



Poté co jste odpověděli na dotaz, vždycky protivníkovi sami položte protiotázku.



V přeplněném metru:

Promiňte, vystupujete na příští zastávce?

Ano.

A ti před vámi, také vystupují?

Ano, nebojte se.

A ptal jste se jich?

Ano, ptal jsem se.

A co vám řekli?

Říkali, že vystupují.

A vy jim věříte?

Postulát 3: Stanovit žebříček hodnot. Shodit

A dále se děje toto. Ten, kdo hraje roli „hostitele“, začíná prosazovat svůj systém hodnot. Nastává další fáze jednání. A jakmile zavede svůj žebříček hodnot, situace se radikálně mění. Ten, kdo zaujal roli „hostitele“, může na základě svého žebříčku hodnot „hosta“ pozvednout nebo shodit, kdykoli se mu zachce.



Ve velkém sále se shromáždilo tři sta vynikajících vědců. Do sálu byl přinesen pytel, ve kterém bylo 15 předmětů. Jaké předměty v pytlí jsou, to vědci dopředu nevěděli. Teď před nimi obsah pytle vysypali na stůl a oni dostali za úkol uspořádat tyto předměty podle míry jejich významu. Zároveň jim bylo řečeno, že se jedná o předměty, které byly nalezeny po ztroskotání lodi. Na