

Bývalý medzinárodný vyjednávač FBI pre rukojemnícke drámy prináša nové, v praxi vyskúšané postupy pri vyjednávaniach, v ktorých ide naozaj o veľa – či už je to v rokovacej miestnosti, alebo doma.

CHRIS VOSS
TAHL RAZ

NEPRISTÚP NA **KOM** **PROMISY**

**Ako vyjednávať,
aby ste férovým spôsobom,
ale bez zbytočných obetí,
dosiahli, čo chcete**

CHRIS VOSS
TAHL RAZ

NEPRISTÚP NA KOM PROMISY

**Ako vyjednávať,
aby ste férovým spôsobom,
ale bez zbytočných obetí,
dosiahli, čo chcete**



NEVER SPLIT THE DIFFERENCE

Copyright © 2016 by Chris Voss.

All rights reserved.

Slovak edition © 2016 by Eastone Group, a. s.

Translation © 2016 Miroslava Bajaníková

Z anglického originálu *Never Split The Difference, Negotiating As If Your Life Depended On It*, vydaného v roku 2016 vydavateľstvom HarperCollins, do slovenčiny preložila Miroslava Bajaníková.

V roku 2016 vydalo vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava.

Zodpovedná redaktorka: Marianna Petrová

Layout: Studio Eastone

Korektorka: Anetta Letková

Tlač: Nikara, Krupina

www.eastonebooks.com

Všetky práva vyhradené. Okrem použitia ukážok na účely recenzie a kritiky žiadna časť tejto knihy nesmie byť reprodukováaná ani šírená v akejkoľvek forme alebo akýmkoľvek prostriedkami bez predchádzajúceho písomného súhlasu vydavateľa.

ISBN 978-80-8109-300-5

OBSAH

PRVÁ KAPITOLA | NOVÉ PRAVIDLÁ 1

Ako sa stať najbystrejšou osobou... v akejkoľvek miestnosti

DRUHÁ KAPITOLA | NASTAVOVANIE ZRKADLA 23

Ako okamžite nadviazať vzťah

TRETIA KAPITOLA | VCÍTIŤ SA DO ICH KOŽE NESTAČÍ, MUSÍTE TEN POCIT POMENOVAŤ 47

Ako vytvoriť pocit dôvery pomocou taktickej empatie

ŠTVRTÁ KAPITOLA | KEĎ NIE JE LEPŠIE AKO ÁNO 71

Ako vystihnúť správny moment a vytvoriť prostredie, v ktorom sa netreba báť vyložiť skutočné karty na stôl

PIATA KAPITOLA | VYPROVOKUJTE TIE DVE SLOVÁ, KTORÉ ZNAMENAJÚ OKAMŽITÝ OBRÁT VO VYJEDNÁVANÍ 91

Ako dosiahnuť, aby vám dovolili presvedčiť ich

ŠIESTA KAPITOLA | SKRESŤOVANIE REALITY 107

Ako sa nebáť zdefinovať, čo je férové

SIEDMA KAPITOLA | POSKYTNITE DRUHEJ STRANE ILÚZIU KONTROLY 135

Ako kalibrovať otázky, aby ste konflikt zmenili na spoluprácu

ÔSMA KAPITOLA UROBTE VŠETKO PRE TO, ABY SA DOHODA ZREALIZOVALA	157
<i>Ako spoznať klamárov a zaistiť si podporu všetkých zainteresovaných</i>	

DEVIATA KAPITOLA CIEĽ MÁTE, JE ČAS OŇ BOJOVAŤ	183
<i>Ako dostať cenu, ktorú chcete</i>	

DESIATA KAPITOLA HĽADANIE ČIERNEJ LABUTE	207
<i>Ako dosiahnuť prelom odhalením neznámeho neznáma</i>	

POĎAKOVANIE	239
PRÍLOHA	243
POZNÁMKY	251
INDEX	255
O AUTOROCH	257

PRVÁ KAPITOLA

Nové pravidlá

*Ako sa stať najbystrejšou osobou...
v akejkoľvek miestnosti*

Cítil som sa zahnaný do kúta.

Viac ako dvadsať rokov som pracoval v FBI, z toho pätnásť v úlohe vyjednávača v rukojemníckych drámach od New Yorku cez Filipíny až po Blízky východ a patrilo som k špičke. V FBI pracuje bežne desaťtisíc agentov, no funkcia hlavného vyjednávača pre medzinárodné únosy je iba jedna. A tým vyjednávačom som bol ja.

V doterajšej kariére som sa ale nikdy neocitol v situácii, ktorá bola taká vypätá a zároveň veľmi osobná.

„Máme vášho syna, Voss. Chceme osem miliónov dolárov, inak zomrie.“

Ticho. Podvedomé myknutie viečka. Snaha dostať zrýchlené búšenie srdca pod kontrolu.

Iste, podobné situácie som zažil aj predtým. Stovky. Peniaze výmenou za život. Nikdy to však nebolo takéto. Nikdy na druhej strane linky nebol

môj syn. Nikdy nešlo o osem miliónov. A nikdy neboli mojimi súpermi ľudia s prestížnymi titulmi a rokmi skúseností vo vyjednávaní.

Tí ľudia na opačnom konci stola, tí „akože“ únoscovia, boli totiž profesori, ktorí vyjednávanie vyučovali na Harvard Law School.

* * *

Na Harvard som prišiel, aby som absolvoval kurz vyjednávania pre vrcholových manažérov. Chcel som sa presvedčiť, či ma prístup, aký uplatňujú vo svete biznisu, môže niečo nové naučiť. V podstate to mala byť pre mňa, agenta FBI so snahou kariérne sa posunúť, len príležitosť vylepšiť si vyjednávacie schopnosti, ale v pokojnom akademickom prostredí.

Keď sa však Robert Mnookin, vedúci harvardského projektu pre výskum v oblasti vyjednávania, dozvedel, že som na univerzite, pozval ma do svojej kancelárie na kávu. Ako povedal, len na kus reči.

Bola to pre mňa pocta. A zároveň mi to naháňalo strach. Mnookin je veľmi výrazná osobnosť a jeho prácu som pozorne sledoval už roky. Je profesorom práva na Harvarde, no zároveň patrí k špičke v oblasti riešenia konfliktov a je autorom knihy *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight*.¹ (Dohodovať sa s Diablom: kedy vyjednávať a kedy zápasiť.)

Ak mám byť úprimný, nezdalo sa mi úplne fér, že si Mnookin vybral mňa, bývalého pochôdzkara Kansaskej mestskej polície, za partnera na debatu o vyjednávaní. Lenže to nebolo ešte všetko. Hneď ako sme sa usadili do kresiel, otvorili sa dvere a do kancelárie vošla ďalšia miestna profesorka. Bola to Gabriella Blum, expertka na medzinárodné vyjednávanie, ozbrojené konflikty a boj proti terorizmu, ktorá strávila osem rokov ako vyjednávačka pre Izraelskú národnú bezpečnostnú radu a Izraelské obranné sily (IDF – Israel Defense Forces), ozbrojené zložky štátu Izrael, povestné svojou nekompromisnou tvrdosťou.

Potom dal Mnookin pokyn svojej sekretárke, ktorá vzápätí vošla a na stôl položila magnetofón. Mnookin aj Blumová sa na mňa usmiali.

Dostali ma.

„Máme vášho syna, Voss. Chceme osem miliónov dolárov. Ak ich nedostaneme, zomrie,“ povedal Mnookin stále ešte s úsmevom na tvári. „Ja som únosca. Čo urobíte?“

Najskôr ma zachvátila totálna panika, no nič iné sa v podobnej situácii asi nedá čakať. To jediné sa nikdy nezmení: aj po dvadsiatich rokoch vyjednávani,

pri ktorých ide o život, sa nedokážete zbaviť strachu. Dokonca ani vtedy, keď ide len o simuláciu.

Upokojil som sa. Iste, bol som len bývalý policajt, ktorý sa vypracoval na agenta FBI a mal som pred sebou súperov veľkého kalibru. A nebol som žiadny génius. No existoval dôvod, prečo som sa v tej kancelárii ocitol práve ja. Za celé tie roky som získal mnohé zručnosti, naučil sa o rôznych taktikách a prístupoch k medziľudskej interakcii, vďaka ktorým som mohol nielen zachrániť ľudské životy, ale zároveň – a to mi ukázala až perspektíva uplynulých rokov – som začal pretvárať svoj vlastný život. Dlhé roky vyjednávania ovplyvnili všetko – od toho, ako som vedel reagovať na zamestnancov oddelenia služieb zákazníkom až po prístup k výchove detí.

„No tak, sem s tými peniazmi, lebo vášmu synovi okamžite podrežem hrdlo,“ zavrčal Mnookin. Znelo to už dosť podráždene.

Na hodnú chvíľu som sa mu zahľadel do očí. A potom som sa usmial.

„Ako si predstavujete, že to mám urobiť?“

Mnookin sa odmlčal. Jeho tvár prezrádzala akúsi pobavenú ľútosť, presne akú môžete vidieť na psovi, ktorý sleduje mačku naháňajúcu vlastný chvost. Bolo to, akoby sme obaja hrali celkom odlišnú hru s inými pravidlami.

Mnookin sa potom trochu spamätal a zazrel na mňa cez zvrátené obočie, čím chcel naznačiť, že hra pokračuje.

„Takže vám nebude prekážať, pán Voss, keď vášho syna zabijem?“

„Prepáčte, Robert, ale ako mám vedieť, že ešte stále žije?“ spýtal som sa, pričom som zvolil formu ospravedlnenia a jeho krstné meno. Cieľom bolo prepnúť interakciu na trochu ľudskejší tón a obrúsiť ostrie zubov, ktorými sa do mňa chystal zahryznúť. „Mrzí ma to, ale ako chcete, aby som vám dal peniaze, a hovoríme tu o ôsmich miliónoch dolárov, keď ani nemám istotu, že je ešte stále nažive?“

Bol to celkom zaujímavý zážitok sledovať, ako tým skvelým človekom lomcuje frustrácia z mojej reakcie, ktorá sa mu musela zdať ako číra bezhľavosť amatéra. Opak bol však pravdou. Moja taktika bola premyslená. Použil som nástroj, ktorý sa v rámci FBI stal jednou z najúčinnjších pomôcok pri vyjednávaní: otázky s otvoreným koncom.

Rokmi praxe v súkromnom sektore sme spomínanú taktiku v mojej konzultačnej firme The Black Swan Group ešte ďalej rozvinuli a voláme ju *kalibrované otázky*: sú to otázky, na ktoré môže druhá strana reagovať, no

neexistuje na ne konkrétna odpoveď. Kupujete si nimi čas. Vaším súperom zas poskytujú ilúziu, že sú stále pánmi situácie – veď to oni majú správne odpovede a moc v rukách –, pričom im nedochádza, ako veľmi ich zaháňajú do kúta.

Ako sa dalo čakať, Mnookin začal peniť, lebo podstata konverzácie už nebola v tom, ako zareagujem na hrozbu usmrtenia môjho syna, ale čoraz viac sa posúvala k problému, či profesor zvládne zodpovedať moje otázky súvisiace s logistikou získania výkupného. Teraz šlo o to, že musel riešiť *môj* problém. Na každú jeho hrozbu a požiadavku som odpovedal protiotázkou, ako si predstavuje, že mu zaplatím a ako si môžem byť istý, že môj syn stále žije.

Keď sme sa ani po troch minútach tohto slovného pingpongu nikam neposunuli, vstúpila do hry Gabriella Blum.

„Toto si od neho nenechaj,“ obrátila sa na Mnookina.

„Nech sa páči, vyskúšaj si to sama,“ povedal jej a zdvihol ruky na znak rezignácie.

Blumová bola teda v hre. Roky na Blízkom východe ju zocelili. Lenže ani ona neopustila taktiku totálneho prevalcovania súpera, ktorá jej však na revanš priniesla iba tie isté odpovede.

Po chvíli sa opäť pridala aj Mnookin. Znovu to však namieril len do slepej uličky. Na tvári sa mu začali objavovať červené škvrny. Videl som, že frustrácia a zlosť mu nedovoľujú poriadne sa sústrediť.

„Okej, okej, Bob. Stačilo,“ povedal som, aby som ukončil jeho trápenie. Prikývol. Môj syn to prežil.

„Dobre,“ ozval sa. „Tak vidím, že FBI nás *možno* predsa niečo naučí.“

* * *

V súboji s dvoma uznávanými harvardskými elitami sa mi podarilo viac ako neprehrať. Boli síce tí najlepší z najlepších, ale ukázalo sa, že istú výhodu mám ja.

Išlo len o šťastnú náhodu? Už tri desaťročia bol Harvard epicentrom, kde sa rodila a zdokonaľovala teória a prax v oblasti vyjednávania. Na druhej strane, jediné, čo som mohol o technikách používaných v FBI vyhlásiť, bolo, že naozaj fungujú. Za dvadsať rokov sme vypracovali systém, ktorý sme s úspechom mohli použiť vo všetkých typoch únosov, s ktorými sme

sa stretli. Chýbali nám však sofistikované teórie, ktoré by tieto úspechy dokázali podložiť.

Naše techniky boli výsledkom učenia sa z vlastných experimentov. Vyvinuli ich agenti v teréne uprostred krízových vyjednávaní a šírili sa vzájomným delením sa o úspechy aj zlyhania. Bol to veľmi interaktívny, nie intelektuálny, proces, založený na zdokonaľovaní nástrojov, ktoré sme používali v každo-dennej praxi. A vždy to bolo pod tlakom. Tie nástroje jednoducho museli fungovať, lebo v opačnom prípade vonku zomierali ľudia.

Vďaka čomu však fungovali? Práve táto otázka ma priviedla na Harvard, do kancelárie k Mnookinovi a Blumovej. Za hranicami vlastného obmedze-ného územia mi chýbala sebaistota. Predovšetkým som však cítil potrebu jasne pomenovať podstatu svojich vlastných znalostí a naučiť sa skombi-novať ich s tými, ktoré mali oni – a bolo evidentné, že ich majú dosť. A to všetko s úmyslom lepšie im porozumieť, vytvoriť z nich systém a ďalej ich rozvíjať.

Áno, naše techniky jednoznačne fungovali na žoldnierov, drogových dílerov, teroristov a brutálnych zabijakov. Kládol som si ale otázku, či budú rovnako spoľahlivé aj pri bežných ľuďoch.

A čoskoro som sa v báznou opradených učebniach Harvardu mal presved-čiť, že naše techniky dávali zmysel aj z intelektuálneho hľadiska a dali sa uplatniť skutočne *všade*.

Ukázalo sa, že náš prístup k vyjednávaniu bol kľúčom na rozvinutie oboj-stranne prospešných interakcií prakticky v ktorejkoľvek oblasti a v ktorom-koľvek type medziľudských vzťahov.

Táto kniha odhaľuje, ako to funguje.

TEN NAJCHYTREJŠÍ HLUPÁK V MIESTNOSTI

O odhodlaní hľadať odpovede na svoje otázky sa mi o rok neskôr, presnejšie v roku 2006, podarilo presvedčiť správnych ľudí a získal som miesto v kurze vyjednávania na Harvard Law School. O niečo podobné sa pokúšajú tí najlepší z najlepších. Zoznam účastníkov tvorili najúspešnejší študenti denného štúdia práva a biznisu a hárka ambiciózných mladých nádejí z ďalších bostonských univerzít, ako MIT alebo Tufts. Dalo by sa povedať,

že šlo o akúsi olympijskú kvalifikáciu v disciplíne vyjednávania. No a ja som bol jediný, kto do olympijského tímu nepatril.

V prvý deň kurzu sme sa všetci stoštyridsiati štyria natlačili do prednáškovej miestnosti, kde prebehlo krátke predstavenie kurzu, a vzápätí sme sa rozdelili do skupín pod vedením inštruktora. Moju skupinu viedla Sheila Heen, s ktorou sa kamarátim dodnes. Po krátkom rozhovore z nás inštruktori vytvorili dvojice a zadali nám úlohu, kde bolo treba uplatniť vyjednávanie. Bolo to celkom jednoduché: jeden z nás predával istý produkt, ten druhý bol zákazník, pričom obe strany mali jasne vymedzenú hranicu akceptovateľnej ceny.

Mojím partnerom bol apatický mladík s ryšavými vlasmi menom Andy, ktorý nosil svoju intelektuálnu nadradenosť na tvári rovnako, ako nosil svoje plátenné nohavice – s nesileným sebavedomím. Odišli sme teda do prázdnej miestnosti s výhľadom na jedno z univerzitných námestí, ktoré tak veľmi pripomínajú klasickú anglickú architektúru, a pustili sme sa do úlohy, každý vyzbrojený vlastným arzenálom. Andy vyrukoval s ponukou a nepriestrelnou argumentáciou všetkých jej výhod – chcel ma chytiť do nastraženej logickej pasce. Ja som mu kontroval variáciami na tému: „A ako si predstavuješ, že to urobím?“

Po niekoľkých výmenách sme sa dohodli na finálnej cene. Keď sme opúšťali miestnosť, bol som spokojný. Mal som pocit, že na outsidera olympijského tímu sa mi darilo celkom obstojne.

Keď sme sa všetci opäť zišli v učebni, Sheila sa postupne všetkých pýtala, k akej cene sa dopracovali a zapisovala sumy na tabuľu.

Nakoniec prišla ku mne.

„Chris, ako sa ti darilo s Andym?“ spýtala sa. „Koľko sa ti podarilo získať?“

Nikdy nezabudnem na výraz, ktorý sa objavil na Sheilinej tvári, keď počula, koľko bol Andy ochotný zaplatiť. Najskôr celá očervenela, akoby lapala po dychu, a potom vydala krátky tlmený zvuk pripomínajúci piskot hladného vtáčatka. Nakoniec vybuchla do smiechu.

Andy sa nervózne pomrivil na stoličke.

„Veď ty si z neho vyžmýkal aj posledný cent,“ povedala, „hoci si mal podľa inštrukcií nechať minimálne štvrtinu rozpočtu ako rezervu pre budúce vyjednávanie.“

Andy sa chcel prepadnúť do hlbín svojej stoličky.

Na druhý deň sa situácia navlas zopakovala s iným partnerom.

Presnejšie, v jeho rozpočte opäť zostala jedna obrovská diera.

Nedávalo to žiadny zmysel. Šťastie začiatočníka bola jedna vec. No z tohto sa už stával opakujúci sa vzorec. S mojimi praktickými skúsenosťami zo starej školy som totálne drvil protivníkov, ktorí mali všetky najnovšie teórie a triky v malíčku.

Problém bol v tom, že práve najnovšie techniky, ktoré na mne uplatňovali ostatní študenti, pôsobili zrazu zastarane a mimo reality. Cítil som sa ako Roger Federer, ktorý sa pomocou stroja času vrátil do dvadsiatych rokov dvadsiateho storočia a postavil sa proti spôsobnému džentlmenovi v bielych plátenných nohaviciach s drevenou raketou v ruke, ktorý trénoval len jednofázovo. No a potom som tam bol ja, s raketou z titánovej zliatiny, s osobným trénerom a podaniami či volejmi, ktoré mi na mieru naplánoval počítač. Študenti, proti ktorým som hral, boli rovnako múdri – vlastne ešte o čosi múdrejší – a hrali sme v podstate tú istú hru s rovnakými pravidlami. Ja som však mal zručnosti, ktoré im chýbali.

„Začínaš byť vďaka svojmu špecifickému štýlu slávny, Chris,“ povedala mi Sheila po tom, ako som jej oznámil výsledok úlohy z druhého dňa.

Len som sa uškrnul. Vyhrávať ma bavilo.

„Chris, čo keby si sa s ostatnými podelil o tajomstvo svojej taktiky?“ vyzvala ma Sheila. „Zdá sa, akoby si len každému z tých študentov hovoril ‚nie‘, cival na nich a čakal, kým ich to nezlomí. Je to vážne také jednoduché?“

Presne som vedel, čo tým chcela povedať: hoci som v skutočnosti hovoril viac než „nie“, otázky, ktoré som svojim partnerom kládol, vytvárali ten dojem. Ich výsledkom bolo, že sa konanie druhej strany z istého dôvodu začalo javiť ako nečestné a neférové. A to celkom stačilo, aby ich to obralo o sebaistotu a aby začali spochybňovať vlastné návrhy. Ak chcel človek na druhej strane moje kalibrované otázky vydržať, musel mať silnú emocionálnu výbavu a disponovať znalosťami z oblasti psychológie, čo však nebolo v balíčku, ktorý mal k dispozícii.

Pokrčil som plecami.

„Iba kladím otázky,“ povedal som. „Je to pasívno-agresívny postup. Jednoducho dookola opakujem tie isté tri či štyri otázky s otvoreným koncom. Druhú stranu to unaví a dá mi všetko, čo chcem.“

Andy vyskočil zo stoličky, akoby ho uštipla včela.

„Dopekla!“ dostal zo seba. „Tak *takto* si to urobil. Vôbec mi to nedošlo.“

* * *

Na konci toho zimného kurzu na Harvarde som už bol s niektorými spolužiakmi kamarát. Dokonca aj s Andym.

Ak som si vďaka času strávenému na Harvarde niečo uvedomil, bola to skutočnosť, že FBI môže svet o vyjednávaní naučiť naozaj veľa.

Vďaka kurzu som si uvedomil, že bez skutočného porozumenia ľudskej psychiky, bez prijatia faktu, že všetci sme tak trochu blázni, iracionálne, a impulzívne tvory, ktoré konajú na základe vlastných emócií, sú nám všetky teoretické vedomosti a matematická logika sveta pramálo platné, keď príde k zložitému a neuchopiteľnému procesu, odohrávajúcemu sa medzi dvoma ľuďmi, ktorý máme vo zvyku nazývať vyjednávanie.

Uznávam, že sme asi jediný živočíšny druh, ktorý sa dokáže handrkovať – opica nevymení kus svojho banánu za oriešky inej opice. Bez ohľadu na to, ako pekne vieme naše vyjednávanie zabaliť do matematických teórií, vždy zostaneme tvorom, ktorého akcie a reakcie riadia predovšetkým prapôvodné, hlboko zakorenené, hoci väčšinou neviditeľné, obavy, potreby, vnemy a túžby.

Takto to ale študentov na Harvarde neučia. Ich teórie a techniky vychádzajú z uznávanej moci intelektu, logiky a anagramov typu BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement – najlepšia možná alternatíva vyjednanej dohody) a racionálneho chápania hodnoty a morálneho konceptu férového či neférového konania.

A na vrchole tejto falošnej veže racionality tróni, ako inak, proces. V rukách mali vopred pripravený scenár, postupnosť krokov, konkrétnych ponúk a protiponúk, ktoré mali dosiahnuť definovaný výsledok. Bolo to, akoby bol na mieste ich partnera robot a oni si mohli byť istí, že keď urobia kroky *a*, *b*, *c* a potom *d* v tomto vopred definovanom poradí, dopracujú sa ku kroku *x*. Vyjednávanie v skutočnom svete je však príliš nepredvídateľné a zložené, aby mohla táto rovnica niekedy platiť. Možno bude treba urobiť krok *a* a vzápätí preskočiť ku kroku *d*, a potom, ktovie, možno až ku kroku *q*.

Ak som tých najnadanejších študentov tejto krajiny dokázal poraziť vďaka jedinej z veľkého množstva emočne ladených vyjednávacích techník, ktoré som vyvinul a využil proti teroristom a únoscom, prečo ich nevyužiť aj vo svete biznisu? Aký je rozdiel medzi bankovým lupičom, ktorý zajme

rukojemníkov, a riaditeľom firmy využívajúcim nekompromisnú taktiku s cieľom získať priaznivejšiu cenu pri miliardovej akvizícii?

Veď napokon, únoscovia sú tiež len podnikatelia, ktorí chcú pre seba vyjednať tú najlepšiu cenu.

VIJEDNÁVANIE PODĽA „STAREJ ŠKOLY“

Únosy, a teda aj vyjednávanie s únoscami, sú v ľudskej spoločnosti prítomné od jej počiatkov. Starý zákon je plný príbehov o tom, ako si Izraeliti a ich nepriatelia vzájomne brali zajatcov ako vojnovú korisť. Rímania zas nútili vládcov vazalských štátov, aby svojich synov posielali vzdelávať sa do Ríma, čím si zaistili ich pretrvávajúcu lojalitu.

Až do čias Nixonovej administratívy sa však vyjednávanie s únoscami ako proces obmedzovalo väčšinou len na vyslanie jednotiek poverených vystrieľať rukojemníkov na slobodu. V policajnom zbore sme sa zasa snažili čo najviac s únoscami rozprávať, až pokým sme nevymysleli postup, ako rukojemníkov oslobodiť v rámci ozbrojeného zásahu. Hrubou silou.

Potom však došlo k sérii rukojemníckych drám, ktoré nás prinútili všetko prehodnotiť.

V roku 1971 zomrelo tridsaťdeväť rukojemníkov počas ozbrojeného zásahu polície v newyorskom väzení Attica, kde predtým vypukla vzbura. Nasledovali olympijské hry v Mníchove v roku 1972 a smrť jedenástich izraelských športovcov a trénerov, ktorých zabili palestínski únoscovia počas neúspešnej záchrannej akcie nemeckej polície.

Najväčším katalyzátorom inštitucionálnych zmien v rámci amerických bezpečnostných zložiek sa však stali udalosti zo 4. októbra 1971, ktoré sa odohrali na pristávacej ploche letiska v Jacksonville v štáte Florida.

V tom čase zachvátila Spojené štáty epidémia únosov. V roku 1970 zaznamenali v rámci troch dní neuveriteľných päť prípadov. A práve v tejto napätej atmosfére prišiel ďalší duševne chorý muž menom George Giffe a uniesol dopravné lietadlo na linke Nashville – Bahamy.

Na konci tejto drámy boli traja mŕtvi: najskôr Giffe zabil dvoch rukojemníkov – vlastnú manželku, s ktorou už dlhšie nežil, a pilota – a nakoniec zastreľil aj sám seba.

V tomto prípade však táčcha viny nepadala na únoscu; naopak, najväčšiu kritiku si vyslúžilo FBI. Dvom rukojemníkom sa podarilo presvedčiť Giffa, aby ich na pristávacej ploche letiska v Jacksonville, kde sa zastavili doplniť palivo, prepustil. Agenti FBI však stratili trpezlivosť a napálili to priamo do motora lietadla. To spustilo Giffovo besné vyčíňanie.

Rozsah viny, ktorý padol na FBI, bol v skutočnosti taký veľký, že keď pilotova manželka a Giffova dcéra zažalovali FBI z dôvodu zabitia z nedbanlivosti, súd im dal za pravdu.

V prelomovom rozsudku Amerického odvolacieho súdu, ktorý bol v prípade Downsová proti Spojeným štátom vynesený v roku 1975, sa píše, že „existovala vhodnejšia alternatíva ochrany bezpečnosti rukojemníkov“ a že FBI premenilo „nádejnú *vyčkávaciu hru*, počas ktorej by dve osoby bezpečne opustili lietadlo, na *súboj pištoľníkov*, následkom ktorého traja ľudia zomreli“. Súd prípad uzavrel s tým, že „primeraný pokus o vyjednávanie musí vždy predchádzať akejkoľvek ozbrojenej intervencii“.

Tento únos a následná rukojemnícka dráma niesli v sebe všetky znaky toho, čo by sa v krízovej situácii nemalo robiť, a inšpirovali teórie, výcvik a techniky, ktoré sa pre prípady únosov využívajú dnes.

Krátky čas po tragédii v Jacksonville sa Newyorský policajný zbor (NYPD) stal prvým v krajine so samostatným špeciálnym tímom, ktorého úlohou bolo pripraviť postup pre krízové vyjednávanie a riešiť ich v teréne. FBI a ostatné zložky ho nasledovali.

Začala sa nová éra v oblasti vyjednávaní.

SÚBOJ SRDCA A ROZUMU

Začiatkom osemdesiatych rokov dvadsiateho storočia sa univerzita v Cambridge v štáte Massachusetts stala hlavným svetovým centrom v oblasti vyjednávaní. Odborníci z rôznych vedných odborov si tu vymieňali svoje poznatky a zvažovali nové prelomové možnosti. Ten povestný veľký skok prišiel v roku 1979, keď bol založený Harvard Negotiation Project (Harvardský program pre vyjednávanie), poverený úlohou posunúť na novú úroveň vzdelávanie, teóriu aj prax v oblasti vyjednávaní s cieľom vytvoriť efektívne nástroje využiteľné v celej škále prípadov – od vyjednávaní mierových podmienok až po firemné fúzie.

O dva roky neskôr vydali Roger Fisher a William Ury, spoluzakladatelia Programu, knihu *Ako dosiahnuť súhlas*², ktorá sa stala prelomovým pojednaním na tému vyjednávanie a obrátila dovtedajšie metódy a predpoklady na hlavu.

Podstata Fisherovho a Uryho prístupu spočívala vo vytvorení všeobecne platného systému na riešenie problémov, ktorý by obom stranám umožnil dosiahnuť vzájomne prospešnú dohodu – inými slovami, dopracovať sa k „súhlasu“, ako hlásal titul ich knihy. Vychádzali zo základného predpokladu, že časť mozgu zodpovednú za emócie – a za živočíšnu, neovládateľnú a iracionálnu ľudskú podstatu – je možné premôcť racionálnejším postojom k riešeniu problému, založeným na spolupráci.

Ich systém bol mimoriadne zrozumiteľný a lákavý a ponúkal štyri základné princípy. Prvý – oddelte ľudský faktor – čiže emócie – od problému; druhý – namiesto pozície druhej strany (čo žiada) sa sústreďte na jej záujmy (*prečo to žiada*); tretí – spoločne navrhujte obojstranne výhodné riešenia; a štvrtý – dohodnite si objektívne kritériá na hodnotenie možných riešení.

Zrazu tu bola geniálna, racionálna a hĺbkovo prepracovaná syntéza tej najpokrokovejšej teórie pravidiel hry. Veľmi dlho po tom, ako kniha vyšla, všetci – vrátane FBI a NYPD – uplatňovali pri akomkoľvek type vyjednávania tento nový prístup riešenia problému. Pôsobil skrátka ohromne moderne a inteligentne.

* * *

V inej časti USA sa v tom čase dvaja profesori Chicagskej univerzity (University of Chicago) snažili na niektoré témy od ekonomiky až po vyjednávanie pozrieť z celkom odlišného uhla. Tými profesormi boli ekonóm Amos Tversky a psychológ Daniel Kahneman. Spoločne uviedli do života disciplínu nazývanú behaviorálna ekonomika, a Kahneman dokonca získal Nobelovu cenu za poznatok, že človek je vo svojej podstate veľmi iracionálne sa správajúci tvor.

Počas svojich výskumov došli k záveru, že cit je len iná forma myslenia.

Už som tu naznačil, že keď školy ako Harvard začali v osemdesiatych rokoch dvadsiateho storočia vyučovať vyjednávanie ako predmet, tento proces sa chápal ako čisto ekonomická analýza. Bolo to obdobie, keď najrenomovanejší svetoví akademickí ekonómovia vyhlasovali, že všetci ľudia sú

„racionálne konajúce“ bytosti. To sa potom, samozrejme, prenieslo aj do obsahu vyučovania vyjednávania. Riešil sa na ňom predpoklad, že ak druhá strana koná racionálne a sebecky s cieľom maximalizovať vlastný zisk, je potrebné prísť na spôsoby, ako na toto reagovať a zároveň maximalizovať svoju vlastnú hodnotu.

Tento spôsob premýšľania Kahnemana vyrušoval, keďže dlhoročné skúsenosti v oblasti psychológie ho naučili, ako vravieval, „že je evidentné, že ľudia nie sú ani čisto racionálni, ani totálne sebeckí, a že ich preferencie sú všelijaké, len nie stále“.

Roky spoločného výskumu s Tverským Kahnemana presvedčili, že všetky ľudské bytosti majú sklon riadiť sa skúsenosťami z minulosti, inými slovami, že konajú pod vplyvom podvedomých, teda iracionálnych mozgových činností, ktoré celkom skresľujú ich vnímanie okolitého sveta. Kahneman a Tversky ich objavili viac než stopäťdesiat.

K iracionálnym mozgovým činnostiam patrí napríklad *efekt rámca* (framing effect), na ktorom vidíme, že ľudia reagujú na možnosti, ktoré sa im ponúkajú, rôzne. Záleží primárne na rámci, v akom túto ponuku vnímajú (ľudia hodnotia vyššie prechod z 90 na 100 percent, čiže od vysokej pravdepodobnosti k úplnej istote, ako prechod zo 45 na 55 percent, hoci v oboch prípadoch ide o desaťpercentný posun). *Teória perspektívy* zasa vysvetľuje, prečo sme ochotní naslepo zariškovať v prípade, keď nevieme, čo všetko môžeme stratiť.

Určite najznámejší je princíp *prevencie strát*, ktorý vysvetľuje, prečo je štatisticky pravdepodobnejšie, že ľudia budú konať skôr vtedy, keď môžu zabrániť strate, ako keď môžu získať niečo tej istej hodnoty.

Kahneman neskôr tieto poznatky zhrnul vo svojom bestselleri z roku 2011 s názvom *Myslenie rýchle a pomalé*³. U človeka, píše, nachádzame dva myšlienkové systémy. Prvý systém, naša živočíšna myseľ, je rýchly, inštinktívny a emocionálny. Druhý systém je pomalý, premýšľavý a logický. No a prvý systém má, čo sa týka veľkosti vplyvu, jednoznačne výhodu. V skutočnosti vlastne naviguje všetko naše racionálne myslenie.

Všetky naše počiatočné domnienky, pocity a dojmy, ktoré sú produktmi prvého systému, tvoria základ na absolútne presvedčenia a zámerné rozhodnutia spadajúce pod druhý systém. Sú potôčikmi, ktoré naplňajú rieku. Na návrh alebo otázku reagujeme emočne (prvý systém). Táto reakcia následne informuje a v konečnom dôsledku aj spoluplytvára odpoveď druhého systému.

Skúsme sa teraz nad tým zamyslieť. Podľa tohto modelu totiž platí, že ak dokážeme ovplyvniť fungovanie prvého systému nášho partnera vo vyjednávaní a jeho nevypovedané pocity tým, ako formulujeme svoje otázky a vyhlásenia, dovoľuje nám to riadiť aj racionálne správanie jeho druhého systému. A teda ovplyvňovať aj jeho reakcie. Presne to som vtedy na Harvarde spravil Andymu. Otázkou „Ako si predstavuješ, že to urobím?“ som emočne myslenie jeho prvého systému navigoval k súhlasu s mojou ponukou. Vzápätí si jeho druhý systém celú situáciu zracionalizoval a priviedol ho k tomu, že mi ponúkol čosi, čo bolo pre mňa výhodnejšie.

Ak veríme Kahnemanovi, znamená to, že viesť vyjednávanie na základe konceptov druhého systému bez toho, aby sme mali k dispozícii nástroje na vnímanie, pochopenie a manipuláciu emočných procesov prvého systému, je ako robiť omeletu a nevedieť rozbiť vajce.

FBI – EXPERT NA EMÓCIE

Ako sa v osemdesiatych a deväťdesiatych rokoch dvadsiateho storočia nový tím v FBI poverený vyjednávaním pri rukojemníckych situáciách rozrastal a získaval viac zručností pri riešení konkrétnych situácií, začínalo byť zrejmé, že nášmu systému chýba niečo zásadné.

V tom čase sme všetci fungovali na princípoch knihy *Ako dosiahnuť súhlas*. A musím povedať, že ako vyjednávač, konzultant a pedagóg s dlhoročnou praxou mnohé z veľmi efektívnych stratégií vyjednávania uvádzané v tejto knihe dodnes uznávam. V období, keď vyšla, priniesla bezprecedentné názory na riešenie problémov cestou spolupráce a ponúkla absolútne nevyhnutné princípy typu vyjednávanie pomocou BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement – Najlepšia možná alternatíva vyjednanej dohody).

Bolo to jednoducho geniálne.

Lenže po tom, ako sa odohrali fatálne udalosti s katastrofálnymi následkami, najskôr v roku 1992 pri zásahu na farme Ruby Ridge Randyho Weaver a v štáte Idaho a potom v sídle náboženskej skupiny vedenej Davidom Kereshom v meste Waco v Texase v roku 1993, začalo byť všetkým jasné, že vyjednávanie pri rukojemníckych drámach nemá s racionálnou argumentáciou a snahou nájsť rozumné riešenia vôbec nič spoločné.

Veď zväžte... je podľa vás možné dopracovať sa k vzájomne výhodnej a uspokojivej dohode s človekom, ktorý je presvedčený, že je mesiáš?

Takže sme si začínali uvedomovať, že znalosť toho, *ako dosiahnuť súhlas*, nám pri vyjednávaní s únoscami veľmi nepomôže. Nebolo nič platné, že všetci agenti trávil nad knihou celé hodiny so zväzovačom v ruke. Nenašli sme v nej odpovede na to, ako konať, keď je na druhej strane únosca.

Medzi postulátmi knihy a každodennou realitou policajnej práce existoval jasný nesúlad. Museli ste sa pýtať, ako je možné, že hoci každý bestseller čítal a vyznával ho ako jeden z prelomových textov v oblasti vyjednávania, keď prišlo na lámanie chleba, takmer nikto nedokázal závery knihy preniesť do praxe.

Boli sme všetci takí neschopní?

Po tragédiách v Ruby Ridge a vo Wacu si mnoho ľudí začalo klásť otázky.

Konkrétne zástupca generálneho prokurátora Philip B. Heymann chcel poznať dôvod, prečo naše techniky pri vyjednávaní s únoscami tak žalostne zlyhávali. V októbri 1993 vydal správu s názvom „Lessons of Waco: Proposed Changes in Federal Law Enforcement“⁴ (Poučenie z Waca: Návrhy na zmeny systému fungovania federálnych bezpečnostných zložiek), ktorá sumarizovala závery skupiny expertov k príčinám neschopnosti federálnych bezpečnostných zložiek zvládať zložité rukojemnícke situácie.

Jedným z výsledkov zverejnenia tohto dokumentu bolo rozhodnutie riaditeľa FBI Louisa Freeha založiť v roku 1994 Skupinu pre riešenie krízových prípadov (Critical Incident Response Group – CIRG), ktorá združovala členov tímov pre krízové vyjednávanie, krízový manažment, behaviorálne vedy a záchranárov a dala disciplíne krízového vyjednávania celkom nový rozmer.

Zostávalo už len rozlúsknuť problém, aké techniky budeme pri svojej práci využívať.

* * *

Niekedy v tom čase dvaja z najslávnejších vyjednávačov v histórii FBI, môj kolega Fred Lenceley a bývalý šéf Gary Noesner, viedli kurz vyjednávania pri rukojemníckych kauzách v kalifornskom Oaklande a svojim študentom, skupine tridsiatich piatich skúsených policajtov, položili jednoduchú otázku: Koľkí z vás sa vo svojej kariére ocitli pri vyjednávaní v situácii, keď sa klasická metóda riešenia problému ukázala ako najúčinnnejšia?

Neprihlásil sa nikto.

Nasledovala teda druhá otázka: Koľkí z vás riešili kauzu, kde sa vyjednávalo pri veľmi dynamických, napätých a neistých podmienkach a únosca evidentne trpel emocionálnou nestabilitou a nemal vlastne žiadne konkrétne požiadavky?

Ruku zdvihli všetci.

Bolo to úplne jasné. Ak väčšinu prípadov, s ktorými prišli policajti kedy do styku, tvorili krízové situácie s vypätými emóciami a nie komunikácia medzi dvoma stranami, kde sa vyjednáva na racionálnych základoch, znamenalo to, že aj naše vyjednávacie zručnosti sa musia veľmi jednoznačne zamerať na túto emocionálnu, iracionálnu až živočíšnu stránku problému.

Od tej chvíle bolo treba klásť dôraz na výučbu psychologických nástrojov, nie na techniky pri vyjednávaní typu *niečo za niečo* či na štandardné postupy riešenia problémov. Emócie a emocionálna inteligencia sa mali stať základom pre úspešné vyjednávanie, nie dôvodom, prečo zlyháva.

Potrebovali sme teda jednoduché a praktické psychologické postupy, ktoré by nám pomohli človeka na druhej strane upokojiť, nadviazať s ním komunikáciu, získať si jeho dôveru, doviesť ho k vyjadreniu vlastných požiadaviek a uistiť ho o našej empatii. Hľadali sme techniky, ktoré sa dali ľahko vyučovať, naučiť a používať.

Bolo potrebné brať do úvahy, že našou cieľovou skupinou sú policajti a agenti, ktorí netúžili po akademickej kariére ani sa nechceli stať terapeutmi. To, čo chceli dosiahnuť, bola zmena v správaní únoscu bez ohľadu na to, aký typ človeka to bol, aké boli jeho motívy a aká bola schopnosť ovplyvniť emočný náboj krízovej situácie, a zaistiť tak viac bezpečnosti pre všetky zúčastnené strany.

* * *

Na začiatku FBI experimentovalo s najnovšími aj staršími terapeutickými technikami vyvinutými v rámci oblasti psychologického poradenstva. Zameriavalo sa na rozvoj pozitívnych medziludských vzťahov prostredníctvom schopnosti vžiť sa do situácie toho druhého a pochopenia pocitov, ktoré v ňom táto situácia vyvoláva.

Vychádzalo zo všeobecne platného predpokladu, že ľudia túžia po pochopení a prijatí. Počúvanie je tým najlacnejším, no zároveň najúčinnším ústupkom, ktorý môžeme na ceste za týmto cieľom urobiť. Keď vyjednávač druhú