

Umění vyjednávat a přesvědčit v obtížných situacích



Strategie a taktiky pro složité případy

*Nejlepšímu vyjednaváči na světě –
svému synovi Marcovi*

Matthias Schraner

Umění vyjednávat a přesvědčit

v obtížných situacích



Strategie a taktiky pro složité případy

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Matthias Schraner

Umění vyjednávat a přesvědčit v obtížných situacích

Strategie a taktiky pro složité případy

Přeloženo z německého originálu knihy Matthiase Schranera *Verhandeln im Grenzbereich*, vydaného nakladatelstvím Econ Verlag – Ullstein Buchverlage GmbH.

Original title: Matthias Schraner *Verhandeln im Grenzbereich*

© by Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin. Published in 2001 by Econ Verlag.

All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 4415. publikaci

Překlad Mgr. Daniel Helekal

Odpovědná redaktorka Mgr. Markéta Poláková

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Počet stran 208

První vydání, Praha 2011

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

Czech edition © Grada Publishing, a.s., 2011

Cover Design © Eva Hradiláková

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3609-9 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-7802-0 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2012

Obsah

O autorovi	10
Poděkování	11
Úvodem: Sedm zásad pro jednání v mezních situacích	13
Jazyková poznámka	15
Zásada první: Udělejte si analýzu komunikačního partnera	17
Analýza komunikačního partnera před vyjednáváním	18
Jakou pozici a motivy má váš komunikační partner?	18
Jaký obsah jednání očekává váš partner?	26
Zjistěte si důležité informace	26
Nechte komunikačního partnera sledovat	27
<i>Tipy pro přípravu na jednání</i>	28
Analýza komunikačního partnera při jednání	30
Využívejte analytické naslouchání	30
Analyzujte mluvu komunikačního partnera!	33
<i>Prodávat a vyjednávat</i>	44
<i>Správné řešení pro správný motiv</i>	46
<i>Méně protestů</i>	46
<i>Struktura otázek</i>	47
<i>Upozorněte na motivy</i>	48
<i>Předpokládejme, že...</i>	48
Analyzujte řeč těla komunikačního partnera!	51
<i>Analýza řeči těla</i>	51

Zásada druhá: Jděte za svým cílem s jasnou strategií	55
Strategie	57
Strategie první: vyvíjení tlaku	58
Strategie druhá: uhýbání	58
Strategie třetí: vyhovění	59
Strategie čtvrtá: partnerství	59
Strategie pátá: kompromis	60
Jakou strategií byste měli použít?	61
Jak důležité je pro vás dosažení dohody?	62
Jak je rozdělena moc?	62
Jaké společné zájmy mají obě strany?	62
Jaké osobní vazby máte ke komunikačnímu partnerovi?	63
Jaký vzájemný vztah byste si představovali po vyjednávání?	64
Taktika	66
Taktika první: objetí	67
Taktika druhá: precedent	67
Taktika třetí: nepravdy	68
Taktika čtvrtá: sliby	69
Taktika pátá: návrh kompromisu	70
Taktika šestá: lichocení	71
Taktika sedmá: zlý a hodný policista	71
Taktika osmá: zasedací pořádek	72
<i>Psychologický tip – jak vstupovat do místnosti</i>	74
Taktika devátá: odvolávání se na vyšší autoritu	74
Taktika desátá: určování času	76
<i>Sami určujte, jak dlouho se bude o jednotlivých tématech mluvit</i>	76
<i>Sami rozhodujte o tom, jak co nejlépe rozdělit dostupný čas</i>	77
<i>Sami rozhodujte o tom, kdy je lepší jednání raději odročit</i>	77

Zásada třetí: Přesvědčte těmi pravými argumenty	81
Nechte komunikačního partnera hovořit jako prvního	82
Informujte komunikačního partnera o přínosech, které mu můžete nabídnout	84
Jednejte o cílové oblasti, ne o cílovém bodu	85
Dodržujte zásadu reciprocity	88
Uveďte co nejméně argumentů	88
Jako první uveďte svůj nejpádnější argument	89
Kolik argumentů potřebujete?	90
Mluvte řečí svého komunikačního partnera	91
Přesvědčte emocionálním jazykem	92
Navazujte na argumentaci komunikačního partnera	92
Zaměřte se na nejslabší argument komunikačního partnera	93
Zdůrazňujte pádnost, ne správnost svých argumentů	93
Říkejte jen to, co chcete říci	94
Když nemáte co říci, mlčte	94
Zásada čtvrtá: Převzmete ve vyjednávání vůdčí roli	97
Vliv stresu na vaši výkonnost	98
Poznejte stres a využijte jej	100
Vydejte se na tribunu	102
Vyhnete se pasti instinktů	103
Když budete napadeni – nereagujte	104
Nepracujte na akcích komunikačního partnera, ale na svých reakcích	107
Předejte problém druhému	108

Zásada pátá: Ukažte svou moc	111
Buďte si vědomi své moci!	112
Ukažte svou moc!	116
V rámci přípravy si můžete položit následující otázky:	117
Postarejte se o to, aby vyjednávání nemohlo zkrachovat!	118
Vyjednávání s nesympatickými osobami	120
Vyjednávání s iracionálními osobami	124
Vyjednávání s arogantními osobami	125
Vyjednávání s osobami působícími příliš mocně	126
Vyjednávání se skupinami	126
A kdo jste vy? Jakou máte roli?	128
Jak rozpoznat jednotlivé pozice?	128
Jak k jednotlivým pozicím přistupovat?	129
Důležité metody pro vyjednávání se skupinami	130
Vyjednávání s drogově závislými	133
Zásada šestá: Zlomte veškerý odpor	137
Varujte komunikačního partnera	139
Výstraha	139
Výhružka	140
Nikdy komunikačního partnera nezahánějte do rohu	140
Emocionalizujte své varování	142
Při využívání tohoto postupu se osvědčilo položit si následující otázky	145
Neusilujte o vítězství na úkor komunikačního partnera, raději se ho snažte získat pro sebe	146
Demonstrujte svou rozhodnost	148
Když je vaše varování ignorováno	148
Splňte svou výstrahu	150
Nabídněte komunikačnímu partnerovi možnost ústupu	150
Co když komunikační partner na vámi připravený můstek nevstoupí?	153
Co když komunikační partner na vámi připravený můstek vstoupí? ..	155
Nikdy se neuchylujte k vítěznému úsměvu	156

Zásada sedmá: Postarejte se o to, aby dohoda byla dodržena	159
Když je podepsáno: důvěřujte, ale prověřujte!	160
Celou dohodu podrobně zapište, aby nebyl prostor pro různé interpretace 161	
Písemné formulování dosažené dohody	161
Utvrďte komunikačního partnera v tom, že se rozhodl správně	163
Epilog	165
Pracovní příručka – přehled	167
Shrnutí a pracovní příručka	168
Proč je pro vás vyjednávání složité?	170
Zásada první: Udělejte si analýzu komunikačního partnera	172
Zásada druhá: Jděte za svým cílem s jasnou strategií	181
Zásada třetí: Přesvědčte těmi pravými argumenty	187
Zásada čtvrtá: Převzmete ve vyjednávání vůdčí roli	192
Zásada pátá: Ukažte svou moc	194
Zásada šestá: Zlomte veškerý odpor	197
Zásada sedmá: Postarejte se o to, aby dohoda byla dodržena	202

O autorovi

Matthias Schraner po dokončení studia správního práva nejprve pracoval jako odborník na komunikaci pro bavorské ministerstvo vnitra, následně jako specialista na složitá vyjednávání se zločinci, vyděrači držícími rukojmí a oběťmi zločinů. Dnes školí manažery významných podniků, jako jsou BMW, Nokia, letiště Mnichov, Siemens, BHW a Deutsche Telekom, a rovněž vede semináře na téma vyjednávání a prodávání ve složitých situacích.

Poděkování

Každý, kdo má nějaký problém, by si měl položit otázku, jak se z něj může poučit. Stejně tak i já jsem se při všech náročných vyjednávání vždy zamýšlel nad tím, co se z nich můžu naučit.

Právě proto jsem si nejméně odnesl z těch nejsložitějších případů, i když jsem si to v první chvíli třeba sám neuvědomoval.

Rád bych proto poděkoval všem, s nimiž jsem kdy jednal – všem únoscům, bankovním lupičům a drogovým dealerům. To díky nim jsem pronikl do tajů vyjednávání ve vypjatých situacích.

Z řad policistů patří můj dík především Walteru Rennerovi, Ernstu Wanningerovi a Willimu Hartlovi. Jednou z hlavních věcí, kterou jsem se od nich naučil, je chladnokrevnost, umění nereagovat.

Témata, která najdete v této knize, jsem prezentoval na mnoha školeních a kurzech. Díky zpětné vazbě od jejich účastníků jsem si mnohokrát ověřil, že mé rady a tipy se hodí pro každodenní praxi. Proto bych rád poděkoval i všem těmto lidem za jejich otevřené a podrobné názory a komentáře.

Za podporu při psaní této knihy bych chtěl srdečně poděkovat Birgit Krapfové a Matthiasu Weinerovi, kteří mě se skutečnou profesionalitou provedli celou cestou – od první řádky až k tisku.

Obzvláště si pak cením osobní a přátelské zpětné vazby svých přátel a kolegů, kteří mou knihu posuzovali z hlediska čtenářů. Své ženě Gabriele, Silke Franceschinové, Martinu Fenkovi, Christine Platzerové, Manfredu Geisslerovi a Manfredu Bühlerovi pak děkuji za všechny prodiskutované noci a spoustu velice užitečných rad.

Většinu vyjednávání ve svém životě jsem dokázal dovést k uspokojivé dohodě. Posledních pět let ale den co den při vyjednávání prohrávám. Ustupuji, i když bych nemusel. Prohrávám, i když bych měl sílu zvítězit. Ze všech těchto porážek mám

totiž nesmírnou radost. Že si protičeším? Není tomu tak. Je to jen hodnocení dané situace. Moje hodnocení. Zcela subjektivní, ale jinak to v téhle záležitosti nemůže být. Největší dík si proto zaslouží můj mistr a nejlepší vyjednávač na světě. Tušíte správně – je jím můj syn Marco.

Úvodem:

Sedm zásad pro jednání v mezních situacích

Jako policista jsem při boji proti obchodu s drogami i během školení, která jsem vedl na vzdělávacím institutu německého ministerstva vnitra, zažil spoustu náročných vyjednávání. Jednal jsem se zločinci držícími rukojmí, bankovními lupiči i drogovými dealery. Moji partneři v těchto jednáních měli často nervy napjaté až k prasknutí. Stejně jako já. Šlo totiž o hodně – o svobodu, o zdraví, o život. Jednali jsme v nanejvýš vypjatých situacích.

Po dokončení studia jsem začal své zkušenosti z těch nejnáročnějších vyjednávání nabízet manažerům na školeních a seminářích. V této knize naleznete v první řadě mé osobní zážitky z nejrůznějších vyjednávání a řadu tipů získaných na základě vlastních zkušeností, které vám pomohou mistrně zvládnout všechna náročná jednání, jež vás čekají.

Ať už jednáte se zločinci, partnerem či partnerkou nebo náročnými zákazníky, zákonitosti vyjednávání zůstávají stále stejné. Každý se vždy snaží dosáhnout co možná nejvíce. Jak už to tak bývá, přání a cíle jednoho se přitom ne vždy shodují s přáními toho druhého. Tak vznikají konflikty – mezi lidmi, mezi skupinami, mezi zeměmi. Konflikt sám o sobě není žádný problém, mnoho z nich se dá vyřešit jednáním. Komplikace přicházejí teprve tehdy, kdy jedna ze stran chce za každou cenu zvítězit. Když je jeden z komunikačních partnerů tlačěn k porážce, nemůže dojít k dosažení uspokojivé dohody. Právě takto vznikají války – ať již manželské, cenové nebo ty se skutečnými zbraněmi.

Se svým partnerem či partnerkou jednáte každý den o nákupech, o financích, o tom, jak vychovávat děti, kdo vyneset smetí a kdo umyje auto. Vyjednáváte s dětmi

Cílem je dosáhnout uspokojivé dohody

o tom, jak si mají uklidit pokoj, kdy udělat úkoly a v kolik hodin jít do postele. Vyjednáváte se šéfem, když potřebujete odejít dřív z práce, když máte na starosti vedení nějakého projektu, když chcete dostat přidáno.

Většinu z těchto vyjednávání považujete za naprosto samozřejmé. Víte, jak se s těmito situacemi co nejlépe vypořádat. Po opakovaném vyzkoušení jste si v hlavě pro mnoho komunikačních situací vypracovali strategie, pomocí nichž se téměř vždy dostanete tam, kam potřebujete. A přesto tento osvědčený postup nefunguje vždy. Některá vyjednávání vám připadají normální, jiná považujete za náročná. Rozdíl přitom obvykle záleží jen ve *vašem* hodnocení. Těžká vám tato jednání připadají proto, že danou situaci nebo komunikačního partnera nedokážete správně posoudit a odhadnout. Možná se kvůli nedostatku informací nebo vyjednávací šikovnosti cítíte nejistí. Možná máte prostě strach před důsledky nebo postavením partnera, s nímž máte vyjednávat.

Lidé, kteří potřebují rady pro vyjednávání, mohou využít některou z celé řady dostupných příruček. Většina z nich však pomůže jen v situacích, kdy komunikační partner bude chtít spolupracovat, kdy i on je přesvědčen o tom, že se mu vyplatí dosáhnout uspokojivé dohody, a proto se nebrání konstruktivní spolupráci.

Když se ale váš komunikační partner rozhodne, že s vámi spolupracovat nebude, když začne být přesvědčený, že může vyhrát i bez vás, potřebujete přejít na vhodnou strategii. Kniha *Umění vyjednávat a přesvědčit v obtížných situacích* je příručkou právě pro takové složité případy. Všechny strategie a taktiky, které v ní najdete, jsem úspěšně vyzkoušel v praxi – během vyjednávání s vyděrači i jednání s manažery.

V této knize poznáte následujících „sedm zásad pro vyjednávání v obtížných situacích“:

1. jak analyzovat svého komunikačního partnera před jednáním i během něj;
2. jak formulovat a aplikovat správnou vyjednávací strategii a taktiku;
3. jak přesvědčit těmi správnými argumenty;
4. jak v jednání převzít vůdčí pozici;
5. jak druhému ukázat svou moc;
6. jak zlomit veškerý odpor komunikačního partnera;
7. jak se postarat o to, aby dosažená úmluva byla dodržena.

Držíte v ruce příručku, která vám pomůže dospět k uspokojivé dohodě v případě, že komunikační partner bude spolupracovat. Navíc se také dozvíte, jak si počínat, když ten druhý o spolupráci stát nebude.

V příloze pak najdete praktické shrnutí, které vám pomůže najít správnou cestu přímo během vyjednávání.

Jazyková poznámka

Jakým slovem bych měl označovat vašeho partnera v komunikaci? Protivník, oponent, protějšek nebo ještě jinak? Nakonec jsem se rozhodl pro neutrální formu „komunikační partner“ – protože už samotná slova utváří vaši podvědomou pozici. A každý, s kým budete jednat, by obecně vzato měl být vaším partnerem na cestě k dosažení uspokojivé dohody. I když se třeba nebude chovat úplně férově, pořád to pro vás bude partner, protože bez něj zkrátka nikdy k dlouhodobě uspokojivé dohodě dospět nemůžete. Všechny „silné“ výrazy jako protivník nebo oponent již předem implikují snahu dosáhnout vítězství nebo zničující porážky. Cílem vyjednávání ale nikdy není vítězství, protože každé vítězství má také svého poraženého. Vítězství při vyjednávání tak často vede jen k dalším složitým jednáním.

Na konci každé kapitoly najdete shrnutí mých doporučení pro vyjednávání. Krom toho zde také naleznete několik neotřelých rad, které byste v jiných příručkách hledali marně – tipy pro skutečně vypjaté situace.

Zásada první:

Udělejte si analýzu komunikačního partnera

Při žádném složitém jednání by člověk neměl počítat s tím, že se mu podaří sklidit hned po zasetí. Celou věc je potřeba řádně připravit a nechat pozvolna uzrát.

SIR FRANCIS BACON

K dobré přípravě na vyjednávání potřebujete jedno – informace. Informace o komunikačním partnerovi, jeho společnosti, spolupracovnících a sociálním prostředí. Když očekáváte náročné jednání, musíte mít víc informací než váš partner. Potřebné informace můžete získat podrobnou analýzou před jednáním i během něj.

Analýza komunikačního partnera před vyjednáváním

- Jaké postavení a motivy má váš komunikační partner?
- Jaký obsah vyjednávání očekává?
- Zjistěte si potřebné informace.
- Obstarejte si informace tak, že komunikačního partnera necháte sledovat.

Analýza komunikačního partnera během vyjednávání

- Využijte analytické naslouchání.
- Analyzujte mluvu komunikačního partnera.
- Pozorujte jeho řeč těla.

Analýza komunikačního partnera před vyjednáváním

Pomocí dobré přípravy si můžete určit priority a jakou dynamiku vložíte do jednání. Mnoho lidí se domnívá, že jsou připraveni, když vědí, čeho chtějí dosáhnout a jaké ústupky mohou udělat. Ale taková příprava pozic nevyhnutelně směřuje opět jen k vyjednávání o pozicích.

Jakou pozici a motivy má váš komunikační partner?

Pozice je navenek zastávané stanovisko

Pozice je stanovisko, které komunikační partner navenek zastává a jež podpořil určitými požadavky a tvrzeními.

Pozice zločince s rukojmím je určitý požadavek – za propuštění rukojmích chce zločinec peníze a vozidlo k útěku. Pokud peníze a auto nedostane, rukojmí zastřelí. To je jeho pozice.

Policista pověřený vyjednáváním zaujímá pozici zcela opačnou. Jeho úkolem je dbát na dodržování práva a pořádku. Braní rukojmích je zločin a policie musí zločince dopadnout a předat spravedlnosti. Dále může policista zajistit, aby rukojmí nepřišli k úhoně a dostali se do bezpečí. To je tedy jeho pozice. Pokud bychom sledovali obě pozice zvlášť, nikdy by nemohlo dojít ke shodě. Zločinec ohrožující rukojmí chce zmizet s balíkem peněz, policista ho ale nemůže nechat uprchnout.

Proto je dobře, že se za pozicemi skrývají ještě **motivy**.

Pro vyjednávání je přitom důležité zjistit, jaké motivy má ten druhý. Vaším úkolem je zanalyzovat motivy komunikačního partnera.

Motivy komunikačního partnera jsou – bez ohledu na jeho pozici – to, co potřebuje, nebo to, na čem mu skutečně záleží.

Analyzujte
motivy, které
se skrývají za
pozicemi

Pěkný příklad nám poskytuje takzvaný Harvardský koncept.¹

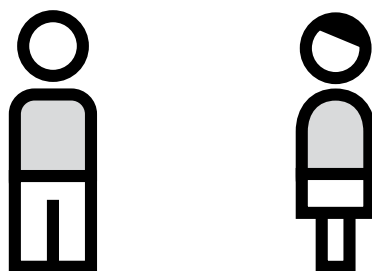
Dvě děti se hádají o pomeranč. Jedno z nich chce kůru, protože si chce upéct moučník. Druhé dítě touží po dužině, protože má chuť na čerstvý džus. Obě dvě ale zarytě trvají na své pozici: „Dej sem ten pomeranč, je můj!“ Nakonec se rozhodnou, že si ho rozdělí. Jenže jejich motivy by bývalo bylo možné lépe uspokojit tak, kdyby první dítě dostalo všechnu kůru a druhé celou dužinu.

Při přípravě se tedy nesoustřeďte na pozice. Ani na pozici komunikačního partnera, ani na tu svoji.

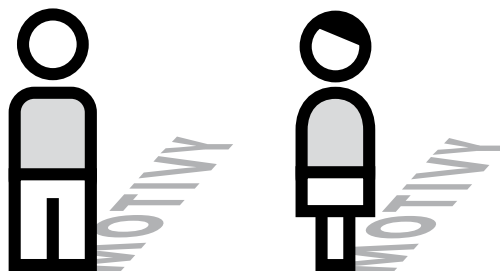
Když budete neustále myslet pouze na svou pozici, budete namísto motivů formulovat požadavky. Požadavky přitom bývají limitované. Jakmile váš komunikační partner uslyší požadavek, který ho nějak omezuje, pouze dojde k tomu, že ještě silněji zdůrazní svou pozici a rovněž se vůči vám nějakým způsobem vymezí. Koneckonců – nechce přece z jednání odejít jako poražený. A než se nadějete, máte tu ukázkový případ zákopové války, kdy si každý brání svou pozici, občas vykoukne, aby zjistil, co se děje kolem, ale ven ho nedostanete ani párem volů. Obě strany se navzájem tlačí do neústupnosti tím, že trvají na tom, že jejich pozice je ta správná.

Takový mocenský boj vyvíjí značný tlak na vztah mezi oběma komunikačními partnery.

¹ Roger Fischer, William Ury, Bruce M. Patton: *Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandlen, erfolgreich verhandlen*. Frankfurt/Main, 2000.



Komunikační partner vám sděluje svou pozici, tedy stanovisko s požadavky a tvrzeními.



Nesoustřeďte se na jeho pozici, ale na motivy.

Přesně tímto způsobem však obvykle probíhá většina diskuzí o cenách. Zákazník požaduje nějaký limit, prodejce přistoupí na jeho hru a také přijde s vlastním limitem. Nakonec obě strany dospějí k určitému kompromisu. Pravděpodobně zhruba někde v polovině svých původních požadavků.

Pokud si nebudete jistí, jestli se jedná o pozici nebo o motiv, zkuste zjistit, jestli existuje víc způsobů, jak dospět k úspěchu. Najdete-li pouze jedinou možnost, jedná se o pozici. Příkladem může být, pokud od vás zákazník požaduje dvacetiprocentní slevu a není ochoten přistoupit k žádným kompromisům. Když ale řekne, že chce produkt s dobrým poměrem ceny a výkonu, je to motiv. V tom případě můžete buď snížit cenu, nebo zvýšit „výkon“.

**Definujte
si motivy**

V okamžiku, kdy se vám podaří identifikovat motiv, začíná teprve skutečná práce. Nyní je totiž potřeba tyto dosud skryté motivy důkladně zanalyzovat.

Příklad:

Vyděrač se s rukojmím zabarikádoval v bytě. Ozval se policii a požadoval výkupné ve výši milion marek a k tomu navíc velké auto s plnou nádrží.

Jak byste si počínali, kdybyste byli jako policejní vyjednávač pověřeni komunikací s tímto zločincem? Byt je samozřejmě obklíčen, sousedé byli evakuováni a na střechách okolních domů se pro všechny případy ukrývají odstřelovači.

Jakou strategii byste při tomto vyjednávání zvolili? Budete hrát o čas a snažit se vybudovat si k únosci přátelský vztah? To je samozřejmě všechno správně, ale jaké otázky mu budete pokládat? Co přesně budete chtít vědět? Budete s ním jednat o výkupném? Pokusíte se jej trocu snížit? Nebo se ho zeptáte na značku auta, které chce? Mělo by to být BMW nebo mercedes?

Klíčová otázka zní: Proč si vlastně vzal rukojmí? Opravdu chce jen peníze a jednou se svézt v pořádném bouráku? Jaké motivy se skrývají za jeho pozicí?

Realita:

Jeden takový zločinec požadoval peníze a vozidlo k útěku. Vyjednáváním byl pověřen tým specialistů vedený mým kolegou. Během hovoru s pachatelem se ukázalo, že se s ním krátce předtím rozešla přítelkyně. Při tom mu prý řekla, že „není pořádný chlap“. Náš únosce tak cítil potřebu bývalé přítelkyni dokázat, že „pořádný chlap“ je. Pořádní chlapi jsou silní a mají všechno pod kontrolou. Tak se rozhodnul vzít si rukojmí. Ve skutečnosti tenhle pachatel netoužil po ničem jiném než po uznání bývalé přítelkyně, její náklonnosti a pozornosti. To byl skutečný motiv skrývající se za jeho pozicí.

Co by se stalo, kdyby únosce dostal požadované peníze a auto? Dosáhl by něčeho úplně jiného, než měl v úmyslu. Na začátku vyjednávání si stanovil, co chce. Svou pozicí. Už ale neřekl, proč to vlastně chce. Pravděpodobně by to ani říct nedokázal. Požadoval peníze a auto, ve skutečnosti ale potřeboval jen uznání a náklonnost. Díky telefonátu s bývalou přítelkyní, který mu tým vyjednávačů zařídil, se mu onoho uznání dostalo. Jeho motiv byl rozpoznán a vyšlo se mu vstříc.

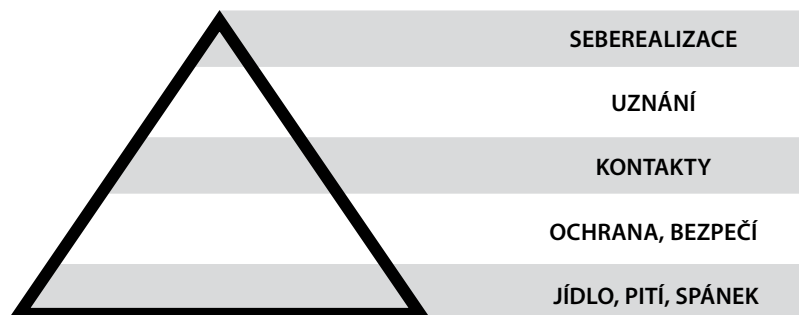
Každé vyjednávání začíná nějakým motivem. Jednající má motivy, které chce při vyjednávání uspokojit. Když se motivy druhé strany podaří správně rozpoznat a zohlednit, je možné přejít od zarytého opozičního postoje k oboustranně výhodnému

výměnnému obchodu. Vyjednávání se takto z jednoho tématu (například výkupného) rozšiřuje na větší počet témat (motivů). Aby takováto výměna mohla fungovat, musí mít obě strany ještě další nesplněná přání – ať již skutečné touhy, nebo cíle související výlučně s danou situací.

Pomocí optimální přípravy, pozorného sledování a vhodných otázek před vyjednáváním i během něj lze zjišťovat potřeby a motivy.

Pohnutky zločince z našeho příkladu nebyly na první pohled vůbec zřejmé. I při jiných příležitostech se často stává, že ty nejdůležitější motivy zdánlivě nemají žádnou spojitost s jednáním jako takovým a je třeba je teprve najít ve vhodných souvislostech.

Motivy má každý z nás. Podle **pyramidy Abrahama Maslowa** (1954)², jednoho z představitelů humanistické psychologie, má každý člověk základní potřeby, na něž navazují jeho motivy.



Pyramida potřeb podle Abrahama Maslowa.

Vyššího patra pyramidy člověk dosáhne teprve tehdy, jsou-li alespoň do určité míry uspokojeny potřeby patra předchozího. Na druhé straně však již splněná přání pozbývají svého vlivu na chování člověka. Podle konceptu Maslowovy pyramidy tedy záleží na tom, na jakém stupni se člověk aktuálně nachází.

Základní potřeby v podobě jídla, pití a spánku (odborníci se stále přou o to, zda do této kategorie patří též sex) jsou u většiny našich komunikačních partnerů splněny.

Druhým stupněm je podle Maslowa **potřeba ochrany a bezpečí**. Zde jde o snížení strachu z nejisté budoucnosti. To samozřejmě neznamená, že všichni

² Abraham H. Maslow: *Motivation und Persönlichkeit*. New York, 1954. Maslow sice nepatří k nejnovějším představitelům teorie motivace, ale jeho pyramida je snadno pochopitelná a pro sledování motivů dostačující.

usilujeme o život úplně bez rizika. Každý z nás má jinou představu o tom, jakou míru nebezpečí chce v životě podstupovat. Jakmile je tato hranice překročena, stane se pro nás bezpečí výraznou motivací. Přeloženo do řeči každodenního života jde na této úrovni především o stálé příjmy a jistotu práce. Když jsou potřeby související s ochranou a bezpečím aktuálně uspokojeny, zaměřují se motivy třetí úrovně, kam podle Maslowovy teorie především patří sociální okolí. Každý z nás vyhledává **kontakt** s jinými lidmi, touží po přátelství, lásce a uznání ostatních. Právě příslušnost k určité skupině je motivem, který sledujeme všichni – ať již vědomě či bezděky. I naprosto nezávislí lidé chtějí patřit k nějaké skupině, obvykle k malé skupině jiných nezávislých.

Dalším krokem po začlenění se do společnosti a čtvrtým stupněm pyramidy je snaha dosáhnout požadované role. Po potřebě dosáhnout **uznání** jako člověka přichází na řadu touha po uznání vlastních schopností a dovedností. Respekt, status, dobrá pověst – cíle na této rovině lze označit mnoha různými způsoby, ale jedno mají všechny tyto kategorie společné: úcta druhých zvyšuje naši sebeúctu.³ Cítíme se lépe, když dosáhneme úspěchu a máme pocit uspokojení, když si můžeme dovolit pořídit si nové auto nebo větší byt. Vyšší příjmy proto nejsou téměř nikdy nutné k realizaci prvních dvou stupňů, ale až k uspokojení motivů třetího a čtvrtého stupně.

Na samotném vrcholu pyramidy pak najdeme osobní motivy, které se však již neorientují na společnost kolem nás, ale pouze na naši vlastní osobu. Zde už člověku není látkou skupina, ale jeho potenciál. Na této rovině je naším cílem naplnění vlastních tužeb a **seberealizace**. Chceme dosáhnout všeho, na co si troufáme. Motivů na této úrovni se u jednotlivců velmi výrazně liší. Jejich konkrétní podoby se mohou pohybovat od vlastnictví luxusní jachty až po touhu žít jako mnich v tibetském klášteře. I zde ale platí, že všechny motivy spojuje jedno: vždy se řídí životním cílem dotyčného člověka, a je třeba je brát nanejvýš vážně.

Příklad:

V době občanské války v Jugoslávii se vysílala reportáž o zásobování obyvatel Sarajeva. U polní kuchyně provozované Červeným křížem zástupy lidí čekaly na talíř polévky. Kuchyně se nacházela hned vedle sarajevské „aleje ostřelovačů“. Každému, kdo se musel pohybovat po této ulici, hrozilo enormní nebezpečí. Ostřelovači pálili hlava

3 Raymond Saner: *Verhandlungstechnik*. Bern, 1997.

nehlava po každém, kdo tuto ulici přecházel. Spousta obyvatel města přesto toto riziko dobrovolně podstupovala, jen aby se dostala k talíři horké polévky. Televizní štáb chtěl při této příležitosti natočit rozhovor se starším mužem s plnovousem, který jako jeden z mnoha čekal ve frontě.

Když na něj namířili kameru a přiložili mu k ústům mikrofon, odvrátil se se slovy: „Najděte si prosím někoho jiného, já se příliš stydím. Před válkou jsem byl uznávaným profesorem na univerzitě – a dnes? Stojím tady a čekám na talíř polévky.“

Před válkou tento muž dosáhl samého vrcholu Maslowovy pyramidy potřeb. Jídlo, pití, ochrana i bezpečnost jakožto základní potřeby byly u něj zcela naplněny. Sociální kontakt, uznání a seberealizaci měl zaručené také. Když ale čekal ve frontě u polní kuchyně, na seberealizaci, uznání ani sociálních kontaktech mu vůbec nezáleželo. Aby mohl uspokojit své základní potřeby jídla a pití, vzdal se dokonce i potřeby ochrany a bezpečnosti.

Při vyjednávání nabízí tato pyramida důležité indicie k pochopení pohnutek vašeho komunikačního partnera.

Únosce z našeho předchozího příkladu chtěl za každou cenu dosáhnout naplnění své základní potřeby uznání. Celá záležitost s výkupným však nebyla víc než předstíraná pozice.

Právě proto je nanejvýš důležité analyzovat skutečné motivy komunikačního partnera.

Můžeme například říct, že jeden z vašich podřízených bude chtít, abyste mu zvýšili plat. Sdělí vám, že chce dostat o deset procent víc. Vaším úkolem teď je zanalyzovat jeho motivy.

Snažte se vžít do situace vašeho podřízeného. Potřebuje například více peněz proto, že se přestěhoval? „Zapomnělo“ se na něj při povýšení? Má příliš málo odpovědnosti? Pro každý z těchto motivů se nabízí jiná reakce. Pokud má váš podřízený nedostatek financí k uživení rodiny, je skutečně tou správnou reakcí zvýšení platu.

Pokud by ale měl rád více peněz na pojištění dětí, může jeho motiv uspokojit i nabídka firemní pojistky.

Když se váš podřízený cítí být odstrkován kolegy, je správnou odpovědí jeho integrace do nějaké důležité pracovní skupiny nebo pravidelné pozvánky na společné obchodní obědy.

Pokud ale vaše analýza ukáže, že žádost o zvýšení platu předkládá proto, že ji považuje za důkaz ocenění své práce, byly by na místě spíše viditelné formy uznání, jako například větší kancelář či lepší služební vůz. Možná je pro podřízeného zvýšení platu důležité proto, že mu přináší nárůst sebedůvěry. Svou důvěru mu ale můžete prokázat i tak, že mu zvýšíte zodpovědnost nebo umožníte seberealizaci ve firmě. Z následujícího obrázku je patrné, že jeden a tentýž požadavek může v zásadě vyžadovat pět různých reakcí.

Podřízený požaduje zvýšení platu o deset procent. Vaše reakce odráží příslušný stupeň v Maslowově pyramidě:



Stejný požadavek vede k pěti různým reakcím.

seberealizace → umožnit intenzivnější práci na vlastní zodpovědnost

uznání → větší kancelář, lepší služební auto

sociální potřeby → začlenit do důležité pracovní skupiny

ochrana a bezpečí → nabídnout jako zaměstnaneckou výhodu firemní pojištění

základní potřeby → schválit zvýšení platu

Je patrné, že stejná výchozí situace může vést k pěti různým reakcím. Reakce ve stupních 2 až 5 jsou přitom efektivnější a pro vaši společnost výhodnější než zvýšení platu podle stupně 1.