



# **Jak efektivně zvládat hádky v každé situaci**

# **Jak efektivně zvládat hádky v každé situaci**

JONATHAN HERRING

# **Jak efektivně zvládat hádky v každé situaci**

JONATHAN HERRING



# Obsah

Úvod

## Část 1: Deset zlatých pravidel vyjednávání

- 1** Zlaté pravidlo 1: Buďte připraveni 13
- 2** Zlaté pravidlo 2: Kdy vyjednávat, a kdy odejít 25
- 3** Zlaté pravidlo 3: Co říct a jakým způsobem 35
- 4** Zlaté pravidlo 4: Naslouchejte a opět naslouchejte 51
- 5** Zlaté pravidlo 5: Jak brilantně reagovat na argumenty 63
- 6** Zlaté pravidlo 6: Dejte si pozor na chytré triky 73
- 7** Zlaté pravidlo 7: Naučte se jednat na veřejnosti 97
- 8** Zlaté pravidlo 8: Naučte se argumentovat i písemnou formou 103
- 9** Zlaté pravidlo 9: Naučte se obratně řešit mrtvý bod diskuze 111
- 10** Zlaté pravidlo 10: Udržujte dobré vztahy 119

## **Část 2: Okolnosti, za kterých obvykle dochází ke sporným situacím**

- 11** Jak se hádat s těmi, které milujete 129
- 12** Jak se hádat se svými dětmi 137
- 13** Hádáme se na pracovišti 151
- 14** Jak si správně stěžovat 161
- 15** Jak dosáhnout svého při jednání s profesionály 173
- 16** Jak vyjednávat, když víme, že nemáme pravdu 183
- 17** Nikdy nekončí diskuze 193
- 18** Necháváte si vše líbit? 205
- 19** Jak správně vítězit 215
- 20** Rekapitulace 221

# Předmluva

Nenávidíte spory a snažíte se jim za všech okolností vyhýbat? Nebo moc dobře víte, že vždy prohrajete? Možná přece jen vyhráváte, ale přesto se neubráníte pocitu, že hádka byla spíše kontraproduktivní.

Je-li tomu tak, pak je tato kniha určena právě vám. Naučí vás, jak efektivně vyjednávat. Uvidíte, že své argumenty můžete prosadit jasným a účinným způsobem. Pomůže vám osvojit si techniky, jak stejně efektivně reagovat na požadavky druhé strany.

Někteří lidé se ve sporech vyžívají (obzvláště právníci a malé děti), ale většina z nás se jim snaží spíše vyhýbat. Někdy to může vypadat jako dobré řešení, ale mnohdy je tomu právě naopak. Ignorování hádky může dospět k tomu, že dotyčný problém nezmizí, pouze jej zametete pod koberec. Potlačený hněv pak může ničit mezilidské vztahy či otrávit pracovní atmosféru.

V této knize se budeme věnovat pozitivním charakteristikám sporných diskuzí. Vyjednávání či hádky nemusí vždy zahrnovat vnučování své vůle ostatním nebo hlasité prezentování svých představ. Při správně vedené hádce bychom neměli používat křik ani hlasité slovní projevy či fyzický nátlak. Vzájemné překřikování většinou nikomu neprospěje. Umění hádat se bychom naopak měli vnímat jako užitečnou dovednost, neřkuli určitou obratnost.

Schopnost vést spory klidně, racionálně a správným způsobem představuje velký přínos nejen pro naši pracovní kariéru, ale i pro život obecně. Správně vedená hádka může zbystřit vaše myšlení, otestovat vaše názory a vy můžete dosáhnout svého cíle. Tak jako tak, sporům není možné se vždy vyhnout. Je tedy nutné naučit se, jak při nich správně postupovat. Hádky mohou mít i pozitivní účinek. Správně vedená polemika mezi přáteli může být i zábavou, která oživí atmosféru. Hádka může vnést do problému tolik světla, že se před námi otevřou nové sporné body vyžadující řešení, aniž by vznikl prostor pro skrytou nenávisť či resentment. Někdy je však konflikt nezbytný, zejména když se potřebujeme

dovolat svých práv: když nikdy nebudete vyjednávat o zvýšení platu, možná že nikdy nedostanete přidáno!

Vyjednávání by mělo pomoci lépe porozumět ostatním, sdílet své názory a nalézat vzájemně prospěšná řešení. Vedení sporů však mnohdy má spíše záporný ohlas. Často je tomu bohužel proto, že se lidé neumí správně hádat. Je tedy nejvyšší čas s tím něco udělat.

*„Cílem hádky či diskuze nemá být vítězství, ale pokrok.“*

Karl Popper

Správné umění hádat se by mělo pomoci lépe chápat názorová východiska opačné strany i ta vaše. Mnoho lidí prožije život, aniž by pochopili, jak někdo může být socialista, věřit v Boha, podporovat hon na lišky nebo s nadšením sledovat francouzské filmy. To proto, že nikdy nepolemizovali s lidmi, kteří jsou opačného přesvědčení. Své názory nikdy nepřednesli ostatním a nemohli tedy být konfrontováni s odlišným pojetím. Je až ohromující, kolik předsudků mají lidé vůči těm, kteří se od nich nějakým způsobem liší. Jeden můj přítel mi kdysi řekl: „To bys nevěřil, onehdy jsem potkal nějaké stoupence konzervativců a oni byli celkem fajn.“ Pouze budeme-li polemizovat s lidmi opačného názoru, lépe si ujasníme své reakce a lépe porozumíme jiným myšlenkovým proudům.

Následující kniha má dvě části. První vás seznámí s *Deseti zlatými pravidly vyjednávání*. Tato pravidla lze aplikovat v mnoha různých situacích: od vyjednávání se šéfem přes hádku s partnerem až ke sporné debatě s vaším instalátérem. Dokonce fungují i v případě, že váš partner je instalátér! Ve druhé části se podíváme na konkrétní situace, ve kterých obvykle vznikají hádky. Našich deset zlatých pravidel tu použijeme v praxi.



**část**

**1**

## Deset zlatých pravidel vyjednávání

V této části se seznámíte s *Deseti zlatými pravidly vyjednávání*. Tato pravidla vám pomohou v jakékoli hádce, se kterou se setkáte. Jakmile si je dobře osvojíte, dokážete zdařile vyjednat s kýmkoli, kdo vám doslova „přijde pod ruku“. Zlatá pravidla vyjednávání lze použít kdekoli: doma, v práci, při hře nebo třeba v koupelně!

**1.**

**kapitola**



# Zlaté pravidlo číslo 1

## Bud'te připraveni

Každý profesionální vyjednávač si je dobře vědom toho, co chce. Být připraven k vyjednávání, to je klíč k úspěchu. K polemikám mnohdy dochází bez předchozího varování. Nebývá to však pravidlo. Můžete mít před sebou obtížné obchodní jednání či schůzku, kde vaše připravenost může zásadně ovlivnit situaci ve váš prospěch.

## Co chcete?

Než začnete s argumentací, pečlivě zvažte předmět své diskuze a co přesně od jednání očekáváte. Vypadá to sice „jako samo sebou“, ale pro váš úspěch je to klíčové. Co skutečně od této debaty čekáte? Chcete, aby ten druhý pouze pochopil váš názor? Nebo chcete hmatatelné výsledky? Chcete-li hmatatelné výsledky, musíte si nejprve sami zvážit, jestli jsou vaše požadavky realistické a mají-li šanci na prosazení. Není-li tomu tak, pak slovní hádka může mnohdy poškodit osobní nebo pracovní vztah.

Chcete například zvýšit plat. Ohlásili jste se na schůzku se svým nadřízeným, na které chcete celou záležitost projednat. Pečlivě si rozmyslete, je-li váš cíl reálný. Má vaše společnost na program restriktivní opatření a drasticky seškrťává veškeré výdaje? Za takové situace je vaše šance na zvýšení platu patrně nulová a nemá velký smysl o ně žádat. Možná však existují skutečnosti, díky kterým můžete zvýšení platu dosáhnout. Můžete zažádat o povýšení? Zvýšit si odbornou kvalifikaci? Můžete vaší společnosti nabídnout něco navíc? Než vejдете k nadřízenému, promyslete si veškeré možnosti. Vždy mějte jasně na paměti, co přesně od jednání očekáváte.

## Jak vést vyjednávání

Před začátkem jednání si předem promyslete, jak logicky předložit svůj požadavek. I když je pravda, že logika nemá příliš dobrou pověst.

„Logika je způsob, jak ničit důvěru.“

Joseph Krutch

Poukazy na logiku mnohdy budí u ostatních rozpaky. Existuje dokonce i podezření, že logika představuje jakýsi chytrý způsob, jak přelstít ty, kteří ji neovládají. Ve skutečnosti není na logice nic zvláštního. Je pravda, že odborníci v této vědní disciplíně vyvinuli obrovské množství pravidel, ale každodenní logika není nic těžkého.

Klíčovými termíny v logice jsou „premisy“ a „konkluze“. Premisa je „skutečnost“, za kterou logicky následuje určitý závěr (konkluze). Například: „Mám rád akční filmy, a proto se mi líbí komedie, kde hraje James Bond.“ Jako premisu zde máme skutečnost, že se nám líbí akční filmy, a logickým důsledkem (konkluzí) je fakt, že milujeme bondovky. Abychom dosáhli určitého výsledku (konkluze), je často zapotřebí více předpokladů (premis). V celkovém jednání lze z jedné počáteční premisy získat řadu logických výsledků. Podívejme se na tento krásný argument:

„Zlo ve světě existuje kvůli nedostatku morálky stejně jako nedostatku inteligence (premise). Lidská rasa však doposud nevynalezla metodu, jak vymýt morální úpadek... Inteligenci však na rozdíl od morálky dokážeme zvyšovat způsobem, který ovládá každý kompetentní vychovatel. Do doby, než se objeví metoda, jak vyučovat ctnost, můžeme pokročit pouze tím, že budeme zvyšovat inteligenci, ne morálku (konkluze).“

Bertrand Russel

Pro úspěšné vyjednávání nestačí jen říct, co máte na mysli. Především je nezbytné nabídnout dobré argumenty. Ty špatné mohou vyústit v situaci, kdy lidé stále dokola opakují své závěry:

**TAKHLE NE**

Honza: „Muži nedokážou umývat nádobí. Nejsou k tomu prostě přizpůsobení.“

Marie: „Blbost!“

Honza: „Ne, muži se od žen liší.“

Marie: „To je sexistické – není tu rozdíl.“

Honza: „Jasně se ví, že ženy mají jiný mozek.“

Marie: „Nevíš, o čem mluvíš.“

Zde vidíme typický příklad mnoha hádek. Honza i Marie jen stále dokola opakuji své závěry. Není zde možný žádný posun. Uvádí své závěry, ale nepředkládají žádné racionální důvody, které k nim vedou. Pokud by se zeptali např. „A proč to říkáš?“ nebo „Máš pro to nějaké důkazy?“, mohla by hádka zaznamenat jistý pokrok. Jejich diskuze by tak mohla získat smysl a každá strana by mohla pochopit názor svého oponenta.

Proto chcete-li vést přesvědčivé jednání, musíte začít s několika skutečnostmi (premisami), které druhá strana uzná jako pravdivé. Váš závěr poté musí logicky vycházet z těchto premis. Musíte si být jasně vědomi dvou věcí:

1. Že vaše fakta (premisy) jsou správná a
2. že vaše konkluze evidentně vyplývají z vašich premis.

**Skutečnosti/Fakta**

Je třeba si ujasnit, co jsou to fakta.

**Jak fakta používat**

Měli bychom si uvědomit, že fakta jsou zásadním předpokladem mnoha jednání a diskuzí. Než začnete jakékoli vyjednávání, nejprve si o daném předmětu najděte maximální množství informací.

Debata o přínosu Evropské měnové unie nedopadne ve váš prospěch, pokud budete polemizovat s profesorem ekonomie a nepřčtete si o tématu více než jen několik článků. Vyjednávání o zvýšení platu nedopadne dobře, pokud nevíte, kolik si v průměru vydělají pracovníci podobného postavení ve vaší společnosti nebo u jiných firem. Vést sporné diskuze, aniž bychom se předem vybavili informacemi, se podobá stavění sněhuláka ze studené vody.

### Opatření informací

Dokud se nestanete rodičem nebo značně respektovanou osobností, pak vás tvrzení „protože to tak říkám“ moc daleko neposune. Na podporu svého hlediska potřebujete uvést fakta. Prvním informačním zdrojem bývá většinou internet, všichni však víme, že je třeba jej užívat inteligentně.

**Tip:** *Mnoho vyhledávačů má zabudovaný odkaz „Scholar“ (učenec, akademik – pozn. překl.), který vás odkáže na akademické stránky. Tyto weby lze vnímat jako serióznější zdroje informací, než jaké najdeme na blogu, ale buďte opatrní: můžete se setkat s nejtěžší pochopitelným textem, jaký o daném tématu byl napsán!*

Je naivní odvozovat pravdivost věci ze skutečnosti, že se jedná o všeobecně známá fakta. Předkládáme zde několik široce přijímaných předpokladů, které se nezakládají na pravdě.

- ▶ Zlaté rybky si pamatují minulost starou pouze několik sekund. Nesprávně: Pokusy dokázaly, že zlatá rybka si dokáže najít cestu naprostým bludištěm.
- ▶ Thomas Crapper vynalezl splachovací záchod. Nesprávně: Tato toaleta byla vynalezena Sirem Johnem Harringtonem roku 1596.
- ▶ Holení způsobuje rychlejší růst vousů. Nesprávně: Nezpůsobuje a vousy nejsou ani silnější, ani hrubší.

Informace můžeme přirozeně získat i z knihoven, novin, časopisů nebo od přátel. Dbejte však na to, aby vaše zdroje byly seriózní.



## Je informace spolehlivá?

Tato část přípravy na vyjednávání je důležitá a zaslouží si větší pozornost.

- ▶ Klíčová může být informace ze statistického zdroje. Nejlepším zdrojem pak bude skupina nebo organizace, kterou respektuje váš protějšek. Není-li to možné, pak organizace, která je neutrální či všeobecně uznávaná. Studie pořizená menší zájmovou skupinou o zdravotním nebezpečí přílišné konzumace masa nebude tak přesvědčivá jako zpráva Světové zdravotnické organizace, která bude tvrdit to samé. Zvažte tedy: Kdo je autorem studie? Můžeme u něj nalézt známky předpojatosti? Jedná se o uznávanou organizaci nebo o nevelké zájmové hnutí?
- ▶ Jaký informační zdroj nejlépe přesvědčí vašeho oponenta? Pokud vyznavači kreacionizmu předložíte názor vědce – ateisty, můžete vyvolat podezření. Vyrukujte tedy spíše se studií křesťansky orientovaného vědce – budete mít v rukáve pádnější argumenty. V opačném případě váš oponent může označit vaše informace za „předpojaté“.
- ▶ Při citování statistik na podporu svého argumentu si zjistěte, jak velký byl vzorek respondentů. Průběh vytváření studie obvykle zahrnuje provádění rozhovoru či testování populačního vzorku. Získaná data poté vztáhneme na populaci jako celek. Předpokládejme, že se dotážeme sta osob, mají-li rády pomazánku z droždí, a výsledkem bude, že 38 respondentů odpoví pozitivně. Závěrem bude, že 38 procent lidí má rádo tuto pomazánku. To sice neznamená, že jsme se zeptali všech lidí na světě, statistici však předpokládají, že když 38 procent respondentů odpovědělo kladně, pak je možno tento údaj vztáhnout na celou populaci. Klíčovým předpokladem podobného tvrzení je však velikost statistického vzorku. Zeptáte-li se pouze dvou osob, co si myslí o drožďové pomazánce a jeden z nich ji bude milovat, pak závěr o padesátiprocentní oblibě tohoto pokrmu nebude mít seriózní informační výpověď. Nelze předpokládat, že dvě osoby představují reprezentativní vzorek. Obecně platí, čím rozsáhlejší statistický vzorek, tím spolehlivější data získáme. Pokud studie neuvádí počet respondentů, buďte opatrní. Příliš jí nevěřte.
- ▶ Další otázka: Nakolik byl daný vzorek reprezentativní? Vždy se ptejte, kdo byl předmětem průzkumu. Budou-li mezi účastníky průzkumu pouze návštěvníci Kvasnicového muzea, nikoho nepřekvapí, že budou převažovat kladné odpovědi.

Dejte si dobrý pozor na zájmové skupiny, které prezentují, že „z těch, kteří volali na naši horkou linku, 86 procent souhlasí, že....“ Pokud lidé tato hnutí sami kontaktovali, lze předpokládat, že již do jisté míry sympatizovali s jejich filozofií. Nemůžeme tedy předpokládat, že se jedná o reprezentativní vzorek celkové populace. Nejlepší studie vždy předkládají rozsáhlý statistický vzorek pořízený napříč populačními segmenty. Jejich výsledky budou mít pro vašeho oponenta nejpersvědčivější hodnotu.

Studie zjistila, že sedmdesát procent dotázaných kuřáků se pokoušelo přestat; neuspěl však ani jeden. Pro kuřáky, kteří chtějí s nikotinem skončit, se jedná o značně deprimující závěr. Průzkum však zahrnuje pouze kuřáky. Není tedy žádným překvapením, že nikdo neuspěl!

- ▶ Pozorně sledujte, co průzkum tvrdí. Především si dejte pozor na závěry typu „až ke hranici“. Ukazuje-li průzkum, že hladina znečištění stoupla až ke hranici 35 procent, znamená to, že číslce 35 je hraniční bod, kterou statistika uvádí. Průměrný údaj nemusí být vůbec uveden a pravděpodobně je řádově nižší než zmíněných 35 procent. Také se mějte na pozoru před statistikami, které používají termíny jako „spíše“ nebo „za daných okolností“. Závěr, který tvrdí, že více než padesát procent občanů za daných okolností spíše nepoužívá leteckou dopravu, nevypovídá o skutečnosti, že lidé létají méně!
- ▶ Všimněte si statistik odpovědí typu „možná“ nebo „neví“. Vezměme si například následující průzkum, kdy byla občanům položena otázka: „Měla by Velká Británie vystoupit z EU?“ Možné byly tři druhy odpovědí: „ano“, „ne“ a „nevím“. Dejme tomu, že patnáct procent respondentů odpoví „ano“, dvacet procent řekne „ne“ a 65 procent se vyjádří, že neví. Výsledek statistiky můžete podat dvojím způsobem. Buď že 85 procent dotázaných nepodporuje vystoupení Velké Británie z EU, nebo že 80 procent respondentů podpořilo členství Británie v EU.
- ▶ Dejte si pozor na procentní hodnoty. Předpokládejme (fiktivní) tvrzení, že konzumace kávy zvyšuje vaše riziko infarktu o 35 procent. Po přečtení této informace možná zamíříte namísto do kavárny do nejbližšího baru. Než tak učiníte, uvědomte si, že se jedná o značně matoucí údaj. Zprvte musíme

vědět, koho se riziko týká. Jedná se pouze o určitou věkovou skupinu, o osoby náchylné k srdečním onemocněním nebo o „průměrného“ člověka? Zadruhé: Měli byste uvážit, co vlastně zvýšené riziko infarktu znamená. Můžeme třeba uvést, že procházka v lese zvýší o tři sta procent riziko, že na vás spadne asteroid. Pravděpodobně se příliš nevydésíte, jelikož se jedná o značně nepravděpodobný předpoklad. Proto alarmující zvýšení rizika v případě, že samotné riziko není velké, představuje zavádějící údaj.

Z výše uvedeného si můžeme zapamatovat dvě věci. Zaprvé: Chcete-li se spolehat na statistiky, ujistěte se, že máte k dispozici ty nejlepší: z důvěryhodného zdroje, s velkým statistickým vzorkem a jednoznačným závěrem. Zadruhé: Pokud se váš oponent, kterému statistiky předkládáte, zeptá na některé z uvedených otázek, měli byste být schopni vysvětlit, proč je vaše studie přesvědčivější než jeho.

## Vysvětlení statistiky

Nemyslete si, že čím více statistických dat máte k dispozici, tím lépe. Několik málo chytře použitých čísel může být mnohem efektivnější než jejich dlouhý výčet, který posluchače spíše unaví a zmate. I ten nejzanícenější blázen do statistik nedokáže v hovoru vstřebat více než dvě. Je-li to nutné, můžete vždy použít větu: „Mám k dispozici mnoho statistických údajů, dovolte mi však zmínit pouze tyto dva.“

Naučte se statistické závěry používat inteligentně. Možná budete mluvit k lidem, kteří se statistikou pracují, ale většina osob má s jejím pochopením potíže. Nejlépe je statistiku podat na osobním příkladu. Namísto tvrzení „Dvacet pět procent žen se v určitém období svého života stane svědky domácího násilí“ může být pádnější, když řeknete: „Pokud byste měl v místnosti dvacet žen, tak u pěti z nich lze předpokládat, že byly svědkem domácího násilí.“ Nejenže dotyčný lépe porozumí statistickému závěru, ale vaše tvrzení získá dramatictější nádech.

**Tip:** *Pokud statistika hovoří o penězích a vy chcete ukázat, že je něco příliš nákladné, použijte ji na příkladech jednotlivců. Například: „Pokud bychom vzali prostředky, které mají být použity na nákup nábytku pro recepci, a rozdělili bychom je mezi všechny účastníky tohoto mítinku, všichni bychom si mohli dovolit dvoutýdenní dovolenou na Floridě.“*

Snadným a až příliš častým pochybením je používání zevšeobecnujících tvrzení typu: „Každý přece ví ...“ nebo „Všichni ilegální imigranti...“ aj. Podobné generalizující výpovědi si jednoduše koledují o vyvrácení výjimkou, která prokáže chybnost uváděného tvrzení. Existuje velmi málo zevšeobecnujících výpovědí, které nelze vyvrátit; proto se jich raději vyvarujte.

**Měli byste se vyvarovat veškerých generalizujících tvrzení – kromě tohoto!**

## Předložení argumentu

Klíčovým bodem přípravy na jakoukoli konfrontaci nemá být pouze setřídění jednotlivých skutečností a důvodů, ale i představa o tom, jak vše budeme prezentovat. Je zřejmé, že předložení argumentů bude zčásti záviset na tom, je-li součástí mítinku, jedná-li se o rozhovor nebo prezentaci samotnou. Základní principy však zůstávají totožné.

## Zřetelně uveďte vlastní cíl a důvod argumentace

Vždy bývá přínosné, když na začátku debaty uvedete její příčinu a předmět.

*„Společnost by měla podpořit návrh na zakoupení budovy na Novoměstské ulici č. 3. Předložím nyní tři důvody proč. Zaprvé, případným zakoupením nemovitosti dosáhneme nemalého zisku. Zadruhé, skutečně potřebujeme více místa. Zatřetí, zlepšíme veřejnou image naší společnosti.“*

Na úplném počátku vyjednávač zřetelně uvádí, ve prospěch čeho se zasazuje. Dále pomocí tří argumentů, které nastolí předmět polemiky, informuje posluchače. Stejným způsobem na konci diskuze zopakuje skutečnosti, které uvedl.

*„Viděli jsme tedy, že akceptováním návrhu na zakoupení nemovitosti na Novoměstské ulici č. 3 dosáhneme značného zisku. Jsme v situaci, kdy zoufale potřebujeme více prostoru, a zakoupení budovy tento problém řeší. Zatřetí, přijetí tohoto návrhu podstatnělepší veřejnou image naší společnosti. Žádám vás tedy, abyste tento návrh podpořili.“*