

HLAVNÍ MYŠLENKY



Knihy o osobním rozvoji a vedení lidí v krátkém provedení

Dohoda jistá

Zásady úspěšného vyjednávání



ROGER FISHER, WILLIAM URY, BRUCE PATTON



E-kniha ve zkráceném provedení z projektu:

www.hlavni-myslenky.com

© Tento text je parafrází vzniklou na základě myšlenek knihy „Dohoda jistá - Zásady úspěšného vyjednávání“ (originál: Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In Harvard Negotiation project), autorů Rogera Fishera, Williama Uryho, Bruce Pattona, ve smyslu ustanovení § 2, odst. 6, zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona.

OBSAH:

HARVARDSKÝ PROJEKT VYJEDNÁVÁNÍ	3
NEEFEKTIVNÍ ZPŮSOBY VYJEDNÁVÁNÍ	5
EFEKTIVNÍ ZPŮSOB VYJEDNÁVÁNÍ	8
JAK VÉST PRINCIPIÁLNÍ VYJEDNÁVÁNÍ	11
JAK NEZAPOMENOUT NA TO, ŽE TO HLAVNÍ JSOU SKUTEČNÉ ZÁJMY STRAN, ALE NE JEJICH STANOVISKA	15
JAK VYCHÁZET Z OBJEKTIVNÍCH KRITÉRIÍ	23
ZÁVĚR	25



Harvardský projekt vyjednávání

Harvardský projekt vyjednávání je výzkumný projekt Harvardovy univerzity zaměřený na problematiku vyjednávání a na rozpracování a šíření zdokonalených metod vyjednávání (negociace) a zprostředkování (mediace). Tento projekt je součástí Programu vyjednávání, realizovaného na právnické fakultě Harvardovy univerzity, a v širším měřítku představuje asociaci pracovníků a projektů z Harvardu, MIT, Simons a Tufts, jejichž cílem je zdokonalit teorii i praxi řešení konfliktů.

Projekt zahrnuje:

- **Rozvoj teorie:** Projekt přispěl k rozvoji některých myšlenek, jako například využití metody jednoho textu při zprostředkování, které použily v září 1978 v Camp Davidu USA při jednáních o Středním Východě, a k rozvoji metody principiálního vyjednávání, která je obsahem této knihy.
- **Výchovu a přípravu:** Projekt rozpracovává programy pro odborné pracovníky různých oblastí (právníky, podnikatele, diplomaty, novináře, státní úředníky, odborné předáky, pracovníky v armádě a další), absolventy i studenty univerzit; zpracovány byly i zkušební osnovy pro střední školy. Každoročně se v rámci tohoto projektu pro právníky i pro veřejnost pořádají, jako součást programu právnické fakulty, dvoutýdenní kurzy vyjednávání.
- **Publikační činnost:** V rámci projektu se připravují praktické materiály - katalogy, případové studie, cvičení, návody pro učitele a formuláře navržené pro praktiky, učitele i studenty.

- **Praktický výzkum:** Účastníci existujících, veřejností sledovaných, konfliktů jsou občas zváni na činnosti projektu; členové Projektu tak mají možnost získat nové poznatky týkající se vyjednávání a účastníci konfliktů mohou využít profesionální vědomosti pracovníků projektu.

O autorech

- **Roger Fisher** je ředitelem výzkumného projektu vyjednávání na Harvardově univerzitě. Přednáší v kurzu vyjednávání na právnické fakultě Harvardu, je poradcem americké vlády, velkých korporací i soukromých osob - v otázkách řešení konfliktů.
- **William Ury** je jedním ze zakladatelů Harvardského projektu vyjednávání, v jehož rámci vede program věnovaný globálnímu vyjednávání. Je spoluautorem knihy “Dohoda jistá” a autorem několika dalších knih o vyjednávání. V posledních dvaceti letech působil jako poradce v oboru vyjednávání a dělal prostředníka v různých konfliktech - počínaje spojováním velkých podniků až po “divokou” stávkou na uhelném dole v Kentucky nebo při etnických konfliktech na Blízkém Východě, Balkáně a v republikách bývalého Sovětského svazu. Zároveň byl konzultantem protikrizového centra Bílého domu. Ury vede semináře a vystupuje na přednáškách pro manažery korporací, odborové předáky, právníky, učitele, diplomaty a vojáky. Mezi jeho klienty patří společnosti AT&T, IBM a Ford a také Ministerstvo financí USA, Ministerstvo zahraničí a Pentagon.
- **Bruce Patton** je zástupcem ředitele Harvardského projektu vyjednávání. Učí právní vědu na Harvardu. Je známým advokátem a školitelem vyjednávání pro diplomaty a ředitele velkých firem na celém světě.



Neefektivní způsoby vyjednávání

Bez ohledu na to, zda se vyjednávání týká rodinného sporu nebo mírové smlouvy, lidé při něm zcela rutinně zaujmají určitou pozici. Každá ze stran hledá pro tuto pozici argumenty a dělá ústupky umožňující dosáhnout kompromisu. Běžně lidé fungují při vyjednávání dvěma způsoby - buď vyjednávají „tvrdě“ nebo zdvořile = „měkce“.

Autoři knihy uvádějí, že každou metodu vyjednávání můžeme posuzovat podle tří kritérií:

1. Je-li to možné, měla by vést k rozumné dohodě.
2. Měla by být efektivní.
3. Měla by zlepšit, nebo alespoň nenarušit vztah zúčastněných stran.

Ten, kdo si volí pro vyjednávání tvrdý styl, je zpravidla přesvědčen o tom, že může vždy vyhrát, když si bude stát na svém. Podobný tlak však vyvolává podobnou reakci u toho druhého. Výsledkem pak je, že oba soupeři zapomenou na své skutečné cíle a snaží se získat převahu nad tím druhým. Po takovém vyjednávání není možné zachovat vzájemné dobré vztahy. Kromě toho takové chování lidí rychle vyčerpává, takže ztrácejí síly a energii.

1. Argumentace vycházející z pozic nevede k rozumné dohodě

Lidé vycházející při vyjednávání z určitých pozic, mají tendenci těmito pozicemi omezovat sami sebe. Čím více někdo objasňuje svoji pozici a brání ji proti útokům, tím více se jí podřizuje. Čím více se snažíte přesvědčit druhou stranu o tom, že svůj postoj nemůžete změnit, tím více je tato změna obtížnější. Vaše ego se začne ztotožňovat s vaším postojem a vytvoří se “nový” zájem “zachovat si tvář”. Rozumná dohoda, která by sladila původní zájem zúčastněných stran, se stává méně a méně pravděpodobnou.

Věnuje-li se přílišná pozornost pozicím, zbývá méně času na zájmy nacházející se v jejich pozadí a na možnosti sladění těchto zájmů.

2. Argumentace vycházející z pozic není efektivní

Standardní metoda vyjednávání může vést k dohodě, nebo k neúspěchu. V každém případě zabere více času, protože poziční vyjednávání vytváří stimuly, které oddalují dosažení výsledku. Běžným jevem jsou přitom liknavé jednání, vyhrožování odchodem, vytváření bariér a podobné taktiky. Plýtvá se přitom časem a vzrůstají nejen náklady potřebné k dosažení dohody, ale i riziko, že k dohodě vůbec nedojde.

3. Argumentace vycházející z pozic ohrožuje vztahy

Vyjednávání vycházející z pozic se může změnit v zápas o to, kdo má pevnější vůli. Každá strana se snaží svojí neústupností donutit druhou stranu, aby změnila svůj postoj. Častým jevem bývá hněv nebo rozmrzelost minimálně jedné ze stran, jejíž zájmy nebyly vyslyšeny. Vyjednávání z pozic mění a někdy rozbíjí vztahy zúčastněných stran. Firmy, které řadu let spolupracovaly, se mohou rozejít. Sousedé spolu mohou přestat mluvit. Roztrpčení, vyvolané jediným střetem, může přetrvat i celý život.

4. Účast více stran ztěžuje poziční vyjednávání

Ve skutečnosti se téměř každé vyjednávání dotýká více lidí. U jednacího stolu může sedět několik stran, každá strana může zastupovat větší nebo menší okruh lidí, nebo mít své nadřízené, správní radu či výbory, s nimiž musí jednat. Čím více lidí je do jednání vtaženo, tím větší jsou nevýhody pozičního vyjednávání. Poziční vyjednávání vede v takové situaci často k vytváření koalic, jejichž společné zájmy jsou často spíše symbolické, než aby odrážely podstatu věci.

Dále se takové jednání může zkomplikovat, když dodatečně přicházejí noví účastníci, kteří mají vyšší autoritu a kteří, přestože se jednání nezúčastnili, musí s jeho výsledky souhlasit.

5. Zdvořilost není řešení

Zdvořilý způsob, není také ideální, protože lidi zraňuje a oslabuje. Je to z toho důvodu, že si nepřejí kazit si vztahy a vstupovat do konfliktů. Pokud budou zdvořilým (měkkým) způsobem vyjednávat všechny zúčastněné strany, pak bude pravděpodobně výsledkem rozčarování všech. Všichni se snažili vyjít druhým vstříc a nedosáhli toho, oč usilovali. Pokud druhá strana vyjednává tvrdě, pak “zdvořilé” straně nezbývá nic jiného, než přistoupit na ústupky, aby se vyhnula konfliktům a nenarušila vzájemné vztahy. To také nevede k výsledku, který si “zdvořilý vyjednávač” přál.



Efektivní způsob vyjednávání

Pokud nechcete prohrávat z důvodů, které v sobě mají tvrdý nebo měkký způsob vyjednávání, naučte se využívat metodu principiálního vyjednávání. Tato metoda podle autorů, kteří s ní pracují již několik desítek let, umožňuje všem zúčastněným stranám, aby dosáhly vzájemně výhodného řešení.

Co je to principiální vyjednávání?

Tato metoda zahrnuje efektivní nástroje tvrdého i zdvořilého způsobu a neobsahuje jejich nedostatky. Ve vztahu k předmětu vyjednávání je tato metoda tvrdá a k zúčastněným vyjednavacům je zdvořilá. Použitím této metody se lidé snaží nalézt takové řešení, které by bylo výhodné pro všechny. Pokud však vzniká konflikt zájmů, překonávají ho tím, že se zaměřují na spravedlivá pravidla a nikoliv na přání jednotlivců.

Na čem se zakládá metoda principiálního vyjednávání

Vychází ze čtyř základních pravidel.

Pravidlo první: Bojujte se společným problémem, ale ne s oponentem

Oddělte lidi od problému: Lidé, kteří vyjednávají, by si měli uvědomovat, že jejich úlohou je zvítězit nad projednávaným problémem, ale nikoliv nad člověkem, s nímž jednají. Proto přemýšlejte při vyjednávání o druhé straně jako o partnerech a spolubojovnících, s nimiž připravujete plán útoku na společného nepřítele - na problém. Když přijdete na vyjednávání, nesedejte si na opačnou stranu stolu, ale vedle sebe na jednu. Prohlížejte si dokumenty a schémata ne na plátně, ale na stole. Probírejte své poznámky a ukazujte je člověku, který představuje druhou stranu vyjednávání. Tyto nekomplikované způsoby pomohou vytvořit atmosféru spolupráce a nepovedou ke konfliktům.

Pravidlo druhé: Tím hlavním jsou skutečné zájmy obou stran - nikoliv jejich pozice při vyjednávání

Je potřeba naučit se vidět za oficiálním stanoviskem druhé strany její skutečné zájmy. V honbě za vítězstvím během vyjednávání lidé často zapomínají na to, co ve skutečnosti chtějí, a zauímají stanovisko, které neodráží jejich skutečné zájmy. V důsledku toho se stává, že i když dosáhnou obě strany kompromisu, nemají pocit spokojenosti. Vzpomeňte si, že cílem jakéhokoliv vyjednávání je uspokojení skutečných zájmů obou stran, a nikoliv tvrdohlavé obhajování svého stanoviska.

Pravidlo třetí: Je nutné hledat takové řešení, které bude výhodné pro všechny

Nesmíte myslet jenom na vlastní zájmy, ale i na zájmy druhé strany. Nakonec můžete najít takové řešení, které bude výhodné pro obě strany. V takovém případě se dohodnete rychleji a dohoda bude mnohem úspěšnější. Zároveň najdete “obchodního” partnera na dlouhé roky.

Pravidlo čtvrté: Rozhodujte se na základě objektivních kritérií

V případě konfliktu zájmů trvejte na využívání objektivních kritérií, například na tržní ceně, znění určitého paragrafu zákona, celních předpisů a podobně. Takto budou vypadat vaše důvody spravedlivěji a důležitěji.



Jak vést principiální vyjednávání

Autoři knihy poskytují rady, jak máme postupovat, abychom dodrželi výše uvedené principy, a tím úspěšně principiálně vyjednávali a dosáhli uspokojivých výsledků.

Jak bojovat s problémem a nikoliv s oponentem

Jeden z hlavních problémů vyjednávání spočívá v tom, že se lidé vzájemně považují za příčinu a pokračování probíraného problému. Z toho důvodu jsou všechny emoce v podstatě negativní a ve spojení s probíranou otázkou míří na oponenta. Ve své podstatě analogické emoce druhé strany přijímají lidé jako osobní urážky či ponižování. Uvědomme si, že dosažené materiální výhody se nemusí vylučovat s dobrými vztahy. Právě proto je potřeba dodržovat pravidlo první. Autoři knihy nabízejí několik psychologických způsobů, které pomohou oddělit osobní faktor od problému.

1. Představte si sebe na místě oponenta

Je velmi důležité vědět co možná nejvíce informací o oponentovi. Samotné tyto informace vám však nepomohou. Abyste mohli úspěšně zvládat vzniklé konflikty, musíte rozumět tomu, co probíhá v hlavě druhého člověka, s nímž vyjednáváte. Můžete například oba disponovat stejnou informací, ale každý ji jinak interpretujete. Každý vidí jenom to, co chce vidět, jako by neexistovala objektivní realita.

Zkuste se podívat na situaci očima svého protivníka. Vyzkoušejte si jeho úhel pohledu. Proto se musíte na chvíli oprostít od vlastních přesvědčení a souhlasit se stanoviskem druhé strany. Nebojte se, si to vyzkoušet. Pochopení úhlu pohledu druhého člověka ještě neznamena, že s ním musíte souhlasit. Můžete takto pochopit, jaké zájmy se skrývají za stanoviskem druhého člověka, a na základě toho upravit svou další taktiku.

2. Nemyslete si, že jsou úmysly druhých pro vás nebezpečné

Často máme ve zvyku přikládat slovům jiných lidí takový smysl, který nemají. Myslíme si, že lidé se domýšlejí o našich slabostech a obavách a snaží se je využít proti nám. Ale tak to není. Jednoduše druhému člověku naslouchejte. Bez toho, že byste si vykládali jeho slova a činy v tom nejhorším světle.

3. Nevěnujte svou energii obraně před oponentovými výpady, ale pro oboustranně výhodné řešení

Během protivníkovy kritiky nespěchejte s obranou - to je neproduktivní. Vzpomeňte si na pravidla bojového umění jiu-jitsu: není potřeba obracet vlastní sílu proti protivníkovi - efektivnější je využívat jeho sílu ve svůj prospěch. Jestli vás oponent obviňuje, tak projevuje agresi - využijte sílu svých odvetných emocí na řešení problému, který konflikt vyvolal. To vám oběma umožní najít řešení výhodné pro oba a neztratíte přitom sílu pro boj. Napadáním a obranou vyčerpáváte sebe i oponenta, ale problém zůstane nevyřešený.

4. Řekněte oponentovi, jak vnímáte problém

Vysvětlete jasně a otevřeně rozdíly v tom, jak chápete danou situaci vy a jak oponent. Umožní to i vašemu protivníkovi, aby se podíval na problém jinak a

mohl posoudit, co je příčinou vzniklého konfliktu a co je následkem. Přitom vaše otevřenost, čestnost a důležité poznámky přesvědčí oponenta o serióznosti vašich návrhů.

5. Nenavrhuje hotové řešení, ale hledejte je společně s oponentem

Abyste rychle a snadno získali partnerův souhlas, začněte jej už v prvních etapách vyjednávání zapojovat do společné práce na řešení. Pokud přijdete hned na začátku s připravenou variantou řešení, tak všechno pokazíte. Váš oponent bude mít pocit, že pro vás nejsou důležité jeho zkušenosti a názory(,) a že chcete být dominantní a nepovažujte ho za partnera. Ptejte se partnera během vyjednávání na jeho rady. Dělte se s ním o své nápady a zpřesňujte jeho názory na to, co jste řekli. Díky otevřenému projednávání nebudete muset opouštět svůj pohled na věc.

6. Pomozte oponentovi, aby si zachoval tvář

Často brání tomu druhému v souhlasu s vámi jeho obava, že ztratí tvář. Lidé si myslí, že když souhlasí se vším, co jim druzí předkládají, že se vzdávají bez boje. Když víte, jak se cítí a jak vnímají situaci druzí účastníci vyjednávání, změňte formulaci dohody tak, aby to vypadalo spravedlivě pro všechny, aniž by se změnila podstata. Jedna nevelká změna může pomoci pochybující straně, aby přijala vaše návrhy.

7. Pomozte oponentovi vyjádřit emoce

Pokud váš partner během vyjednávání začal křičet anebo vás obviňovat - nepřerušujte ho, nezačínajte dokazovat svoji nevinu, ale vnímavě ho poslouchajte. Díky tomu dosáhnete hned několika cílů. Za prvé, protivník vyjádří všechny své emoce a může přistoupit k efektivní práci na řešení daného problému. Za druhé,

se vy můžete dozvědět více o důvodech možných konfliktů a předejít jejich vzniku nebo je rychle vyřešit.

8. Naslouchajte

Obvykle se dialogy nedaří nebo se protahují, protože si lidé vzájemně nenaslouchají. Když jeden hovoří, tak druhý přemýšlí o tom, co mu poví. Nedopouštějte se takové chyby. Naslouchajte oponentovi. A důležité je, abyste mu dávali najevo, že mu nasloucháte a rozumíte tomu, co vám říká. Při tom vám pomohou techniky aktivního naslouchání - když parafrázujete to, co řekl váš spolubesedník. Například:

- „Jestli jsem to dobře pochopil, tak vy si myslíte ...”,
- „Pojďme se společně podívat na to, co jste řekl. Vy říkáte, že”

9. Neútočte a hovořte o svých pocitech

Útoky na oponenta v něm vyvolají obrannou reakci a přání odpovědět vám stejným způsobem. Když ale budete hovořit o svých pocitech, tak tomu druhá strana bude zpravidla věnovat pozornost a nebude to vnímat jako agresi. Uvědomte si, že musíte oddělovat člověka od problému. Například namísto obvinění o porušení slova řekněte, že se cítíte poškozeným. A místo toho, abyste obviňovali druhou stranu z klamání nebo odpovídali kladně na provokativní otázku: “Vy mi snad nevěříte?”, řekněte, že to není otázka důvěry, ale otázka principu. Zde je také potřeba oddělovat člověka od problému.



Jak nezapomenout na to, že to hlavní jsou skutečné zájmy stran, ale ne jejich stanoviska

Často si myslíme, že pokud nejsou naše stanoviska shodná, tak je to konflikt zájmů. Ale není tomu tak.

- **Stanovisko** - to je to, jak se člověk rozhodl.
- **Zájem** - to je důvod, který přiměl člověka, aby se rozhodl právě tímto způsobem.

Zjistíte-li zájmy oponenta, tak mu můžete navrhnout takové řešení, které bude výhodné pro vás i pro něho. Pravděpodobně nebude vůbec shodné s žádným z dřívějších stanovisek. Zájmy, to jsou naše potřeby, obavy a přání, které nás motivují k činnosti. Nedržte se zbytečně zvoleného výchozího stanoviska. Pracujte se zájmy, které stojí v pozadí.

1. Ujasněte si oponentovy zájmy

Často může během vyjednávání představovat jednu stranu několik lidí. Uvědomte si, že i v případě, že všichni zastávají shodné stanovisko, mohou být jejich zájmy různé. A pravděpodobně různé budou. Je chybou si myslet, že všichni oponenti mají stejné zájmy. Každého ovlivňuje v různém stupni něco jiného - nadřazení, klienti, kolegové a také rodina. Zkuste se vžít do role oponenta a položte si otázku: „Proč zaujal právě takové stanovisko?“, „Co mu vlastně znemožňuje, aby souhlasil s mým řešením?“ Když si budete odpovídat na tyto otázky, berte v úvahu v první řadě obvyklé zájmy, jako je bezpečnost, materiální zajištění, ocenění úspě-

chu. Promyslete si, jak mohou působit tyto zájmy na vaše návrhy. Pokud můžete uspokojit něčí osobní potřeby, tak získáte nového příznivce vlastních zájmů.

2. Řekněte druhé straně vyjednávání o vašich zájmech

Podobně, jako vy potřebujete pochopit oponentovy zájmy, tak on potřebuje v podstatě, nutně pochopit vaše zájmy. Ulehčete mu tento úkol a nenechávejte ho, aby se jenom dohadoval. Otevřeně a jasně mu řekněte o tom, co chcete. Tím zvýšíte šanci, že druhá strana bude správně chápat vaše potřeby. Pochopí je, protože se je dozví. Ale to je pouze polovina. Druhá, neméně důležitá, část spočívá v tom, že on, kdyby byl na vašem místě, tak by cítil to samé. Proto nejdříve mluvte o svých zájmech a důvodech. A teprve potom navrhujte své řešení. Když to uděláte naopak, tak narazíte na odpor, a nikdo vás nebude dále poslouchat.

Když budete hovořit o svých zájmech, nezapomeňte ukázat oponentovi, že uvažujete i o jeho potřebách, považujete je za důležité a chcete mu s nimi také pomoci. Tím ještě zvýšíte svoji šanci na úspěch.



Jak hledat řešení, výhodná pro všechny strany

Pokaždé může být při vyjednávání úspěšný jen ten, kdo se naučí nalézat řešení výhodná pro všechny zúčastněné strany. Autoři knihy nabízejí několik způsobů, které vám pomohou snadno vymýšlet takové varianty.

1. Když promýšlíte různé varianty řešení, zdržte se na chvíli jejich kritiky

Kritika potlačuje představivost. Proto nejdříve promyslete co možná nejvíce možných variant řešení. Promýšlet je hlouběji a hodnotit je, budete později. Využijte přitom osobní brainstorming. Nejlépe bude, když si na to najdete čas před vyjednáváním. Tak budete mít připraveno několik návrhů, které můžete posoudit při vyjednávání a nebudete ztrácet čas a úsilí na vymýšlení variant až na místě. Vymýšlet řešení můžete také tak, že do něho zapojíte účastníky druhé strany přímo během vyjednávání. Zde však na vás čeká několik úskalí. Za prvé, můžete náhodou sdělit tajnou informaci, kterou jste chtěli využít později nebo jste ji nechtěli vůbec sdělovat. Za druhé, vaši oponenti vás nemusí správně pochopit a mohou si myslet, že už jednají o konečné verzi dohody.

S prvním úskalím si můžete poradit jenom tak, že budete mít už předem připravené varianty návrhů řešení. A s druhou si poradíte tak, že si pro každou nuanci připravíte minimálně dvě alternativní řešení.

2. Generujte více řešení

Vymýšlejte, pokud možno, více různých variant řešení, a nehledejte jediné správné. Čím více variant vymyslíte, tím větší bude vaše šance, že spolu s druhou stranou vyjednávání najdete řešení, akceptovatelné a výhodné pro všechny strany. Množství nalezených řešení vytvoří zásobu myšlenek, z nichž potom pomocí analýzy budete hledat konečnou podobu dohody. Autoři knihy doporučují dva způsoby zvětšení množství nápadů.

A. Kruhový diagram

Kruhový diagram umožňuje rozšíření počtu možností tím, že se budete střídavě zabývat specifickým a obecným.

Vytváření možností je spojeno se čtyřmi typy uvažování:

1. Typ = **Uvažování o jednotlivém problému** - o reálné situaci, která vám nevyhovuje (například o špinavé řece protékající krajem, v němž žijete).
2. Typ = **Deskriptivní analýza** - existující situaci zkoumáte pomocí obecných pojmů. Jednotlivé problémy zařadíte do kategorií a předběžně určíte jejich příčiny. (Voda v řece může obsahovat chemické látky nebo trpět nedostatkem kyslíku. Vínou na tom mohou mít různé průmyslové podniky).
3. Typ = **Posuzování toho, co by se možná mělo udělat.** Na základě provedené diagnózy hledáte teoretická řešení, jako je omezení chemických odpadů vypouštěných do řeky, omezení odběrů vody nebo přivedení čisté vody z jiné řeky.
4. Typ = **Hledání specifických a realizovatelných návrhů pro konkrétní akci.**

Tyto čtyři kroky ilustruje kruhový diagram, který poskytuje návod, jak je používat v určitém pořadí. Pokud všechny kroky provedete správně a dospějete k určité specifické aktivitě, kterou přijmete, můžete se vypořádat se svým původním problémem.

Kruhový diagram



B. Analýza problému z úhlu pohledu specialistů z různých oblastí

Při promýšlení problému si položte otázku, jak by to řešil například právník, psycholog, rozhodčí a podobně. Představte si sebe na místě různých, nejen zainteresovaných, stran.

Pokud se vyjednávání o podstatě problému dostalo do slepé uličky, přejděte na posuzování méně důležitých otázek - například o termínech, o procesu rozhodování atd. Naleznete cokoliv, na čem se můžete shodnout. Tento přístup vám pomůže rozšířit množství řešení díky novým nápadům a pohnout se z mrtvého bodu. Existuje ještě jeden způsob, jak rozhýbat vyjednávání, které se ocitlo ve slepé uličce: zformulujte a zaznamenejte všechny rozpory a začněte vyjednávat o jejich postupném odstraňování.

A co dělat v případech, kdy je protivník velmi silný nebo si agresivně obhájí svoje stanovisko? Také v tomto případě můžeme získat pro sebe výhodu. Představte si, že jste se na ničem nedohodli. A promyslete si nejlepší možnou variantu pro vás. Například jste se nebyli schopni dohodnout na ceně za pronájem místností, a v důsledku toho jste si pronajali kanceláře u jiných pronajímatelů. A nyní srovnávejte všechny návrhy vašeho oponenta s touto nejlepší alternativou, kterou jste vymysleli. Tak můžete zjistit, co je pro vás výhodnější.

Připravte si před vyjednáváním, pokud možno, více variant řešení. Potom se budete cítit jistěji a nemohou vás zahnat do kouta nebo překvapit.

3. Myslete na vzájemnou výhodnost

Při vyjednávání usilujte o vzájemně výhodné dohody. Když se bude váš protivník cítit podvedeným nebo poraženým, pak neprohraje jenom on, ale i vy, protože ztratíte partnera nebo klienta. Určitě budete souhlasit s tím, že majitel obchodu, který podvede zákazníka, ztratí hodně - ztratí dobrou pověst a zákazník se už k

němu nevrátí. Vůbec se to prodejci nevyplatí. Abyste našli vzájemně výhodné řešení, musíte si vzájemně ujasnit své zájmy, ale také různě kombinovat rozdíly v zájmech. Můžete to dělat následujícími způsoby:

A. Hledat společné zájmy

Společné zájmy nejsou vždy, ale existují. Musíte je samozřejmě hledat. Otevře vám to nové možnosti. Zde jsou typické příklady společných zájmů: zachování dobrých vztahů; nechcete mít ztráty nebo větší výdaje, pokud by vyjednávání skončilo ve slepé uličce; snaha dodržovat určitý princip - např. spravedlivou cenu. Najdete-li společný zájem, seznamte s ním i vaše oponenty a zformulujte ho jako společný cíl vyjednávání. Je možné, že abyste mohli využít možnosti, které se vám otevřou díky společným zájmům, tak budete muset od něčeho ustoupit. Buďte na to připraveni.

B. Hledat průniky různých zájmů

Stejná věc může být pro vás hodnotná a pro vašeho oponenta zcela bezvýznamná. Například pro vás mohou být důležité termíny, ale už ne tak důležitá je cena. Pro toho druhého to může být naopak. Využívejte podobné rozdíly pro hledání vzájemně výhodných řešení. Jakékoliv ujednání může být postaveno na takových rozdílech. Například vy chcete prodat akcie, protože podle vašeho názoru klesá jejich cena, ale druhý člověk si myslí, že je potřeba je rychle skupovat, protože jejich cena brzy poroste. Transakce bude výhodná pro obě strany. Hledejte podobné kombinace ve všem: v termínech, ceně, prognózách, rizicích atd. Nalezněte v předmětu vyjednávání to, co nemá pro vás význam, ale pro druhou stranu to může být důležité. A naopak - ujasněte si, co je cenné pro vás a nemá principiální význam pro druhou stranu.

C. Rozpracovat několik alternativních variant

Někdy nemůžete vědět, co je právě nejcennější a nejdůležitější pro oponenta. Proto si připravte a předložte několik alternativ, které jsou pro vás výhodné, ale jsou pro vás různě důležité. Následně se zeptejte partnera při vyjednávání, kterou variantu by upřednostňoval. Vzájemné hledání oboustranně výhodného řešení zvýší šanci na úspěch.

4. Navrhujte řešení spravedlivá z úhlu pohledu oponenta

Pokud chcete být při vyjednávání úspěšní, nepředkládejte oponentovi takové varianty řešení, které budou pro něj těžko přijatelné. Snažte se tento proces druhé straně ulehčit. Jak to udělat? Ať vaše řešení vypadají pro druhou stranu jako spravedlivá. Studujte, co dělal váš oponent v podobných situacích, a jaká přijímal řešení. Využívejte tato svá zjištění. Hledejte precedenty.



Jak vycházet z objektivních kritérií

Nehledě na to, že vyjednávací strany mají vždy určité styčné body, představuje vyjednávání také konflikt zájmů. Nájemník chce platit za pronájem méně, ale pronajímatel by chtěl získat více. Vy byste chtěli získat zálohu na zboží, ale zákazník by chtěl poskytnutí úvěru na tři měsíce.

Je očividné, že tyto protiklady nemůžeme ignorovat. Když budete hájit pouze své stanovisko, tak se nemůžete domluvit. V takové situaci vám pomohou objektivní kritéria. Hledejte je. Například společná zkušenost, precedenty, různé normy. Pro lidi bývá těžké, aby jeden ustoupil druhému. Když se budete bavit o objektivních a všeobecně uznávaných pravidlech, pak se domluvíte snadněji.

Autoři navrhují dva způsoby, jak “přimět” oponenta, aby přešel od obhajoby svého stanoviska k hledání objektivních kritérií nebo posouzení problému na základě takových kritérií.

1. Udělejte si seznam možných kritérií

Když se budete připravovat na vyjednávání, najděte si sami několik pravidel, která můžete využívat jako základ pro dosažení dohody. Například se podívejte, jaká je tržní hodnota předmětu, o němž budete jednat, jestli existují o této otázce nějaká soudní rozhodnutí, obchodní zvyklosti atd.. Kritéria či pravidla musí být objektivní pro všechny účastníky vyjednávání. Mějte na zřeteli to, že je můžete

využívat pro vyřešení základního problému, ale i pro ty druhořadé problémy, jako je například výběr procedury vyjednávání.

2. Navrhujte varianty řešení na bázi těch kritérií, které navrhl oponent

Netrvejte na tom, že jenom vy můžete volit objektivní kritéria. Ať váš oponent navrhne také svoje. Je to pro vás výhodné, protože jakýkoliv argument, postavený na kritériu, navržený druhou stranou, je pro ni více přesvědčivým. Když oponent uslyší takový argument, těžko může mít námitky.

Možná, že pro vás oba bude obtížné domluvit se na tom, čí kritérium je objektivnější. V takovém případě pozvěte arbitra (člověka, kterému oba věříte) a předem se domluvte, že se podřídíte jeho rozhodnutí. Ať vybere spravedlivější kritérium pro vaše jednání.



Závěr

Autoři knihy jsou přesvědčeni o tom, že pouze pomocí principiálního vyjednávání můžete dosáhnout opravdové spolupráce. Čas pro tvrdé nebo zdvořilé vyjednávání je už pryč. Tím, že budete používat metodiku, která je popsána v této knize, můžete dosáhnout potřebného výsledku, bez toho, že byste své oponenty poškozovali nebo je klamali. Naopak - principiální vyjednávání vám pomůže nalézt řešení výhodné pro všechny zúčastněné.

Principiální vyjednávání je založeno jenom na čtyřech pravidlech. Pojdme je ještě jednou zopakovat:

Pravidlo 1. Bojujte se společným problémem, ale ne s oponentem

Oddělte lidi od problému: Lidé, kteří vyjednávají, by si měli uvědomovat, že jejich úlohou je zvítězit nad projednávaným problémem ale nikoliv nad člověkem, s nímž jednají. Proto přemýšlejte při vyjednávání o druhé straně jako o partnerech a spolubojovnících, s nimiž připravujete plán útoku na společného nepřítele - na problém.

Pravidlo 2. Tím hlavním jsou skutečné zájmy obou stran - nikoliv jejich pozice při vyjednávání

Je potřeba naučit se vidět za oficiálním stanoviskem druhé strany její skutečné zájmy. V honbě za vítězstvím během vyjednávání lidé často zapomínají na to, co

ve skutečnosti chtějí a zaujmají stanovisko, které neodráží jejich skutečné zájmy. V důsledku toho se stává, že i když dosáhnou obě strany kompromisu, nemají pocit spokojenosti. Vzpomeňte si, že cílem jakéhokoliv vyjednávání je uspokojení skutečných zájmů obou stran, a nikoliv umíněné obhajování svého stanoviska.

Pravidlo 3. Je nutné hledat takové řešení, které bude výhodné pro všechny

Nesmíte myslet jenom na vlastní zájmy, ale i na zájmy druhé strany. Nakonec můžete najít takové řešení, které bude výhodné pro obě strany. V takovém případě se dohodnete rychleji a dohoda bude mnohem úspěšnější.

Pravidlo 4. Rozhodujte se na základě objektivních kritérií

V případě konfliktu zájmů trvejte na využívání objektivních kritérií, například na tržní ceně, znění určitého paragrafu zákona, celních předpisů a podobně. Takto budou vypadat vaše důvody spravedlivěji a důležitěji.

Jak byste mohli použít nové myšlenky ve svém životě a v práci?