

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 strategii 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 nejpádňější 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 |
| Vyhňte 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 protičím? 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 vynesete 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.