

8 | Co když hrají nečistou hru?

(Jak jednat s nekompromisním soupeřem)

Principiální vyjednávání funguje vždy dobře. Co však dělat, rozhodne-li se druhá strana, že vás oklame nebo vyvede z rovnováhy? Co když začne stupňovat své požadavky právě ve chvíli, kdy jste přesvědčeni, že je dohoda na dosah ruky?

Existuje mnoho taktik a triků, z nichž je možné při vyjednávání těžit a které mohou být použity proti vám. Všichni nějaké známe. Jsou odstupňovány v rozmezí od lži, nadávek a urážek až po různé formy psychologického nátlaku. Mohou být nelegální, neetické nebo pouze nepříjemné. Jejich cílem je pomoci tomu, kdo jich užívá, dosáhnout zcela konkrétního zisku. Takové taktiky lze označit jako *nečistou hru*.

Většina lidí při zjištění, že se s nimi hraje nečistá hra, reaguje dvěma způsoby. První, standardní reakcí je vzít celou situaci na vědomí a u toho zůstat. Vznikne tak ovšem nepříjemná riskantní situace – druhé straně můžete svým váháním dávat za pravdu, nebo se můžete rozlobit a rozhodnout se, že s nimi již nebudete nikdy v budoucnu jednat. Pro tuto chvíli budete věřit, že věci dopadnou co nejlépe a budete mlčet. Většina lidí jedná právě takto. Věří, že když ustoupí, druhá strana se uspokojí a nebude požadovat víc. Někdy to skutečně funguje, častěji však nikoli. Stačí připomenout taktiku britského premiéra Nevilla Chamberlaina při jednání s Hitlerem v roce 1938. Poté, co se Chamberlain domníval, že dosáhl dohody, Hitler své požadavky vystupňoval. V přesvědčení, že válce zabrání, Chamberlain v Mnichově souhlasil. Rok nato druhá světová válka přesto vypukla. Druhou běžnou formou reakce je odpovědět stejnou mincí. Jestliže druhá strana začne mimořádně vysoko, vy začnete extrémně nízko; jestliže klame, klamete také; používá-li výhrůžky, oplatíte jí to. Pokud se „uzavře“ ve svém postoji, uděláte totéž ještě pevněji. Nakonec některá ze stran buď přece jenom ustoupí, nebo, a to je mnohem častější, skončí takové jednání neúspěchem.

Takovéto triky a taktiky jsou nelegitimní, protože neumožňují reciproční jednání. Kalkulují totiž s tím, že jich používá pouze jedna strana; u druhé strany buď předpokládá, že tuto taktiku nezná, nebo se očekává, že ji bude vědomě tolerovat. Už dříve jsme ukázali, že účinným protitahem k jednostrannému návrhu je zabývat se legitimitou principu, na němž je návrh postaven. Nečisté vyjednávací taktiky jsou ve skutečnosti jednostranné návrhy týkající se vyjednávacího postupu, který mají strany v úmyslu při jednání užívat. Abyste jim mohli čelit, musíte použít principiální vyjednávání i pro vyjednávání o procesu vyjednávání.

Jak vyjednávat o pravidlech hry?

V případě, že se zdá opodstatněné předpokládat, že druhá strana použije při vyjednávání taktiku založenou na tricích, existují tři kroky umožňující vypořádat se při vyjednávání o pravidlech hry s touto situací: rozpoznat příslušnou taktiku, explicitně ji vyjádřit a zpochybnit její legitimitu a vhodnost – zkrátka jednat o ní.

Abyste s určitou situací mohli něco dělat, musíte vědět, co se děje. Naučte se poznat jednotlivé taktické manévry indikující triky, které vás mají dostat do nevýhodného postavení, a ty, které „uzavírají“ druhou stranu v jejím postoji. Často právě odhalení taktiky je tím, co ji neutralizuje. Zjistíte-li např., že druhá strana na vás osobně útočí ve snaze oslabit vaše stanovisko, můžete jí podobné úsilí značně znechutit, popř. překazit.

Když odhalíte soupeřovu taktiku, nenechávejte si svůj poznatek pro sebe. „Podívej, Joe, možná že se mýlím, ale mám pocit, že ty a Ted hrajete hru na ‚dobrého a zlého muže‘. Pokud potřebujete pauzu a dát si do pořádku vaše záležitosti, stačí říci.“ Tím, že se začnete bavit o postupu, stává se celá taktika nejen méně účinná, ale můžete docílit i to, že se druhá strana začne obávat, že zcela ztratí vaše sympatie. Pouhý dotaz týkající se taktiky může být dostatečný k tomu, aby druhá strana od aplikace podobného postupu upustila.

Avšak největší význam explicitní diskuse o taktice vyjednávání spočívá v příležitosti začít jednat o pravidlech hry. A to je třetí krok. Toto vyjednávání se sice soustředí na proces místo na podstatu, ale cíl zůstává stejný: efektivně a přátelsky dosáhnout rozumné dohody (tentokrát o procesu jednání). Nemělo by nás překvapit, že metoda zůstává stejná.

Oddělte lidi od problému. Neútočte osobně na někoho proto, že vůči vám použil taktiku, kterou pokládáte za nelegitimní. Dostane-li se dotyčný do defenzívy, bude pro něj obtížnější vzdát se této taktiky; může v něm rovněž zůstat pocit hněvu, který v něm bude hlodat a projevit se v jiných souvislostech. Musíte zpochybnit taktiku, ne jeho osobní integritu. Než prohlásit: „Úmyslně jste mě posadil tak, aby mi slunce svítilo do očí,“ je lepší se soustředit na problém. Lze např. říci: „To slunce mi hrozně vadí. Jestliže se brzy nedohodneme, budu muset odejít, abych si odpočinul. Můžeme nějak upravit program?“ Vždy je snazší změnit postup vyjednávání než ty, s nimiž vyjednávání vedeme. Nenechte se odvést od vyjednávání tím, že se budete snažit dát jim za vyučenou.

Soustřeďte se na zájmy, ne na postoje. „Proč jste v tisku zaujal tak extrémní postoj? Snažíte se ochránit před kritikou? Nebo se svůj postoj obáváte změnit? Máme zájem na tom, abychom používali tuto taktiku?“

Hledejte oboustranně výhodné alternativy. Navrhňte jiné alternativní postupy. „A co kdybychom se dohodli na tom, že neposkytneme tisku žádné oficiální prohlášení, dokud nedosáhneme dohody nebo nezakončíme rozhovory?“

Trvejte na používání objektivních kritérií. Buďte nekompromisní, pokud jde o zásady. „Je nějaký důvod k tomu, abych seděl na stoličce zády k otevřeným dveřím?“ Trvejte na zásadě reciprocitu. „Předpokládám, že zítra na ní budete sedět vy.“ Určitou zásadu, která stojí v pozadí dané taktiky, formulujte jako „pravidlo“ hry. „Budeme se každý den střídat ve vaření kávy?“

Jako poslední nabídněte svou nejlepší alternativu k dojednávané dohodě (BATNU) a odejděte. „Mám dojem, že nemáte zájem na dosažení dohody takovou cestou, o níž jsem si myslel, že povede k uspokojivému výsledku. Mýlím-li se, tady je mé telefonní číslo. Jsem vám kdykoli k dispozici. Do té doby budeme počítat se soudním řešením.“ Když dáte najevo, že jste rozhodnutí odejít z příčin zcela legitimních, např. pokud vás druhá strana úmyslně klamala o faktech nebo o svém oprávnění jednat a pokud má druhá strana současně výrazný zájem na dohodě, je pravděpodobné, že vás zavolají zpět.

Některé běžné triky a taktiky

Triky a s nimi spojené taktické postupy lze rozdělit do tří kategorií: úmyslný podvod, psychologická válka, pozíční nátlak. Měli byste být připraveni vypořádat se se všemi. V další části této kapitoly vás seznámíme s několika běžnými příklady jednotlivých typů; pro každý z nich je uveden i způsob jak takovému jednání čelit.

Úmyslný podvod

Snad nejběžnějším druhem nečisté hry je zkreslování faktů, oprávnění nebo úmyslů.

Falešná fakta. Nejstarší formou triků při vyjednávání jsou vědomá falešná prohlášení: „S tímto autem najela staříčká paní z Pasadeny, která nikdy nejezdila větší rychlostí než 35 mil za hodinu, pouze 5000 mil.“ Nebezpečí, že podlehnete falešným výrokům, je velké. Co proti tomu můžete dělat?

Oddělte lidi od problému. Dokud nemáte dobrý důvod někomu důvěřovat, nedělejte to. To neznamená, že ho označíte za lháře; jde spíše o to, nespojovat vyjednávání s otázkou důvěry nebo nedůvěry. Nedopusťte, aby vaše pochybnosti bylo možné pokládat za osobní útok. Žádný prodávající vám neprodá hodinky ani auto na základě vašeho prohlášení, že máte peníze v bance. Stejně jako si prodávající ověří vaši solventnost („protože existuje příliš mnoho lidí, na něž není spolehnutí“), i vy můžete udělat totéž, pokud jde o prohlášení druhé strany. Praxe prověřit si faktografická tvrzení zužuje prostor pro podvody a snižuje riziko, že vás druhá strana podvede.

Nejasná oprávnění. Druhá strana se vám může snažit dát najevo, že požívá ohledně jednání stejnou autoritu jako vy, i když to nebude pravda. Poté, co vás různým nátlakem dostane do situace, v níž uvěříte, že dohoda je prakticky na spadnutí, prohlásí, že znění smlouvy musí předložit někomu jinému ke schválení. Smyslem této techniky je získat „tah navíc“.

Dostat se do podobné situace je velmi nepříjemné. Pokud jste to pouze

vy, kdo má oprávnění dělat ústupky, budete to zase jen a jen vy, kdo je dělat bude.

Nepředpokládejte, že druhá strana má veškerou pravomoc k jednání jen proto, že se v dané chvíli jednání účastní. Pojišťovací agent, právník nebo prodavač vám mohou dát najevo, že jejich flexibilita při jednání je adekvátní vaší. Později můžete zjistit, že to, o čem jste se domnívali, že je již výsledná dohoda, pokládá druhá strana za pouhý základ dalšího jednání.

Dříve, než začnete navrhovat kompromisy, ověřte si skutečné pravomoci druhé strany. Zeptat se: „Jaké jsou vaše pravomoci v tomto jednání?“ je zcela legitimní. Jestliže je odpověď nejasná, můžete žádat o rozhovor někoho, kdo má reálné pravomoci, nebo dát najevo, že i vy si vyhrazujete právo znovu se zabývat libovolným bodem jednání.

Jestliže druhá strana zničehonic prohlásí, že to, co jste pokládali za dohodu, považuje za základ dalšího jednání, trvejte na stejném právu. „Souhlasím. Budeme tuto verzi pokládat za společný koncept, který nikoho k ničemu nezavazuje. Předložte ho svému vedoucímu a já si jej rovněž promyslím a uvidím, zda zítra budu mít nějaké další návrhy.“ Stejně tak můžete prohlásit: „Jestliže váš vedoucí zítra smlouvu v tomto znění potvrdí, potvrdím ji také. Jinak má každý z nás právo navrhnout změny.“

Nejasné úmysly. Jestliže v určité otázce vzniknou pochyby o úmyslu druhé strany přizpůsobit se dohodě, je často možné do dohody zahrnout prvky, které budou v tomto směru působit.

Předpokládejme, že jste právní zástupce manželky při rozvodovém řízení. Vaše klientka nevěří, že její manžel bude pravidelně platit výživné, a to i přesto, že s ním bude souhlasit. Chce se však uchránit pravidelného docházení k soudu, aby požadovala nápravu. Co můžete v takové situaci dělat? Formulujte explicitně problém a využijte prohlášení druhé strany k tomu, aby vaše klientka dostala záruky. Můžete např. prohlásit na adresu právního zástupce druhé strany: „Moje klientka se obává, že výživné nebude dostávat pravidelně. Co byste říkal tomu, aby místo měsíčních splátek získala určitý nárok na majetek?“ Zástupce manžela může odpovědět: „Můj klient je naprosto důvěryhodná osoba. Můžeme vám dát písemné záruky, že bude výživné platit pravidelně.“ Vaše odpověď pak může znít: „To není záležitost důvěry. Jste si jist, že váš klient bude platit?“

„Jistě, jsem.“

„Stoprocentně?“

„Ano, stoprocentně.“

„V tom případě vám jistě nebude vadit dohoda s podmínkou. Váš klient souhlasí s placením výživného. Vy se domníváte, že se v žádném případě nemůže stát, že by neplatil. Stanovíme tedy, že jestliže z jakéhokoli, v dohodě bližší nespecifikovaného důvodu, nezaplatí výživné dvakrát po sobě, získá moje klientka podíl na majetku (samozřejmě po odečtení sumy, kterou váš klient na výživném již zaplatil) a váš klient již nebude muset výživné dále platit.“ V této situaci může právní zástupce manžela jen velmi těžko cokoli namítat.

Neúplné sdělení všech skutečností není totéž co podvod. Úmyslně podvádět, pokud jde o fakta nebo úmysly, je něco zcela jiného než nesdělít v plném rozsahu, o čem momentálně uvažujete. Vyjednávání vedené v dobré vůli neznamená sdělit absolutně všechno. Zřejmě nejlepší odpověď na otázku: „Kolik byste byl ochoten zaplatit, kdybyste zaplatit musel?“, by mohla znít v tomto duchu: „Nevyhrocujte tento problém způsobem, který by nás odvedl od podstaty věci. Domníváte-li se, že dohoda je nemožná a že pouze ztrácíme čas, můžeme se obrátit na nezájatou třetí stranu, aby nám řekla, zda je možné se dohodnout.“ Přesto, že nesdělíte určité informace, chováte se upřímně a otevřeně.

Psychologická válka

Taktiky tohoto druhu se používají s cílem vyvolat u vás nepříjemné pocity a přimět vás k tomu, abyste se snažili jednání co nejdříve ukončit.

Stresové situace. O prostředí, v němž se uzavírají dohody, toho již bylo napsáno velmi mnoho. Měli byste citlivě posuzovat takové obyčejné a jednoduché věci, jako např. to, zda se jednání koná na vaší půdě nebo na půdě druhé strany, či na neutrálním území. V protikladu k obecně přijímané moudrosti je někdy lepší akceptovat nabídku k jednání na „cizím hřišti“. Druhou stranu to může uklidnit, může se cítit dobře a stát se vstřícnější vůči vašim návrhům. A bude-li to nutné, máte i vy větší možnost přerušit jednání a odejít. Jestliže však ponecháte na druhé straně, aby vybrala prostředí, nebuďte k tomuto faktu laxní a uvažujte o tom, co tato volba znamená a jaké důsledky může mít.

Zamyslete se nad tím, jestli nepocitujete stres; pokud ano, přemýšlejte proč. Je-li v místnosti příliš hlučno, velké horko nebo naopak chladno, nemáte-li možnost si nerušeně pohovořit se svým kolegou, vězte, že jednání může být v podobných podmínkách zorganizováno záměrně s cílem, abyste se ho snažili co nejdříve ukončit, a v případě, že to bude nutné, učinili ústupky, které by tomu napomohly.

Pokud se domníváte, že vás prostředí poškozuje, neváhejte a řekněte to. Můžete navrhnout výměnu židlí, přestávku nebo přenesení jednání do jiného místa či na jinou dobu. Co za vás nikdo neudělá, je identifikace problému, odhodlání prodiskutovat ho s druhou stranou a objektivně a principiálně vyjednat lepší podmínky pro další jednání.

Osobní útoky. K tomu, abyste se při jednání necítili dobře, může druhá strana kromě prostředí, v němž se vyjednávání odehrává, využít i verbální a neverbální prostředky komunikace. Mohou poznamenat něco o vašem oblečení či vzhledu. „Vypadáte, jako kdybyste celou noc nespali. Máte nějaké problémy v úřadě?“ Mohou znevážit vaše postavení tím, že vás nechají čekat, či přerušit jednání s tím, že mají další schůzku. Mohou vám dát najevo, že nejste dostatečně seznámeni s problémem. Mohou požadovat, abyste zopakoval to, co už jste říkal a čemu očividně nevěnovali žádnou pozornost. V neposlední řadě se vám nebudou dívat do očí (jednoduché experimenty se studenty prokázaly, že tato situace u mnoha lidí navozuje neurčité pocity neklidu, přičemž oni sami nejsou schopni přesně určit jejich příčinu). Rozpoznáte-li použitou taktiku, sníží to v každém případě její účinnost; když ji navíc otevřeně odhalíte, je pravděpodobné, že tím zamezíte jejímu opakovanému použití.

Hra na dobrého a zlého muže. Další forma psychologického nátlaku rovněž obsahuje prvky klamání; je to tzv. hra na dobrého a zlého muže. V nejlepším provedení tuto techniku nalezneme ve starých kriminálních filmech. První policista pohrozí podezřelému obviněním z několika trestných činů, nechá mu přímo do očí svítit lampu, několikrát ho sjede a nakonec si udělá přestávku a odejde. Dobrý muž vypne světlo, nabídne podezřelému cigaretu a omluví se za hrubého kolegu. Řekne, že by rád usměrnil jednání toho surovce, ale že to vyžaduje spolupráci obviněného. Výsledek? Obviněný poví vše, co ví.

Podobně může probíhat vyjednávání. Proti vám stojí dva společníci, kteří

si začnou protřečít, ba skoro se i hádat. Jeden zaujme nekompromisní postoj: „Tyto knihy stojí 8000 dolarů a neslevím ani penny.“ Jeho partner trochu pobledne a upadne do rozpaků. Nakonec vstoupí do jednání slovy: „Franku, to není přiměřené. I když nejsou příliš opotřebené, přesto jsou už dva roky staré.“ Pak se na vás obrátí s otázkou: „Byl byste ochoten za ně dát 7600 dolarů?“ Sleva není příliš velká, ale vypadá téměř jako vítězství.

Hra na dobrého a zlého muže je forma psychologické manipulace. Jestliže ji odhalíte, neměli byste se do ní nechat vtáhnout. Když dobrý muž učiní svůj návrh, položte mu otázku ve stejném duchu, v jakém k vám promlouval zlý muž: „Oceňuji, že se snažíte být vstřícný, ale přesto bych rád věděl, proč se domníváte, že právě tato cena je adekvátní. Z čeho vycházíte? Klidně budu souhlasit s 8000 dolary, pokud mne přesvědčíte, že je to nejspravedlivější cena.“

Výhrůžky. Vyhrožování je jednou z nejčastěji používaných taktik při vyjednávání. Pohrozit je snadné – mnohem snadnější než učinit nabídku. Vše, co k tomu potřebujete, je několik slov a jestliže zapůsobí, nemusíte hrozbu nikdy splnit. Takovýto postup však může vyvolat stejnou reakci u druhé strany; jeho eskalace může nejen narušit vyjednávání, ale i rozložit vzájemné vztahy.

Výhrůžky jsou nátlak. Jeho výsledkem je často opak toho, co se jeho použitím sledovalo; nátlak vyvolá jiné formy tlaku. Místo aby druhé straně usnadnil rozhodování, činí ho mnohem obtížnější. Odborový svaz, komise, obchodní společnost nebo vláda se mohou jako důsledek reakce na vnější tlak více uzavřít jednání. Umírnění i radikálové se spojí, aby společně čelili tomu, co pokládají za nelegitimní prostředek donucení. Otázka pak již nezní: „Měli bychom učinit toto rozhodnutí?“, ale „Máme se vzdát před vnějším tlakem?“

Dobří vyjednaváči se zřídka kdy uchylují k výhrůžkám; nepotřebují je. Existují totiž jiné způsoby jak sdělit stejný obsah. Zdá-li se vhodné naznačit důsledky, které plynou z jednání druhé strany, raději nabídněte ty, které jsou nezávislé na vaší vůli, než ty, které byste mohli sami uvést v život. Varování je mnohem legitimnější než hrozba a není napadnutelné protihrozbou druhé strany: „Kdyby se nám nepodařilo dosáhnout dohody, je podle mne velmi pravděpodobné, že sdělovací prostředky budou trvat na publikování všech nepříjemných souvislostí. Vzhledem k zájmu veřejnosti nevidím možnost, jak bychom mohli legitimně utajit některé informace. Co si o tom myslíte vy?“