

KROK 4 Usnadněte oponentovi souhlasit

Vytvořte mu ústupovou cestu

VYTVOŘTE OPONENTOVI ÚSTUPOVOU CESTU,
PO NÍŽ BY SE MOHL VYDAT.

SUN TZU

když se vám podařilo oponenta odzbrojit a vtáhnout ho do vyjednávání zaměřeného na řešení problému, stále zbývá dovést ho k formulování a přijetí konkrétní dohody. Ještě nejste u cíle a úspěch vám stále ještě může uniknout.

Klasickým příkladem je jednání, které mohlo vyústit v největší fúzi v oblasti sdělovacích prostředků. Každý příběh má dvě strany; podívejme se, jak celý proces popisuje prezident Gannettu Al Neuharth. V roce 1985 CBS čelila pokusu tiskového magnáta Teda Turnera o nepřátelské převzetí. Neuharth se o CBS již delší dobu zajímal a s jejím prezidentem Tomem Wymanem si postupně vytvořil srdečný a upřímný vztah. Neuharth se sešel s Wymanem, aby prodiskutovali možnosti fúze, která by CBS umožnila odolat tlaku Teda Turnera. Během několika setkání se dohodli na většině základních podmínek; Neuharth se měl vzhledem ke svému věku a větším zkušenostem stát předsedou správní rady a generálním ředitelem, zatímco Wyman měl převzít funkci prezidenta a odpovídat za vnitřní chod firmy. Neuharth také navrhl, aby se nová společnost jmenovala Universal Media; pod tímto označením měla být na tiskové konferenci představena sdělovacím prostředkům.

Vedoucí pracovníci obou společností začali pracovat na potřebných dokumentech. Následující kolaps jednání popisuje Neuharth ve svých pamětech takto:

Kolem dlouhého obdélníkového stolu seděl tucet bankéřů, právníků a vrcholových manažerů. Tom a já jsme seděli vedle sebe. Neuvěřitelně mne rozčilovalo, že po téměř třech dnech jednání tihle lidé nedokáží nebo nechtějí udělat to, na čem jsme se s Tomem dohodli. Neměl jsem chuť dál ztrácet čas společenskými frázemi.

„Tom i já jsme dospěli k názoru, že neuškodí, když se společně dohodneme a ukážeme vám, jak taková dohoda může vypadat. Je to úplně jednoduché! Tom a já jsme se dohodli na struktuře řídicích orgánů nové společnosti – sedm ředitelů z CBS, sedm z Gannettu a jeden, kterého společně zvolí obě strany. Já budu generální ředitel a předseda správní rady, Tom převezme funkci prezidenta a bude odpovídat za vysílání.“

Když jsem skončil, zástupci CBS vypadali poněkud překvapeně a zmateně. Naši lidé přikyvovali a usmívali se.

„Nemusíte se o ničem přít, diskutovat ani přemýšlet. Všechno jsme dohodli.“

Wyman vypadal, že se necítí ve své kůži. Napřímil se v křesle a poněkud váhavě řekl: „Ano, je to tak.“

Okamžitě jsem poznal, že jsem to přehnal. Šel jsem na věc příliš přímo a silově. Wymanovi lidé se pro ně nové věci dověděli ode mne místo od něj... Měl jsem nechat Toma říci jim všechno o podmínkách dohody, protože od něj by je snadněji přijali. Uspokojil jsem potřeby svého ega, ale na úkor Toma.

O dva dny později Wyman odvolal již dohodnuté podmínky. Nesouhlasil se změnou názvu a vyčetl mi, že jsem o fúzi jednal také s Time, Inc.

Když jsem zavěsil telefon, řekl jsem svým spolupracovníkům: „Končíme. Prohráli jsme. A on taky.“

Překážky bránící dohodě

Když jste prozkoumali zájmy obou stran i možnosti dohodnout se, jste připraveni jednat. Může se ale stát, že na váš návrh začít vyjednávat zareaguje váš oponent zdrženlivě a začne se vykrucovat. Jeho odpor se může projevat různě: tváří se, že ho vaše návrhy příliš nezaujaly, pronáší vágní prohlášení, pokouší se dohodu zahrát do autu nebo rovnou řekne ne. V případě CBS a Gannettu se odpor představitelů CBS proti fúzi promítl do kolapsu vyjednávání.

Odpor oponenta často přičítáme jeho osobnosti a vlastnostem. V pozadí slepé uličky, do níž jsme se dostali, jsou ale velmi často důvody, které bychom neměli přehlížet. Uvedu čtyři nejčastější:

Navrhované řešení není nápad vašeho oponenta. Oponent může váš návrh odmítnout jenom proto, že jste s ním přišli vy. Neuharth neumožnil Wymanovi podílet se na hledání jména nové společnosti a na prezentaci podmínek fúze přítomným vedoucím pracovníkům CBS.

Neuspokojené zájmy. Může se stát, že přehlédnete některý ze zájmů, které jsou pro vašeho oponenta podstatné. Představitelé CBS nedostali možnost navrhnout pro novou společnost název.

Strach ze ztráty tváře. Nikdo nechce před svými společníky vypadat hloupě. Neuharth za jeden z hlavních důvodů neúspěchu jednání o fúzi CBS/Gannett považoval to, že kvůli němu Wyman v očích zástupců CBS ztratil tvář.

Příliš mnoho, příliš rychle. Oponent může váš návrh odmítnout i proto, že navrhovaná dohoda ho doslova „převálcuje“. Rozhodnutí, která má učinit, mu mohou připadat natolik významná a čas na rozhodnutí tak krátký, že raději řekne ne a dohodu odmítne.

Pro vašeho oponenta může mezi jeho postojem a vaším návrhem ležet propast naplněná neuspokojením, nejistotou a obavami. Jak ho přesvědčit, aby se přes ni vydal?

Vytvořte oponentovi ústupovou cestu

Odpor oponenta vás může natolik frustrovat, že budete v pokušení ho trochu postrčit – přemlouvav ho a naléhat na něj. Přesně to udělal Neuharth, když se vyjednávání mezi CBS a Gannettem nemohlo pohnout z místa.

Nátlakem ale souhlasu nedosáhnete, spíše naopak. Neměli byste podceňovat fakt, že návrh, o kterém jednáte, není jeho, ale váš. Tlačíte-li na svého oponenta, aby přijal váš návrh, nedáváte mu možnost uspokojit zájmy, které váš návrh pomíjí. Situaci mu stěžujete navíc i tím, že přijmout váš návrh znamená vyvolat dojem, že ustoupil vašemu nátlaku. Případná dohoda se tak stává ještě obtížnější.

Váš oponent bude proto reagovat nejspíše tím, že jeho odpor ještě vzroste. Tlak z vaší strany pro něj může být i vítanou záminkou vyhnout se obtížnému nebo nepříjemnému rozhodnutí. Tím, že se snažil jednání urychlit, Neuharth ještě zvětšil propast, která Wymana dělila od uzavření dohody.

Místo toho, abyste oponenta tlačili k dohodě, musíte udělat pravý opak. Musíte ho *nasměřovat* tam, kam potřebujete. Vaším úkolem je *postavit most* přes propast (mezi ním a dohodou, o kterou usilujete), most, který mu umožní opustit jeho postoj. Jinak řečeno, musíte vytvořit svému oponentovi ústupovou cestu. Aby to bylo možné, musíte opuštění původního postoje zasadit do nového kontextu a interpretovat jako směřování k lepšímu řešení.

Jako příklad nám může posloužit mladý Steven Spielberg a jeho jednání v případě mladíka tyranizujícího své okolí.

Když mi bylo třináct, jeden kluk z okolí mě sice neubližoval, ale neustále mi vyhrožoval. Mohl mne kdykoli ztlouct, držet mi hlavu pod vodou v pouličním pítku, povalit mne na zem při hodině tělocviku...

Bál jsem se ho. Byla to moje noční můra. Jednou jsem si proto řekl, že když ho nemohu přemoci silou, pokusím se ho získat na svoji stranu. Když jsem ho potkal, řekl jsem mu, že bych chtěl natočit film o boji s nacisty a že bych chtěl, aby v něm hrál válečného hrdinu. Nejdřív se mi vysmál, ale potom souhlasil. Bylo mu 14 a vypadal jako John Wayne. Udělal jsem z něj ve filmu velitele čety, s přilbou, v uniformě a s plnou polní. Když jsme film dokončili, byl z něj můj nejlepší přítel.

Mladý Spielberg odhalil tajemství ústupové cesty. Uvědomil si, že dotyčný mladík se potřebuje cítit důležitý. Tím, že mu nabídl jinou možnost, jak si získat respekt, úspěšně „vyjednal příměří“ a nakonec z něj udělal svého přítele.

Vytvořit ústupovou cestu není snadné. Při obtížném a napjatém vyjednávání je nejvhodnější přizvat mediátora, který vám pomůže překonat to, co vás odděluje. Někdy to ovšem není možné nebo vhodné. V takovém případě jste to vy, kdo musí *zprostředkovat svou vlastní dohodu*.

Každý člověk zcela přirozeně začíná vyjednávání od vlastních problémů. Vy ale musíte vyjít z problémů svého oponenta, protože jedině tak ho můžete dovést ke konečné dohodě. Výstižnou ilustraci tohoto postupu nalezneme

v jednom francouzském románu, kde jedna z postav, diplomat, říká: „Obrátil jsem se k druhému muži, jehož situaci jsem dobře znal. Jeho životní osudy formovaly i moji osobnost. Když jsem žil tam, kde on, začal jsem poznávat šťastné i nešťastné stránky jeho života. Nešlo mi o to, vnucovat mu své názory, jako spíš přesvědčit ho, aby přijal to, co jsem pro něj považoval za nejlepší – a co bylo dobré i pro mě.“

Vytvořit oponentovi ústupovou cestu znamená usnadnit mu překonat čtyři překážky bránící uzavření dohody. V praxi to znamená aktivně ho zapojit do hledání alternativních řešení a docílit tak, že přijaté řešení nebude výlučně vašim, ale současně i jeho nápadem; uspokojit jeho neuspokojené zájmy; pomoci mu neztratit tvář; učinit vyjednávání co nejsnazší.

Zapojte oponenta

Jednou z nejčastějších chyb při vyjednávání je přijít s tím, že jste našli správné řešení. Úředníci odpovědní za rozvoj města předloží projekt nové skládky odpadů, aniž by do jeho přípravy jakkoli zapojili obyvatele dotčeného území. Ti se okamžitě zaktivizují a začnou organizovat akce proti projektu. Vedení podniku vyhlásí racionalizační a modernizační program, aniž by ho projednali se zaměstnanci. Ti ho začnou potají sabotovat. Prezidentův poradce a ministr financí se sejdou se šesti představiteli Kongresu. Výsledkem jejich jednání je řada škrťů ve federálním rozpočtu. Ostatní členové Kongresu dohodu veřejně odsoudí a při hlasování ji odmítnou. Stručně řečeno, nemá-li váš oponent možnost podílet se na formování návrhu řešení, můžete očekávat, že ho nepřijme.

Vyjednávání není jenom technika či postup umožňující nalézt řešení problému. Je to i „politika“, protože musí uspokojit zájem zúčastněných stran *společně* nalézt dohodu. Proces je v tomto případě stejně důležitý jako výsledek. To, že vyjednávání může být náročné na čas, vás může frustrovat. Nezapomínejte ale, že vyjednávání je rituál – rituál participace. Lidé se na věci začnou dívat jinak, jsou-li do nich sami vtaženi. Často začnou přihlížet k věcem, na které by jinak nebrali ohled. Myšlenky, které dříve odmítali, se pro ně stanou přijatelné. Obsahuje-li návrh dohody i *jejich* nápady, nebude to jenom váš návrh, ale i jejich.

Ptejte se a stavte na myšlenkách oponenta

Při vyjednávání máme tendenci sdělovat. Jsme vystaveni pokušení oponentovi říkat, jak vyřešit problém, proč je námi navržené řešení pro něj výhodné apod. Neuharth mimořádně citlivou otázku jména nové společnosti „vyřešil“ tím, že ho uvedl v návrhu tiskové zprávy, aniž ho předtím konzultoval s Wymanem. Není divu, že při takovémto postupu se jeho návrh nesetkal s pochopením.

Při vyjednávání bychom se měli spíše ptát než sdělovat. Nejjednodušší způsob, jak vtáhnout oponenta do vyjednávání, je ptát se ho na to, jak by on sladil zájmy obou stran. Neuharth později uznal, že dříve než přišel se svým návrhem, se měl Wymana zeptat na jeho návrhy jména nové společnosti. Nejenže by ho tak zapojil do hledání řešení tohoto problému, ale navíc by zjistil, jak důležité je pro lidi z CBS uchování jména společnosti.

Když se vám podařilo z oponenta „vytáhnout“ jeho představy, musíte je začít zužitkovávat. Neznamená to, že byste je museli přijmout tak, jak jsou. Vyberte si ty, které považujete za nejkonstruktivnější a s jejich pomocí zaměřte celý proces vyjednávání tam, kam potřebujete. Postoj svého šéfa změníte snadněji, když mu řeknete: „Vydeme-li z vaší myšlenky, co kdybychom...?“ nebo „Napadlo mne to na základě toho, co jste říkal na zasedání“ nebo „Na základě naší diskuse dnes ráno...“ Dejte svému oponentovi najevo, že váš návrh vychází nebo se pojí s některou z jeho myšlenek.

Stavět na myšlenkách oponenta neznamená, že neuplatníte nebo potlačíte své vlastní. Neděláte nic jiného, než že si vytváříte most spojující jeho a vaše představy a myšlenky. V 17. století jeden z papežů po rozhovoru s opatem, který ho navštívil, prohlásil: „Když jsem s ním začal o něčem mluvit, měl vždy stejný názor jako já. Když jsme končili, měl jsem vždy stejný názor jako on.“

Požadujte konstruktivní kritiku

Při rozvíjení svých nápadů žádejte oponenta o kritiku. Zdůrazněte, že od něj neočekáváte souhlas nebo odmítnutí, ale zpětnou vazbu. Podněcujte ho ke konstruktivní kritice tím, že mu budete klást otázky zaměřené na řešení problému: „Které vaše zájmy tato představa neuspokojuje?“, „V čem to podle vás není fér?“, „Jak by se dal tento návrh zlepšit?“ nebo

„Dalo by se to nějak změnit, aby to pro vás bylo výhodnější a já jsem si nepohoršil?“

Máte-li k dispozici oponentovy návrhy, zvažte, zda by bylo možné a vhodné vytvořit společný návrh dohody obsahující jeho i vaše myšlenky. Pokud se pro to rozhodnete, požádejte ho, aby se k němu vyslovil. Při mnohostranném vyjednávání předložte návrh všem stranám, jichž se týká, a požádejte je o jejich vlastní návrhy, připomínky a doporučení. Váš návrh podle nich upravte, a je-li to nutné, požádejte jednotlivé strany znovu o vyjádření a zapracujte do něj jejich kritické připomínky. Postupně tak vytvoříte konsensus. Celý proces trochu připomíná společné vytváření nástěnné malby – váš oponent udělá pár tahů, poté přijde řada na vás, následuje jeho a váš vedoucí. Každý, kdo se zapojí, začne o návrhu uvažovat jako o svém vlastním.

Dejte oponentovi možnost vybrat si

Jestliže přese všechno vynaložené úsilí vám oponent nechce o svých představách nic říci ani vám nechce poskytnout zpětnou vazbu, pokuste se ho do procesu vyjednávání vtáhnout tím, že mu dáte možnost volby. Pokud například neustále odkládá jednání, můžete se ho zeptat: „Hodilo by se vám sejít se v úterý v 10.00 nebo ve středu v 15.00?“ „Chtěl byste, abychom se sešli u vás v kanceláři nebo u mne?“

Pokud jednání uvázne na mrtvém bodě a váš oponent se nechce zabývat jednotlivými možnostmi, které by umožnily v něm pokračovat, předložte mu své návrhy a nechte ho, aby si z nich vybral. Jestliže se jednání ocitlo ve slepé uličce například kvůli cenám, řekněte mu: „Nesoulad mezi vámi požadovanou a mnou nabízenou cenou můžeme řešit buď tak, že přizveme znalce, *nebo* se dohodneme, že rozdíl vypořádáme jinak než v hotovosti, *nebo* mi umožníte platit ve splátkách. Co by vám vyhovovalo nejvíc?“ Rozhodnout se pro některou z vámi nabízených variant může být pro něj snazší, než vymyslet vlastní alternativní řešení.

Zvolí-li si určitou alternativu, stane se z ní jeho myšlenka. Vezměme si příklad vlastníka domu, který vyjednává se stavební firmou podmínky opravy domu. Protože se obával, že práce by mohly trvat mnohem déle, než plánoval, navrhl do smlouvy začlenit 20% penále za nedodržení dohodnutých termínů. Když dodavatel odmítl tuto podmínku akceptovat, vlastník

změnil taktiku: „Určete si *sami* termín tak, abyste měli stoprocentní jistotu, že všechno stihnete.“ Termín, který dodavatel stanovil, o tři měsíce překročil původně plánovanou dobu dokončení. Na otázku, zda v případě uvedení tohoto termínu do smlouvy souhlasí se zařazením klauzule obsahující penále za jeho nedodržení, odpověděl dodavatel kladně, protože stanovený termín představoval jeho vlastní, se všemi nepříznivými okolnostmi kalkulující odhad.

Pracovat společně s oponentem může být zdlouhavý a náročný proces, který vám však může hodně přinést. Jedno čínské přísloví říká: „Mluv ke mně a možná ti budu naslouchat. Uč mne a já si možná něco zapamatuji. Zapoj mne a já to udělám.“ Zapamatujte si ho.

Uspokojte nepovšimnuté zájmy

Dokonce i tehdy, když se vám podaří svého oponenta plně vtáhnout do vyjednávání, nemusí souhlasit s podmínkami dohody. Jeho nesouhlas je často způsoben tím, že jste přehlédli některé jeho zájmy.

Vezměme si příklad zástupce společnosti Campbell's Soups, který se od vlastníka a manažera v jedné osobě pokoušel koupit mimořádně prosperující restauraci. Společnost Campbell's chtěla začít rozvíjet řetězec takovýchto restaurací. Zástupce Campbell's zahájil jednání nabídkou, kterou považoval za férovou. Majitel restaurace ji ale odmítl. Během následujících šesti týdnů zástupce společnosti Campbell's svoji nabídku několikrát zvýšil, ale bez úspěchu. A protože majitel nepřišel s vlastním požadavkem, jednání uvázlo na mrtvém bodě a zástupce Campbell's se chystal ho ukončit. Neúspěch přičítal osobě majitele.

Předtím ale podnikl ještě jeden pokus. Rozhodl se, že se nebude zabývat svojí představou o smlouvě a místo toho se pokusí s majitelem diskutovat o tom, proč nechce svůj podnik prodat. Ten mu nakonec řekl: „Tehle podnik je moje dítě. Díky němu jsem se stal známým. Nevím, jestli ho chci prodat a stát se součástí vaší společnosti. Navíc rád dělám věci podle svých představ. Museli byste mi zaplatit opravdu hodně, abych se ho chtěl vzdát.“ Zástupce Campbell's si uvědomil, že jím nabízená smlouva, podle níž by se majitel restaurace stal zaměstnancem společnosti Campbell's, nemohla obsáhnout a uspokojit jeho intenzivní potřebu autonomie a uznání.