

VYJEDNÁVÁNÍ S RESPEKTEM

Melissa Davies



Umění
budovat
trvalá
partnerství

VYJEDNÁVÁNÍ S RESPEKTEM

Melissa Davies



Umění
budovat
trvalá
partnerství

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**.

Melissa Davies

Vyjednávání s respektem

Umění budovat trvalá partnerství

Přeloženo z německého originálu knihy Melissa Davies *The Practical Negotiation Handbook – A five-step approach to lasting partnerships*, vydaného nakladatelstvím Kogan Page Limited, v Londýně, Velká Británie, a v New Yorku, USA, 2021.
This translation of The Practical Negotiation Handbook is published by arrangement with Kogan Page.

© Melissa Davies, 2021

All rights reserved

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 8788. publikaci

Překlad Natálie Vraiová
Odpovědná redaktorka Eva Lee
Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková
Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner
Počet stran 240
První české vydání, Praha 2023
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2023

ISBN 978-80-271-6819-4 (ePub)

ISBN 978-80-271-6818-7 (pdf)

ISBN 978-80-271-3568-4 (print)

Poznámka nakladatele

Vynaložili jsme veškeré možné úsilí, abychom zajistili, že informace obsažené v této knize jsou v době odevzdání do tisku pravdivé, a vydavatelé ani autoři nepřebírají zodpovědnost za případné chyby nebo opomenutí, ať už byly způsobeny jakoukoli příčinou. Editor, nakladatel ani autor nenesou žádnou odpovědnost za ztráty nebo škody způsobené osobám, které jednají nebo se zdrží jednání v důsledku materiálů obsažených v této publikaci.

Obsah

O autorce	10
Řekli o knize	11
Předmluva: Proč vznikla tato kniha	15
Poděkování	19

ČÁST PRVNÍ Způsob myšlení, proces a předpoklady

1. Úvod a způsob myšlení	23
Práce s druhou stranou	24
Strategie pro řešení protichůdných zájmů	24
<i>Přesvědčování</i>	25
<i>Postavení před hotovou věc</i>	26
<i>Vyhrožování</i>	27
<i>Kupování souhlasu</i>	27
<i>Manipulace</i>	27
<i>Smlouvání a kompromisy</i>	28
<i>Použití arbitra</i>	28
<i>Předkládání alternativ</i>	29
<i>Rezignace</i>	30
Vyjednávání	31
Shrnutí první kapitoly	33
Poznámky	34
2. Proces v pěti krocích	35
Pět kroků a jejich zaměření	35
<i>Na co se zaměřit?</i>	36
<i>Během analýzy cíle: zaměření na sebe ve vlastním nitru</i>	37
<i>Během setkání: soustředte se na protistranu</i>	37
<i>Během nabídky: znovu se zaměřte na sebe, nyní ale z pohledu protistrany</i>	38
Vyhněte se neuváženým reakcím	38
Vyjednávání je opakující se proces	40
Shrnutí druhé kapitoly	42
Poznámky	42
3. Předpoklady a umístění vašeho cíle (spojovací nástroj)	43
Předpoklady	43
Důležitost přípravy a jasného stanovení cíle	46

Odpovědi na otázky „co“ a „proč“ – definování cíle pomocí spojovacího nástroje	47
<i>Jak se spojovací nástroj používá</i>	47
Pár slov o motivaci	49
Výchozí bod – váš cíl	52
Vůle a příprava	56
Shrnutí třetí kapitoly	57
Poznámky	58

ČÁST DRUHÁ Příprava

4. První krok: kontextová analýza	61
Kontextová analýza	62
<i>Kontext</i>	62
<i>Načasování a plánování</i>	63
<i>Partner, komunikační styl a kulturní rozdíly</i>	64
<i>Místo, přístupnost a logistika</i>	65
<i>Vyjednávací tým</i>	66
<i>Informace</i>	67
Multikulturní vyjednávání	69
<i>Pár slov k humoru</i>	72
<i>Pracovní list ke kontextové analýze</i>	73
Shrnutí čtvrté kapitoly	74
Poznámky	74
5. Druhý krok: analýza cíle	77
Tři časté chyby	78
<i>Nedostatečná příprava</i>	78
<i>Rychlé reakce</i>	78
<i>Snaha získat dvě věci najednou</i>	79
Analýza cíle	80
<i>Jak si stanovit cíl</i>	81
Podmínky	83
Stanovení limitů u podmínek	85
<i>Ambice – určíte u každé podmínky</i>	85
<i>Limity</i>	86
<i>Informace</i>	88
Shrnutí páté kapitoly	90
Poznámky	91

ČÁST TŘETÍ Setkání a komunikace

6. Třetí krok: Setkání	95
Kontext setkání a předpoklady	96
<i>Způsob myšlení</i>	96

Vynikající příprava	96
Schopnost aktivně naslouchat	96
O komunikaci a otevřenosti	97
Účel setkání a jak to skutečně funguje	98
Struktura	98
Úvod (pět minut)	99
Jádro – 90 procent	103
Závěr (pět až deset minut)	105
Jak reagovat, když se někdo konkrétně doptává na váš limit	106
Je možné změnit limit?	106
Shrnutí šesté kapitoly	106
Poznámky	107
7. Nástroje, které lze použít při setkání	109
Více o tom, jak představit plán vyjednávání	110
Sada nástrojů vyjednávače-komunikátora	111
Otázky	112
Schopnost naslouchat	113
Aktivní naslouchání	113
Projevení účasti	114
Přeformulování a vyjádření jinými slovy	114
Mlčení	115
Nástroje pro kopilota	115
Navrácení zpět k tématu	115
Pořizování zápisu	115
Shrnutí	117
Pauzy	117
Na co ještě pamatovat	118
Pozor na domněnky	118
Komunikační styly a přístupy	118
O neurčitosti a nejistotě	119
Užitečný komunikační model, který vám pomůže při setkání – nenásilná komunikace	120
Jazyk „já“ versus jazyk „ty“	120
Šakalí a žirafí uši	122
Verbální, neverbální a paraverbální komunikace	123
Shrnutí sedmé kapitoly	126
Poznámky	129
8. On-line vyjednávání a on-line setkání	131
Kontext rostoucí závislosti na on-line schůzkách	132
Čím se vyznačuje elektronicky zprostředkovaná komunikace?	133
Jaké nástroje EMC mohou pomoci v jednotlivých krocích negociačního procesu – a co je třeba vzít v úvahu	135
Několik úvah o e-mailech a jejich využití	140
Výhody vedení vyjednávacích schůzek on-line	141

Úskalí a nevýhody on-line jednání	142
Výsledky	144
Shrnutí osmé kapitoly	145
Poznámky	146
9. Nekognitivní dovednosti v negociačních setkáních	149
Sociální intuice a vyjednávání	150
Emoce a zvládání stresu	151
<i>Zvýšená koncentrace a vyjednávání</i>	155
<i>Stres a vyjednávání</i>	155
<i>Sebeúcta a vyjednávací schopnosti</i>	156
<i>Intuice a vyjednávání</i>	157
<i>Jak klidná mysl prospívá kreativitě</i>	158
Shrnutí deváté kapitoly	159
Poznámky	160
 ČÁST ČTVRTÁ Nabídka a realizace	
10. Čtvrtý krok: nabídka	165
Předpoklady a podmínky pro vytvoření nabídky	166
Jak postupovat, jsou-li splněny podmínky pro vytvoření nabídky?	167
<i>Krok č. 1: Proveďte kontrolu</i>	168
<i>Krok č. 2: Zvažte své podmínky</i>	168
<i>Krok č. 3: Umístěte reakci druhé strany</i>	170
<i>Krok č. 4: Plánujte strategii a kompenzaci</i>	171
<i>Krok č. 5: Určete strategii vůči podmínkám druhé strany</i>	173
<i>Krok č. 6: Vytvořte nabídku: „Když pro mě uděláte tohle, já udělám tohle (pro vás)“</i>	174
<i>Krok č. 7: Pak se rozhodněte: je ve vašem zájmu vyjednávat?</i>	175
Předložení nabídky	175
<i>Předložíte svou nabídku jako první</i>	176
<i>Druhá strana předloží jako první svou nabídku, která se neshoduje s vaší</i>	178
<i>Druhá strana předloží jako první svou nabídku, která se s vaší přesně shoduje</i>	178
Zpracování nabídky	178
Finalizace nabídky a uzavření dohody	179
Závěrečná kontrola	180
Shrnutí desáté kapitoly	181
Poznámky	181
11. Pátý krok: Realizace	183
Uvedení sjednaného rozhodnutí do praxe	183
Shrnutí jedenácté kapitoly	186
Poznámky	187

ČÁST PÁTÁ Gender

12. Několik úvah o genderu a vyjednávacích schopnostech	191
Genderové stereotypy v chování během negociačního procesu: mýtus nebo skutečnost?	191
Gender backlash	193
Jak kultura a rasa ovlivňují genderové předsudky	194
Osobní postřehy a zkušenost	195
Shrnutí dvanácté kapitoly	198
Poznámky	199
 Závěr	203
Poznámky	206
 Seznam použité literatury	207
 Příloha	211
Zaměstnání	212
<i>Při propuštění jednotlivce ze zaměstnání, lze použít i pro skupiny</i>	212
<i>Příklad plánu s podmínkami při vyjednávání o vedoucí pozici</i>	220
<i>Příklad úvodního prohlášení při přechodu z dočasné na trvalou pracovní pozici</i>	225
Dodavatel/kupující	226
<i>Příklad vyjednávání o smlouvě s novým dodavatelem</i>	226
Události	229
<i>Příklad pořádání koncertu nebo jiné kulturní akce</i>	229
Humanitární situace	231
<i>Příklad vyjednávání o přístupu k vězňům v humanitárním kontextu</i>	231
<i>Příklad spojený se zřízením uprchlického tábora</i>	235
Osobní a rodinné situace	238
<i>Příklad diskuse (vyjednávání) s dospívajícím o čase stráveném on-line: způsob myšlení, spojení a cíl</i>	238
Poznámky	240

O autorce

Melissa Davies je odbornice v oblasti vyjednávání, profesionální trenérka a koučka působící v Ženevě. Je zakladatelkou společnosti Negoservices. Má bohaté zkušenosti ze své více než pětadvacetileté praxe, během níž se věnuje vyjednávání dohod a budování dlouhodobých partnerství po celém světě. Pro soukromé firmy, univerzity, výzkumné ústavy i neziskové organizace pořádá workshopy zaměřené na rozvoj vyjednávacích dovedností a řešení konfliktů. Je hostující lektorkou na Fakultě ekonomiky a managementu Ženevské univerzity.

Řekli o knize

„Tato kniha je souhrnem dlouholetých zkušeností z oblasti profesionálního vyjednávání – a prostě funguje.“

Jochen Rink, ředitel oddělení Dynamiky a regenerace tkání Institutu Maxe Plancka

„Tato kniha by neměla uniknout vaší pozornosti. Předkládá detailní plán pro řešení konfliktů, vyjednávání o partnerství a uzavírání trvalých dohod. Najdete v ní praktické rady i zajímavé příběhy. Melissa Davies, profesionálka s úctyhodnou historií úspěšných vyjednávání, zkušeně představuje svůj přístup zaměřený na řešení. V pěti krocích popisuje, jak dosáhnout trvalých dohod, a uvádí reálné příklady z oblasti obchodu, politiky a humanitárních akcí. Působivá, čtivá a dobře načasovaná kniha, která změní váš způsob myšlení i vyjednávací schopnosti.“

Frédéric Varone, profesor politických věd na Ženevské univerzitě

„Kniha *Vyjednávání s respektem* přináší neotřelý pohled na vyjednávání. Melissa Davies vyznává konstruktivní a vstřícný přístup zaměřený na budování dlouhodobých partnerství. Kniha nabízí mimořádně praktická a snadno proveditelná doporučení, jak při vyjednávání získat to, co chcete. Zaměřuje se na odborné dovednosti a taktiku – jak by se od knihy o vyjednávání dalo očekávat. Současně však pomáhá rozvíjet měkké dovednosti, které jsou nezbytné, chcete-li uzavřít kvalitní dohodu a současně vybudovat dlouhodobý vztah.“

Lynda Manssonová, generální ředitelka nadace MAVA Foundation

„Pozor! Kniha, kterou držíte v ruce, má potenciál od základů změnit váš přístup k vyjednávání. Melissa Davies využívá svých bohatých zkušeností v oblasti budování partnerství a nabízí podrobný a praktický návod, jak z vyjednávání získat maximum a jak s partnery navázat dlouhodobou spolupráci. Tato kniha vás uchvátí a protistranu potěší, že jste ji četli. Melissin prostý a přesně vymezený přístup mě nadchnul. Bylo zajímavé vnímat jej z perspektivy toho, co učíme na univerzitě. My (na základě vědeckých studií) i Melissa (na základě svých

zkušeností) jsme dospěli k velmi podobným závěrům. Znamená to snad, že se teorie výjimečně setkává s praxí?“

Lisa Faesslerová, studentka doktorského studijního programu Management a asistentka kurzu Vyjednávání na Univerzitě v Lausanne

„Nesmírně přínosné čtení! Kniha Vyjednávání s respektem je skutečně tím, co uvádí její název, přičemž nabízí praktický a propracovaný model v pěti krocích určený pro vyjednávání zaměřené na řešení. Detailně popisuje proces, v němž každá ze zúčastněných stran zkouší hledat podmínky, za nichž by byla ochotná souhlasit s požadavky protistrany. Obsahuje celou řadu skvostů – vyjednávání on-line, nenásilnou komunikaci, myšlenkové nastavení, nekognitivní schopnosti, multikulturní vyjednávání. A také velmi poučnou kapitolu na téma genderu a vyjednávání, v níž se autorka věnuje negativním reakcím spojeným s genderovými stereotypy, vlivu rasy a kultury na gender. Vše doplňuje vlastními zkušenostmi ze své pětadvacetileté praxe vyjednače.“

Tim Newton, manažer udržitelného rozvoje, člen Britské asociace pro praxi zaměřenou na řešení (UKASFP)

„Využívám Melissin převratný přístup k vyjednávání u pracovních a soukromých projektů a musím potvrdit, že skutečně umí zázraky. Díky němu se mi v jakékoli situaci daří dosáhnout toho nejlepšího výsledku. Všem svým přátelům a spolupracovníkům bych doporučila, ať si tuto knihu přečtou.“

Sandra Pichonová, technická ředitelka ve společnosti Nagravisio

„Vyjednávání považuji za zásadní dovednost z hlediska přežití, kterou se lze naučit a již lze neustále trénovat, chcete-li získat více v životě i zaměstnání – a to jak nyní, tak v budoucnu. Melissina kniha se velmi dobře čte a souhlasím s ní, že nejlepším ukazatelem úspěšného vyjednávání je jeho udržitelnost. Melissa vytváří zajímavá spojení s metodologií koučinku zaměřeného na řešení a zkoumá některá nezvyklá hlediska, jako genderovou rozmanitost nebo problémy spojené s komunikací na dálku v rozhodujících rozhovorech. Přeji příjemnou četbu!“

Ofra Hazanová, vedoucí oddělení Talentu & rozvoje Švýcarského federálního technologického institutu v Lausanne

„Systematické pojetí vyjednávání s jasně definovanými postupy a užitečnými příklady. Dokážu se nyní připravit na jednání úplně jiným způsobem a jsem schopná daleko lépe reagovat na svůj protějšek.“

Caroline Biewerová, vedoucí týmu pro Školení a rozvoj lidských zdrojů zdravotní pojišťovny Helsana

„Velmi kvalitní čtení. Obzvlášť se mi líbí, jak autorka jasně rozlišuje mezi vyjednáváním a dalšími možnými způsoby řešení a rozebírá, za jakých okolností mají své opodstatnění.“

Gerlind Wallonová, zástupkyně ředitele Evropské organizace pro molekulární biologii (EMBO)

Předmluva

Proč vznikla tato kniha

Konečně, chcete-li jiný výsledek, zkuste změnit přístup.

(volně inspirováno Alfredem Einsteinem)

V posledních pětadvaceti letech se jako profesionální vyjednačka účastním jednání a uzavírání partnerských vztahů v obchodní, politické i humanitární oblasti. Ve své praxi využívám specifickou metodologii a přístup, které se mi velmi osvědčily. Získané zkušenosti jsem se rozhodla předávat dál prostřednictvím workshopů zaměřených na rozvoj vyjednávacích dovedností a umění budovat trvalá partnerství. Snažím se v nich účastníky seznámit s nástroji, jež jsem vyvinula, s odpovídajícím způsobem myšlení i se svými zkušenostmi. Zpětná vazba, jíž se mi často dostává i roky po absolvování workshopu, v kombinaci s mými dosavadními výsledky neustále potvrzují, že tento přístup skutečně funguje a vede k překvapivým partnerstvím, výsledkům a také ke spolupráci dlouhodobého charakteru. Důvodem vzniku této knihy jsou opakované žádosti účastníků mých workshopů, abych napsala knihu, v níž bych vysvětlila svůj model a jeho nástroje názorně pomocí skutečných anonymizovaných příkladů. Páli si také sdílet poznání získané na mých workshopech s ostatními. V této práci mě podporovali i mí klienti pocházející z nejrůznějších prostředí, ať už jsou to univerzity, polytechniky, výzkumné ústavy, nadnárodní společnosti, mezinárodní společnosti, neziskové organizace a malé a střední podniky (SME; *Small and Medium Enterprises*). Jejich nadšení a důvěra udržely tento jedinečný projekt při životě. Díky nim se mi podařilo napsat užitečnou a praktickou příručku o tom, jak docílit úspěšného, dlouhodobého a etického vyjednávání. Za to jim všem z celého srdce děkuji.

Žijeme ve složitém a čím dál propojenějším světě. Nezávislé společnosti a jednorázové projekty jsou minulostí nebo velkou vzácností. Je pro nás nezbytné být ve spojení s ostatními. Musíme fungovat ve světě, ve kterém je vše propojené a vše souvisí se vším. Jen stěží se obejdeme bez dovedností, služeb a výrobků jiných lidí. Potřebujeme druhé také proto, aby vyráběli, vyvíjeli a prodávali naše výrobky

a služby. Hovoříme-li o propojených systémech, v nichž je spolupráce nezbytným předpokladem přežití, neřkuli úspěchu, je třeba mít systém, který bude tento celek spravovat. Nutně jej potřebujeme jak v pracovní oblasti, abychom mohli spolupracovat a vytvářet partnerství, tak v osobní a rodinné sféře. Zde všude žijeme ve vztazích, které vyžadují komunikaci. K té můžeme přistupovat několika způsoby: můžeme se snažit přinutit druhé akceptovat naše rozhodnutí, přesvědčit je nebo s nimi smlouvat. O tom všem bude řeč v následující kapitole.

V této knize se však zaměříme na zcela jiný přístup k lidem na druhé straně jednacího stolu, s nimiž potřebujeme navázat kontakt. Je jím vyjednávání s jeho specifickými vlastnostmi.

Jsme-li pozváni k vyjednávání, je to proto, že je třeba podepsat smlouvu nebo uzavřít dohodu. Chceme dospět ke konkrétnímu výsledku – uzavřít partnerství, řídit projekt, zahájit spolupráci, vyřešit rodinný problém. Pokud se rozhodneme investovat do vyjednávání svůj čas, energii a peníze, je to proto, že si uvědomujeme, že k úspěšné dohodě potřebujeme být se svými protějšky na jedné lodi. Že se s lidmi na druhé straně jednacího stolu vzájemně potřebujeme. V tomto poznání se tato příručka liší od tolika jiných knih o vyjednávání. V pěti krocích vám popíše návod, praktické nástroje, a především specifický způsob myšlení. Vždyť když navzdory vynaloženému úsilí dohoda přestane platit, sotva překročíme práh zasedačky, pak jsme zbytečně plýtvali časem – svým, firemním či rodinným.

Poselstvím této knihy je myšlenka, že cílem vyjednávání je získat to, co chceme – a ještě víc. Svého cíle můžeme dosáhnout společnými silami s druhou stranou a díky jejímu přičinění. Vyjednávat znamená profitovat z toho, co chce druhá strana, abychom se přiblížili vlastnímu záměru prostřednictvím dynamické spolupráce. Všichni zúčastnění mají možnost ovlivnit výsledek. To je klíčové v prostředí, v němž potřebujeme ostatní k tomu, abychom se mohli posouvat vpřed a realizovat učiněná rozhodnutí. Má-li být jakákoli dohoda životaschopná, je nezbytné zajistit, aby se druhá strana ztotožnila s cílem a zapojila se do jeho naplňování. Chceme-li, aby se všichni zainteresovaní mohli zavázat, že skuteční dohodnutý plán nebo partnerství, aby mohli efektivně spolupracovat, musí mít každý z nich jistotu, že ve výsledku uzavřené dohody bude zohledněn jejich zájem. Aktivní spoluúčast je základem víry, že jsme součástí procesu, která vede k většímu odhodlání – a dostatečným zdrojům – dotáhnout vše do zdárného konce. Vytváření partnerství založených na porozumění vzájemným potřebám či přáním a na snaze pomáhat druhé straně v jejich alespoň částečném naplnění (kdykoliv je to možné), je zárukou, že výsledné dohody budou důvěryhodné a dlouhodobé. Tato kniha poskytuje čtenářům podrobný návod, jak docílit takového partnerství a trvale udržitelné spolupráce.

Podstatnou část mé práce významně ovlivnily přístupy **koučování zaměřeného na řešení**. Během studia i následné praxe, kdy jsem pracovala s různými týmy i jednotlivci, jsem vypořizovala řadu podobností mezi přístupy koučování a metodologií vyjednávání popsanou v této knize. Patří k nim například:

- Obě metody jsou vytvořeny s ohledem na výsledek, tzn. na cíl, o jehož dosažení usilujeme. (Může jít o něčí smělou představu vysněné budoucnosti nebo odpověď na otázku zahrnující v sobě možnost zázraku: „Kdybych mohl udělat cokoli na světě, co by to bylo?“, „Jak by mělo vypadat dokonalé partnerství?“).
- Obě jsou postaveny na naději a možnostech, cílech a různých cestách k jejich dosažení. Nejde o to, co nechceme, ale co bychom si ideálně přáli. Hledáme cestu, jak k tomu co nejlépe dojít společně s ostatními zúčastněnými. „Pokud se mi tato situace nelíbí, co bych si přál místo ní?“
- Obě se soustředí na kroky potřebné k dosažení požadovaného stavu, tzn. na podmínky vyjednávání a mapování drobných pokroků nezbytných na cestě k cíli.
- Obě zdůrazňují potřebu být co nejvíce tvůrčí. Představivost je klíčem k úspěchu.
- Obě vyžadují skvělé pozorovací schopnosti a umění naslouchat.
- Obě se maximálně soustředí na druhou stranu, tedy na lidi, s nimiž jednáme a mluvíme.
- Po celou dobu je v centru zájmu hledání schůdné cesty a uvědomění si dílčích úspěchů: co se již podařilo nebo na čem se strany dohodly.
- Zcela zásadní význam mají zájmy čili motivace všech zúčastněných stran.

Proto se domnívám, že můj vyjednávací styl bychom mohli nazvat **vyjednávání zaměřené na řešení**.

V této knize naleznete praktické nápady a nástroje, které vám napomohou k tomu, aby vaše spolupráce s partnery byla úspěšná, respektující a respektovaná. Model, který představuji, je prostý, srozumitelný a neuvěřitelně účinný. Používá se, ověřuje a testuje již déle než dvě desetiletí a jeho síla spočívá v jednoduchosti a etickém přístupu k jednání s druhými. Je založen na vnímání protistrany jako partnera, s nímž potřebujeme vybudovat vztah. Klíčové je pochopení, že protistrana není nepřítel nýbrž největší příležitost.

Nejlepším ukazatelem úspěšného jednání je jeho udržitelnost neboli dlouhotrvající efekt jeho výsledku. Musí být přínosný a spravedlivý ve smyslu, že konečná dohoda bude zohledňovat všechny, nebo alespoň některé zájmy a potřeby každé

ze stran. My všichni trávíme značnou část života vyjednáváním, tak proč nevyzkoušet tento model, abychom zjistili, zda pro nás bude přínosný?

Ještě jedna poznámka ke genderově specifickým pojmům. Zájmena **on** a **ona** používám ve vzájemně zaměnitelném významu, aby čtený i psaný text hladce plynul. Je-li použit genderově specifický výraz, měl by být chápán jako platný pro všechna pohlaví.

Kniha je rozdělena do pěti částí:

- Část první je věnována způsobu myšlení vhodnému pro úspěšné jednání, zabývá se vyjednávacím procesem jako celkem a podmínkami, které jsou pro něj nezbytné.
- Část druhá podrobně zkoumá dva kroky spojené s přípravou vyjednávání – a to jak jeho kontextu, tak cíle.
- Část třetí je zaměřena na komunikaci a setkání s druhou stranou. Tento třetí krok, setkání, je probrán více do hloubky spolu s některými tématy týkajícími se vyjednávání on-line. Čtenář je seznámen s nástroji vyjednače-komunikátora. Je zde také uvedeno několik postřehů k sociální intuici a její důležitosti pro efektivní řízení sociálních vztahů a setkání. Pozornost je věnována také kognitivním prvkům, jakými jsou např. ovládání emocí a tělesný postoj.
- Část čtvrtá pojednává o posledních dvou krocích – nabídce a realizaci.
- Část pátá se zamýšlí nad tématem genderu a jeho potenciálním vlivem na průběh a výsledek jednání.

V příloze jsou uvedeny některé skutečné zjednodušené a anonymizované příklady jednotlivých kroků v praxi.

Poděkování

Předivo této knihy je utkáno ze setkání, bádání a knih, z účastníků mých seminářů s jejich příběhy a příklady, z jednotlivců a společností, pro něž jsem vyjednávala, a konečně z mých úžasných přátel, kteří mě neustále povzbuzovali.

Jsem hluboce vděčná všem, kteří umožnili, aby mohla svůj přístup popsat.

Zvláštní poděkování a nezměrný vděk bych ráda vyjádřila Danièle Castle, jejíž rady, znalosti, důvěra a nadšení pro mě byly neocenitelné. Danièle mi byla v tomto projektu častou partnerkou v debatách. Nejsem si jistá, zda byste dnes tuto knihu drželi v ruce, nebýt její pomoci a podpory.

Ráda bych také poděkovala Guyi de Brettovi za jeho trpělivou pomoc při zdokonalování mé angličtiny a jeho dlouhodobou podporu. Děkuji Pascalovi Dethurensovi, který navrhl grafiku puzzle, jež tak dokonale vystihuje celý proces vyjednávání.

Velice děkuji nakladatelství Kogan Page a jeho zaměstnancům, bez nichž by tato kniha nevznikla, a Amy Minshull za to, že mně a mému projektu věřila. Její tichá přítomnost pro mě byla nesmírně důležitá.

A nakonec děkuji Vám všem – účastníkům mých kurzů, klientům, partnerům při jednáních – jejichž zájem, účast a zpětná vazba, kterých se mi po celá léta dostávalo, povzbudily mé odhodlání vydat se za tímto dobrodružstvím.

ČÁST PRVNÍ

Způsob myšlení, proces a předpoklady

První část se zabývá tím, jaké myšlenkové nastavení je nejvhodnější pro úspěšné vyjednávání. Současně zkoumá celý negociační proces, jeho pět fází a nezbytné předpoklady.

1.

Úvod a způsob myšlení

Co je to vyjednávání? Čím se vyznačuje dobrý a respektovaný vyjednaváč? Jak definovat úspěšné vyjednávání?

Nacházíte se v situaci, kdy potřebujete, aby vám někdo pomohl získat, co chcete; kdy chcete nebo musíte spojit lidi a přimět je ke spolupráci; kdy je třeba vyřešit konflikt nebo kdy je nezbytné, aby někdo jiný dosáhl požadovaného výsledku. K použití se nabízí několik strategií. Tato kapitola zkoumá různé možnosti, jak podobné situace zvládnout. Budeme postupovat od jednostranných přístupů ke dvou- až vícestrannému. Výhody a nevýhody jednotlivých strategií vám vysvětlím prostřednictvím příkladů, přičemž věnuji zvláštní pozornost jedinému bilaterálnímu přístupu – vyjednávání.

Proč v lidech vzbuzuje jednostranný přístup nechuť? Jak by měla být vnímána druhá strana ve dvoustranném přístupu? Proč lidé lépe spolupracují, když jim nasloucháte a respektujete je? Následující kapitola se pokusí odpovědět na tyto otázky.

Nastavení mysli, jehož prizmatem vnímáme druhou stranu, je nesmírně důležité. Podívejme se, jak přemýšlel Nelson Mandela: celý život zdůrazňoval, že pokud se chcete se svým nepřítelem usmířit, je třeba začít spolupracovat. Potom se z nepřítele stane partner¹, někdo, s kým je možné vytvořit něco nového. I můj vyjednávací přístup pojímá protistranu jako příležitost. Jde o velmi specifický způsob myšlení, jenž je výsadou špičkových a respektovaných vyjednaváčů. Za chvíli se mu budeme věnovat podrobněji. Pochopíte-li, že váš protějšek je pro vás ideální příležitostí a partnerem pro uzavření dohody, viditelně se to odrazí jak na průběhu setkání, tak na výsledcích jednání.

Práce s druhou stranou

Nejspolehlivějším ukazatelem dobrého vyjednávání je trvalý charakter výsledné dohody. Vyjednávání bývá často vnímáno jako zápas, jako metaforický wrestling se vším všudy: s body, vítězstvím, taktikou hodný/zlý, s bojem, manipulací, dokonce i s poškozováním protistrany, někdy na úkor vzájemného vztahu. Takový přístup je hrozbou pro jakoukoli dlouhodobou spolupráci či partnerství. Co kdyby existovalo jiné pojetí vyjednávání? Přístup zaměřený na řešení? Přístup založený na příležitosti? Pozitivnější, příjemnější a respektující? Co kdyby vyjednávání bylo něčím, na co se můžeme těšit?

Vyjednávání je umění – umění hledat cesty, jak by všechny zúčastněné strany mohly získat, co chtějí. Během procesu každá z nich zvažuje, za jakých podmínek může souhlasit s požadavky a potřebami druhé strany tak, aby byly uspokojeny její vlastní potřeby.

Existuje bezpočet velmi působivých příkladů vyjednávání, která ztroskotala. Mírových smluv, jež nikdy nevešly v platnost. Obchodních dohod, které se nerealizovaly. Zkuste se na věc podívat z jiného úhlu. Jaké by bylo vědět, že druhou stranu potřebujete, chcete-li dospět ke svému cíli – cíli, jehož lze snáze dosáhnout společnými silami než samostatně? Kdybyste protistranu brali jako partnera?

Pokud byste byli v hloubi duše přesvědčeni o tom, že klíč k úspěchu tkví spíše ve spolupráci s druhou stranou než v boji proti ní, váš postoj by se od základů změnil.

Představte si vyjednávání jako:

- proces, diskusi a spolupráci – nikoli jako zápas či bitvu;
- vzájemnou podporu zúčastněných při dosahování vytyčených cílů, a tedy umožnění jejich růstu;
- srozumitelný, jednoduchý a realistický způsob řízení vztahů otevřeně a s respektem.

Strategie pro řešení protichůdných zájmů

Pojďme si na příkladech ukázat nejběžnější typy chování v situacích, kdy došlo ke střetu protichůdných zájmů a kdy potřebujete jednotlivce nebo skupinu, abyste něco získali.