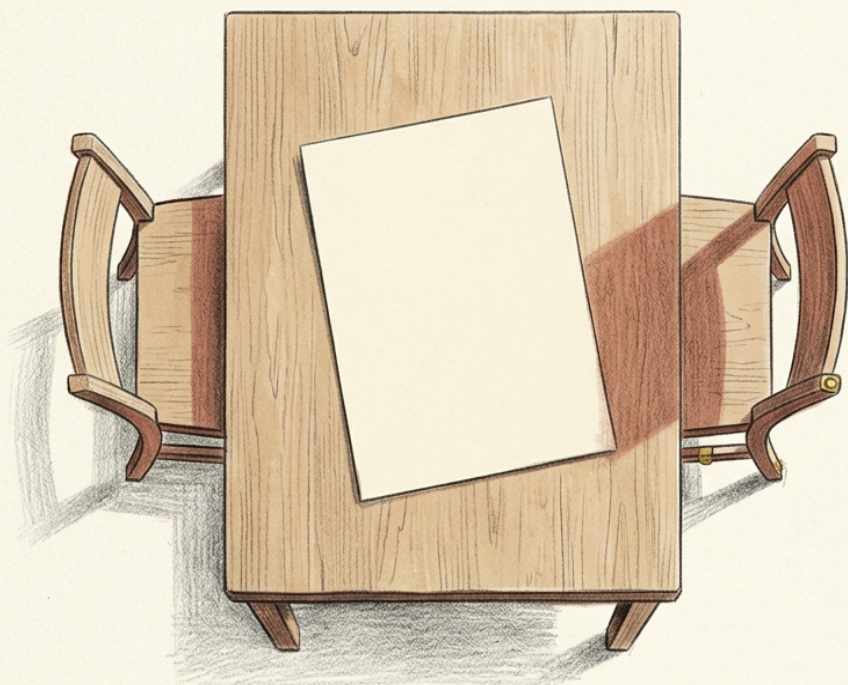


STÔL PATRÍ PRIPRAVENÝM



ANDY MILES

Stôl patrí pripraveným

Andy Miles

Obsah

Úvod – O tri týždne skôr	4
Most namiesto víťazstva	10
Kompromis je mizerný prvý ťah	19
Vyhráva sa doma za stolom	28
Polož rybu na stôl	38
Telo hovorí, no nie samo	46
Načúvanie nie je slabosť	54
Kto sa pýta, ten vedie	62
Pomenovaná emócia stráca časť sily	70
Pauza nie je prehra	78
Dohoda, po ktorej sa dá vrátiť	86
Jedna strana pred stretnutím	94
Keď sa nedohodnete	102
Záver – Desať minút pred stolom	109
Poznámky k zdrojom	115
Slovník bez zaklínadiel	122
Vety k stolu	127
Ako táto kniha vznikla	130

Úvod – O tri týždne skôr

„Viac ti momentálne dať nevieme.“

Sedíš oproti šéfovi. V hlave máš desať argumentov: výsledky za posledný rok, projekt, ktorý si zachránil, nového kolegu, ktorého zaúčáš, aj ceny, ktoré medzitým narástli. Všetky tie vety si si cestou do kancelárie ešte raz prešiel. Teraz ti nie je dobrá ani jedna.

„Rozumiem,“ povieš.

Nasleduje krátke ticho. Malo by patriť tebe, no ty ho nevydržíš.

„Tak možno neskôr.“

O desať minút stojíš vo výťahu. Pri prízemí ťa napadne prvá otázka. Pred budovou druhá. Cestou domov už vedieš celý rozhovor odznova a tentoraz presne vieš, čo si mal povedať.

Ten rozhovor sa však neprehral v kancelárii. Začal sa o tri týždne skôr, keď si si povedal, že to nejako dopadne.

Argumenty nie sú príprava

Väčšina ľudí si pred náročným rozhovorom pripraví obsah. Zoradí dôvody, nájde čísla, v duchu si vyskúša úvodnú vetu. To všetko môže pomôcť. Chýba však rozhodujúca časť: čo urobíš, keď druhá strana povie niečo, na čo si sa nepripravil?

Čo vlastne chceš dosiahnuť? Kde je hranica,

za ktorou už dohoda nedáva zmysel? Čo urobíš, ak sa nedohodnete? Čo môže riešiť človek oproti tebe? Ktorou otázkou to zistíš?

Bez týchto odpovedí sa aj dobré argumenty správajú ako voľné papiere vo vetre. Prvé „nie“ ich rozhádže po miestnosti.

Táto kniha nie je zoznamom viet, po ktorých druhá strana ustúpi. Také vety neexistujú. Ak by existovali, človek oproti tebe by ich poznal tiež. Vyjednávanie nie je súťaž zaklínadiel. Je to rozhodovanie dvoch alebo viacerých ľudí, ktorí nevidia situáciu rovnako, no potrebujú zistiť, či dokážu urobiť niečo spolu.

Nie vždy dokážu. Aj odchod môže byť dobrý výsledok.

Pokoj nie je povaha

Niektorí ľudia pôsobia pri rokovaní prirodzene pokojne. Môžeš si povedať, že na to majú talent, sebavedomie alebo hrubšiu kožu. Niekedy áno. Častejšie však ich pokoj stojí na niečom oveľa obyčajnejšom: vedia, čo urobia, ak tento rozhovor nevyjde.

Človek bez alternatívy potrebuje každé áno. Tú potrebu počuť v rýchlosti jeho reči, v zľave ponúkutej pri skoro aj v otázke, na ktorú si okamžite odpovie sám. Človek s alternatívou môže zostať zvedavý. Nemusí predstierať nezaujem. Len vie, že jeho svet sa nekončí na druhej strane stola.

Pripravenosť teda neodstráni napätie. Dá ti v ňom miesto na ďalšiu myšlienku.

Práve toto miesto budeme v knihe postupne zväčšovať. Najprv si ujasníš, čo považuješ za výhru. Potom oddeľíš rozumný kompromis od ústupku zo strachu. Pripravíš si cieľ, hranicu a alternatívu. Naučíš sa otvoriť nepríjemnú tému, pozorovať zmenu bez lacného čítania myšlienok, počúvať tak, aby sa o tom druhá strana dozvedela, a pýtať sa bez obvinenia. Nakoniec príde emócia, ticho a dohoda, ktorú treba nielen vysloviť, ale aj splniť.

Jeden skutočný rozhovor

Vyber si teraz jeden rozhovor, ktorý ťa čaká. Nemusí byť najväčší v tvojom živote. Stačí, že ho odkladáš alebo si pri ňom nie si istý.

Možno chceš hovoriť o plate. Možno potrebuješ zákazníkovi povedať, že rozsah práce už nezodpovedá cene. Možno sa doma stále vraciate k tej istej hádke o povinnostiach. Alebo potrebuješ susedovi vysvetliť, že neodeľné vŕtanie nie je spoločný záujem.

Napíš si jednu vetu:

Potrebujem hovoriť s _____ o _____.

Tento rozhovor si pones knihou. Po každej kapitole doň pridáš jeden krok. Nie desať techník naraz. Jeden krok, ktorý môžeš naozaj urobiť.

Ak žiadny rozhovor práve nemáš, vyber si malý. Do-

hodu o termíne, rozdelenie jednej úlohy alebo otázku k ponuke, ktorú by si inokedy prijal bez spresnenia. Na malom stole sa zručnosť učí lacnejšie. Nemusíš prvýkrát trénovať ticho pri výpovedi ani hranicu pri zmluve, od ktorej závisí polovica tvojho príjmu.

Po každom pokuse si nezapisuj iba výsledok. Zapíš si aj proces. Čo nové si sa dozvedel? Pri ktorej vete si zrýchlil? Kde si začal odpovedať na vlastnú otázku? Čo druhá strana opravila v tvojom chápaní?

Ak si nedostal to, čo si chcel, rozhovor nemusel byť zlý. Ak si dostal áno po sľube, ktorý nevieš splniť, rozhovor nemusel byť dobrý. Kniha ťa bude učiť merať obe veci.

Na konci z nich vznikne jednostranová príprava. Bude na nej výsledok, ktorý chceš, hranica, ktorú nechceš prekročiť, alternatíva pre prípad nedohody, možné záujmy druhej strany, tri otázky, prvá veta a presný ďalší krok. Desať minút s týmto papierom ti často dá viac než hodina argumentov v hlave.

Dohoda o spôsobe

Nástroje v tejto knihe sa dajú použiť slušne aj nečestne. Otázka môže pomôcť pochopiť problém, no môže byť aj pascou. Ticho môže vytvoriť priestor, no môže sa zmeniť na trest. Empatia môže byť úprimná snaha porozumieť, no aj maska, za ktorou človek čaká na chvíľu, keď pritlačí.

Hranica je jednoduchá. Ak technika funguje iba preto, že klameš, zamlčíš rozhodujúcu informáciu alebo vytvoríš falošnú tieseň, nie je to dobré vyjednávanie. Je to manipulácia.

Dobrá výsledok nemusí znamenať, že obaja dostanú všetko. Musí však ponechať obom možnosť rozhodnúť sa s otvorenými očami.

Keď si sadneš k stolu, nebudeš ovládať rozpočet druhej strany, jej termín ani jej ochotu dohodnúť sa. Môžeš ovládať spôsob, akým sa pripravíš, otázky, ktoré položíš, a hranicu, pri ktorej vstaneš.

Stôl nepatrí hlasnejšiemu. Patrí tomu, kto vie, prečo si k nemu sadol.



Most namiesto víťazstva

Peter dodáva firme účtovný softvér. Zákazník chce pri obnove zmluvy zľavu desať percent. Peter má za sebou slabší kvartál a zľavu dať nechce. Na stretnutie si prinesie prehľad nových funkcií, porovnanie s konkurenciou aj tabuľku rastúcich nákladov.

O hodinu neskôr odchádza s cenou nižšou iba o dve percentá. Vybojoval osem bodov z desiatich. V aute má pocit, že vyhral.

O tri mesiace zákazník prejde ku konkurencii.

Nie preto, že by jej ponuka bola lacnejšia. Počas stretnutia sa ukázalo, že zákazník rieši pomalú podporu na konci mesiaca. Peter túto výhradu vnímal ako útok na hodnotu služby a zakaždým ju prebil ďalším argumentom. Ubránil cenu. Nevyriešil problém.

Čo teda vyhral?

Číslo je iba jedna časť výsledku

Keď sa povie vyjednávanie, človek si ľahko predstaví jednu priamku. Naľavo je moja požiadavka, napravo tvoja a medzi nimi miesto, kde sa stretneme. Kto sa posunie menej, vyhráva.

Taký obraz funguje pri jedinej deliteľnej veci. Ak sa dvaja delia o posledný kus koláča a žiadny iný koláč neexistuje, väčší diel pre jedného znamená menší pre druhého. Väčšina skutočných dohôd však obsahuje

viac vecí naraz: cenu, čas, rozsah, riziko, spôsob platby, kvalitu, právomoc rozhodnúť, budúcu spoluprácu a pocit, že so mnou zaobchádzali férovu.

Peter videl cenu. Zákazník videl riziko, že na konci mesiaca zostane bez pomoci. Obaja hovorili o zľave, no každý riešil niečo iné.

Pozícia je to, čo človek žiada. Záujem je dôvod, pre ktorý to žiada.

„Chcem desaťpercentnú zľavu“ je pozícia. Záujmom môže byť nižší rozpočet, tlak nadriadeného, porovnanie s konkurenciou, potreba ukázať úsporu alebo nespokojnosť so službou, ktorú človek nevie pomenovať inak než cez cenu. Kým nepoznáš dôvod, vyjednáváš s vetou, nie s problémom.

To neznamená, že každá požiadavka ukrýva krásne riešenie pre oboch. Niekedy druhá strana naozaj potrebuje cenu, ktorú nevieš ponúknuť. Hľadanie záujmov nie je záruka dohody. Je to spôsob, ako ne zahodiť možnú dohodu skôr, než zistíš, o čom je.

Štyri výsledky jedného rozhovoru

Po vyjednávaní nezostane iba číslo na zmluve. Zostanú najmenej štyri veci.

Prvou je vecný výsledok: cena, termín, rozsah alebo rozhodnutie.

Druhou je proces. Mal človek možnosť hovoriť? Rozumel tomu, ako sa rozhodlo? Mohol opraviť nedorozu-

menie? Aj výsledok, ktorý nie je ideálny, sa prijíma inak, keď proces pôsobí poctivo.

Tretou je vzťah. Nemusíte sa mať radi. Potrebujete však vedieť, či sa dá veriť ďalšej vete a či sa k sebe môžete vrátiť s problémom.

Štvrtou je obraz o sebe. Človek si z rokovania odnáša pocit, či sa zachoval rozumne, či nestratil tvár a či dokázal chrániť to, na čom mu záleží.

Výskum subjektívnej hodnoty vyjednávania pracuje práve s týmto širším pohľadom. Ľudia nehodnotia iba body alebo peniaze. Hodnotia aj seba, proces a vzťah. To nie je mäkký dodatok k „skutočnému“ výsledku. Ovplyvňuje, či budú dohodu plniť, či sa vrátia a čo o tebe povedia ďalej.

Peter optimalizoval prvú položku a minul zvyšné tri.

Keď víťazstvo pokazí vykonanie

Predstav si, že vedieš tím a potrebuješ, aby ľudia dokončili projekt do piatka. Po ostrom rozhovore prikývnu. Formálne si získal súhlas. Ak však termín považujú za nezmyselný a nikto neotvoril otázku rozsahu, vznikli iba dve možnosti: odovzdajú nekvalitnú prácu alebo termín potichu nedodržia.

Dohoda, ktorú druhá strana nevie uskutočniť, nie je výhra. Je to odložený problém.

Rovnako vyzerá dohoda doma. Jeden človek prinúti druhého sľúbiť, že „odteraz bude viac pomáhať“. V tej

chvíli má pocit víťazstva. O dva týždne sa hádka vráti, pretože nikto nepovedal, čo znamená *viac*, ktoré povinnosti sa menia a čo sa stane v týždni, keď obaja nestíhajú.

Poraziť vetu nie je to isté ako vyriešiť situáciu.

Most nie je ústup

Myšlienka mosta sa dá ľahko zneužiť. Človek si povie, že chce zachovať vzťah, a preto prijme cenu pod náklady, mlčí pri nesplniteľnom termíne alebo ustúpi niekomu, kto jeho ústretovosť používa ako návykový zdroj.

To nie je most. To je cesta iba jedným smerom.

Dobrý vzťah nevzniká z toho, že vždy povieš áno. Vzniká aj zo zrozumiteľných hraníc. Dodávateľ, ktorý sľúbi nemožné, nepôsobí po mesiaci ústretovo. Pôsobí nespoľahlivo. Kolega, ktorý prijme každú úlohu a potom nestíha, nevytvára pokoj. Presúva svoj chaos na ostatných.

Most znamená, že druhá strana môže prijať výsledok bez zbytočného poníženia a že obaja rozumejú, prečo dohoda vyzerá práve takto. Niekedy cez ten most prejdete spolu. Inokedy po ňom každý odíde na svoju stranu. Aj slušná dohoda môže chrániť budúci vzťah lepšie než vynútené áno.

Prepíš si výhru

Vráť sa k rozhovoru, ktorý si si vybral v úvode. Dokonči tri vety.

Po vecnej stránke chcem...

Po rozhovore potrebujem, aby medzi nami zostalo...

Aj keby sme sa nedohodli, chcem sa zachovať tak, že...

Prvá veta môže obsahovať číslo. Druhá a tretia by nemali byť iba jeho opakovaním.

Ak rokuješ o plate, vecným cieľom môže byť zvýšenie o konkrétnu sumu. Pre vzťah môže byť dôležité, aby si rozumel kritériám rozhodnutia a ďalšiemu termínu. Pre vlastný obraz môže byť dôležité, aby si svoju požiadavku vyslovil jasne a neprijal neurčité „niekedy“ bez otázky.

Tým si neznižuješ nároky. Spresňuješ, čo vlastne chrániš.

Ten istý stôl, druhý pokus

Peter sa pri ďalšom stretnutí neponáhľa s obhajobou ceny.

„Keď hovoríte o desiatich percentách,“ povie, „čo sa za tým číslom potrebuje vyriešiť?“

Zákazník najprv zopakuje, že konkurencia je lacnejšia. Peter sa nenechá vtiahnuť do porovnávania cienkov.

„Čo je na ich ponuke pre vás najdôležitejšie?“

Po chvíli sa rozhovor dostane ku koncu mesiaca. Zákazník nepotrebuje lacnejší softvér tak naliehavo, ako potrebuje istotu, že pri uzávierke niekto zdvihne telefón. Peter nevie garantovať nepretržitú podporu

pre všetkých. Vie však ponúknuť platené servisné okno počas troch kritických dní a pomenovaného človeka na eskaláciu.

Možno sa napokon dohodnú aj na menšej zľave. Rozdiel je v tom, že cena už nie je jediný most cez rieku.

Ked' ďalší most neexistuje

Nie každé vyjednávanie ukrýva servisné okno, inú splatnosť alebo nový rozsah. Niekedy sa dvaja ľudia naozaj delia o jednu pevnú vec.

Dvaja súrodenci dedia chatu. Jeden ju chce predáť, druhý si ju chce nechať a nemá dosť peňazí na okamžité vyplatenie podielu. Môžu skúmať termín, splátky aj právo užívania. Ak však jeden potrebuje peniaze teraz a druhý nevie financovanie získať, konflikt sa nedá premeniť na krásne spoločné víťazstvo. Na konci môže zostať predaj, ktorý jedného bolí.

Most v takej situácii neznamená vyrobiť hodnotu, ktorá nejestvuje. Znamená oddeliť tvrdosť problému od zbytočnej tvrdosti spôsobu. Súrodenci si môžu nechať urobiť nezávislé ocenenie, dohodnúť termín, počas ktorého druhý preverí úver, a vopred si povedať, čo sa stane, ak ho nedostane. Výsledok môže byť rovnaký ako bez rozhovoru. Proces však nemusí pridať pocit podvodu a roky ticha.

To isté platí pri rozpočte, ktorý sa naozaj nedá zvýšiť. Ak firma môže zaplatiť iba desaťtisíc a tvoja práca

pod dvanásťtisíc nedáva zmysel, nemusí existovať dohoda. Dobré vyjednávanie túto skutočnosť odhalí skôr a čistejšie. Neprinúti matematiku ustúpiť.

Moc nie je rovnomerne rozdelená

Myšlienka spoločného stola môže zakryť ďalšiu vec: nie každý pri ňom sedí s rovnakou mocou. Zamestnanec môže potrebovať príjem viac, než firma potrebuje práve jeho. Malý dodávateľ môže mať jedného veľkého zákazníka. Nájomník nemôže zo dňa na deň presunúť rodinu.

V takej situácii nestačí byť pokojný a empatický. Dôležitejšie je zlepšovať alternatívy, získavať informácie, neprijímať záväzky, ktoré nevieš splniť, a podľa potreby prizvať odborovú organizáciu, právnika, mediátora či inú oporu. Technika nevyrovná štruktúrnú nerovnosť.

Môže však zabrániť tomu, aby si si slabšiu pozíciu ešte zhoršil nejasným súhlasom. Veta „potrebujem si návrh prečítať a odpoviem zajtra“ nie je dramatická. Dáva ti čas porovnať ponuku s reálnymi možnosťami a vyhľadať pomoc.

Do prípravy

Na svoj hárok dopíš štyri výsledky: vecný výsledok, proces, vzťah a obraz o sebe. Pri každom jednou vetou označ, čo chceš chrániť. Potom zakrúžkuj, ktorý z nich má pri tomto stole najväčšiu váhu.

Pri jednorazovom predaji môže byť vzťah menej dôležitý než cena a istota platby. Pri rozhovore s kolegom bude vzťah súčasťou každého ďalšieho dňa. Rovnaké váhy by boli ďalšou pohodlnou, no nepravdivou polovicou.

Pri vyjednávaní nehraj na pocit, že si získal viac než druhý. Hraj na výsledok, ktorý vyrieši skutočný problém, dá sa splniť a nenechá za sebou zbytočne porazeného človeka.

Cieľom nie je poraziť druhú stranu. Je ním dohoda, ktorú obaja naozaj splnia.



Kompromis je mizerný prvý ťah

„Potrebujeme to do piatka,“ povie zákazníčka.

„Reálne to vieme dodať o dva týždne,“ odpovie Juraj.

Obaja chvíľu pozerajú do kalendára. Potom niekto navrhne budúcu stredu. Je presne uprostred. Znie to rozumne, pretože sa pohli obaja.

V stredu však príde nedokončená práca. Jurajov tím cez víkend improvizoval, zákazníčka aj tak nestihla interné schválenie a výsledok nepomohol nikomu. Dohoda bola spravodlivo rozrezaná na dve polovice. Problém zostal celý.

Polovica čoho?

Kompromis má dobrú povesť. Spájame si ho s rozumnosťou, dospelosťou a ochotou ustúpiť. V mnohých situáciách je naozaj správnym výsledkom. Ak sa dvaja delia o náklady, čas alebo nepohodlie, rovnomerné rozdelenie môže byť férové a rýchle.

Chyba nevzniká v kompromise. Vzniká vo chvíli, keď sa stane prvým ťahom.

Juraj nevedel, prečo zákazníčka potrebuje piatok. Zákazníčka nevedela, ktorá časť práce trvá dva týždne. Streda teda nebola riešením odvodeným z problému. Bola priemerom dvoch viet.

Keby sa Juraj spýtal, čo sa v piatok stane, dozvedel by sa, že zákazníčka potrebuje na poradu vedenia iba funkč-

ný návrh a tri obrazovky. Zvyšok sa môže dokončiť neskôr. Keby zákazníčka zistila, čo tím blokuje, mohla by dodať chýbajúce dáta ešte v ten deň.

Možným výsledkom by bol návrh v piatok a plná verzia o dva týždne. Nie polovica. Iné usporiadanie práce.

Stred nie je neutrálny

Predstav si, že predávaš bicykel. Chceš zaň 800 eur. Záujemca ponúkne 400. Stretnete sa na šesťsto a obaja ustúpíte rovnako.

Teraz zmeň prvú ponuku záujemcu na 600. Stred je sedemsto.

Rovnaký bicykel, rovnaký predávajúci, iný „férový“ stred. Prvé číslo zmenilo priestor, v ktorom uvažujete. Tomuto účinku sa hovorí kotvenie. Ľudia sa od počiatočnej hodnoty neodpoja tak dôkladne, ako si radi myslia, ani keď vedia, že môže byť účelová.

Z toho nevychádza pravidlo „vždy povedz prvé čo najbláznivejšie číslo“. Extrémna kotva môže zničiť dôveryhodnosť alebo ukončiť rozhovor. Vychádza z toho skromnejšie pravidlo: stred medzi dvoma číslami nie je sám osebe dôkazom férovosti. Najprv potrebuješ vedieť, odkiaľ tie čísla prišli.

Ak nevieš, aká je obvyklá cena, rozsah práce alebo tvoja hranica, nevyjednáváš o hodnote. Reaguješ na číslo, ktoré niekto položil na stôl.

Štyri reflexy, ktoré skracujú rozhovor

Automatický kompromis je iba jeden spôsob, ako si človek kupuje rýchlu úľavu. Ďalšie tri vyzerajú odlišne, no robia to isté.

Prvým je obhajovanie. Druhá strana povie: „Je to drahé.“ Ty spustíš prehľad vlastností, hodín práce a kvality tímu. Možno máš vo všetkom pravdu. Stále však nevieš, s čím cenu porovnáva, ktorú časť ponuky nepotrebuje alebo aký rozpočet musí obhájiť.

Druhým je emocionálna reakcia. Poznámku o cene počuješ ako znevažovanie svojej práce. Namiesto problému začneš brániť seba. Hlas sa zrýchli, vety sa predlžia a cieľom už nie je dohoda. Cieľom je dokázať, že sa druhý mylí.

Tretím je zhon. Máš pocit, že rozhodnutie musí padnúť teraz. Ponúkneš zľavu skôr, než ju niekto žiada, alebo prijmeš termín, o ktorom vieš, že bude bolieť. Človek v časovej tiesni nevyjednáva iba s druhou stranou. Vyjednáva aj s vlastnou túžbou mať to za sebou.

Tieto reflexy nie sú dôkazom slabej povahy. Sú to pokusy znížiť napätie. Preto nestačí povedať si, že nabudúce budeš tvrdiť. Potrebuješ iný prvý krok.

Dve otázky pred ústupkom

Keď pocítiš nutkanie obhajovať sa, zľaviť alebo rýchlo nájsť polovicu, polož dve otázky:

Čo tým potrebujete vyriešiť?

Čo sa stane, ak sa to nevyrieši?

Prvá hľadá záujem. Druhá odhaľuje dôsledok, termín a skutočnú naliehavosť.

Zákazník povie, že ponuka je drahá.

„Čo sa potrebuje zmestiť do rozpočtu?“

Môžeš sa dozvedieť, že firma má pevný strop. Alebo že človek porovnáva tvoju plnú službu so základným balíkom konkurencie. Alebo že suma nie je problém; potrebuje iba ukázať nadriadenému, že vyjednával.

Každá odpoveď vedie k inému riešeniu. Pevný strop môže znamenať menší rozsah. Rozdielny balík si pýta porovnanie. Potreba obhájiť rozhodnutie môže viesť k lepším podmienkam platby alebo k pilotu s merateľným výsledkom.

Možno odpoveď naozaj bude: „Máme len túto sumu.“ Potom sa rozhodneš, či za ňu dokážeš dodať zmysluplnú prácu. Aspoň však nebudeš deliť neznámy problém na polovicu.

Pridaj premennú

Slepý kompromis vzniká najľahšie v rozhovore o jedinej veci. Cena proti cene. Termín proti termínu. Jeden voľný víkend proti druhému.

Skús pridať premennú, ktorá má pre vás rozdielnu hodnotu.

Pri zákazke to môže byť rozsah, poradie funkcií, spôsob platby, dĺžka zmluvy, referencia alebo dostupnosť

podpory. Pri plate to môže byť termín ďalšej revízie, rozpočet na vzdelávanie, pracovný čas alebo zodpovednosť. Doma to môže byť výmena konkrétnych povinností namiesto neurčitého delenia „napoly“.

Nejde o to zahádzať stôl desiatimi možnosťami. Hľadáš jednu vec, ktorá stojí teba menej a druhej strane pomôže viac, alebo naopak.

Jurajovi stojí veľa dokončiť celý projekt do piatka. Funkčný návrh troch obrazoviek však zvládne. Zákazníčka nepotrebuje všetko. Potrebuje materiál na rozhodnutie. Keď to obaja vyslovia, kalendár prestane byť preťahovaním o jeden dátum.

Polovica doma

„Ja robím doma všetko,“ povie Nina.

„To nie je pravda,“ odpovie Andrej. „Nakupujem a vozím deti.“

Po polhodine sa dohodnú, že si povinnosti rozdelia napoly. Znie to férovo. Hneď na druhý deň však narazia na otázku, čo je polovica. Počet úloh? Počet hodín? Fyzická námaha? Zodpovednosť za to, že si vôbec niekto všimne prázdnu chladničku a termín u zubára?

Ak začnú merať každú minútu, domácnosť sa zmení na zlé účtovníctvo. Ak nechajú dohodu pri slove *napoly*, každý si ponechá vlastnú predstavu a spor sa vráti.

Nina a Andrej potrebujú najprv zistiť, čo ich vyčerpáva. Nina nepovažuje samotné varenie za najväčší prob-

lém. Unavuje ju, že musí sledovať všetko, čo sa blíži, a rozdávať pokyny. Andrejovi neprekáža voziť deti. Neznáša však meniace sa požiadavky na poslednú chvíľu, pretože si nevie plánovať prácu.

To už nie sú dve pozície na jednej priamke. Sú to rozdielne druhy záťaže.

„Čo keby si mal celý utorok a štvrtok na starosti deti aj s tým, že si sám skontroluješ krúžky a veci do školy?“ navrhne Nina. „Ja vezmem pondelok a stredu. V piatok sa dohodneme podľa práce.“

Andrej navrhne, že prevezme aj plánovanie nákupov, ak Nina bude riešiť lekárov, ktorých termíny sa menia menej často. Nie je to objektívna polovica. Je to delenie podľa toho, čo koho stojí viac a čo vie znášať ľahšie.

Po týždni sa môžu ukázať nové nerovnosti. Preto si nedajú sľub navždy. Dohodnú si kontrolu v nedeľu večer a jednu otázku: Čo tento týždeň zostalo v hlave iba jednému z nás?

Keď sa druhý nechce pýtať

Možno položíš otázku na záujem a dostaneš odpoveď: „Proste to chcem takto.“

Nevytáhaj ďalších päť techník. Môžeš pomenovať vlastnú hranicu a ponúknuť jednu cestu.

„Rozumiem, že trváte na piatku. Celý rozsah do piatku neslúbim. Viem ponúknuť prvú časť v piatok a zvyšok o týždeň, alebo celý rozsah o dva týždne. Ak nevy-

hovuje ani jedno, dnes sa nedohodneme.“

Otázky otvárajú priestor iba človeku, ktorý doň chce vstúpiť. Keď nechce, tvojou úlohou nie je vypáčiť záujem spoza zatvorených dverí.

Do prípravy

Na hárok dopíš jednu premennú, ktorú nechceš automaticky deliť, a dve ďalšie možnosti. Ku každej si poznač, čo stojí teba a čo môže znamenať pre druhú stranu. Ak ďalšia premenná neexistuje, napíš si to. Aj pevný koláč je informácia.

Kedy je kompromis dobrý

Po tomto všetkom môžete skončiť presne v polovici. Rozdiel je v ceste.

Dobrý kompromis prichádza po tom, čo ste pochopili záujmy, overili možnosti a vedome sa rozhodli rozdeliť náklad. Zlý kompromis prichádza pred otázkami, pretože ticho pri stole už bolo nepríjemné.

Pri svojom rozhovore si napíš jednu vec, ktorú nechceš automaticky deliť. Vedľa nej napíš dve ďalšie premenné, o ktorých sa dá hovoriť.

Ak ide o cenu, čo ešte tvorí ponuku? Ak ide o čas, dá sa rozdeliť rozsah alebo poradie? Ak ide o domácu povinnosť, dá sa vymeniť za inú, ktorú znášaš ľahšie?

Potom si priprav dve otázky. Nie argumenty. Otázky.

Nestretávajú sa v polovici, kým nevieš, medzi čím
vlastne stojíte.



Vyhráva sa doma za stolom

Lucia chce požiadať o vyšší plat. Otvorí si čistý dokument a napíše si päť dôvodov, prečo si ho zaslúži. Vedie najväčšieho zákazníka, zaučila dvoch ľudí, prevzala časť práce po odídenom kolegovi, plní plán a minulý rok nedostala nič.

Na druhý deň jej šéf povie: „Tento rok na to nemáme rozpočet.“

Lucia pridá šiesty dôvod. Potom zopakuje prvý. Šéf zopakuje rozpočet. Po niekoľkých minútach sa dohodnú, že sa k tomu niekedy vrátia.

Lucia mala pripravené argumenty. Nemala pripravené vyjednávanie.

Sedem otázok pred prvou vetou

Príprava nemusí mať dvadsať strán. Pri bežnom rozhovore často stačí desať minút a sedem otázok.

1. Čo chcem dosiahnuť?
2. Aký je najnižší prijateľný výsledok?
3. Aký výsledok by bol výborný, no stále obhájitelný?
4. Pri čom od stola odídem bez dohody?
5. Čo urobím potom?
6. Čo pravdepodobne rieši druhá strana?
7. Kde máme spoločný záujem?

Otázky sa podobajú, preto ich ľudia miešajú. Najmä prvých päť. Keď ich však oddelíš, prestaneš robiť rozhodnutia až pod tlakom.

Cieľ nie je želanie

„Chcem viac“ nie je cieľ. Je to smer.

Lucia si môže určiť cieľ: zvýšenie základného platu o 12 percent od budúceho mesiaca. Toto číslo nemusí dostať. Potrebuje ho však, aby vedela formulovať požiadavku a porovnávať návrhy.

Výborný výsledok môže byť o niečo vyšší alebo môže obsahovať ďalšiu vec, ktorá má pre ňu hodnotu. Najnižší prijateľný výsledok je hranica dohody, nie prvá ponuka. Môže ním byť menšie zvýšenie teraz spolu s písomne dohodnutou revíziou o tri mesiace podľa jasných kritérií.

Ak Lucia tieto body nemá, každé číslo od šéfa bude vyzeráť ako jediná možnosť. Ak ich má, stále môže zmeniť názor. Rozdiel je v tom, že ho nemení iba preto, lebo nastalo ticho.

Hranica a alternatíva nie sú to isté

Hranica odpovedá na otázku: Kedy je dohoda pri tomto stole horšia než nedohoda?

Alternatíva odpovedá: Čo konkrétne urobím, keď sa nedohodneme?

Vo vyjednávacej literatúre sa pre najlepšiu alternatívu používa skratka BATNA, z anglického *Best Alternati-*

ve to a Negotiated Agreement. Názov je menej dôležitý než rozdiel. Alternatíva nie je hrozba pre druhú stranu. Je to plán pre teba.

„Keď mi nepridajú, odídem“ ešte nie je dobrá alternatíva. Kam? Kedy? Za akých podmienok? Čo urobíš ako prvé?

Lucia môže počas nasledujúcich dvoch týždňov zistiť trhové rozpätie, obnoviť tri kontakty a absolvovať dva pohovory. Môže sa rozhodnúť, že ak firma nevie upraviť plat ani pomenovať cestu k úprave do troch mesiacov, začne aktívne hľadať inú pozíciu.

To už je plán. Nemusí ho šéfovi predvádzať ako pištoľ položenú na stole. Stačí, že existuje.

Silná alternatíva mení spôsob, akým sedíš. Nepotrebuješ každú medzeru vyplniť argumentom. Dokážeš sa spýtať, čo presne rozpočet blokuje, a počkať na odpoveď.

Alternatívu treba vyrobiť

Ľudia hovoria o BATNA, akoby ju našli v zásuvke. „Mojá alternatíva je slabá,“ povedia, a tým prípravu uzavru.

Alternatíva však často nie je stav. Je to práca pred stretnutím.

Predávajúci môže osloviť ďalších záujemcov. Dodávateľ môže rozdeliť kapacitu medzi menšie zákazky. Zamestnanec môže aktualizovať portfólio a zistiť, čo trh naozaj ponúka. Človek v rodinnom spore si môže premys-

lieť dočasné riešenie, ktoré nezávisí od okamžitého súhlasu všetkých.

Nie každá alternatíva bude dobrá. Niekedy má druhá strana objektívne väčšiu moc. Kniha to nevyrieši seabavedomou vetou. Aj vtedy však pomôže presne vedieť, aké možnosti máš, čo ťa každá stojí a ktorú môžeš zlepšiť ešte pred rozhovorom.

Najnebezpečnejšia alternatíva je vágna. V hlave vyzerá lepšie než na papieri. Preto ju napíš ako sled krokov s termínom.

Fantómová alternatíva

Milan rokuje o predaji auta. Jeden záujemca mu napísal, že „by možno vedel dať deväť tisíc“. Milan preto odmietne istú ponuku 8 700 eur. Keď sa ozve údajnému druhému kupujúcemu, ten už neodpovie.

Milan nemal alternatívu deväťtisíc eur. Mal možnosť, že alternatíva vznikne.

Výskum neistých alternatív ukazuje, že aj takýto fantóm môže zvýšiť pocit moci a ovplyvniť správanie. Problém nastane, keď pravdepodobnosť premeníme na istotu.

Pri každej alternatíve si preto napíš dve veci: nakoľko je reálna a čo musí nastať, aby sa stala dostupnou. Pracovná ponuka po druhom kole pohovoru nie je to isté ako podpísaná zmluva. Záujem zákazníka nie je objednávka. Sľub rodiny, že pomôže, nie je konkrétny rozpis

starostlivosti.

Neistú možnosť nemusíš zahodiť. Oceníš ju však s rizikom. Potom ťa nebude tlačiť k prijatiu zlej dohody ani k odmietnutiu dobrej.

Keď je alternatíva slabá

Silná BATNA sa v knihách opisuje ľahko. Ťažšie je hovoriť s človekom, ktorý nemôže odísť z práce, potrebuje bývanie alebo má jedného zákazníka tvoriaceho polovicu príjmu.

Vtedy si nevymýšľaj sebavedomie. Rozdeľ prípravu na dve obdobia.

Pre dnešný rozhovor si stanov hranicu, ktorá chráni aspoň najdôležitejšiu vec. Môžeš žiadať čas na prečítanie návrhu, odmietnuť nesplniteľný termín alebo trvať na písomnom zhrnutí. Nemusíš vyriešiť celý pomer síl jednou vetou.

Pre ďalšie mesiace si naplánuj výrobu lepších možností. Znížiť závislosť od jedného zákazníka. Vytvoriť rezervu. Doplniť zručnosť. Získať radu alebo zastúpenie. Príprava pred stolom sa niekedy začína dlho pred dátumom v kalendári.

Ak ide o bezpečie, zákonné práva alebo hrozbu, vyjednávacia príručka nie je náhradou za odbornú pomoc. Využiť právnik, odbory, mediátora či poradenskú službu nie je zlyhanie vlastného vyjednávania. Je to zlepšenie podmienok, v ktorých sa rozhoduješ.

Číslo, ktorému veríš

Lucia si pred stretnutím zisťuje trhové rozpätie. Nevyberie najvyšší údaj z internetu a neprehlási ho za svoju hodnotu. Porovná rolu, zodpovednosť, región a celkovú odmenu. Potom si pripraví ambiciózne, no obhájiteľné číslo.

Prvá ponuka môže ukotviť rozhovor, ale iba keď vieš, o čom hovoríš. Ak Lucia nemá informácie, môže sa najprv pýtať na pásmo roly a kritériá. Príprava nie je povinnosť povedať číslo prvá. Je to schopnosť rozpoznať, či naň máš oporu.

Do prípravy

Ku každej alternatíve pridaj pravdepodobnosť slovami: istá, pravdepodobná, možná alebo iba želaná. Napíš prvý krok a dátum. Potom označ, čo môžeš urobiť ešte pred stretnutím, aby sa možnosť stala reálnejšou.

Nehádaj iba svoju stranu

Prvých päť otázok sa týka teba. Posledné dve bránia tomu, aby si prišiel k stolu s dokonale pripraveným monológom.

Čo rieši druhá strana?

Luciin šéf môže mať naozaj uzavretý rozpočet. Môže sa báť precedensu pre celý tím. Možno nemá právomoc zvýšenie schváliť. Možno si myslí, že Lucia aj tak

neodíde. Alebo si vôbec neuvedomuje, koľko práce po kolegovi prevzala.

Lucia nevie, ktorá možnosť platí. Príprava neznamená, že si vyberie jednu a uverí jej. Znamená, že z každej hypotézy urobí otázku.

„Ako sa tento rok rozhoduje o úpravách platov?“

„Čo by ste potrebovali na schválenie výnimky?“

„Kto ďalší do toho rozhodnutia vstupuje?“

„Ak teraz zmena nie je možná, čo konkrétne by sa muselo stať do ďalšej revízie?“

Otázky znižujú riziko, že bude riešiť nesprávnu prekážku.

Spoločný záujem môže byť udržanie zákazníka, dokončenie projektu alebo stabilita tímu. Nie je to ozdobná veta o tom, že všetci chceme dobro. Je to vec, ktorú by poškodila zlá dohoda aj nedohoda. Keď ju pomenuješ presne, vznikne priestor hovoriť o riešení, nie iba o nároku.

Jedna strana papiera

Vezmi si čistý papier. Hore napíš názov rozhovoru a dátum. Potom ho rozdeľ na sedem riadkov.

Pri každom riadku napíš jednu až tri vety. Ak potrebuješ pol strany na vysvetlenie cieľa, cieľ ešte nie je jasný. Ak má alternatíva iba názov bez prvého kroku, nie je pripravená. Ak pri druhej strane píšeš istoty namiesto možností, vymýšľaš si príbeh.

Na spodok pridaj tri otázky a jednu vetu na odchod.

Lucia môže povedať:

„Rozumiem, že dnes nevieme nájsť dohodu, ktorú by ste vedeli schváliť a ja prijať. Potrebujem si preto preveriť aj iné možnosti. Ak sa podmienky zmenia, môžeme sa k tomu vrátiť.“

Táto veta nie je ultimátum. Nehovorí: *Urobte to, inak odídem*. Hovorí: *Bez dohody urobím to, na čo som sa pripravil*.

Druhý rozhovor

Šéf zopakuje: „Tento rok na to nemáme rozpočet.“

Lucia tentoraz nehľadá šiesty argument.

„Ako sa rozpočet premieta do individuálnych úprav?“ spýta sa.

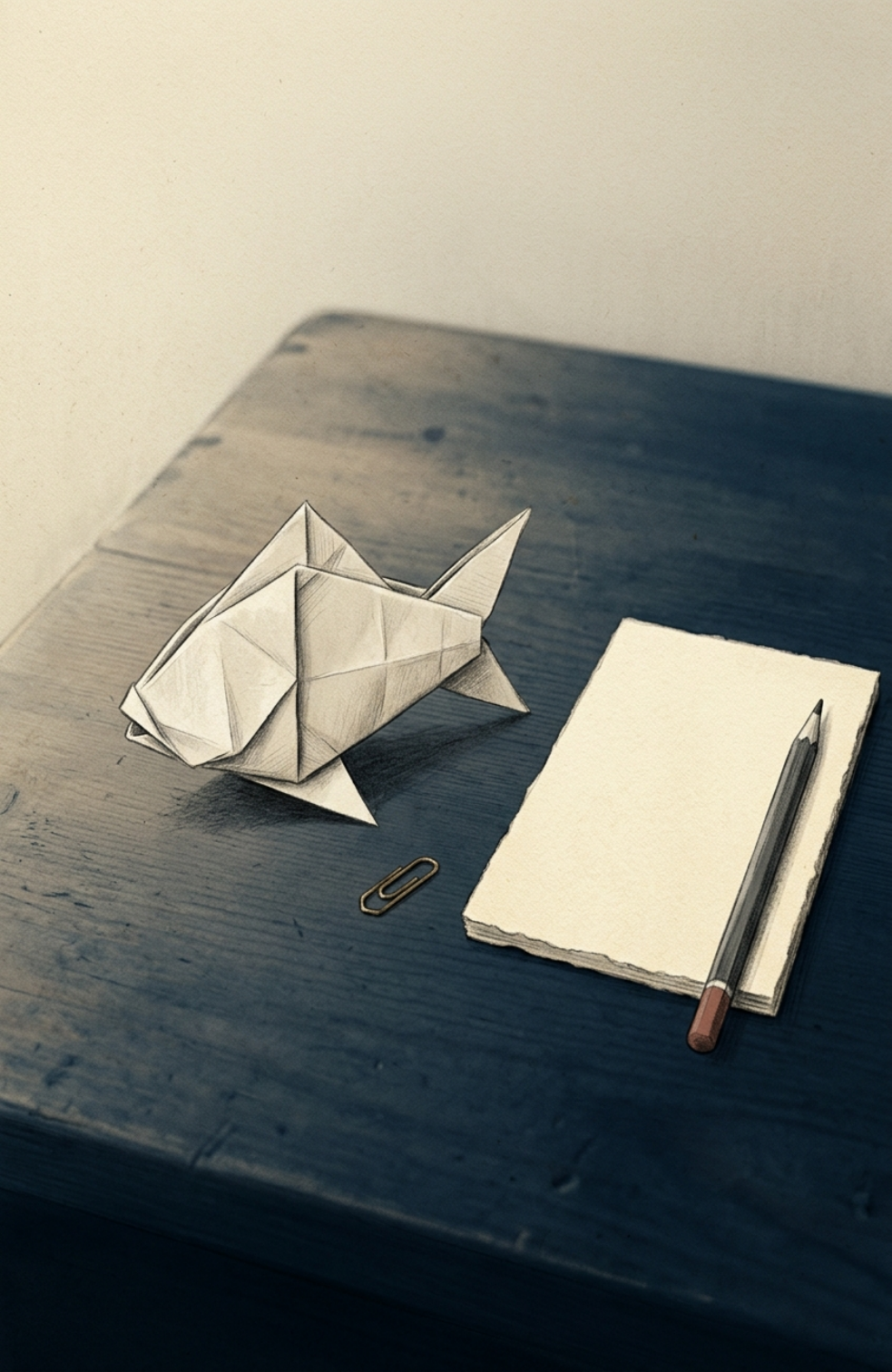
Dozvie sa, že celoplošné zvýšenia sú zastavené, no riaditeľ môže schváliť zmenu roly spojenú s novou zodpovednosťou. Nie je to ešte ponuka. Je to nová informácia.

Lucia ukáže, ktorú zodpovednosť už vykonáva, a spýta sa na kritériá. Keď šéf povie, že rozhodnutie nemôže sľúbiť, dohodnú si konkrétny krok: do piatka pošle návrh roly, šéf ho do ďalšej stredy prejde s riaditeľom a vo štvrtok sa stretnú znova.

Možno zvýšenie nedostane. Ak nie, jej alternatíva sa nemení na afektovanú hrozbu. Spustí kroky, ktoré si pripravila.

Príprava ti nezaručí moc, ktorú nemáš. Zabráni však tomu, aby si vlastné možnosti objavoval až vo výťahu.

Čím lepšiu alternatívu máš, tým menej potrebuješ pri stole predstierať silu.



Polož rybu na stôl

Marek potrebuje zákazníkovi povedať, že projekt prekročil dohodnutý rozsah. Stretnutie otvorí počasím, potom sa spýta na víkend. Prejde hotové úlohy, pochváli spoluprácu a ukáže dve nové obrazovky. Zákazník už po piatich minútach cíti, že sa niečo chystá.

„A ešte by sme mali takú drobnosť,“ povie Marek napokon.

Drobnosť je ďalších osemdesiat hodín práce.

Zákazník sa neoprie do čísla. Oprie sa do spôsobu, akým sa o ňom dozvedel.

„To ste vedeli celý čas?“

Marek chcel vytvoriť príjemnú atmosféru. Namiesto nej vytvoril podozrenie.

Čo zostane pod obrusom, rastie

Nepríjemnú tému odkladáme z dobrého dôvodu. Chceme najprv ukázať, že nie sme nepriateľ, pripomenúť, čo funguje, a znížiť napätie. Lenže druhá strana nepočúva naše úmysly. Počúva obchádzanie.

Čím dlhšie krúžiš okolo jadra, tým viac priestoru nechávaš druhému človeku, aby si vymyslel vlastné vysvetlenie. Ak hovoríš nezvyčajne milo, možno chceš niečo predať. Ak recituješ úspechy projektu, možno zakrývaš problém. Ak „drobnosť“ príde po desiatich minútach, zrejme drobnosťou nikdy nebola.

Opačný extrém tiež nepomáha.

„Prekročili ste rozsah a musíte zaplatiť osemdesiat hodín navyše,“ môže byť priame. Je to však aj rozsudok predtým, než sa dohodnete, čo sa vlastne stalo.

Dobré otvorenie teda nerobí tému menšou ani ju nehádza druhému do tváre. Položí ju na stôl tak, aby ju obaja videli.

Štyri vety na otvorenie

Pri náročnej téme si môžeš pripraviť štyri krátke kroky.

Najprv pomenuj tému bez eufemizmu.

„Potrebujeme dnes hovoriť o rozsahu projektu a ďalších hodinách.“

Potom pomenuj spoločný cieľ, ktorý je skutočný.

„Chcem, aby sme dokončili to, čo potrebujete, a aby sme mali obaja jasno, čo je v pôvodnej dohode.“

Navrhni postup.

„Najprv ukážem, kde sa rozsah zmenil. Potom chcem počuť, ako to vidíte vy, a prejdeme možnosti.“

Napokon nechaj druhú stranu upraviť agendu.

„Je ešte niečo, čo do toho potrebujeme zaradiť?“

Štyri vety neriešia spor. Riešia prvú neistotu: o čom sa ideme rozprávať a ako.

Navrhnuť agendu nie je prevziať kontrolu nad človekom. Je to prevziať zodpovednosť za jasnosť procesu. Druhá strana musí mať možnosť návrh zmeniť. Inak agenda nie je návrh, ale príkaz v slušnom obale.

Ryba na stole

V niektorých rodinách sa pre nevyslovený problém používa obraz ryby pod stolom. Každý ju cíti, nikto ju nechce vytiahnuť a zápach sa medzitým zhoršuje.

Položiť rybu na stôl znamená povedať aj to, čo si druhá strana pravdepodobne myslí o tebe, skôr než sa tým musí brániť.

„Môže to vyzeráť, že problém s rozsahom otvárame neskoro.“

„Možno máte pocit, že sme si to mali všimnúť skôr.“

Tým nepriznávaš niečo, čo nie je pravda. Ani sa nesnažíš človeku vziať argument. Dávaš mu najavo, že vidíš nepríjemnú časť situácie a unesieš rozhovor o nej.

Ak sa trafiš, nemusí míňať energiu na dokazovanie očividného. Ak sa netrafiš, opraví ťa. Obe možnosti prinášajú informáciu.

Pozor na falošnú skromnosť. Veta „asi si myslíte, že sme úplne neschopní“ núti druhú stranu utešovať ťa alebo potvrdiť urážku. To nie je otvorenosť. To je ďalší spôsob, ako odkloniť pozornosť od vecí.

Prvá ponuka nie je prvý výstrel

Otvorenie často obsahuje aj číslo. Výskum kotvenia ukazuje, že informovaná prvá ponuka môže posunúť výsledok svojím smerom. Neznamená to, že treba za každú cenu vykriknúť číslo skôr než druhý.

Marek vie vyčíslieť prácu navyše, pozná pôvodnú

zmluvu a dokáže ukázať zmeny. Osemdesiat hodín je obhájiteľný odhad plného nového rozsahu. Číslo má oporu.

Ak by rozsah nevedel odhadnúť a otvoril prestrelenou sumou iba kvôli kotve, riskuje dôveru aj dohodu. Kotva, po ktorej druhá strana odíde, nezvítazila. Zrušila rozhovor.

Keď máš málo informácií, môže byť lepšie najprv zisťovať. Keď ich máš dosť, jasná a obhájiteľná ponuka pomôže obom pochopiť, v akom pásme sa pohybujete.

Priprav si prvú minútu

Vráť sa k svojmu rozhovoru. Napíš si štyri vety: tému, spoločný cieľ, návrh postupu a otázku k agende.

Potom ich povedz nahlas.

Ak znejú ako vyhlásenie oddelenia ľudských zdrojov, skráť ich. Ak spoločný cieľ znie ako prázdne „aby sme boli všetci spokojní“, nájdi konkrétnejší. Ak v návrhu postupu nie je miesto pre druhú stranu, pridaj ho.

Pri rodinnom rozhovore to môže znieť takto:

„Potrebujem hovoriť o tom, ako si delíme rána s deťmi. Chcem, aby sme obaja chodili do práce bez toho, že jeden z nás každý deň hasí všetko sám. Najprv poviem, čo mi teraz nefunguje, potom chcem počuť teba a skúsime nový plán na týždeň. Čo tam ešte potrebuješ pridať?“

Nie je to poetické. Je to jasné. Druhý človek nemusí hádať, kam smeruješ.

Rozhovor so školou

Zuzana ide hovoriť s triednou učiteľkou. Jej dcéra sa už tretí týždeň bojí odpovedať pred tabuľou, pretože sa jej spolužiaci smejú. Zuzana je nahnevaná a chce začať vetou: „V triede máte šikanu a nič s tým nerobíte.“

Možno má pravdu. Učiteľka však v tej chvíli musí naraz prijať závažné obvinenie, obhájiť vlastnú prácu a vybaviť si udalosti, ktoré nevidela. Ak sa začne brániť, Zuzana to bude považovať za ďalší dôkaz nezájmu.

Zuzana nemusí problém zjemniť. Môže ho otvoriť presnejšie.

„Potrebujem hovoriť o tom, že Nina sa bojí odpovedať pred triedou. Trikrát prišla domov s tým, že sa jej deti smiali a niekto ju nakrúcal. Chcem, aby sme zistili, čo sa v triede deje a ako bude od zajtra v bezpečí. Najprv vám poviem, čo viem od nej, potom potrebujem počuť, čo ste videli vy, a dohodnúť ďalší krok. Je ešte niekto, kto má byť pri tomto rozhovore?“

Téma je na stole: strach, smiech, nakrúcanie a bezpečie. Zuzana neustúpila zo závažnosti. Oddelila však pozorovania od záveru a vytvorila miesto pre informácie.

Učiteľka môže povedať, že o nakrúcaní nevie. To ešte neznamená, že sa nič nedeje. Zuzana sa môže spýtať, ako škola situáciu overí a kedy dostane odpoveď. Ak učiteľka problém zľahčí, môže pomenovať hranicu: „Pre Ninu to nie je drobnosť. Potrebujem dnes konkrétny

postup. Ak ho nevieme dohodnúť tu, zapojme vedenie školy.“

Otvorenie nie je sľub hladkého rozhovoru. Je to spôsob, ako sa náročný rozhovor začne pri probléme a nie pri boji o to, kto je zlý rodič či zlý učiteľ.

Keď priamosť nie je bezpečná

Pri niektorých mocenských alebo násilných situáciách môže otvorené polozenie témy zvýšiť riziko. Ak sa bojíš odvety, fyzického ohrozenia alebo straty základných potrieb, nepoužívaj túto kapitolu ako príkaz konfrontovať človeka osamote. Najprv hľadaj bezpečné miesto, podporu a odbornú radu.

Pripravenosť niekedy znamená, že si k stolu nesadneš bez ďalšieho človeka.

Do prípravy

Napíš prvú minútu rozhovoru v štyroch vetách. Pod ňu pridaj jednu vetu, ktorou opravíš kurz, ak druhá strana tému zľahčí, a jednu hranicu pre prípad, že rozhovor nebude bezpečný alebo vecný.

Druhý pokus

Marek tentoraz nezačne počasím.

„Potrebujeme dnes hovoriť o rozsahu projektu a ďalších hodinách. Chceme, aby sme našli spôsob, ako dokončiť to podstatné bez prekvapenia na faktúre. Ukážem tri

miesta, kde sa zadanie zmenilo, potom chcem počuť váš pohľad a prejdeme možnosti. Je ešte niečo, čo do toho potrebujeme zaradiť?“

Zákazník pridá otázku pôvodného odhadu. Marek ju zapíše do agendy. Rozhovor nebude jednoduchý. Cena ani zodpovednosť nezmizli. Zmizla však prvá zbytočná hádka o tom, prečo Marek tak dlho chodil okolo veci.

Nepříjemná téma sa nezmenší tým, že ju necháš pod obrusom.



Telo hovorí, no nie samo

Keď Ivana vysloví cenu, muž oproti nej si prekríži ruky. Prestane sa usmievať a oprie sa dozadu.

Ivana si spomenie na článok o reči tela. Skrížené ruky znamenajú odpor. Odklon znamená odmietnutie. Má jasno.

„Vidím, že sa vám cena nepáči,“ povie.

Muž zdvihne obočie. „Cena je v poriadku. Fúka mi na chrbát a snažím sa zavrieť ten ventilátor.“

Telo prehovorilo. Ivana mu iba priradila nesprávne titulky.

Slovník gest neexistuje

Populárne návody ponúkajú príjemne jednoduchý svet. Otvorené dlane znamenajú úprimnosť. Chodidlá k dverám znamenajú chuť odísť. Dotyk nosa prezradí lož. Stačí sa naučiť slovník a ľudia pred tebou už nič neskryjú.

Problém je, že rovnaké gesto môže mať viac príčin. Skrížené ruky môžu znamenať chlad, pohodlnú polohu, sebaupokojenie, zvyk, bolesť ramena alebo odpor. Pohľad ku dverám môže patriť človeku, ktorý čaká kolegu. Zrýchlený dych môže sprevádzať lož, ale aj stres z toho, že mu neveríš, strach z konfliktu či rýchlú chôdzu po schodoch.

Neverbálne správanie nesie informáciu. Nenieslo k nej legendu.

Odborný výskum rozlišuje medzi tým, čo človek vyšle, čo si druhý všimne a ako presne tomu porozumie. Tieto tri veci nie sú totožné. Zaznamenať gesto neznamená poznať jeho význam.

Slabý detektor lži

Najväčšie škody vznikajú, keď z pozorovania urobíme dôkaz klamstva.

Metaanalýza desiatok tisíc ľudských úsudkov zistila, že ľudia bez pomôcok rozlišujú pravdu od klamstva v priemere iba mierne lepšie než náhoda. Ďalší veľký prehľad ukázal, že mnohé údajné znaky lži nemajú rozpoznateľný vzťah ku klamstvu alebo je tento vzťah slabý.

To neznamená, že správanie nič nehovorí. Znamená to, že sebavedomie pozorovateľa býva väčšie než presnosť jeho prekladu.

Ak si presvedčený, že druhý klame, začneš každé závažné čítať ako potvrdenie. Keď odpovie rýchlo, má nacvičenú lož. Keď pomaly, vymýšľa si ju. Systém je dokonalý: čokoľvek urobí, teória prežije.

Takýto systém ti nedáva informácie. Iba chráni tvoje podozrenie.

Telo dáva otázky

Užitočnejší prístup má štyri kroky.

Najprv si všimni zmenu. Nie „má skrížené ruky“, ale „keď sme prešli od rozsahu k termínu, stíchol a odložil

pero“.

Potom vytvor viac než jedno vysvetlenie. Termín mu nevyhovuje. Potrebuje si ho premyslieť. Nemá právomoc rozhodnúť. Spomenul si na inú povinnosť. Alebo sa jednoducho unavil.

Tretí krok je otázka.

„Keď sme prišli k termínu, akoby sa niečo zmenilo. Čo vám na ňom nesedí?“

Napokon nechaj človeka tvoje pozorovanie opraviť. Nemusíš obhajovať, že si videl zmenu. Zaujíma ťa jej význam.

Tento postup sa dá zapamätať jednoducho: zmena, možnosti, otázka, oprava.

Základná línia má hranice

Možno si počul radu, že treba najprv spoznať bežné správanie človeka a potom sledovať odchýlku. Je rozumnejšia než slovník univerzálnych gest. Stále však nerieši všetko.

Ak niekto pri bežných témach hovorí plynulo a pri cene začne váhať, vieš, že sa niečo zmenilo. Nevieš čo. Cena je vysoká. Cena je podozrivo nízka. Človek si počíta rozpočet. Uvedomil si, že rozhodnutie musí vysvetliť doma. Odchýlka ukazuje miesto, nie príčinu.

Aj základná línia sa mení podľa prostredia. Človek sa inak správa na videohovore, inak vo vlastnej kancelárii a inak pred troma nadriadenými. Preto neporovnávaš

človeka s učebnicou. Porovnávaš okamihy a overuješ ich slovami.

Pozerať aj na seba

Reč tela druhej strany je lákavá, pretože odvádza pozornosť od vlastného tela.

Keď sa cítiš ohrozený, možno zrýchliš. Nakloníš sa dopredu, zvýšiš hlas a začneš prerušovať. Ty to prežívaš ako presvedčivosť. Druhá strana môže cítiť tlak.

Nemusíš sa naučiť pózu sebavedomého vyjednávateľa. Potrebuješ si všimnúť vlastný signál na spomalenie. U niekoho sú to ramená pri ušiach. U iného plytký dych, horúca tvár alebo ruka, ktorá prestane písať a začne zvieriť pero.

Tvoj signál nehovorí, že prehrávaš. Hovorí, že ďalšia veta si zaslúži chvíľu času.

Polož chodidlá na zem. Vydýchni. Napíš si posledné slovo druhej strany. Potom sa spýtaj alebo zhrň, čomu si porozumel.

Nácvik bez veštenia

Pri najbližšom rozhovore si nevšímaj päť gest. Vyber si jednu zmenu.

Zapíš si:

Čo sa zmenilo?

Pri akej téme?

Aké tri vysvetlenia sú možné?

Ktorou otázkou ich môžem overiť?

Ak druhá strana odpovie „nič, len ma bolí chrbát“, prijmi to. Cieľom nie je dokázať, že tvoja interpretácia bola hlbšia než jej vlastná skúsenosť.

Nesúlad nie je usvedčenie

Riaditeľ povie, že znižovanie stavov ešte nie je rozhodnuté. Pri slove *rozhodnuté* však sklopí zrak a začne si ukladať papiere. Zamestnanec si pomyslí: klame.

Možno. Rovnako môže vedieť, že sa o znižovaní rokuje, no rozhodnutie naozaj nepadlo. Môže sa cítiť nepríjemne, pretože nevie povedať viac. Alebo ho čaká ďalšia porada a upratuje stôl.

Nesúlad medzi slovami a správaním je dôvod spresniť otázku.

„Rozumiem, že konečné rozhodnutie nepadlo. Ktoré možnosti sú momentálne na stole a kedy sa ľudia dozvedia viac?“

Ak riaditeľ odpovie neurčito, zamestnanec môže požiadať o termín ďalšej informácie a medzitým zlepšovať vlastnú alternatívu. Nemusí ho usvedčiť z lži, aby sa správval opatrne.

Praktické rozhodnutie a psychologický verdikt sú dve rôzne veci. Môžeš povedať „nemám dosť istoty, preto to nepotvrdím“ bez vety „viem, že klamete“. Táto schopnosť je pri vyjednávaní cennejšia než amatérske

vyšetrovanie.

Videohovor a telefón

Na videu vidíš úzky výrez, oneskorenie a človeka, ktorý možno pozerá na tvoju tvár na inej časti obrazovky. Očný kontakt sa meria polohou kamery, nie dôverou. Krátka pauza môže byť technické oneskorenie. Na telefóne zasa nevidíš ruky ani postoj a ľahko preceniš tón hlasu.

Pri vzdialenom rozhovore častejšie overuj proces slovami.

„Počujem správne, že ste ešte chceli pokračovať?“

„Na chvíľu sme sa prekrývali. Dokončíte, prosím, myšlienku.“

„Keď som spomenul termín, nastala pauza. Potrebujete si ho premyslieť alebo je tam prekážka, ktorú máme prejsť?“

To nie je nahrádzanie tela slovami. Je to priznanie, že kanál ti dáva menej informácií.

Do prípravy

Na hárok si napíš vlastný telesný signál stresu a jednu vetu na spomalenie. Vedľa nej si pripomeň štyri kroky: zmena, viac možností, otázka, oprava. Žiadny zoznam gest.

Ivana sa vráti k cene.

„Keď som ju vyslovila, stiahli ste sa dozadu,“ povie.
„Nechcem si to vysvetľovať za vás. Čo vám pri tej ponu-

ke napadlo ako prvé?“

Muž povie, že cenu čakal. Zaskočila ho dĺžka viazanosti, ktorú si s ňou spojil. Ivana sa dozvie niečo, čo z jeho rúk vyčítať nemohla.

Telo ti nedá odpoveď. Môže ti ukázať, kde sa oplatí položiť otázku.



Načúvanie nie je slabosť

„Nejde iba o cenu,“ povie zákazníčka.

Tomáš prikývne. Počúva. Aspoň si to myslí.

„Rozumiem,“ odpovie, „ale v tej cene máte podporu, aktualizácie aj školenie.“

Zákazníčka sa nadýchne. „Veď práve hovorím, že nejde iba o cenu.“

Tomáš mlčal, kým rozprávala. Nezbiehal však informácie. Čakal na miesto, kam vloží vlastný argument.

Ticho ešte nie je počúvanie

Počúvanie sa odohráva v hlave, no druhá strana do nej nevidí. Vidí iba tvoje správanie. Ak po jej vete okamžite začneš obhajovať svoju ponuku, nevie, ktorú časť si zachytil a ktorú si preložil po svojom.

Aktívne počúvanie je spôsob, ako urobiť porozumenie viditeľným a opraviteľným. Patrí doň krátke povzbudenie, parafráza a overovacia otázka. Nie preto, aby sa človek cítil príjemne a automaticky ustúpil. Preto, aby ste obaja zistili, či hovoríte o tej istej veci.

Novší výskum rozhovorov pri viacpoložkovom vyjednávani ukazuje opatrný obraz. Aktívne počúvanie po ponuke s viacerými témami podporovalo ďalšie hľadanie spoločnej hodnoty. Samotné počúvanie však nezaručilo lepší výsledok ani dokonalejšie pochopenie partnera. Záležalo na tom, čo počúvanie nasledovalo a čo tým

v rozhovore posilnilo.

Rada teda neznie „počúvaj vždy všetko rovnako“. Znie: počúvaj tak, aby si vedel, čo práve rozvíjaš.

Zrkadlo, parafráza a súhrn

Tri nástroje sa podobajú, no každý robí inú prácu.

Zrkadlo zopakuje krátku časť výroku ako pozvanie pokračovať.

„Nejde iba o cenu.“

„Iba o cenu?“

Zákazníčka môže dodať: „Máme obavu, že podporu v špičke aj tak nedostaneme.“

Opakovanie posledných dvoch či troch slov je praktická heuristika, nie psychologické zaklínadlo. Niekedy človeka pozve k spresneniu. Ak ho používaš po každej vete, začneš znieť ako pokazená ozvena. Zrkadli iba miesto, ktorému chceš lepšie rozumieť.

Parafráza preloží význam do tvojich slov.

„Rozumiem správne, že samotná suma by bola prijateľná, keby ste mali istotu podpory na konci mesiaca?“

Dobrá parafráza sa dá opraviť. Preto sa končí otázkou, nie pečiatkou. Keď zákazníčka povie „nie celkom“, neznamená to, že si zlyhal. Práve si zabránil tomu, aby ste ďalšiu polhodinu riešili nesprávny problém.

Súhrn spojí viac častí do jedného obrazu.

„Cena sa zmestí do rozpočtu. Rizikom je pre vás uzávierka, pretože minulý mesiac ste čakali na odpoveď

do ďalšieho dňa. Potrebujete vedieť, kto bude dostupný a za aký čas. Čo som vynechal?”

Súhrn patrí po dlhšom úseku alebo pred prechodom k riešeniam. Nie po každej replike.

Počúvanie nie je súhlas

Ľudia sa niekedy boja parafrázovať tvrdú požiadavku. Majú pocit, že jej zopakovaním ju prijmú.

„Ak poviem, že chce zľavu, nebude to vyzerat', že s ňou súhlasím?”

Nie, ak oddelíš porozumenie od rozhodnutia.

„Rozumiem, že potrebujete dostať cenu pod desaťtisíc, aby ste ju vedeli schváliť. Ja za tú sumu neviem dodať celý rozsah. Poďme sa pozrieť, čo je pre vás najdôležitejšie.”

Prvá veta overuje ich situáciu. Druhá chráni tvoju hranicu. Tretia otvára problém.

Môžeš presne rozumieť požiadavke a odmietnuť ju. Môžeš uznať hnev bez priznania viny. Môžeš zopakovať hrozbu bez toho, aby si ju odmenil ústupkom.

Práve tu treba dávať pozor na to, čo aktívnym počúvaním posilňuješ. Ak človek opakuje urážku alebo nepravdivé tvrdenie, nemusíš ho rozvíjať zvedavým zrkadlením. Môžeš nastaviť hranicu.

„O probléme sa budem rozprávať. Pri osobných útokoch pokračovať nebudem.”

Počúvanie nie je povinnosť zostať pri každom stole.

Čo som vynechal?

Jedna z najužitočnejších otázok prichádza po súhrne:

„Čo som vynechal?“

Je lepšia než „Chápeme sa?“, na ktorú ľudia zo zdvorilosti prikývnu. Pýta si opravu. Človek môže doplniť chýbajúcu podmienku, zmeniť poradie priorít alebo povedať, že si celú vec pochopil nesprávne.

Keď dostaneš opravu, neobhajuj svoj pôvodný súhrn. Oprav ho.

„Dobre, takže nejde o čas odpovede počas celého mesiaca. Kritické sú posledné dva pracovné dni. Rozumiem tomu teraz presne?“

Týmto spôsobom sa rozhovor spresňuje. Nie jedným veľkým odhalením, ale sériou malých opráv.

Päť minút bez protiargumentu

Vyber si človeka, s ktorým môžeš bezpečne trénovať. Požiadať ho, aby päť minút hovoril o probléme, na ktorý máte odlišný názor.

Tvojou úlohou nie je súhlasiť. Počas piatich minút nesmieš vysloviť protiargument. Môžeš použiť jedno zrkadlo, jednu parafrázu a na konci súhrn s otázkou „Čo som vynechal?“

Potom si napíš tri veci:

Čo nové som sa dozvedel? Kde som si pripravoval odpoveď namiesto počúvania? Ktorú vetu som parafrázoval nepresne?

Ak sa nedozvieš nič nové, možno si počúval človeka, ktorého názor už naozaj poznáš. Častejšie však zistíš, že si poznal jeho záver a domýšľal si cestu k nemu.

Keď parafráza znie ako technika

„Takže hovoríš, že sa cítiš preťažená,“ povie Michal partnerke tónom človeka, ktorý práve správne použil nástroj z knihy.

„Nehovor so mnou ako terapeut,“ odpovie.

Michal sa môže uraziť. Veď sa snažil počúvať. Užitočnejšie je všimnúť si, že forma prekryla záujem.

Doma často netreba školskú parafrázu. Stačí prirodzená veta.

„Čiže najhoršie nie je samotné upratovanie. Je to, že musíš stále hovoriť, čo treba urobiť. Chápem to?“

Alebo ešte jednoduchšie:

„Unavuje ťa, že to celé držíš v hlave?“

Ak partnerka povie, že ani to nie je presné, Michal nepotrebuje obhajovať dobrý úmysel.

„Dobre. Povedz mi, čo mi uniká.“

Hlas autora príručky nesmie vstúpiť medzi dvoch ľudí. Nástroj si prelož do slov, ktoré by si naozaj použil.

Počúvanie po tvrdej vete

Predstav si, že dodávateľ povie: „Ak tú cenu nevezmete dnes, zajtra bude o dvadsať percent vyššia.“

Zrkadlo „o dvadsať percent vyššia?“ ho môže pozvať rozvinúť nátlak. Niekedy je lepšie overiť fakt alebo nastaviť postup.

„Čo konkrétne sa zajtra zmení v nákladoch?“

„Rozhodnutie dnes neurobím. Ak ponuka zajtra neplatí, budem porovnávať iné možnosti.“

Aktívne počúvanie neznamená, že každému výroku poskytnesh rovnaké množstvo pozornosti. Počúvaj prekážku, záujem a podmienku. Pri hrozbe si over realitu a chráň hranicu.

Keď sa človek opakuje

Niekedy druhá strana nepotrebuje ďalšiu parafrázu. Potrebuje rozhodnutie. Ak si už dvakrát zhrnul jej problém a nemáš riešenie, povedz to.

„Rozumiem, že potrebujete nepretržitú podporu. My ju v tomto balíku neposkytujeme a neviem to zmeniť ďalším vysvetľovaním. Môžeme prejsť vyšší balík alebo si priznať, že nie sme vhodný dodávateľ.“

Počúvanie sa nesmie zmeniť na odklad vlastnej odpovede.

Do prípravy

Napíš si jednu tému, pri ktorej budeš zrkadliť alebo parafrázovať, a jednu hranicu, pri ktorej to robiť nebudeš. Pridaj otázku „Čo som vynechal?“ vo vlastných slovách.

Druhý pokus

„Nejde iba o cenu,“ zopakuje zákazníčka.

Tomáš tentoraz neotvorí zoznam funkcií.

„Čo je popri cene najväčšie riziko?“

„Koniec mesiaca,“ povie. „Keď nám stojí uzávierka, odpoveď na druhý deň je neskoro.“

Tomáš zhrnie, čomu rozumel, a nechá ju opraviť detail. Až potom začne hovoriť o podpore. Možno zistí, že súčasný balík jej potrebu naozaj nerieši. To nie je prehra. Je to informácia, ktorú by argumentmi neumlátil.

Počúvanie nie je prestávka pred tvojou odpoveďou. Je to spôsob, ako zistiť, na čo odpovedať.



Kto sa pýta, ten vedie

„Prečo ste to zase poslali neskoro?“ spýta sa vedúca.

Veta má otáznik. Odpoveď však nežiada. Obsahuje obvinenie, rozsudok aj slovo *zase*, ktoré otvára všetky staré prípady naraz.

Kolega sa začne brániť. Vymenuje zmeny zadania, chýbajúce podklady a dve správy, na ktoré nedostal odpoveď. Vedúca počuje výhovorky. On počuje nespravodlivosť. O desať minút obaja presne vedia, kto za čo môže, a stále nevedia, ako doručia ďalšiu verziu.

Nie každá otvorená otázka otvára rozhovor.

Otázka vedie pozornosť

Otázky majú pri vyjednávaní zvláštnu silu. Kto odpovedá, prehľadáva problém v smere, ktorý určila otázka.

„Kto to pokazil?“ vedie k vinníkovi.

„Čo blokuje ďalší krok?“ vedie k prekážke.

„Ako zabezpečíme piatok?“ vedie k postupu.

Žiadna z nich nie je neutrálna. Každá vyberá časť reality, na ktorú sa pozriete. Preto otázka nie je spôsob, ako sa vzdať vedenia. Je to spôsob, ako viesť bez toho, aby si vopred nadiktoval odpoveď.

Výskum podporuje jadro tejto myšlienky. Keď ľudia pri rokovaní aktívne zisťujú a zdieľajú informácie o prioritách, presnejšie rozumejú druhej strane a ľahšie objavujú výmeny, ktoré pri hádke o pozície zostanú skry-

té. Výskum však nepotvrdzuje zoznam kúzelných slov. Otázka nezačne fungovať iba preto, že sa začína na *ako*.

Štyri smery

Pri príprave si môžeš otázky rozdeliť podľa práce, ktorú majú urobiť.

Otázka na prioritu zisťuje, na čom záleží najviac.

„Čo je pre vás pri tejto ponuke najdôležitejšie?“

Otázka na prekážku hľadá, čo bráni dohode alebo ďalšiemu kroku.

„Čo vám dnes bráni rozhodnúť?“

Otázka na kritérium odhaľuje, podľa čoho sa bude posudzovať prijateľný výsledok.

„Podľa čoho budete porovnávať možnosti?“

Otázka na dôsledok alebo postup spája rozhodnutie s realitou.

„Čo sa stane, ak termín posunieme?“

„Ako by vyzeral prvý krok, keby sme sa dohodli?“

Nemusíš položiť všetky. Jedna presná otázka je lepšia než séria, pri ktorej sa druhý človek cíti ako na výsluchu.

Nie je zakázané pýtať sa prečo

Praktické príručky niekedy radia, aby sa vyjednávač nikdy nepýtal *prečo*. Taká otázka vraj ľudí tlačí do obrany. Je na tom kus užitočnej skúsenosti a kus zbytočného zákazu.

„Prečo ste to pokazili?“ útočí.

„Prečo je pre vás 30. september dôležitý?“ môže byť úprimná otázka na záujem.

Rozdiel nerobí prvé slovo samo. Robí ho predpoklad vložený do otázky, tón a to, čo urobíš s odpoveďou. Ak chceš znížiť riziko obvinenia, môžeš použiť formuláciu „Čo vás k tomu viedlo?“ alebo „Čo sa za tým termínom deje?“ Nie preto, že čo má psychologickú moc. Preto, že veta obsahuje menej rozsudku.

Pred položením otázky si ju skús preložiť na tvrdenie. Ak „Prečo ste cenu nastavili tak vysoko?“ v skutočnosti znamená „Cena je neprimeraná“, povedz radšej vlastný pohľad a potom sa spýtaj.

„Cena je nad pásmom, ktoré sme čakali. Čo ju vo vašom návrhu najviac tvorí?“

Teraz druhá strana nemusí odhaľovať skryté obvinenie. Je už na stole.

Kalibrované otázky bez mágie

Chris Voss používa názov *kalibrované otázky* pre otvorené formulácie, ktoré začínajú najmä slovami *ako* a *čo*. Napríklad: „Ako to mám podľa vás urobiť?“ Taká veta môže odhaliť nesplniteľnosť požiadavky bez priameho odmietnutia.

Je to užitočná heuristika, nie laboratórne potvrdené tlačidlo na ľudí. Ak ju vyslovíš sarkasticky, bude znieť ako „to sa nedá“. Ak po odpovedi aj tak zopakuješ pôvodné nie, človek pochopí, že otázka bola iba kulisa.

Použi ju vtedy, keď odpoveď naozaj môže zmeniť tvoje chápanie.

Zákazník žiada dodanie za polovicu bežného času.

„Ako by sme podľa vás mali upraviť rozsah, aby bol ten termín reálny?“

Otázka nepresúva zodpovednosť celú na zákazníka. Ty stále musíš vysvetliť kapacitu a navrhnúť možnosti. Pozýva ho však riešiť rozpor medzi rozsahom a časom spolu s tebou.

Po otázke prestaň pomáhať

Najčastejšia chyba prichádza sekundu po dobrej otázke.

„Čo je pre vás najdôležitejšie?“ spýtaš sa. Nastane ticho.

„Asi cena, však? Alebo termín?“ dodáš.

Práve si otázku zavrel a ponúkol vlastné odpovede. Druhá strana si jednu vyberie, hoci jej skutočná priorita mohla byť inde.

Otázka vedie iba vtedy, keď po nej počúvaš. Nechaj človeka hľadať slová. Ak otázke nerozumel, spresni ju. Ak iba premýšľal, neber mu prácu späť.

Polož jednu otázku. Počkaj. Parafrázuj odpoveď. Až potom polož ďalšiu.

Ukáž aj svoje karty, nie všetky naraz

Séria otázok bez vlastného stanoviska môže pôsobiť manipulatívne. Druhý človek odhaľuje priority a ty zostá-

vaš za sklom.

Zdieľaj preto aj vlastný záujem.

„Termín vieme posunúť. Potrebujem však chrániť kvalitu a nechcem tímu sľúbiť ďalší víkend. Čo je na piatku rozhodujúce pre vás?“

Tým neodhaľuješ všetky hranice ani svoju alternatívu. Dávaš však rozhovoru reciprocitu. Informácie o záujmoch vytvárajú hodnotu najmä vtedy, keď sa z nich nestane jednostranný zber slabých miest.

Prepíš tri obvinenia

Napíš si tri vety, ktoré ti pri náročnom rozhovore znejú v hlave.

Prečo tolko pýtajú?

Prečo ma nikdy nepočúva?

Prečo s tým prichádzajú až teraz?

Pri každej si označ rozsudok. Potom ju prepíš na otázku o priorite, prekážke, kritériu alebo postupe.

„Čo všetko je zahrnuté v tejto cene?“

„Ktorú časť môjho návrhu vidíš inak?“

„Čo sa zmenilo, že termín riešime dnes?“

Nemusíš predstierať, že nie si nahnevaný. Otázka iba odloží rozsudok dovtedy, kým získaš presnejší obraz.

Sused a nedeľné víťanie

Petra už tretiu nedeľu počúva vŕtačku zo susedného bytu. Prvá otázka, ktorú má v hlave, znie: „Prečo musíte

vrtáť vždy v nedeľu?“

Obsahuje viac než zvedavosť. Hovorí: robíte to bezohľadne a opakovane. Sused bude pravdepodobne odpovedať na obvinenie, nie na kalendár.

Petra zazvoní a povie:

„Potrebujem sa dohodnúť na hluku cez víkend. Posledné tri nedele sme okolo obeda počuli vrtanie a dcéra vtedy spí. Aké práce vám ešte zostávajú a kedy ich viete robiť?“

Sused vysvetlí, že byt prerába po práci a v dome býva iba cez víkend. Neznamená to, že Petra musí prijať každú nedeľu. Znamená to, že teraz pozná prekážku.

„V sobotu do šiestej to zvládneme,“ povie. „V nedeľu medzi dvanástou a druhou potrebujeme ticho. Čo z toho sa vám dá prispôbiť?“

Možno sa dohodnú na sobotnom bloku a jednej krátkej výnimke. Možno sused odmietne. Vtedy Petra nemusí donekonečna kalibrovať otázky.

„Nedeľný obedný čas potrebujeme chrániť. Ak sa nevieme dohodnúť priamo, preverím pravidlá domu a budem to riešiť so správcom.“

Otázka viedla k informáciám. Hranica vedie k rozhodnutiu.

Otázka, ktorá už pozná odpoveď

„Nemyslíte si, že férové by bolo znížiť cenu?“ nie je otvorená otázka. Je to návrh s pridaným otáznikom.

Takéto otázky nie sú zakázané. Niekedy chceš predsa predložiť návrh. Je však poctivejšie povedať ho priamo:

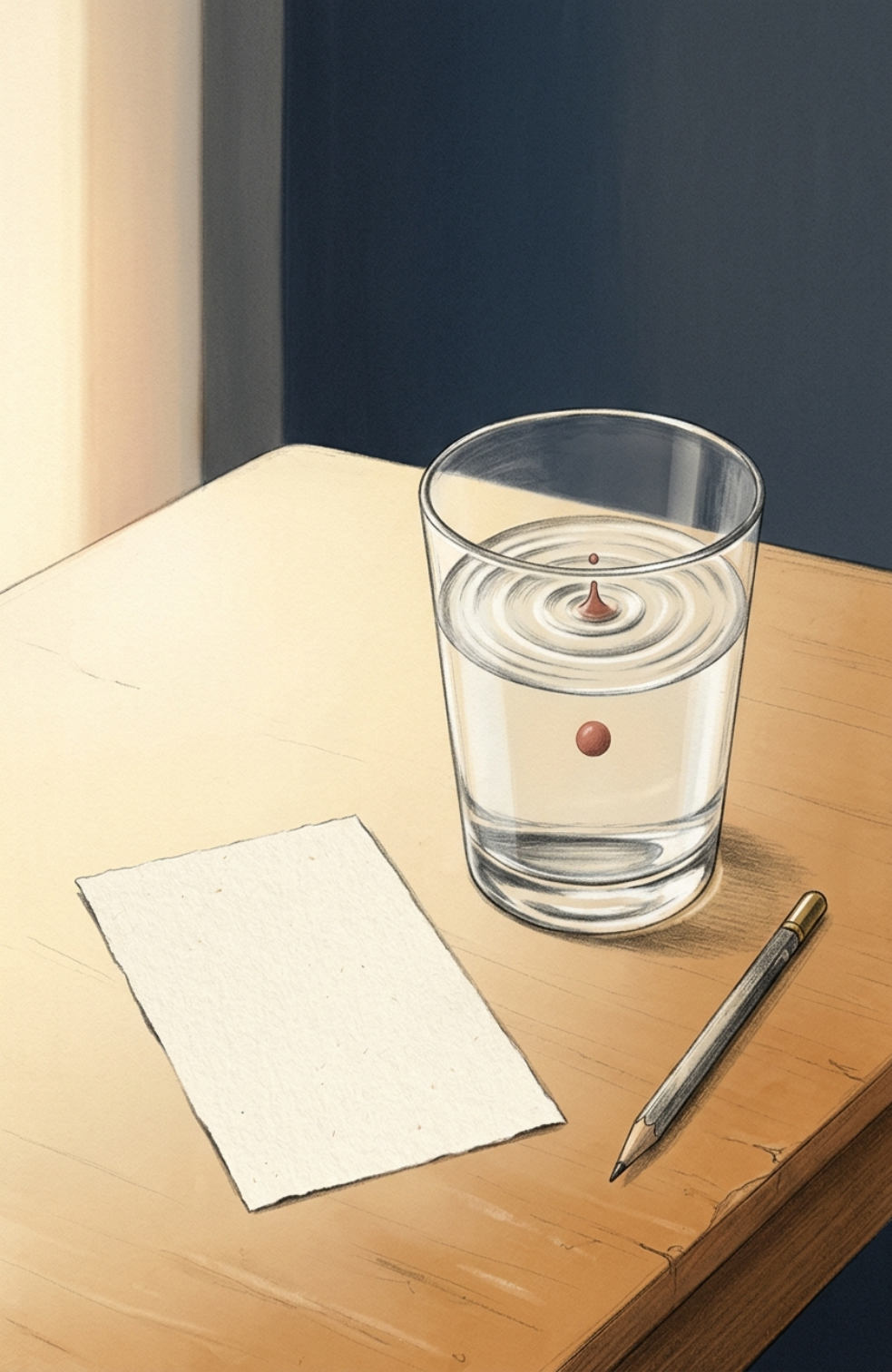
„Navrhujem znížiť cenu o päť percent, pretože rozsah je menší. Ako to vidíte vy?“

Človek teraz vie, čo je tvoj postoj a kde má priestor odpovedať. Nemusí najprv rozpoznávať, či sa od neho čaká správna odpoveď.

Do prípravy

Ku trom otázkam si napíš, akú informáciu má každá pri-
niesť. Ak už odpoveď poznáš alebo chceš iba oznámiť
návrh, prepíš ju na tvrdenie a následnú otvorenú otáz-
ku.

Dobrá otázka neprinúti druhého kapitulovať. Pomô-
že obom uvidieť problém presnejšie.



Pomenovaná emócia stráca časť sily

„Termín ste nedodržali druhýkrát,“ povie zákazník.
„A teraz mi chcete vysvetľovať proces?“

Simona vie, že meškanie malo príčinu. Zadanie sa menilo, podklady prišli neskoro a zákazník schvaľoval dlhšie, než sľúbil. Všetky fakty má pripravené.

„Musíme sa na to pozrieť objektívne,“ začne.

Zákazník počuje jediné: tvoj hnev sem nepatrí.

Simona sa pustí do časovej osi. Čím presnejšie hovorí, tým menej ju zákazník počúva. V miestnosti je totiž ešte jedna téma, ktorú nikto nepoložil na stôl.

Emócia nezmizne pri slove objektívne

Vyjednávanie sa často opisuje ako racionálne rozhodovanie. Ľudia porovnávajú možnosti, vymenia si informácie a nájdu výsledok. Lenže strach, hnev, hanba či pocit krivdy menia, ktoré informácie vôbec dokážeme prijať.

Ignorovať emóciu neznamená odstrániť ju. Znamená nechať ju riadiť rozhovor bez mena.

Pomenovanie môže vytvoriť odstup. Výskum takzvaného *affect labeling* ukázal, že keď ľudia pomenúvali vlastnú reakciu alebo emóciu na negatívnom podnete, menilo sa jej spracovanie a v niektorých experimentoch klesol prežívaný stres. Toto zistenie má však dôležitú hranicu. Neznamená, že keď ty pomenuješ emóciu druhého človeka, on sa automaticky upokojí a ustúpi.

To by bol príliš veľký skok z laboratória k rokovacie-
mu stolu.

V praxi preto pomenovanie nepoužívaj ako diagnó-
zu. Použi ho ako hypotézu, ktorú môže druhý človek
opraviť.

Ponuka, nie rozsudok

Porovnaj dve vety.

„Ste nahnevaný.“

„Vyzerá to, že vás ten termín naozaj nahneval. Čítam
to správne?“

Prvá veta človeku oznamuje, čo cíti. Druhá ponúka
pracovné pomenovanie a necháva mu právo na vlastný
význam.

Možno zákazník odpovie: „Nie som nahnevaný.
Som unavený z toho, že to musím vysvetľovať vedeniu.“

Netrafil si sa, no rozhovor je presnejší. Problémom
nie je iba meškanie. Je ním strata dôvery a sociálna cena,
ktorú zákazník platí vo vlastnej firme.

Zlé pomenovanie sa stáva manipulatívnym, keď ho
začneš brániť.

„Ale vidím na vás, že ste nahnevaný.“

V tej chvíli už nejde o porozumenie. Ide o to, aby
tvoja technika mala pravdu.

Bez slova ale

Ďalšia chyba prichádza tesne po pomenovaní.

„Chápem, že vás to nahnevalo, ale podklady ste poslali neskoro.“

Slovo *ale* vymaže všetko pred sebou. Z uznania sa stane rozbeh k obhajobe.

Po pomenovaní urob pauzu. Nežiadaj okamžitý ústupok a nevracaj rozhovor k svojim argumentom v tej istej vete.

„Vyzerá to, že ste pred vedením zostali s problémom, ktorý ste nemohli vysvetliť.“

Ticho.

„Áno. Dostal som termín od vás a odovzdal som ho ďalej.“

Teraz môže Simona parafrázovať dopad a až potom prejsť k časovej osi. Fakty nezmizli. Dostali miesto, kde ich druhá strana môže počuť.

Porozumenie nie je priznanie

Pomenovať emóciu neznamená uznať cudziu verziu udalostí.

Ak zákazník tvrdí, že za všetko môže Simona, nemusí povedať „máte pravdu“. Môže povedať:

„Rozumiem, že ste sa spoľahli na náš termín a teraz nesiete následok pred vedením.“

Toto je pravdivé aj vtedy, keď sa na meškaní podieľali obe strany.

Potom môže pridať hranicu:

„Chcem prevziať našu časť zodpovednosti. Potrebu-

jem však, aby sme si prešli aj zmeny zadania, lebo bez nich nevieme nastaviť nový termín poctivo.“

Empatia a hranica sa nevyklučujú. Prvá hovorí: vi-
dím, čo sa s tebou deje. Druhý: toto je časť, za ktorú mô-
žem hovoriť a ktorú môžem prijať.

Keď pomenovanie nepomáha

Nie každý človek chce, aby si jeho emóciu vyslovil. V pracovnom prostredí môže veta o hneve pôsobiť príliš osobne. Pri nerovnosti moci môže nižšie postavený človek cítiť, že ho analyzuješ. V kultúrach a rodinách sa líši aj to, čo sa považuje za prijateľné pomenovať nahlas.

Vtedy zostaň pri dopade alebo pozorovaní.

„Tento termín vám spôsobil problém pred vedením.“

„Keď sme sa k nemu vrátili, rozhovor sa zrýchlil.“

Alebo sa jednoducho spýtaj:

„Čo bolo na tej situácii pre vás najťažšie?“

Technika, ktorá zvyšuje napätie, si nezaslúži použiť iba preto, že bola v knihe.

Rovnako ju nepoužívaj ako náhradu ospravedlnenia. Ak si urobil chybu, veta „vyzerá, že vás to frustruje“ môže znieť ako únik.

„Sľúbili sme piatok a nedodali sme ho. Mrzí ma to.“

Najprv zodpovednosť. Potom porozumenie a rieše-
nie.

Nácvik opraviteľnej hypotézy

Vezmi si situáciu, v ktorej druhá strana zrejme niečo cíti. Napíš svoju prvú interpretáciu. Potom ju oslab tak, aby sa dala ľahko opraviť.

Namiesto „bojíš sa rozhodnúť“:

„Zdá sa mi, že pri tomto rozhodnutí je nejaké riziko, ktoré sme ešte nepomenovali. Čo mi uniká?“

Namiesto „si nahnevaný, lebo som mal pravdu“:

„Vyzerá, že spôsob, akým som to povedal, rozhovor zhoršil. Je to tak?“

Namiesto „nezaujíma ťa môj problém“:

„Keď sme prešli k môjmu návrhu, tému sme rýchlo zavreli. Ako ju vidíš ty?“

Každá veta necháva priestor na nie. To je podmienka, nie slabina.

Keď je hnev nástroj

Nie každý prejav emócie je spontánny. Človek môže zvýšiť hlas, aby získal ústupok. Výskum negatívnych emócií pri rokovaní ukazuje nepríjemný obchod: hnev niekedy prinesie viac ústupkov od partnera, no znižuje dôveru a zhoršuje subjektívny výsledok. Účinok závisí od moci, kultúry a spôsobu, akým sa emócia prejaví.

Tvoja úloha nie je určiť, či je hnev „pravý“. Potrebuješ reagovať na správanie a obsah.

„Počujem, že je to pre vás vážne. Pri krikú sa však neviem sústrediť na riešenie. Môžeme pokračovať po-

kojnejšie alebo si dáme prestávku.“

Ak človek pokračuje v urážkach, rozhovor preruš. Empatia nie je povinnosť zostať dostupný nátlaku.

„Dnes skončím. K veci sa vrátim, keď sa budeme vedieť rozprávať bez osobných útokov.“

Táto veta nemusí druhého upokojiť. Chráni hranicu. Nie každá správna veta vedie k okamžite príjemnému výsledku.

Najprv vlastná emócia

Najsilnejšia výskumná opora pomenovania emócie sa týka vlastného prežívania. Pred rozhovorom alebo počas pauzy si preto skús presne pomenovať, čo sa deje v tebe.

Nie iba „som v strese“. Možno sa bojíš, že budeš vyzerať nevďačne. Hanbíš sa pýtať viac. Hnevá ťa, že musíš dokazovať svoju hodnotu. Alebo cítiš tlak uzavrieť obchod, pretože potrebuješ príjem.

Keď emócia dostane presnejšie meno, nezmizne. Môže však prestať predstierať, že je objektívnym faktom.

Bojím sa, že odmietnutie znamená, že si ma nevážia nie je to isté ako *nevážia si ma*.

V prvej vete je skúsenosť, s ktorou sa dá pracovať. Druhá už vyniesla rozsudok o človeku oproti.

Pred stretnutím si napíš jednu vetu: „Keď sa otvorí táto téma, pravdepodobne budem cítiť...“ Potom pridaj signál na pauzu a otázku, ktorá ti pomôže vrátiť sa k informáciám.

Do prípravy

Napíš jednu opraviteľnú hypotézu o emócií alebo dopade na druhej strane. Vedľa nej jednu vetu o vlastnej emócií a hranicu pre prípad, že sa rozhovor zmení na útok.

Druhý pokus

Zákazník zopakuje, že termín neplatil druhýkrát.

Simona neotvorí časovú os.

„Spoločte sa na dátum, ktorý sme vám dali, a pred vedením ste potom zostali bez výsledku,“ povie. „Vyzera, že nejde iba o toto meškanie. Stratili ste istotu, či sa na nás dá spoľahnúť.“

Zákazník chvíľu mlčí. „Presne.“

Teraz sa môžu rozprávať o tom, čo dôveru obnoví: menšie kontrolné body, jasné pravidlá pre zmenu rozsahu a termín, ktorý obsahuje rezervu. Časová os pomôže rozdeliť zodpovednosť, no už nemusí súťažiť s nevyslovenou krivdou.

Emóciu nemusíš schváliť. Musíš pripustiť, že je v miestnosti.



Pauza nie je prehra

„Akú cenu si predstavujete?“ spýta sa kupujúci.

Dana povie číslo. Kupujúci mlčí.

Jedna sekunda.

Dana sa usmeje. „Samozrejme, pri väčšom objeme vieme hovoriť o zľave.“

Kupujúci stále mlčí.

„Možno päť percent,“ dodá.

Od pôvodnej ceny ustúpila skôr, než druhá strana vyslovila jedinú námietku. Nevyjednávala s kupujúcim. Vyjednávala s tichom.

Prečo zachraňujeme medzeru

Ticho pri bežnom rozhovore cítime rýchlo. Nevieme, či druhý premýšľa, nesúhlasí, čaká na pokračovanie alebo stratil záujem. Mozog neznáša prázdne miesto bez významu, preto ho vyplní príbehom.

Cena je priveľ vysoká.

Otázka bola hlúpa.

Musím to vysvetliť lepšie.

Potom vyplníme aj samotné ticho. Pridáme argument, zľavu alebo odpoveď na vlastnú otázku. Krátkodobo sa nám uľaví. Dlhodobo berieme obom stranám čas premýšľať.

Populárne rady menia ticho na súťaž: kto prehovorí prvý, prehral. Niekedy dokonca predpisujú presnú ča-

sovú os, po ktorej sa druhý človek začne cítiť nepríjemne a ustúpi. Výskum takú mágiu nepotvrďuje.

Potvrďuje niečo užitočnejšie.

Tri sekundy na premýšľanie

Séria štúdií rokovania skúmala pauzy dlhé aspoň tri sekundy. Keď ľudia takéto ticho používali vedome, v daných situáciách vytvárali viac spoločnej hodnoty. Pauza ich posúvala k premyslenejšiemu uvažovaniu a oslabovala predstavu, že pri stole sa iba delí jeden pevný koláč.

Výsledok nebol v tom, že mlčiaci človek získal väčší diel. Ticho nevynútilo ústupok. Vytvorilo priestor, v ktorom sa mohlo objaviť lepšie riešenie.

Ani tento účinok neplatil rovnako všade. Pri výraznom rozdiel postavenia fungovalo ticho vyššie postaveného inak než ticho človeka s menšou mocou. Pauza môže znieť ako premýšľanie, neistota, odpor aj trest. Význam tvorí vzťah, situácia a spôsob.

Preto názov tejto kapitoly neobsahuje magický počet sekúnd. Na tréning stačia tri. Pri skutočnom rozhovore stopky nepotrebuješ.

Tvorivé ticho a trestajúce mlčanie

Tvorivé ticho necháva priestor odpovedi. Telo zostáva prítomné, výraz nie je výsmešný a po pauze sa rozhovor môže pokojne pohnúť ďalej.

Trestajúce mlčanie odopiera kontakt. Jeho odkazom

je: budem ťa ignorovať, kým neurobíš, čo chcem. V blízkom vzťahu môže trvať hodiny či dni. To nie je vyjednávací nástroj. Je to nátlak.

Rozdiel nespočíva iba v dĺžke. Krátka pauza so zdvihnutým obočím a pohľadavým úsmevom môže tlačiť viac než minúta sústredeného premýšľania.

Ak potrebuješ dlhší čas, pomenuj ho.

„Chcem si to prepočítať. Dajte mi chvíľu.“

„Nechcem odpovedať pod tlakom. Vrátim sa k tomu zajtra do desiatej.“

Takéto ticho má hranicu a sľub návratu. Druhá strana nemusí hádať, či si rozhovor ukončil.

Pauza po otázke

Najľahšie sa trénuje po vlastnej otázke.

„Čo je pre vás pri termíne najdôležitejšie?“

Potom sa nadýchni a v duchu pomaly napočítaj do troch. Nehľadaj ďalšiu vetu. Pozeraj sa na človeka prirodzene, nie ako súťažiaci, ktorý stráži, kto prehrá.

Ak odpovie po jednej sekunde, počúvaj. Ak po piatich, nechaj ho. Ak povie, že otázke nerozumie, preformuluj ju.

Najväčšou zmenou nie je dĺžka pauzy. Je ňou rozhodnutie, že nemusíš myslieť za oboch.

Pauza po ponuke

Keď vyslovíš cenu alebo podmienku, zastav sa. Každá ďalšia veta môže nevedomky oslabiť to, čo si práve povedal.

Dana mohla po svojom čísle mlčať. Ak by kupujúci po chvíli povedal „to je nad naším rozpočtom“, konečne by mala informáciu, na ktorú sa dá reagovať.

„Aké pásmo máte schválené?“

„Čo potrebujete v tej sume zahrnúť?“

Možno by sa dostali k zľave. Rozdiel je v tom, že zľava by odpovedala na problém a mohla by byť podmienená objemom či rozsahom. Nebola by cenou za ukončenie ticha.

Pauza pred odpoveďou

Ticho nepatrí iba druhej strane. Keď dostaneš náročnú otázku, nemusíš odpovedať v rovnakej sekunde.

„Je toto vaša posledná cena?“

Namiesto reflexívneho áno alebo nie si môžeš položiť tri vnútorné otázky: Čo sa ma naozaj pýta? Čo viem? Čo potrebujem zistiť?

Potom odpovieš:

„Je to cena za rozsah, ktorý sme prešli. Ktorú časť potrebujete zmeniť?“

Pauza ti nepodarovala geniálnu vetu. Zabránila prvej automatickej.

Keď je ticho nebezpečné

Pri mocenskej nerovnosti môže ticho nižšie postaveného človeka vyzeráť ako neistota alebo odpor. Pri citlivom rodinnom konflikte môže pripomenúť staré ignorovanie. Na videohovore môže druhá strana jednoducho myslieť, že vypadol zvuk.

V takom prostredí ticho rámcuj.

„Premýšľam nad tým.“

„Nechcem vám skákať do reči, pokračujte.“

„Potrebujem si utriediť odpoveď.“

Jedna krátka veta ponechá pauze priestor a odoberie jej najhorší možný výklad.

Keď ticho patrí moci

Predstav si poradu, na ktorej riaditeľ po návrhu stíchnie a pozerá na autora. Traja ľudia pri stole začnú svoj návrh opravovať. Jeden pridá výhodu, druhý zníži odhad a tretí sľúbi skorší termín. Riaditeľ možno iba premýšľal. Jeho postavenie však zmenilo význam pauzy.

Keď mlčí človek s menšou mocou, rovnaká pauza môže byť prečítaná ako neistota alebo nepripravenosť. Výskum ticha ukázal, že pri výrazných statusových rozdieloch neprinášalo ticho obom stranám rovnaký účinok.

Ak si v slabšej pozícii, môžeš pauzu pomenovať.

„Chcem si tú otázku premyslieť, aby som nesľúbil niečo, čo tým nedodá.“

Veta mení ticho z prázdna na zodpovednosť. Nepotrebuješ sa ospravedlniť za tri sekundy myslenia.

Ak si vo vyššej pozícii, uvedom si, čo môže tvoje mlčanie urobiť. Nenechávaj ľudí hádať, či majú sami znižovať vlastný návrh.

„Premýšľam nad kapacitou, nie nad cenou. Dajte mi chvíľu.“

Moc nevytvára povinnosť hovoriť bez prestávky. Vytvára väčšiu zodpovednosť za význam, ktorý prestávka nesie.

Ticho doma

Po hádke môže jeden partner potrebovať polhodinu, aby sa upokojil. Druhý môže tú istú polhodinu prežívať ako trest a opustenie. Riešením nie je zákaz ticha, ale dohoda o návrate.

„Teraz neviem hovoriť bez toho, aby som veci zhoršil. Potrebujem tridsať minút. O ôsmej sa k tomu vrátim.“

Potom sa naozaj vráť.

Trestajúce mlčanie nemá termín ani záujem pokračovať. Jeho cieľom je, aby druhý človek zaplatil neistotou. Ak sa tento vzorec opakuje, nepomôže dlhšie čakať pri stole. Treba pomenovať spôsob komunikácie a podľa závažnosti vyhľadať pomoc alebo chrániť odstup.

Do prípravy

Napíš si vetu na krátku pauzu a vetu na dlhší odklad s presným návratom. Ak máš pri stole väčšiu moc, pridaj vysvetlenie, o čom premýšľaš, aby si nevytváral zbytočný tlak.

Nácvik

Počas bezpečného rozhovoru polož otvorenú otázku a trikrát sa pokojne nadýchni. Bez stopiek. Všímaj si nutkanie pomôcť druhému odpoveďou.

Potom si napíš, čo si chcel pridať. Bola to potrebná informácia, alebo záchrana pred nepohodlím?

Pri ďalšom pokuse urob pauzu po vlastnej požiadavke. Sleduj, či ju hneď nezačneš zmierňovať slovami *asi, možno* alebo ponukou ústupku.

Ticho nie je tlakomer. Je to priestor, v ktorom nemusíš myslieť za oboch.



Dohoda, po ktorej sa dá vrátiť

„Tak sme dohodnutí,“ povie Roman.

„Dohodnutí,“ odpovie dodávateľka.

Roman odchádza s tým, že nová verzia bude v piatok hotová. Dodávateľka odchádza s tým, že v piatok pošle prvý návrh. Roman počíta s dvoma kolami úprav v pôvodnej cene. Ona počíta s tým, že každé ďalšie kolo nacení osobitne.

Obaja mali dobrý pocit. Obaja počuli áno. Každý uzavrel inú dohodu.

Úľava po slove áno

Náročný rozhovor spotrebúva pozornosť. Keď sa objaví súhlas, telo si vydýchne a človek má chuť skončiť skôr, než sa niečo pokazí. Práve vtedy preskočí details, z ktorých sa o týždeň stane nový spor.

Súhlas, záväzok a vykonanie nie sú to isté.

Súhlas znamená, že veta v tejto chvíli znie prijateľne. Záväzok určuje, kto prevezme zodpovednosť. Vykonanie potrebuje konkrétny krok, termín, právomoc a podmienky.

„Budeme na tom pracovať“ môže byť úprimný súhlas. Nie je to plán.

„Pošlem vám návrh do piatka do dvanástej, vy mi do utorka označíte pripomienky a v cene je jedno kolo úprav“ už dáva obom rovnakú vec, ktorú možno skon-

trolovať.

Zhrň a nechaj sa opraviť

Na konci zhrň dohodu vlastnými slovami. Potom nežiadaj iba prikývnutie.

„Rozumiem tomu takto...“

Povedz cenu alebo rozsah, úlohy oboch strán, termíny a otvorenú podmienku. Následne sa spýtaj:

„Čo som zachytil inak než vy?“

Otázka „Súhlasí?“ zvädza k rýchlemu áno. Otázka na rozdiel pozýva k oprave.

Ešte lepšie je nechať časť dohody zhrnúť druhú stranu. Nie ako skúšku, ale ako kontrolu dvoch máp.

„Ako budete postupovať po našom dnešnom stretnutí?“

Ak v odpovedi chýba krok, ktorý si považoval za samozrejímavý, práve si našiel problém v čase, keď sa dá lacno opraviť.

Kto, čo a dokedy

Každý ďalší krok potrebuje tri údaje.

Kto ho urobí? Čo presne odovzdá alebo rozhodne? Dokedy?

„Marketing pošle podklady“ nestačí, ak marketing tvorí šesť ľudí. „Jana pošle finálny text v dokumente do stredy do 15.00“ sa dá vykonať.

Nie všetko musí byť také podrobné. Miera presnosti má zodpovedať riziku. Čím väčšia cena nedorozumenia, tým menej vecí nechaj na slovo *nejako*.

Pri rodinnej dohode môže byť ďalší krok jednoduchý: „Tento týždeň vozím deti v pondelok a stredu ja, ty v utorok a štvrtok. V nedeľu večer si povieme, čo nefungovalo.“

Skúšobné obdobie je často poctivejšie než veľký sľub navždy.

Má človek právomoc povedať áno?

Roman môže stráviť hodinu s človekom, ktorý nadšene prijme cenu, no potrebuje podpis riaditeľa. To nie je dôvod rokovanie znehodnotiť. Je to dôvod presne pomenovať stav.

„Kto ešte toto rozhodnutie schvaľuje?“

„Čo bude ten človek potrebovať vidieť?“

„Ktorú časť viete potvrdiť vy a ktorá zostáva otvorená?“

Ak človek právomoc nemá, nerob z jeho prikývnutia finálnu dohodu. Dohodnite sa, ako sa návrh dostane k rozhodujúcej osobe a kedy príde odpoveď.

To isté platí pre vlastnú stranu. Nesľubuj tím, rozpočet ani termín, ktoré nemáš právo zaviazvať. Veta „potrebujem to potvrdiť“ môže pôsobiť menej hrdinsky, no chráni dohodu pred neskorším cúvaním.

Čo môže vykonanie zastaviť

Pred koncom polož jednu nepríjemnú otázku:

„Čo by mohlo tento plán zastaviť?“

Nejde o pesimizmus. Hľadáš podmienku, ktorú ste počas nadšenia prehliadli.

Dodávateľka môže potrebovať podklady do utorka, inak piatok neplatí. Roman môže potrebovať rozpočet potvrdený nákupom. Doma môže plán padnúť v týždni, keď jedno dieťa ochorie.

Keď prekážku pomenujete, môžete k nej pridať vetu *ak – potom*.

„Ak podklady neprídu do utorka, termín sa posunie o počet dní omeškania.“

„Ak bude niekto z nás večer pracovať, oznámi to do obeda a dohodneme si výmenu.“

Dohoda potom nemusí predstierať, že svet zostane nehybný.

Posledná minúta nie je pódium

Niektorí ľudia po získanom súhlase pridajú víťazný komentár.

„Vedeli sme, že nakoniec pochopíte, že je to najlepšia možnosť.“

„Tak vidíte, išlo to.“

Taká veta nič nevytvorí. Môže však druhej strane pripomenúť, že prehrala. Potreba získať posledné slovo je drahý koníček, najmä ak sa máte stretnúť znova.

Výskum subjektívnej hodnoty ukazuje, že ľudia si z rokovania odnášajú viac než vecný výsledok. Hodnotia aj proces, seba a vzťah. V ďalšom kole môžu tieto pocity ovplyvniť objektívny výsledok. Neznamená to, že máš byť mäkký alebo rozdávať ústupky. Znamená to, že poníženie druhej strany nie je bezplatný bonus k dobrej cene.

Skonči jasnosťou, nie oslavou.

Kontrola pred odchodom

Pred koncom si prejdí šesť bodov:

1. Čo sme dohodli?
2. Čo zostalo otvorené?
3. Kto urobí ďalší krok?
4. Čo presne urobí a dokedy?
5. Kto ešte musí rozhodnutie potvrdiť?
6. Čo môže plán zastaviť a čo urobíme potom?

Pri malom rozhovore zaberie kontrola minútu. Pri zmluve patrí do písomného súhrnu.

Keď je dohoda skúška, nie sľub navždy

Niektoré problémy sa nedajú vyriešiť pri stole, pretože nikto nevie, ako bude riešenie fungovať v praxi. Delenie domácich povinností, nový pracovný režim aj servisný proces obsahujú priveľa premenných.

Namiesto veľkého sľubu si dohodnite skúšku.

„Najbližšie dva týždne budem ranné odvozy robiť ja v pondelok a stredu, ty v utorok a štvrtok. V nedeľu o siedmej si povieme, čo nefungovalo, a plán upravíme.“

Skúšobná dohoda potrebuje rovnakú presnosť ako trvalá: kto, čo, dokedy a kedy ju vyhodnotíte. Jej výhodou je nižšie riziko. Ľudia sa nemusia tváriť, že vedia predvídať každý chorý deň či pracovnú cestu.

Pozor na skúšku bez rozhodnutia. Ak sa po dvoch týždňoch nikto nevráti k výsledku, dočasný chaos sa stane novým zvykom. Termín vyhodnotenia patrí do dohody rovnako ako samotná úloha.

Písomný súhrn bez právnickej hmlý

Po pracovnom rozhovore pošli krátky zápis. Nemusí znieť ako zmluva, ak ňou nie je.

„Dnes sme sa dohodli na troch veciach...“

Vymenuj výsledok, otvorenú otázku a ďalší krok. Požiadaj o opravu do konkrétneho času. Ak ide o záväzok s právnym alebo finančným rizikom, krátky e-mail nemusí stačiť; použi primeranú zmluvu a odbornú kontrolu.

Písomný súhrn nemá slúžiť na tajné vsunutie podmienky, o ktorej sa nehovorilo. Ak sa pri písaní objaví nový problém, označ ho ako otvorený a vráť sa k rokovaniu.

Do prípravy

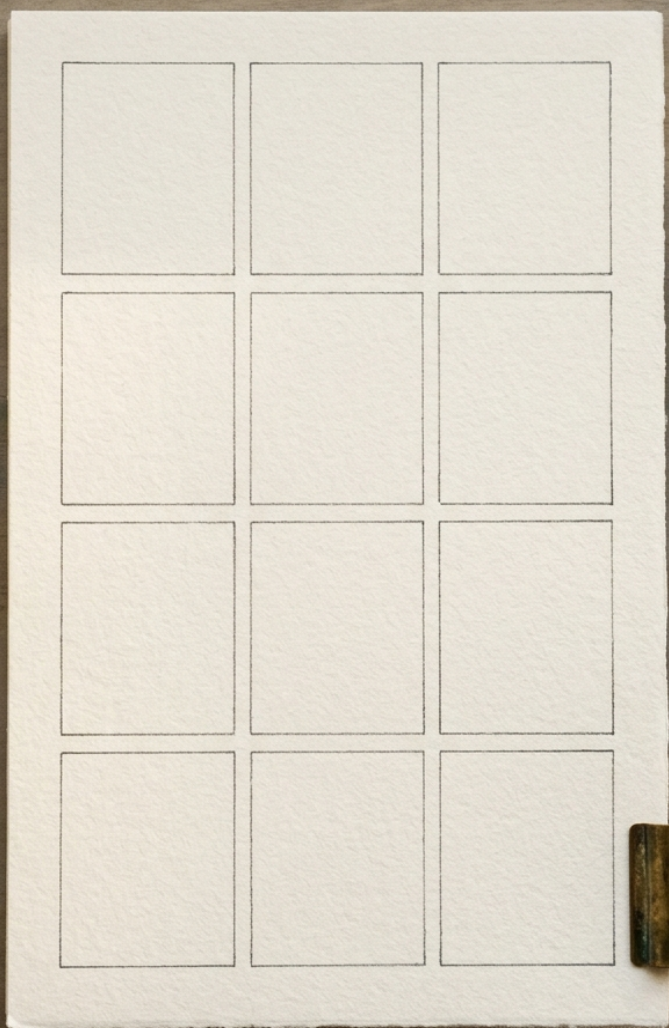
Napíš si šesťbodovú kontrolu uzatvorenia a meno človeka, ktorý pošle písomný súhrn. Ak ide o skúšobnú dohodu, pridaj dátum vyhodnotenia a otázku, podľa čoho spoznáte, že funguje.

Roman sa vráti k piatku.

„Aby sme si odniesli to isté: v piatok do dvanástej pošlete prvý návrh. My vám do utorka pošleme jeden spoločný súbor pripomienok. V cene je jedno kolo a finálna verzia príde nasledujúci piatok. Čo som zachytil inak?“

Dodávateľka opraví čas pri prvom návrhu a doplní podmienku podkladov. O dve minúty neskôr majú menšiu, no skutočnú dohodu.

Dohoda nie je to, na čo ste prikývli. Je to to, čo obaja urobíte potom.



Jedna strana pred stretnutím

Nástroje z desiatich kapitol potrebujú miesto, kde sa stretnú skôr než ty s druhou stranou. Tým miestom je jedna strana papiera.

Nie je to formulár, ktorý treba vyplniť dokonale. Je to mapa medzier. Keď nevieš napísať hranicu, rozhovor ti ju môže nadiktovať pod tlakom. Keď nevieš, kto rozhoduje, máš otázku. Keď je alternatíva iba slovo *odídem*, ešte ju nemáš.

Nasledujúci hárok môžeš prepísať do poznámok, vytlačiť alebo kresliť rukou. Dôležité je, aby sa zmestil na jednu stranu. Dlhší dokument zvädza pripravovať obsahovo. Táto strana ťa má pripravovať na rozhodovanie.

Rozhovor

S kým budem hovoriť? O čom? Kedy? Kto ďalší ovplyvňuje rozhodnutie?

Napíš názov, ktorý pomenuje problém bez rozsudku. Nie „šéf ma nedoceňuje“, ale „úprava platu a roly“. Nie „sused je bezohľadný“, ale „hluk cez víkend“. Názov nie je slovná hra. Bráni ti zameniť vlastný výklad za tému rozhovoru.

Výsledok

Čo presne chcem?

Aký výsledok by bol výborný a stále obhájiteľný?

Aký výsledok je najnižší prijateľný?

Pri číslе uved' jednotku a termín. „Vyšší plat“ sa pri stole rozplynie. „Zvýšenie základného platu o 10 percent od októbra“ sa dá prijať, odmietnuť alebo upraviť.

Pri nečíselnom výsledku opíš pozorovateľnú zmenu. „Chcem viac rešpektu“ je dôležitá potreba, no slabá dohoda. „Pri zmenách zadania sa najprv dohodneme, čo sa posunie“ už hovorí, čo budú ľudia robiť.

Hranica

Pri čom je nedohoda lepšia než ponuka?

Hranica nie je dramatická veta, ktorú musíš vysloviť. Je to rozhodnutie pre teba. Niekedy ju oznámiš: „Celý rozsah do piatku nesľúbim.“ Inokedy si vypýtaš čas a porovnáš návrh mimo miestnosti.

Nezamieňaj hranicu s cieľom. Ak chceš dvanásť percent a prijateľných je osem, dvanásť nie je hranica. Ak pod osem prijmeš iba jasnú cestu k novej role, napíš aj túto podmienku.

Alternatíva

Čo urobím, ak sa nedohodneme?

Aký je prvý krok a dátum?

Nakoľko je možnosť reálna: istá, pravdepodobná, možná alebo iba želaná?

Čo môžem urobiť ešte pred stretnutím, aby bola lepšia?

Alternatíva patrí mimo aktuálnej dohody. Nie je ňou „presvedčím ich na ďalšom stretnutí“. Môže ňou byť iný zákazník, iné riešenie, odklad nákupu, dočasné rozdelenie úloh alebo odborná pomoc. Slabú alternatívu si neprikrášľuj. Napíš, ako ju budeš zlepšovať.

Druhá strana

Čo môže chcieť? Čoho sa môže báť? Aký termín, rozpočet alebo rozhodovateľ a má za chrbtom? Ktorá informácia mi chýba?

Každú domnienku začni slovom *možno*. Potom z nej urob otázku.

Možno potrebuje dodržať rozpočet. „Ktorá časť rozpočtu je pevná?“

Možno nemá právomoc. „Kto ďalší návrh schvaľuje?“

Možno sa bojí precedensu. „Čo by toto rozhodnutie znamenalo pre ostatné podobné prípady?“

Tri hypotézy stačia. Desať možností zmení prípravu na román o človeku, ktorého si sa ešte nič nespýtal.

Spoločný záujem a ďalšie premenné

Čo by poškodila zlá dohoda aj nedohoda?

Ktoré ďalšie dve veci možno meniť popri hlavnej pozícii?

Pri cene to môže byť rozsah, termín alebo spôsob platby. Pri práci rola, vzdelávanie či dátum revízie.

Doma poradie, frekvencia, výmena úloh alebo skúšobné obdobie.

Ak žiadna ďalšia premenná neexistuje, napíš *pevné delenie*. Nebudeš potom pri stole naháňať tvorivé riešenie iba preto, že kniha sľubovala most.

Otvorenie

Téma:

Spoločný cieľ:

Navrhovaný postup:

Otázka k agende:

Prečítaj si štyri vety nahlas. Skráť všetko, čo by si v skutočnom rozhovore nepovedal. Ak znie spoločný cieľ falošne, vyhoď ho a zostaň pri poctivej téme a procese.

Tri otázky

Jedna na prioritu:

Jedna na prekážku:

Jedna na ďalší krok:

Vedľa každej napíš, čo sa potrebuješ dozvedieť. Ak už odpoveď poznáš a iba chceš vysloviť návrh, nepoužívaj otázku ako masku.

Signál na spomalenie

Čo robí moje telo, keď reagujem zo stresu?

Ktorá veta mi dá čas?

Môže to byť plytký dych, rýchla reč alebo pero zovreté v ruke. Veta môže znieť: „Chcem si to premyslieť.“ „Rozumiem správne, že...?“ alebo „Potrebujem sa k tomu vrátiť zajtra.“

Pridaj jednu hranicu pre spôsob rozhovoru. „Pri osobných útokoch pokračovať nebudem.“ Hranica sa nepoužíva na potrestanie. Hovorí, čo urobíš ty.

Uzatvorenie

Kto urobí ďalší krok? Čo presne urobí? Dokedy? Kto ešte musí rozhodnúť? Čo môže plán zastaviť? Kedy sa dohoda vyhodnotí?

Napíš si otázku na opravu súhrnu: „Čo som zachytil inak než vy?“

Vyplnený príklad – Lucia a plat

Rozhovor: Lucia so šéfom, úprava platu a roly, streda o 10.00. Výnimku schvaľuje riaditeľ oddelenia.

Výsledok: cieľ je zvýšenie základného platu o 12 percent od októbra. Výborný výsledok je 14 percent pri súčasnej flexibilitate. Najnižšie prijateľné je 8 percent alebo jasne definovaná vyššia rola s rozhodnutím do troch mesiacov.

Hranica: neprijme ďalšie povinnosti výmenou za neurčité „neskôr“. Na mieste nepodpíše zmenu roly bez podmienok odmeny.

Alternatíva: do piatka obnoví tri pracovné kontakty

a do dvoch týždňov absolvuje prvé pohovory. Je to zatiaľ možnosť, nie pracovná ponuka.

Druhá strana: možno má uzavretý rozpočet, bojí sa precedensu alebo potrebuje súhlas riaditeľa. Lucia sa spýta na proces výnimiek, kritériá zmeny roly a osobu, ktorá rozhoduje.

Spoločný záujem: udržať zákazníka a stabilitu tímu. Ďalšie premenné: názov a rozsah roly, termín revízie, vzdelávací rozpočet.

Otvorenie: „Chcem dnes hovoriť o mojom plate a role po tom, čo som prevzala vedenie zákazníka a zaúčanie ľudí v tíme. Chcem, aby zodpovednosť a podmienky boli nastavené tak, aby som ich vedela dlhodobo niesť. Najprv zhrniem, čo sa v role zmenilo, potom potrebujem pochopiť možnosti a proces rozhodnutia. Čo do toho potrebujete pridať vy?“

Signál na spomalenie: Lucia zrýchli a začne vymenúvať úspechy. Jej veta znie: „Chcem si overiť, čomu presne teraz hovoríte nie.“

Uzatvorenie: ak rozhodnutie nepadne, dohodne sa, kto pošle návrh riaditeľovi a dokedy príde odpoveď. Súhrn pošle e-mailom v ten deň.

Táto strana Lucii nezaručí zvýšenie. Umožní jej však rozoznať rozdiel medzi odmietnutím dnešného čísla, odmietnutím akejkolvek zmeny a odkladom bez záväzku. To sú tri rozdielne výsledky. Bez prípravy znejú všetky ako jedno nie.

Keď máš desať minút, tri minúty alebo tridsať sekúnd

Plnú stranu vyplňaj pri rozhovore, ktorý má cenu pripraviť. Niekedy však príde téma bez pozvania.

Ak máš tri minúty, napíš iba cieľ, hranicu, alternatívu, jednu hypotézu o druhej strane a jednu otázku. Týchto päť bodov chráni jadro rozhodnutia.

Ak máš tridsať sekúnd, nepokúšaj sa pripraviť celý rozhovor v hlave. Vypýtaj si čas.

„Nechcem na to odpovedať bez premyslenia. Môžeme sa k tomu vrátiť o druhej?“

Keď druhá strana trvá na okamžitej odpovedi, tlak je nová informácia. Spýtaj sa, čo sa do druhej zmení, a porovnaj riziko odkladu s rizikom unáhleného súhlasu. Pri závažnej zmluve, pracovnej zmene alebo veľkej sume je veta „potrebujem čas“ často lepšou prípravou než improvizované sebavedomie.

Po viacerých rozhovoroch nebudeš vždy potrebovať papier. Nevyhadzuj ho však priskoro. Pociť, že sedem bodov „už máš v hlave“, sa ľahko zmení na návrat k argumentom. Papier nie je barlička. Je to externá pamäť v okamihu, keď stres zúži tú vnútornú.



Ked' sa nedohodnete

„Takže sme sa nikam neposunuli,“ povie človek oproti.

Veta bolí najmä po hodine, počas ktorej si sa pripravoval, pýtal, počúval a ponúkal možnosti. Máš chuť zachrániť investovaný čas posledným ústupkom. Alebo odísť s vetou, ktorá druhému ukáže, že problém bol v ňom.

Nedohoda však nie je dôkaz, že vyjednávanie zlyhalo. Niekedy je jeho najpresnejším výsledkom.

Tri druhy slepej uličky

Prvá vzniká z chýbajúcich informácií. Nevieš, kto rozhoduje, čo je skutočná hranica alebo aký problém druhá strana rieši. Rozhovor sa nehýbe, pretože obaja pracujete s neúplnou mapou.

Druhá vzniká z postupu. Ľudia sú unavení, nahnevaní, pod časovým tlakom alebo hovoria o priveľa veciach naraz. Možná dohoda môže existovať, no dnešný spôsob ju nevie nájsť.

Tretia je vecná. Tvoje minimum je nad maximom druhej strany. Potrebuješ termín, ktorý ona nevie splniť. Chcete nezlučiteľné veci a ďalšia premenná neexistuje.

Každý druh potrebuje inú reakciu. Pri prvom otázku alebo ďalšieho človeka. Pri druhom prestávku či zmenu formátu. Pri treťom čisté nie.

Pomenuj, kde stojíte

Namiesto ďalšieho argumentu skús zhrnúť prekážku.

„Zdá sa, že celý rozsah pod dvanásťtisíc nevieme do-
dať a váš rozpočet nad desaťtisíc neprejde. Prešli sme
menší rozsah aj inú splatnosť a ani jedno nerieši rozdiel.
Vidíte ešte možnosť, ktorú sme neotvorili?“

Takéto zhrnutie môže odhaliť prehliadnutú vec. Mô-
že tiež potvrdiť, že priestor nie je. Obe odpovede sú uži-
točné.

Nepoužívaj zhrnutie ako divadlo pred poslednou
zľavou. Ak povieš, že možnosti sú vyčerpané, a o mi-
nútu bez novej informácie ustúpiš, učíš druhú stranu,
že tvoje hranice sú iba prestávky.

Prestávka s úlohou

„Dajme si pauzu“ môže znamenať útek. Užitočná pre-
stávka má dôvod, úlohu a návrat.

„Potrebujem preveriť, či vieme rozdeliť dodanie na
dve etapy. Vy si, prosím, overte, či rozpočet môže prejsť
medzi obdobiami. Zavolajme si zajtra o druhej.“

Každá strana vie, čo má počas prestávky zistiť. Ďalšie
stretnutie nezačne rovnakými argumentmi.

Pri silnej emócii môže byť úlohou iba upokojenie
a premyslenie hranice. Aj vtedy povedz, kedy sa vrátite.
Neurčité „ozveme sa“ často znamená, že nikto nechce
vysloviť nie.

Zmeň človeka alebo formát

Niekedy pri stole chýba právomoc alebo odbornosť. Predajca nevie meniť zmluvu. Vedúca nevie schváliť rozpočet. Partneri sa pri rovnakej téme okamžite vrátia do starej hádky.

Môže pomôcť prizvať rozhodovateľa, odborníka alebo neutrálneho človeka. Mediátor nerozhoduje, kto má pravdu. Pomáha stranám viesť proces, ktorý samy nedokážu udržať.

Pri právnom, bezpečnostnom či finančne závažnom spore patrí k pripravenosti aj právna rada. Pri opakovanom konflikte doma môže byť užitočná poradňa alebo terapia. To nie je eskalácia za každú cenu. Je to priznanie, že tá istá dvojica viet už nový výsledok nevytvorí.

Formát môže byť rovnako dôležitý ako človek. Komplexný návrh sa niekedy lepšie posudzuje písomne. Citlivá téma sa zasa v e-mailoch ľahko zmení na zbierku dôkazov bez tónu a opravy. Vyber kanál podľa práce, ktorú treba urobiť, nie podľa toho, kde sa cítiš najsilnejšie.

Čisté nie

Ak dohoda nedáva zmysel, povedz nie bez falošnej nádeje.

„Za tento rozpočet celý rozsah neprijmeme.“

„Tento termín nevieme sľúbiť.“

„Na túto podmienku nepristúpim.“

Krátka veta môže znieť tvrdo, preto pridaj pravdivý dôvod alebo možnosť návratu, ak existuje.

„Za túto cenu by sme museli vynechať kontrolu, ktorú považujeme za potrebnú. Ak sa zmení rozsah alebo rozpočet, môžeme sa k návrhu vrátiť.“

Nevymýšľaj však otvorené dvere iba zo zdvorilosti. Ak sa k téme vrátiť nechceš, povedz to slušne a jasne. Neurčité nádeje stoja druhú stranu čas a teba ďalšie kolá toho istého rozhovoru.

Odchod bez posledného úderu

Po nedohode má človek chuť vysvetliť, prečo druhá strana robí chybu.

„Za tú cenu nikoho dobrého nenájdete.“

„Raz pochopíte, čo ste odmietli.“

Možno je to pravda. Vyslovením však nič nezískaš. Posledný úder slúži iba na opravu vlastného pocitu po odmietnutí.

Lepšie je zhrnúť rozdiel.

„Náš najnižší udržateľný rozsah je dvanásťtisíc a váš strop desať. Dnes sme nenašli spôsob, ako tento rozdiel preklenúť. Ďakujem, že sme si to vyjasnili.“

Ak sa podmienky zmenia, obaja vedia, kde sa rozhovor skončil. Ak nie, odchádzajú bez ďalšieho dlhu v podobe poníženia.

Spusť alternatívu

BATNA nemá význam, ak po nedohode zostane na papieri.

Lucia po odmietnutí neurčitého odkladu obnoví kontakty v deň, ktorý si napísala. Dodávateľ uvoľní kapacitu pre inú zákazku. Petra kontaktuje správcu domu. Partneri si objednajú konzultáciu, ak sa na nej vopred dohodli.

Spustenie alternatívy nie je pomsta. Je to dôvod, pre ktorý si ju pripravoval.

Sleduj aj nové informácie. Možno bola alternatíva slabšia, než si odhadol. Možno sa zmenili podmienky pôvodnej dohody. Pripravenosť nie je tvrdohlavosť. Ak sa realita zmení, môžeš sa k stolu vrátiť bez predstierania, že si nikdy neodišiel.

Po rozhovore

Do dvadsiatich štyroch hodín si odpovedz na päť otázok:

Čo som sa dozvedel? Kde som ustúpil iba kvôli nepohodliu? Ktorá moja domnienka bola nesprávna? Bola nedohoda lepšia než dostupná ponuka? Aký je prvý krok alternatívy?

Nehodnoť sa iba podľa áno alebo nie. Hodnoť kvalitu informácií a rozhodnutia.

Niekedy je dobrý výsledok podpis. Niekedy nový návrh. A niekedy dve jasné vety, po ktorých každý vstane od stola a vie prečo.

Zdanlivá slepá ulička

Pozor aj na človeka, ktorý vyhlási nedohodu priskoro, aby otestoval tvoju hranicu.

„Tak potom sa nemáme o čom baviť.“

Nemusíš ho presviedčať, aby zostal. Over, či ide o rozhodnutie alebo reakciu.

„Rozumiem tomu ako koniec dnešného rokovania, alebo chcete ešte prejsť inú možnosť?“

Ak povie, že koniec, prijmi to. Ak otvorí ďalšiu podmienku, vráť sa k veci. Nedávaj ústupok iba preto, aby si dokázal, že rozhovor predsa pokračuje.

Rovnako môžeš zdanlivú slepú uličku vytvoriť ty. Veta „to neprichádza do úvahy“ niekedy zakrýva iba to, že nevieš odpovedať pod tlakom. Presnejšie je povedať: „V tejto podobe to neprijmem. Potrebujem si preveriť, či existuje iná.“

Návrat k stolu

Podmienky sa menia. Rozpočet sa uvoľní, termín sa posunie, objaví sa iný dodávateľ alebo človek zistí, že jeho alternatíva bola slabšia. Vrátiť sa po nedohode nie je strata tváre.

Začni novou informáciou, nie predstieraním, že prvé kolo neexistovalo.

„Minule sme skončili na rozdiel dvetisíc eur. Vie-me teraz znížiť rozsah o modul, ktorý ste nepotrebovali hneď. Chcem preveriť, či to mení priestor na dohodu.“

Ak nová informácia nie je, návrat môže byť iba ďalším pokusom unaviť druhú stranu. Polož si otázku: Čo je dnes iné? Ak odpoveď znie *nič, iba dúfam*, najprv zlepši alternatívu alebo nechaj rozhodnutie stáť.

Vzťah po nedohode môže pokračovať. Kolega zostáva kolegom, súrodenec súrodencom a firma môže byť partnerom pri inej zákazke. Jasné nie pri jednej podmienke nemusí byť rozsudkom nad celým človekom.

Záver – Desať minút pred stolom

„Viac ti momentálne dať nevieme.“

Tá istá kancelária. Tá istá veta. Rozdiel nie je v tom, že si sa naučil dokonalú odpoveď. Rozdiel leží na jednej strane papiera pred tebou.

Vieš, čo chceš. Vieš, pri akej hranici už dohoda nedáva zmysel a čo urobíš bez nej. Máš tri otázky. Tušíš, čo môže riešiť človek oproti, no svoje domnienky si nepomýlil s faktmi.

Keď šéf dohovorí, nezachrániš ticho slovom *rozumím*.

„Ako sa tento rok rozhoduje o výnimkách?“ spýtaš sa.

Možno sa dozvieš, že výnimky nie sú. Možno sa dostaneš k inej role, termínu revízie alebo jasným kritériám. Možno zistíš, že firma tvoju prácu jednoducho neocení spôsobom, ktorý potrebuješ. Ani jedna odpoveď nie je rozprávková. Každá je lepšia než neurčité „neskôr“, ktoré si dvaja ľudia vysvetlia inak.

Nepotrebuješ desať techník naraz

Po desiatich kapitolách môžeš mať pocit, že pri rozhovore musíš súčasne strážiť cieľ, alternatívu, telo, otázky, parafrázu, emóciu aj ticho. Tak by sa z prípravy stal nový druh paniky.

Pri jednom rozhovore nepotrebuješ predviesť celú

knihu. Potrebuješ vedieť, čo robíš ako prvé, čo si všimneš a kedy spomalíš.

Niekedy bude najväčšou zmenou jasná prvá veta. Inokedy jedna otázka namiesto troch argumentov. Pri ďalšom rozhovore si iba všimneš, že sa chystáš zľaviť do ticha, a neurobíš to.

Nástroj sa stáva zručnosťou opakovaním, nie počtom podčiarknutých viet.

Jednostranová príprava

Pred najbližším dôležitým rozhovorom si vezmi papier a odpovedz stručne.

1. Výsledok

Čo konkrétne chcem dosiahnuť? Čo by bol výborný, no obhájiteľný výsledok? Čo je najnižší výsledok, ktorý ešte dáva zmysel?

2. Hranica a alternatíva

Pri čom je pre mňa lepšie nedohodnúť sa? Čo presne urobím potom? Nakoľko je táto možnosť reálna a aký je jej prvý krok?

3. Druhá strana

Ktoré tri záujmy alebo obavy môže riešiť? Zapiš ich ako možnosti, nie istoty. Čo sa potrebujem spýtať, aby

som prestal hádať?

4. Spoločný záujem

Čo by poškodila zlá dohoda aj nedohoda? Projekt, zákazník, pokoj doma, termín, povest', budúcu spoluprácu?

5. Otvorenie

Ako jednou vetou pomenujem tému? Aký spoločný cieľ je pravdivý? Aký postup navrhnem? Ako nechám druhej stranu agendu upraviť?

6. Tri otázky

Jedna na prioritu, jedna na prekážku a jedna na ďalší krok. Nemusia sa začínať správnym kúzelným slovom. Musia smerovať k informácii, ktorú naozaj potrebuješ.

7. Signál na spomalenie

Čo robí moje telo, keď začínam reagovať zo stresu? Ktorú vetu použijem, ak potrebujem čas? „Chcem si to premyslieť.“ „Rozumiem správne, že...?“ „Čo som vynechal?“

8. Uzatvorenie

Kto, čo a dokedy? Kto ešte musí rozhodnúť? Čo môže vykonanie zastaviť? Ako dohodu zhrniem a nechám opraviť?

Ak odpoveď nepoznáš, neprikrášli ju. Prázdne miesto na papieri je užitočná informácia. Ukazuje, ktorú otázku treba položiť pri stole alebo komu treba zavolať ešte pred ním.

Po stretnutí

Príprava nekončí podpisom ani odchodom. O pár hodín si na tú istú stranu dopíš štyri odpovede.

Čo nové som sa dozvedel o záujmoch a hraniciach druhej strany?

Ktorá moja domnienka bola nesprávna?

Pri ktorej vete som prestal počúvať alebo začal zrýchľovať?

Aký je prvý krok dohody alebo alternatívy?

Toto krátke vyhodnotenie oddeľuje skúsenosť od opakovania. Bez neho môže človek viesť sto rokovaní a zakaždým iba utvrdiť svoje staré návyky.

Výsledok posudzuj v štyroch účtoch. Čo si získal? Čo zostalo z procesu? Ako si sa zachoval voči vlastným hraniciam? Čo zostalo zo vzťahu? Nemusia byť všetky kladné. Pri niektorých stoloch bude dobrá cena dôležitejšia než budúca blízkosť. Pri iných bude malý vecný ústupok lacnejší než ďalší rok nedôvery.

Ak sa nedohodnete, spusti krok, ktorý si pripravil. Alternatíva napísaná na papieri, ktorú zo strachu nikdy nezačneš, bola iba dekorácia.

Čo výsledok nehovorí o tebe

Môžeš sa pripraviť dobre a nedohodnúť sa. Druhá strana môže mať lepšiu alternatívu, väčšiu moc alebo cieľ, ktorý sa s tvojím nedá spojiť. Môže odmietnuť počúvať. Môžeš zistiť, že tvoja hranica bola nerealistická alebo že si prehliadol podstatnú informáciu.

Zručné vyjednávanie nie je schopnosť dosiahnuť každé áno. Je to schopnosť získať presnejší obraz, urobiť vedomé rozhodnutie a nenakúpiť zlú dohodu iba preto, že si už investoval čas a odvahu sadnúť si k stolu.

Niekedy bude najlepšou vetou:

„Dnes nevidím dohodu, ktorú by ste vedeli splniť a ja prijať.“

Aj odchod sa dá urobiť bez tresnutia dverami. Zhrň, kde sa vaše možnosti rozišli, a nechaj otvorenú cestu späť, ak sa podmienky zmenia.

Do siedmich dní

Nevyberaj si po dočítaní najťažší rozhovor svojho života. Vyber si jeden skutočný, ktorý môžeš viesť do siedmich dní.

Vyplň jednu stranu. Priprav tri otázky. Povedz si nahlas prvú vetu. Po rozhovore si zapíš, kde si zrýchlil, čo nové si zistil a čo nabudúce urobíš inak.

Ak sa rozhovor nepodarí, nevyhadzuj stranu. Oprav ju. Skutočná odpoveď druhej strany je lepší podklad než tvoja najchytrejšia domnienka pred stretnutím.

Potom si vyber ďalší stôl.

Pripravenosť nie je pocit, že ťa nič neprekvapí. Je to vedomie, že keď prekvapenie príde, nemusíš mu hneď odovzdať rozhodnutie.

Stôl patrí pripraveným ešte skôr, než si k nemu sadnú.

Poznámky k zdrojom

Táto kniha oddeľuje výsledky výskumu od praktických heuristik. Laboratórne rokovanie, krízový rozhovor, firemná porada a konflikt doma nie sú totožné situácie. Štúdia môže ukázať, že určitý postup zvýšil šancu na výsledok v konkrétnych podmienkach. Nemôže zaručiť, že jedna veta zaberie pri každom stole.

Alternatíva a príprava

Pinkley, Neale a Bennett skúmali vplyv dostupnosti a kvality alternatív na výsledky rokovania. Neskorší výskum upozornil aj na rozdiel medzi reálnou a neistou „fantómovou“ alternatívou. Praktický dôsledok v tejto knihe je jednoduchý: BATNA musí byť konkrétna a uskutočniteľná, nie iba príjemná predstava.

- Pinkley, R. L., Neale, M. A., & Bennett, R. J. (1994). The impact of alternatives to settlement in dyadic negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57(1), 97–116. <https://doi.org/10.1006/obhd.1994.1006>
- Pinkley, R. L., et al. (2019). The power of phantom alternatives in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 151, 34–48. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.12.008>

Sedem otázok a desaťminútová príprava v tejto knihe sú autorský pracovný hárok, nie vedecky validovaný protokol.

Prvé ponuky a kotvenie

Galinsky a Mussweiler ukázali, že prvé ponuky často fungujú ako kotvy a že sústredenie na vlastný cieľ či informácie odporujúce kotve môže ich účinok oslabiť. Veľká preregistrovaná metaanalýza z roku 2025 našla všeobecnú výhodu prvého ťahu, no aj cenu extrémnych ponúk: vyššie riziko nedohody a nižšiu subjektívnu hodnotu.

- Galinsky, A. D., & Mussweiler, T. (2001). First offers as anchors: The role of perspective-taking and negotiator focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4), 657–669. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.4.657>
- Petrowsky, H., et al. (2025). First-mover advantage in negotiations: A preregistered meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2025.104448>

Zájmy, informácie a počúvanie

Thompson v experimentoch zistila, že poskytovanie aj aktívne vyhľadávanie informácií o záujmoch zlepšilo

presnosť úsudku o druhej strane a podporilo vzájomne výhodnejšie dohody. To je jadro otázok na priority v tejto knihe.

- Thompson, L. (1991). Information exchange in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27(2), 161–179. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(91\)90020-7](https://doi.org/10.1016/0022-1031(91)90020-7)

Analýza nahraných rokovaní zistila podmienený účinok aktívneho počúvania: pomáhalo najmä po viac-položkových ponukách, nie ako univerzálny nástroj po každej vete. Výskum parafrázy podporuje skromnejšie tvrdenie, že človek potom môže byť vnímaný ako lepší poslucháč.

- Jäckel, E., Zerres, A., & Hüffmeier, J. (2025). Active listening in integrative negotiation. *Communication Research*. <https://doi.org/10.1177/00936502241230711>
- Weger, H., et al. (2010). The relative effectiveness of active listening in initial interactions. *International Journal of Listening*, 24(1), 34–49. <https://doi.org/10.1080/10904010903466311>

Zrkadlenie posledných slov a „kalibrované“ otázky typu „Ako to mám urobiť?“ sú v knihe predstavené ako heuristiky spojené najmä s praxou Chrisa Vossa. Nenašli sme priamy experimentálny dôkaz, že presné formulky samy osebe vyvolajú ústupok alebo odhalenie.

Emócia

Štúdie pomenovania afektu ukázali zmenu spracovania negatívnych podnetov a v niektorých podmienkach nižší subjektívny stres. Skúmali najmä pomenovanie vlastnej reakcie alebo podnetu. Nepotvrdzujú sľub, že keď vyjednávač pomenuje emóciu partnera, partner sa vždy upokojí.

- Lieberman, M. D., et al. (2007). Putting feelings into words: Affect labeling disrupts amygdala activity in response to affective stimuli. *Psychological Science*, 18(5), 421–428. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.01916.x>
- Lieberman, M. D., et al. (2011). Subjective responses to emotional stimuli during labeling, reappraisal, and distraction. *Emotion*, 11(3), 468–480. <https://doi.org/10.1037/a0023503>
- Levy-Gigi, E., & Shamay-Tsoory, S. G. (2022). The effect of affect labeling on emotional experience. *PLOS ONE*, 17(12), e0279303. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0279303>

Model Behavioral Change Stairway amerického FBI kladie aktívne počúvanie pred empatiu, vzťah, vplyv a zmenu správania. Je to autoritatívny praktický model pre krízové vyjednávanie, nie randomizovaný dôkaz pre obchodné rokovanie.

- FBI Law Enforcement Bulletin. Behavioral Change

Stairway Model. <https://leb.fbi.gov/image-repository/behavioral-change-stairway.jpg/view>

Ticho

Curhan a kolegovia skúmali pauzy dlhé aspoň tri sekundy. V sérii štúdií súviseli s premyslenejším uvažovaním a väčšou tvorbou spoločnej hodnoty. Výsledok nebol univerzálny a neukázal, že mlčiaci človek získa väčší diel. Preto kniha odmieta magických sedem sekúnd aj pravidlo „kto prehovorí prvý, prehral“.

- Curhan, J. R., et al. (2022). Silence is golden: Extended silence, deliberative mindset, and value creation in negotiation. *Journal of Applied Psychology*, 107(1), 78–94. <https://doi.org/10.1037/apl0000877>

Neverbálne správanie a klamstvo

Odborný prehľad neverbálnej komunikácie zdôrazňuje rozdiel medzi vyslaným signálom, jeho vnímaním a presnosťou interpretácie. Jednotlivé gestá nemajú jeden univerzálny preklad.

- Hall, J. A., Horgan, T. G., & Murphy, N. A. (2019). Nonverbal communication. *Annual Review of Psychology*, 70, 271–294. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-103145>

- Elfenbein, H. A., et al. (2007). Reading your counterpart: The benefit of emotion recognition accuracy for effectiveness in negotiation. *Journal of Non-verbal Behavior*, 31, 205–223. <https://doi.org/10.1007/s10919-007-0033-7>

Metaanalýzy znakov klamstva a ľudských úsudkov ukázali, že mnohé populárne signály sú slabé alebo nepoužiteľné a priemerná úspešnosť rozlíšenia pravdy od klamstva je iba mierne nad náhodou.

- DePaulo, B. M., et al. (2003). Cues to deception. *Psychological Bulletin*, 129(1), 74–118. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.1.74>
- Bond, C. F., Jr., & DePaulo, B. M. (2006). Accuracy of deception judgments. *Personality and Social Psychology Review*, 10(3), 214–234. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr1003_2

Subjektívna hodnota dohody

Curhan, Elfenbein a Xu overili štyri samostatné oblasti, ktoré ľudia po rokovaní hodnotia: vecný výsledok, pocit zo seba, proces a vzťah. Neskoršia dvojkoľová štúdia spojila vyššiu subjektívnu hodnotu v prvom kole s lepším objektívnym výkonom v ďalšom.

- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A., & Xu, H. (2006). What do people value when they negotiate? *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(3), 493–

512. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.3.493>

- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A., & Eisenkraft, N. (2010). The objective value of subjective value. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 690–709. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00593.x>

Praktická literatúra

- Roger Fisher, William Ury a Bruce Patton: *Getting to Yes* – záujmy namiesto pozícií, alternatíva a objektívne kritériá.
- William Ury: *Getting Past No* – práca s odporom a vlastnou reakciou.
- Chris Voss a Tahl Raz: *Never Split the Difference* – zrkadlenie, pomenovanie emócie a kalibrované otázky ako praktické heuristiky z krízového vyjednávania.
- Robert Cialdini: *Influence* – širší rámec vplyvu; nie náhrada za etickú hranicu a overenie konkrétnych tvrdení.

Slovník bez zaklínadiel

Pojmy pomáhajú, keď skrátia vysvetlenie. Škodia, keď sa z nich stane dôkaz odbornosti alebo náhrada za rozhodnutie. Tento slovník obsahuje iba výrazy použité v knihe.

Alternatíva / BATNA

Najlepšia reálne dostupná možnosť, ak sa pri aktuálnom stole nedohodneš. BATNA je anglická skratka pre *Best Alternative to a Negotiated Agreement*. Nie je to hrozba, ktorú musíš vysloviť, ani želanie. Je to porovnávací bod pre rozhodnutie.

Hranica dohody

Bod, pri ktorom je pre teba alternatíva lepšia než ponúkaná dohoda. Pri cene môže byť číselná. Pri inom rozhovore ju tvorí kombinácia podmienok. Hranica nie je automaticky prvá ponuka ani cieľ.

Pozícia

To, čo človek žiada alebo tvrdí: „Chcem desať percent“, „termín je piatok“, „byť sa predá“. Pozícia je viditeľná časť rozhovoru.

Záujem

Dôvod, potreba, obava alebo priorita pod pozíciou. Za piatkovým termínom môže byť porada vedenia; za predajom bytu potreba hotovosti. Poznanie záujmu môže vytvoriť ďalšie možnosti, no nezaručuje dohodu.

Kotva

Počiatočná hodnota, ktorá ovplyvní pásmo ďalšieho uvažovania. Informovaná prvá ponuka často posunie výsledok svojím smerom. Extrémna kotva môže zvýšiť riziko nedohody a poškodiť pocit férovosti.

Parafráza

Preloženie významu druhej strany do vlastných slov s možnosťou opravy: „Rozumiem správne, že...?“ Nie je to súhlas ani dôkaz, že si človeka dokonale pochopil.

Zrkadlenie

Krátke zopakovanie slova alebo časti vety ako pozvanie na spresnenie. Ide o praktickú heuristiku. Mechanické opakovanie po každej vete pôsobí neprirodzene a nemá zaručený účinok.

Pomenovanie emócie

Opatrná hypotéza o emócii alebo dopade: „Vyzerá, že vás ten termín nahneval. Je to tak?“ Najsilnejší výskum

sa týka pomenovania vlastného afektu, nie istého upokojenia partnera jednou vetou.

Subjektívna hodnota

To, čo si človek odnáša popri peniazoch či vecnom výsledku: pocit zo seba, procesu a vzťahu. Neznamená to, že dobrý pocit nahrádza dobrú cenu. Znamená to, že rokovanie má viac než jeden účet.

Tvorba a delenie hodnoty

Tvorba hodnoty hľadá rozdielne priority a nové možnosti, ktoré môžu zväčšiť spoločný výsledok. Delenie hodnoty rozhoduje, kto dostane akú časť. Dobré rokovanie často potrebuje oboje. Pri každom probléme sa však viac vytvoriť nedá.

Heuristika

Praktická pomôcka, ktorá môže fungovať bez toho, aby bola univerzálnym zákonom. Zrkadlenie posledných slov či otázky na *ako* a *čo* sú heuristiky. Vyskúšaj ich, sleduj výsledok a prestaň ich používať, keď znejú umelo alebo zhoršujú situáciu.

Agenda

Navrhnuté poradie tém a spôsob rozhovoru. Agenda pomáha odstrániť neistotu, no nie je neutrálna: to, čo do

nej zaradíš alebo vynecháš, vedie pozornosť. Preto ju navrhni a nechaj druhú stranu doplniť.

Rezervačný bod

Odborný názov pre hranicu, pri ktorej je už alternatíva lepšia než dohoda. V knihe používame najmä slovo *hranica*, pretože sa dá prirodzene použiť aj mimo číselného obchodu.

Integratívne rokovanie

Rokovanie, v ktorom strany hľadajú rozdielne priority a výmeny, aby vytvorili väčšiu spoločnú hodnotu. Príkladom je výmena skoršieho čiastkového dodania za neskorší zvyšok. Ani rozšírenie možností však nemusí konflikt úplne odstrániť a pri každom probléme sa viac hodnoty vytvoriť nedá.

Distribučné rokovanie

Delenie obmedzenej hodnoty, pri ktorom väčší diel pre jednu stranu znamená menší pre druhú. Cena jednej veci má často distribučné jadro. Aj po tvorbe hodnoty treba zvyšok rozdeliť.

Moc pri stole

Schopnosť ovplyvniť výsledok vďaka alternatívam, právomoci, informáciám, času, zdrojom alebo postaveniu.

Pokojný tón sám osebe moc nevytvorí. Príprava pomáha dostupnú moc nestratiť a dlhodobo ju možno zvyšovať lepšími možnosťami či podporou.

Vety k stolu

Tieto vety nie sú scenár. Vyber si iba tú, ktorá zodpovedá skutočnej situácii, a prepíš ju do vlastnej reči. Ak znie ako technika, ktorú by si normálne nepoužil, nebude presvedčivejšia iba preto, že je vytlačená v knihe.

Keď otváraš tému

„Potrebujem dnes hovoriť o rozsahu práce a ďalšom termíne.“

„Najprv poviem, čo mi nefunguje, potom chcem počuť teba a dohodnúť jeden krok.“

„Je ešte niečo, čo potrebujeme zaradiť, aby sme neobišli podstatnú časť?“

Použi konkrétnu tému. Slová *situácia* a *naša spolupráca* sú často príliš široké na to, aby človek vedel, čo sa chystá.

Keď potrebuješ prestať hádať

„Čo je na tejto podmienke pre vás najdôležitejšie?“

„Ktorá časť vám dnes bráni rozhodnúť?“

„Čo by muselo platiť, aby bol tento termín reálny?“

Po otázke neponúkni vlastné možnosti v tej istej sekunde. Ak je otázka nejasná, spresni ju. Ak človek premýšľa, nechaj ho.

Ked' overuješ porozumenie

„Rozumiem správne, že cenu viete prijať, no rizikom je podpora na konci mesiaca?“

„Počujem tri veci: termín, právomoc schváliť výnimku a obavu z precedensu. Čo som vynechal?“

Parafráza nie je dôkaz, že si človeka prečítal. Je to návrh významu, ktorý môže opraviť.

Ked' potrebuješ čas

„Chcem si to premyslieť, aby som nesľúbil niečo, čo nemôžem splniť.“

„Dnes na to neodpoviem. Vrátim sa k vám zajtra do desiatej.“

„Premýšľam nad rozsahom, nie nad tým, či chcem pokračovať.“

Pri dlhšej pauze povedz, kedy sa vrátiš. Potom termín dodrž.

Ked' chrániš hranicu

„Celý rozsah za túto cenu neprijmeme.“

„O probléme sa budem rozprávať. Pri osobných útokoch pokračovať nebudem.“

„Dnes nevidím dohodu, ktorú by ste vedeli splniť a ja prijať.“

Hranica hovorí, čo urobíš ty. Veta „musíte sa upokojiť“ riadi druhého. Veta „ak bude krik pokračovať, rozhovor preruším“ opisuje tvoje rozhodnutie.

Keď uzatváraš

„Aby sme si odniesli to isté, zhrniem, na čom sme sa dohodli.“

„Kto urobí ďalší krok, čo presne pošle a dokedy?“

„Čo by mohlo tento plán zastaviť a čo urobíme potom?“

„Čo som zachytil inak než vy?“

Dobrá záverečná veta nepridáva víťazný komentár.
Mení rozhovor na konanie.

Ako táto kniha vznikla

Túto knihu sme vytvorili s výraznou pomocou nástrojov umelej inteligencie. Píšeme to otvorene, aby ste vedeli, čo držíte v ruke.

Čo urobil človek. Námet a myšlienkový základ knihy, jej stavbu, zadanie pre každú kapitolu, rozhodnutia o tom, čo v texte zostane a čo ide preč, a schválenie finálnej podoby pred vydaním. Bez tejto časti by kniha nevznikla – žiadny nástroj si ju nevymyslel sám.

Čo urobila umelá inteligencia. Prvé znenie kapitol podľa zadaní, redakčné pripomienky a revízie, jazykovú korektúru, ilustrácie a obálku.

Kto za to zodpovedá. Andy Miles je autorský pseudonym vydavateľstva. Za obsah knihy – za jej tvrdenia, fakty aj prípadné chyby – zodpovedá vydavateľ TriSoft Forever s.r.o., nie meno na obálke a nie použitý nástroj. Fakty a údaje v texte sme overovali v recenznom kroku, ktorý robila AI.

Podiel AI: text – prvý draft a korektúra · ilustrácie – generované