

ÚVOD

PRVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

Kdo chce hýbat světem, ať nejprve pohne sám sebou.

– SOKRATES

Jak můžeme dospět ke společnému *ano* s druhými lidmi? Jak můžeme dosáhnout jejich *souhlasu*? Jak se s nimi můžeme *dohodnout*? Jak můžeme vyřešit přirozeně vznikající konflikty s našimi kolegy a šéfy, životními partnery a společníky, klienty a zákazníky, dětmi a rodinnými příslušníky – a vlastně s téměř všemi lidmi, s nimiž se dostáváme do kontaktu? Jak můžeme získat to, co *opravdu* chceme, a současně při tom mít na zřeteli potřeby druhých lidí, kteří tak či onak vstupují do našeho života a stávají se jeho součástí? Žádné jiné dilema není nejspíš tak všudypřítomné, nestaví před nás takové výzvy, jako právě toto.

Já osobně se tímto dilematem zabývám po celý svůj profesní život. Před více jak třemi desítkami let se mi dostalo vzácné a vpravdě neocenitelné možnosti podílet se spolu s mým dnes již zesnulým kolegou a mentorem Rogerem Fisherem na vzniku knihy *Getting to Yes: Negotiating*

Agreement Without Giving In. Tato publikace umožnila mnoha lidem začít vyjednávat s druhými lidmi – v zaměstnání, doma a v komunitách – jinak než dosud. Miliony jejích výtisků napomáhaly lidem po celém světě začít měnit v té době široce rozšířený způsob uvažování a v situacích, v nichž se museli vyrovnávat s rozlišnostmi, neshodami a odlišnými názory, přejít od přístupu „výhra – prohra“ k uvažování „výhra – výhra“ („vzájemné zisky“ či „vzájemný prospěch“).

Dosáhnout vzájemně uspokojivé dohody může být ovšem často velmi obtížné. Za dobu, která uplynula od prvního vydání naší knihy, se mi naskytl bezpočet příležitostí pomoci desítkám tisíc lidí všech možných zaměstnání a profesí, z nejrůznějších sociálních, etnických a dalších skupin – manažerům, právníkům, továrním dělníkům, horníkům, učitelům, diplomatům, příslušníkům mírových sborů, poslancům, vládním představitelům i úředníkům – osvojit si postupy a metody vyjednávání směřujícího k vzájemně prospěšnému výsledku. Mnohým z nich se podařilo úspěšně „změnit hru“ a přejít od jednání „výhra – prohra“ k jednání „výhra – výhra“, zatímco druzí s tím neustále zápolí a tápou. Přestože pochopili základy přístupu „výhra – výhra“ a osvojili si je, v konfliktních situacích se uchylují k dosavadnímu, ve svém výsledku nákladnému a destruktivnímu způsobu uvažování „výhra – prohra“ a s ním spojeným postupům. Přičítají a vysvětlují to nutností jednat s lidmi, s nimiž je obtížné či nemožné vyjít, s nimiž „nelze“ jednat jinak – s kterými je zkrátka obtížné pořízení.

Protože se ve své práci dlouhodobě zaměřuji na to, jak se s takovými „obtížnými“ lidmi a situacemi vypořádat, měl jsem pocit, že k tomu mám co říci. S cílem pomoci všem těm, jimž se nedaří jednat způsobem výhra-výhra, jsem napsal „pokračování“ naší první publikace, knihu *Getting Past No*, k níž o něco později přibyla ještě kniha *The Power of Positive No*. Přestože postupy a metody, které jsem v těchto publikacích popsal, pomáhají moha lidem řešit jejich každodenní konflikty, vytrvale mě pronásledoval pocit, že něco stále ještě chybí.

Co to je mi vytanulo na myslí teprve časem, když jsem si postupně začal uvědomovat, že první a nejdůležitější vyjednání vedeme vždy sami se sebou.

Úsilí, jež vynakládáme na to říci ano sobě samým a svému životu, nám dláždí cestu ke společnému ano s druhými lidmi. Pro mě osobně kniha, kterou držíte v ruce, představuje první, dosud chybějící polovinu publikace, kterou vše kdysi začalo – knihy *Getting to Yes*. Je to kniha, která z hlediska obsahu předchází tomu, co jsme s Rogerem Fisherem napsali před třiceti lety. Je to prequel, jehož skutečný význam jsem si v té době ani zdaleka neuvědomoval. Zatímco kniha *Getting to Yes* se zabývá tím, jak při vyjednávání změnit „vnější hru“ neboli způsob vyjednávání, tato publikace se zaměřuje na to, jak změnit „vnitřní hru“ – pochody v našem nitru – a změnit tak následně onu „vnější hru“, jíž jsme se v naší první knize zabývali. Konec konců, jak bychom mohli doopravdy očekávat – zejména pak v obtížných, vypjatých situacích – že dokážeme říci ano druhým lidem, že dosáhneme jejich souhlasu a dohodneme se s nimi, aniž bychom nejdříve dosáhli téhož u sebe samých?

NÁŠ NEJVÝZNAMNĚJŠÍ OPONENT

Ať o tom uvažujeme nebo ne, nemine dne, abychom nevyjednávali s druhými lidmi. V širokém smyslu slova vyjednávat znamená vzájemně, opakovaně s druhými komunikovat s cílem dosáhnout shody, dohody či souhlasu. V průběhu let jsem kladl při stovkách přednášek přítomným posluchačům následující otázku: „S kým v průběhu dne vyjednáváte?“ V odpovědích, jichž se mi dostávalo, se obvykle zpočátku obvykle ozývalo „s mým životním partnerem“, „s přítelem či přítelkyní“, „s mými dětmi“. Poté následovalo „s mým šéfem“, „s kolegy“ a „s mými klienty“, aby nakonec zaznělo „neustále s každým, kdo mi vstupuje do života“. Avšak občas se v publiku našel někdo, kdo prohlásil „se sebou samým“, což obvykle vzápětí vyvolalo chápavý a uznalý smích ostatních přítomných.

Vyjednáváme samozřejmě nejenom proto, abychom dosáhli souhlasu či dohody, ale také proto, abychom získali to, co chceme. V průběhu několika desetiletí, během nichž jsem se jako mediátor podílel na zvládnutí rozmanitých typů konfliktních situací – rodinnými spory a bitvami vedenými v zasedacích místnostech správních rad počínaje a stávkami

zaměstnanců a občanskými válkami konče – jsem dospěl k závěru, že našemu úsilí získat od života to, co skutečně chceme, se zdaleka tolik nestaví do cesty druzí lidé, a to bez ohledu na to, jak obtížné s nimi může být pořízení, jaké potíže nám mohou působit či jak obtížně zvládnutelní mohou být, jako my sami. Jak si povšimnul a svým osobitým způsobem barvitě vyjádřil prezident Theodore Roosevelt: „Kdybyste nakopali do zadku člověka, jenž je odpovědný za většinu vašich potíží, měsíc byste se neposadili.“

Jestliže reagujeme způsoby, jež nejsou v souladu s našimi skutečnými zájmy, sabotujeme sami sebe. Když v rámci sporu dvou podnikatelů jeden označí v tisku druhého za lháře a veřejně ho tím zneváží, musí počítat s tím, že ho jeho oponent nejspíš zažaluje. Následný soudní proces a jeho důsledky přijdou draho oba dva. Jestliže se při choulostivé debatě manželů, kteří se rozvádějí, manžel přestane ovládat, slovně zaútočí na svoji manželku a pln vzteku za sebou práskne dveřmi, podkopává tím vlastní zájem vyřešit celou situaci po dobrém a v zájmu všech.

Sklon dávat v konfliktních situacích průchod nízkým, politováníhodným reakcím vyvěrá z nepřátelsky laděného způsobu uvažování „výhra-prohra“ – z předpokladu, že to, co chceme, můžeme získat *buďto* my *nebo* naši oponenti, ale ne všichni. Bez ohledu na to, zda spolu zápolí titáni podnikatelského světa usilující o ovládnutí obchodního impéria, zda se děti perou o nějakou hračku či se etnické skupiny přou o určité území, nevyslovený předpoklade v pozadí jejich snažení je pokaždé stejný: jediným způsobem, jak vyhrát a získat tak to, co chci, je porazit druhou stranu, která proto nemůže získat to, o co usiluje. Tím, co udržuje tento způsob uvažování „výhra-prohra“ při životě, je pocit nedostatku a obava, že se na všechny nedostane; jinak řečeno, musíme myslet především sami na sebe, starat se o uspokojení svých vlastních potřeb, a to i na úkor druhých. Tento způsob uvažování ovšem až příliš často vede k tomu, že nakonec trátí – a ve výsledku tak prohrají – všichni.

Největší překážka na cestě k úspěchu se ale může stát rovněž tou největší příležitostí. Pokud se naučíme ještě před tím, než se začneme snažit ovlivňovat druhé, obrátit pozornost sami k sobě, dokážeme lépe uspojit jak své vlastní potřeby, tak potřeby druhých lidí. Namísto toho, abychom

byli sami sobě úhlavními oponenty, se staneme sami sobě těmi nejlepšími spojenci. Říci ano sobě samým není nic jiného než proces, v jehož rámci se ze svého vlastního oponenta stáváme svým spojencem.

ŠEST OBTÍŽNÝCH KROKŮ

Jak říci ano sobě samým je předmětem mého zájmu a studia již mnoho let. Čerpal jsem při tom hojně ze svých vlastních osobních i profesních zkušeností, stejně jako z bedlivého pozorování druhých lidí. Snažil jsem se pochopit, co nám brání získat to, co skutečně chceme; pokoušel jsem se dopátrat toho, co nám může pomoci uspokojit naše potřeby a současně docílit, že s tím druzí budou srozuměni. Své poznatky jsem vtělil do postupu sestávajícího z šesti kroků. Každý z těchto kroků umožňuje vyrovnat se s jedním konkrétním, specifickým niterným problémem, jemuž při tom čelíme.

Těchto šest kroků vám může čas od času připadat jako intuitivní projev zdravého rozumu, jako něco, co nevyžaduje žádnou speciální přípravu či znalosti. Mých více jak třicet let práce mediátora mě ale poučilo, že tomu tak není. Přestože jsou tyto kroky projevem zdravého rozumu, v praxi je lidé uplatňují jenom *zřídka*. Možná přinejmenším některé z nich či dokonce všechny dobře znáte nebo vám jsou alespoň povědomé. Mojí ambicí je ale představit vám je jako metodu, jako integrovaný přístup, jenž vám umožní mít je nejenom neustále na paměti, ale také je efektivně a konzistentně využívat.

Které kroky to jsou a co obnášejí?

- 1. Nazujte si své vlastní boty.** Buďte v kontaktu se sebou samými. Poznejte sami sebe. Prvním krokem je pochopit svého nejdůležitějšího oponenta – toho, na němž nám nejvíce záleží – sebe sama. Až příliš často totiž upadáme do pastí nikdy nekončícího sebeuposuzování. Nesnadným úkolem, jenž před námi stojí, je udělat pravý opak – empaticky „naslouchat“ svým skrytým potřebám, stejně jako bychom naslouchali partnerovi nebo klientovi, jichž si vážíme a ceníme.

- 2. Vytvořte a rozvíjejte svoji vnitřní BATNU.** Neobviňovat druhé, s nimiž jsme v konfliktu, není snadné. To ale nemění nic na tom, že bychom měli udělat pravý opak a převzít odpovědnost za vlastní život a vztahy, přestože to není snadné. Jinak řečeno, měli bychom si vytvořit vlastní vnitřní BATNU (nejlepší alternativa k vyjednávané dohodě – *Best Alternative To Negotiated Agreement*), slíbit sami sobě, že budeme pečovat o své vlastní potřeby, a to nezávisle na tom, co druzí dělají či nedělají.
- 3. Změňte kontext.** Vytvořte si nový pohled na věc. Zasad'te vše do nového rámce. Téměř každý člověk pocítuje přirozenou obavu z nedostatku. Třetím obtížným krokem, který potřebujeme udělat, je změnit pohled na vlastní život, vytvořit si vlastní, samostatný, nezávislý a dostatečný zdroj životní spokojenosti. Jinak řečeno, potřebujeme získat pocit, že je nám život nakloněn, a to dokonce i tehdy, když se s námi nikterak nemazlí.
- 4. Zůstaňte v zóně.** Ve víru konfliktu je až příliš snadné podlehnout roztrpčení z toho, co bylo, nebo se nechat pohltnout obavami z toho, co přijde. Namísto toho potřebujeme udělat pravý opak – setrvat v přítomnosti, v onom jediném okamžiku, v němž můžeme prožívat skutečné uspokojení, stejně jako změnit situaci, v níž se nacházíme, k lepšímu.
- 5. Respektujte druhé, a to dokonce i tehdy, když.** Reagovat na odmítnutí odmítnutím, na osobní útoky osobními útoky, na to, že nás druzí neberou v úvahu tím, že jim oplatíme stejnou mincí, je lákavé a svůdné. Obtížným – a pro druhé překvapivým krokem – je namísto toho s nimi jednat s respektem, s ohledem na ně samé, a to *dokonce i tehdy*, když se s nimi nejedná vůbec snadno.
- 6. Dávejte a dostávejte.** Upadnout do nástrah jednání typu „výhra-prohra“ a zaměřit se na to, abychom uspokojili pouze vlastní potřeby, bývá – zejména tehdy, když se zdá, že není dostatek – snad-

né. Posledním, a nesnadným krokem je tudíž „změnit hru“ a přejít k jednání typu „výhra-výhra-výhra“, což vyžaduje nejdříve nebrat, ale dávat.

Proces směřující k tomu, abychom se ze svého oponenta stali svým sponcem, abychom přitakali sami sobě, svým potřebám a životu, chápu jako „okružní cestu“ směřující k dosažení „vnitřního souhlasu“, „niterné dohody“ se sebou samými (viz obrázek). Vnitřní, niterný souhlas představuje ničím nepodmíněný, konstruktivní postoj založený na přijetí – nejdříve sebe sama, poté života, a nakonec druhých – a respektu. Abyste mohli ve svém nitru říci ano *sobě samým*, potřebujete se vžít do sebe samých a vytvořit si vlastní vnitřní BATNU. Abyste mohli říci ano životu, potřebujete se na něj podívat jinak než dosud a umět zůstat v zóně. Abyste

Metoda vnitřního ano



mohli říci ano *druhým*, potřebujete se naučit je respektovat, a naučit se dávat a následně dostávat. Každé ano, k němuž dospějete, činí dosažení následujícího snazším. Dohromady tato tři ano vytvářejí jeden celek, který činí dosažení dohody s druhými, obzvláště pak v nesnadných situacích, pozoruhodně snazším.

Metodu vnitřního ano vám přiblížím s využitím zkušeností a prožitků jak vlastních, tak druhých lidí. Při svém působení v roli mediátora a poradce při vyjednáváních o některých nejobtížněji zvládnutelných konfliktech na naší planetě jsem se musel naučit zůstat – a to i pod velkým tlakem, tváří v tvář napadání a útokům ze strany přítomných prezidentů a gerilových vůdců – klidným a vyrovnaným, sledovat sám sebe, potlačit své vlastní reakce a respektovat lidi, které lze respektovat jenom velmi obtížně.

Říci ano sobě samým nám mohou pomoci zcela stejné principy vyjednávání, jaké uplatňujeme ve vnějším světě, když usilujeme o totéž s druhými lidmi. To, co je funkční při řešení vnějších konfliktů, nám stejně dobře poslouží při zvládnutí vnitřních konfliktů. Pokud jste četli mé dřívější publikace, mnohé pojmy, které v této knize používám, vám budou známé. Zjistíte ale, že je používám zcela jinak, protože v této publikaci se nezaměřuji ani tak na svět, jež nás obklopuje, ale na naše nitro. Pokud jste mé dřívější práce nečetli, nemusíte mít obavy, že byste něčemu neporozuměli. Tuto knihu jsem psal tak, aby ji mohli číst i ti, kteří mé předešlé publikace neznají.

Říci ano sobě samým se může zdát být snadné. Často tomu tak ale vůbec není. Ve skutečnosti tomu bývá právě naopak. Na základě svých zkušeností si trůfám tvrdit, že je to jedna z nejobtížnějších věcí, do jaké se můžeme pustit. Konec konců, jsme lidé a mechanicky, strojově reagujeme. Posuzovat sebe sama, obviňovat druhé, obávat se nedostatku, reagovat na odmítnutí odmítnutím, patří k naší přirozenosti. Bez ohledu na to, jak jednoduchým se naslouchat sobě samým, převzít odpovědnost za své potřeby a jejich uspokojení nebo respektovat druhé může na první pohled zdát být, skutečně tyto věci *dělat* není nikterak snadné a vymyká se nám z ruky více, než jsme nejspíše ochotni připustit – obzvláště pak v konfliktních situacích. Pokusil jsem se proces, jež nám unmožňuje říci

ano sobě samým, popsat co nejjednoduššeji. Díky tomu, že jsem z něj „vydestiloval“ to nejpodstatnější, se vám bude snadněji uplatňovat, a to i tehdy, když se věci zkomplikují, o emocionálně vypjatých situacích ani nemluvě.

Je holou skutečností, že jsme více než způsobili překonat jakékoli obtíže, které se před námi vynoří. Disponujeme tím zdaleka nejlepším nástrojem umožňujícím získat v životě to, co chceme. Polud se budeme učit a získané poznatky uplatňovat v praxi, pokud budeme přezkoumávat a zvažovat své postoje a zkoušet a prověřovat nové, můžeme dosáhnout takové osobní spokojenosti a výsledků při jednáních s druhými, jež dalece převyšují vynaložený čas a úsilí. Na základě vlastních zkušeností mohu potvrdit, že říci ano sobě samým nepředstavuje pouze to nejobtížnější, ale rovněž nejpřínosnější vyjednávání, jaké kdy můžeme vést.

JAK PRACOVAT S TOUTO KNIHOU

Metodu, o níž v této knize hovořím, můžete využívat rozličnými způsoby. Můžete si před nadcházejícím rozhovorem nebo jednáním – ideálně s jednodenním *předstihem*, což vám umožní se na ně po všech stránkách připravit – v klidu připomenout a projít všech šest kroků, které obsahuje. Pokud tolik času nemáte, postačí vám několik minut, během nichž si tyto kroky připomenete. Pomůže vám to docílit, že při kontaktu s druhými nebudete sami sobě úhlavním oponentem, ale dobrým spojencem. Až budete číst tuto knihu, neuškodí mít před očima nějakou obtížnou situaci nebo problematický vztah vašeho života. Tím, že budete šest kroků, s nimiž se v této knize postupně seznámíte, průběžně aplikovat na tu či onu vám dobře známou konkrétní životní situaci, se nejenom více naučíte a získáte, ale budete rovněž lépe připraveni dosáhnout s dotyčnou druhou stranou vzájemně uspokojivé dohody.

Na tom, že při přípravě na nadcházející jednání mnohem snáze dokážete říci ano sami sobě, pokud jste těchto šest kroků již dříve pravidelně využívali, není zajisté nic překvapivého. Stejně jako sportovci neustále systematicky trénují, aby při závodech podali co nejlepší výkon, můžete

se stejným cílem „trénovat“ i vy. Říci ano sobě samým je věc každodenní praxe a rozhodně není exkluzivní záležitostí určenou pouze pro výjimečné, mimořádné situace. Nemine dne, abychom nemohli přinejmenším několikrát „naslouchat“ našim skrytým potřebám, převzít za jejich naplnění opodvědnost a přejít od postoje „výhra-prohra“ k postoji „výhra-výhra“. Můžeme tak odvrátit konflikty, které nejsou nezbytné, a docílit, že vyjednávání, jež dnes a denně vedeme, budou mnohem snazší. Pokud nejste zvyklí nahlížet do svého nitra, může vám to připadat obtížné a nerealistické. To je v pořádku. Nespěchejte. Moje celoživotní zkušenost a prožitky vysokohorského turisty a horolezce mě přivedly k hlubokému a pevnému přesvědčení, že dlouhá cesta vyžaduje činit malé kroky.

Konec konců, metoda vnitřního ano představuje určitý způsob života a chování ve vztazích s druhými lidmi – doma, v zaměstnání, na celém světě – do slova a do písmene s kýmkoli. Mnozí z čtenářů této publikace nejspíš znají knihu mého zesnulého přítele Stephena Coveyho *The 7 Habits of Highly Effective People*, plnou pronikavých a chytrých myšlenek, která si stejně jako publikace, kterou máte před sebou, klade za cíl nabídnout čtenářům ucelený soubor pro život významných schopností a dovedností, umožňujících udržovat dobré osobní a pracovní vztahy, vést úspěšný a uspokojený přinášející osobní i pracovní život, a to vše na základě osvojení si umění dobře žít a „pracovat“ se sebou samými.

Kniha, kterou držíte v ruce, si klade za cíl zlepšit, rozvinout a posílit vaši schopnost efektivně vyjednávat. Při jejím koncipování a psaní jsem ale sledoval mnohem širší cíl: pomoci vám dobrat se vnitřní spokojenosti, jejímž výsledkem je lepší život, lepší a zdravější vztahy, rodinné štěstí, produktivnější práce – a mírumilovnější svět. Chovám naději, že tato kniha vám pomůže uspět v té nejdůležitější hře ze všech, do nichž se zapojujeme – ve hře vašeho života.