

Mohou za to kuličky?



■ PhDr. Milena Blaháková

► **Titulek dnes trochu klame. Nebudeme se totiž věnovat této všeobecně známé dětské hře, ale vyjednávání. A přesto je tu souvislost. Všichni, kteří kuličky hrát umějí, vědí, že základním principem je vyhrát. A nejen to – díky kuličkám jsme se naučili, že VÍTĚZ BERE VŠE. Tak to platilo v době, kdy jsme byli vůči výchově nejnímavější. Není se co divit, že dodnes pro nás prohra znamená, že ztrácíme vše a strategie VÝHRA–VÝHRA, prezentovaná z manažerských publikací, je nám vysloveně podezřelá. Takhle to přece v životě nechodí. Víme to ... od kuliček.**

Zpravidla vždycky, když se snažíme něco získat nebo druhého o čemkoliv přesvědčit, potřebujeme k tomu vyjednávání. Takže se sejdou obrazně i fakticky dva různé požadavky, dva různé názory, dva různé cíle. Vyjednáváme o mzdu, o cenu, o práci, o služby – ale i o to, kam pojedeme na dovolenou. A úplně automaticky dosazujeme to, co jsme se naučili v dětství: jsou jen dvě možnosti: vyhrát nebo prohrát. Náš cíl je vyhrát, takže toho druhého musíme porazit. Je to přístup, který nepřeje dlouhodobým obchodním ani partnerským vztahům. Ani nám neprospěje, když své obchodní partnery, spolupracovníky nebo podřízené přivedeme „do ztráty“.

Tato strategie je označována jako výhra–prohra. Při vyjednávání tento postoj nutně vede ke konfliktům, vyvolává podezírání, mlčení, vyhrocuje situaci: já nebo ty.

Druhá strategie je postavena úplně jinak: naším cílem je dohodnout se. **Výhra–výhra** znamená, že každý z nás získá to, co potřebuje, a současně umožní i druhému, aby získal co potřebuje on. Vyjednávání stojí na přesném určení problému, diskuzi o zájmech, na dohodě. Pracuje s ústupky a s kompromisem. Už z toho je vidět, že výsledku vítěz–vítěz se nedá dosáhnout náhodou.

Velkou roli v něm hraje:

- **Důvěra** – pro efektivní vyjednávání je zásadní. Bez důvěry nelze než soupeřit, číhat na chybu partnera, podezírat. Pozor na to, nejde o slova, ale o postoj. Můžeme mluvit o spolupráci, ale prozradíme se v okamžiku, kdy se zalekneme otevřenosti, protože by nás druhý účastník mohl „doběhnout“ Vítěz–vítěz je postaveno na důvěře a otevřenosti. Podmínkou je dělat to, co říkáme. Pokud nastane situace: je jedno, co říká, stejně udělá něco jiného, je zbytečné vyjednávat. Důvěra se buduje dlouho – proto taky často hledáme dodavatele, partnery i nové kolegy na základě referencí a doporučení lidí, kterým věříme my sami.
- **Hodnota trvání spolupráce** – v jednání pak bereme v úvahu nejen to, co získáme dnes, ale i to, jak tento výsledek ovlivní budoucí jednání a vztahy: v týmu, ve kterém se snažím pro sebe získat výhodu, budu muset pracovat ještě dlouho; s vedoucím, vůči kterému prosazuji své požadavky na vyšší mzdu, budu muset pracovat dál; s dodavatelem, vůči kterému stavím nekompromisně své požadavky, budu muset jednat i další roky.
- **Příprava** – snížení rizika, že přímo na místě jednání nám bude chybět důležitá informace, a to nejen o druhém účastníku jednání. Potřebujete si být jisti svými vlastními zájmy, znát celou transakci a její historii, o konkurenci. Bez informací neznáme zájmy a nevyjednáváme o zájmech, rozhodujeme se na základě fiktivních podkladů. Bez přípravy a znalosti zájmů partnera ani při strategii vítěz–vítěz nemusí být výsledek optimální. Není třeba chodit daleko pro příklad: Máme hlad, jsme dva, a k dispozici máme jeden koláč. Já i ten druhý ho chceme. A protože nám záleží na našem vztahu a jsme informováni o výhodě spolupráce, použijeme kompromis a koláč rozdělíme na polovinu. Po chvíli zůstane na mém talíři okousaný střed koláče a na koláči mého partnera nesněžený okraj bez náplně. Prostě proto, že jsme si neřekli, co má kdo na koláči rád, o co má zájem. Já (ať to tomu druhému připadá jakkoliv zvláštní) nemám ráda náplně a jím jen to suché, hezky vypečené těsto. Můj partner by se utloukl po jakékoliv náplni a suchý okraj nejlí. Kdybychom to o sobě zjistili, mohlo být naše dělení mnohem efektivnější. Nezůstaly by žádné zbytky. Totéž se děje při rozhodování o lidech, o platebních podmínkách, o termínech. Ve vyjednávání otevřenost a důvěra umožní najít bod rovnováhy, který je pro oba účastníky přijatelný. Otevřeností posílujeme i stabilitu vztahu.

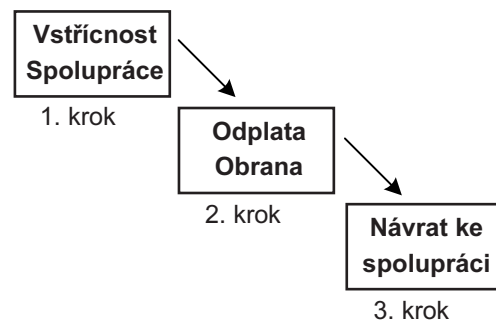
Ale co když náš partner nechce spolupracovat?

Tím, že bychom sami stále nabízeli otevřeně výhody, bychom opravdu mohli oslabit svou vyjednávací pozici. Potřebujeme svého partnera – druhého účastníka jednání „otestovat“.

Máme několik možností: Můžeme začít **konfrontací**, a pak, jsme-li odmítnuti, hledáme cestu spolupráce (To je cesta od **musíš přes měl bys k mohl bys?** a ke zdůraznění, jak by to prospělo našim dobrým vztahům).

Můžeme začít i jinak: začneme **dobrymi vztahy** (mezi námi byla vždy důvěra) a pokračujeme k problému (bylo by rozumné to udělat) a když to nefunguje, použijeme nátlaku (ze zákona vyplývá, že musíte). Ani jedna cesta není ideální, druhý účastník může cítit, že sním hrajeme hru s cukrem a bičem.

Zkuste následující postup:



Protože spolupráce je efektivnější, v prvním kroku nabízíme spolupráci. A je pravda, že jen se spoluprací a otevřeností nevystačíme. Ne každý je připraven ji přijmout.

V případě, že druhý soutěží, nespolupracuje a zůstává u strategie Výhra–prohra, braňte se. V knize Jiřího Plamínka Synergický management jsem kromě podrobného vysvětlení tohoto postupu jednání našla pravidlo „Na nedůvěru reagujte nedůvěrou na podraz opatrností, na soutěž soutěží“. Buďte kooperativní, ale ne „blbí“ (Tohle nám nedělá potíže, protože kupodivu je vstřícnost spíš považována za slabost než za sílu).

Jenomže pokud chcete být efektivní a nedostat se do konfrontace (zub za zub), přejděte ke třetímu kroku. Umožněte návrat ke spolupráci jedno selhání spolupráce tolerujete, ale váš partner už ví, že vás nebude moci zneužít. Informujte ho o tom, musí vaši reakci rozumět, usnadněte mu pochopení.

Učte se z průběhu jednání, přizpůsobte ho situaci.

Učte svého partnera. I on musí poznat, co si může dovolit. Nuťte ho k jednání, které nese prospěch – ke spolupráci.

■ Is it the marbles' fault?

▶ Today's title is a bit deceptive. We won't deal with the common children's game, but with negotiation. There is a link between those two, anyway. Everybody who can play marbles knows that the basic principle is to win. Not only that: thanks to marbles we've learnt the **WINNER TAKE ALL**. It was like that in time when we were most perceptive to education. No wonder that even today a loss means to us we lose everything and the **WIN-WIN** strategy presented in management books sounds clearly suspicious to us. That's not the way it is. We've known it ... since we played marbles.

As a rule, every time we try to get something or persuade others of something, we need negotiating skills. It means that two different requirements, two different opinions, two different objectives encounter both metaphorically and virtually. We negotiate about wages, prices, services, but also about where we will go on vacation. And quite automatically, we prove what we learnt when we were children: there are only two options, to win or to lose. Our aim is to win, which means we have to defeat the other person. It isn't an approach favouring long-term business or partnership relations. It doesn't do good even to us if we cause our business partners, colleagues or subordinates to „make a loss“.

The strategy is known as **win-lose**. In case of negotiation, the approach necessarily leads to conflicts, raises misdoubt, doubletalk, brings the situation into boil: me or you.

The other strategy is quite different: our objective is to agree. **Win-win** means each of us gets what he/she needs, and at the same time allows his/her partner to get what he/she needs. Negotiation is based on an exact specification of the issue, discussion about interests, agreement. It works with concessions and compromises. It clearly shows a win-win result cannot be achieved by accident.

An important role is played by:

- Trust – it's crucial for effective negotiation. Without trust you can only compete, watch for your partner's mistake, suspect. Be careful: it's not the matter of words but attitude. You can talk about cooperation but you betray yourselves at the moment when you recoil from openness, as the other one could „trick“ you. Win-win is based on trust and openness. The precondition is to do what you say. If a situation comes when you think: it doesn't matter what they say, they will do something different anyway, there is no point in negotiating. It takes a long time to build trust: that's why we often look for suppliers, partners and new colleagues based on references and recommendations of people to whom we trust.
- The value of **continuance of cooperation** – when negotiating, we take into account not only what we get today, but also what will be the result's effect on future negotiations and relations: I'll have to continue to work in the team in which I try to gain advantage for myself; I'll have to continue to work with the manager with whom I negotiate about a raise; I'll have to continue to negotiate with the supplier on whom I impose requirements uncompromisingly in the future.
- Preparation – you reduce the risk you will miss important information at the point of negotiation, not only about your negotiation partner. You need to be sure of your own interests, know the overall transaction and its history, the competition. Without information you don't know interests and don't negotiate about interests, you decide based on fictitious data. If you don't get prepared and don't know your partner's interests, the result is not necessarily optimal even if you apply the win-win strategy. An example is at hand: we are hungry, there are two of us, and we have one cake. We want it both. And as we care about our relationship and are aware of the benefits of cooperation, we use a compromise and halve the cake. After a while, I leave a picked centre of the cake

on my plate and my partner leaves an uneaten edge without filling. It's just because we didn't inform each other what we liked about the cake, what we were interested in. I don't like fillings (no matter how strange it may seem to my partner) and I eat only the dry, well-baked dough. My partner loves any filling and doesn't eat the dry edge. If we knew it, our split could be much more effective. There would be no leftovers. The same thing happens when you decide on people, payment conditions, deadlines. In negotiation openness and trust allow you to find the balance acceptable for both partners. Openness at the same time strengthens the relationship's stability.

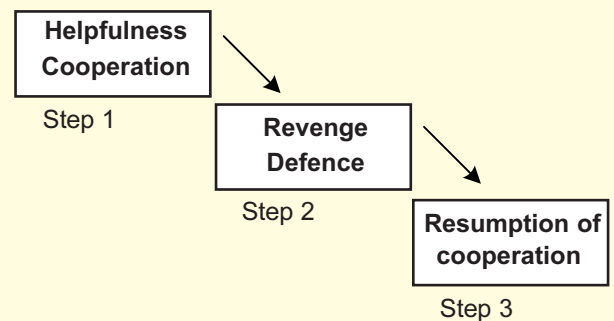
What to do if our partner is not willing to cooperate?

Offering advantages openly could really weaken your bargaining position. You need to „test“ your companion, i.e. the other party to the negotiation.

There are several options: you can start with **confronting** and then, if you are denied, look for a way to cooperation (the way from **you have to through you should to could you?**, and stressing how it would facilitate our good relations).

You can start in another way: with **good relations** (there has always been mutual trust) and proceed with the problem (it would be advisable to do it), and if it doesn't work, use pressure (the law says you are obliged to). None of the ways is perfect, your partner may feel you are playing „the carrot and the stick“ game.

Try the following approach:



As cooperation is more effective, you offer cooperation in the first step. But it's true we cannot make do only with cooperation and openness. Not everybody is ready to accept it.

If your companion competes, isn't cooperative and sticks to the win-lose strategy, answer back. Next to a detail definition of the above mentioned approach, I've found the following rule in the book titled „Synergistic Management“ by Jiří Plamínek: „Respond to distrust by distrust, to a mean trick by a mean trick, to competition by competition. Be cooperative, but not stupid.“ (That is not a problem as curiously enough, helpfulness is considered rather a weakness than a strength.).

Yet, if you want to be effective and avoid confrontation (tit for tat), proceed to the third step. Allow resumption of cooperation: you tolerate one failure to collaborate, but your partner knows he/she won't be allowed to abuse you. Inform him/her, your reaction needs to be understood, make understanding easier to him/her.

Learn by the negotiation's progress, adapt to the situation.

Make your partner learn. Even he/she should recognise what he/she can do. Put pressure on him/her to act in a way benefiting both, to cooperate.

