

## PRVÁ KAPITOLA

# Nové pravidlá

*Ako sa stať najbystrejšou osobou...  
v akejkoľvek miestnosti*

Cítil som sa zahnaný do kúta.

Viac ako dvadsať rokov som pracoval v FBI, z toho pätnásť v úlohe vyjednávača v rukojemníckych drámach od New Yorku cez Filipíny až po Blízky východ a patrilo som k špičke. V FBI pracuje bežne desaťtisíc agentov, no funkcia hlavného vyjednávača pre medzinárodné únosy je iba jedna. A tým vyjednávačom som bol ja.

V doterajšej kariére som sa ale nikdy neocitol v situácii, ktorá bola taká vypätá a zároveň veľmi osobná.

„Máme vášho syna, Voss. Chceme osem miliónov dolárov, inak zomrie.“

Ticho. Podvedomé myknutie viečka. Snaha dostať zrýchlené búšenie srdca pod kontrolu.

Iste, podobné situácie som zažil aj predtým. Stovky. Peniaze výmenou za život. Nikdy to však nebolo takéto. Nikdy na druhej strane linky nebol

môj syn. Nikdy nešlo o osem miliónov. A nikdy neboli mojimi súpermi ľudia s prestížnymi titulmi a rokmi skúseností vo vyjednávaní.

Tí ľudia na opačnom konci stola, tí „akože“ únoscovia, boli totiž profesori, ktorí vyjednávanie vyučovali na Harvard Law School.

\* \* \*

Na Harvard som prišiel, aby som absolvoval kurz vyjednávania pre vrcholových manažérov. Chcel som sa presvedčiť, či ma prístup, aký uplatňujú vo svete biznisu, môže niečo nové naučiť. V podstate to mala byť pre mňa, agenta FBI so snahou kariérne sa posunúť, len príležitosť vylepšiť si vyjednávaciu schopnosť, ale v pokojnom akademickom prostredí.

Keď sa však Robert Mnookin, vedúci harvardského projektu pre výskum v oblasti vyjednávania, dozvedel, že som na univerzite, pozval ma do svojej kancelárie na kávu. Ako povedal, len na kus reči.

Bola to pre mňa pocta. A zároveň mi to naháňalo strach. Mnookin je veľmi výrazná osobnosť a jeho prácu som pozorne sledoval už roky. Je profesorom práva na Harvarde, no zároveň patrí k špičke v oblasti riešenia konfliktov a je autorom knihy *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight*.<sup>1</sup> (Dohodovať sa s Diablom: kedy vyjednávať a kedy zápasiť.)

Ak mám byť úprimný, nezdalo sa mi úplne fér, že si Mnookin vybral mňa, bývalého pochôdzkara Kansaskej mestskej polície, za partnera na debatu o vyjednávaní. Lenže to nebolo ešte všetko. Hneď ako sme sa usadili do kresiel, otvorili sa dvere a do kancelárie vošla ďalšia miestna profesorka. Bola to Gabriella Blum, expertka na medzinárodné vyjednávanie, ozbrojené konflikty a boj proti terorizmu, ktorá strávila osem rokov ako vyjednávačka pre Izraelskú národnú bezpečnostnú radu a Izraelské obranné sily (IDF – Israel Defense Forces), ozbrojené zložky štátu Izrael, povestné svojou nekompromisnou tvrdosťou.

Potom dal Mnookin pokyn svojej sekretárke, ktorá vzápätí vošla a na stôl položila magnetofón. Mnookin aj Blumová sa na mňa usmiali.

Dostali ma.

„Máme vášho syna, Voss. Chceme osem miliónov dolárov. Ak ich nedostaneme, zomrie,“ povedal Mnookin stále ešte s úsmevom na tvári. „Ja som únosca. Čo urobíte?“

Najskôr ma zachvátila totálna panika, no nič iné sa v podobnej situácii asi nedá čakať. To jediné sa nikdy nezmení: aj po dvadsiatich rokoch vyjednávania,

pri ktorých ide o život, sa nedokážete zbaviť strachu. Dokonca ani vtedy, keď ide len o simuláciu.

Upokojil som sa. Iste, bol som len bývalý policajt, ktorý sa vypracoval na agenta FBI a mal som pred sebou súperov veľkého kalibru. A nebol som žiadny génius. No existoval dôvod, prečo som sa v tej kancelárii ocitol práve ja. Za celé tie roky som získal mnohé zručnosti, naučil sa o rôznych taktikách a prístupoch k medziľudskej interakcii, vďaka ktorým som mohol nielen zachrániť ľudské životy, ale zároveň – a to mi ukázala až perspektíva uplynulých rokov – som začal pretvárať svoj vlastný život. Dlhé roky vyjednávaní ovplyvnili všetko – od toho, ako som vedel reagovať na zamestnancov oddelenia služieb zákazníkom až po prístup k výchove detí.

„No tak, sem s tými peniazmi, lebo vášmu synovi okamžite podrežem hrdlo,“ zavrčal Mnookin. Znelo to už dosť podráždene.

Na hodnú chvíľu som sa mu zahľadel do očí. A potom som sa usmial.

„Ako si predstavujete, že to mám urobiť?“

Mnookin sa odmlčal. Jeho tvár prezrádzala akúsi pobavenú lútosť, presne akú môžete vidieť na psovi, ktorý sleduje mačku naháňajúcu vlastný chvost. Bolo to, akoby sme obaja hrali celkom odlišnú hru s inými pravidlami.

Mnookin sa potom trochu spamätal a zazrel na mňa cez zvrátené obočie, čím chcel naznačiť, že hra pokračuje.

„Takže vám nebude prekážať, pán Voss, keď vášho syna zabijem?“

„Prepáčte, Robert, ale ako mám vedieť, že ešte stále žije?“ spýtal som sa, pričom som zvolil formu ospravedlnenia a jeho krstné meno. Cieľom bolo prepnúť interakciu na trochu ľudskejší tón a obrúsiť ostrie zubov, ktorými sa do mňa chystal zahryznúť. „Mrzí ma to, ale ako chcete, aby som vám dal peniaze, a hovoríme tu o ôsmich miliónoch dolárov, keď ani nemám istotu, že je ešte stále nažive?“

Bol to celkom zaujímavý zážitok sledovať, ako tým skvelým človekom lomcuje frustrácia z mojej reakcie, ktorá sa mu musela zdať ako číra bezhľadnosť amatéra. Opak bol však pravdou. Moja taktika bola premyslená. Použil som nástroj, ktorý sa v rámci FBI stal jednou z najúčinnějších pomôcok pri vyjednávaní: otázky s otvoreným koncom.

Rokmi praxe v súkromnom sektore sme spomínanú taktiku v mojej konzultačnej firme The Black Swan Group ešte ďalej rozvinuli a voláme ju *kalibrované otázky*: sú to otázky, na ktoré môže druhá strana reagovať, no

neexistuje na ne konkrétna odpoveď. Kupujete si nimi čas. Vaším súperom zas poskytujú ilúziu, že sú stále pánmi situácie – veď to oni majú správne odpovede a moc v rukách –, pričom im nedochádza, ako veľmi ich zaháňajú do kúta.

Ako sa dalo čakať, Mnookin začal peniť, lebo podstata konverzácie už nebola v tom, ako zareagujem na hrozbu usmrtenia môjho syna, ale čoraz viac sa posúvala k problému, či profesor zvládne zodpovedať moje otázky súvisiace s logistikou získania výkupného. Teraz šlo o to, že musel riešiť *môj* problém. Na každú jeho hrozbu a požiadavku som odpovedal protio-tázkou, ako si predstavuje, že mu zaplatím a ako si môžem byť istý, že môj syn stále žije.

Keď sme sa ani po troch minútach tohto slovného pingpongu nikam neposunuli, vstúpila do hry Gabriella Blum.

„Toto si od neho nenechaj,“ obrátila sa na Mnookina.

„Nech sa páči, vyskúšaj si to sama,“ povedal jej a zdvihol ruky na znak rezignácie.

Blumová bola teda v hre. Roky na Blízkom východe ju zocelili. Lenže ani ona neopustila taktiku totálneho prevalcovania súpera, ktorá jej však na revanš priniesla iba tie isté odpovede.

Po chvíli sa opäť pridala aj Mnookin. Znovu to však namieril len do slepej uličky. Na tvári sa mu začali objavovať červené škvrny. Videl som, že frustrácia a zlosť mu nedovoľujú poriadne sa sústrediť.

„Okej, okej, Bob. Stačilo,“ povedal som, aby som ukončil jeho trápenie. Prikývol. Môj syn to prežil.

„Dobre,“ ozval sa. „Tak vidím, že FBI nás *možno* predsa niečo naučí.“

\* \* \*

V súboji s dvoma uznávanými harvardskými elitami sa mi podarilo viac ako neprehrať. Boli síce tí najlepší z najlepších, ale ukázalo sa, že istú výhodu mám ja.

Išlo len o šťastnú náhodu? Už tri desaťročia bol Harvard epicentrom, kde sa rodila a zdokonaľovala teória a prax v oblasti vyjednávania. Na druhej strane, jediné, čo som mohol o technikách používaných v FBI vyhlásiť, bolo, že naozaj fungujú. Za dvadsať rokov sme vypracovali systém, ktorý sme s úspechom mohli použiť vo všetkých typoch únosov, s ktorými sme

sa stretli. Chýbali nám však sofistikované teórie, ktoré by tieto úspechy dokázali podložiť.

Naše techniky boli výsledkom učenia sa z vlastných experimentov. Vyvinuli ich agenti v teréne uprostred krízových vyjednávaní a šírili sa vzájomným delením sa o úspechy aj zlyhania. Bol to veľmi interaktívny, nie intelektuálny, proces, založený na zdokonaľovaní nástrojov, ktoré sme používali v každodennej praxi. A vždy to bolo pod tlakom. Tie nástroje jednoducho museli fungovať, lebo v opačnom prípade vonku zomierali ľudia.

Vďaka čomu však fungovali? Práve táto otázka ma priviedla na Harvard, do kancelárie k Mnookinovi a Blumovej. Za hranicami vlastného obmedzeného územia mi chýbala sebaistota. Predovšetkým som však cítil potrebu jasne pomenovať podstatu svojich vlastných znalostí a naučiť sa skombinovať ich s tými, ktoré mali oni – a bolo evidentné, že ich majú dosť. A to všetko s úmyslom lepšie im porozumieť, vytvoriť z nich systém a ďalej ich rozvíjať.

Áno, naše techniky jednoznačne fungovali na žoldnierov, drogových dílerov, teroristov a brutálnych zabijakov. Kládol som si ale otázku, či budú rovnako spoľahlivé aj pri bežných ľuďoch.

A čoskoro som sa v bázňou opradených učebniach Harvardu mal presvedčiť, že naše techniky dávali zmysel aj z intelektuálneho hľadiska a dali sa uplatniť skutočne *všade*.

Ukázalo sa, že náš prístup k vyjednávaniu bol kľúčom na rozvinutie obojstranne prospešných interakcií prakticky v ktorejkoľvek oblasti a v ktoromkoľvek type medziľudských vzťahov.

Táto kniha odhaľuje, ako to funguje.

## TEN NAJCHYTREJŠÍ HLUPÁK V MIESTNOSTI

O odhodlaní hľadať odpovede na svoje otázky sa mi o rok neskôr, presnejšie v roku 2006, podarilo presvedčiť správnych ľudí a získal som miesto v kurze vyjednávania na Harvard Law School. O niečo podobné sa pokúšajú tí najlepší z najlepších. Zoznam účastníkov tvorili najúspešnejší študenti denného štúdia práva a biznisu a hŕstka ambiciózných mladých nádejí z ďalších bostonských univerzít, ako MIT alebo Tufts. Dalo by sa povedať,

že šlo o akúsi olympijskú kvalifikáciu v disciplíne vyjednávania. No a ja som bol jediný, kto do olympijského tímu nepatril.

V prvý deň kurzu sme sa všetci stoštyridsiati štyria natlačili do prednáškovkej miestnosti, kde prebehlo krátke predstavenie kurzu, a vzápätí sme sa rozdelili do skupín pod vedením inštruktora. Moju skupinu viedla Sheila Heen, s ktorou sa kamarátim dodnes. Po krátkom rozhovore z nás inštruktori vytvorili dvojice a zadali nám úlohu, kde bolo treba uplatniť vyjednanie. Bolo to celkom jednoduché: jeden z nás predával istý produkt, ten druhý bol zákazník, pričom obe strany mali jasne vymedzenú hranicu akceptovateľnej ceny.

Mojím partnerom bol apatický mladík s ryšavými vlasmi menom Andy, ktorý nosil svoju intelektuálnu nadradenosť na tvári rovnako, ako nosil svoje plátenné nohavice – s nesilným sebavedomím. Odišli sme teda do prázdnej miestnosti s výhľadom na jedno z univerzitných námestí, ktoré tak veľmi pripomínajú klasickú anglickú architektúru, a pustili sme sa do úlohy, každý vyzbrojený vlastným arzenálom. Andy vyrukoval s ponukou a nepriestrelnou argumentáciou všetkých jej výhod – chcel ma chytiť do nastraženej logickej pasce. Ja som mu kontroval variáciami na tému: „A ako si predstavuješ, že to urobím?“

Po niekoľkých výmenách sme sa dohodli na finálnej cene. Keď sme opúšťali miestnosť, bol som spokojný. Mal som pocit, že na outsidersera olympijského tímu sa mi darilo celkom obstojne.

Keď sme sa všetci opäť zišli v učebni, Sheila sa postupne všetkých pýtala, k akej cene sa dopracovali a zapisovala sumy na tabuľu.

Nakoniec prišla ku mne.

„Chris, ako sa ti darilo s Andym?“ spýtala sa. „Koľko sa ti podarilo získať?“

Nikdy nezabudnem na výraz, ktorý sa objavil na Sheilinej tvári, keď počula, koľko bol Andy ochotný zaplatiť. Najskôr celá očervenela, akoby lapala po dychu, a potom vydala krátky tlmený zvuk pripomínajúci piskot hladného vtáčatka. Nakoniec vybuchla do smiechu.

Andy sa nervózne pomrivil na stoličke.

„Veď ty si z neho vyžmýkal aj posledný cent,“ povedala, „hoci si mal podľa inštrukcií nechať minimálne štvrtinu rozpočtu ako rezervu pre budúce vyjednanie.“

Andy sa chcel prepadnúť do hlbín svojej stoličky.

Na druhý deň sa situácia navlas zopakovala s iným partnerom.

Presnejšie, v jeho rozpočte opäť zostala jedna obrovská diera.

Nedávalo to žiadny zmysel. Šťastie začiatočníka bola jedna vec. No z tohto sa už stával opakujúci sa vzorec. S mojimi praktickými skúsenosťami zo starej školy som totálne drvil protivníkov, ktorí mali všetky najnovšie teórie a triky v malíčku.

Problém bol v tom, že práve najnovšie techniky, ktoré na mne uplatňovali ostatní študenti, pôsobili zrazu zastarane a mimo reality. Cítil som sa ako Roger Federer, ktorý sa pomocou stroja času vrátil do dvadsiatych rokov dvadsiateho storočia a postavil sa proti spôsobnému džentlmenovi v bielych plátenných nohaviciach s drevenou raketou v ruke, ktorý trénoval len jednofázovo. No a potom som tam bol ja, s raketou z titánovej zliatiny, s osobným trénerom a podaniami či volejmi, ktoré mi na mieru naplánoval počítač. Študenti, proti ktorým som hral, boli rovnako múdri – vlastne ešte o čosi múdrejší – a hrali sme v podstate tú istú hru s rovnakými pravidlami. Ja som však mal zručnosti, ktoré im chýbali.

„Začínaš byť vďaka svojmu špecifickému štýlu slávny, Chris,“ povedala mi Sheila po tom, ako som jej oznámil výsledok úlohy z druhého dňa.

Len som sa uškrnul. Vyhrávať ma bavilo.

„Chris, čo keby si sa s ostatnými podelil o tajomstvo svojej taktiky?“ vyzvala ma Sheila. „Zdá sa, akoby si len každému z tých študentov hovoril ‚nie‘, cival na nich a čakal, kým ich to nezlomí. Je to vážne také jednoduché?“

Presne som vedel, čo tým chcela povedať: hoci som v skutočnosti hovoril viac než „nie“, otázky, ktoré som svojim partnerom kládol, vytvárali ten dojem. Ich výsledkom bolo, že sa konanie druhej strany z istého dôvodu začalo javiť ako nečestné a neférové. A to celkom stačilo, aby ich to obralo o sebaistotu a aby začali spochybňovať vlastné návrhy. Ak chcel človek na druhej strane moje kalibrované otázky vydržať, musel mať silnú emocionálnu výbavu a disponovať znalosťami z oblasti psychológie, čo však nebolo v balíčku, ktorý mal k dispozícii.

Pokrčil som plecami.

„Iba kladiem otázky,“ povedal som. „Je to pasívno-agresívny postup. Jednoducho dookola opakujem tie isté tri či štyri otázky s otvoreným koncom. Druhú stranu to unaví a dá mi všetko, čo chcem.“

Andy vyskočil zo stoličky, akoby ho uštipla včela.

„Dopekla!“ dostal zo seba. „Tak *takto* si to urobil. Vôbec mi to nedošlo.“

\* \* \*

Na konci toho zimného kurzu na Harvarde som už bol s niektorými spolužiakmi kamarát. Dokonca aj s Andym.

Ak som si vďaka času strávenému na Harvarde niečo uvedomil, bola to skutočnosť, že FBI môže svet o vyjednávaní naučiť naozaj veľa.

Vďaka kurzu som si uvedomil, že bez skutočného porozumenia ľudskej psychiky, bez prijatia faktu, že všetci sme tak trochu blázni, iracionálne, a impulzívne tvory, ktoré konajú na základe vlastných emócií, sú nám všetky teoretické vedomosti a matematická logika sveta pramálo platné, keď príde k zložitému a neuchopiteľnému procesu, odohrávajúcemu sa medzi dvoma ľuďmi, ktorý máme vo zvyku nazývať vyjednávanie.

Uznávam, že sme asi jediný živočíšny druh, ktorý sa dokáže handrkovať – opica nevymení kus svojho banánu za oriešky inej opice. Bez ohľadu na to, ako pekne vieme naše vyjednávania zabaliť do matematických teórií, vždy zostaneme tvorom, ktorého akcie a reakcie riadia predovšetkým prapôvodné, hlboko zakorenené, hoci väčšinou neviditeľné, obavy, potreby, vnemy a túžby.

Takto to ale študentov na Harvarde neučia. Ich teórie a techniky vychádzajú z uznávanej moci intelektu, logiky a anagramov typu BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement – najlepšia možná alternatíva vyjednanej dohody) a racionálneho chápania hodnoty a morálneho konceptu férového či neférového konania.

A na vrchole tejto falošnej veže racionality tróni, ako inak, proces. V rukách mali vopred pripravený scenár, postupnosť krokov, konkrétnych ponúk a protiponúk, ktoré mali dosiahnuť definovaný výsledok. Bolo to, akoby bol na mieste ich partnera robot a oni si mohli byť istí, že keď urobia kroky *a*, *b*, *c* a potom *d* v tomto vopred definovanom poradí, dopracujú sa ku kroku *x*. Vyjednávanie v skutočnom svete je však príliš nepredvídateľné a zložené, aby mohla táto rovnica niekedy platiť. Možno bude treba urobiť krok *a* a vzápätí preskočiť ku kroku *d*, a potom, ktovie, možno až ku kroku *q*.

Ak som tých najnadanejších študentov tejto krajiny dokázal poraziť vďaka jedinej z veľkého množstva emočne ladených vyjednávacích techník, ktoré som vyvinul a využil proti teroristom a únoscom, prečo ich nevyužiť aj vo svete biznisu? Aký je rozdiel medzi bankovým lupičom, ktorý zajme

rukojemníkov, a riaditeľom firmy využívajúcim nekompromisnú taktiku s cieľom získať priaznivejšiu cenu pri miliardovej akvizícii?

Veď napokon, únoscovia sú tiež len podnikatelia, ktorí chcú pre seba vyjednať tú najlepšiu cenu.

### VYJEDNÁVANIE PODĽA „STAREJ ŠKOLY“

Únosy, a teda aj vyjednávanie s únoscami, sú v ľudskej spoločnosti prítomné od jej počiatkov. Starý zákon je plný príbehov o tom, ako si Izraeliti a ich nepriatelia vzájomne brali zajatcov ako vojnovú korisť. Rimania zas nútili vládcov vazalských štátov, aby svojich synov posielali vzdelávať sa do Ríma, čím si zaistili ich pretrvávajúcu lojalitu.

Až do čias Nixonovej administratívy sa však vyjednávanie s únoscami ako proces obmedzovalo väčšinou len na vyslanie jednotiek poverených vystrieľať rukojemníkov na slobodu. V policajnom zbore sme sa zasa snažili čo najviac s únoscami rozprávať, až pokým sme nevymysleli postup, ako rukojemníkov oslobodiť v rámci ozbrojeného zásahu. Hrubou silou.

Potom však došlo k sérii rukojemníckych drám, ktoré nás prinútili všetko prehodnotiť.

V roku 1971 zomrelo tridsaťdeväť rukojemníkov počas ozbrojeného zásahu polície v newyorskom väzení Attica, kde predtým vypukla vzbura. Nasledovali olympijské hry v Mníchove v roku 1972 a smrť jedenástich izraelských športovcov a trénerov, ktorých zabil palestínski únoscovia počas neúspešnej záchranej akcie nemeckej polície.

Najväčším katalyzátorom inštitucionálnych zmien v rámci amerických bezpečnostných zložiek sa však stali udalosti zo 4. októbra 1971, ktoré sa odohrali na pristávacej ploche letiska v Jacksonville v štáte Florida.

V tom čase zachvátila Spojené štáty epidémia únosov. V roku 1970 zaznamenali v rámci troch dní neveriteľných päť prípadov. A práve v tejto napätej atmosfére prišiel ďalší duševne chorý muž menom George Giffe a uniesol dopravné lietadlo na linke Nashville – Bahamy.

Na konci tejto drámy boli traja mŕtvi: najskôr Giffe zabil dvoch rukojemníkov – vlastnú manželku, s ktorou už dlhšie nežil, a pilota – a nakoniec zastrelil aj sám seba.