

**Filozofická fakulta Univerzity Palackého**



**Komentovaný překlad – texty z oblasti managementu  
(bakalářská práce)**

**2014**

**Tereza Koubková**

**Filozofická fakulta Univerzity Palackého  
Katedra anglistiky a amerikanistiky**

**Komentovaný překlad – texty z oblasti managementu  
(bakalářská práce)**

Autor: **Tereza Koubková**

Studijní obor: Angličtina se zaměřením na aplikovanou ekonomii

Vedoucí práce: **PhDr. Bronislava Grygová, PhD.**

Počet stran: 51

Počet znaků: 82 534

Olomouc 2014

Prohlašuji,

že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla úplný seznam citované a použité literatury.

V Olomouci dne 4. 5. 2014

Podpis .....

Děkuji

PhDr. Bronislavě Grygové, PhD. za cenné rady, metodické připomínky a čas, který mi při tvorbě mé bakalářské práce věnovala.

## **Anotace**

Záměrem této bakalářské práce je vytvořit funkční překlad a analýzu odborného textu z oblasti managementu. Konkrétně se jedná o články, které publikuje Roger Dawson pod názvem „Negotiating Articles“ na svých webových stránkách. K překladu přiložím také glosář vybraných termínů z výchozího textu. V další části připojím překladatelský komentář, ve kterém uvedu, do jakého funkčního stylu patří výchozí text, a zdůvodním své závěry. Blíže se budu věnovat tematickým posloupnostem ve výchozím i cílovém textu. Na závěr budu zjišťovat, k jakým posunům došlo při překladu.

## **Klíčová slova**

překlad, management, vyjednávání, odborný styl, učební styl, téma, réma, posuny v překladu

## **Abstract**

The aim of this thesis is to create a functional translation and analysis of the texts from the field of management, specifically the articles which Roger Dawson publishes on his websites as the „Negotiating Articles“. There's a glossary of selected terms from the source text attached to the translation. In the next part I will add the analysis of the translation in which I will state which functional style the source text belongs to and I will justify my conclusions. I will examine thematic progression in both the source and the target texts. Finally, I will identify the translation shifts which occurred in the translation.

## **Key words**

translation, management, negotiating, scientific style, learning style, theme, rheme, translation shift

## Obsah

<b>1</b>	<b>Praktická část.....</b>	<b>9</b>
1.1	Glosář .....	9
1.2	Vlastní překlad .....	10
1.2.1	Chtějte víc, než ve skutečnosti očekáváte.....	10
1.2.2	Chcete si od jednacího stolu odnést víc? Naučte se couvnout od návrhu .....	15
1.2.3	Aktivní vyjednávači chápou význam sběru informací.....	18
1.2.4	Základní principy, které z vás udělají chytřejší vyjednávače .....	24
<b>2</b>	<b>Teoretická část.....</b>	<b>33</b>
2.1	O stylu odborném .....	33
2.2	Analýza výchozího textu .....	34
2.2.1	Tematické posloupnosti .....	37
2.2.2	Posuny v překladu.....	45
<b>3</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>49</b>
<b>4</b>	<b>Bibliografie.....</b>	<b>51</b>

## Úvod

Tvrdí, měkkí, konzultativní – většinu vyjednávačů můžeme zařadit do těchto tří skupin. Tvrdý vyjednávač prosazuje vlastní zájmy a neslevuje ze svých požadavků, měkký vyjednávač je jeho protipól – ustupuje komunikačním partnerům a nedokáže si prosadit své požadavky. Pokud jednáte s konzultativním vyjednávačem, pravděpodobně se doberete k závěru, kdy každý z vás odejde spokojený. Roger Dawson, americký řečník a expert na vyjednávání, vychovává generaci takzvaných aktivních vyjednávačů, kteří jsou schopni nenásilným způsobem ovlivňovat druhou stranu, a tím pádem i zvrátit výsledek jednání ve svůj prospěch.

Autor *Negotiating Articles* vysvětluje základní strategie a postupy pro efektivní jednání při obchodování, protože jak sám říká: „Nikdy nezískáte peníze rychleji, než když budete vyjednávat“ (Dawson 2013<sup>1</sup>). Popisuje, jakým způsobem sbírat informace, jak se předem připravit a jak se chovat i mluvit při jednání, abychom dosáhli svého cíle. Nabízí nám pohled jak ze strany zákazníka, tak ze strany prodejce.

Text je primárně členěn do dvou částí – teoretické a praktické. Praktická část se věnuje vlastnímu překladu textů. Na začátek kapitoly zařadím krátký glosář klíčových pojmů z překladu dané oblasti.

V teoretické části nejdříve charakterizují odborný styl, poté obrátím pozornost na jeho dílčí sféru – styl učební, přičemž se budu opírat o poznatky získané z knih *Překlad a překládání* (2010) od Dagmar Knittlové, Bronislavy Grygové a Jitky Zehnalové a *Současná stylistika* (2008) od Marie Čechové. Uvedu příklady z textu a vysvětlím některá překladová řešení. Dále budu zkoumat tematické posloupnosti ve výchozím i cílovém textu na základě knihy *Věta a text* (1985) od Františka Daneše a identifikuji posuny v překladu podle klasifikace Johna Catforda v jeho díle *A Linguistic Theory of Translation* (1965).

---

<sup>1</sup> Není-li uvedeno jinak, jedná se o překlad vlastní.



# 1 Praktická část

## 1.1 Glosář

acceptance range	přijatelný rámec
arms negotiator	vojenský vyjednaváč
board of directors	správní rada
bookkeeper	účetní
Branch Manager	ředitel pobočky
breaking down to the ridiculous	rozklad na zanedbatelné položky
controller	podnikový ekonom
CPA (Certified Public Accountant)	ekonom
full list price	plná cena
funny money	směšná částka
hidden agenda	tajná agenda
horse trading	něco za něco (vyjednávání založené na kompromisu, nabídnutí protislužby a často i tajné dohodě)
interest rate	úroková sazba
just in time	strategie výroby, kdy firma podle požadavků zákazníka vyrobí přesný počet výrobků ve stanoveném čase; do češtiny zpravidla nepřekládá
main office	ústředí
markup	přirážka
maximum plausible position	maximální přijatelná pozice
open agenda	veřejná agenda
opening negotiating position	počáteční vyjednávací pozice
power negotiating	aktivní vyjednávání
real estate broker	realitní makléř
real estate mortgage	hypotéka
sales manager	obchodní ředitel
Secretary of State	státní tajemník

State Department	ministerstvo zahraničí
state of the Union	Zpráva o stavu Unie
trade-in	koupě na protiúčet
win-win negotiating	vyjednávání na principu výhra-výhra

## 1.2 Vlastní překlad

### 1.2.1 *Chtějte víc, než ve skutečnosti očekáváte*

Jedno z hlavních pravidel Aktivního vyjednávání je, že byste po druhé straně měli požadovat více, než kolik chcete opravdu získat. Henry Kissinger dokonce tvrdí, že „efektivita při vyjednávání záleží na přehánění vašich požadavků“. Zamyslete se, proč byste měli dělat následující:

- Proč byste měli v obchodě vyžadovat větší slevu, než na jakou podle vás máte nárok?
- Proč byste měli svého šéfa žádat o velkou kancelář s předpokojem, ačkoliv by vám bohatě stačila kancelář pro jednoho?
- Pokud se ucházíte o práci, proč byste si měli říct o více peněz a benefitů, než kolik vám pravděpodobně nabídnou?
- Pokud jste nespokojeni s jídlem v restauraci, proč byste měli požadovat smazání celého účtu, i když očekáváte, že vám odpustí jen cenu problematické položky?

Pokud jste prodejce:

- Když jste přesvědčeni, že zákazník chce rozšířit byznys, proč byste měli ještě cokoliv žádat?
- Proč byste měli žádat cenu podle ceníku, i když víte, že je vyšší než částka, kterou zákazník platí nyní?
- Proč byste toho druhého měli přesvědčovat, aby investoval do toho nejlepšího, i když jste přesvědčeni, že jeho rozpočtová politika mu nedovolí utratit tolik peněz?
- Proč byste měli předpokládat, že by někdo, kdo tak nikdy předtím neučinil, měl chtít koupit prodlouženou záruku?

Pokud se nad tím zamyslíte, napadne vás nejspíš hned několik dobrých důvodů žádat víc, než očekáváte, že dostanete. Jasná odpověď je, že vám to dá víc prostoru k vyjednávání. Když prodáváte, vždycky můžete cenu snížit, ale nikdy zvýšit. Pokud nakupujete, můžete svou nabídku zvýšit, ale nikdy naopak. To, co by vás mělo zajímat, je vaše MPP (maximální přijatelná pozice). To je nejvíc, co můžete vyžadovat, aby to bylo přijatelné i pro druhou stranu.

Čím méně toho víte o druhé straně, tím vyšší by měla být vaše počáteční pozice, a to ze dvou důvodů:

1. Vaše předpoklady mohou být nesprávné. Pokud neznáte dobře druhou stranu nebo její požadavky, je možné, že bude ochotná zaplatit víc, než si myslíte. Pokud jde o prodejce, mohl by chtít mnohem méně, než očekáváte.

2. Jestliže jde o nový vztah, budete působit mnohem ochotněji, pokud budete schopni dělat větší ústupky. Čím lépe znáte toho druhého a jeho potřeby, tím lépe můžete ovlivnit svou pozici. A naopak, pokud vás druhá strana nezná, její prvotní požadavky mohou být přemrštěné.

Pokud vyžadujete mnohem víc, než je vaše maximální přijatelná pozice, měli byste být také flexibilní. Pokud se tomu druhému zdá vaše výchozí pozice přehnaná a váš přístup je „ber nebo nech být“, k vyjednávání nemusí vůbec dojít. Další možná reakce může znít: „Tak to si nemáme o čem povídat.“ Tato pozice vám projde jedině v případě, že dokážete být flexibilní.

V případě, že kupujete nemovitost přímo od prodejce, můžete navrhnout: „Uvědomuji si, že za nemovitost požadujete 200 000 dolarů a podle toho, co víte, se vám to zdá být férová cena. Takže nejspíš víte něco, co já ne, ale podle toho, co jsem zjistil já, bychom se měli bavit o částce zhruba 160 000 dolarů.“ Načež si prodejce může pomyslet: „To je směšné. Za tak malou částku to nikdy neprodám, ale zdá se být upřímný. Za to nic nedám, když s ním budu chvíli vyjednávat, abych zjistil, jak vysoko ho přiměju zvednout nabídku.“

Pokud prodáváte, můžete říct svému kupci: „Jakmile budeme znát vaše potřeby přesněji, mohli bychom změnit stanovisko, ale zatím máme informace jen o objednaném množství, kvalitě obalu a také o tom, že nepožadujete výrobu na just-

in-time principu, tudíž naše nejlepší cena se bude pohybovat okolo 2,25 dolarů za položku.“ V tu chvíli si možná zákazník pomyslí: „Tohle je přehnané, ale snad by stálo za to investovat trochu času do vyjednávání a zjistit, o kolik bude druhá strana ochotná snížit cenu.“

Pokud nejste zkušený vyjednávač, můžete mít následující problém: vaše skutečná MPP je mnohem vyšší, než si myslíte. Všichni se obáváme toho, že budeme ostatním pro smích. Takže nejsme ochotni přebírat pozici, ve které se nám někdo vysmívá nebo nás ponižuje. Díky tomu budete pravděpodobně směřovat vaši MPP do bodu, kdy požadujete méně, než je maximální částka, kterou by druhá strana byla ochotna zaplatit.

Další z důvodů, proč byste si měli říct o víc, než chcete dostat, pochopíte, pokud umíte myslet pozitivně: může to vyjít. Třeba je vám dnes vesmír nakloněn. Třeba se na vás seshora dívá váš anděl strážný a říká si: „To je fajn člověk. Tak dlouho a tvrdě pracoval, tak mu dáme pauzu.“ Můžete prostě dostat to, co chcete, ale nezjistíte to, dokud si o to neřeknete.

Navíc vyšší požadavky zvyšují také vnímanou hodnotu toho, co nabízíte. Pokud se ucházíte o místo a řeknete si o vyšší plat, než jaký byste očekávali, v personálním řediteli to vyvolá pocit, že za to opravdu stojíte. Pokud prodáváte auto a nadsadíte skutečnou cenu, přimějete kupce, aby uvěřil, že auto má větší hodnotu.

Další z výhod přehnaných požadavků je, že zabráníme tomu, aby vyjednávání uvízlo na mrtvém bodě. Vezměte si válku v Perském zálivu. O co jsme žádali Saddáma Husajna? (Žádali možná není to pravé slovo.) Prezident George Bush ve své Zprávě o stavu Unie použil krásnou aliteraci, pravděpodobně z dílny Peggy Noonanové, pro vyjádření naší počáteční vyjednávací pozice. Řekl: „Nechlubím se, neblafuji ani nezastrašuji. Tento muž musí udělat tři věci. Musí odejít z Kuvajtu, obnovit legitimní vládu Kuvajtu (ne instalovat loutkovou vládu jako Sověti v Afghánistánu) a napravit škody, které způsobil.“ To byla velmi jasná a přesná počáteční vyjednávací pozice. Problém byl v tom, že tohle byla zároveň naše nejnižší možná nabídka, takže už jsme neměli z čeho slevovat. Není divu, že

vyjednávání zkrachovalo. Muselo k tomu dojít, protože jsme nedali Husajnovi prostor k tomu, že svým způsobem zvítězil.

Kdybychom bývali řekli: „Fajn, takže chceme, abyste všichni odešli. Chceme neutrální nearabskou vládu v Bagdádu. Chceme dohled OSN nad odstraněním veškeré vojenské techniky. Dál vyžadujeme uvolnění Kuvajtu, obnovení legitimní vlády a náhradu škod, které jste způsobili.“ Pak bychom mohli dostat to, o co jsme usilovali, a přitom dopřát Husajnovi pocit úspěšného vyjednávání.

Vím, co si myslíte. „Rogere, na mém vánočním seznamu Saddám Husajn není, tak proč bych zrovna jemu měl chtít něco dávat.“ Souhlasím, ale přesně tohle vám znepríjemní nebo dokonce zablokuje vyjednávání.

Ze scénáře Perského zálivu jste si mohli vyvodit jeden ze dvou možných závěrů. Prvním z nich je (což by řekl Ross Perot), že vyjednavači našeho Ministerstva zahraničí jsou užvanění idioti. A co je ta druhá možnost? Ano, správně. Že tohle byla situace, kdy jsme záměrně zablokovali jednání, protože to posloužilo účelu. Rozhodně jsme neměli v úmyslu spokojit se jen s tím, co George Bush požadoval ve Zprávě o stavu Unie. Generál Schwarzkopf ve své knize Hrdina pouštní bouře napsal: „Ve chvíli, kdy jsme tam dorazili, nám došlo, že cokoli jiného než vojenské vítězství by pro Spojené státy byla porážka.“ Nemohli jsme nechat Saddáma Husajna přetáhnout 600 000 vojáků zpět přes hranice a čekat, kdy se rozhodne udělat to znovu. Museli jsme mít důvod tam jít a vojensky se o něho postarat.

V takovém případě vytvoření patové situace posloužilo našemu záměru. Problém vidím v tom, že při vyjednávání nevyhnutelně vytváříte takové situace, protože se bojíte říct si o víc, než kolik očekáváte.

Posledním důvodem, proč požadovat víc, je fakt, že je to jediný způsob, jak v druhé osobě vyvolat dojem, že vyhrála. Pokud ihned vyrukujete s vaší nejlepší nabídkou, neexistuje žádný způsob, jak vyjednat s druhou stranou a vyvolat v ní pocit vítězství.

- Týká se to nezkušených vyjednavačů, kteří vždy začínají na nejvyšší nabídce.

- Týká se to uchazeče o práci, který si myslí: „Pokud budu chtít tolik peněz, nemám na současném trhu práce šanci.“
- Týká se to člověka, který prodává dům nebo auto a myslí si: „Pokud budu chtít moc, jen se mi vysmějí.“
- Týká se to prodejce, který tvrdí obchodnímu řediteli: „Dnes se chystám vyrukovat s touhle nabídkou a určitě je konkurenceschopná. Vím, že dostávají nabídky od lidí po celém městě. Dovolte mi, abych snížil cenu předem, nebo nezískáme žádnou objednávku.“

Aktivní vyjednačníci dobře vědí, proč chtějí víc, než očekávají. Je to jediný způsob, jak v druhé osobě vyvolat pocit vítězství.

Pojďme si zrekapitulovat pět hlavních důvodů, proč požadovat víc, než kolik chcete získat:

1. Prostě to můžete dostat.
2. Dává vám to prostor k vyjednávání.
3. Zvýšíte vnímanou hodnotu toho, co nabízíte.
4. Zabráníte tomu, aby se vyjednávání dostalo do slepého bodu.
5. Dáte druhé straně pocit vítězství.

V případě vysoce medializovaných jednání, například když stávkují fotbalisté či piloti, jsou počáteční požadavky obou stran naprosto bizarní. Pamatuji si, jak jsem se účastnil vyjednávání s odbory, kde byly přímo šokující požadavky. Odbory požadovaly trojnásobné zvýšení mezd zaměstnanců. Záměrem společnosti bylo udělat z toho otevřený obchod – jinými slovy dobrovolné odbory, který by efektivně zničil vliv odborů v této lokalitě. Nicméně zkušený vyjednač ví, že v těchto případech bývají prvotní požadavky vždy extrémní, takže se s nimi moc neobtěžují.

Aktivní vyjednačníci se postupně propracovávají směrem ke středu, kde se nachází řešení přijatelné pro obě strany. Poté mohou oba tábory svolat tiskovou konferenci, na které prohlásí, že vyhrály vyjednávání.

Jeden můj známý, John Broadfoot, právník z Amarilla v Texasu, pro mě tuto teorii otestoval. Zastupoval kupce nemovitosti, a i když měl práci skoro hotovou,

řekl si: „Vyzkouším, jak to Rogerovo pravidlo funguje“. Takže si vymyslel 23 odstavců požadavků na prodejce. Některé z nich byly naprosto směšné. Byl přesvědčen, že polovina z nich bude okamžitě zamítnuta. K svému překvapení zjistil, že prodejce má námitky jen k jediné větě.

Ani poté se John hned nevzdal, přesně podle toho, jak jsem ho to učil. Počkal pár dní, než neochotně povolil. I když z 23 odstavců vypustil jen jednu větu, prodejce přesto získal pocit, že vyjednávání vyhrál. Takže vždy dejte druhé osobě prostor pro vítězství. Zkušený vyjednávač vždy žádá víc, než kolik chce ve skutečnosti získat.

### ***1.2.2 Chcete si od jednacího stolu odnést víc? Naučte se couvnout od návrhu***

Aktivní vyjednávači vědí, že byste vždy měli být z nabídky druhé strany překvapení a šokovaní. Řekněme, že jste v turistické oblasti a zastavíte se u jednoho z těch umělců, kteří kreslí uhlím. Vedle sebe na stoličce má vystavené jedno ze svých děl, ale cena chybí. Zeptáte se, kolik to stojí a on vám řekne, že patnáct dolarů. Pokud nevypadáte překvapeně, jeho další slova budou: „a pět dolarů za barvu“. Jestli vás ani tohle nešokuje, řekne: „a taky budete potřebovat jednu z těchto přepravek“.

Možná žijete s někým, kdo nikdy neucuknul, protože je to pod jeho nebo její důstojnost. Taková byla moje první žena. Vešli jsme do obchodu a ona se zeptala prodavačky: „Kolik stojí ten kabát?“.

Prodavačka odpověděla: „Dva tisíce dolarů“.

Manželka na to: „To není tak hrozné“. A já v tu chvíli mohl dostat infarkt.

Vím, že to zní hloupě, ale pravdou je, že když vám někdo udělá nabídku, sleduje, jak budete reagovat. Vůbec nepředpokládají, že byste s jejich požadavky mohli souhlasit. Jen to nadhodili, aby viděli vaši reakci. Například:

- Prodáváte počítače a zákazník vás požádá o rozšířenou záruku.
- Kupujete auto a dealer vám nabízí jen pár set dolarů za koupi na protiúčet.

- Prodáváte náradí či materiál a zákazník vás požádá, abyste to zdarma doručili na pracoviště.
- Prodáváte dům a váš kupec se chce nastěhovat dva týdny před uzavřením transakce.

V každé z těchto situací si druhá strana vůbec nemusí myslet, že byste nabídku přijali, ale pokud necuknete, pomyslí si: „Možná je přiměju souhlasit. Nečekal jsem, že to vyjde, ale ještě vytrvám a uvidím, kam až je dostanu“.

Je velmi zajímavé pozorovat vyjednávání, když víte, co si obě strany myslí. Nebylo by to skvělé? Nechtěli byste vědět, co se odehrává v hlavě toho druhého, zatímco vyjednáváte? Když vedu jedno- nebo dvoudenní semináře o vyjednávání, rozdělíme se na skupiny a zkusíme vyjednat, abychom si ověřili principy, které vyučuji. Vytvořím workshop a přizpůsobím ho odvětví, ve kterém se účastníci pohybují. Pokud jsou to prodejci zdravotnického zařízení, mohou vyjednat o ceně zařízení pro laserové operace. Pokud vlastní tiskárnu, jejich workshop může zahrnovat získání menší tiskařské společnosti v odlehlém městě.

Rozdělím posluchače na zákazníky, prodejce a rozhodčí. Rozhodčí jsou ve velmi zajímavé pozici, protože se účastní plánovací schůze jak prodejců, tak zákazníků. Znájí vyjednávací rámec obou stran. Vědí, jaká bude prvotní nabídka a kam až jsou obě strany ochotny zajít. Prodejci tiskařské společnosti půjdou až na 700 000 dolarů, ale začnou na dvou milionech. Kupci začnou na 400 000 dolarech, ale jsou připraveni nabídnout i 1,5 milionu, pokud budou muset. Takže vyjednávací rámec je 400 000 až dva miliony dolarů, ale přijatelná cena se pohybuje v rozmezí 700 tisíc až 1,5 milionu dolarů. Tento rozsah zahrnuje cenové hladiny, při kterých se vyjednávací rámce kupců i prodejců překrývají. Pokud tomu tak je, můžeme téměř jistě říct, že konečná cena bude spadat právě do tohoto přijatelného cenového rámce. Pokud je nejvyšší nabídka kupce nižší než spodní hranice vyjednávacího rámce prodejce, bude muset jedna nebo obě strany své cíle přehodnotit.

Na začátku vyjednávání se obě strany snaží přimět toho druhého, aby předložil nabídku první. Po chvíli někdo musí prolomit ledy, takže prodejci mohou navrhnout částku dva miliony dolarů (což je horní hranice jejich vyjednávacího rámce). Jsou přesvědčeni, že je neuvěřitelně přemrštěná a sotva kdy mají tu drzost



navrhnout ji. Myslí si, že by se jim ostatní vysmáli. Nicméně zákazníci se k jejich údivu nezdají tak šokovaní. Prodejci očekávají, že kupci řeknou: „Cože to po nás chcete? Vy jste se museli zbláznit“, ale ve skutečnosti dostanou mnohem mírnější odpověď: „Nejsme připraveni jít s cenou tak vysoko.“ Situace se rázem změnila. Před chvílí se dva miliony zdály být nedosažitelným cílem. Nyní prodejci vidí, že nejsou tak úplně mimo a řeknou si: „Nevzdáme to. Budeme silní vyjednávači. Možná to dokážeme získat.“

Vykrucování je zásadní, protože většina lidí věří spíše tomu, co vidí, než tomu, co slyší. U většiny lidí vizuální vjemy potlačí vjemy sluchové. Můžete bezpečně předpokládat, že alespoň 70 % lidí, se kterými jednáte, jsou vizuální typy. Co vidí, je důležitější než to, co slyší. Jsem si jistý, že každý z vás je nějak naprogramován z hlediska neurolingvistiky. Víte, že člověk může být vizuální, auditivní nebo kinestetický (nejdůležitější je to, co cítí). Existují i chuťové a čichové typy lidí, ale není jich mnoho a většinou pracují jako šéfkuchaři či parfumérii.

Pokud chcete vědět, do které skupiny patříte, zavřete na pár sekund oči a přemýšlejte o místě, kde jste bydleli, když vám bylo deset let. Nejspíše jste to místo v duchu viděli, takže jste vizuálové. Možná už obraz není tak jasný, ale slyšíte, co se tam dělo, například projíždějící vlak nebo hrající si děti. To znamená, že jste auditivní. Auditivní typy upřednostňují sluchové vjemy. Můj přítel Neil Berman pracuje jako psychoterapeut v Santa Fe v Novém Mexiku. Pamatuje si každou konverzaci, kterou měl se svými pacienty, ale když někoho z nich potká v supermarketu, nepozná ho. V momentě, kdy ho pozdraví, vybaví si: „No jasně, rozpolcená osobnost s antisociálními tendencemi.“ Třetí možnost je, že si přesně nevybavíte, jak dům vypadal, nebo neslyšíte, co se v něm odehrávalo, ale dokážete si vybavit ten pocit, když vám bylo deset. V takovém případě jste kinestetický typ.

Pokud nemáte jiné informace, předpokládejte, že člověk, se kterým jednáte, je vizuál. Předpokládejte, že to, co vidí, na něj má větší vliv než to, co slyší. Proto je tak důležité reagovat na nabídku druhé strany s mírným zděšením.

Neodsuzujte metodu vykrucování, dokud jste ji nevyzkoušeli. Je tak účinná, že jsou mí studenti často sami překvapení, když ji poprvé použijí. Jedna žena mi

vyprávěla, že to použila při výběru vína v jedné z nejlepších bostonských restaurací a sommelier okamžitě snížil cenu o pět dolarů. Pán mi vykládal, jak přiměl obchodníka zlevnit Korvetu o 2 000 dolarů.

Můj kamarád, řečník, navštívil můj seminář v Orange County v Kalifornii a rozhodl se vyzkoušet, jestli si tím nemůže zvýšit svou odměnu. V té době teprve začínal a účtoval si 1 500 dolarů. Přišel do firmy a nabídl jim vyškolení personálu. Školící manažer řekl: „Měli bychom o Vás zájem, ale můžeme Vám nabídnout maximálně 1 500 dolarů.“

V minulosti by odpověděl: „Tolik si také účtuji.“ Tentokrát ale zalapal po dechu a prohlásil: „Patnáct set? Nemůžu si dovolit udělat to za tak nízkou částku.“

Manažer se zamyšleně zamračil. „No, nejvíc jsme za řečníka zaplatili 2 500 dolarů, víc Vám nabídnout nemůžeme.“ Sečteno a podtrženo, o tisíc dolarů víc za jednu řeč pro mého přítele během pouhých 15 vteřin. To celkem ujde.

#### **Hlavní body k zapamatování:**

- Ucukněte od návrhu druhé strany. Nemusí očekávat, že dostanou to, o co si řekli, ale pokud neukážete překvapení, pochopí, že je to možné.
- Po ucuknutí často následuje ústupek. V opačném případě druhá strana ve vyjednávání ještě přitvrdí.
- Pokud nemáte jiné informace, předpokládejte, že člověk, se kterým jednáte, je vizuál. I když spolu nejednáte osobně, měli byste vždy překvapeně zalapat po dechu. Tento trik funguje výborně i přes telefon.

#### ***1.2.3 Aktivní vyjednávači chápou význam sběru informací***

Když se Henryho Kissingera ptali, jestli věděl, co Sověti navrhnou na nadcházejícím summitu, odpověděl: „Samozřejmě. Bylo by pro nás katastrofální pustit se do jednání, aniž bychom předem věděli, co chce druhá strana navrhnout“.

Umíte si představit, kolik taková informace stojí? Rozpočet C.I.A. je přísně tajný, ale experti odhadují, že jsou to téměř 4 miliardy dolarů ročně i po skončení studené války. Takže vláda si myslí, že je to tak důležité, aby za to utratili tolik peněz. Není rozumné strávit aspoň trochu času zjišťováním informací, než se pustíme do vyjednávání? Proč země posílají špiony do jiných zemí? Proč

profesionální fotbalisté sledují záznamy zápasů svých protivníků? Protože vědění je moc a čím víc ví jedna strana o té druhé, tím vyšší jsou její šance na vítězství.

Pokud spolu válčí dvě země, vždy je ve výhodě ta, které se podaří získat víc informací. To se potvrdilo ve válce v Perském zálivu. Špioni C.I.A. vyfotili každou budovu v Bagdádu, a my jsme tak byli schopni několika bombovými útoky vyřadit jejich komunikační systém.

Při slučování dvou společností na tom bude lépe ta firma, která ví víc. Když dva prodejci soupeří o účet, je velmi pravděpodobné, že bude vybrán ten, který ví víc o společnosti a jejích zástupcích.

Přestože je naprosto zřejmé, jak důležitou roli hrají informace ve vyjednávání, jen málo lidí se zabývá analýzou druhé strany, než se pustí do jednání. Dokonce i lidé, které by ani ve snu nenapadlo lyžovat nebo potápět se bez instruktáže, se klidně vrhnou do vyjednávání, které je může stát tisíce dolarů, aniž by předtím věnovali dostatek času zjišťování potřebných informací.

### **Pravidlo jedna: Nebojte se přiznat, že něco nevíte**

Proč lidé tak neochotně vyhledávají informace? Protože abychom se něco dozvěděli, musíme nejdříve přiznat, že to nevíme, a to dělá většině z nás největší problém. Takže první pravidlo pro získávání informací zní: Nebuďte přehnaně sebejistí. Přiznejte, že nevíte všechno a že to, co víte, může být špatně.

### **Pravidlo dvě: Nebojte se zeptat**

Dřív jsem měl strach klást otázky z obavy, že bych toho druhého urazil. Byl jsem jedním z těch lidí, kteří říkají: „Nevadilo by, kdybych se Vás zeptal?“ nebo „Mohla byste mi říct?“ Tohle už nedělám. Prostě se zeptám: „Kolik peněz jste si loni vydělal?“ Když vám to nechtějí říct, neřeknou to. I když neodpoví, stále tím získáváte informace. Těsně před tím, než generál Schwarzkopf vyslal vojsko do Kuvajtu, se ho reportér Sam Donaldson zeptal: „Generále, kdy zahájíte pozemní útok?“ Opravdu si myslel, že mu odpoví: „Same, slíbil jsem sice prezidentovi, že to nikomu z těch pětiset novinářů, kteří to chtějí vědět, neřeknu, ale když se ptáš, tak ti to prozradím. V úterý ve dvě ráno jdeme na to“? Samozřejmě že se mu

nedostalo odpovědi, ale dobrý reportér se i tak zeptá. Člověka to může zaskočit a pod tlakem pak vyhrkne něco, co ani nechtěl prozradit. Už jen reakce na otázku toho hodně napoví.

Pokud se o tom druhém chcete dozvědět víc, nejlepší je přímá otázka. Já osobně jsem – od doby, kdy jsem se přestal bát klást otázky – narazil jen na pár lidí, kterým dělalo problém odpovídat na velmi osobní otázky. Například kolik lidí by vám odporovalo, kdybyste se jich zeptali: „Proč jsi byl v nemocnici?“ Moc ne.

Na lidské povaze je zvláštní, že velmi ochotně mluvíme sami o sobě, ale když dojde na kladení otázek, jsme velmi zdrženliví. Bojíme se nepříjemného pohledu a odmítnutí. Ostýcháme se ptát, protože očekáváme odpověď: „Po tom ti nic není.“ Ale jak často sami takhle odpovíme?

Pokud překonáte zábrany a naučíte se ptát, překvapí vás, kolik lidí je ochotných vám pomoci vás překvapí. Když jsem se chtěl stát profesionálním řečníkem, kontaktoval jsem Dannyho Coxe, kterého považuji za špičku v tomto oboru, a pozval ho na oběd. Během oběda mi ochotně poskytl rady, za které bych v semináři zaplatil 5 000 dolarů. Pokaždé, když ho potkám, nezapomenu mu připomenout, jak snadné by pro něj tenkrát bylo mi to rozmluvit. Místo toho mě povzbuzoval. Stále mě překvapuje, jak lidé, kteří tráví celý život hromaděním znalostí v určitém oboru, jsou více než ochotní tyto znalosti sdílet bez jakékoliv kompenzace.

Ještě více mě udivuje, že tito odborníci jsou zřídka požádáni, aby se podělili o své zkušenosti. Většina lidí se jimi nechá zastrašit, takže jejich hluboká znalost určitého odvětví není plně využita. Takové nesmyslné plýtvání cenným zdrojem informací kvůli iracionálnímu strachu.

### **Pravidlo tři: Klad'te otevřené otázky**

Aktivní vyjednávači chápou, jak je důležité správně se zeptat. Jak se nejlépe ptát? Rudyard Kipling řekl:

„Mám šest čestných služebníků.

(Naučili mě všechno, co vím);

Jmenují se Co a Proč a Kdy  
a Jak a Kde a Kdo.“

Z Kiplingových služebníků mám nejméně rád Proč. Proč může snadno někoho obvinít. „Proč jsi to udělal?“ v sobě má kritiku. Větou „Co jsi udělal potom?“ nikoho nekritizujete. Pokud opravdu potřebujete vědět proč, zjemněte svou otázku slovem „co“: „Nejspíš jsi pro to měl dobrý důvod. Co to bylo?“ Naučte se používat všech šest Kiplingových služebníků, abyste zjistili vše, co potřebujete.

A dozvíte se ještě víc, pokud se naučíte klást otevřené otázky. Na uzavřené otázky můžete reagovat „ano“ nebo „ne“ nebo jinou konkrétní odpovědí. Například „Kolik ti je let?“ je uzavřená otázka. Dozvíte se číslo a tím to hasne. „Jaké to je být ve vašem věku?“ je otevřená otázka. Nenabádá ke konkrétní odpovědi.

„Do kdy se musí ta práce udělat?“ je uzavřená otázka. „Jaké jsou časové limity na tuto práci?“ je otevřená žádost o informaci.

### **Pravidlo čtyři: Záleží na tom, kde se zeptáte**

Aktivní vyjednávači také vědí, že je velký rozdíl v tom, kde se budete dotazovat. Pokud se s někým setkáte v sídle jeho společnosti, obklopeni ozdobami jeho moci a autority v jeho pracovní době, jste na nejméně vhodném místě pro získávání informací.

Lidé jsou ve svém zaměstnání svázáni neviditelnými řetězy protokolu – tím, o čem by měli mluvit i tím, o čem by mluvit neměli. To platí pro vedoucí v kanceláři, pro obchodníka při prodeji po telefonu i pro instalatéra opravujícího potrubí ve vašem sklepě. Když jsou lidé v pracovním prostředí, jsou opatrní ohledně sdělování informací. Dostaňte je z jejich pracovního prostředí a půjde to mnohem snáze. Ani vás to nebude stát moc úsilí. Někdy je potřeba jen dostat viceprezidenta do firemní kantýny na šálek kávy. Často je to vše, co je potřeba k tomu, aby se uvolnilo napětí a informace mohly volně plynout. A když se potkáte u oběda ve vašem country klubu, obklopeni ozdobami vaší moci a autority, ve chvíli, kdy se vám dotyčný bude cítit zavázán, protože platíte oběd, ještě lépe.

## **Pravidlo pět: Ptejte se jiných lidí – ne toho, s kým budete vyjednávat**

Pokud se pustíte do vyjednávání jen s tím, co vám druhá strana sdělila, jste velmi zranitelní. Od ostatních se toho dozvíte víc a můžete si získané informace ověřit.

Začněte u lidí, kteří už s druhou stranou obchodovali. Překvapí vás – i když jde o konkurenty – jak sdílí budou. Buďte připraveni dát něco za něco. Neprozrazujte nic, co nechcete, ale nejjednodušší způsob, jak přimět lidi být sdílnější, je nabídnout informaci na oplátku. Ti, kteří už s druhou stranou obchodovali, vám budou užiteční zejména při odhalování charakteru osob, se kterými budete vyjednávat. Můžete jim věřit? Blafují nebo jednají na rovinu? Dostojí svých slibů nebo budete potřebovat právníka, aby četl drobné písmo na smlouvách?

Ptejte se lidí, kteří mají nižší postavení, než osoba se kterou budete jednat. Řekněme, že se chystáte jednat s někým, kdo dělá v ústředí celostátního maloobchodního řetězce. Můžete zavolat na jednu z poboček a domluvit si schůzku s oblastním ředitelem. Pojměte to jako předběžné vyjednávání. I když nemůže vyjednat dohodu, řekne vám hodně o tom, jak společnost rozhoduje, proč preferují takového dodavatele a ne jiného, specifické faktory, očekávané marže ze zisku, jak firma platí a tak dále. Při takové konverzaci musíte umět číst mezi řádky. V tu chvíli, aniž byste to zaznamenali, může začít vyjednávání. Ředitel pobočky vám řekne například: „Vždycky pracují s minimálně 40% přírůžkou“, i když to v tomto případě může být jinak. A nikdy neříkejte oblastnímu řediteli nic, co byste neřekli lidem v centrále. Předpokládejte, že vše, co řeknete, se k nim dostane.

Dále využijte sdílení v rámci peer-group, tj. sdílení informací se sobě rovnými. Odkazuje to na skutečnost, že lidé mají tendenci sdílet informace se svými kolegy. Na večírku můžete vidět právníky diskutující své případy s dalšími právníky, zatímco sdílení těchto informací s lidmi mimo jejich obor by považovali za neetické. Doktoři budou o svých pacientech mluvit s jinými doktory, ale s nikým „cizím“.

Zkušené vyjednávači umí tento jev využít, protože se dá využít v jakémkoliv zaměstnání, ne jen v rámci profesí. Inženýři, revizoři, mistři a řidiči kamionů; ti

všichni jsou oddaní jak svému zaměstnání, tak i svému zaměstnavateli. Dejte je dohromady a informace se jen pohnou. Pokud uvažujete o koupi ojetiny, domluvte svému řidiči nebo vedoucímu technikovi schůzku s jeho protějškem ve společnosti prodejce.

V případě, že uvažujete o koupi společnosti, pošlete svého podnikového ekonoma na oběd s jejich účetním. Můžete vzít svého technika na návštěvu do jiné společnosti, aby se setkal s jejich technikou. Zjistíte, že na rozdíl od vrcholného managementu – úrovně, na které nejspíš vyjednáváte – mezi technikou je pouto, které je často silnější než loajalita ke společnosti, pro kterou pracují. Takže všechny údaje projdou přes ty dva.

Přirozeně budete muset dohlédnout na to, aby váš člověk nevypustil informaci, která by vás mohla poškodit. Takže se ujistěte, že jste vybrali správného člověka. Poučte ho o tom, co chcete druhé straně říct, a co ne – rozdíl mezi veřejnou a tajnou agendou. Potom ho pusťte do akce a sledujte, kolik toho dokáže zjistit. Sdílení v rámci peer-group je velmi efektivní.

Aktivní vyjednávači vždy přijmou plnou odpovědnost za to, co se stane při vyjednávání. Špatní vyjednávači svedou vinu na druhou stranu. Před mnoha lety jsem vedl seminář o vyjednávání v San Fernando Valley, kterého se účastnil i komik Slappy White. Během přestávky jsem se mu svěřil, jak moc obdivuji komiky. „To musí být paráda být tak úspěšný jako ty,“ řekl jsem mu, „ale dělat show pro ty protivné diváky v klubech musí být naprostý peklo.“

„Rogere,“ odpověděl, „nikdy jsem neměl špatné publikum.“

„Ale no tak Slappy. Když jsi začínal, určitě jsi narazil na hrozné publikum.“

„Nikdy jsem neměl špatné publikum,“ trval na svém. „Měl jsem jen publikum, o kterém jsem neměl dost informací.“

Jako profesionální řečník souhlasím s tím, že nic takového jako špatné publikum neexistuje, jsou jen diváci, které řečník dostatečně nezná. Svou reputaci jsem postavil na plánování a výzkumu, který předchází mému vystupování před publikem.

Jako vyjednávač musím uznat, že neexistuje špatné vyjednávání. Jsou jen vyjednávání, ve kterých nevíme dost o druhé straně. Shromáždění informací je ta nejdůležitější věc k zajištění hladkého průběhu jednání.

#### ***1.2.4 Základní principy, které z vás udělají chytřejší vyjednávače***

Vaše chování při vyjednávání může podstatně změnit výsledek. Od roku 1982 učím obchodní lídry v celé Severní Americe vyjednávat a od té doby jsem vydestiloval pět základních principů. Jsou vám vždy po ruce a pomůžou vám bez problémů dostat to, co chcete.

#### **Přimějte druhou stranu, aby předložila svůj návrh první**

Aktivní vyjednávači vědí, že jste na tom obvykle lépe, když dokážete přimět druhou stranu, aby odhalila svoje stanovisko jako první. Některé důvody jsou zřejmé:

- Jejich první nabídka může být mnohem lepší, než jste očekávali.
- Získáte o nich informace ještě předtím, než jim budete muset cokoli říct.
- Umožňuje vám to zařadit si jejich návrh. Pokud uvedou cenu jako první, můžete si je zařadit, takže pokud dojde na dělení rozdílu, dostanete, co chcete. Pokud předložíte svůj návrh jako první vy, je ve výhodě druhá strana. A při dělení rozdílu pak dostanou to, co chtějí oni.

Čím méně toho víte o druhé straně nebo o návrhu, který projednáváte, tím důležitější tento princip je. Kdyby Brian Epstein, manažer Beatles, rozuměl této metodě, mohla tahle úžasná čtyřka na svém prvním filmu vydělat o několik milionů víc. United Artists chtěli vydělat na popularitě této rockové kapely, ale neodvážili se jít s kůží na trh, protože nevěděli, jak dlouho Beatles zůstanou populární. Mohl to být pomíjivý úspěch, který opadne ještě předtím, než se jejich film dostane na plátna. Aby to zvládli, pojali to jako béčkový film s rozpočtem pouze 300 000 dolarů. To zjevně nestačilo, aby mohli Beatles vyplatit vysokou odměnu. United Artists byli připraveni nabídnout kapele až 25 procent ze zisku. V roce 1963 byli Beatles takovou světovou senzací, že se producent zdráhal požádat je, aby stanovili svou cenu, ale měl odvahu řídit se principem. Nabídl



Epsteinovi 25 000 dolarů předem a zeptal se ho, jaké procento ze zisku je podle něj spravedlivé.

Brian Epstein neznal filmový byznys a měl být dost chytrý na to, aby hrál neochotného zákazníka a použil metodu hodný/zlý. Měl říct: „Nemyslím si, že mají zájem točit film, ale pokud mi předložíte svou nejlepší nabídku, zajdu s tím za nimi a uvidím, co se s tím dá dělat“. Místo toho mu jeho ego nedovolilo hrát hloupého, takže důrazně prohlásil, že dostanou 7,5 procent ze zisku, jinak do toho nejdou. Tato nepatrná taktická chyba stála skupinu miliony poté, co režisér Richard Lester, k překvapení všech, vytvořil geniálně vtipný portrét jednoho dne ze života skupiny, který slavil úspěch po celém světě.

Pokud obě strany znají toto pravidlo, nemůžete tam sedět věčně a odmítat vyslovit svou částku, ale v zásadě byste měli vždy zjistit, co chce druhá strana udělat.

### **Dělejte hlupáka, ne vševěda**

Pro aktivní vyjednávače je chytrý hlupák a hloupý génius. Při vyjednávání je nejlepší předstírat, že víte méně než všichni ostatní. Čím hloupěji budete jednat, tím na tom budete lépe, pokud ovšem vaše IQ neklesne do bodu, kdy ztratíte veškerou důvěryhodnost.

Existuje pro to dobrý důvod. Až na několik vzácných výjimek mají lidé tendenci těm, kteří jsou podle nich méně inteligentní nebo méně informovaní, spíše pomáhat než je využívat. Samozřejmě jsou i bezohlední jedinci, kteří se budou snažit těch slabých využít, ale lidé většinou soutěží s tím, koho považují za lepšího, a pomáhají všem, kteří podle nich nejsou tak silní. Důvod, proč byste měli hrát hloupé je, že rozptýlíte soutěživého ducha na druhé straně. Jak můžete bojovat s někým, kdo vás žádá o pomoc při vzájemném vyjednávání? Jak můžete popichovat někoho, kdo vám řekne: „Já nevím, co si myslíš ty?“ Většina lidí tváří v tvář takovéto situaci cítí lítost nad druhou osobou a spíš než prosadit si to svoje, se snaží jí pomoci.

Pamatujete si seriál „Columbo“? Peter Falk hrál detektiva, který chodil ve starém pršiplášti, vypadal zmateně a žvýkal starý špaček od doutníku. Jeho výraz naznačoval, že právě něco ztratil a nemohl si ani vzpomenout, co to bylo, natož

kde to nechal. Ve skutečnosti jeho úspěch přímo souvisel s tím, jak byl chytrý – uměl hrát hlupáka. Jeho chování bylo tak odzbrojující, až mu vrahové chtěli pomáhat s řešením případů, protože se jim zdál být tak bezmocný.

Vyjednavači, kteří se nechají ovládnout svým egem a jednají jako ostří, sofistikovaní vyjednavači, se zavazují k několika věcem, které při jednání působí proti nim. Patří mezi ně následující:

- Rychle se rozhodující člověk, který nepotřebuje čas na rozmyšlenou.
- Někdo, kdo se nepotřebuje poradit s další osobou, než bude pokračovat.
- Někdo, kdo nemusí své rozhodnutí konzultovat s odborníky.
- Někdo, kdo by se nikdy nesnížil k prosbě o ústupek.
- Někdo, kdo by nenechal svého nadřízeného zasahovat do svých rozhodnutí.
- Někdo, kdo si nepotřebuje dělat obsáhlé poznámky o průběhu jednání a často na ně odkazovat.

Aktivní vyjednavač, který chápe, jak důležité je dělat hloupého, dodržuje tyto zásady:

- Vyžadovat čas na rozmyšlenou, aby si mohl důkladně promyslet nebezpečí nebo příležitosti spojené s přijetím dodatečných požadavků.
- Odložit rozhodnutí, aby se poradil s výborem nebo správní radou.
- Žádat o prostor pro právní nebo technické experty, aby mohli posoudit návrh.
- Žádat o další ústupky.
- Využívat metodu hodný/zlý k vyvíjení tlaku na druhou stranu bez konfrontace.
- Pod záminkou revize poznámek o jednání si vzít čas na rozmyšlenou.

Já dělám hloupého tak, že žádám o definice slov. Když mi někdo řekne: „Rogere, v té smlouvě jsou nějaké ambiguity,“ odpovím: „Ambiguity... ambiguity... hmmm, to slovo už jsem slyšel, ale nejsem si úplně jistý, co to znamená. Můžete mi to vysvětlit?“ Nebo bych mohl říct: „Vadilo by Vám projít si ta čísla ještě jednou? Víím, že jste to udělala už několikrát, ale z nějakého důvodu to nechápu. Nevadí to?“ Myslí si: „Co to sem zase poslali za nemešlo.“ Takhle nechám odpočívat

soutěživého ducha, který by mi mohl ztížit dosažení kompromisu. Nyní se mnou druhá strana přestane bojovat a začne se snažit mi pomoci.

Dejte si pozor, abyste ze sebe nedělali hlupáky v oblasti vašich odborných znalostí. Jestliže jste kardiochirurg, neříkejte: „Nejsem si jistý, zda budete potřebovat trojitý bypass, nebo bude stačit dvojitý.“ Pokud jste architekt, neříkejte: „Nevím, jestli ten dům bude stát nebo ne.“

Vyjednávání na principu výhra-výhra závisí na ochotě obou stran vcítit se do pozice toho druhého. To se nestane, pokud spolu budou neustále soutěžit. Aktivní vyjednaváči vědí, že když budou hrát hloupě, rozptýlí soutěživého ducha a otevřou cestu k oboustranně prospěšnému řešení.

### **Uvažujte v reálných částkách, ale mluvte o směšných částkách**

Tohle jsou způsoby, jak popsat cenu něčeho. Když přijdete do letecké společnosti Boeing a zeptáte se, kolik stojí let 747kou z jednoho pobřeží na druhé, neřeknou vám: „Padesát dva tisíc dolarů.“ Odpoví, že jedenáct centů za míli na pasažéra.

Prodejci tomu říkají rozklad na zanedbatelné položky. Copak jsme všichni neměli realitního makléře, který nám říkal: „Uvědomujete si, že se tu bavíme o 35 centech na den? Přece nedopustíte, aby 35 centů denně stálo v cestě mezi vámi a vašim vysněným domem.“ Možná vás nenapadlo, že 35 centů denně během 30leté hypotéky dělá víc než 7 000 dolarů. Dobří vyjednaváči přemýšlí v reálných penězích.

Když vás dodavatel informuje o přírážce 5 centů na položku, může vám připadat zbytečné zabývat se tím. Dokud nezačnete přemýšlet o tom, kolik takových položek během roku nakoupíte. Pak zjistíte, že už je ve hře dost peněz na to, aby se vám vyplatilo vyjednávat.

Kdysi jsem chodil s ženou, která měla velmi drahý vkus. Jednou mě vzala do obchodu s ložním prádlem, abychom si koupili novou sadu prostěradel. Byla to krásná prostěradla, ale když jsem zjistil, že stojí 1 400 dolarů, řekl jsem prodavačce, že to je ten druh bohatství, který přiměl rolníky zaútočit na palácové brány.

S klidem se na mě podívala a řekla: „Pane, myslím, že to nechápete. Tato prvotřídní sada prostěradel vám vydrží nejméně 5 let, takže se ve skutečnosti bavíme o pouhých 280 dolarech za rok.“ Pak vytáhla kapesní kalkulačku a začala zběsile mačkat číselník. „To dělá pouhých 5,38 dolarů týdně. To není moc za pravděpodobně nejlepší set prostěradel na světě.“ „To je směšné,“ odpověděl jsem.

Naprosto vážně prohlásila: „To není všechno. S takovouto sadou prostěradel rozhodně nikdy nebudete spát sám, takže se opravdu bavíme jen o 38 centech na osobu a den.“ Tak tomu říkám rozklad na zanedbatelné položky.

Zde jsou další příklady směšných částek:

- Úroková sazba vyjádřená v procentech místo peněžní částky.
- Zdůrazňování měsíčních splátek namísto skutečných nákladů.
- Cena za cihlu, dlaždici či metr čtvereční namísto celkových nákladů na materiál.
- Náklady společnosti na zvýšení platu na osobu a hodinu místo celkových nákladů.
- Pojistné jako měsíční částka spíše než roční náklady.
- Cena pozemku vyjádřená jako měsíční platby.

Firmy vědí, že pokud nebudete muset vytáhnout skutečné peníze z vaší peněženky či kapsy, budete mít tendenci utratit víc. To je důvod, proč si ve všech kasínech na světě musíte převést skutečné peníze na hrací žetony. To je důvod, proč vám v restauraci rádi umožní použít kreditní kartu, i když budou muset zaplatit procentní podíl kreditní společnosti. Když jsem pracoval pro jeden obchodní řetězec, neustále jsme museli nutit naše prodavače, aby zákazníkům zařídili jednu z našich kreditních karet, protože jsme věděli, že zákazníci s kreditní kartou utratí víc a budou také nakupovat kvalitnější zboží než zákazníci platící hotově. Naše motivace při prosazování kreditních karet nebyla úplně finanční. Věděli jsme také, že když si zákazníci s kreditní kartou koupí kvalitnější zboží, budou spokojenější a budou mít z nákupu větší radost.

Takže když prodáváte, rozkouskujte investici na zanedbatelné položky, protože to zní jako méně peněz, ale naučte se myslet v reálných částkách. Nedovolte, aby lidé používali tento manévr na vás.

### **Soustřed'te se na problém**

Aktivní vyjednaváci vědí, že by se měli soustředit na daný problém a nenechat se rozptylovat jednáním jiných vyjednavců. Už jste někdy v televizi sledovali tenis a viděli na druhém konci kurtu poskakovat tak emocionálního hráče, jako je John McEnroe? Říkali jste si: „Jak může proboha někdo hrát tenis s někým takovým. Vždyť ta hra je o koncentraci, to není fěr.“

Odpověď je taková, že dobří tenisté chápou, že jen jedna věc ovlivní výsledek hry. Je to pohyb míčku přes síť. To co dělá druhý hráč, nemůže ovlivnit hru, pokud víte, co dělá míček. Proto se tenisté učí soustředit na míč, ne na jinou osobu.

Když vyjednaváte, míč je pohyb konečných ústupků na vyjednavacím stole. To je to jediné, co ovlivní výsledek hry; ale je tak snadné být smeten tím, co dělají ostatní lidé, že?

Vzpomínám si, jak jsem chtěl koupit velký realitní projekt v Signal Hill v Kalifornii, který zahrnoval osmnáct domů se čtyřmi bytovými jednotkami. Věděl jsem, že musím cenu dostat pod částku 1,8 milionu dolarů, kterou prodejci žádali za zastavěný pozemek, jež byl ve vlastnictví nezávislé a velké skupiny realitních investorů. Upozornil mě na to realitní makléř, takže jsem se cítil povinen nechat ho předložit první nabídku, přičemž jsem si vyhradil právo jednat přímo s prodejci, pokud by je nedokázal přimět přistoupit na mou nabídku 1.2 milionu dolarů.

Nabídnout 1,2 milionu dolarů – 600 tisíc dolarů pod požadovanou cenou – bylo to poslední, co by chtěl agent udělat, ale nakonec jsem ho přesvědčil, ať to zkusí a on odešel předložit nabídku. Tím se dopustil taktické chyby. Neměl chodit za nimi; měl je nechat přijít k sobě. Vždy máte větší kontrolu, když vyjednaváte ve vaší mocenské základně, ne u někoho jiného.

Přišel po pár hodinách a já se ho zeptal: „Jak to šlo?“

„Bylo to strašné, prostě hrůza. Je mi tak trapně,“ povídá. „Přišel jsem do té velké konferenční místnosti spolu s celým vedením firmy, které si přišlo poslechnout čtení nabídky. S sebou měli svého právníka, ekonoma i realitního makléře. Měl jsem v plánu použít na ně tichý závěr.“ (Což je technika, při které přečtete nabídku a pak se odmlčíte. Další osoba, která promluví, prohrává jednání.) „Problém byl v tom, že tam žádné ticho nenastalo. Dostal jsem se ke svým 1,2 milionům dolarů a oni řekli: „Počkejte, vy chcete snížit cenu o 600 tisíc? To je urážka.“ Pak všichni vstali a vyrazili z místnosti.“

Povídám: „Nic víc se nestalo?“

On na to: „No, pár lidí z vedení se zastavilo ve dveřích a povídají: „Nepůjdeme níž než na 1,5 milionu dolarů“ Byla to vážně hrůza. Už po mně nikdy nechtěj, abych předkládal tak nízkou nabídku.“

Řekl jsem: „Počkat. Ty mi tvrdíš, že jsi je během pěti minut přiměl snížit cenu o 300 tisíc a máš z vyjednávání špatný pocit?“

Vidíte, jak je snadné nechat se rozhodit tím, co dělají ostatní lidé, místo toho, abyste se soustředili na to, o čem jednáte. Je nepřipustné, aby profesionální, řekněme třeba mezinárodní vyjednávač, odešel z jednání, protože se podle něj ostatní nechovají fěr. Může to udělat, ale jen v rámci speciální vyjednávací taktiky, ne proto, že je naštvaný.

Umíte si představit, jak se hlavní vojenský vyjednávač objeví v Bílém domě a prezident mu říká: „Co tu děláš? Myslel jsem, že jsi v Ženevě a jednáš s Ruskem.“

„No, ano, byl jsem, ale ti lidi jsou tak nespravedliví. Nemůžete jim věřit a nikdy nedodrží slovo. Tak jsem se naštvál, že jsem prostě odešel.“ Tohle aktivní vyjednávači nedělají. Soustředí se na problémy, ne na lidi. Vždycky byste měli přemýšlet nad tím, kde jste teď, ve srovnání s tím, kde jste byli před hodinou, nebo včera, nebo minulý týden. Státní tajemník Warren Christopher prohlásil: „Je v pořádku se při vyjednávání rozčílit, pokud se dokážete ovládat a jde o zvláštní vyjednávací taktiku.“ Pokud jste naštvaní a nedokážete se ovládnout, vždycky prohrájete.

To je důvod, proč prodejci ztrácejí zákazníky. Přijdou za svým vedoucím a řeknou: „No, toho jsme ztratili. Už nemá cenu se to snažit zachraňovat. Udělal jsem všechno, co se dalo. Pokud by se to dalo zachránit, udělal bych to.“

Vedoucí povídá: „Stejně bych jim měl v rámci dobrých vztahů zavolat.“ Vedoucí to může napravit, ne proto, že je chytřejší neb ostřejší než prodejce, ale proto, že není – na rozdíl od prodejce - emocionálně ovlivněný lidmi, se kterými jedná. Nedělejte to. Naučte se koncentrovat na daný problém.

### **Vždy blahopřejte druhé straně**

Po skončení vyjednávání byste vždy měli druhé straně pogratulovat. Jakkoliv špatně podle vás dopadli, pogratulujte jim. Řekněte: „Páni, to bylo skvělé vyjednávání. Víím, že jsem neudělal tak dobrý obchod, jak jsem si představoval, ale upřímně řečeno, stálo to za to, protože jsem se toho spoustu naučil. Byl jste skvělý.“ Potřebujete v tom druhém vyvolat pocit, že vyjednávání vyhrál.

Jedním z mých klientů je nakladatelství časopisu, jehož prodavače učím vyjednávat. Když jsem jim vykládal, že by se při vyjednávání nikdy neměli posmívat, zakladatel společnosti vyskočil a povídá: „K tomu mám jednu historku.“ Velmi rozrušeně pokračoval: „Můj první časopis byl o plachtění, prodal jsem ho jednomu velkému newyorskému vydavateli. Letěl jsem tam podepsat konečnou verzi smlouvy a ve chvíli, kdy jsem se podepsal a poděkoval jim, řekli mi: „Kdybyste byl lepší vyjednávač, zaplatili bychom Vám mnohem víc.“ Stalo se to před 25 lety, ale stejně mě to rozčílí pokaždé, když si na to vzpomenu. Odpověděl jsem, že kdyby byli lepší vyjednávači, vzal bych si míň.“ Dovolte mi, abych se na něco zeptal. Pokud by ten vydavatel chtěl koupit ještě jeden z jeho časopisů, měl by začít tím, že zvýší cenu? Samozřejmě, že ano. Jakkoliv neškodné se to může zdát, dávejte si pozor na to, jak reagujete na dohodu. Nikdy se nevysmívejte a vždy blahopřejte.

Když jsem publikoval svou první knihu o vyjednávání, jedny noviny na ni vydaly recenzi, ve které měly výhrady k mému výroku, že byste vždy měli druhé straně blahopřát s tím, že pokud si opravdu nemyslíte, že vyhráli, jde o manipulaci. Nesouhlasím. Blahopřát poraženému je podle mě maximální zdvořilost

přemožitele. Když se britská armáda vydala přes Atlantik získat zpět Falklandy od Argentinců, byl to docela debakl. Během několika dní argentinské námořnictvo ztratilo většinu svých lodí a Angličané dosáhli absolutního vítězství. Ještě ten večer, kdy se argentinský admirál vzdal, pozval ho anglický admirál na palubu na večeři se svými důstojníky a blahopřál mu k výborné válečné výpravě.

Aktivní vyjednaváči vždy chtějí, aby si druhá strana myslela, že jednání vyhrála. Začíná to tím, že si řeknete o víc, než chcete dostat. Pokračuje to všemi ostatními manévry, které v nich mají vyvolat dojem, že jsou vítězové. Končí to gratulací druhé straně.

Necháte-li těchto pět principů řídit své vyjednávání, budou vám dobře sloužit a pomohou vám stát se aktivními vyjednaváči.



## 2 Teoretická část

### 2.1 O stylu odborném

Funkce odborného textu je odborně sdělná, nemá tedy apelovat na čtenáře nebo v něm vyvolávat nějaké pocity, ale „**podat přesnou, jasnou a relativně úplnou informaci**“ (Knittlová a kol. 2010, s. 206) širší vrstvě čtenářů, přičemž používá nejčastěji výklad a informaci předává hlavně písemnou formou. Lexikální prostředky by měl autor volit podle předpokládaných znalostí čtenáře. Odborný text předpokládá alespoň minimální předchozí znalost příjemce v určitém vědním oboru také kvůli použití **termínů** specifických pro daný obor, nicméně platí, že čím širší je spektrum čtenářů, tím obecnější by měl být ve svém vyjádření.

V souvislosti s požadavkem podání přesné a jasné informace používá explicitní vyjádření a snaží se vyvarovat mnohoznačných, expresivních či nějak citově zabarvených výrazů, kompozice textu „se liší podle toho, zda směřuje k analýze problému, nebo k syntéze poznatků“ (Knittlová a kol. 2008, s. 212), v každém případě je odborný text členěn v rámci tzv. **trichotomické architektiky** na úvodní část, vlastní text a závěr. Pro lepší přehlednost je dále členěn do kapitol a odstavců a uvádí odkazy na jiná díla, parafráze, či citace. Na rozdíl od stylu beletristického nemá problém s opakováním slov a do značné míry i přejímáním cizích jazykových struktur. Časté je použití prostředků jiných jazykových kódů (ilustrace, tabulky) pro doplnění a upřesnění sdělované informace. V odborném textu forma ustupuje obsahu, v tom smyslu, že nesmí odvádět pozornost čtenáře od obsahu, proto se zde setkáme s vysokou mírou **stereotypnosti** vyjadřování.

Styl odborný se používá při komunikaci poznatků v oblasti vědy, tedy velmi rychle se vyvíjejícího odvětví, a s tím souvisí neustálá tvorba nových termínů. V současnosti se tyto termíny nejčastěji překládají pomocí kalku, či vznikají jako tzv. **internacionalismy** (nepřekládají se vůbec) – taková slova totiž nenesou nežádoucí asociace, které mohou provázet možné ekvivalenty cílového jazyka (Knittlová a kol. 2010, s. 211).

Větná syntax se může jevit jako složitá a pro někoho nesrozumitelná, nicméně odráží složitost sdělovaných informací a vztahů mezi nimi. O to větší

důraz se klade na kohezi i koherenci textu. Galperin tvrdí, že „v žádném jiném funkčním stylu nenajdeme tak rozvinutý a rozmanitý systém konektorů, jako ve stylu odborném“ (1971, s. 319). Setkáme se ve velké míře s interpunkčními znaménky, přehledným formátováním a odkazy na jiné části textu. Z hlediska uspořádání slov ve větě tíhne odborný styl k objektivnímu pořádku slov, což znamená, že postupuje od tématu k rématu.

Často se zde dává přednost spojení sémanticky vyprázdněného slovesa se substantivem před plnovýznamovým slovesem, což vede k **nominalizaci** (tj. relativně vyšší podíl substantiv a celých nominálních frází). Ekonomičnost vyjádření posilují větné kondenzory a použití infinitivu, v některých vědních odvětvích se setkáme s množstvím značek a symbolů (Čechová a kol. 2008, ss. 221-222).

## 2.2 Analýza výchozího textu

Výchozí text spadá částečně do stylu učebního, částečně do stylu populárně naučného s příměsí stylu administrativního.

**Učební styl** – tedy hlavní styl učebních textů – není tak jasně vyprofilovaný jako ostatní, hlavně kvůli tomu, že se způsob výuky neustále přizpůsobuje novým generacím příjemců. Má podobu různých instrukcí, návodů, ale i obsáhlejších výkladových a popisných textů, hojně se zde uplatní grafy, obrázky a tabulky. Klasické učební texty (zejména pro základní a střední školy) počítají se spoluprací učitele, který žákům pomáhá správně pochopit informace v něm obsažené a záměrně usměrňuje proces učení žáka. Čím dál méně se setkáváme s monotónním a jednolitym textem a forma vyjadřování se snaží být atraktivní pro čtenáře. Na postupné uvolňování normy učebních textů má vliv i rozvoj e-learningu, kde na rozdíl od klasických textů chybí osoba učitele jako zprostředkovatele, studenti absolvují internetový kurz, v jehož závěru jsou zařazeny interaktivní testy.

Čechová uvádí jako typický jev snahu o pozitivní naladění adresáta tzv. **polštářování** – změkčování apelativních povelů, například přechodem od 2. osoby singuláru imperativu k 1. osobě plurálu indikativu (*We all fear being ridiculed.; So, we're all reluctant...; ...admit that we don't know.; We refrain from asking...; ... we don't know enough about the other side.*), či použitím performativních sloves, která nepopisují vykonávanou činnost, ale přímo jednájí

*(I accept that there is no such thing as a bad audience, ...; I realize that you're asking \$ 200,000 for the property.; I agree with that.; I disagree with that.)* (2008, s. 242).

Obecně platí, že učební styl klade větší důraz na **působení na adresáta, předání či doplnění informací a aktivizaci zájmu o ně** (Čechová a kol. 2008, s. 223). Je dodržena trichotomická architektura textu, ale navíc zde bývají obsaženy otázky týkající se probírané problematiky (*Why should you ask the store for a bigger discount than you think you have a chance of getting? Why should you ask your boss for an executive suite although you think you'll be lucky to get a private office?*), které, pokud se objeví na konci textu, poskytují zpětnou vazbu a kontrolují pochopení informací podaných textem. V případě, že otázky stojí před vlastním textem, mají spíše iniciovat čtenáře k zamyšlení se nad tématem a vytvoření vlastního předpokladu, který pak může srovnávat s tím, co se dozví od autora textu. Nejdůležitější informace jednotlivých kapitol bývají shrnuty v bodech, například:

*„Let's recap the five reasons for asking for more than you expect to get:*

*You might just get it.*

*It gives you some negotiating room.*

*It raises the perceived value of what you're offering.*

*It prevents the negotiation from deadlocking.*

*It creates a climate in which the other side feels that he or she won.”*

Zde se dostáváme do sféry **administrativního stylu**, pro který jsou také typické poznámky za výkladovým textem, ale hlavně regulativně-operativní funkce textu (Čechová a kol. 2008, s. 241). V administrativním textu mají poznámky zpravidla informaci doplňovat a zpřesňovat, zatímco v učebních materiálech je žádoucí hlavně rekapitulace obsahu. Výchozí text plní spíše druhou funkci – odborně-zpravovací.

Učební text bývá nejčastěji zpracován formou **popisu**, což znamená, že se věnuje určitému jevu, rozebírá jeho jednotlivé části, zkoumá vztahy mezi nimi a poskytuje celkový obraz jevu. Také při popisu je vhodné text přehledně členit do kapitol a odstavců, jednotlivé části pojmenovat a logicky zařadit. V popisu převažují substantiva a adjektiva, příslovce místa (*where; here; below; outside; there*), času a frekvence děje (*always; already; before; ever; now; often; today*)

nebo způsobu a míry (*almost; enough; little; very; a great deal*), číslovky (*first; thousands; billion*) i spojovací výrazy (*and; or; but; because; since*).

**Populárně naučný styl**, větev stylu vědeckého, nemá takové nároky na znalost příjemce v daném oboru, a proto dokáže oslovit větší skupinu čtenářů. Setkáme se s ním zejména v časopisech, moderních encyklopediích a encyklopedických slovnících, ale také v rozhlase, nebo na televizních obrazovkách. Často je doprovázen ilustracemi nebo fotografiemi. Obsahuje velmi **málo terminologie**, kratší věty, text je více členěn. Poznatky jsou zpřesňovány příklady, nebo zapojením vyprávění (což se ve výchozím textu objevuje ve velké míře – viz popisování osobních zkušeností autora a jeho známých, válka v Perském zálivu, příběh manažera Beatles). Příjemci populárně naučného textu „se podřizuje jak výběr faktů, tak i forma zpracování: ta se beletrizuje. Jednotlivé projevy mají pak blíže k publicistice nebo k literatuře krásné“ (Čechová a kol. 2008, s. 224).

Autor často argumentuje, používá citově zabarvená slova, hovorové výrazy a rozmanité hodnotící prostředky (What a senseless waste of a valuable resource—all because of an irrational fear.). Vyjadřování v 1. osobě plurálu má podpořit názorovou jednotu mezi autorem a čtenářem. Tázacími větami a použitím 2. osoby se autor obrací na čtenáře (Want to get more at the bargaining table?; Can you trust them?; Do you remember the TV show Columbo?). Snaží se používat všeobecně známé termíny (State Department; sales manager; board of directors), případně je vysvětluje nebo nahrazuje opisem (What you should be asking for is your MPP—your maximum plausible position. This is the most that you can ask for and still have the other side see some plausibility in your position.). Text je bohatý na číslovky, zkratky (MPP; CPA; C.I.A.), symboly (\$; ¢) vlastní jména a názvy (Saddam Hussein; Columbo; United Nations; Baghdad; Texas; It Doesn't Take a Hero).

Ačkoli výchozí text obsahuje velmi málo terminologie, narazila jsem na několik případů bezekvivalentní slovní zásoby. Například „power negotiating“, které je součástí názvu knihy. Zde jsem nemohla použít žádný ze slovníkových protějšků slova „power“, zároveň jsem se chtěla vyhnout neobratnému opisnému vyjádření. Hledala jsem slovo, které bude mít svým významem nejbližší k originálu. Ze dvou možností, „efektivní“ a „aktivní“, jsem zvolila právě tu

druhou, protože implikuje skutečnost, že při tomto druhu vyjednávání je vyjednávač schopen ovlivnit svého partnera, aby dosáhl toho, co chce. Efektivní vyjednávání je zkrátka to, které dopadlo v náš prospěch. Tam, kde autor hovoří o „breaking down to the ridiculous“, v cílovém textu stojí „rozklad na zanedbatelné položky“. Zde jsem se uchýlila k opisnému vyjádření.

### **2.2.1 Tematické posloupnosti**

Každá výpověď obsahuje réma (R) a téma (T), přičemž téma představuje základní složku a réma zbytek výpovědi. Daneš tento aspekt označuje za **komunikativní artikulaci** a odlišuje jej od tzv. **informačního členění**, jehož základem je jádro (J) a zbývající část sdělení východisko (V). Východisko obsahuje známou (kontextově zapojenou) informaci, zatímco jádro přináší informaci novou (kontextově nezapojenou). Komunikativní artikulace nezávisí na kontextu ani na informačním členění, nicméně pokud dojde ke shodě mezi obojím členěním, bývá T součástí rozsáhlejšího V a R v sobě zahrnuje J (Daneš 1985, s. 186).

Podle Daneše „navázání nějakého tématu na kontext může být buď po linii tematické, nebo po linii rematické“ (1985, s. 208). Pokud budeme stopovat témata jednotlivých vět, jak po sobě jdou v textu, dostaneme tematickou trasu sestávající z jednotlivých **tematických posloupností** (TP).

V následujících odstavcích se budu zabývat tematickými posloupnostmi v cílovém textu, které porovnam s jejich ekvivalenty ve výchozím jazyce. Budu při tom vycházet z klasifikace, kterou uvádí Daneš ve svém díle *Věta a text* (1985).

#### **2.2.1.1 Návazná tematizace rématu**

- (1) *Takže vyjednávací rámec je 400 000 až dva miliony dolarů, ale přijatelná cena se pohybuje v rozmezí 700 tisíc až 1,5 milionu dolarů. Tento rozsah zahrnuje cenové hladiny, při kterých se vyjednávací rámce kupců i prodejců překrývají.*
- (2) *Z Kiplingových služebníků mám nejméně rád Proč. Proč může snadno někoho obvinit.*

- (3) *To, co by vás mělo zajímat, je vaše MPP (maximální přijatelná pozice). To je nejvíc, co můžete vyžadovat, aby to bylo přijatelné i pro druhou stranu.*
- (4) *Pokud se tomu druhému zdá vaše výchozí pozice přehnaná a váš přístup je „ber nebo nech být“, k vyjednávání nemusí vůbec dojít. Další možná reakce může znít: „Tak to si nemáme o čem povídat.“ Tato pozice vám projde jedině v případě, že dokážete být flexibilní.*

Téma druhé věty je rématem předchozí výpovědi. V příkladu (1) je vyjádřeno hyperonymem s identifikátorem („tento rozsah“), v příkladu (2) opakováním pojmenování „Proč“. V příkladu číslo (3) je tématem zájmeno „to“, které odkazuje na réma předchozí výpovědi a v ukázce (4) je téma vyjádřené shrnujícím pojmenováním s identifikátorem („tato pozice“).

- (5) *So the negotiating range is \$400,000 to \$2 million, but the acceptance range is \$700,000 to \$1.5 million. The acceptance range embraces the price levels at which the buyers' and the sellers' negotiating ranges overlap.*
- (6) *Of Kipling's six honest serving men, I like Why the least. Why can easily be seen as accusatory.*
- (7) *What you should be asking for is your MPP-your maximum plausible position. This is the most that you can ask for and still have the other side see some plausibility in your position.*
- (8) *If your initial position seems outrageous to the other person and your attitude is "take it or leave it," you may not even get the negotiations started. The other person's response may simply be, "Then we don't have anything to talk about." You can get away with an outrageous opening position if you imply some flexibility.*

V příkladech (5) a (6) navazuje téma druhé věty na réma předchozí výpovědi pomocí opakování pojmenování („The acceptance range“, „Why“). V příkladu (7) odkazuje zájmeno „this“ na réma první věty. Pasáž (8) se liší od originálu pouze v tom, že v tématu výpovědi je „outrageous opening position“ namísto shrnujícího pojmenování.

### 2.2.1.2 Návazná derivační tematizace rématu

- (9) *To se potvrdilo ve válce v Perském zálivu. Špioni C.I.A. vyfotili každou budovu v Bagdádu, a my jsme tak byli schopni několika bombovými útoky vyřadit jejich komunikační systém.*
- (10) *Pamatujete si seriál „Columbo“? Peter Falk hrál detektiva, který chodil ve starém pršiplášti, vypadal zmateně a žvýkal starý špaček od doutníku.*
- (11) *A dozvíte se ještě víc, pokud se naučíte klást otevřené otázky. Na uzavřené otázky můžete reagovat „ano“ nebo „ne“ nebo jinou konkrétní odpovědí.*

Téma druhé věty („špioni C.I.A.“; „Peter Falk“) je derivované z rématu předešlé výpovědi: (9) „válka v Perském zálivu“; (10) „Columbo“. V ukázce (11) představuje téma opozitum rématu předcházející výpovědi.

- (12) *That was certainly true in the Persian Gulf War-the C.I.A. spies had photographed every building in Baghdad, and we were able to completely take out their communication systems in the first few bombing runs.*
- (13) *Do you remember the TV show Columbo? Peter Falk played a detective who walked around in an old raincoat and a mental fog, chewing on an old cigar butt.*
- (14) *You'll get even more information if you learn how to ask open-ended questions. Close-ended questions can be answered with a yes or a no or a specific answer.*

I zde se jedná o případy, kdy je téma druhé věty odvozené od rématu předešlé.

### 2.2.1.3 Návazná tematizace výpovědi

- (15) *Lidé jsou ve svém zaměstnání svázáni neviditelnými řetězy protokolu – tím, o čem by měli mluvit i tím, o čem by mluvit neměli. To platí pro vedoucí v kanceláři, pro obchodníka při prodeji po telefonu i pro instalatéra opravujícího potrubí ve vašem sklepě.*
- (16) *Firmy vědí, že pokud nebudete muset vytáhnout skutečné peníze z vaší peněženky či kapsy, budete mít tendenci utratit víc. To je důvod, proč si ve všech kasinech na světě musíte převést skutečné peníze na hrací žetony.*

Zájmeno „to“ ve druhé větě odkazuje na celou těsně předcházející výpověď, která je tématem věty následující.

- (17) *People in their work environment are always surrounded by invisible chains of protocol-what they feel they should be talking about and what they feel they shouldn't. That applies to an executive in her office, it applies to a salesperson on a sales call, and it applies to a plumber fixing a pipe in your basement.*
- (18) *Businesses know that if you're not having to pull real money out of your purse or pocket, you're inclined to spend more. It's why casinos the world over have you convert your real money to gaming chips.*

V ukázce (17) zájmeno „that“ odkazuje na celou předešlou výpověď, v pasáži (18) tuto funkci plní zájmeno „it“.

#### **2.2.1.4 TP s průběžným tématem**

- (19) *„Fajn, takže chceme, abyste všichni odešli. Chceme neutrální nearabskou vládu v Bagdádu. Chceme dohled OSN nad odstraněním veškeré vojenské techniky.“*
- (20) *Vedoucí povídá: „Stejně bych jim měl v rámci dobrých vztahů zavolat.“ Vedoucí to může napravit, ne proto, že je chytřejší nebo ostřejší než prodejce, ale proto, že není – na rozdíl od prodejce - emocionálně ovlivněný lidmi, se kterými jedná.*

Za téma je zvoleno téma předcházející výpovědi, v ukázkách (19) a (20) opakováním pojmenování.

- (21) *"Okay. We want you and all your cronies exiled. We want a non-Arab neutral government installed in Baghdad. We want United Nations supervision of the removal of all military equipment."*
- (22) *So, the sales manager says, "Well, just as a public relations gesture, let me give the other side a call anyway." The sales manager can hold it together, not necessarily because he's any brighter or sharper than the salesperson, but because he hasn't become emotionally involved with the people the way the salesperson has.*

Slovní spojení „we want“ a „the sales manager“ představují průběžná témata.



### **2.2.1.5 TP s derivací průběžného tématu**

- (23) *Pokud neznáte dobře druhou stranu nebo její požadavky, je možné, že bude ochotná zaplatit víc, než si myslíte. Pokud jde o prodejce, mohl by chtít mnohem méně, než očekáváte.*

Téma zde představuje jednotka derivovaná od tématu těsně předcházející výpovědi, přesněji jeho hyponymum („prodejce“).

- (24) *If you don't know the other person or his needs well, he may be willing to pay more than you think. If he's selling, he may be willing to take far less than you think.*

### **2.2.1.6 TP s tématem derivovaným z hypertématu**

- (25) *Už jste někdy v televizi sledovali tenis a viděli na druhém konci kurtu poskakovat tak emocionálního hráče, jako je John McEnroe? Říkali jste si: „Jak může proboha někdo hrát tenis s někým takovým. Vždyť ta hra je o koncentraci, to není fér.“ Odpověď je taková, že dobří tenisté chápou, že jen jedna věc ovlivní výsledek hry.*

Téma poslední věty je odvozené od hypertématu celého odstavce a vysvětluje ho.

- (26) *Have you ever watched tennis on television and seen a highly emotional star like John McEnroe jumping up and down at the other end of the court. You wonder to yourself, "How on Earth can anybody play tennis against somebody like that? It's such a game of concentration, it doesn't seem fair." The answer is that good tennis players understand that only one thing affects the outcome of the game of tennis.*

V obou případech se odstavec zabývá koncentrací hráčů na tenisovém kurtu, což je hyperréma.

### **2.2.1.7 TP se shrnujícím tématem**

- (27) *Prodáváte počítače a zákazník vás požádá o rozšířenou záruku. Prodáváte nářadí či materiál a zákazník vás požádá, abyste to zdarma doručili na pracoviště. Prodáváte dům a váš kupec se chce nastěhovat dva týdny před*

*uzavřením transakce. V každé z těchto situací si druhá strana vůbec nemusí myslet, že byste nabídku přijali, ...*

- (28) *Tento muž musí udělat tři věci. Musí odejít z Kuvajtu, obnovit legitimní vládu Kuvajtu (ne instalovat loutkovou vládu jako Sověti v Afghánistánu) a napravit škody, které způsobil.“ To byla velmi jasná a přesná počáteční vyjednávací pozice.*
- (29) *Nemohli jsme nechat Saddáma Husajna přetáhnout 600 000 vojáků zpět přes hranice a čekat, kdy se rozhodne udělat to znovu. Museli jsme mít důvod tam jít a vojensky se o něho postarat. V takovém případě vytvoření patové situace posloužilo našemu záměru.*

Téma poslední věty shrnuje sled několika těsně předcházejících výpovědí (27), nebo na ně odkazuje (28) (29).

- (30) *You sell computers and the buyer asks you to include an extended warranty. You sell contractor supplies and the buyer asks you to deliver it to the job site at no extra charge. You're selling your house and the buyer wants to move in two weeks before the transaction closes. In each of these situations, the other side may not have thought for a moment that you would go along with the request...*
- (31) *There are three things this man has to do. He has to get out of Kuwait. He has to restore the legitimate government of Kuwait (don't do what the Soviets did in Afghanistan and install a puppet government). And he has to make reparations for the damage that he's done." That was a very clear and precise opening negotiating position.*
- (32) *We couldn't let Saddam Hussein pull 600,000 troops back across the border, leaving us wondering when he would choose to do it again. We had to have a reason to go in and take care of him militarily. So, that was a situation where it served our purpose to create a deadlock.*

Shrnujícím tématem je „in each of these situations” (30) a zájmeno „that” (31) (32).

### **2.2.1.8 Rozvíjení rozštěpeného rématu**

(33) *Ze scénáře Perského zálivu jste si mohli vyvodit jeden ze dvou možných závěrů. Prvním z nich je (což by řekl Ross Perot), že vyjednávači našeho Ministerstva zahraničí jsou užvanění idioti. A co je ta druhá možnost?*

(34) *Rozdělím posluchače na zákazníky, prodejce a rozhodčí. Rozhodčí jsou ve velmi zajímavé pozici... Prodejci tiskařské společnosti půjdou až na 700 000 dolarů, ale začnou na dvou milionech. Kupci začnou na 400 000 dolarech...*

Explicitně složené réma v první větě („jeden ze dvou možných závěrů“; „zákazníky, prodejce a rozhodčí“) dává vzniknout vícero tematickým posloupnostem.

(35) *From the Persian Gulf scenario, you could draw one of two conclusions. The first (and this is what Ross Perot might say) is that our State Department negotiators are complete, blithering idiots. What's the second possibility?*

(36) *I break the audience up into buyers, sellers, and referees. The referees are in a very interesting position... So the sellers of the printing company would go as low as \$700,000, but they may start as high as \$2 million. The buyers may start at \$400,000...*

V obou případech jde o rozvíjení rozštěpeného rématu, kterým je v ukázce (35) „one of two conclusions“ a v ukázce (36) „buyers, sellers, and referees“.

### **2.2.1.9 Lineární posloupnosti s tematickým skokem**

(37) *Když se britská armáda vydala přes Atlantik získat zpět Falklandy od Argentinců, byl to docela debakl. Během několika dní argentinské námořnictvo ztratilo většinu svých lodí a Angličané dosáhli absolutního vítězství.*

(38) *Tohle aktivní vyjednávači nedělají. Soustředí se na problémy, ne na lidi.*

Ten článek výpovědi, který se snadno vyrozumívá, může být úplně vypuštěn. V příkladu (37) je užito pojmu „Angličané“ místo explicitnějšího „britská armáda“ a v druhé větě příkladu (38) není vyjádřen podmět.

- (39) *When the British army and navy went down the Atlantic to recapture the Falkland Islands from the Argentineans, it was quite a rout. Within a few days, the Argentine navy lost most of its ships and the victory for the English was absolute.*
- (40) *Power Negotiators don't do that. They concentrate on the issues, not on the personalities.*

Tematický skok v příkladu (39) spočívá v tom, že v tématu se objeví jen „victory for the English“ namísto „English navy“ či „army“. V ukázce (40) se nejedná o tematický skok, ale o tematickou posloupnost s průběžným tématem.

#### **2.2.1.10 TP s rématem derivovaným z hyperrématu**

- (41) *Jedno z hlavních pravidel Aktivního vyjednávání je, že byste po druhé straně měli požadovat více, než kolik chcete opravdu získat. Henry Kissinger dokonce tvrdí, že „efektivita při vyjednávání záleží na přehánění vašich požadavků“.*
- (42) *One of the cardinal rules of Power Negotiating is that you should ask the other side for more than you expect to get. Henry Kissinger went so far as to say, "Effectiveness at the conference table depends upon overstating one's demands."*

Hyperréma zde představuje „efektivní vyjednávání“.

#### **2.2.1.11 TP navazující na kontext svým rématem**

- (43) *Takže když prodáváte, rozkouskujte investici na zanedbatelné položky, protože to zní jako méně peněz, ale naučte se myslet v reálných částkách. Nedovolte, aby lidé používali tento manévr na vás.*
- (44) *To byla velmi jasná a přesná počáteční vyjednávací pozice. Problém byl v tom, že tohle byla zároveň naše nejnižší možná nabídka, takže už jsme neměli z čeho slevovat.*

Réma věty se stane rématem následující výpovědi. Zde je vyjádřeno (43) shrnujícím pojmenováním s identifikátorem („tento manévr“), či ukazovacím zájmenem „tohle“ (44).

(45) *So, when you're negotiating break the investment down to the ridiculous because it does sound like less money, but learn to think in real money terms. Don't let people use the Funny Money Gambit on you.*

(46) *That was a very clear and precise opening negotiating position. The problem was that this was also our bottom line.*

Réma „Funny Money Gambit“ navazuje na réma první věty (45) nebo na něj odkazuje zájmenem „this“ (46).

Ve většině ukázek téma či réma výpovědi navazovalo na složku bezprostředně předcházející, tedy jsme se bavili o **TP s návazností kontaktní**. Text ale může být dost dobře kohezní, i když navážu na složku, která je oddělena několika dalšími výpověďmi, v takovém případě jde o **TP s návazností distantní** (viz příklad (4)).

### **2.2.2 Posuny v překladu**

Jazyky se obecně velmi liší způsoby, jakými pracují s různými pojmy a vyjadřují různé aspekty zkušenosti. Existují dva způsoby vyjádření: gramaticky a lexikálně. Podle Mony Baker gramatické kategorie zpravidla musíme povinně indikovat, přičemž volíme z uzavřeného systému. Z otevřeného systému prvků vybíráme, pokud chceme něco vyjádřit lexikálně (1992, s. 83). Podle typologie obou jazyků (angličtina – nominální, analytická; čeština – verbální, syntetická) se dá předvídat, že nastanou určité problémy při překladu. Anglické sémanticky vyprázdněné sloveso se většinou objeví ve slovním spojení s podstatným jménem, v češtině je naopak sloveso nositelem významu.

Jako analytický jazyk používá angličtina víc víceslovných, a tím pádem explicitnějších pojmenování. Rozdíly plynoucí z odlišných jazykových systémů se projeví i na rovině gramatické. „Obtíže nastávají obecně tam, kde se jazyky neshodují v tom, jak dalece je která gramatická kategorie rozvinuta.“ Buďto „ve výchozím jazyce existuje gramatická kategorie, kterou cílový jazyk nemá, nebo ji má, ale jen v omezené míře,“ v opačném případě „cílový jazyk má gramatickou kategorii navíc, nebo ji má plněji rozvinutou než výchozí jazyk“ (Knittlová 2010, s. 121). Jakobson tvrdí, že „absence gramatické kategorie v cílovém jazyce

nemůže znemožnit doslovný překlad celé informace obsažené v originále“ (1959, s. 235), což může být v praxi těžko dosažitelné.

V této sekci budu identifikovat posuny v překladu podle klasifikace J. C. Catforda uvedené v knize *A Linguistic Theory of Translation* (1965). Ale než se začneme zabývat jednotlivými případy posunů při překladu z výchozího jazyka do cílového, měli bychom si definovat dva důležité pojmy - formální korespondence a textová ekvivalence. Podle autora knihy je **formální korespondence** vztah, kdy nějaká kategorie výchozího jazyka plní v tomto jazyce stejnou funkci, jako kategorie cílového jazyka v systému cílového jazyka. **Textový ekvivalent** je takový text nebo část textu výchozího jazyka, který odpovídá textu nebo části textu v cílovém jazyce (Catford 1965, s. 27). Jinými slovy: formální korespondence kopíruje strukturu věty a zdrojového textu, zatímco textová ekvivalence se zaměřuje na funkci textu.

O posunu mluvíme v případě „odchylky od formální korespondence při překladu z výchozího jazyka do cílového“ (Catford 1965, s. 73).

### **2.2.2.1 Level shifts**

„Pojem ve výchozím jazyce na určité úrovni jazyka má překladový protějšek na jiné úrovni jazyka.“ (Catford 1965, s. 73)

(47) *So, that was a situation where it served our purpose to create a deadlock.*

*V takovém případě vytvoření patové situace posloužilo našemu záměru.*

(48) *...you are inadvertently creating deadlocks...*

*... nevyhnutelně vytváříte takové situace...*

V ukázkě (47) jsou obě slovesa v minulém čase, avšak anglický originál byl přeložen do cílového jazyka jako sloveso vidu dokonavého. Příklad (48) ukazuje, že slovesa v průběhovém čase se do češtiny vždy převádí v čase prostém.

**Category shifts** – „odchylky od formální korespondence v překladu“ (Catford 1965, s. 76) můžeme rozdělit do následujících podkategorií:

### **2.2.2.2 Structure shifts**

Ty jsou při překladu nejfrekventovanější, zahrnují například změnu větných členů (49), (50) nebo změnu pozic větných členů (51) v cílovém textu. Při

převodu z výchozího do cílového jazyka bývá velmi často pozměněn sled vět v rámci souvětí (52).

(49) *...imply some flexibility.*

*...měli byste být také flexibilní.*

(50) *If you're a salesperson...*

*Pokud prodáváte...*

(51) *The less you know about the other side, the higher your initial position should be...*

*Čím méně toho víte o druhé straně, tím vyšší by měla být vaše počáteční pozice...*

(52) *Why should you assume that they'd want to buy your extended service warranty even though you know they've never done that in the past?*

*Proč byste měli předpokládat, že by někdo, kdo tak nikdy předtím neučinil, měl chtít koupit prodlouženou záruku?*

### **2.2.2.3 Class shifts**

„Překladový protějšek pojmu ve výchozím jazyce spadá do jiné třídy“ (Catford 1965, s. 78). Kvůli závislosti věty na struktuře structure shifts logicky zahrnují class shifts.

(53) *...imply some flexibility.*

*...měli byste být také flexibilní.*

(54) *If you're a salesperson...*

*Pokud prodáváte...*

V ukázce (53) je substantivum „flexibility“ přeloženo jako adjektivum „flexibilní“ a pojmu „salesperson“ ve výchozím textu odpovídá sloveso „prodáváte“ (54).

### **2.2.2.4 Unit shifts**

Jedná se o „odchyly od formální korespondence, kdy překladový protějšek pojmu na určitém stupni ve výchozím jazyce je pojem na jiném stupni v cílovém jazyce“ (Catford 1965, s. 79)

(55) *A woman told me...*

*Jedna žena mi vyprávěla...*

(56) *The referees are in a very interesting position...*

*Rozhodčí jsou ve velmi zajímavé pozici...*

Kategorii určenosti, která v češtině chybí, zde naznačují kvantifikátorem v případě neurčitého členu. Určitý člen se dá vyjádřit pomocí slovosledu tak, že dané substantivum postavím na začátek věty, tedy do pozice tématu, které zpravidla obsahuje známou („starou“) informaci.

#### **2.2.2.5 Intra-system shifts**

Posuny se projeví vnitřně. „Výchozí a cílový jazyk mají takové systémy, které korespondují formálně, ale překlad zahrnuje výběr nekorespondujícího pojmu v cílovém jazyce.“ (Catford 1965, s. 80)

(57) *Businesses know that if you're not having to pull real money out of your purse...*

*Firmy vědí, že pokud nebudete muset vytáhnout skutečné peníze z vaší peněženky...*

(58) *...a couple of principals stopped in the doorway...*

*...pár lidí z vedení se zastavilo ve dveřích...*

(59) *When I published my first book on negotiating a newspaper reviewed it...*

*Když jsem publikoval svou první knihu o vyjednávání, jedny noviny na ni vydaly recenzi...*

Jak v angličtině, tak v češtině se indikuje kategorie čísla, ale ve výše uvedených případech jednotlivé pojmy ve výchozím textu jsou v singuláru, zatímco jejich překladové protějšky v plurálu (57) (58) a v ukázce (59) pluralia tantum.



### 3 Závěr

Přeložila jsem čtyři články z dílny Rogera Dawsona týkající se aktivního vyjednávání. Jejich obsahem byly základní předpoklady pro úspěšné vyjednávání, například nutnost shromažďování informací před započítím vyjednávání, vyšší počáteční požadavky, ustoupení od prvního návrhu druhé strany a další zásady chování, které mají zvrátit průběh vyjednávání ve váš prospěch.

Výchozí text má sloužit jako návod nejen pro profesionální vyjednavče, ale také širší veřejnost. Tomu odpovídala lexikální stránka textu. Termínů je zde velmi málo, a pokud se objeví, jedná se o všeobecně známé pojmy zejména z politiky nebo ekonomie. Složitější pojmy jsou přímo v textu vysvětlené. Autor se vyjadřuje poměrně stereotypně, hlavní myšlenky shrnuje na závěr kapitoly do bodů, vysvětluje teorie na příkladech z praxe. Podle těchto atributů jsem výchozí text zařadila do učebního stylu a do této části jsem zahrnula i krátkou charakteristiku stylu odborného, jelikož styl učební je jeho dílčí sférou.

V další části jsem zkoumala tematické posloupnosti nejprve v cílovém textu a pak dané části porovnávala s jejich ekvivalenty v originále. Tematické posloupnosti v obou textech se shodovaly až na jediný případ, kde změnu způsobil fakt, že v české verzi nebyl ve větě vyjádřen podmět. Nejčastěji se objevovaly tematické posloupnosti s tematizací rématu a také tematické posloupnosti se shrnujícím tématem. Většina výpovědí obsahovala kontaktní návaznosti. V učebním textu se to dá očekávat, neboť se zde musí eliminovat možnost chybné interpretace.

Poslední oddíl práce se zabývá posuny v překladu. Na začátku kapitoly jsem vysvětlila rozdíl mezi formální korespondencí a textovou ekvivalencí. Z podstaty obou jazyků je jasné, že při překladu z angličtiny do češtiny musí dojít k odchylkám od formální korespondence. K posunům docházelo hlavně na úrovni slovosledu a větosledu, větné členy se v překladu objevily na jiných pozicích ve větě, nebo byly nahrazeny jinými. Poukázala jsem také na překladatelské řešení tam, kde v cílovém jazyce neexistuje kategorie, která je ve výchozím jazyce obsažená.

## **Resume**

I have translated four articles from Roger Dawson dealing with power negotiating. They included basic preconditions for successful negotiating, such as gathering information before the beginning of negotiation, higher demands, flinching from first refusal of the other side and other principles of behaviour which are to reverse the course of negotiation on your behalf.

The source text is used as an instruction not only for professional negotiators, but also for wider public. This fact is reflected in the lexical aspect of the text. We can find only few terms and if any appears, it is a well-known concept especially from the field of politology or economics. More complicated terms are explained immediately in the text. The author uses stereotyped expressions, summarizes the main ideas into the points at the end of each chapter, explains the theories on practical examples. According to these attributes I have classified the source text into learning style and I have also included a brief characteristics of scientific style because learning style is its sub-sector.

In the next part I examined thematic progression at first in the target text and then I compared given parts with their equivalents in the source text. Thematic progression in both texts corresponded except for a single case where the change was caused by the fact that in the Czech version there wasn't a subject expressed. Most often appeared thematic sequence with thematization of Rheme and thematic progression summarizing the theme. Most of the statements contained contact connection. This is to be expected in the learning text since there the possibility of misinterpretation must be eliminated.

The last section of the thesis concentrates on translation shifts. At the beginning of the section I explained the difference between formal correspondence and textual equivalence. Due to the nature of the two languages it is obvious that there must be deviations from formal correspondence in the translation from English into Czech. The shifts occurred mainly at the level of word and sentence sequence, parts of speech occurred in different positions in the translation or have been replaced by different parts of speech. I have also pointed out the translation solutions where the target language doesn't have a category which is included in the source language.

## 4 Bibliografie

BAKER, Mona, 1992. *In other words*. Londýn: Routledge. ISBN 0-415-03085-4.

CATFORD, John. 1965. *A Linguistic Theory of Translation*. London. Oxford University Press. ISBN 0-19-437018-6.

ČECHOVÁ, Marie, KRČMOVÁ, Marie, MINÁŘOVÁ, Eva. 2008. *Současná stylistika*. Praha: Lidové noviny. ISBN 978-80-7106-961-4.

DANEŠ, František. 1985. *Věta a text*. Praha: Academia.

DAWSON, Roger. 2013. Free Negotiating Articles. *rdawson.com* [online]. Dostupné z: <http://www.rdawson.com/articles.html>.

DUŠKOVÁ, Libuše. 2012. *Mluvnice současné angličtiny na pozadí češtiny*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2211-0.

ELMAN, Jiří, ŠEMBEROVÁ, Kamila, 1994. *Anglicko-český ekonomický slovník*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-77-5.

HRDLIČKA, Milan. 2003. *Literární překlad a komunikace*. Praha: Institut sociálních vztahů. ISBN 80-86642-13-5.

JAKOBSON, Roman, 1959. On linguistic aspects of translation. In: *On translation*. Cambridge: Harvard University Press. ISBN 9780674731615.

KNITTLOVÁ, Dagmar, GRYGOVÁ, Bronislava, ZEHNALOVÁ, Jitka. 2010. *Překlad a překládání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2428-6.

## 5 Přílohy

Na přebalu této bakalářské práce najdete přiložený výchozí text překladu.