

Metoda cukru a biče aneb jak jednat s „nadějemi“

Metodu vyjednávání, které se říká „cukr a bič“, každý z nás již nejednou zažil. Jde o to vsugerovat partnerovi citelné nevýhody stejně jako příjemné výhody. Vlastní tajemství této metody spočívá v tom, že jako vyjednávač nemusíte mít ani první ani druhé skutečně k dispozici. Musíte ovšem důvěryhodně partnery přesvědčit o tom, že ano. Musíte prostě docílit toho, aby si váš partner uvědomil naději na odměnu a pocit strachu z trestu. Svět není totiž ovládnán skutečnostmi, nýbrž prostřednictvím představ o skutečnostech. Jak může takové jednání probíhat ukazuje následující příklad.

Noah Dietrich - generální zplnomocněnec amerického podnikatele Howarda Hughese - dostal jednoho dne od svého šéfa za úkol snížit honorář jednoho advokáta z 50 000 na 25 000 dolarů. Dietrich popsal svůj postup následovně:

Zavolal jsem advokátovi a přitom jsem si prohlížel nějaký seznam.

„Víte, že jste na Howarda udělal velký dojem,“ vyprávěl jsem mu. „V následujících měsících a letech, budeme potřebovat zvládnout velké množství právnícké práce. Myslím si, že byste mohl převzít celkem velký díl z toho, pokud si nyní uvědomíte svoji šanci.“

„Skutečně?“ ptal se advokát, „mohl byste mi nějak naznačit jak.“

„Ano jistě, obávám se, že by to mohl nakonec ohrozit váš požadavek na honorář ve výši padesáti tisíc dolarů.“

„Asi máte pravdu. Jak by to vypadalo, kdybych to zredukoval na dvanáct tisíc pět set.“

„Řekněme patnáct tisíc,“ řekl jsem na to.

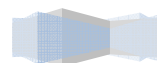
Dostal advokát skutečně svou velkou zakázku?

- Dietrichův osobní komentář k této metodě vyjednávání: „Byl to špinavý trik, vzbudit v nějakém právníkovi naději na to, že by zastupoval impérium Howarda Hughese. Ale jen tak mohl Howard snížit korektní honorář.“

Tento příklad však ukazuje také to, jak zmíněný advokát - fascinován nějakou vágní poznámkou - ihned přistoupil k tomu, že svůj honorář snížil skoro o tři čtvrtiny jeho částky.

Pravidlo

Nejde o to, zda skutečně můžeme svého partnera odměnit nebo potrestat, ale o to, zda mu tuto odměnu nebo potrestání můžete důvěryhodně vsugerovat. Někteří takovouto hru neprohlédnou a zaplatí za ni celoživotní závislostí. Jiní se nenechají této hře ani na okamžik propůjčit.



Johnsonova metoda

(čtyřstupňová metoda vyjednávání)

Vyjednávací umění bývalého amerického prezidenta Lyndona B. Johnsona bylo ve Washingtonu známé a obávané již v dobách, kdy byl mladým kongresmanem nebo později senátorem. Johnson totiž nezůstával u pouhých "faktů". Věděl rovněž, kdy nastal čas, aby po některém z politiků, kterému dříve pomohl, "vyžadovat splácení dluhů".

Byla to doslova jeho zručnost, když svazoval do jednoho společného jednacího balíku skutečnosti a osobní vztahy

Jeho specialitou byly proto také osobní přesvědčování a vyjednávání v malých skupinách.

Taktika:

Když chtěl Johnson prosadit nějaký projekt, propracoval problém natolik, že si připravil ne jedno, nýbrž čtyři řešení. Z nich samozřejmě jedno významně upřednostňoval.

Tato čtyři možná řešení sestavil do stupnice podle jejich kvality a politické průchodnosti:

1. Nejlepší možné řešení (politicky sotva prosaditelné)
2. Akceptovatelné řešení (politicky možné)
3. Neuspokojivé řešení (celkem dobře prosaditelné)
4. Málo vhodné řešení (politicky bezproblémové)

První kolo

Johnson začínal své partnery při jednání zpracovávat zdola - to znamená, že je nejdříve seznámil s málo vhodným řešením a přiměl je k podpoře a pak dosáhl toho, že je v klidu úmyslně vyvedl z duševní rovnováhy. Touto metodu, již mistrovsky ovládal a při níž spojil velkou odvahu a pochopení pro argumenty svých partnerů se stal proslulý.

K této metodě patří výzvy a připomínání společné situace, zodpovědnosti před dějinami a zemí, nutnosti politického přežití, samostatné kritické myšlení a podobně.

Tyto výzvy mohly mít například takovouto formu:

„Rozumím vašim těžkostem, pánové, nakonec jsem přece z Texasu jako vy ... a vím, že vy sami žádné rasové předsudky nemáte ... ale vím také, že nemůžete udělat to, co byste chtěli, pokud nechcete udělat politickou sebevraždu. Ale vy jste si rovněž vědomi své zodpovědnosti a máte odvahu postavit se za takové spravedlivé řešení, ne proto že to chci já ... nýbrž proto, že to vyžadují dějiny této země ..."

Při této příležitosti vykreslil takovéto málo vhodné řešení pomocí vtípu, aforismu, sarkasmu, ironie a nakonec útoku je označil za absurdní a zpátečnické a prohlásil, že by pro ně mohli hlasovat pouze úplní idioti.

Druhé kolo

Po té co bylo málo vhodné řešení vyklizeno z cesty, dal si mnohem větší pozor při vysvětlení očividných těžkostí a nevýhod druhého nejhoršího řešení. Přitom se ovšem vyvaroval toho, aby

toto řešení označoval za hloupé. Bylo tu totiž vždycky nebezpečí, že při dalších jednáních se na tento stupeň bude muset vrátit. Na konci tohoto kola se snažil vyvolat zvědavost ostatních pro eventuelně ještě lepší řešení, jež by si měli minimálně vyslechnout.

Třetí kolo

Ve třetím kole se zaměřoval na „splácení dluhů“. Připomínal zapomětlivým partnerům své služby, laskavosti a doporučení. Přirozeně to prováděl diskrétně a zdrženlivě, aby se nedotkl osobní důstojnosti ostatních, ale přese všechno ... Přitom působil vtíravým tónem, přestože navenek se snažil být příjemný a neagresivní. Podobně jako při středověkém vazalství zkoušel pohnout partnery, kteří mu byli zavázáni ke společnému postupu v boji.

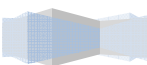
Přitom nevyžadoval od ostatních větší riziko, než by byl ochoten sám podstoupit. Řešení, které předkládal v tomto kole - přijatelné řešení - věřil i po stránce jeho politického prosazení.

Čtvrté kolo

I v případě, že ještě ne všichni souhlasili s „přijatelným řešením“, pokusil se jim předložit ideální vizi budoucnosti - podle něj optimální model řešení. Toto řešení podle ohlasu ostatních s kratší nebo delší pílí obhajoval. Po té když dostatečně zneklidnil své partnery, vrátil se k řešení druhému. „Nechal se prostě ukecat.“ Tím si obě strany zachovaly svou tvář. Johnson tak dosáhl souhlasu s dnes politicky přijatelným řešením. Jeho partneři jej přiměli, aby odstoupil od svých utopických vizí. Tento pocit, že obě strany vyhrály, se stal základem nového řešení.

Technika

1. Pokud chcete vyřešit nějaký problém, nepromýšlejte pouze jeden cíl jednání, nýbrž čtyři cíle.
2. Ohodnoťte jednotlivá řešení/cíle podle jejich kvality a možnosti prosadit. Věnujte svou hlavní pozornost na přijatelné řešení, jež se posléze pokuste prosadit.
3. Začínáte jednání tím, že vymluvíte svým partnerům nejhorší řešení prostřednictvím drastického vykreslení nevýhod a prostřednictvím apelů na jejich zodpovědnost.
4. Přeženeťte pak trochu nevýhody a těžkosti vyplývající z řešení tří. Vyvarujte se však toho, že byste toto řešení označili za nepřijatelné.
5. Vyvolejte zvědavost na další lepší řešení, které je přijatelné. Vyzývejte k podpoře osobně jednotlivé účastníky jednání. Využívejte jejich „dluhů“.
6. Přejděte pak bez nějaké přestávky k nejlepšímu možnému řešení, které by si měli ostatní minimálně jednou vyslechnout.
7. Pokud je odpor k tomuto optimálnímu modelu řešení příliš velký, nechejte se znovu přesvědčit, že úplně stačí druhé řešení a uzavřete kompromis. Tak obě strany vyhrají a zachovají si svou tvář.



Metoda Maxe Merkela

(bilanční metoda)

Max Merkel byl svého času trenérem mnichovského fotbalového klubu TSV 1860 Mnichov. Jednou při interview pro časopis Playboy vysvětloval, jak jedná s novými hráči. Tato technika jistě není nová, ale Merkel při ní ukázal dvě věci:

1. Jak je možno tuto techniku prostřednictvím fantazie vyšperkovat a zdramatizovat a
2. jak s úspěchem použít tuto techniku také ve zdánlivě nelogických situacích.

Playboy: „Šedesátníci“ jsou nazýváni také „Lvy“ - Měl jste ale k dispozici i náhradní „Lvy“ a potřeboval jste přibližně 18 opravdových „Lvů“.

Merkel: Všude jsme s hráči hovořili. Výkonnostně mohli patřit do naší sestavy mnozí. Ale potom vždycky přišla otázka peněz. Například útočník ze Sankt Pauli Hamburg, Frank Gerber. Přišel ke mě a řekl: „Rád bych u *šedesátky* hrál. Představuji si 75 000 marek hotově na ruku při podpisu.“ Já jsme mu odpověděl: „To je prima, jen 75? Rád bych Vám poskytl 100. Napišme si tedy 100000 marek na ruku při podpisu. Prosím, co chcete ještě?“

„Prémie za vítězství.“

„To znamená 10 až 15 tisíc marek za rok. Ty dostanete také. Co ještě? Měsíční plat? Kolik? 2000 marek? Prosím!“

Pak jsem to všechno sečetl. „Dobrá, to je vaše strana,“ řekl jsem. Výbor vám toto všechno garantuje. To je jedna strana rovnice. A co garantujete vy mně?

„Já? Já nic.“

„Poslechněte, co by to bylo za obchod? Garantujete mi, že 1860 Mnichov se bude držet na předních příčkách tabulky? Garantujete mi, že postoupíme? Potom můžete mít ještě 100000 marek navíc!“

Byl toho názoru, že to nemůže udělat. „Podívejte,“ řekl jsem mu na to, „my to také nemůžeme.“

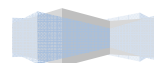
Když se podíváme na Merkelovu metodu podrobněji, udělal následující:

*Vzal list papíru, uprostřed udělal čáru, na jednu stranu nahoře nadepsal: „Co garantuje 1860 Mnichov“ a na opačnou stranu: „Co garantuje Franz Gerber.“

*Přímo svého partnera požádal, aby nahlásil všechna svá přání a požadavky. Sám je ještě trochu nadsadil, tak aby na konci vyšla pěkná sumička, která se na papíře dobře vyjímal.

*Po té svého partnera požádal, aby doplnil své výkony pokud možno ve formě garancí. Písemná forma jeho „účetnictví“ mu sloužila jako nátlakový prostředek. Chtěl hráče přivést k uznání toho, že jeho požadavky mají vztah k jeho „nezávaznosti“ i k jeho smyslu pro férovost.

Tato metoda se dá použít vždy, když můžete srovnat férově dva výkony. Stejně tak ji můžete použít tenkrát, když jsou tyto výkony nesrovnatelné. To je potom v takovém případě, kdy jeden z partnerů může nabídnout exaktní čísla (zaměstnavatel/velikost platu) a ten druhý může převést své výkony na peníze jen velice těžko (zaměstnanec). Důležité u této metody vyjednávání je, že se dá uplatnit fantazie pro všechny uživatelské výkonnostní důkazy, které můžete vyjádřit v konkrétních velikostech.



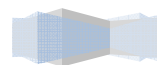
Merkelovo účetnictví

Co garantuje 1860 Mnichov?

1.Hotové peníze na ruku	75000 DM
2.Přídavek	25000 DM
3.Prémie za vítězství	15000 DM
4.13 měsíčních platů po	2000 DM
<u>26000 DM</u>	
141000 DM	
5.Prémie za titul	<u>100000 DM</u>
Celkem:	241000 DM

Co garantuje Franz Gerber?

6.Gerber negarantuje nic:	
7.žádné první místo	
8.žádné mistrovství	
9.žádný postup	
Celkem:	<u>-,-</u>



Talleyrandova metoda

(kongresová metoda)

Jako příklad jedinečného vyjednávacího umění Talleyranda můžeme ukázat jeho mistrovský kousek při jednáních na Vídeňském kongresu. Jedná se o učebnicovou ukázkou použitelnou pro každého, který se také nachází v jasně bezvýhodné vyjednávací pozici proti více (nepřátelským) stranám.

Výchozí situace:

Píše se rok 1814. Napoleon byl pod tlakem spojenců, vlastní armáda jej přiměla k odstoupení a nacházel se na ostrově Elba. V osobě Ludvíka XVIII. se vrátili Bourbonové na francouzský trůn. Po přílišné krvavé osvobozené válce se Francie nacházela v totální izolaci a snadno se mohla stát kořistí svých protivníků. Taková byla situace.

Talleyrand však nechtěl pouze ochránit Francii před kořistnictvím spojenců, nýbrž mu šlo i o to, vrátit znovu Francii význam, který si podle jeho názoru zasloužila: význam evropské velmoci. Jak tedy postupoval?

1. Příprava

Talleyrand vypracoval jako první memorandum, v němž předložil své politické postoje na všechny významné evropské problémy té doby. Díky tomu věděl, co chce.

2. Vliv

Z počátku nebyla Francie (Talleyrand) zvána na jednání mocností - Rakouska, Anglie, Ruska a Pruska. Talleyrand se starostlivě vystříhal toho, aby si stěžoval (důstojnost) nebo aby se dožadoval přístupu (demonstrace závislosti). Tím více se angažoval v záležitostech malých států, v rozdmýchávání jejich nespokojenosti, sliboval jim svou pomoc a stal se tak během krátkého času zástupcem zbytku Evropy.

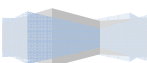
3. Zájmové styky

Po té co si Talleyrand zajistil plnou moc a důvěru malých států, poskytl jednomu ze zástupců těchto menších států, Chevalieru de Labrador, radu: "Měli byste vaše právo uplatnit účastí na zasedání výboru; je to právo, na které máte na základě podpisu Pařížské smlouvy." Talleyrand tak přenechal Chevalierovi vyřešení vstupenky pro malé národy na zasedání čtyř velmocí. Talleyrand toho využil a dostal se na tato zasedání s ním. Copak také nepatřil k signatářům Pařížské dohody?

4. Vyjednávací zbraň

Zbraň, se kterou Talleyrand vyjednával, byly principy. Jednou princip práva legitimacy. Tuto zbraň využíval především v počáteční fázi, když za sebou shromažďoval malé státy a velmoci tím zneklidňoval. Jako další to byl princip (přirozené) solidarity, který uplatňoval v pozdější fázi, kdy usiloval o "vsunutí klínu" mezi velmoci, tak aby mezi nimi vyvolal nespokojenost a nejistotu.

5. Metoda vyjednávání



Talleyrandův přístup se dá převést na následující krátké jmenovatele: "Získání sympatií na jedné straně a znejistění strany druhé, prostřednictvím neustálého opakování principů." - Svému králi Ludvíku XVIII. napsal: "Budu příjemný, ochotný přispět radou, ale jistý ... Budu hovořit pouze o principech a nikdy od nich nebudu odbíhat." Stejně tak i postupoval: Stále znovu ze sebe dělal ochránce práva na legitimitu. Používal přitom pojmy, které nebyly v Evropě za posledních dvacet let požívány, protože právo bylo prosazováno silou. Tyto pojmy zněly pro malé státy jako kouzelná slůvka, protože jejich prostřednictvím se mohli cítit téměř jako vítězové, zatímco kořistnické velmoci se mohly stát jejich obětí. Byly to pojmy, které odkrývaly nablýskané mocenské požadavky velmocí a činila Francii v osobě Talleyranda zástupcem práva, spravedlnosti a politické morálky!

6. Zasedací pořádek

Když Talleyrand poprvé vstoupil do konferenčního sálu, posadil se ihned na volnou židli mezi Castlereighe (Anglie) a Metternicha (Rakousko). Byl to šachový tah, který mu zajistil více výhod: Za prvé tím dokumentoval pro každého zřetelnou pozici Francie, za druhé tím dával najevo společenství (přirozenou solidaritu) s velmocemi, což bylo ve francouzském zájmu a za třetí tím docílil psychologickou převahu tří západních mocností proti "přirozeným protivníkům" Prusku a Rusku. A toho dosáhl pouhým zasedacím pořádkem.

Talleyrand tak vymezil již při prvním setkání s velmocemi určitou hranici, která pak o několik měsíců později také skutečně vznikla.

7. Taktika jednání

Ačkoliv Talleyrand a s ním Francie seděli jako agresor na lavici obžalovaných, přešel velice brzy do protiútku. Prostřednictvím pronikavého opakovaného znepokojování velmocí si dokázal získat respekt. Neboť pouze takový jednací partner, který je akceptován, získá také akceptovatelné návrhy od jednací protistrany. Proti svým partnerům nasadil nelítostně princip práva.

První Talleyrandova otázka: Proč jsem byl pozván pouze sám bez dalších zplnomocněnců?
Odpověď: Jsou pozváni především vůdcové určených států.

Druhá otázka: Proč je potom přítomen za Španělsko pan M., který také není vůdcem španělské delegace a proč jsou přítomni dva delegáti z Pruska?

Každá otázka představující porušení práva nebo suverenity, znamenala vyhraný bod pro Talleyranda. V diplomacii, stejně jako ve vedení války mají často velký význam i malá vítězství.

Talleyrand postupoval kupředu. Když jednomu ze zástupců velké čtyřky vyklouzlo slůvko "Spojenci" rychle se nad tím pohoršil: Rozuměl jsem snad špatně? Spojenci proti komu? Přece ne proti Napoleonovi, který je na ostrově Elba. Přece ne proti Francii, s níž je podepsáno příměří. Přece ne proti francouzskému králi, který je garantem míru. Pánové, mluvmte spolu otevřeně. Pokud stále existují spojené mocnosti, jsem zde přebytečný.

Odpověď spojenců: Bylo to řečeno kvůli zkrácení.

Talleyrand kontroval: "Nemělo by se využívat zkracování na úkor správnosti!" Po té vzal do ruky protokol, položil jej opět stranou, znovu si jej prohlédl a pak řekl: "Tomu nerozumím. Pro mne mají význam jen dva dny a nic mezi tím. 30. květen, kdy jsme uzavřeli mír a 1. říjen, kdy jsme

měli o tomto míru jednat. Co čtu ale tady? (Velmoci v mezidobí připravily protokol o rozdělení kořisti.) Pokud už bylo všechno dojednáno před zahájením kongresu, tak to podle mého názoru znamená, že kongres je úplně zbytečný, protože, už jsou dány dopředu jeho závěry. Všechno, co se stalo v mezidobí, je, z mého hlediska neexistující."

Rozzlobení představitelů velmocí tak museli stáhnout své krásné protokoly o rozdělení kořisti a spálit je. Tento veřejný omyl pro ně znamenal trapnou situaci.

8. Taktika jednání II

Po té, co si Talleyrand upevnil svou pozici v této malé a všemocné skupině, začal pracovat se svým druhým principem - principem přirozené solidarity. Jeho záměrem bylo podminování shody na straně protivníků. Pákou, na níž mohl zatlačit s minimální silou, byly mocenské a vlastnické nároky, pocity nenávisti a rivality mezi velmocemi. Dříve než k tomu přistoupil, ubezpečoval všechny o vlastní nezištnosti: "Jsem ten jediný, kdo nic nežádá (co taky mohl po Napoleonských válkách požadovat). Pozornost a uznání, to je vše, co pro Francii chci (copak to Napoleon po Evropě také nechtěl?) Opakuji, nechci nic a přináším vám nekonečně mnoho. (Ještě něco kromě spálení protokolů?)."

Po té, co před časem hovořil Talleyrand jízlivě o spojencích, kteří již nemají důvod se spojovat, nechal slovo "spojenci" jen tak mimochodem opět ožít.

Metternich: "Nehovořte o spojencích, kteří už neexistují."

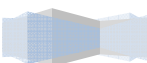
Talleyrand: "Jsou zde ve Vídni lidé, kteří jsou z důvodu zabezpečení práva spojenci - jmenovitě v tom smyslu, že se jejich myšlenky a přání musí pohybovat ve stejném směru."

A pak začal Talleyrand popichovat a vyvolávat obavy: "Jak chcete mít odvahu, poskytnout ruskému prostoru možnost snadného připojení Čech nebo Maďarska? Jak můžete připustit, aby připadlo celé dědictví starých a dobrých sousedů (Sasů) Vašemu přirozenému nepříteli (Prusům)?"

Přitom nasadil Talleyrand svou druhou vyjednávací zbraň: po principu legality, princip (přirozené) solidarity. Talleyrand přitom postupoval obratně a zároveň bez skrupulí: Na jedné straně rozdmýchal pocity nenávisti a nejistoty mezi velmocemi, tak aby podminoval jednotu spojenců. Na straně druhé usměrňoval Anglii a Rakousko stále znovu tak, aby viděli ve Francii svého "přirozeného" spojence na rozdíl od Pruska nebo Ruska.

Výsledek

Již dva měsíce po začátku konference docílil Talleyrand toho, že Anglie a Rakousko začaly nedůvěřovat dobytelským a mocenským snahám Východu. Zmíněné tři velmoci se pak vytvořily uskupení proti Prusku a Rusku. "Nyní, Sire," napsal Talleyrand svému králi "se koalice rozpadla na kousky ... "



Talleyrandovy postupy na Vídeňském kongresu jako příklad pro obtížná jednání

1. Příprava

Připravte se písemně. Stanovte si předem pevně své cíle pro dané jednání, východiska jednání a jednací metody.

2. Vliv

Pokuste se získat vliv tím, že se budete spojovat s partnery, kteří mají stejné zájmy (= cíle a obavy) jako vy.

3. Jednací zbraň

Nehleďte dvacet slabých argumentů, ale jen dva nebo tři silné. Podle toho, nakolik vysoce morální jsou vaše argumenty, natolik jsou nedotknutelné.

4. Metoda jednání

Jedna z nejosobitějších metod je technika opakování: stále znovu opakovat své požadavky a názory a nepřipustit přitom žádnou „diskusi nebo detaily“.

5. Zasedací pořádek

Stejně jako fotbaloví fanoušci dosáhnou účinku jen tenkrát, když na stadióně soupeře vytvoří společný blok na tribuně, tak i vy byste měli využívat při jednáních každou šanci, která se naskytne - to znamená i opticky působit na ostatní.

6. Taktika jednání

Staré pravidlo zní: Nejlepší obrana je útok. Jako útočné zbraně se nabízejí: rozdrčení soupeře prostřednictvím časového zdržování, znejistění prostřednictvím politiky bodání jehlou, zastrašování prostřednictvím drsného nevládného jednání, balamucení prostřednictvím šarmu a milého chování, odvrácení (pozornosti) prostřednictvím tvrdošíjného kladení otázek o detailech, formě nebo stylu.

Skvělým pramenem pro vaši taktiku jednání může být podrobné prostudování všech dosavadních smluv a ujednání s protistranou.

8. Taktika jednání II

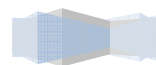
Jiné stejně staré pravidlo moci zní: Divide et impera (rozděl a panuj). Pokud stojíte proti uzavřené skupině protivníků, pokuste se vrazit klín do tohoto uskupení a získat spojení části z nich pro sebe.

Při hlasování oslovte nejdříve nezainteresované a zkuste je přesvědčit o vašich návrzích.

V případě uzavřených kruhů se pokuste rozseknout jednotlivé spojence stojící proti vám prostřednictvím vyvolání pocitů nenávisti, strachu, vlastnictví a moci. Protivníky, kteří by mohli mít podobná nebo stejná očekávání či obavy jako vy, se pokuste získat na svou stranu.

8. Péče o image

Dbejte při všech svých snahách a jednáních stále znovu své nezištnosti, nesobeckosti. Také veřejná místa jsou jednacími zbraněmi - a vůbec ne špatnými.



"Miláčkova" metoda

(metoda hořčičného semínka)

Situace:

Ve svém románu Miláček představuje Maupasant jednu z klasických metod jednání, metodu, která je podobná setbě a sklizni v zemědělství: Nejdříve se zkypří půda, zasadí se semínka, a pak můžeme, nikoliv však hned, ale za delší dobu, očekávat „žně“.

Prakticky to znamená: Partnerovi předložíme nějaký návrh, zároveň mu však zakážeme, aby na něj reagoval hned. Nechceme prostě jeho odpověď nebo názor slyšet hned, ale až později. Nebo ještě lépe: Očekává se od něj, že o něm uslyšíme až prostřednictvím činu.

Při následujícím jednání jde o to, jak Georg Duroy, mladý ambiciózní novinář, požádá ještě u smrtelného lože svého přítele o ruku jeho ženu - Madaleine Forestier.

„Tiše jí řekl: >Poslouchejte a pokuste se pochopit, co chci říci. Nehněvejte se, že k vám hovořím právě v takovéto chvíli, ale pozítří už tady u vás nebudu ... A když budete znovu v Paříži bude už možná příliš pozdě ... Jsem jen chudák a nemám žádný majetek. Nějakého opravdového postavení musím teprve dosáhnout, to přece víte. Mám ale pevnou vůli, myslím si, že jsem také dost inteligentní ... a jsem na správné cestě. U muže, který ví co chce, máte jistotu. U muže, který teprve začíná, se nedá odhadnout, kde až skončí. Jak špatně či jak dobře. Už jednou jsem u Vás doma řekl, že mým nejkrásnějším snem by bylo, oženit se jednou s takovou ženou jako jste Vy. Toto přání Vám dneska opakuji. Neodpovídejte teď. Nechejte mne mluvit dále. Nečiním Vám žádnou nabídku. Místo a čas nejsou k tomu vhodné. Jde mi jen o to, abyste věděla, že mne můžete udělat prostřednictvím jednoho slova šťastným, že ze mne můžete udělat svého blízkého přítele nebo svého muže ... záleží na Vás, zda mé srdce a já osobně budeme zcela Vašimi. Nechci, abyste mi nyní odpovídala. Nechci také, abychom o tom dále hovořili. Až se za nějaký čas opět setkáme v Paříži, můžete mi říci, pro co jste se rozhodla. A do té doby už ani slovo.<

Všechno to řekl, aniž by se na ni podíval ... jako by ta slova říkal jen tak do noci. Zdálo se, že ho vůbec neposlouchá, zůstala zcela nehnutě. S upřenýma, prázdnýma očima hleděla někam ven do krajiny, na kterou dopadalo slabé světlo měsíce."

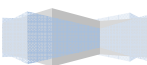
Srovnejme nyní krátce obě metody jednání - Talleyrandovu a Duroyovu. I když jsou si jejich cíle na hony vzdáleny, najdeme zde celou řadu společných rysů, které jsou pro dobré vyjednávače charakteristické:

*Oba nepřistupují ke svému cíli z krátkodobého hlediska, nýbrž využívají i okliky či vedlejší cesty. Talleyrand prostřednictvím malých států, Duroy využívá čas.

*Oba prezentují jednu pro každého vyjednávače nepostradatelnou vlastnost: na jedné úrovni myslet a na jiné úrovni mluvit.

*Oba jsou si vědomi toho, že mohou své partnery ovlivnit, když osloví jejich city:

Talleyrand, tak nejdříve mobilizoval pocity nespravedlnosti u malých států a později pocit strachu u Castlereigha a Metternicha; Duroy se přitom nejdříve označuje za chudáka



a působí tak na soucit a pocit ochrany u paní Frostierové, po té se však vydává za muže s inteligencí a vůlí (faktory úspěchu). Oba chápou páky jednání skvěle - využívají souběžně metodu cukru a biče.

*Oba využívají správného okamžiku, aby udělali dojem: Duroy působí u smrtelného lože, krátce po té, co manžel zesnul a vdova je osamocena a bezmocná. Talleyrand při prvním vystoupení, ve chvíli, kdy velmoci nebyly schopny reagovat na jeho útok.

Taktika

1. Vybídnutí k mlčení

Řekněte svému partnerovi již v úvodu, aby se nehněval, aby nijak neodpovídal, aby nyní jen naslouchal. Pouze naslouchat!

2. Motivace

Připomeňte situaci a přejděte pak pomalu k jednotlivým aspektům. Využijte přitom prastarou motivační metodu: metodu cukru a biče! To znamená: Mobilizujte jeho pocity - od pocitu strachu a obav po pocit vlastnictví. Vyvíjejte tlak prostřednictvím nevýhod, které hrozí, pokud on nepřistoupí ... sugerujte mu výhody, pokud udělá, co od něj očekáváte. Důležité je, aby dotyčný partner dospěl v důsledku pomalého postupu z vaší strany sám k důležitým závěrům, aby si sám udělal konečný názor. Celá metoda spočívá v tom, aby ten druhý před vámi neztratil svou tvář a aby se mohl rozhodnout sám o své vůli.

3. Mlčet a přeslechnout

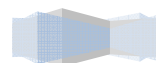
Pokud se váš partner přece jenom rozhněvá nad vašimi požadavky a chce ztropit poprask, nesmíte sám přistoupit jediným slovem na diskusi. Mlčte o věci a vyřkňte pouze - pokud jste to již neudělal - přesný návrh s termínem a místem dalšího setkání. Nepřerušujte rovněž "nával hněvu" těch druhých. Pouze tak může ten druhý v jednání při nepříjemném návrhu z vaší strany zachovat svou tvář - a toho dosáhnete touto metodou.

4. Návrh

Bez ohledu na jakékoliv reakce ostatních, řekněte docela jasně, co, kdy a kde chcete. Zopakujte ještě jednou, že po něm nechcete v tuto chvíli žádnou odpověď. On si má váš návrh v klidu probrat.

5. Shrnutí

V závěru shrňte všechno ještě jednou docela krátce výčtem výhod a nevýhod. Vyjádřete přesně ještě jednou váš návrh. Pokud bude chtít ten druhý diskutovat "uprchněte" z místnosti s odkazem, že máte ještě něco důležitého. Po té můžete doufat stejně jako sedlák v slunce a déšť a v dobrou úrodu.



Metoda kurfiřta Maximiliána

(metoda překvapení)

Jeden z nejdůležitějších důvodů vyjednávání se nazývá "Zákon obchodování (jednání)". Je potřeba jej využít ve vlastní prospěch. Znamená to, že při nějakém jednání budeme co možná nejvíce podmínek určovat my: místo, dobu, téma, program, postup a cíl. Heslo úspěšného vyjednávání zní: Aktivovat a ne reagovat! Ten kdo má v rukou iniciativu získá nejen časový náskok, lepší odhad svých protivníků, nýbrž může vyhrát i výhodu překvapení. Jak se to dělá ukázal velkokníže Maximilián ve finančním pokeru o 15 milionů zlatých.

Situace: Psal se rok 1623. Vévoda Maximilián Bavorský právě obdržel 23. února od císaře Ferdinanda II. za svou vítěznou bitvu na Bílé hoře hodnost kurfiřta. To byl jen díl císařské odměny; druhou částí měla být peněžní hotovost.

Tady se ale vyskytl problém: rok 1623 byl rovněž vrcholem velké inflace, která postihla Německou říši. S tím souvisela i měna. Původní stříbrné krejcarey se nahrazovaly za nehodnotné měďáky. A právě tyto nehodnotné mince měly tvořit císařskou odměnu.

Asi chápete, že myšlenka na způsob odměny nedala Maximiliánovi spát. Jak tuto odměnu 15 milionů zlatých přijmout? V krásných tolarech nebo nehodnotných měďácích? 6. dubna 1623 chtěl císař podepsat smlouvu o válečných nákladech. Ale ve které měně - staré nebo nové?

To, čeho Maximilián dosáhl v krátkém čase od 23. února do 6. dubna bylo učebnicovým kouskem inspirativním pro jakékoliv jednání.

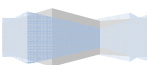
Zmíňme se ještě krátce o tehdejším peněžnictví: Za peněžnictví byly v té době zodpovědný jednotlivé říšské okresy, jichž bylo celkově deset. Tři z nich - bavorský, švábský a francký - uzavřely dohodu o spolupráci v této oblasti a dohodli se na společné konferenci o měnových otázkách, na kterou vyslaly jednotlivé okresy své delegáty.

První kolo

Na začátku března 1623 napsal nově jmenovaný velkokníže ihned řediteli tří spolupracujících okresů, bamberskému biskupovi a požádal jej, aby svolal co možná nejdříve zvláštní zasedání měnové konference. Jeho zdůvodnění: Právě nyní vládne největší chaos! Přesto je nyní nejlepší příležitost změnit vše k lepšímu. A jako zkušený taktik apeloval Maximilián současně také na charakternost, pocit osobní zodpovědnosti biskupa.

Druhé kolo

Tak jak byl biskup uchopen do motivačních kleští, pokusil se co možná nejrychleji vyhovět velkoknížeti a pozval delegáty všech tří okresů ke zvláštnímu jednání měnové komise na 5. dubna do Augsburgu. Toto pozvání zcela překvapilo ostatní okresy, které nebyly připraveny. Zatímco jejich delegáti nebyli připraveni a museli spěchat aby byli včas na místě, Maximiliánovi delegáti byli vybaveni instrukcemi v rozsahu 26 stran.



Třetí kolo

Maximilián pověřil své delegáty, aby zpočátku nevystupovali aktivně a neprosazovali žádný konkrétní názor, ale aby pouze naslouchali, jaké tendence mají ostatní a ptali se, jak chtějí ostatní z těžkostí vyjít. Bez vlastního konkrétního prohlášení.

Čtvrté kolo

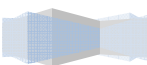
Hlavním bodem jednání byl nový kurs tolaru, který stoupl v průběhu předcházejícího období ze 60 na 600 krejcarů a nyní měl klesnout znovu na dřívější hodnotu. Když došlo na hlasování, hlasovali franští delegáti pro kurs tolaru 72, švábsští pro 90. Nyní vypustili bavorští delegáti kočku z měchu a hlasovali pro prostřední kurz 80 krejcarů za tolar.

Páté kolo

Maximilián sehrál před druhým hlasováním roli zprostředkovatele a rozhodovatele. Buď se mohli Frankové a Švábové sjednotit na bavorském návrhu, nebo se mohl přidat bavorský hlas k některému z ostatních dvou. Maximilián hlasoval nakonec pro švábský návrh. Proč? - Protože byl realistou! Protože mu šlo vzhledem k problematické měnové situaci získat z milionové smlouvy s císařem co možná nejvíce. Na místo slabého kompromisu, který představoval bavorský návrh, si zajistil hlasováním pro švábský kurs dodatečné krytí zad při zavedení nové měny, v níž si chtěl nechat rovněž vyplatit císařovu odměnu. Musíme však podotknout, že nakonec stejně k platbě nedošlo. Císař byl totiž na mizině. Jako náhrada připadlo tenkrát k Bavorsku Horní Pfalcko.

Taktika

1. Maximilián si přichystal jako první přesný časový plán a termín, k němuž se mělo dospět k výsledku jednání - dohodě o kursu tolaru (6. duben).
2. Motivoval ředitele tří okresů, bamberského biskupa, prostřednictvím vyvolání obav a pocitu zodpovědnosti, ke svolání zvláštní měnové konference.
3. Překvapil tak své partnery, kteří tak neměli dostatečnou příležitost na přípravu a předběžná jednání, zatímco jeho vlastní vyslanci přicestovali s vypracovanými instrukcemi.
4. Maximilián nařídil svým lidem, aby z počátku pouze naslouchali a kladli otázky, tak aby si udělali obraz o tom, jak budou hlasovat další strany. Svůj vlastní názor neměli zveřejňovat.
5. Maximilián se zřekl role "jazýčku na vahách" a hledal raději silné krytí zad pro novou měnovou reformu, kdy chtěl dosáhnout hodnotnějšího výsledku v dohodě s císařem. (Tolary v nové říšské měně.)



Metoda politiků

(důkazová metoda)

Dennodenně na vás budou kladeny různé požadavky: zaměstnanci chtějí větší plat, prodejci zakázku, sekretářka hodinu volna ... nový vedoucí oddělení chce peníze na dodatečnou investici. Co dělat v takové nebo podobné situaci, kdy se vlastně nedá souhlasit a na druhé straně, ten kdo žádá může žádat z jeho hlediska oprávněně?

V jedné jihomoravské vesnici jsem viděl, jak se to dělá. Ohromilo mě, jak zde byl obyčejný starosta elegantním způsobem s žadatelem hotov. Na první pohled by se mohlo zdát, že tuto techniku se učí každý politik už spolu s mateřským mlékem, proto se jí také říká "metoda politiků".

Na zmíněné schůzi se postavil představitel nějakého spolku a zeširoka hovořil o nutnosti vybudovat nový zábavní park, jenž měl stát v blízkosti fary a který se bude obyvatelům dané části obce určitě líbit. Starosta naslouchal spolu s ostatními s trpělivou zdvořilostí, přestože bylo na jeho tváři znát, že mu tento návrh příliš nesedí (Pravidlo: nikdy nenapadejte nebo nepřerušujte partnera v diskusi, pokud hovoří vážně a věcně!), potom vstal a provedl prohlášení, v němž položil tři otázky:

Prohlášení

Již máme v naší obci A jedno místo sloužící ke sportu a zábavě občanů. To jsme vybudovali s poměrně vysokými náklady a bohužel nebývá zdaleka plně využito a náklady na udržování zatěžují ročně obecní pokladnu XY Kč. Přesto jsem pro, abychom váš návrh vážně prošli.

1. Otázka

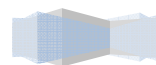
Ověřil jste už u občanů v této části obce, zda budou své děti skutečně pravidelně pouštět do tohoto zábavního parku? ... Ne? - Potom navrhuji, abyste s vaším výborem zašli dům od domu a ověřili skutečný zájem.

2. Otázka

Kdo bude tento zábavní park hlídat a dohlížet v něm? Pro moderní zábavní park je přece potřeba kvalifikovaného personálu. Hovořil jste už o tom s farním úřadem? ... Ne?- Potom navrhuji, abyste si sedli spolu s panem farářem a vysvětlili, kdo bude zodpovědný za dozor.

3. Otázka

Takový zábavní park stojí dnes zhruba XX. korun. K tomu se přidají ještě náklady na údržbu a platy pro personál. To zatíží naši pokladnu o dalších XXX korun za rok. Promysleli jste již, jak bychom to mohli financovat, zda na to můžeme očekávat nějaký příspěvek od okresu nebo z ministerstva? ... Ne? - potom navrhuji, abychom se spojili s našimi poslanci v parlamentu a probrali s nimi, jak bychom mohli zvládnout financování této akce. V jednom musíme mít totiž



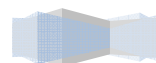
jasno: Nesmíme jednat bez rozmyslu a vydat tak spoustu peněz, bez toho, že budeme vědět, že tato akce splní svůj smysl.

Jak se na to díváte? - Bez jediného zpochybnění návrhu, zatížil starosta žadatele dodáním důkazů a vyvrácením pochybností. Zvláště pozitivním bodem bylo: Nerozhodl žádným konkrétním slovem. Pokud budou sousedé skutečně souhlasit se zřízením tohoto zábavního parku, a podepíší se pod to, tak proč ne ...? Později je může vzít za slovo, když se podepíší.

Taktika

Jak se ubránit překvapivým požadavkům

- *V tichosti si požadavek vyslechněte, bez toho, že byste reagovali nebo přerušovali mluvčího.
- *Nenechte se zavléci do diskuse o předmětu jednání, ale vyzkoušejte oddálit okamžité řešení prostřednictvím tří až pěti otázek.
- *Nezávaznost: „Uvidím“ (známá odpověď Ludvíka XIV. žadatelům).
- *Písemné doložení: „Udělejte mi písemnou nabídku.“
- *Zdůvodnění: „Proč chcete ...?“
- *Protipožadavek: „Budu s tím souhlasit, pokud ...“
- *Důkaz: „Můžete to dokázat ...?“
- *Získání času: „To nemohu nyní rozhodnout, vrátíme se k tomu později ...“



Metoda viny

Tato metoda pojednává o tom, jak způsobit protější straně vyjednávání bezpráví, vzbudit její pocit viny a tím ji „motivovat“ ke kompromisu nebo k nějakému výjimečnému výkonu.

Vezměme si třeba, že chcete spolupracovat s odborným poradcem a získat od něj skutečně dobrý výkon. To také znamená: Chcete tohoto muže těsněji a osobněji přimknout ke své osobě, tak aby se nejednalo o pouhý obchodní vztah. Využijete k tomu vaše motivační kleště.

První páka: Vytvoříte pocit viny.

Druhá páka: Dáte mu naději na další zakázky, reference, doporučení apod.

Zde vám poskytneme pouze návod na použití první páky - jak vytvořit pocit viny.

Předpokládejme třeba, že vás nechá poradce půl hodiny čekat na schůzce, kterou si s vámi dojednal. Přijde pozdě a neobratně se omlouvá: „Doufám, že jsem se příliš nezpозdil.“

Co budete v takovém případě dělat? Před podobnou situací stál jednou Hitler, když jeho učitel rétoriky Paul Devrient přišel na první hodinu se zpožděním a hledal omluvu podobnými nešikovně volenými slovy. Během pár minut udělal Hitler z Devrienta provinile se cítícího hlupáka, pořádně ho vypeskoval, přiměl jej k omluvě a nechal jej odpřisáhnout (!), že v budoucnosti bude vždy přesný a několika ráznými slovy ho poslal pryč jako nezvaného hosta. Devrient sám popsal tuto scénu následovně:

„Hitler se zdvihl a začal rázovat dlouhými kroky sem a tam ... vyčítavě se na mě podíval a ochraptěle řekl: >Já tady sedím a čekám na vás, a vy jen doufáte, že jste se příliš nezpозdil. Vy jste mě nechal čekat a tím jste mi vzal veškerou chuť do práce s vámi. Co vás opravňuje k tomu, abyste mne okrádal o čas?< Chtěl jsem odpovědět, ale Hitler se zjevně zlomil: > Co mě teď přiměje k výuce s vámi? Mám to snad zapotřebí utrácet čas takovými zbytečnými pausami? Mám to zapotřebí, den co den urgovat tyto schůzky a doprošovat se, abyste přišel? Copak všichni soukmenovci nevědí, že tady nejde o mne, ale o vlast? Copak všichni nevědí, že ta spousta roků nesmyslné marxistické ekonomiky zavedla tuto zemi do propasti, a že tento nešťastný systém nemohl nikdy fungovat, tak aby zajistil všem práci a chleba? ... Od vás vyžadují stejnou disciplínu, jakou vyžadují od sebe. Pro dnešek se spokojím pouze s výtkou, musíte se ale omluvit a odpřisáhnout, že v budoucnu budete vždy dochvilný!<

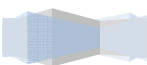
Raději jsem si pospíšil s omluvou a odpřisáhl jsem, že už nikdy nedojde k žádnému zpoždění. Hitler už však nechtěl s výukou začínat. Dneska jsem mu vlastní vinou pokazil den. První hodina byla odložena na zítřek a já jsem musel odejít.“

Technika

Když Hitler zastrašil Devrienta, vzbudil v něm pocit viny a osobně jej "zavázal."

1. Řeč těla

Hitler se postavil a chodil sem a tam. Tím působil také "řečí svého těla" hrozivě na svého partnera. Chození sem a tam nevytváří pouze určité napětí, nýbrž také ulehčuje tok myšlenek a řeči. Všechno to se ještě umocňuje vyčítavým pohledem.



2. Útok

Po té přišel první útok - tři stupňované výčitky: „Vy jen doufáte, že jste se příliš nezpозdil.“ (Jak se zdá, tak berete toto věc na lehkou váhu, co?“ - „Nechal jste mě čekat a tím jste mi vzal veškerou chuť k práci!“ (Vy jste vinen tím, že jste narušil mé pracovní úsilí!) - „Jaké máte právo, okrádat mne o čas?“ (Jste zloděj, zloděj času!)

3. Nezištnost

Hitler motivoval Devrienta tím, že popsal svou činnost jako nezištnou práci pro vlast. Hitler pak namaloval hrozný dramatický obraz, v němž vylíčil Devrienta, který přišel pozdě jako člověka, který škodí vlasti.

4. Jasně požadavky

Po té postavil Hitler jasné požadavky: podrobit se disciplíně, omluvit se a přísahat. Požadavkem „přísahy“ testuje Hitler nejen jak silnou je Devrient osobností, ale také to, jakou má vůli a sebeúctu a vytváří tak i určitý vztah mezi „učitelem“ a „žákem“.

5. Pocit viny

Když Hitler viděl, že zvítězil (Devrient si pospíšil s omluvou ...), nechal jej odejít jako pán svého sluhu. Přitom mu neopomněl ještě jednou připomenout jeho vinu. Devrient, který stál ve společenském žebříčku hluboko pod Hitlerem, si musel znovu zasloužit důvěru svého pána.

Praktické uplatnění

Předpoklad

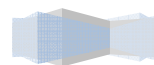
Tato metoda nepředpokládá jen hlubokou znalost lidí a psychologický cit, nýbrž vyžaduje i použití správných slov a intonace. Neboť psychologická obratnost využívaná při této metodě je uměním - není jednoduché někoho pokořit tak, aniž by se v budoucnu stal nepřitelem. Jestli si ještě jednou pročtete Hitlerův výstup, všimnete si, že (odhlédnuto od ostrých osobních útoků) byl použit ve velké míře neosobní styl. Vzbudit pocit viny a podřízenosti bez nenávisti a vzpurnosti, je uměním.

Překvapení

Pokud chcete někoho tvrdě ovládnout, překvapte jej ihned, jakmile vstoupí do dveří. Většina lidí bude díky spontánnímu tlaku zcela ohromena a nebudou schopni v daném okamžiku kriticky myslet.

Řeč těla

Ohrožujte a vyplašte svého protivníka také prostřednictvím signálů řeči těla. Pokud jste společensky výše postavený, můžete si dovolit „bez postižení“ prolomit distanční zónu, dotknout



se jej a přikázat mu, aby mlčel a přitom ho nechat sedět „přibitého“ na židli bez možnosti pohybu. Přitom, když vstanete a budete popocházet po místnosti, uvolníte si vlastní tok myšlenek. Vzteklý muž na židli totiž působí směšně.

Motivační kleště

Vytvořte pocity viny a tím ukažte svému partnerovi, co všechno se může jeho vinou zkazit, jaké škody způsobil, co všechno negativně ovlivnil.

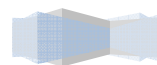
Druhá páka: Ukažte mu, o jaké velkolepé věci jde, čemu slouží vaše úsilí, jaké šance mu poskytnete Čím dramatičtější, tím lepší.

Požadavky

Stavějte jasné požadavky a pokuste se protihráče přimět k „jednání“, tak abyste tím na něj získal „ovládací“ vliv a vyvolal v něm pocit viny. Zároveň tím prověříte sílu jeho osobnosti.

Odchod

Nesnažte se nakonec neutralizovat váš postup nějakými příjemnými slovy, ale dejte tomu druhému na vědomí, že si musí nejdříve znovu zasloužit vaši důvěru a že je myšleno vážně, to co bylo vysloveno. Pro dnešek prostě jednání přerušte.



Metoda Felixe Krulla

(herecká metoda)

Docela určitě znáte metodu jednání, pomocí které se povedlo hochštaplerovi Felixi Krullovi, aby se vyhnul základní vojenské službě. Jeho provokační věta: „Jsem zcela schopen služby!“ byla podstatou toho, co z jeho úst štábní lékaři každý den slyšeli a to je dovedlo k tomu, že jej nakonec uznali služby neschopným. Felix Krull dosáhl „neschopnosti“, protože provokoval svým ethosem z povolání („zbavil se tak svého posuzování“), protože jednal zcela neočekávaně a protože - což bývá často přehlíženo - uměl dokonale sehrát symptomy epileptického záchvatu.

Také při jiném jednání si poradil Felix Krull vynikajícím způsobem, když mistrovským způsobem zahrál nejdůležitější vlastnost dobrého obchodníka: Schopnost sprádat dopředu jednání - aniž by druhé straně předvedl něco víc než liknavý zájem. Rozuměl velmi dobře tomu, jak výborně jednat, bez toho, že by ztratil tvář, bez toho, že by projevil obzvláštní zájem, přestože si strašně přál dané zboží získat. Při jedné hraniční kontrole „si nedopatřením přibalil“ malou kazetu s hodnotným šperkem. Vyzkoušel pak u jednoho zlatníka tento šperk prodat, ale jen tak „mimochodem“ ..."

První kolo tedy skončilo tím, že zlatník odbyl Krullovu nabídku jako nezajímavou. „Když miníte, mladý muži, poslouchat pravdu, pak si vezte tu svoji veteš s kliděte se.“

Druhé kolo začíná: Felix Krull ukazuje, co má ještě u sebe za poklad kromě prstýnku, který ukázal před chvílí; poté jej pozval zlatník do zadní místnosti.

Oba si dávají pozor, aby neprojevili před sebou nejmenší zájem na nabídce toho druhého. Felix Krull rozprostře svou překrásnou „nadílku“ před sebou na stole.

„Co tomu říkáte?“ zeptal jsem se s klidem a malým náznakem pýchy.

Viděl jsem, jak se mu zablýskaly oči, mlasknutí jeho rtů se nedalo skrýt. On se ale snažil nedat najevo, že ho něco překvapilo a začal hovořit suše aby vyvolal zdání, že vlastně očekával něco ještě lepšího: „Nu? To je všechno?“

„Všechno?“ zopakoval jsem. „Mistře, neměl byste dělat, jako by vám přicházeli nabízet takovéto kolekce často.“

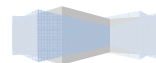
„Rád by ses své kolekce zbavil, co?“

„Nepřehánějte mé přání,“ odvětil jsem. „Pokud se mne zeptáte, zda vám to chci prodat za přiměřenou cenu, pak budu souhlasit.“

Po té, co jsme si oba předvedli a potvrdili dostatečný nezájem, začal zlatník s bedlivým ověřováním šperků a odhadováním jejich hodnoty.

Posléze došlo opět k tomu, že obě strany vyrukovaly s celým rejstříkem vysokého herectví - počínaje nevázaným smíchem, přes žertovné nabídky až po pokusy přerušit jednání.

Třetí kolo začalo tím, že zlatnický mistr zkusil Felixe Krulla „otestovat“ strašně nízkou nabídkou.



Jeho první nabídka: „Pět set franků."
„Za co, jestli se smím zeptat?"
„Za všechno dohromady."
„Vy žertujete."

Když nechtěl zlatník od podobných žertů ustoupit, vyzkoušel na něj Felix Krull vyvinout nátlak: „ ... Nakonec vím, že i v tomto oboru existuje konkurence, kterou si mohu rovněž vyhledat."

A když mistr Pierre nechtěl stále přestat s žertovnými nabídkami, pohrozil Krull ukončením jednání. „Mlčky jsem začal šperky, především briliantový řetěz, sbírat a ukládat do kapes."

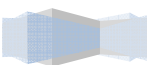
Čtvrté kolo:

Pomalou se jednání přibližovalo k realistickým představám. Zatímco zlatník Felixi Krullovi vyjmenovával, co všechno si může koupit za dosud nabídnutých 800 franků a zároveň mu předhazoval jaké riziko pro něj nákup znamená, uvážil Krull, že dosud se o ukradeném zboží neobjevila v novinách ani zmínka a vyslovil svou představu o ceně - 9000 franků. Mistr Pierre reagoval tak, jak se dalo očekávat: velký smích: „Ty jsi se zbláznil ... Poslechni chlapče, je jisté, že děláš obchod tohoto druhu poprvé, takhle to zkoušejí jen zelenáči."

Nyní nasadil Felix Krull druhou páku svých motivačních kleští, tím že vyzval mistra Pierra, aby myslel na budoucnost a ne pouze na tento obchod: „Zkuste dát novou nabídku! Nenecháte si přece kvůli stupidní lakomosti ujít obchod, zkuste přece prostřednictvím otevřené dlaně vyhrát váš zájem, takové štěstí vás přece nepotkává každý den ... " Po té začali vážně jednat o každém kousku.

Technika

1. Jedná se po dílčích stupních.
2. O hlavním projektu se jedná teprve tehdy, je-li člověk vážně akceptován partnerem.
3. Na začátku je třeba vypadat pokud možno nezajímavě.
4. Zkoušejte, prostřednictvím živé mimiky a gestikulace přesvědčit partnera o směřování jeho nabídky.
5. Kdo prodává dílčí výkony (servis, opravy ...), má se pokusit prodat každý výkon samostatně; pokud máte platit, jednejte o celkové ceně.



Lincolnova a Fordova metoda

nebo-li metoda přesunu

Následující metody jednání, jež obě dosáhly historického věhlasu, by vám měly ukázat, jak dovést rozvláchného partnera při vyjednávání prostřednictvím obratné strategie k vlastnímu kořenu věci.

Příklad 1

Jde zde o proces, při němž chtěla zabránit velká lodní společnost jedné železniční společnosti, aby postavila most. Právní zástupce lodní společnosti byl jeden z nejlepších právníků v zemi Mr. Wead. Právní zástupce železniční společnosti byl tehdy zatím zcela neznámý advokát okresního formátu Abraham Lincoln. Mr. Wead hovořil jako první. Jeho řeč byla báječná, okouzlující a sklídil od svých posluchačů po dvou hodinách nadšený potlesk.

Lincoln hovořil pouhé dvě minuty. Řekl: „Nejdříve bych chtěl pogratulovat svému oponentovi ke skvělé řeči. Nikdy v životě jsem neslyšel lepší vystoupení na soudním líčení. Ale - vážení pánové porotci - Mr. Wead, který zde pronesl tak dobrou řeč, bohužel přehlédl podstatu problému: potřeby občanů, kteří cestují z východu na západ. Není jich vůbec méně než těch, kteří se plaví po řece. Jedinou otázkou, kterou musíte rozhodnout zní, zda lidé, kteří cestují oběma směry po řece, mají více práv než ti, kteří chtějí cestovat přes řeku.“ - Porotci se rozhodli pro železnici.

Pokusme se tuto řeč krátce analyzovat:

1. Opak. Lincoln nehovořil dvě hodiny, ale necelé dvě minuty. Tím si nezajistil pouze pozornost posluchačů, nýbrž zároveň demaskoval "dvouhodinový projev" svého protivníka jako prázdné žvanění.
2. Získání sympatií. Lincoln pogratuloval svému protivníkovi ke skvělé řeči - a tím nepřímo i posluchačům, kteří tomuto projevu pochvalně tleskali.
3. Motivační oslovení. Lincoln nepřistoupil na právníckou důvtipnost, nýbrž vyzdvihl základní potřeby obyvatel oblasti.
4. Technika odložení. Lincoln „přesunul“ základní problém rozhodování. Nenechal porotce hlasovat o tom, zda se má postavit most nebo ne (ano nebo ne?), nýbrž o tom, zda cestující po řece mají větší práva než cestující po souši (to nebo ono?).

Příklad 2

V období první světové války nazvaly jedny Chicagské noviny Henryho Forda ve svém titulním článku „nevzdělaným pacifistou“. Ford si to nenechal líbit a došlo k soudnímu jednání. Protivníkovi advokáti zkoušeli prostřednictvím všech možných i nemožných otázek ukázat veřejnosti Forda jako ignoranta. Mezi jinými otázkami se ptali například: „Kolik vojáků vyslala britská koruna v roce 1776 do Ameriky, aby potlačili povstání?“ Ford odpověděl sarkasticky: „Přesné číslo je mi neznámo, ale rozhodně vím, že počet těch, kteří se vrátili domů bylo mnohem menší.“ Po té popuzeně odvětil: „Vezměte prosím na vědomí: Pokud by mi skutečně záleželo na tom, znát odpověď na tuto poslední a všechny další hloupé otázky, které zde padly, stačí mi zmáčknout jeden z mnoha knoflíků na mém psacím stole, abych si zavolal příslušného odborníka. Mám k dispozici dostatek lidí ... Možná byste se mi chtěli vysvětlit, proč bych měl svou paměť

zatěžovat všemožným harampádím, když jsem obklopen různými experty, kteří jsou mi k dispozici se svými znalostmi.

Technika

Lincoln stejně jako Ford použily stejnou techniku.

1. Nepřevzali rozhodující otázku svých protivníků: Most ano nebo ne? - Ignorant ano nebo ne?
2. Navrhli jinou rozhodující otázku, která se nedotýkala jednotlivostí, nýbrž základních potřeb, základních práv, základního názoru: Právo na rovnoprávnost a smysluplnou dělbu práce.
3. Přesunuli těžiště jednání pomocí jedné cílené otázky, čímž změnili „otázku ano-ne“ na „otázku to nebo ono“:

Wead: Postavit most - ano nebo ne?

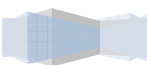
Lincoln: Mají cestují po řece větší práva než cestují po souši?

Chicagské noviny: Je Ford nevzdělaný - ano nebo ne?

Ford: Je smysluplné zatěžovat vlastní paměť nebo využívat paměť odborníků?

Praktické uplatnění

- *Nepřebírejte rozhodující otázku vašeho protivníka!
- *Dovolávejte se skutečné podstaty zmíněného problému!
- *Přesuňte těžiště jednání, tím že vyslovíte dvě možnosti rozhodování (na místo jedné), z nichž jedna bude výrazně „logičtější“!



Metoda kompromisu

Tato metoda má protihráči vsugerovat, že by měly obě strany uzavřít férový kompromis, že by obě strany měly slevit za svých původních představ. Prakticky vzato, představte si situaci, že jste ředitel firmy a chcete nově investovat - konkrétně: chcete nahradit dosavadní nerentabilní stroje novými. Váš vedoucí výroby zná tyto staré stroje, rád by si je ve výrobě ponechal a brání se každé nové investici do svého strojového parku.

Pro „navržení kompromisu“ využijte následující čtyři kroky:

1. Podtrhněte význam partnerova názoru: „Pokud Vám dobře rozumím, jste proti jakékoliv investici v tomto období.“
2. Přičkňte někomu jinému extrémní pozici: „Technici by nejráději vyřadili všechny stroje najednou a nakoupili ty nejnovější.“
3. Důrazně se distancujte od tohoto extrémního názoru: „To je ale utopie a nepřístojnost! Tak daleko nechci vůbec jít.“
4. Navrhněte kompromis mezi extrémním názorem a názorem jednacního partnera: „Já si myslím, že bychom měli najít nějaké rozumné řešení, které uspokojí všechny zainteresované. Měli bychom nyní vyřadit všechny stroje, které jsou starší šesti let a všechny mladší bychom si měli ponechat ... Myslím, že by to mohl být férový kompromis.“

Tato metoda se dá samozřejmě ještě vypilovat, když budete apelovat na osobní pocity. Vzpomínám si, když trenér na jednom semináři použil tuto metodu vůči posluchačům, kteří se nespokojeně tvářili na malou místnost, v níž probíhala výuka.

Začal následovně:

1. Ano, vidím to taky, že je zde poněkud těsno ...
2. ... Ale myslím si, že je to vždy lepší, než kdybyste se měli úplně ztratit a cítit nesví v nějakém velkém sále.
3. Proto jsem rád, že jsme dostali tento prostor.
4. ... Takto alespoň vznikne mnohem dříve dobré pracovní klima (reakce posluchačů: souhlasné kývání hlavou)

