

METODA CUKRU A BIČE

- „Když pěkně sníš oběd, tak dostaneš bonbon.“
- Když to nesníš, tak ...“



METODA CUKRU A BIČE

- Jde o to vsugerovat partnerovi citelné nevýhody stejně jako příjemné výhody.
- Metoda spočívá v tom, že jako vyjednač 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.

ČTYŘSTUPŇOVÁ METODA



- Spojujeme ji se jménem bývalého amerického prezidenta L. B. Johnsona, který ji dokázal velmi mistrně využívat.

Johnson - obávaný vyjednač

- Nezůstával u pouhých "faktů". Věděl, kdy nastal čas, aby po některém z politiků, kterému dříve pomohl, "vyžadoval splácení dluhů".
- Dokázal zručně svazovat do jednoho společného jednacího balíku skutečnosti a osobní vztahy.
- Jeho specialitou bylo osobní přesvědčování a vyjednávání v malých skupinách.

Taktika:

- Když chtěl Johnson prosadit nějaký projekt, pracoval na problému natolik, že si připravil ne jedno, ale čtyři řešení.
- Z nich jedno významně upřednostňoval.

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

Čtyři možná řešení:

- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| 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 zpracovávat zdola - nejdříve je seznámil s **málo vhodným řešením** a přiměl je k podpoře,
- pak dosáhl toho, že je v klidu úmyslně vyvedl z duševní rovnováhy.
- K této metodě patří výzvy a připomínání společné situace, zodpovědnosti před dějinami a zemí, nutnosti politického přežití, samostatné kritické myšlení a podobně.
- Při této příležitosti vykreslil takovéto málo vhodné řešení pomocí vtipu a 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

- Zaměřoval se na „splácení dluhů“.
- Prováděl to disktrétně a zdrženlivě, aby se nedotkl osobní důstojnosti ostatních, ale přese všechno ...
- Na partnery 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 4stupňové metody

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.

Technika 4stupňové metody

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“.

Technika 4stupňové metody

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.

KONGRESOVÁ METODA

- Jako příklad můžeme uvést mistrovský kousek francouzského ministra zahraničí Charlese Maurice Talleyranda (1754 – 1838) na Vídeňském kongresu v letech 1814 až 1815.
- Jedná se o učebnicovou ukázkou použitelnou pro každého, kdo se nachází v bezvýhodné vyjednávací pozici proti více stranám.

Výchozí situace:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Píše se rok 1814. • Napoleon byl přinucen k odstoupení a nacházel se na ostrově Elba. • Francouzským králem se stal Ludvík XVIII. • Francie se nacházela v totální izolaci a mohla se stát kořistí protivníků! | <ul style="list-style-type: none"> • Talleyrand nechtěl Francii pouze ochránit před kořistnictvím spojenců. • Šlo mu i o to udělat z ní opět evropskou velmoc. |
|---|--|

Jak tedy Talleyrand postupoval?

1. Příprava
2. Vliv
3. Zájmové styky
4. Vyjednávací zbraně
5. Metoda vyjednávání
6. Zasedací pořádek
7. Taktika jednání

1. Příprava

- Talleyrand vypracoval nejdříve memorandum, v němž předložil své politické postoje na všechny významné evropské problémy té doby.
- Díky tomu věděl, co chce dosáhnout!

2. Vliv

- Z počátku nebyla Francie zvána na jednání mocností.
- Talleyrand se vyvaroval toho, aby si stěžoval nebo se dožadoval přístupu.
- Angažoval se v záležitostech malých států:
 - Rozdmýchal jejich nespokojenost
 - Sliboval jim svou pomoc
- Stal se tak zástupcem zbytku Evropy!

3. Zájmové styky

- Rada: „Měli byste uplatnit vaše právo účasti na zasedání výboru ve Vídni; máte na to právo na základě podpisu Pařížské smlouvy.“
- Talleyrand tak přenechal Chevalieru de Labrador vyřešení „vstupenky“ pro malé národy ...
- Využil toho a dostal se na zasedání s ním.

4. Vyjednávací zbraně

- Zbraň, s níž Talleyrand vyjednával, byly principy.
 1. Princip práva legitimacy
 2. Princip (přirozené) solidarity

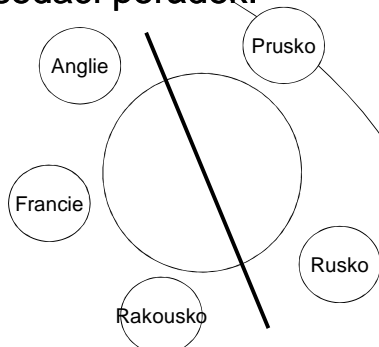
5. Metoda vyjednávání

- Získání sympatií na jedné straně.
- Znejistění druhé strany, prostřednictvím neustálého opakování principů.
- Stále znovu ze sebe dělal ochránce práva na legitimitu.
- Používal pojmy, které dělaly z Francie zástupce práva, spravedlnosti a politické morálky.

6. Zasedací pořádek

- Když Talleyrand poprvé vstoupil do konferenčního sálu, posadil se na volnou židli mezi Castlereighe (Anglie) a Metternicha (Rakousko).
- Výhody:
 1. Dokumentoval zřetelnou pozici Francie,
 2. Dával najevo sounáležitost s velmocemi,
 3. Docílil psychologickou převahu západních mocností proti Prusku a Rusku.
- Vymezil tak hranici, která později skutečně vznikla.

Zasedací pořádek:



7. Taktika jednání

- Ačkoliv Francie byla na „lavici obžalovaných“, přešel Talleyrand brzy do protiútoků.
- Opakovaně znepokojoval velmoci = tím si získal respekt.
- Proti partnerům nasadil nelítostně princip práva legitimacy.

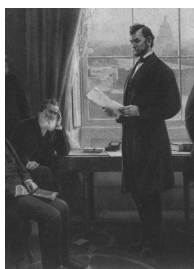
Taktika jednání II

- Po té, co si upevnil své postavení, začal pracovat s principem přirozené solidarity.
- Jeho záměrem bylo podminování shody na straně protivníků.
- Přesvědčoval Anglii a Rakousko, aby viděli ve Francii spojence.

Talleyrandovy postupy na Vídeňském kongresu jako příklad pro obtížná jednání:

- Příprava
 - Vliv
 - Jednací zbraň
 - Metoda vyjednávání
- Zasedací pořádek
 - Taktika jednání
 - Taktika jednání II
 - Péče o image

METODA PŘESUNU



Abraham Lincoln

Henry Ford



Tato metoda ukazuje:

- Jak dovést rozvláchného partnera při vyjednávání prostřednictvím obratné strategie k vlastnímu kořenu věci.

První příklad:

- Je zde proces, při němž chtěla zabránit velká lodní společnost jedné železniční společnosti, aby postavila most.

Právní zástupci:

- Lodní společnost zastupoval jeden z nejlepších právníků v zemi Mr. Wead.
- Právním zástupcem železniční společnosti byl tehdy zatím zcela neznámý advokát okresního formátu Abraham Lincoln.

Průběh soudního líčení:

- Mr. Wead hovořil jako první.
- Jeho řeč byla báječná, okouzující a sklídl od svých posluchačů po dvou hodinách nadšený potlesk.
- Lincoln hovořil pouhé dvě minuty.
- Porotci se rozhodli ve prospěch železnice!

Lincolnovo vystoupení:

- „Nejdříve bych chtěl pogratulovat svému oponentovi ke skvělé řeči.
- Nikdy v životě jsem neslyšel na soudním líčení lepší vystoupení.
- 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.
- Jediná otázka, kterou musíte rozhodnout zní, zda lidé, kteří cestují oběma směry po řece, mají více práv než ti, kteří chtějí cestovat přes řeku.“

Pokusme se tuto řeč krátce analyzovat:

1. Protiklad
2. Získání sympatií
3. Motivační oslovení
4. Technika přesunu

Druhý příklad:

- 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.

Fordova odpověď:

„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 i Ford použili stejnou techniku

1. Nepřevzali rozhodující otázku svých protivníků.
2. Navrhli jinou rozhodující otázku, která se netýkala jednotlivosti, ale základních potřeb, základních práv ...
3. Přesunuli těžiště jednání pomocí jedné cílené otázky.

Praktické uplatnění:

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

METODA VINY



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

Technika metody viny

1. Řeč těla
2. Útok
3. Nezištnost
4. Jasně požadavky
5. Pocit viny

Praktické uplatnění metody viny

- Předpoklad
- Překvapení
- Řeč těla
- Motivační kleště
- Požadavky
- Odchod

METODA HOŘČIČNÉHO SEMÍNKÁ

- Tato metoda je podobna setbě a sklizni v zemědělství:
1. Nejdříve se zkyprí půda,
 2. Zasadí se semínka,
 3. 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.
- Jeho odpověď nebo čin chceme slyšet nebo vidět až později.

Znáte román Miláček ?

Pokusme se ukázat tuto metodu na příkladu z této knihy:

- Jde o situaci kdy, hlavní hrdina Duroy, mladý ambiciózní novinář, požádá ještě u smrtelného lože svého přítele jeho ženu Madaleine Forestierovou o ruku.

Taktika

1. Vybidnutí k mlčení
2. Motivace
3. Mlčet a přeslechnout
4. Návrh
5. Shrnutí

Srovnáme metody Talleyrandovu a Duroyovu

I když jsou si jejich cíle vzdáleny, je zde řada společných rysů, které jsou pro dobré vyjednavče charakteristické:

- Oba nepřístupují ke svému cíli z krátkodobého hlediska, ale využívají i okliky či vedlejší cesty.

Pokračování srovnání:

- Oba prezentují pro vyjednavče nepostradatelnou vlastnost: na jedné úrovni myslet na jiné úrovni mluvit.
- Oba jsou si vědomi toho, že mohou své partnery ovlivnit, když osloví jejich city.
- Oba využívají správného okamžiku, aby udělali dojem .

METODA DŮKAZOVÁ

METODA POLITIKŮ

- Co dělat v takové situaci, kdy se vlastně nedá souhlasit a na druhé straně, ten kdo žádá může žádat z jeho hlediska oprávněně?

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“.
- **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 ...“