



Poté co jste odpověděli na dotaz, vždycky protivníkovi sami položte protiotázku.



V přeplněném metru:

Promiňte, vystupujete na příští zastávce?

Ano.

A ti před vámi, také vystupují?

Ano, nebojte se.

A ptal jste se jich?

Ano, ptal jsem se.

A co vám řekli?

Říkali, že vystupují.

A vy jim věříte?

Postulát 3: Stanovit žebříček hodnot. Shodit

A dále se děje toto. Ten, kdo hraje roli „hostitele“, začíná prosazovat svůj systém hodnot. Nastává další fáze jednání. A jakmile zavede svůj žebříček hodnot, situace se radikálně mění. Ten, kdo zaujal roli „hostitele“, může na základě svého žebříčku hodnot „hosta“ pozvednout nebo shodit, kdykoli se mu zachce.



Ve velkém sále se shromáždilo tři sta vynikajících vědců. Do sálu byl přinesen pytel, ve kterém bylo 15 předmětů. Jaké předměty v pytli jsou, to vědci dopředu nevěděli. Teď před nimi obsah pytle vysypali na stůl a oni dostali za úkol uspořádat tyto předměty podle míry jejich významu. Zároveň jim bylo řečeno, že se jedná o předměty, které byly nalezeny po ztroskotání lodi. Na

splnění úkolu mají 30 minut. Přesně za půl hodiny vchází do místnosti představitel silových struktur (což je patrné z jeho uniformy, ale i z celkového vzezření a držení těla) a ptá se vědců, jestli úkol splnili. Jak se dalo předpokládat, nestalo se tak – tři stovky vědců se nedokázaly shodnout na společném závěru. Načež tento člověk konstatuje: „A s takovou vy se považujete za skutečné vědce? Nedokázali jste se vypořádat ani s tak jednoduchým úkolem!“

Chápete, jaký propad pocitu vlastního významu tito vědci museli zažít? Ale vraťme se nyní k vyjednávání. Každý, kdo se zabývá prodejem, se jistě nejdnou setkal s následující situací.

Nákupčí, zběhlý v metodách vyjednávání, se dívá na vaši nabídku, odkládá ji stranou a říká: „A vy si myslíte, že jste něco jiného než ostatní? Považujete se za unikátního?“ Jak lze předpokládat – a to byl také záměr –, okamžitě máte pocit, že jste o něco menší. Nebo jiný příklad. Šéf říká svému podřízenému: „Ty si snad myslíš, že jsi nějaká hvězda nebo co? Máš pocit, že jsi jednička?“

Prakticky pokaždé takovýto obrat v hovoru vede k jedinému – člověka, kterému je taková poznámka adresována, to v tom okamžiku na jeho žebříčku hodnot sráží dolů. Řekl bych dokonce, že nesestupuje, ale padá!



Zkouška z dějepisu na vysoké škole. Jeden student zaplatil 1 000 rublů, druhý 500, třetí žádný úplatek zkoušejícímu nedal. Na pohovor jde ten první. Vyučující pokládá otázku:

Ve kterém roce začala Velká vlastenecká válka?

V roce 1941.

Můžete jít, za jedna.

Otázka pro druhého:

Ve kterém roce začala válka?

V roce 1941.

A kdy skončila?

1945.

Můžete jít, za jedna.

Otázka pro třetího:

Ve kterém roce začala válka?

V roce 1941.

A kdy skončila?

1945.

Kolik lidí zahynulo?

20 milionů.

Uvedte jejich jména!



„Shazování“ spolupracovnice

Marie je mladá, iniciativní pracovnice oddělení marketingu a reklamy. Je absolventkou prestižní vysoké školy, má pět let praxe ve velkých firmách. Její šéf, autoritativní pětáctýřicátník, však při hovoru s ní neustále používá věty jako: „Mášenko, ty jsi na takovou složitou práci asi ještě moc mladičká.“ „Na to, abys tenhle úkol zvládla, asi nebudeš mít dostatečné vzdělání.“ A Marie se vrhá do práce, aby svému šéfovi dokázala, jak je kompetentní a vysoce kvalifikovaná.

Postulát 4: Rozvinout červený koberec

Čtenář si asi klade otázku: proč ta Máša v předcházejícím příkladu dělá všechno, co po ní šéf chce? Vždyť jí přece musí být jasné, že něco takového se dlouho snašet nedá: co mu pořád má dokazovat? Jenže je tady jedna věc. Pokaždé když šéf Marii takto shodí, rozvine před ní vzápětí „červený koberec“. Asi takto: „Dobrá tedy, Mášenko, když jinak nedáš, jsem ochoten si to rozmyslet a dát ti šanci, abys vyzkoušela své síly. Ale pozor...“

Když je člověk „shazován“ a dostává se do role závislého, je to pro něj pochopitelně nepříjemné. Proto se ze všech sil a všemi možnými způsoby snaží z této situace dostat. A to je chvíle, kdy tvrdý profesionální vyjednávač, v tomto případě Mariin šéf, použije trik, kterému se říká „rozvinout červený koberec“.

Základem tohoto triku je mimochodem jedna z čínských válečných lstí.



Ukaž nepříteli cestu k záchraně

Vládní vojsko obklíčilo v horách tlupu zbojníků. Zbojníků bylo hodně, byli dobře ozbrojeni a zásob měli víc než dost. Vládní vojska měla velké ztráty, ale nedalo se nic dělat, situace uvázla na mrtvém bodě. Velitelé proto vyhledali starého vojevůdce, aby ho požádali o radu.

Ten se vyptal na charakter obklíčení, přesvědčil se, že uniknout nemůže ani myš, a pak jim řekl: „Ovšemže za takových okolností budou klást odpor do posledního muže. Vždyť vy jste jim odřízli cestu k životu, nic jiného jim nezbývá než bojovat na smrt! Ukažte nepříteli, že existuje cesta k životu! Ponechte jakoby náhodou nestřežený průchod v nějakém nenápadném místě. Je jich hodně a jsou mezi nimi různí lidé. Budou i takoví, kteří litují, že se k nim přidali, a jiní, které do tlupy nahnali násilím. Budou mezi nimi i obyčejní zbabělci. Když uvidí únikovou cestu, začnou utíkat jeden po druhém. A pak stačí jeden váš člověk, abyste je pochytali a svázali všechny.“

Jak řekl, tak udělali. Zbojníci byli pochytáni, dopraveni do hlavního města a popraveni.

Pokud je někdo zahrán do úzkých, má jen dvě možnosti: buď se vzepne k zoufalému odporu, nebo nepodnikne nic a ten, kdo ho do kouta

zahnal, ho nakonec rozdrťí. Pokud je do úzkých zahrán vyjednávač, má na výběr tři možnosti, jak se zachovat: může zaútočit, utéct, nebo dělat mrtvého brouka.

Popravdě řečeno, žádná z těchto variant ani jedné straně nepřinese valné výsledky. Navíc jsou doprovázeny jednoznačným pocitem manipulace a tlaku. A právě tady se hodí výše popsaná metoda. Jestliže tomu, kdo je zahrán do kouta, ukážete možné východisko a dokážete to udělat tak, že si může zachovat tvář, a dokonce mít i jistý pocit „vítězství“, výsledek se zásadně změní. Právě proto je tak důležité mít pro jednání připraveny dva postupy: podle jednoho budete vyhrávat, podle druhého bude váš protivník prohrávat, ale zachová si tvář. A pokud nastane ten druhý případ a váš protivník bude zahrán do kouta, je důležité umět rozvinout červený koberec, po kterém se prohrávající může vydat a sám ochotně přijme svoji porážku. Jedině v takovém případě bude s výsledkem jednání spokojen.



Rozviňte červený koberec

Mladý člověk se dlouho snaží získat cestovní pas. Z různých důvodů mu jej stále odmítají vydat, požadují další a další dokumenty. V zoufalství a vzteku nakonec najde na pasovou úřednici páku – v osobě jejího vedoucího, který slíbí, že si s dotyčnou promluví.

Mladík tedy znovu dorazí na pasové oddělení, tentokrát s vítězným výrazem, rozkopne dveře a prohlásí: Říkal jsem to přece, tak dejte sem ten pas! – Ano, jistě, pane, prosím, tady je.

Pokračování této historky je smutné. Na hranicích se ukáže, že v pasu je vadný čip. No, někdy se to stává... Smůla.

A to všechno jenom proto, že mladý muž nedal druhé straně možnost zachovat si tvář, prohrát důstojně.



K protivníkovi je třeba přistupovat ne jako k funkci, kterou zastává, ale jako k člověku. Člověk má emoce a o tom, jak se zachová, často rozhodují právě ty.

Bylo by bývalo určitě vhodnější rozvinout před protivníkem červený koberec. Například:



Marie Stěpanovno (s vědomím, že šéf už si s ní předtím promluvil), posledně jste mi řekla, abych žádost přepsal. Prosím, podívejte se na to, jestli je tentokrát všechno správně.

Ukažte, dejte to sem... No vida, teď už je to v pořádku.

Toto jednoduché gesto nijak nesníží vaši důstojnost, naopak. A koneckonců, přiblíží vás k vytouženému výsledku.

Pravidlo „červeného koberce“ je základem čtvrtého postulátu „kremelské školy vyjednávání“, kterou se nyní zabýváme. Člověk dostane nabídku, kterou nemůže odmítnout.

Může to vypadat třeba jako: „No dobře, když už jste tady, budiž, jestli mi můžete poskytnout nějakou slevu, tak se na tu vaši nabídku podívám.“ Ve většině případů druhá strana ráda přijme.

Nejprve jsme tedy druhou stranu pozorně vyslechli. Pak jsme jí kladli otázky, čímž jsme ji usměrňovali tam, kam jsme ji chtěli dostat. Protivník nám během té doby poskytl množství zbytečných informací, věcí, na které nikoho ani nenapadlo se vyptávat. A pak jsme mu nepostřehnutelně a polehoučku vsugerovali svůj žebříček hodnot a on má v důsledku toho pocit, že jeho význam prudce klesl. Nyní se nachází v takové roli a v takové situaci, ze které by se velice rád dostal.