



THOMAS FRITZSCHE

JAK
PŘESVĚDČIVĚ
VYJEDNÁVAT

S PŘÍKLADY
A PRAKTICKÝMI
TIPY

PSYCHOLOGICKÉ
STRATEGIE A METODY

 GRADA®

Věnováno Dr. Hugo Eyselovi

THOMAS FRITZSCHE



S PŘÍKLADY
A PRAKTICKÝMI
TIPY

JAK
**PŘESVĚDČIVĚ
VYJEDNÁVAT**

PSYCHOLOGICKÉ
STRATEGIE A METODY

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována ani šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **restně stáháno**.

Thomas Fritzsche

Jak přesvědčivě vyjednávat

Psychologické strategie a metody

Přeloženo z originálu knihy *Souverän verhandeln – Psychologische Strategien und Methoden* od Thomase Fritzsche, vydaného nakladatelstvím Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern, Švýcarsko, v roce 2013.

Translated from the book *Souverän verhandeln – Psychologische Strategien und Methoden* by Thomas Fritzsche.

This work was originally published in German by Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern, Switzerland.

© 2013 by Verlag Hans Huber, Hogrefe AG

All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 6020. publikaci

Překlad Mgr. Štěpánka Syrová

Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek

Grafická úprava a sazba Antonín Plicka

Návrh a zpracování obálky Antonín Plicka

Počet stran 200

První vydání, Praha 2015

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2015

Cover Photo © Depositphotos/pressmaster

ISBN 978-80-247-5991-3 (ePub)

ISBN 978-80-247-5990-6 (pdf)

ISBN 978-80-247-5726-1 (print)

Obsah

O autorovi	7
Předmluva	9
1. Základy komunikace	13
Aktivní naslouchání	13
Čtyři aspekty sdělení	18
Sdělení v první osobě	23
Hovořte čistě	25
2. Řeč těla	27
Aktivní využívání řeči těla	27
Jak číst a interpretovat řeč těla	31
3. Základy vyjednávání	45
Definice	45
Modely	46
Fáze vyjednávání	47
4. Kooperativní vyjednávání	57
Dotazník k sebepoznání	57
Měkký styl vyjednávání	58
Tvrdý styl vyjednávání	59
Harvardský koncept	60
Osoba B nepřístupila na hru	72
5. Strategické vyjednávání	75
Základní pravidla	76
Šachové tahy a protitahy	84

6. Osobnost vyjednaváče	131
Čtyři osobnostní typy	132
Rychlé vyhodnocení	136
Vhodné reakce	137
7. Vyjednávání pomocí NLP	141
Co znamená NLP?	141
Základní východiska NLP	143
Raport – nejlepší osobní kontakt	148
Miltonovský jazyk	158
Doprovázejte, pak vedte (pacing & leading)	179
Přerámování (reframing)	184
Ven z blokády (stuck state)	188
NLP = manipulace?	190
Obrana proti NLP	192
Doslov	195
Poděkování	197
Literatura	199

O autorovi

Thomas Fritzsche

Narodil se ve Stuttgartu v roce 1961. Diplomovaný psycholog, psychoterapeut, trenér vedoucích pracovníků a autor vede od roku 1988 vlastní terapeutickou praxi. Pracuje podle zásad behaviorální a systematické terapie, používá také hypnoterapii. Od roku 1993 vyučuje na univerzitě v Gießenu „hypnotickou komunikaci“ ve výcviku mladých terapeutů. Dále se věnuje vedení seminářů pro vedoucí pracovníky na různá témata, například vedení zaměstnanců, prezentační techniky, vedení vyjednávání, stresový management – vždy uplatňuje aplikaci psychologických poznatků v každodenní praxi vedoucích pracovníků. Ve všech pracovních oblastech se Fritzsche zabývá tím, jak lze optimalizovat osobní působení. Terapeuté i vedoucí pracovníci docilují účinku pomocí komunikace, proto je nutné, aby ji neustále trénovali a pilovali. Tyto zásady také objasňuje a uplatňuje ve svých knihách *Souverän Verhandeln* a *Die Impact-Strategie*.

Předmluva

„O způsobech vedení vyjednávání bylo již napsáno tolik knih, proč bych měl číst právě tuto?“ Máte pravdu. Bylo již o tom napsáno mnoho knih. O kooperativním vyjednávání jich bylo napsáno několik desítek. O strategickém vyjednávání jich bylo napsáno o něco méně. A o NLP (neurolingvistické programování – jedna z komunikačních technik) a vyjednávání nebyla dosud napsána žádná. Existuje velké množství knih o různých přístupech, detailech, podrobnostech a úhlech pohledu na vyjednávání. Dokonce byla napsána i jedna kniha o systemickém vyjednávání.

Publikace, kterou právě držíte v rukou, pojednává o všech psychologických aspektech vyjednávání pro každodenní praxi. Pokud ji přečtete, nebudete muset číst žádnou další o tom, jak vést vyjednávání.

Nejprve se seznámíte se základy komunikace, protože vyjednávání bez komunikace není možné. Než začnete vyjednávat, musíte mít znalosti o komunikaci na různých rovinách. Pokud víte, jaké výhody vám přinese jasně definované jednání jako např. „aktivní naslouchání“, můžete je vědomě využít k dosažení svého cíle. Budete úspěšnější a vyvarujete se některých chyb, protože budete naslouchat aktivně.

Když se následně budete zabývat myšlenkovým přístupem „čtyř aspektů jednoho sdělení“, zvládnete v budoucnu reagovat na různé provokace s lehkostí a elegancí. Tyto provokace kolem vás jen prolétnou, aniž by se vás jakkoliv dotkly. Vašemu partnerovi se při vyjednávání již nepodaří vyvést vás emocionálně z rovnováhy. Zůstanete klidní, soustředíte se na své cíle a budete vědět, proč se vám to tak dobře daří – protože jste naslouchali „správným uchem“. Nad tématem „sdělení v první osobě“ a „zabíjäcké fráze“ si vysvětlíme, jak se vám může podařit druhou stranu při vyjednávání nechtěně nevyprovokovat, jak můžete formulovat konstruktivně a bez provokací.

Když komunikujeme, děje se tak nejen slovy, ale zároveň také pohledy, mimikou a gesty, která používáme. Těmito prostředky vyjadřujeme

dokonce mnohem více než slovy. V kapitole o řeči těla se dozvíte jak o aktivní, tak o pasivní stránce řeči těla. Naučíte se, jak cíleně používat přesvědčivou řeč těla a jak aktivně potlačovat gesta prozrazující nejistotu. Díky tomu pak budete vyzařovat jistotu a působit přesvědčivě. Lidé budou věřit tomu, co říkáte, protože budete působit autenticky.

Při vyjednávání je stejně tak důležité porozumět řeči těla svého partnera. Naučíte se interpretovat řeč těla obecně i specifické signály, které hrají při vyjednávání důležitou roli. Budete pak vědět, co v určité situaci znamená vzájemný pohled dvou partnerů, s nimiž právě vyjednáváte, nebo kdy je významné, že se někdo neklidně vrtí na židli.

Po těchto základech komunikace následují obecná základní pravidla vyjednávání. Ať už použijete jakoukoliv formu vyjednávání, je vždy smysluplné dodržovat určitý průběh a posloupnost. Pokud se vám toto podaří, optimalizujete tím výsledek vyjednávání a vyvarujete se určitých chyb. K tomu patří také důkladná příprava na vyjednávání.

V další kapitole se budeme zabývat první důležitou formou vyjednávání, kooperativním vyjednáváním. Hlavní roli zde hraje harvardský koncept, který vychází z pozorování několika vědců, že někteří vyjednavací jsou úspěšnější než jiní. Docílí více, a to s paradoxně menším úsilím než ostatní. Navíc se těmto vyjednavacům daří napáchat v rovině osobních vztahů méně škod a výsledky, kterých dosahují, jsou často elegantnější a kreativnější než mechanický kompromis „zlaté střední cesty“.

Dále navazuje téma strategického vyjednávání. Ne všichni vyjednavací, s nimiž se setkáte, s vámi budou zacházet kooperativně a přátelsky. Často se vás budou lidé snažit přechytračit. Představím vám 20 nejčastějších triků, takzvaných šachových tahů, a vysvětlím, jak se jim bránit použitím vhodných protitahů. Budete pak schopni rozpoznat šachové tahy vychytralých vyjednavaců, a bude-li třeba, použijete správný protitah. Trik strategického vyjednavče na vás již nebude fungovat.

Samozřejmě můžete sami šachové tahy používat. Pokud si chcete pořídit co možná nejvýhodněji nový automobil nebo kuchyňskou linku či dokonce dům, pak je vhodné tyto šachové tahy použít. Přinese vám to mnoho výhod, ale ušetří i peníze.

Následně podnikneme výpravu do oblasti psychologie osobnosti. V dané kapitole se seznámíte s osobnostním modelem, který je jednoduchý a snadno srozumitelný a který můžete rychle použít v praxi.

Pomůže vám rozpoznat různé typy vyjednávacích partnerů, s nimiž se v průběhu života setkáte. Po troše tréninku se naučíte rychle a elegantně naladit na daný styl vyjednávacího partnera. Naučíte se zmírnit třecí plochy a vyjednávání pak proběhne mnohem plynuleji, když se dokážete nastavit na partnerův styl.

Pokud zastáváte názor, že harmonické zacházení a dobré vztahy jsou pro úspěšné vyjednávání cenné, zajistě si s potěšením přečtete kapitulu o NLP. Neurolingvistické programování, dále jen NLP, je soubor komunikačních a kooperačních technik pro pokročilé. Původně pocházejí tyto techniky z moderní hypnózy. Samozřejmě svého partnera při vyjednávání nebudete hypnotizovat. Avšak přesným pozorováním partnera, vhodnou reakcí na drobná nenápadná znamení a použitím určitého způsobu řeči zabráníte odporu, který by váš protějšek mohl klást.

Pokud již základní oblasti vedení vyjednávání znáte z jiných knih, prozkoumejte sami, která z kapitol pro vás bude užitečná. Je-li tato kniha první, kterou k tématu vyjednávání čtete, začněte nejlépe od začátku. Základy nikdy nejsou na škodu.

Z vlastní zkušenosti vím, že pomocí příkladů jsou teoretické znalosti lépe srozumitelné a uchopitelné. Proto základní teze dokresluji různými praktickými příklady a někdy také konkrétními cvičeními. Když si přečtené vzápětí procvičíte, přejde vám mnohé hned do krve a bude pak při použití v praxi působit přirozeněji.

1. Základy komunikace

Vyjednávání vyžaduje komunikaci. Již jen z tohoto důvodu považují za smysluplné zabývat se základy komunikace. Navíc vám znalosti zde předložených základů pomohou obratně a suverénně komunikovat a získat tak mnoho výhod.

Těch dosáhnete, když budete aktivně naslouchat. Budete-li mít na mysli „čtyři aspekty sdělení“, nenecháte se vyprovokovat. Pokud budete dbát na rozdíl mezi „sdělením v první osobě“ a „sdělením v druhé osobě“ nebudete naopak nechtěně vyprovokovat partnera.

Aktivní naslouchání

Aktivně naslouchá každý, komu se dostalo slušného vychování a kdo se zajímá o svého partnera, se kterým vede rozhovor. Proč přesto není aktivní naslouchání samozřejmostí?

Právě v konfliktních situacích, kdy jde o podstatnou věc, kdy se chceme oproti druhému prosadit a nenechat si diktovat, jak máme interpretovat svět, právě v takových chvílích ustupuje u mnoha lidí aktivní naslouchání do pozadí. V těchto situacích často většina lidí čeká jen na to, aby druhého přerušila a rychle objasnila svůj vlastní názor. Ale právě zde je vhodný pravý opak. Chceme-li, aby nás druhý vyslechl, musíme nejprve učinit podstatný mezikrok tím, že v klidu a soustředěně druhému nasloucháme.

Aktivní naslouchání se řídí těmito třemi principy:

1. Projevujte drobná znamení pozornosti:
 - dívejte se na mluvčího,
 - přikyvujte,
 - používejte krátké známky pozornosti (aha, hm atp.).

2. Nechte druhého vypovídat.
3. Krátce shrňte, co jste vyslechli.

Dívat se na někoho, s kým hovoříme, je součástí našeho dobrého vychování a většinou nám to nepřipadá obtížné. Je pro nás spíše obtížné dívat se jinam a nepřikyvovat, když nám někdo sděluje něco důležitého či zajímavého.

Je obtížné nechat někoho vypovídat? Na tuto otázku je odpověď již poněkud složitější. Pokud nás zajímá, co nám druhý sděluje, pak to obvykle obtížné není. Ale při hádce? Tam je již náročnější opravdu naslouchat. A přeci právě při hádce je smysluplné opravdu pozorně naslouchat, co druhý říká.

A jak to vypadá s třetím výše uvedeným bodem? To skutečně nedělá každý. Někdy to vyzkoušejte: až vám někdo bude vyprávět nějakou historku, shrňte stručně, jak jste ji pochopili. Rychle zjistíte, že druhý pak bude vyprávět rád a podrobně. Nyní jste skutečně dobrým posluchačem!

Jak je to s tímto posledním aspektem, pokud se právě hádáme či vyjednáваме? Partner přináší argumenty, které podporují jeho pozici. My se nemůžeme dočkat chvíle, kdy konečně dohovoří, abychom mu ihned mohli odporovat. Hned teď mu chceme vysvětlit, proč se mýlí a proč jsou argumenty pro naši pozici mnohem pádnější. A to bychom nyní měli nejprve znovu opakovat, co před chvílí vyslovil on? To přece nedává žádný smysl. Ale ano!

Výhody

Podívejme se podrobněji na výhody, které přináší dodržování tří základních zásad aktivního naslouchání.

Za první: Když se na mluvčího soustředíme a také mu to zřetelně dáваме najevo, projevujeme mu tak úctu. **Za druhé:** To pak vede k tomu, že celkové klima, tedy atmosféra mezi mnou a tím druhým, je pozitivní a příjemná. Jak si ještě ukážeme, je opravdu velkou výhodou, když při vyjednávání právě o sporných otázkách vládne mezi lidmi uvolněná a uctivá atmosféra.

Za třetí: Když necháme domluvit někoho, kdo sděluje svůj názor, opět mu projevujeme úctu. Tím zdvojnásobíme to, co jsme již považovali

za důležité. Navíc máme více času a klidu promyslet si svou odpověď, než druhý dovysvětlí svůj názor. Ve všech uspěchaných rozhovorech, ve kterých si partneři navzájem skáčou do řeči, převládá vysoké tempo. A přitom právě při vyjednávání, při nichž jde o obratnou a chytrou argumentaci a ujasňování pozic, není smysluplné kvůli rychlému tempu zvyšovat skóre vlastních chyb.

Kdo odpovídá příliš rychle nebo dokonce partnerovi skáče do řeči, zvyšuje šanci vstřelit gól do vlastní branky. Další značnou výhodou aktivního naslouchání je tedy **získání času**, který vzniká, když partnera necháme vypovídat.

Za čtvrté: Jako pozorovatel mnoha vyjednávání jsem často zažil, jak osoba A netrpělivě skočila do řeči osobě B, aby sama konečně mohla formulovat svou pozici a názor. Opakovaně se tak stávalo právě ve chvíli, kdy se osoba B chystala ještě něco sdělit, ale nikdy to pak již nezaznělo. A opakovaně pak bylo možné se dodatečně zeptat, při seminářích také díky analýze videonahrávek, co by byla bývala osoba B řekla, kdyby nebyla přerušena. Často by to byla důležitá informace, která by pro osobu A měla velký význam. Někdy dokonce osoba A přerušila osobu B právě v tom okamžiku, kdy se B již chystala vyslovit souhlas nebo nějakou novou zajímavou nabídku. Z toho vyplývá, že pokud naslouchám, aniž bych mluvčího přerušoval, **získám** já sám cenné **informace** navíc!

Za páté: Následně znovu zopakovat, co právě druhý vyslovil, přináší další výhody. Jednak získáme další čas navíc. Zatímco se jedna část naší mysli soustředí na formulování důležitých bodů partnerova projevu, můžeme druhou částí začít promýšlet další kroky. Co řeknu, když druhý přitaká, když řekne, že to, co právě shrnuji, myslel vážně? Také zde opakování vysloveného znovu vyjadřuje úctu k názoru druhého. Nesmeteme jeho názor jednoduše ze stolu nějakým gestem, přerušováním či rychlým oponováním. Dále se tímto způsobem ujišťujeme, že jsme opravdu správně pochopili, co nám druhý chtěl sdělit. Právě ve sporu či při vyjednávání mnoho závisí na tom, zda jsme druhého správně pochopili. Jinými slovy, mnoho ztroskotá na tom, že jsme se jen domnívali, že jsme druhého pochopili správně. Pomocí shrnutí pozice druhého **zabráníme nedorozuměním**.

Za šesté: Další výhoda spadá do oblasti rétoriky. Přestože se právě dohaduji a se svým protějškem jsem ve sporu, dobrým shrnutím si vynu-

cuji jeho souhlas. Z rétorického úhlu pohledu jej přimějí k souhlasnému postoji, ještě než začnu formulovat své vlastní argumenty.

Představte si, že se na mě zlobíte, děláte mi výčitky a kladete požadavky, u kterých počítáte s mým odporem. Místo abych se hned bránil a vysvětloval vám, v čem se mýlíte, přesně shrnu všechno, co jste mi právě hodili na hlavu. Začnu slovy: „Rád bych věděl, jestli jsem vám rozuměl správně. Říkal jste toto...“ a udělám výčet toho, co jste mi právě sdělili. Jak to na vás zapůsobí? Čím lépe se mi to podaří a čím přesněji shrnu, co jste skutečně řekli, tím více vás to nutí dokonce vícekrát mi přitakat. Dovedu vás na cestu souhlasu. Dovedu vás k tomu, abyste se mnou několikrát souhlasili ve všech bodech, které uvedu – vždyť jsou to vaše vlastní myšlenky. Myslím, že již vidíte, co se zde děje: Působí to zcela **odzbroujícím způsobem**. Protože všichni lidé jednají podvědomě podle zásad dávání a brání, bude vám váš protějšek velmi pravděpodobně také pozorněji a soustředěněji naslouchat, když jste jej nejprve vy v klidu vyslechli.



Pokud chcete vědět více a právě popsané informace prohloubit a optimálně využít, shrňte nejen obsah sdělení druhého, ale dbejte také na emoce a potřeby, které jsou za vysloveným skryté. Tyto aspekty pak také opatrně zrcadlete.

Příklad

„V pořádku. Dovolte mi ujasnit si, zda jsem vám správně rozuměl. Domníval jste se, že jsme se dohodli, že dodávka u vás měla být už především. Říkáte, že si přesně vzpomínáte, jak jsme se na tom domluvili. Nyní se zlobíte, protože dodávka dorazila teprve včera. Chcete ode mě nějaké stanovisko. Myslím, že je pro vás také velmi důležité, abychom se ohledně další dodávky dohodli přesněji. Pochopil jsem vás správně?“

Shrnutí

Výhody aktivního naslouchání:

1. Dávám najevo úctu a respekt.
2. Zlepšuji celkové klima rozhovoru.
3. Získávám čas.
4. Získávám informace.
5. Zabraňuji nedorozuměním.
6. Odzbrojuji druhého a vedu jej k souhlasnému postoji.
7. Druhý mi bude také lépe naslouchat.

Cvičení

Pokuste se v příštích třech dnech třikrát při soukromých a třikrát při pracovních rozhovorech zcela vědomě aktivně naslouchat svému partnerovi. Dbejte na to, abyste dodržovali všechna tři pravidla.

Pro pilné, kteří chtějí udělat ještě více pro to, aby se naučili lépe naslouchat: Shrňte jak v soukromí, tak v zaměstnání první den to, co jste pochopili na čistě věcné rovině, tedy obsah sděleného. Druhý den pak obsah nejen stručně shrňte, ale popište také pocity, které jste slyšeli za tím, co druhý říkal. Můžete to klidně zkusit i v oblasti zaměstnání. Třetí den pozorně naslouchejte a nechejte slova na sebe působit tak, aby se vám občas podařilo odvodit a pojmenovat i nějakou nepřímou vyřčenou potřebu mluvčího. Zaznamenejte si, co jste pozorovali:

- Co se děje, když aktivně naslouchám, ale soustředím se na věcnou stránku?
- Co se děje, když kromě toho ještě pojmenuji jeden či dva pocity? (Zaměřte se zde také na neverbální reakce mluvčího, zejména na mimiku!)
- Co se děje, když odhalím nějakou potřebu, která se za sdělením skrývá?
- Dokáži rozpoznat, zda můj odhad nějakého pocitu nebo potřeby byl správný či nikoli? Co se děje v případě, že můj odhad byl správný, a co v případě, že ne?
- Na konci třetího dne: Jak se mění rozhovory, když aktivně naslouchám?

Čtyři aspekty sdělení

Koncept, který vám nyní chci představit, poprvé objasnil německý psycholog Friedemann Schulz von Thun (2010). Základní myšlenka je jednoduchá: Každý výrok, který někdo zformuluje, může být pochopen čtyřmi různými způsoby. Někdy je tento koncept také označován jako „model čtyř uší“, protože symbolicky viděno lze naslouchat pomocí čtyř různých uší, každé ucho „slyší“ něco trochu odlišného.

Pro vysvětlení nám poslouží jedna nevinná věta. Představme si, jak večer sedí nějaký pár před televizí, a osoba A pronese následujících šest slov: „Zase je tady tak suchý vzduch.“ Zamyslete se krátce nad tím, jak byste tuto větu chápali, pokud byste byli na místě osoby B, nebo také, co byste mohli mít na mysli, kdybyste byli osobou A. Podle profesora Schulze von Thun jsou čtyři možné způsoby, jak může být myšlena téměř každá věta. A také čtyři možné způsoby, jak může být pochopena. Téměř zbytečné je již dodávat, že čím lépe se komunikující partneři znají, tím vyšší je pravděpodobnost, že slyší tím správným uchem, tedy pochopí.

Prvním uchem lze těch šest slov vnímat jako neutrální sdělení, jako holou informaci. Třeba právě začala topná sezóna, v bytě byly nedávno položeny nové parkety a na vlhkoměru mluvčí zahlédl, že vzduch je tak suchý, že by to mohlo dřevo poškodit. První ucho vnímá tedy ryze věcnou informaci.

U dobře sehraných párů se může stát, že osoba B odpoví: „Podej si to pitomý pivo sám!“ Osoba B tedy zjevně slyšela jiným uchem, vnímala sdělení jako výzvu, požadavek. Je-li osobou B žena, přeložila si sdělení sama pro sebe tak, že její manžel má žízeň, a protože ho již zná dostatečně dlouho, nepřímou jí tím sdělením žádal o zajištění správného nápoje. Aniž by aktivně naslouchala, rovnou odpověděla a na základě dlouholeté zkušenosti s manželem použila v odpovědi jeho oblíbený nápoj. Konec legrace. Model čtyř uší říká, že z každého výroku je možné odvodit nějaký apel, tedy požadavek. Posluchač v tom případě chápe sdělení jako výzvu, aby něco udělal. To je druhé ucho. Mimochodem skutečnost, že posluchač slyšel výzvu, ještě nemusí znamenat, že mluvčí sdělení jako výzvu doopravdy zamýšlel. Jsou tu totiž další možnosti. Existují lidé, kteří jsou na toto druhé ucho extrémně vnímaví, a naopak lidé, kteří jsou na něj téměř hluchí. Můžete si nyní v duchu projít osoby ve svém

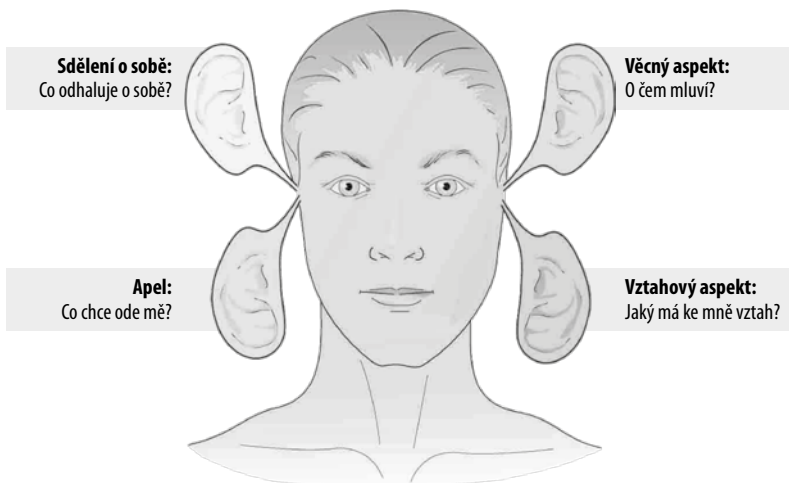
přibuzenstvu nebo i v zaměstnání a ke každé z nich udělat plus nebo minus dle jejich vnímavosti na toto ucho.

Přejděme ke třetímu uchu, které vnímá vztahovou rovinu sdělení. Co má suchý vzduch v obývacím pokoji společného se vztahem těch dvou osob? Řekněme, že příjemce sdělení rozhořčeně odpoví: „Nemysli si, že mě budeš komandovat!“ V tomto případě osoba B jako příjemce sdělení nejprve stejně jako u apelu interpretovala, že osoba A nepřímou vyslovuje přání po zajištění nápoje, navíc však ještě z vyřčeného odvodila, že osoba A se zjevně domnívá, že osoba B je zodpovědná za donesení nápoje, a dokonce za obsluhu osoby A, že tedy osoba A takto vnímá jejich vztah, a proti tomuto úhlu pohledu se osoba B ohradila.

Právě na vztahové rovině jsou možné různé interpretace výroku. Kromě „jsi zodpovědná za mé nápoje / tělesné blaho / mé blaho vůbec“ mohou být varianty v našem příkladu třeba také „nestaráš se o mě dobře“ nebo „přicházím u tebe příliš zkrátka“. Tyto interpretace nejsou samy o sobě ani dobré ani špatné. V případě, že osoba B skutečně vstane a pivo donese, rozhodla se uposlechnout výzvy a zároveň také stvrzuje výrok osoby A na vztahové rovině. Ať už osoba B nápoj donese či protestuje, vždy také naslouchalo „vztahové ucho“. Když se tedy dvě osoby dohadují o tom, kdo má donést pivo, málokdy jde skutečně o ten nápoj, který by mohl být během deseti vteřin na stole s vynaložením menší energie než je pětiminutová diskuse. V těchto debatách jde implicitně spíše o otázku, jak osoby A i B vnímají svůj vzájemný vztah.

Čtvrté ucho slyší to, co lze označit jako sdělení o sobě samém. Tento pojem znamená, že mluvčí A podává výpověď o sobě samém, respektive příjemce B sdělení takto vnímá. V našem příkladu by sdělení o sobě mohlo znít: „Mám žízeň.“ Také by osoba A mohla doslova myslet: „Škrábe mě v krku, myslím, že je tu strašně suchý vzduch.“ Další možná interpretace by byla: „Jsem vtipálek, rád neříkám některé věci přímo, ale jen v náznacích.“

Konkrétní příklad ze života. Jeden z mých klientů přišel v pondělí velice rozrušený do mé ordinace a vychrlil: „Manželka mi včera řekla, že se chce nechat rozvést!“ Co se přesně stalo? V neděli odpoledne mu jeho žena řekla: „Víš, co mi připadá hrozné? Už několik týdnů vůbec nepřijdeš domů dřív než v deset večer.“ Můj klient na to ihned reagoval, zaběhl pro svůj kalendář a sedl si k ní. Postupně jí stránku za stránkou v kalendáři ukazoval, kdy byl za posledních asi osm týdnů doma dřív než



Obr. 1 Čtyři aspekty sdělení

v 10 hodin večer, aby její výtce věcně oponoval. Vprostřed této analýzy jeho kalendáře žena vstala a odešla z pokoje se slovy: „Myslím, že se nechám rozvést!“ A on naprosto nechápal, proč. Zajisté rozumíte tomu, co se stalo: Žena pronesla věcný výrok, ve skutečnosti však chtěla sdělit něco o sobě nebo také apelovat na manžela. „Chybíš mi!“ nebo také „Chci, abys byl večer častěji doma!“ Protože muž však reagoval pouze na věcný aspekt sdělení a tomu pomocí kalendáře oponoval, cítila se žena nepochopená a opustila místnost.

Model čtyř aspektů sdělení je názorně objasněn pomocí obrázku 1.

Praktické použití

Nyní jste se seznámili s interpretačním modelem, který nabízí věda o komunikaci. A co dál? K čemu je vám to dobré? Pojdme si kreativně pohrát se situací „suchý vzduch v obývacím pokoji“.

Jakými způsoby mohla reagovat osoba B, tedy příjemce sdělení? Možnosti jsou téměř nekonečné, představte si barvitě, jak se nálada v obývacím pokoji změní podle toho, jakou reakci osoba B zvolí.

Osoba A tedy řekne: „Zase je tady tak suchý vzduch!“

Odpovědi na věcné rovině: „Ano, teď jsem si toho také všimla!“, nebo jen „Myslíš?“

Reakce na apelové rovině: Jít a donést pivo nebo zůstat sedět a ignorovat.

Na vztahové rovině: „Řekla bych, že toho pro tebe dělám už dost!“, „Promiň, miláčku, ale vůbec jsem si toho nevšimla.“, „Vždyť jsi teď zrovna byl u lednice!“

Odpovědi na úrovni sebeodhalení: „Chudáčku! Snad neumřeš žízni? Kdo by ti tak jen mohl pomoci?“, „Říkal jsi přeci, že chceš zhubnout!?“

Myslím, že jste již záhy pochopili, že podle toho, jakou reakci osoba B zvolí, se bude průběh večera výrazně lišit.

Co z těchto úvah vyplývá pro vyjednávání? Představte si, že vám partner hned na začátku vyjednávání řekne: „Minulý týden jsem byl s vaším šéfem na golfu...“ Co vám chce sdělit? Co byste měli slyšet? Mohli byste slyšet: Znáš vašeho šéfa. Jsem důležitý. Zaříd se podle mého. Umím dostat lidi pod tlak.

Mnohem důležitější ale je, jak odpovíte. Buďte kreativní a vymyslete co nejvíce různých odpovědí. Použijte k tomu pokaždé jiné ucho a vymyslete vždy alespoň jednu či dvě odpovědi.

Všimli jste si něčeho? Není nutné, abyste vnímali výzvu. Ani tehdy, a dokonce právě tehdy, když je skutečně jako apel myšlena. Někdy je docela praktické zahrát si tak trochu na omezence. Předpokládejme, že mluvčí chtěl tou poznámkou o golfu na vás vyvinout tlak. Jak na něj zapůsobí takováto odpověď: „To je zajímavé. A kdo z vás dvou má lepší handicap?“

Jinak řečeno: Komunikační model s obrázkem čtyř uší vám dává možnost nenechat se tak často vyprovokovat. Trochu omezenosti tedy neuškodí. Když si vůbec nevšimnu, že mě chce někdo rozčlít, kdo z nás dvou se nakonec rozčílí víc?