

ALEXANDRA CARTER

STAŇ SE MISTREM VYJEDNÁVÁNÍ

10 SPRÁVNÝCH OTÁZEK, DÍKY NIMŽ DOSÁHNEŠ SVÉHO



Gregovi a Carolyn – od vás jsem získala úplně nejvíc

ALEXANDRA CARTER

STAŇ SE MISTREM VYJEDNÁVÁNÍ

10 SPRÁVNÝCH OTÁZEK, DÍKY NIMŽ DOSÁHNEŠ SVÉHO



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být re-produkována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Alexandra Carter

Staň se mistrem vyjednávání

10 správných otázek, díky nimž dosáhneš svého

Přeloženo z anglického originálu knihy Alexandry Carter *Ask for More: 10 Questions to Negotiate Anything*, 1. vydání, vydaného nakladatelstvem Simon & Schuster, Inc., 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020, USA, 2020.

First published in the USA by Simon & Schuster, Inc., under the title *Ask for More: 10 Questions to Negotiate Anything*.

© 2020 by ABC Resolutions, LLC

All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 8068. publikaci

Překlad Mgr. Lenka Štěpáníková

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Návrh a zpracování obálky Ondřej Mikulecký

Počet stran 240

První české vydání, Praha 2021

Vytisklo TISK CENTRUM s.r.o., Moravany u Brna

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2021

ISBN 978-80-271-4280-4 (ePub)

ISBN 978-80-271-4279-8 (pdf)

ISBN 978-80-271-3081-8 (print)

OBSAH

O AUTORCE	7
ÚVOD	9
1. ČÁST ZRCADLO	23
1. KAPITOLA	
JAKÝ PROBLÉM CHCI VYŘEŠIT?	29
2. KAPITOLA	
CO POTŘEBUJU?	47
3. KAPITOLA	
CO CÍTÍM?	73
4. KAPITOLA	
JAK JSEM TENTO PROBLÉM DOKÁZAL ÚSPĚŠNĚ VYŘEŠIT V MINULOSTI?	95
5. KAPITOLA	
JAKÝ PRVNÍ KROK MÁM UDĚLAT?	111
2. ČÁST OKNO	129
6. KAPITOLA	
ŘEKNĚTE MI...	139
7. KAPITOLA	
CO POTŘEBUJETE?	155

8. KAPITOLA	
CO VÁS TRÁPÍ?	169
9. KAPITOLA	
JAK SE VÁM PODAŘILO TENTO PROBLÉM ÚSPĚŠNĚ VYŘEŠIT V MINULOSTI?	181
10. KAPITOLA	
JAKÝ BUDE VÁŠ PRVNÍ KROK?	195
ÚSPĚŠNÉ SPLNĚNÍ ÚKOLU: UKONČENÍ VAŠEHO VYJEDNÁVÁNÍ	211
PODĚKOVÁNÍ	227
POZNÁMKY	231

O AUTORCE

Alexandra Carterová je profesorkou práv a ředitelkou Mediační kliniky na Právnické fakultě Kolumbijské univerzity. Pořádá školení na téma vyjednávání pro Organizaci spojených národů a pro společnosti figurující v žebříčku Fortune 500 (seznam nejmocnějších společností, které ovládají světové ekonomické trhy), vládní agentury, neziskové organizace a mnohé další instituce. Vystudovala Georgetownskou univerzitu s červeným diplomem, díky Fulbrightovu stipendiu měla možnost absolvovat studijní pobyt na Tchaj-wanu a posléze získala právníký titul na Právnické fakultě Kolumbijské univerzity. V roce 2019 jí Kolumbijská univerzita udělila nejvyšší univerzitní vyznamenání za zásluhy v oblasti vzdělávání. V současné době žije se svým manželem a dcerou v Maplewoodu v New Jersey.

ÚVOD

*Svému světu propůjčujeme význam odvahou
našich otázek a hloubkou našich odpovědí.*

Carl Sagan¹

Co vás přimělo vzít do ruky tuto knihu? Mohla to být touha začlenit do svého života více vyjednávání nebo naučit se vyjednávat s lepším pocitem. Možná si toužíte vyjednat povýšení nebo zvýšení platu – anebo obojí. Chcete se cítit sebevědomí, zatímco si říkáte o to, co si podle svého vlastního názoru zasloužíte.

Možná jste podnikatel, který chce rozšířit oblast svého podnikání. Nebo si toužíte vybudovat širší základnu věrných klientů a více vytěžit ze smluv, které uzavíráte, případně uvažujete o změně povolání a chcete najít své opravdové životní poslání.

Je také dost dobře možné, že váš zájem o tuto knihu vůbec nesouvisí s vaším povoláním. Třeba vás trápí nějaký konflikt, který vám ubírá mentální energii, nebo máte pocit, že potřebujete více porozumění ve vztahu.

Ať už právě v životě čelíte čemukoliv, držíte v ruce nástroj, který vám pomůže se s vaším problémem vypořádat – deset otázek, díky nimž vyjednáte cokoliv.

Uznávám, že můj návrh vést vyjednávání prostřednictvím kladení otázek vám nyní může připadat poněkud kontraproduktivní. Když jsem se před dvaceti lety začala zabývat řešením konfliktů, domnívala jsem se, že vyjednávání se nese buď v duchu získávání výhod, nebo kladení požadavků. O dvě dekády později, poté, co jsem jako vyškolená mediátorka pomohla vyřešit stovky sporů, jsem však pochopila velmi jednoduché pravidlo: Při vyjednávání získáte mnohem více prostřednictvím pokládání otázek než dohadováním se.

Pokud dokážete položit tu správnou otázku sobě či ostatním, otvíráte si tím dveře k vytvoření mnohem významnějších hodnot, než jste si kdy dovedli představit. Otázky vám nejenom pomohou vyřešit podstatu problému, ale zároveň i pochopit lidi ve vašem okolí do té míry, jaká umožňuje přetvářet osobní i pracovní vztahy.

Dokážete-li změnit své otázky, změníte i celou konverzaci. V této knize si probereme sílu otázek – zejména těch otevřených. Ty se totiž od této chvíle mohou stát vašim novým klíčem k úspěšnému vyjednávání, který vám pomůže odemknout dveře k novým dohodám a možnostem.

Vaše dovednost získat víc také vyžaduje použití správných vyjednávacích postupů hned v počáteční fázi – tedy během vyjednávání se sebou samými. První vyjednávání totiž musíte vést sami se sebou. Pokud nebudete litovat času a před schůzkou s druhou osobou položíte pár otázek sami sobě, budete se pak cítit lépe připraveni, celé vyjednávání si více užijete a také z něj více získáte. Projdu si s vámi užitečné otázky, na něž si můžete odpovědět, abyste pak přistoupili k vyjednávání s patřičným sebevědomím.

A konečně změní tato kniha i způsob vašeho nahlížení na vyjednávání jako takové. Už vás někdy během čtení knihy věnované vyjednávání napadlo „to ale není můj případ“? Zamyslete se ještě jednou. Představím vám zcela novou definici vyjednávání, takovou, která ho ve vašich představách osvobodí ze zasedacích místností velkých společností a od řečnických pultů, za nimiž politici přednášejí své projevy, a přenese je do každodenního života, v němž pracujeme, existujeme a sníme. Takovou, která klade větší důraz na naslouchání než na výkon, umožní vám více vytěžit z každé interakce a přitom být sami sebou. Která nekončí pouhým podáním ruky a pomůže vám vytvořit trvalé hodnoty.

Získejte z vyjednávání víc

Velmi často máme zafixováno, že vyjednávání znamená spíše mluvení než kladení otázek. Argumentování. Převzetí kontroly nad celým rozhovorem. Že musíme znát odpovědi na všechny otázky a za každou cenu si prosadit svou, abychom zabránili druhým vyslovit jejich názory.

A že pokud náhodou klademe nějaké otázky, měli bychom na ně předem znát odpověď.

Takto performativní charakter vyjednávání je nejenom neefektivní, ale zároveň také spoustu lidí odradí a způsobí, že se budou snažit vyjednávání všemožně vyhnout. Odborníkem na vyjednávání se nestanete tak, že si stoupnete před zrcadlo a budete si nacvičovat svou přesvědčovací řeč. V takovém případě se totiž nejedná o vyjednávání, nýbrž o veřejný projev. A pokud si s někým sednete ke stolu a spustíte vodopád takto předem připravených vět, onen dotyčný vás pravděpodobně vůbec nebude poslouchat, nebo nebude přikládat vašim slovům patřičnou váhu.

Během své kariéry jsem měla možnost pracovat s tisíci vyjednavačů, takže okamžitě dokážu rozpoznat mistry ve svém oboru. Takoví lidé vědí, že jejich hlavním zdrojem síly není chvástání se, nýbrž potřebné dovednosti. Obratní vyjednavači vyžadují, abyste porozuměli sami sobě i ostatním do takové míry, že zvládnete vést rozhovor přinášející výhody oběma zúčastněným stranám. Většina lidí ovšem nedokáže klást ty správné otázky, které vedou k získání takových znalostí. Výzkumy prokázaly, že pouze 7 % lidí se umí během vyjednávání správně ptát, přestože sdílení určitých informací o sobě samých nebo získávání těch správných informací o druhých osobách jim může přinést obrovský užitek.² Pokud se hned na počátku vyjednávání pustíte do argumentace nebo budete klást špatné otázky, nejenom že tak přijdete o možnost vytvořit v místnosti atmosféru vzájemného porozumění, ale možná se na konci rozhovoru budete muset spokojit s mnohem slabším výsledkem, než v jaký jste doufali.

Ne vždy ale musí vaše vyjednávání končit takto.

Co je to vyjednávání?

Když jsem se rozhodla napsat tuto knihu, oslovila jsem stovky lidí z různých profesí z více než tuctu zemí, aby se mi pokusili sdělit svou vlastní definici vyjednávání. Bojovala jsem při tom s velice silným podezřením, že slovo „vyjednávání“ bude mít ve světě povětšinou negativní konotaci.

Ve skutečnosti jej většina oslovených respondentů popsala jako „vzájemnou výměnu názorů se snahou dospět k dohodě“; polovina z nich přitom použila výraz „kompromis“ nebo „ústupek“, což však ve výsledku znamená ztrátu. Dotazované osoby tedy považovaly slovo „vyjednávat“ za synonymum ke slovům „přizpůsobit se“ nebo „ustoupit“.

Jinak řečeno – většina lidí vnímá vyjednávání jako něco, k čemu se uchylují pouze ve snaze dosáhnout konkrétního výsledku. A pokaždé při něm musí něco obětovat.

Ať už se pro vysvětlení obrátíme kamkoliv, do slovníku či televizní show, pokaždé dostaneme stejný obrázek. Lidi diskutující o politice nebo tržních hodnotách ve snaze dosáhnout nějaké dohody. Jedno ze slovníkových hesel například uvádí:

- Formální diskuse, během níž se jedinci nebo skupiny lidí snaží dosáhnout příměří, většinou během obchodních či politických jednání.³
- Formální diskuse mezi osobami, které mají rozdílné cíle či záměry, většinou v podnikání nebo v politice, během níž se zúčastnění snaží dospět ke vzájemné dohodě.⁴

Tyto definice však činí z vyjednávání velice omezený pojem, z něhož je vyřazena celá řada jedinců a problémů. Copak se dá vyjednávat jenom o politice nebo tržních cenách? Je vyjednávání opravdu jenom výměnou názorů, která okamžitě vede k dosažení dohody nebo uzavření smlouvy?

Nová definice vyjednávání

Když učím lidi správně vyjednávat, používám krátký film natočený z perspektivy kajaku proplouvajícího soustavou mořských jeskyní. Vidíte před člnu, veslo, průzračně modrou hladinu a před sebou několik jeskyní. Pokaždé se zeptám: „Co má tento výjev společného s vyjednáváním?“ Většina lidí odpovídá: „Vyjednávat znamená činit strategická rozhodnutí. Musíte se rozhodnout, kterou jeskyni si vyberete.“ Nebo „Vyjednávat znamená vybrat si tu nejlepší z možností, jež máte před

sebou.“ anebo „Vyjednávání znamená obhajování výsledku, kterého chcete dosáhnout.“

Toto je ovšem velice zjednodušený způsob nazírání, zaměřený pouze na výsledek. Mé pojetí vyjednávání vychází z jiné definice, kterou najdete obvykle až na samém konci slovníkového hesla:

- Vyjednat, zdolávat (sloveso) – úspěšně postupovat daným směrem či vypořádat se s něčím.⁵

Ať už se svým kajakem proplouváte mořskými jeskyněmi, nebo absolvujete vysokohorskou túru, jinými slovy v podstatě úspěšně postupujete směrem, kterým potřebujete. Co v takových chvílích vlastně děláte? Někam směřujete a něco řídíte. Já sama vždýcky učím, že vyjednávání je jakákoliv konverzace, během níž řídíte nějaký vztah.

Mám moc ráda onu zmíněnou metaforu kajaku, protože názorně ilustruje celou řadu věcí souvisejících s vyjednáváním. Jak řídíte kajak? Musíte pořád pádlovat. I když chcete jenom pokračovat v kurzu, který jste si vytýčili, stále potřebujete pravidelný rytmus, vlevo a vpravo, abyste udrželi směr. Co se stane s kajakem, když ho přestaneme řídit? Nadále pluje, ale pravděpodobně jiným směrem, než chceme. Vnější síla vody a větru nás bude unášet pryč. A takto nás metafora kajaku učí další podstatnou věc o vyjednáváním: Abychom mohli kajak správně řídit, potřebujeme ty správné informace. Nemůžeme zavřít oči a zacpat si uši a očekávat, že takto dorazíme k určené destinaci. Musíme sledovat vlny a směr větru. Všechno, co kolem sebe vidíme, slyšíme a cítíme, nám pomáhá směřovat přesně k vytouženému cíli.

Ačkoliv všichni máme možnost těžit ze snahy řídit chod věcí důsledně a za pomoci lepších informací, málokdo z nás to dělá. Jsme naučení, že vyjednávání zahrnuje pouze hovory o penězích a že je jenom pro politiky a podnikatele, proto velmi často na řízení rezignujeme. Odložíme veslo a pokorně čekáme na své pravidelné každoroční vyjednávání o výši platu nebo na okamžik, kdy se cítíme být v opravdové krizi. Někdy se možná o řízení pokoušíme, ale postupujeme přitom chaoticky, protože nám chybí informace potřebné k dosažení našeho cíle.

Co se stane, pokud začnete k vyjednávání přistupovat jako k řízení kajaku? Zprvė přestanete vyjednávání se svým šéfem či klientem odkládat do okamžiku, kdy se objeví příležitost k uzavření nějaké smlouvy. Nebudete čekat až do chvíle, kdy se váš vztah ocitne v krizi. Místo toho budete průběžně ovlivňovat a řídit své vztahy během každé konverzace, kterou povedete. Zadruhé začnete vnímat ty správné informace potřebné k nasměrování rozhovorů k požadovanému cíli. Naučíte se klást skvělé otázky. Díky své pokročilé schopnosti naslouchat budete přetvářet dohody k obrazu svému. Obecně řečeno, budete ke všem svým rozhovorům přistupovat s vědomým záměrem a brát je jako součást vyjednávání svých vztahů.

Budete-li vědomě a důsledně řídit své vztahy, dospějete k lepším výsledkům, i když bude nutné mluvit o penězích, o klientech nebo o těch, co zapoměli zapsat své děti na letní tábor. Úspěšný výsledek totiž neznamená vždycky jenom více dohod – jakkoliv pro vás výhodných – ale také posílení vztahů, které mají mnohem větší hodnotu než peníze.

Odlisný přístup k vyjednávání

Pokud se vám můj přístup k vyjednávání zdá naprosto odlisný od toho vašeho, je to v pořádku. Vždycky jsem pohlížela na vyjednávání úplně jinak než ostatní, což podle mého názoru pramení ze způsobu, jakým jsem se s ním seznámila. Dostala jsem se k němu z úplně opačné strany, když jsem jako studentka Právnícké fakulty Kolumbijské univerzity začala nejprve studovat mediaci. Jaký je rozdíl mezi mediací a vyjednáváním? Zatímco během vyjednávání obvykle obhajujete to, čeho chcete dosáhnout, mediace je proces, během kterého nezávislá třetí osoba pomáhá oběma zúčastněným stranám dospět k vzájemně prospěšným řešením. Úlohou mediátora není podporovat jednoho z diskutujících nebo poskytovat ty správné odpovědi, nýbrž nabízet vhodné otázky umožňující zúčastněným vidět jejich situaci v širším kontextu a nalézt více skrytých hodnot, než kolika jsou si sami momentálně vědomi. Většina lidí v mém oboru začíná se studiem mediace až poté, co se začali zajímat o vyjednávání (pokud se tedy ke studiu mediace vůbec odhodlají), takže

přijdou o důležité mediační dovednosti, které by z nich učinily mnohem lepší vyjednávače.

Posledních patnáct let působím jako mediátorka, ona nezávislá třetí osoba, jež pomáhá tisícům lidí vyjednat požadované záležitosti. Ze své neutrální pozice jsem byla bezpočtukrát svědkem toho, jak se jednajícím lidem jejich přesvědčovací přístup, tzv. „jenom já, a nikdo jiný“, vymyká z rukou a obrací se proti nim. Postupně jsem tak začala objevovat vyjednávací přístup, který opravdu funguje. Jako mediátorka jsem většinou naslouchala oběma lidem a kladla jim vhodné otázky, a jakmile se obě strany naučily dělat to samé, dosahovaly těch nejlepších výsledků.

Pokud tedy učím umění vyjednávat, mým cílem je představit takový přístup, jaký bude vyhovovat každému, nejen podnikatelům a politikům. Snažím se o to, aby všichni pochopili, že i oni jsou vyjednávači. Ať už jste kdokoliv a vykonáváte jakékoliv povolání, otázky uvedené v této knize vám dopomohou vyjednat si cokoliv. A naučíte se dělat to způsobem, který vás přenese mnohem dál než k pouhému potřesení rukou, abyste na vlastní kůži zakusili ono kouzlo, onu přidanou hodnotu, ry-zost, porozumění a osobní transformaci jako tisíce lidí, s nimiž jsem jako mediátorka pracovala.

A to je ono „víc“ v názvu mé knihy – *Staň se mistrem vyjednávání*.

Jak řídit tým nejlepším způsobem?

K praktikování toho nejefektivnějšího způsobu řízení je potřeba, abyste viděli, slyšeli a správně rozuměli, kam chcete dojít. Jeden z vysokých diplomatů, asistent generálního tajemníka Organizace spojených národů jménem Nikhil Seth, se se mnou podělil o zkušenost, že starý způsob používaný ve vyjednávání a diplomacii – tedy ten, kdy si tisknete všechny své karty k hrudi a čekáte na moment překvapení, který by hrál ve váš prospěch – už dávno nefunguje. V této době, kdy jakákoliv informace dokáže obletět svět díky pouhému ťuknutí do klávesnice, je totiž mnohem složitější vašeho protivníka nějak překvapit. Namísto toho považuje Seth za klíč k úspěšnému vyjednávání transparentnost: získávání a sdílení těch správných informací. Nedávné průzkumy v oblasti

vyjednávání a vůdčích dovedností to jenom potvrzují.⁶ Nejlepší vyjednavači a pracovníci ve vedoucích pozicích jsou ti, kteří umí ve správný okamžik položit tu správnou otázku, a získat tak potřebnou odpověď umožňující jim uzavřít výhodnější dohody.

Ovšem snažit se v dnešní době informačního zahlcení o transparentnost je mnohem obtížnější, než by se na první pohled mohlo zdát. Všichni svádíme tvrdé boje, abychom dokázali vytěsnit názory druhých na internetových chatech, aby nás nepřemohla naše vlastní nereálná očekávání, a my dokázali i nadále zůstat sami sebou a přiznat si, kým opravdu jsme a jaké máme potřeby. A musíme-li se ze všech sil snažit vidět sami sebe, nevyhnutelně pak přestáváme vnímat lidi kolem – své klienty, kolegy, partnery a protivníky, což následně vede k celé řadě problémů, jako jsou neúspěšná jednání, rozbité vztahy a odcizení nebo stagnace v oblasti služeb poskytovaných klientům.

Získat víc během vyjednávání znamená pokládat ty správné otázky – sobě i druhým. Jaké otázky nás tedy zbytečně zdržují, a jaké nám naopak pomáhají v postupu vpřed?

Chytání ryb do sítě: Síla otevřených otázek

Neoddiskutovatelnou pravdou je, že většina lidí během vyjednávání neklade dostatečný počet otázek. A pokud nějaké kladou, pak takové, které je od jejich cíle spíše vzdalují.

O problematiku otázek jsem se začala zajímat už v samých začátcích své profesorské a mediátorské kariéry. Když jsem druhým rokem působila na Kolumbijské univerzitě, byla jsem pozvána, abych učila v brazilském přímořském městečku jménem Fortaleza. Během tohoto pobytu jsem se šla jednou ráno hned za úsvitu před svou přednáškou projít po pláži Mucuripe. Tam jsem spatřila tradiční rybářské čluny nazývané *jangadas*, jak se svým nákladem přirážejí ke břehu. Rybáři rozprostřeli na písku sítě a vystavili celou paletu svých úlovků určených na prodej. Byly tu tresky, tuňáci, krevety, a dokonce i trnuchy. Jak jsem tam tak stála, vybavila jsem si dům své babičky nacházející se na pobřeží v městečku Copiague ve státě New York. Jako děti jsme tam trávily celé hodiny

v docích a nahazovaly své pruty do vod zálivu ve snaze ulovit alespoň jedinou rybu, kterou bychom pak hodily zase zpátky.

Z náhlého popudu jsem pospíchala zpět do hotelového pokoje a přepracovala svou prezentaci určenou pro nadcházející přednášku.

Toho rána na pláži jsem si totiž uvědomila jednu věc. Důvodem, proč lidé tak často ustrnou na místě, když dojde na pokládání otázek, je fakt, že jim dotazování připadá jako rybaření s prutem místo se sítí. Mám tím na mysli, že velmi často klademe uzavřené otázky, které nám přinášejí neužitečné informace, a my z nich proto nemůžeme nic vytěžit.

Uzavřené otázky znějí například takto:

- Mohu přesvědčit tohoto klienta, aby u naší společnosti požádal o rozšíření služeb?
- Mám se vrátit k práci na plný úvazek a znovu začít dojíždět, nebo dál zůstat doma a cítit se nenaplněný(á)?
- Copak nechápeš, že letos potřebujeme ušetřit?
- Bude můj šéf ochoten zvýšit mi základní plat o 10 000 dolarů?

Jak tedy poznáte, že kladete uzavřenou otázku? Ukážu vám to na příkladu. Představte si, že se mě chcete zeptat na mou poslední pracovní cestu – řekněme třeba do Indie. Jakou otázku byste mi položili?

Pokaždé, když narazím na toto cvičení během svých workshopů, většina lidí se mě ptá: „Líbilo se vám v Indii?“, „Které město jste navštívila?“ nebo „Opravdu je indické jídlo tolik kořeněné?“ Všechny tyto otázky působí jako otevřené, že? Chyba. Jsou uzavřené, jelikož vyžadují jednoslovnou odpověď, mnohdy pouhé „ano/ne“. Avšak pokaždé, když použijete uzavřenou otázku, rybaříte s prutem.

Chcete znát jednoduchý návod, jak se vyhnout tolika uzavřeným otázkám?

Tady je:

Nepoužívejte otázky s nedějovými slovesy na začátku, tedy například: „Bylo v Indii horko?“, „Měla jste ze svých kurzů dobrý pocit?“, „Měla jste pásmovou nemoc?“, „Mám si do Tádž Mahalu najmout průvodce?“

Začínáte-li otázku slovesem, pak ve velké většině případů tvoříte otázku uzavřenou.

Navíc si často ani neuvědomujete, že něco takového děláte. Pokud se svého kamaráda v přátelském rozhovoru zeptáte „Líbilo se ti v Indii?“, pravděpodobně se vám dostane mnohem delší odpovědi než „ano/ne“. Například: „Ano, líbilo se mi tam moc. Jedna z nejzajímavějších věcí na té zemi je...“

Co když ale mluvíte s někým, koho sotva znáte nebo s nímž zrovna vedete nějaký spor? Potom si pravděpodobně budete muset vystačit s pouhým „ano“.

Teď když víte, co jsou to uzavřené otázky, budete nejspíš šokováni tím, kolik jich denně kladete, ať už sobě, nebo svému okolí. A pokaždé to dopadne stejně, jako byste rybařili s prutem. Nakonec si odnesete jen jednu jedinou rybu, nebo ještě hůř – odejdete s prázdnýma rukama.

Co jsou otevřené otázky?

Skutečně otevřená otázka je taková, kde se v odpověď můžete rozhovořit a zahrnout do ní celou řadu témat. Podněcuje mluvčího k podávání faktických informací, poskytuje vhled do jeho pocitů, seznamuje nás s jeho zájmy a umožňuje nám lépe pochopit, jak vnímá sám sebe. A jak jsem řekla svým studentům tehdy ve Fortaleze, rybaření se sítí vám zajistí velké množství užitečných a podnětných informací. Můžete takto získat tuny živých ryb, mezi nimi pochopitelně i nějaké mrtvé, a také přitom můžete vytáhnout plnou síť chaluh. Ale pořád budete o několik světelných let dál než osoby, které nahazují do vody jeden jediný prut.

Možná vám bude připadat zajímavé, že kategorie „otevřenosti“ a „uzavřenosti“ se netýkají pouze oblasti vyjednávání. Lizzie Assaová, odbornice na dětské hry, mi jednou řekla, že i dětské hračky lze rozdělit na „otevřené“ a „uzavřené“. Jaký je mezi nimi rozdíl? Z těch „otevřených“, jinak řečeno z těch s neomezenými možnostmi, což je například sada kostek různých tvarů, mohou děti (a koneckonců i dospělí) postavit cokoliv. Jeden den zeď na šplhání, další den strom a následující den vesnici plnou lidí. „Otevřené“ hračky podporují rozvoj řeči, sociální

interakci a kreativitu. (Nezní vám to povědomě?) Naproti tomu ze souboru kostek, na jehož obalu je napsáno „Požární stanice“, nesestavíte nic jiného než právě jenom požární stanici. „Uzavřené“ hračky, tedy ty s omezenými možnostmi, jsou vhodnější pro děti, které se učí dávat pozor a soustředit se na dokončení úkolu.

U nás dospělých je to obdobné. Pokud potřebujeme rychle dokončit jednoduchý úkol, postačí nám k tomu uzavřená otázka. Pokud se však chceme pustit do řešení náročného problému, správně jej nazírat, lépe chápat ostatní a dát prostor své kreativitě, potom potřebujeme otevřenou otázku.

Vraťme se do Indie: Nejtotevřenější otázkou je ta, která... (Nápověda: Nemá na konci otazník)

Teď vás určitě zajímá, jakou nejtotevřenější otázku mi můžete ohledně mé cesty do Indie položit. Odpověď je poněkud matoucí, protože taková nejlépe formulovaná otázka vůbec nemá na konci otazník. A zní takto: „Povězte mi něco o své cestě do Indie!“

Položením takové otázky nahazujete velice širokou síť. V odpovědi vám mohu sdělit, že to byla má první návštěva Indie. Že jsem byla před cestou hrozně nervózní, protože jsem se zotavovala po složité operaci nohy a před odjezdem jsem stále kulhala. Že jsem byla příjemně překvapena, jak velkou pozornost vzbudil náš mediační workshop pro Nejvyšší soud v Dillí a kolik se na něj přihlásilo lidí. Že mě velice potěšilo, s jak vřelou a rodinnou pracovní atmosférou jsem se v Indii setkala, a že nás nejvyšší soudce dokonce pozval k sobě domů na oběd, který připravila jeho matka. S jakým posvátným obdivem jsem pohlížela na Tádž Mahal koupající se v prvních paprscích ranního slunce, jak moc jsem byla pyšná na skvělou práci svých studentů, jak jsem se cítila provinile, protože mé malé dceři se po mně stýskalo, a jak jsem se zamilovala do chlebu *kulcha* s cibulkou. A jaký optimismus cítím při představě, že se tam podívám znovu.

„Řekněte mi něco o...“ je svým způsobem druh kouzelné otázky, která vám otevře celý širý svět, jak budete mít možnost ještě během čtení této knihy zjistit.

Deset otevřených otázek: Rámec knihy *Staň se mistrem vyjednávání*

Knihy *Staň se mistrem vyjednávání* obsahuje deset otázek, které dokážou změnit povahu téměř jakéhokoliv vyjednávání, obchodního jednání nebo vztahového konfliktu. Naučíte se, jak tyto otázky správně položit, a změnit tak svůj způsob vyjednávání, uzavírání obchodů, udržování vztahů a cestu za svými sny.

A nebude se jednat o žádné jednoduché přízemní otázky – rozhodně ne o otázky uzavřené, které my amatérští rybáři, pravidelně odcházející z domu vybaveni prutem a kbelíkem, tak důvěrně známe. Místo toho budete klást odvážné otázky. Otevřené otázky. Otázky, které vám odhalí hluboko skryté poklady, o nichž se vám nikdy ani nesnilo.

Zrcadlo: Buďte upřímní sami k sobě

Když lidé začínají řešit vyjednávání, obvykle se nejvíce zajímají o to, co se stane, až zasednou k jednacímu stolu s druhou stranou (nebo s ní budou komunikovat prostřednictvím e-mailu či telefonu). Mají učinit první nabídku? Mají se snažit zhodnotit strategii svých protivníků a podle ní se rozhodnout o té vlastní? Jak mají zformulovat své požadavky?

Začít se zajímat o vyjednávání až od okamžiku, kdy staneme tvář v tvář oponentovi, mi připadá zhruba stejné jako začít připravovat vynikající rajčatovou omáčku podle receptu mé babičky od bodu, kdy ji lijeme na těstoviny. Přeskočíte tolik důležitého!! Jakékoliv vyjednávání, jakákoliv řízená konverzace musí začínat u vás samotných. Řízení musíte uplatňovat skutečně od samého začátku tak, že ještě před vyjednáváním sami sobě položíte tu správnou otázku. Ta nejlepší vyjednávání, ty nejlepší vztahy a interakce s klienty začínají u vás – vaším procesem sebeobjevování umožňujícím lépe si uvědomit, kým jste a čeho chcete dosáhnout. Prvních pět otázek v této knize byste proto měli položit sami sobě. Tyto otevřené otázky vám pomohou rozhodit širokou síť až do nejtajnějších zákoutí vašeho mozku a nastavit si zrcadlo. Porozumění sobě samým je naprosto klíčovou dovedností pro proces uzavírání obchodů