

Frank Wippermann

Jak vést jednání

Psychologie, příprava, strategie

Poslanecký klub ČSSD Parlamentu České republiky
Senátorský klub ČSSD Parlamentu České republiky

**FRIEDRICH
EBERT** 
STIFTUNG



C 99 - 02113

Frank Wippermann

Jak vést jednání

Psychologie, příprava
strategie

Obsah

Krátké úvodní slovo	8
K čemu jsou jednání?	9
Kdy je jednání úspěšné	11
Základy psychologie jednání	13
Zablokování jednání	13
Postoj k partnerovi jednání	15
Řešení konfliktu	17
Příprava jednání	20
Šest otázek ze čtyř úhlů	20
Příprava argumentů a námitek	22
Požadavky na formulování cíle	24
Rozdělení rolí	25
Dohodnout kritéria pro přerušení jednání	27
Strategie jednání	29
CHIR-tři prvky prohlášení	29
Technika kladení otázek	31
Jednobodové a objemové otázky	31
Strategie kladení otázek	33
Úvodní prohlášení	35
Navigovat pomocí slov	36
Finesy	39
Reagovat v rozepřích	39
Klasické formální chyby	42
Tipy pro andělský kruh	45
Závěr jednání	47
Formulovat závěry	48
Sestavit plán opatření	49
Příloha	51
Sebehodnocení: mé chování jako účastníka jednání	51
Krok za krokem – vaše kopie pro jednání	53

Krátké úvodní slovo

Následující text je výsledkem školení, které se uskutečnilo v říjnu 1997 v Unhošti. Doufám, že jsem jako trenér pomohl všem účastníkům zlepšit jejich techniku vedení jednání.

Rád bych, aby tato příručka byla přínosem pro úspěšnou kandidaturu členů ČSSD.

Frank Wippermann
flow Personalentwicklung, Celle (SRN)

K čemu jsou jednání?

- ➔ V průmyslu vyjednávají odborové svazy a svazy zaměstnavatelů kvůli uzavření nové kolektivní smlouvy.
- ➔ Na trhu vyjednává zákazník s trhovkyní, aby mu ovoce prodala levněji.
- ➔ V Bruselu spolu vyjednávají státy o vstupu do Evropské unie.
- ➔ Ve výboru Poslanecké sněmovny vyjednávají vládní a opoziční strany o návrhu zákona.
- ➔ Před soudem vyjednávají strany soudního sporu, aby dostaly za pravdu.
- ➔ V podniku vyjednává výbor základní odborové organizace s vedením podniku kvůli délce týdenní pracovní doby.

Všude se vedou jednání: s cílem dosáhnout jednoty nebo souhlasu, např. ve formě smluv, dohod nebo závěrů. Vždyť na počátku jednání jsou názory rozdílné, vládne nesouhlas nebo různé pohledy na věc.

Některé z těchto příčin mohou být cestou jednání odstraněny, např. nedorozumění. Jiné příčiny se „pouze“ stanou únosnými, protože rozdílné zájmy jsou jejich součástí.

K vyjednávání patří mnoho různých bodů, na které byste měli brát ohled:

1. některá kritéria hodnocení, podle kterých ověřujete úspěch či neúspěch jednání
2. znalostí o psychologických procesech při jednání
3. představy o vlastních cílech
4. techniky umožňující účinné zastupování vlastních požadavků a argumentů

5. možnost zjistit argumenty a cíle protistrany
6. strategie jednání
7. techniky, jak vést jednání k jasnému cíli

V této knize se seznámíte se základy uvedených bodů a budete si je moci vyzkoušet na několika příkladech.

Než se dostaneme k přípravě a uskutečnění jednání na základě konkrétních příkladů, chtěl bych si s vámi nejprve prohlédnout prostředí, ve kterém se jednání vede, a poté vysvětlit některé základní psychologické vzory jednání.

Kdy je jednání úspěšné ?

Vzpomeňte si na své poslední jednání. Podle čeho si vlastně uvědomíte, zda pro vás jednání proběhlo úspěšně či zda bylo spíš propadem?

Poznamenejte si na následujících řádcích některé své odpovědi:

Při cvičeních na téma jednání účastníci často uvádějí následující odpovědi – možná, že tam naleznete i některou svou odpověď:

Jednání je úspěšné, když...

- byly mé požadavky z velké části splněny
- byl nalezen přijatelný kompromis
- druhá strana udělala ústupky

- byla splněna očekávání členů
- po jednání mám dobrý pocit
- výsledek jednání podpořil úsilí strany

- bylo téma projednáno obsáhle
- bylo možno reagovat na požadavky protistrany

*Jednání
je úspěšné, když...*

Tyto odpovědi je možné rozdělit do tří velkých oblastí:

- výsledek musí být uspokojivý
- mě okolí (i já sám) musí být spokojeno
- téma musí být obsahově propracováno

Výsledek

Jednání

Obsah

Podle těchto tří bodů se řídí technika přípravy jednání a strategie jednání i mnohé psychologické základy jednání.

Okolí

Základy psychologie jednání

Z psychologického hlediska jsou pro průběh a výsledek rozhodující především tři aspekty:

1. Jak mohou vypadat zablokové pozice?
2. Jaký zaujímám postoj ke kompetencím a postavení mého protějšku při vyjednávání?
3. Jak je možné řešit konflikty?

Zablokování jednání

Jistě to znáte také: někdy jednání běží plynule a dobře, pak se ale naopak „zabrzdí“, nehne se z místa – většinou se pak rozšíří pocit rozmrzelosti, dojde k zablokování.

Prvořadými příčinami těchto jevů mohou být:

- vlastní nespokojenost
- obava ze ztráty moci
- stávající ztráta moci
- ten druhý „ruší“
- neznalost
- obava z odmítnutí
- plánovaná šikana
- předvádění vlastní moci
- testování hranic vlastních argumentů
- zkouška zatížitelnosti druhé osoby
- prosazování bezpodmínečné vůle, vlastních zájmů
- nespokojenost s určitou situací

*Příčiny
zablokování
jednání*

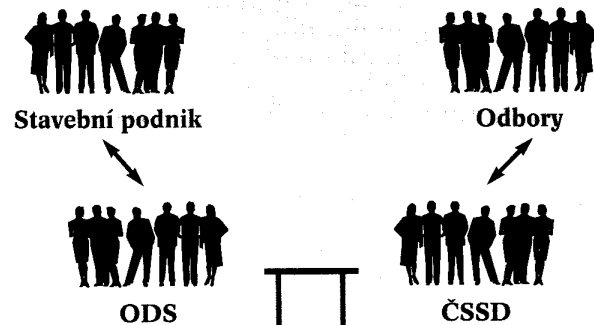
Za vážnoucí jednáním je většinou možno nalézt další „skrytý“ důvod, který určuje chování stran ve sporu. V mnoha případech se o tomto důvodu nehovoří, případně si ho účastníci neuvědomují.

V případě tohoto skrytého důvodu se jedná o očekávání ostatních osob nebo skupin. Jsou to osoby nebo skupiny, které zastupují přímo nebo jejichž zájmy alespoň pokládám za zájmy mé oblasti. Tato konkrétně vyjádřená či pouze vytušená očekávání poletují během jednání v místnosti jako „práh bolesti“. Tento pocit nemám pouze já a má strana – i na můj protějšek se kladou taková očekávání.

Příklad: Při jednání mezi vládou a opozicí o budoucí dopravní politice v České republice jde o to, zda má v budoucnosti existovat jen několik tras jako součást trans-evropské železniční sítě nebo zda má být pomoci železnice zajištěna základní dopravní obslužnost v celé zemi.

Obě strany – vláda i opozice – nejednají ve vzduchoprázdnu. Za jednotlivými stanovisky jsou konkrétní očekávání ostatních skupin: zasilatelských firem, stavebních silničních firem a velkopřemyslu na straně jedné – a na straně druhé občanů žijících mimo velkoměsta, ale i obcí a odborů.

Konflikt skrytý za zablokováním je tedy především konfliktem, který ohrožuje každou stranu, když před „svou“ skupinu předstoupí s nepřijatelným výsledkem jednání.



U jednacího stolu sedí – neviditelní – i ti, jejichž zájmů se jednání týká. Ovlivňují jak mne tak i můj protějšek.

Další bod, který je důležitý pro pochopení psychologie vyjednávání, spočívá v mém postoji ke kompetencím a postavení mého protějšku.

Postoj k partnerovi jednání

Jak se díváte na svůj protějšek: jako na rovnoprávného a kompetentního partnera jednání nebo jako na protivníka, který vás ohrožuje a který je autoritativní? Co pro vás znamená, když při jednání musíte s vaším protějškem souhlasit: pocítujete to spíše jako poučení nebo jako porážku?

**Jak vidíte sebe
při jednání
ve vztahu
k partnerovi?**

**Přesvědčit
nebo přemluvit?**

Na těchto dvou otázkách si povšimnete – že záleží na tom, abyste si před jednáním uvědomili, jak se vidíte ve vztahu k vašemu partnerovi. V mnoha světových jazycích se oba naznačené rozpory vyjadřují dvěma pojmy „přesvědčit“ a „přemluvit“. Symbolizují oba základní postoje k partnerovi při jednání.

	přesvědčit	přemluvit
<i>Rozhodnutí z pozice</i>	argumentů	moci
<i>Kritérium</i>	síla obsahu	síla osobnosti
	power of arguments	power of authority
<i>Důsledek</i>	přesvědčená osoba jedná samostatně	přemluvená osoba vyžaduje stálý dohled
<i>Rozhodující</i>	soulad chování a vlastního názoru	pouze dosažení obsahového cíle
<i>Ustoupit znamená</i>	poučit se	prohrát

Toto rozlišení jasně vyjadřuje, že váš postoj má zásadní vliv na atmosféru a průběh jednání. Od vašeho postoje také závisí, nakolik jste ochotni přijmout kompromis a jak zacházíte s konflikty.

Řešení konfliktu

Konflikty mohou probíhat a být řešeny různým způsobem. Systematika, která se v praxi výborně osvědčila, pochází od Wiliama L. Urye, Jeanne M. Brettové a Stephena B. Goldberga. Podle jejich vzoru existují

tři možnosti řešení konfliktů: vyrovnaním zájmů, právními pozicemi nebo mocenskými pozicemi. [...] Pod pojmem zájmy rozumíme potřeby, přání, starosti a obavy – věci, které chceme mít nebo o které si děláme starost. Zájmy ovlivňují naše přesvědčení a přání mít materiální statky. [...] Navzájem sladit takové konkurenční zájmy, není jednoduché. Je nutné rozpoznat obavy, které jsou zasuty hluboko, vyvinout tvůrčí řešení a v těch oblastech, ve kterých oproti sobě stojí rozdílné zájmy, dojít k dohodě výměnným obchodem a ústupky. [...] Zlédnutí konfliktu je pokládáno za společný problém, který musí vyřešit všechny strany.

Konflikty mohou být také vyřešeny smírně tím, že se na základě nezávislých, objektivně uznávaných a spravedlivých norem rozhodne o tom, kdo je v právu. Tyto nezávislé normy nazveme krátce právo. [...] Práva jsou ale jen málokdy jednoznačná. Často je možno použít rozdílné – a někdy i protikladné – normy. Dosáhnout shody založené na právu, při které výsledek rozhoduje o tom, co a kolik bude přiřknuto komu, může být často mimořádně obtížné a velmi často to vede k tomu, že strany požádají třetí osobu, aby o tom rozhodla. [...]

Vyrovnaní zájmů

Právní pozice

Konflikty ovšem je možné vyřešit i na základě mocenské pozice. Moc zde definujeme poněkud úžeji než schopnost někoho donutit, aby udělal to, co vlastně udělat vůbec nechce. Projevit moc vždy znamená, druhé straně naložit náklady nebo alespoň těmito náklady hrozit. [...] Existují dva druhy mocenských bojů:

1. *Jednání z pozice síly, přičemž se tato síla vyjadřuje hrozbami.*
2. *Mocenské boje, které mají rozhodnout o tom, kdo se prosadí.*
(*Getting Disputes Resolved, San Francisco: Jossey Bass 1988, 22–28 passim*).

Ovšem jednání není jednoznačně ve znamení jedné ze tří možností, spíše se

během jednání do středu zájmu dostávají nejen zájmy, ale i všechny tři prvky konfliktu – zájmy, právo, moc. (29)

Výhoda možnosti vyřešit konflikty díky vyrovnání zájmů je dána tím, že takové řešení *vede k uspokojivým výsledkům, nastolení lepších vztahů, méně častým konfliktům a za určitých okolností i ke snížení nákladů transakce (zátěže, které vyplývají z konfliktu; 31). [...] Ale neznamená to, že je vždy lepší klást zájmy nad veškerá ustanovení pozic práva resp. moci. (35, 37)*

Pro jednání – například jednání s vládními stranami o železniční politice – to znamená, přemýšlet před a během jednání:

1. *Jaké zájmy mám já, jaké zájmy má protistrana?*

např. zájmy zaměstnaných
vs. zájmy zaměstnavatelů

2. *Jak vypadá právní situace, kdo z toho bude mít příp. větší výhody?*

např. národní zákony a evropské smlouvy

3. *Jaký potenciál hrozby má moje strana a druhá strana, kdo je příp. silnější?*

např. lobbisté, uznání na veřejnosti a v médiích

Pro soužití po jednání je důležité při jednání dbát:

1. *Kolik času, peněz a energie musí obě strany vynaložit na to, aby mohly vést jednání?*

→ počet vyjednávacích kol
→ personální zdroje (odborníci)
→ externí poradci

2. *Kdo nejvíce získá z dosaženého výsledku?*

→ na veřejnosti
→ před vlastními členy
→ před skupinami v pozadí

3. *Kolik porcelánu se rozbije kvůli způsobu vedení jednání?*

→ osobní útoky?
→ obětí beránek a viník i ve vlastních řadách?

4. *Je konflikt skutečně vyřešen, nebo se (možná v poněkud jiné formě) může dostat na stůl znovu?*

→ která témata jsou silně propojena (např. silniční výstavba)
→ (kdy) je možná odplata?

Vidíte: s těmito tématy jsme se dostali již přímo k jednání. Ovšem ještě než tyto psychologické základy použijete v praxi, měli byste si příští jednání důkladně připravit.

**Snažte se,
prosím,
při jednání dbát:**

*Většina chyb
vznikne
ve fázi
přípravy*

Příprava jednání

V průmyslu existuje jedno staré pravidlo: 75% všech chyb se udělá ve fázi plánování. Na 80% chyb je objeveno až ve výrobě, při konečné kontrole nebo u zákazníka.

Podobnou výpověď je možné učinit i pro oblast jednání: většina chyb vzniká v přípravě. Chyby ale často odkryjeme až během jednání, tedy před očima protějšku. Proto, aby se chyby vůbec nevyskytly, je zapotřebí jednání důkladně připravit. A přesně o to půjde v následujících krocích.

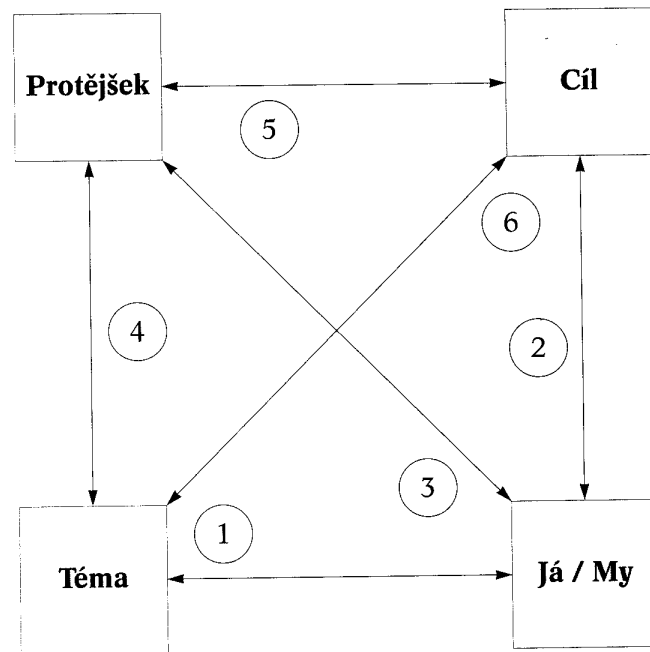
Šest otázek ze čtyř úhlů

Představte si, že jste při jednání buď v rámci poslaneckého klubu nebo se zástupci odborů či s poslanci jiných stran...

*Čtyři mezníky
jednání*

... zaprvé jste tam vy sám, ale sám nejste, protože před vámi stojí nebo sedí partneři při jednání. A oni chtějí něco slyšet, totiž chtějí slyšet váš názor na téma jednání. Na příklad kvůli dosažení určitého závěru vašeho poslaneckého klubu, vypracování společné pozice ohledně sociální politiky nebo odsouhlasení návrhu zákona.

V každém případě hrají důležitou roli uvedené čtyři body: vy sám, partneři jednání, téma a cíl (nebo úmysl). Vy jste mezníkem každého vyjednávání.



Následující otázky, které navazují vztah mezi těmito čtyřmi mezníky, jsou velmi významné. Pokud si sám pro sebe zodpovíte tyto otázky před jednáním, budete velmi dobře připraven.

1. Co musíte ještě obsahově vypracovat?
2. Proč chcete dosáhnout právě tohoto cíle?
3. Jak dobře znáte svůj protějšek?
4. Jak dobře se váš protějšek vyzná v tématu?
5. Nakolik souhlasí váš protějšek s vaším cílem?
6. Jaké nejvýraznější argumenty svého plánu máte?

Příprava argumentů a námitek

K přípravě jednání patří na jedné straně odpovědi na šest výše uvedených otázek. To ovšem nestačí. Kromě toho se musíte zabývat i argumenty – vašimi vlastními i argumenty protějšku.

Strukturovaný postup se skládá ze sedmi kroků:

1. <i>Téma</i>	→ O co jde?
2. <i>Maximální cíl</i>	→ Čeho chcete pokud možno dosáhnout?
3. <i>Vlastní argumenty</i>	→ Co hovoří pro váš maximální cíl?
4. <i>Očekávané námítky</i>	→ Jak pravděpodobně odpoví váš protějšek na vaše argumenty?
5. <i>Vlastní protiargumenty</i>	→ Jak tyto námítky vyvrátíte?
6. <i>Stupnice závažnosti</i>	→ Které vaše argumenty jsou nejsilnější a od kterých ustoupíte?
7. <i>Minimální cíl</i>	→ Který požadavek nemůžete opomenout?

Přesvědčivost očekávaných protiargumentů je rozhodující pro formulování minimálního cíle. V případě úderných protiargumentů budete muset svůj minimální cíl nasadit nížko, protože nevýhodná pozice se nedá zvrátit ani sebelepší rétorikou. Předpokládáte-li ovšem, že váš partner má při jednání jen nepřesvědčivé argumenty pro obranu své pozice, pak váš minimální cíl nebude daleko od vašeho maximálního cíle.

Vyplnění následujícího seznamu nabízí přehlednou možnost společně s ostatními obsahově připravit jednání:

moje argumenty	očekávané námítky	moje protiargumenty
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Vedle přesvědčivosti očekávaných protiargumentů musíte ještě dbát na dvě další okolnosti vašich definovaných cílů:

- Kdo získá udržením statu quo a kdo má zájem na změnách? Tedy: kdo si spíše může dovolit opustit jednání bez dosažení nového výsledku?
- Jak široké jsou obsahové meze vašeho vyjednávacího mandátu (např. delegování)?

Minimální
a maximální cíl

Definujte své cíle!

Požadavky na formulování cíle

Představte si, že jdete na jednání s následujícím cílem:

„Při jednáních s ODS chceme prosadit dobrou železniční politiku.“

Představte si dále, že po jednání chcete společně se svými stranickými přáteli posoudit, zda jednání bylo úspěšné. Někteří budou s výsledkem spokojeni a odůvodní to slovy „více se dosáhnout nedalo“ – jiní možná budou litovat neuchopené šance. Pro vás není dosažený výsledek vyjádřením „dobré železniční politiky“.

Tato nejednotnost v hodnocení jednání vyplývá z toho, že výše formulovaný „cíl“ vlastně není cílem nýbrž spíše přáním. K dobře formulovanému cíli patří i to, aby byl jasně formulován a empiricky ověřitelný – což jsou požadavky, které v daném příkladu nejsou splněny.

Cíl rovněž musí být spojen se lhůtou. Jen tak máte možnost po uplynutí této lhůty přezkontrolovat, zda cíle bylo či nebylo dosaženo.

Všechny požadavky na dobře formulovaný cíl slouží k tomu, abyste se sami cítili zavázáni. Tak můžete ověřit, nakolik jste se přiblížili ke svému cíli a z nedosažení cíle se můžete poučit pro příští jednání. Předpokladem ovšem je, abyste se sami neobelhávali.

Zde jsou shrnuty požadavky na formulování cíle:

- jasný
- konkrétní, specifický, měřitelný
- realistický, přiměřený
- náročný
- opatřený lhůtou
- strukturovaný (rozčleněný na částečné cíle)
- osobně cenný
- v mé odpovědnosti
- ekologicky únosný (= vítaný vaším okolím)
- sepsaný
- pozitivně formulovaný
- formulovaný v čase přítomném
- bez: mohlo by se / mělo by se / více / méně
- se slovy: já / my („my“ musí být přesně definováno!)

Tento kontrolní seznam požadavků platí rovněž pro maximální a minimální cíle.

Rozdělení rolí

Při jednání se postupuje podobně jako v týmovém sportu:

Všem musí být jasné,

- jaký je cíl jednání
- kdo je „kapitán“, tedy vedoucí vyjednaváče
- kdo hraje na jaké pozici, tedy kdo má jakou roli.

**Požadavky
na formulování cíle**

Rozdělení rolí

**Vaše cíle musí být
jasně formulované
a realistické**

Neobelhávejte se

Zde je výběr obvyklých kritérií pro přerušení:

Jednání se přeruší, když

- protistrana předloží nové informace
- i nadále panuje neshoda v položené otázce
- nabízí-li protistrana neustále pseudoústupky
- je-li ve vlastní delegaci citelná různost názorů nebo nejistota
(*Nikdy před ostatními nevyjednávajte mezi sebou!*)
- používá-li protistrana neustále pokleslé výrazy
- nepřináší-li úspěch ani nátlakové prostředky nebo hrozby
- odklání-li protistrana neustále pozornost od hlavního problému všeobecnými a okrajovými problémy
- musíte-li se bezúspěšně vrátit k minimálnímu požadavku.

Nyní jsou přípravy skutečně hotové – můžete jít do toho.

Strategie jednání

I během jednání musíte mít možnost vrátit se ke svému repertoáru technik. Jen pak jste schopni jednání skutečně vést a přiměřeně reagovat na výpady protivníka. Nyní vám představím některé z těchto technik:

CHIR – tři prvky prohlášení

Zkratka „CHIR“ znamená Chápat – Interpretovat – Rezonovat, tedy to, že prohlášení se skládá ze tří prvků.

Pomocí CHIR je každý slovní příspěvek vytvářen podle následujícího schématu:

Krok	Vysvětlení	Příklad
1. Chápání	Uved'te výchozí pozici: čísla, fakta a příklady, které jsou základem pro váš názor.	Od roku 1990 byl na 30% železniční síť ukončen provoz – hrozí odříznutí celých regionů.
2. Interpretace	Ohodnotte uvedené „údaje“: označte tyto údaje jako (ne)vhodné, (ne)přijatelné, dobré, nebo špatné.	Tato tendence je neúnosná, protože drasticky poroste individuální motorismus. To je špatné pro sociálně slabé občany i životní prostředí.

Schéma slovních
příspěvků

Uvádějte přesné argumenty

Krok	Vysvětlení	Příklad
3. Rezonance	Předložte na základě tohoto ohodnocení požadavek: může to být nové řešení, další požadavek, váš maximální cíl nebo kompromis.	Proto od ČD žádáme, aby 1. bylo okamžitě ukončeno zastavení provozu a aby 2. rozpočet železnice v následujících deseti letech byl ročně navyšován o 15%.

Pro vás z toho plyne užitek, že umíte argumentovat krátce, jasně, fundovaně a cílevědomě:

- krátce potřebujete jen tři až čtyři věty
- jasně váš protějšek může chápat sled vašich myšlenek
- fundovaně váš názor je založen na disponibilních údajích
- cílevědomě na konci sdělíte svůj požadavek

Vyzkoušejte si tento postup při příštím jednání. Uvidíte, že sami získáte na jistotě a že i váš protějšek bude více směřovat na cestu vašich argumentů.

Ostatně: prohlášení při jednání by nemělo končit rezonancí (požadavku), nýbrž otázkou. Touto otázkou vyzvete protistranu k tomu, aby se vyjádřila k vašemu prohlášení – skládajícímu se z: chápání – interpretace – rezonance. Nyní se dozvíte, jaké otázky můžete klást.

Technika kladení otázek

Právě jste se dozvěděli, jak můžete efektivně prosazovat svůj názor – to je jeden směr toku informací při jednání. Druhý směr běží od vašeho protějšku k vám. Abyste mohli ovlivňovat způsob a rozsah toho, co váš protějšek říká, měli byste ovládat techniku kladení otázek. K nejdůležitějším technikám kladení otázek patří

- jednobodové otázky a objemové otázky
- dotazovací strategie

Jednobodové a objemové otázky

Různé otázky vedou k různým odpovědím – to je všeobecně známo. Pro vaši strategii vyjednávání je přitom rozhodující, jaké reakce vašeho protějšku vyvolají určité druhy otázek. Následující tabulka vám dá přehled o obou zásadních druzích otázek.

**Zvládněte
techniku
kladení otázek**

	Jednobodové otázky	Objemové otázky
Předem máte	celkem hotový obraz o názoru vašeho protějšku	málo referenčních bodů o názoru vašeho protějšku
Proto chcete	doplnit další dílek	přehled / úvod
Váš protějšek má	doplnit / rozhodnout o svém obraze	svůj názor vysvětlit / rozšířit
Odpověď má být	kratší a stručnější	delší a podrobná
Typické otázky	→ Jste toho názoru, že → Kdo vám to řekl? → Chcete raději X nebo Y?	→ Jak to přesně myslíte? → Proč jste toho názoru? → Jaké možnosti vidíte?
Otázky dle tohoto vzoru často vedou k tomu, že	vznikne hierarchický vztah	vznikne rovnoprávný vztah
Tento druh otázek vede váš protějšek k tomu, že	se spíš zablokuje	se spíš otevře
Spíše vznikne klima, které	je školské a napjaté	je partnerské a uvolněné
Tento druh otázek je při jednání nevhodnější	jako závěrečná fáze jde-li o uzavření dohody	jako zahajovací fáze jde-li o zjištění možností

S tímto ideovým rozlišením si při příštím jednání můžete otestovat, jak ostatní reaguji na různé otázky a jaké atmosféry můžete dosáhnout.

Až pak budete mít cvik, můžete v dalším kroku přejít k následující otázce.

Strategie kladení otázek

Pokročilá verze dotazovací techniky spočívá v tom, že svůj protějšek ihned konfrontujete s kombinovanou otázkou. Tím získáte nástroj, kterým

- se můžete dotázat na různý obsah a
- můžete atmosféru jednání řídit ještě přesněji.

V praktickém jednání se osvědčilo následujících osm strategií:

Kombinace otázek	Příklad
1 Objemová otázka a navazující objemová otázka	Na které oblasti dopravní politiky myslíte především a jak by se na ně měla orientovat politika vlády?
2 Objemová otázka a vysvětlující kritérium (aspekt)	Jaké vidíte možnosti pro vytvoření železniční struktury vyhovující evropským standardům?
3 Objemová otázka a rozhodující kritérium (srovnání)	Jaké může vláda podporovat nejekologičtější dopravní prostředky?

Kombinace otázek	Příklad
4 Objemová otázka a navazující jednobodová otázka	Proč zdůrazňujete celoevropské sítě – nejsou právě ony odpovědné za mnohé vývojové chyby?
5 Jednobodová otázka a navazující objemová otázka	Souhlasíte s ekologickým nasměrováním dopravní politiky a jak ji chcete podporovat?
6 Jednobodová otázka a vysvětlující kritérium (aspekt)	Může vůbec existovat čistě česká dopravní politika na pozadí stále silnějšího evropského propojení?
7 Jednobodová otázka a rozhodující kritérium (srovnání)	Je dle vašeho názoru státem provozovaná doprava úspěšnější než soukromá?
8 Jednobodová otázka a navazující jednobodová otázka	Je při plánování českých dopravních cest žádoucí vliv EU a může být vytvářen společně?

Jistě jste si všimli: kombinace otázek připouští jen jednu jedinou odpověď od dotazova-
ného. Zatímco se v první kombinaci „míčky přihrávají“ dotazovanému, stává se klima
od otázky k otázce tvrdší až po otázku poslední, která připomíná výslech.

Kombinováním jednobodových a objemových otázek s aspekty či kritérii pro odpověď
vašeho protějšku máte k dispozici velký počet různých strategických nástrojů. Partnery
při jednání můžete dle situace a cíle více či méně dostat pod tlak.

Úvodní prohlášení

Vaše úvodní prohlášení je první kolík, který zatloukáte. Podle něj se všichni řídí – váš
protějšek stejně jako kolegové na vaší straně. Proto je úvodní prohlášení tak důležité:
podaří-li se, pak jste vlastní směr učinili směřovatným – nepodaří-li se, pak má druhá
strana možnost určit svůj vlastní směr.

Stejně jako v případě techniky CHIR platí i pro úvodní prohlášení: má být krátké, jasné,
fundované a cílevědomé. Osvědčená formulace úvodního prohlášení se skládá z následu-
jících kroků:

Krok	Vysvětlení	Příklad
1. <i>Téma</i>	O co jde?	Naše dnešní téma je železniční politika vlády.
2. <i>Popis</i>	Co je v pozadí?	Toto téma je důležité především kvůli vývoji v oblasti železniční dopravy posledních let a kvůli vstupu ČR do EU.
3. <i>Maximální cíl</i>	Co požadujete?	My v ČSSD žádáme udržení stávající železniční sítě.

Velký počet
různých
strategických
pomůcek

Smysluplné
zahájení
vašeho prohlášení

Krok	Vysvětlení	Příklad
4. <i>Odůvodnění</i>	Proč je to pro vás důležité?	Jde nám na jedné straně o to, abychom všem občanům této země umožnili přístup k plošnému systému veřejné dopravy. Na druhé straně musí být doprava ekologicky ušnosná.
5. <i>Výzva</i>	Co očekáváte od svého protějšku?	Proto vyzýváme zástupce vlády, aby nejdříve zastavili rušení tras a pak obnovili již zrušené trasy.
6. <i>Otázka</i>	Co si o tom myslí váš protějšek?	Jaký je váš postoj k tomuto názoru?

Takovým úvodním prohlášením dáte svůj názor do určité souvislosti (2.), jasně naznačíte svou žádost (3.), vysvětlíte ji (4.), objasníte, co váš partner má při jednání udělat (5.) a předáte mu slovo pomocí objemové otázky (6.).

Takový postup je nejen stručný a jasný, ale ještě k tomu prokazuje řídicí a ofenzivní schopnosti jednání. Tímto způsobem zarazíte svůj první kolík, který je velkým krokem ve směru úspěšného jednání.

Navigovat pomocí slov

Jistě to znáte: existují některá slova, která vás okamžitě rozčlíí. Provokativní slova, při kterých se nálada a vůle pokračovat v jednání přiblíží k nule a vy máte největší chuť sdělit svému protějšku pořádně svůj názor. Roste odpor dál poslouchat, co ten druhý říká.

Je velmi pravděpodobné, že váš protějšek prožívá totéž. A když se pak oba partneři vyjednávání dráždí takovými slovy, tak se atmosféra postupně otráví. Často se ovšem tato provokativní slova nepoužívají vědomě, jedná se spíše o „malé“ slovní vycpávky nebo jen o nedbale formulovaná vyjádření.

Abyste v rámci vaší strategie jednání mohli vědomě řídit i klima vyjednávání výběrem slov, uvádíme jejich seznam.

	provokující	uklidňující
slovesa	muset, má být, nutit (se) překonat, namáhat, snažit, pokusit, vytvořit dosáhnout, (ne)jde to, vštípit, ponechat, dát pozor, ...	dělat, jednat, rozhodovat, myslet, cítit, chápat, vidět, slyšet, chtít, přát, učit se, dodávat odvahy, podporovat, ...
zájmena	lidé, všichni, vy, ty, nikdo vždy, každý, ...	já, my, vy, někteří, mnozí, někdo, málokdo, jeden či druhý, jednotlivce /-ve/, ...
přídavná jména	chybný, správný, dobrý, špatný, vynikající, úspěšný, dostačující, ...	příjemný, nepříjemný, souhlasný, rozporuplný, vzdalující se, ...
podstatná jména	úspěch, neúspěch, výkon, námaha, snaha, pokus, posouzení, pochvala, výtka, ohodnocení, nátlak, pokrok, ...	překvapení, zvědavost, zkušenost, hra, experiment, potěšení, názor, pocit, posouzení, radost, rozčilení, pohyb, podpora, ...

provokující		uklidňující
prvky větné skladby	přímá výzva, pokyn, uzavírací otázky, rozhodnutí buď a nebo, ...ale...	jak...tak, subjektivní výpovědi, (jsem toho názoru, myslím, domnívám se, ...), ...a..., citáty (můj přítel říkal)
obrazná vyjádření	něco dát do pohybu, být líný, snad to tentokrát dopadne dobře, ...	růst, zrušit, pružný, téct, rozšířit se, proudit, vidět zdroj, možnosti, ...

Použijte tento seznam klidně jako slovník: překládejte slova – jako v případě dvou různých jazyků – z jazyka provokativního do jazyka uklidňujícího. Budete tak mít další nástroj pro úspěšné vyjednávání.

Uvedené strategie jednání

- CHIR
- technika kladení otázek
- vstupní prohlášení
- navigovat pomocí slov

vám do rukou vkládají celý soubor různých nástrojů pro jednání. Využijte toho, že takové techniky znáte – vedou vás přímo k cíli.

Finesy

Vedle dosud jmenovaných strategií jednání existují ještě další typy a rady. Někdy jsou pro úspěšné jednání natolik rozhodující, že vám je v žádném případě nechci zamlčet.

Reagovat v rozepřích

Doposud jste se seznámili s technikami, které slouží k akci: ptát se, předložit prohlášení nebo použít určitá slova. Váš protějšek ale zcela jistě nepřipustí, abyste vedení převzali jen vy – i on jistě během jednání bude udávat tón a pak musíte reagovat.

Jak můžete reagovat během jednání na určité události, si nejlépe přečtete v následující tabulce.

Ten druhý	... a tak zareagujete vy
mluví příliš dlouho	nasadíte stopku: → obličeje hráče pokru místo přikyvování → mlčení místo slovního souhlasu → oponovat svým názorem místo kladení otázky
začíná zdaleka	položíte jednobodovou otázku: → <i>který důvod (aspekt) je nejdůležitější ze všech...?</i> → <i>souhlasíte se mnou, když budu tvrdit,</i> (krátké vysvětlení)?

***Buďte připraveni
na nutnost
reagovat***

Ten druhý**... a tak zareagujete vy**

uvádí příliš mnoho
aspektů / důvodů najednou

nechte jej diferencovat:

→ *je to podle vašeho názoru dáno*

(aspektem 1) *nebo* (aspektem 2)?

→ *jsou pro vás nejdůležitější důvody*

krátkodobé nebo dlouhodobé?

→ *co je pro vás hlavní příčinou?*

nebo shrňte jeho prohlášení a doplňte pointu

→ *rozuměl jsem vám tak, že nejdůležitější*

je (důvod). Souhlasí to?

opustí téma

sdělte to, okamžitě jej vrátíte k tématu

→ *myslím, že naším tématem je (téma).*

Proto navrhuji dále hovořit o (aspekt).

Co si o tom myslíte?

předvádí se, jakoby vše věděl
lépe

neodporujete svému protějšku

– otevřeně přiznejte mezery

– získejte u protějšku informace

(podíváme se, zda to zná)

– nechte jej potvrdit fakta

dělá dojem, že vás ani jednání
nebere vážně

přezkoušejte jeho vážné úmysly

→ *bude-li (podmínka) upravena / odstraněna,*

budete ochoten přistoupit na (váš požadavek)

→ *za jakých podmínek jste ochoten uskutečnit*

(vaši kompromisní nabídku)?

Ten druhý**... a tak zareagujete vy**

používá pokleslé výrazy

pokračujte stupňovitě

1. použijte neutrální výrazy – bez toho, abyste

vyjádřili svůj odpor k pokleslým výrazům

2. vyjádřete svůj odpor k pokleslým výrazům

3. požadujte zdůvodnění těchto výrazů

4. přerušte jednání

používá chybné teze, čísla
odůvodnění

neplatnost ihned sdělte (jinak se údaje zahnízdí,

jako by byly správné)

→ *já to vidím jinak, totiž (vlastní teze)*

→ *já tedy mám jiná čísla, totiž (vlastní čísla)*

nechá vás v nejistotě ohledně
maximálního požadavku
a úmyslu jednat

požádejte o sdělení jeho výzvy při zahájení jednání

→ *kam tím míříte?*

→ *co proto požadujete / chcete?*

posuzuje paušálně

reagujte věcně a rozhodně s jednoduchými

protipříklady nebo vlastními zkušenostmi

→ *ovšem existuje i (příklad)*

→ *zažil jsem, že (příklad)*

předhazuje vám, že ho svým
chováním nutíte

použijte techniku „judo“

→ *co byste na mém místě udělal vy?*

Ten druhý

... a tak zareagujete vy

uvádí nové, vám neznámé
údaje nebo podklady

nejdříve se zeptáte na jejich relevanci
→ *jaký význam mají tyto údaje pro vaše
stanovisko?*

a váš vlastní postup bude závislý na jeho odpovědi:

– odpověď: malý význam
(= uhýbavý manévr)

→ *pak o tom přeci nemusíme hovořit*

– odpověď: velký význam

(= hra na kočku a psa)

→ *protože mi tyto údaje nejsou známy, navrhuji
přerušení / odložení jednání.*

*Souhlasíte s tím a můžete mi prosím dát všechny
údaje k dispozici?*

Tím máte při jednání k dispozici určitý „nouzový balíček“, který je vhodný pro okamžité
použití během jednání.

Klasické formální chyby

První nouzový balíček tedy již máte. S jeho pomocí je možné odstranit mnohé chyby.

Poněkud jiného rázu ovšem jsou ty chyby, které se jen málokdy dají odstranit již během
jednání, protože jsou to chyby strukturální. Patří k nim m.j. :

- zvláštnosti organizace, které se připravují a upravují během jednání
- časový plán jednání
- průběh jednání – často se jedná o již zaseté avšak neprozkoumané „manýry“

Z nich pak vznikají takzvané „klasické formální chyby“, které uvádíme následovně. Jistě
vám ta či ona chyba bude připadat známá.

Abych ale neuváděl pouze výčet nevhodných okolností, dodám rovnou i několik strategií,
jak se jich vyvarovat.

Formální chyba

Jak se jí vyhnout

žádná nebo nedostatečná
příprava

- důkladně si připravte každé své jednání –
i ta stále opakovaná
- na přípravu si nechte dost času
- přemýšlejte o vhodném postupu pro každý bod
pořadu jednání
- připravte si pro každé téma nezbytné podklady
- předem si s partnerem domluve časový rámec

žádné přestávky

- naplánujte si pro delší jednání
(tzn. nad jednu hodinu) vždy přestávky
(jsou součástí časového rozvrhu)
- předem určete délku přestávek

žádný napjatý časový
rozvrh (začátek a konec;
body jednání bez časového
limitu)

- zahajte jednání včas
(nejpozději pět minut po začátku) – a to i když
ještě nejsou všichni přítomni
- vyjmenujte nepřítomné omluvené i neomluvené
- představte časový rozvrh a nechte jej všemi
přítomnými schválit
- dejte hlasovat o dalším postupu, když dojde
k náznaku odchylky od časového rozvrhu
- ukončete jednání včas

Formální chyba**Jak se jí vyhnout**

jedenání bez následků

- na začátku jednání společně určete cíle
- častější shrnutí stavu diskuse
- zviditelněte mezivýsledky
- zformulujte dohodnutá řešení
- zavázejte – kdykoliv je to možné – odpovědnou osobu
- dohodněte cílové lhůty

příliš mnoho jednání

- je jednání skutečně nutné?
- jaké výsledky očekáváte?

příliš mnoho účastníků

- koho se téma jednání skutečně týká?
- kdo může pohnout žádanou diskusí?

přetížené vedení

- delegujte úkoly na ostatní, např.:
 - formulace pozvánky
 - vedení seznamu řečníků
 - vedení zápisu
 - vizualizace (mezi)výsledků
 - sledování časového rozvrhu
- vaším úkolem je i propojení všech jmenovaných úkolů (moderátor anglicky: linkman = spojovatel)

přehnaná snaha o harmonii

- hrajte „advocatus diaboli“
- vysvětlete jasně, že přijatelného konsensu může být dosaženo jen otevřeným disentem

Formální chyba**Jak se jí vyhnout**

neúplný nebo příliš dlouhý pořad jednání

- před jednáním požádejte účastníky jednání o návrhy do pořadu dne a jejich zdůvodnění
- nejdříve přijměte jen body, které spolu smyslově souvisí
- rozdělte rozdílná témata do oddělených bodů pořadu jednání
- uspořádejte body jednání podle závažnosti

nedostatečný nebo neúplný zápis

- dosáhněte závaznosti
- uveďte v zápisu:
 - závěry
 - opatření
 - odpovědné osoby
 - lhůty
- ještě během diskuze okamžitě a doslovně запиšte obzvláště důležité body
- na konci jednání shrňte všechny body zápisu

Tipy pro andělský kruh

Dábelský kruh jistě znáte. Rady pro dábelský kruh jistě nepatří do takové knihy – spíše tipy, jak můžete dosáhnout andělského kruhu. Několik takových tipů jsem pro vás shrnul na závěr kapitoly o finesách:

- začněte jednoduchými problémy
- popište vlastní chápání a interpretaci
- vyjadřujte se srozumitelně

Tipy**pro andělský kruh**

- použijte objemové otázky
- ano, ale → ano, a
- uvádějte cíle, přání, opatření orientovaná do budoucnosti
- poslouchajte aktivně
- vyjmenujte pozitiva a úspěchy
- názor podložte příklady
- argumentujte věcně (uvádějte důvody a fakta)

Tímto způsobem se vám jistě podaří prolomit případně vznikající dáblské kruhy a dojít ke konstruktivnímu stylu jednání.

Závěr jednání

Mnozí experti jsou toho názoru, že závěr je nejdůležitější částí jednání. Domnívám se, že mají pravdu jen částečně – vždyť každá část jednání má svůj význam:

bez...	...zdárné přípravy...	...děláte chyby během jednání
bez...	...zdárného zahájení...	...určí směr jednání váš protějšek
bez...	...zdárné strategie...	...ztratíte půdu pod nohama při vyjednávání výsledků
bez...	...zdárného závěru...	...nebudou mít vámi zpracované postoje v praxi dlouhého trvání

Zvláštní význam závěrečné fáze spočívá v tom, že se zde formuluje to, co má být uděláno po jednání.

- To je na jedné straně důležité pro bezprostřední působení výsledků jednání: například při dohodě o dopravní politice pro infrastrukturu země.
- Na straně druhé existuje ještě zprostředkované působení: osoby stojící mimo jednání se ve většině případů z vašeho jednání dozvědí jen výsledky. Pak není divu, že budou úspěch jednání měřit výlučně těmito výsledky – pomyslete na kolektivní vyjednávání nebo koaliční jednání. Vždyť dohodou o dopravní politice ovlivňujete i politickou reputaci své strany.

***Závěr jednání
je jeho důležitou
součástí***

***Bezprostřední
důsledky
Zprostředkované
důsledky***

Řečeno stručně: s každým zveřejněným výsledkem jednání

- určíte věcné obsahy
- provádíte aktivní politickou práci na veřejnosti.

Právě tato okolnost činí závěr jednání tak důležitým.

Formulovat závěry

Ke každému jednání patří i výsledek – dokonce i odložení nebo dokonce ztroskotání jednání je ostatně výsledkem. Abyste vy i váš protějšek hovořili o výsledcích společným jazykem, potřebujete závěr.

V této fázi jednání prosím nepodléhejte pokušení dosáhnout dohody za každých okolností tím, že budete volit nejasné formulace. Závěry, které strany mohou s konečnou platností interpretovat různým způsobem, nejsou nosným základem pro politická rozhodnutí nýbrž důvodem dalšího střetu.

Na závěr jsou proto kladeny některé požadavky, které platí i pro cíle – vždyť jednání není ničím jiným než pokusem sblížit různé cíle.

Závěry musí být

- jasné
- konkrétní, specifické, měřitelné
- doplněné lhůtou
- strukturované (rozčleněné do částečných cílů)
- sepsané
- se slovy: já / my („my“ definujte přesně!)

Při formulaci kompromisů a návrhů závěrů dbejte následujících kritérií. Zvýšíte tím proveditelnost vašich výsledků jednání.

Sestavit plán opatření

V mnoha případech partneři jednání opouštějí jednání sice se společným závěrem, ale přesto se nic nestane. Každý se spolehne na toho druhého, že by přeci on mohl zahájit uskutečňování závěru.

Aby se výsledek jednání nevytratil tím, že se některé dohody neuskuteční vůbec, příliš pozdě nebo vlastně kontraproduktivně, je účelné jako poslední krok jednání naplánovat každý z dohodnutých kroků.

Toto plánování probíhá dle otázky: „Co udělá kdo, kdy a s kým?“.

Odpovědi na tuto otázku můžete pro každý krok, který přichází v úvahu, přehledně uvést v následující tabulce – tak budete mít na konci jednání přehledný seznam, který bude obsahovat následující body:

- shrnutí všech závěrů;
- závazné přidělení úkolů odpovědným osobám;
- termíny, ze kterých vyplývá, kdy mají být které úkoly v jakém stádiu vývoje.

Naplánujte každý
dohodnutý krok



1 závěr	2 kdo	3 co	4 do kdy	5 s kým

Pomocí takového plánu opatření můžete kontrolovat všechny zúčastněné (tedy i sama sebe), zda a nakolik jsou dohody dodržovány a realizovány.

→ Jen s dobře formulovaným závěrem a odsouhlaseným plánem opatření dosáhne jednání svého účinku.

Tolik k jednotlivým krokům vyjednávání – od přípravy až k závěru.

V příloze této knihy jsem sestavil ještě dva kontrolní seznamy otázek:

- jeden seznam vám nabízí možnost ověřit si své vlastní chování při jednání;
- druhý seznam ještě jednou chronologicky shrnuje jednotlivé kroky přípravy jednání.

*V příloze této knihy
naleznete dva
kontrolní seznamy
otázek*

Příloha

Sebehodnocení: mé chování jako účastníka jednání

Pokuste se, sám sebe posoudit jako účastníka jednání – uděláte-li křížek ve dvou pravých sloupcích, naleznete ty body, ve kterých byste měli optimalizovat své chování.

	ano	střed	ne
1. Znáám cíl jednání, kterého se účastním?	☐	☐	☐
2. Víím, jakou mám roli při jednání?	☐	☐	☐
3. Děělám případné domácí úkoly, např. shrnutí informací nebo vypracování návrhů?	☐	☐	☐
4. Angažuji se dostatečně při přípravě jednání?	☐	☐	☐
5. Přícházím včas?	☐	☐	☐
6. Nepovídám si při jednání se svým sousedem?	☐	☐	☐
7. Opouštím jednání pouze v případě soukromých nebo pracovních „nouzových případů“?	☐	☐	☐
8. Kladu otázky, když mi něco není jasné?	☐	☐	☐

	ano	střed	ne
9. Vnímám otevřeně návrhy a myšlenky jiných osob?	☐	☐	☐
10. Umím dobře naslouchat?	☐	☐	☐
11. Podílím se na diskuzích, mám-li co říct?	☐	☐	☐
12. Pomáhám ostatním, aby se nevzdálili od tématu?	☐	☐	☐
13. Převádím závěry do praxe?	☐	☐	☐
14. Přispívám ke zlepšení budoucích jednání – např. tím, že své delegaci poskytnu zpětné informace?	☐	☐	☐
15. Informuji po jednání ty, kteří se nezúčastnili a přitom by se měli dozvědět, co bylo projednáno a s jakým výsledkem?	☐	☐	☐

Krok za krokem – vaše kopie pro jednání

- Jak zní téma?
- S kým budete vyjednávat (pokud možno jména a/ nebo funkce)?
- Kdo patří do vaší delegace (pokud možno jména a/ nebo funkce)?
- Jaký je cíl jednání?
- Proč chcete dosáhnout právě tohoto cíle?
- V případě několika vyjednávacích kol: v kterém kole chcete dosáhnout jakého částečného cíle?
- Kolik času máte k dispozici pro jednání / každé vyjednávací kolo?
- Co musíte ještě obsahově propracovat?
- Jaké jsou stěžejní argumenty vašeho projektu?
- Nakolik již nyní souhlasí váš protějšek s vaším cílem?
- Jak dobře se váš protějšek vyzná v tématu?
- Jak dobře znáte svůj protějšek?
- Jaký je váš maximální cíl?
- Jaké očekáváte výhody na vaše argumenty?
- S jakými protiargumenty na ně budete reagovat?
- Který z vašich argumentů má největší váhu?
- Která ze stran si může nejspíše dovolit opustit jednání bez dosažení nového výsledku (výhoda statu quo)?
- Jaký je váš minimální cíl?
- Jak široký je váš vyjednávací mandát?
- Kdo ve vaší delegaci přebírá kterou roli?
- Jak dobře ovládají členové vaší delegace techniky nezbytné pro jejich roli?
- Jaká jsou tři hlavní kritéria přerušení jednání?
- Jaké máte úvodní prohlášení (formulujte)?
- Jaké jsou formulace CHIR pro čtyři nejdůležitější argumenty?



Frank Wippermann, narozen 1962, vystudoval elektrotechniku a psychologii. Pracuje jako poradce a školitel v oblasti personálního vývoje. Těžištěm jeho činnosti je m.j. výcvik pro předvolební kampaně, technika argumentování a vyjednávání.

KOLO KNIŽNÍ

Jak vést jednání

Chceme-li dobře řídit jednání, měli bychom mít i znalosti o psychologii, přípravě a strategii vyjednávání.

V této knize představím techniky, kterými

- 1. je možné ovlivňovat atmosféru jednání a zvládat konfliktní situace;*
- 2. je možné jasně formulovat vlastní cíle jednání a jednoznačně rozdělit role v týmu;*
- 3. je možné postojte přednést výstižně a partnera obezřetně dostat pod tlak.*

Pomocí těchto tří prvků řízení jednání – psychologie, příprava a strategie – se zvýší šance úspěšného jednání.