

■ MALÉ OTÁZKY. VELKÁ ODHALENÍ.

KDO SE PTÁ, TEN VEDE

Jak z lidí vytáhnout
odpovědi

DESIGN INFINITY

E-BOOK



MALÉ OTÁZKY. VELKÁ ODHALENÍ.

KDO SE PTÁ, TEN VEDE

Jak z lidí vytáhnout odpovědi

DESIGN INFINITY

Kdo se ptá, ten vede

Jak z lidí vytáhnout odpovědi

© 2026 Design Infinity | DARHA s.r.o.

design-infinity.eu

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována, šířena ani dále prodávána bez písemného souhlasu vydavatele.

Některé fotografie, ilustrace nebo další vizuální prvky použité v tomto e-booku mohou být vytvořeny nebo upraveny pomocí nástrojů umělé inteligence.

Všechny situace a postavy v této knize jsou smyšlené. Jakákoli podobnost se skutečnými osobami je náhodná. Kniha má obecný a informativní charakter a nenahrazuje odbornou psychologickou, právní ani jinou pomoc.

Obsah

–	Dobrý den, tady Dvořák	5
	<i>Úvod</i>	
01	Kdo drží volant?	8
	<i>Jak otázky mění dynamiku rozhovoru</i>	
02	Promiňte, přeslechla jsem...	14
	<i>Nenápadné získávání chybějících informací</i>	
03	To je zajímavé. Jak jste k tomu došel?	20
	<i>Jak získat konkrétní argumenty místo obecných soudů</i>	
04	A co přesně ode mě potřebujete?	25
	<i>Jak přimět lidi formulovat skutečné požadavky</i>	
05	Odpověděl jste mi na něco jiného	30
	<i>Jak reagovat na mlčení a vyhýbavé odpovědi</i>	
06	A proč bych to měla udělat já?	37
	<i>Jak nepřebírat odpovědnost za cizí rozhodnutí</i>	
07	A co byste navrhoval vy?	42
	<i>Jak přenést iniciativu na člověka, který jen kritizuje</i>	
08	Poslední otázka. A potom ticho.	48
	<i>Pauza a klid jako komunikační nástroje</i>	
–	25 vět, které změni směr rozhovoru	55
	<i>Bonus</i>	
–	Otázka není zbraň	59
	<i>Závěr</i>	

Dobrý den, tady Dvořák

Úterý, 10:42. Telefon. Neznámé číslo.

TY Prosím?

HLAS Dobrý den, Dvořák. Tak jsem se díval na to, co jsme řešili, a myslím, že ten druhý termín by nám vycházel líp. Jenom bych potřeboval, abyste mi to potvrdila ještě dneska, ať to můžu pustit dál.

TY Aha... jasně.

Jasně. Řekla jsi „jasně“. Nemáš sebemenší tušení, kdo je pan Dvořák, co jste spolu řešili, jaký je ten první termín, natož ten druhý. Ale on mluví tak sebejistě, že ti přijde nezdvořilé to nevědět.

Takže začneš pátrat. Potichu, za pochodu, jako detektiv bez licence. Je to ten z pojišťovny? Ten od plynu? Otec spolužáka tvého dítěte? Kývneš na něco, co nechápeš, slíbíš „potvrzení“, o kterém nevíš, co obsahuje, a po zavěšení hodnou chvíli zíráš do zdi.

Ted' to samé znovu. Jen s jednou větou navíc:

HLAS ...jenom bych potřeboval, abyste mi to potvrdila ještě dneska.

TY Promiňte, přeslechla jsem, odkud voláte?

HLAS Jo, pardon. Dvořák, autoservis Kladenská. Kvůli té výměně pneumatik.

Konec záhady. Žádné pátrání, žádné kývání naslepo. Stačila jedna otázka a rozhovor se vrátil tam, kde měl začít.

■ Nemusíš zachraňovat každý rozhovor

Většina z nás má zakódovaný jeden nenápadný reflex: když rozhovor drhne, je to naše chyba a naše práce ho opravit. Někdo mluví nejasně, a tak hádáme, co myslí. Někdo nás kritizuje, a tak se obhajujeme. Někdo po nás něco chce, a tak vysvětlujeme, proč to nejde. A všechno to děláme rychle, protože ticho je přece trapné.

Jenže ne vždycky je tvým úkolem zachraňovat špatně vedený rozhovor. Pokud někdo nepověděl, kdo je, nemusíš to uhodnout. Pokud něco tvrdí, nemusíš to vyvracet. Stačí se zeptat, na čem to tvrzení stojí. A pokud po tobě něco chce, nejdřív si ujasni, co to vlastně je.

Nemusíš mít vždycky připravenou dokonalou odpověď. Někdy stačí položit správnou otázku a nechat druhého, aby konečně vysvětlil, co vlastně chce.

■ Pravidla hry

Tahle kniha není o tom, jak nad lidmi vyhrávat. Nenaučí tě nikoho ponížít, nachytat ani z někoho vytáhnout něco, co ti nepatří. Naučí tě tři skromnější a mnohem užitečnější věci: **získat jasno, uhlídat si vlastní hranice a nenechat se manipulovat.**

Uvidíš tu taktické formulace, pauzy, vrácené otázky i jemné psychologické triky. Vždycky ale budeš mít po ruce i úplně přímou a pravdivou variantu. Mezi zdvořilou zkratkou a lží je totiž velký rozdíl a my zůstaneme na té správné straně.

A ještě jedna poctivá věc hned na začátek: žádná otázka nefunguje jako kouzelné zaklínadlo. Lidé nejsou automaty na odpovědi. Dobrá otázka ti jen výrazně zvyšuje šanci, že se rozhovor pohne správným směrem.

■ Jak s knihou pracovat

Každá z osmi kapitol přináší jednu novou dovednost. V každé najdeš několik situací ze života a každou z nich rozebereme stejně:

- **Situace**, kterou znáš.
- **Automatická reakce**, kterou většina z nás udělá dřív, než se stihne zamyslet.
- **Chytřejší odpověď**, kterou můžeš použít hned.
- **Proč to může fungovat**, tedy co se v rozhovoru vlastně děje.
- **Na co si dát pozor**, protože i dobrá otázka umí vyznít špatně.
- **Vyzkoušej ještě dnes**, malý úkol na zkoušku.

Na konci tě čeká bonus: 25 vět, které změni směr rozhovoru. Klidně si ho vytiskni nebo vyfot'.

Malá poznámka k češtině: tam, kde čeština chce znát rod, střídáme ženský a mužský tvar. Vždycky si přečti ten svůj.

KAPITOLA 01

01

Kdo drží volant?

Jak otázky mění dynamiku rozhovoru

Představ si rozhovor jako jízdu autem. Kdo se ptá, drží volant. Kdo odpovídá, sedí vedle a hlásí, kudy to vede. Obojí je v pořádku. Problém nastane, když si do sedadla spolujezdce sedáš automaticky, i když nemusíš.

■ Odpovídat, nebo vést?

Stačí, aby někdo pronesl větu s lehce obviňujícím podtónem, a už máme jasno: musíme vysvětlit, obhájit, uvést na pravou míru. Ve škole jsme se naučili, že na otázku se odpovídá, a nejlépe hned a správně. Jenže dospělý rozhovor není písemka.

Ten, kdo odpovídá, prozrazuje informace, obhazuje se a reaguje na cizí rámec. Ten, kdo se ptá, ten rámec upřesňuje. Nejde o to, kdo „vyhraje“. Jde o to, abys nemusela pokaždé stát u tabule jen proto, že někdo jiný si vzal křidu.

■ Ne každá věta je žádost o vysvětlení

Někdo ti položí otázku, která vlastně vůbec není otázka. Je to úkol zabalený do otazníku. „Ty jsi to ještě neposlal?“ ve skutečnosti neznamená, že ten člověk chce slyšet tvůj den hodinu po hodině. A „To je ale zvláštní rozhodnutí“ není výzva k obhajobě diplomové práce.

Mnoho výroků je jen sondou. Člověk hodí větu a čeká, co se stane. Když začneš okamžitě vysvětlovat, dáváš najevo, že vysvětlení dlužíš. Někdy nedlužíš.

■ Jak zpřesnit mlhavé tvrzení

Nejmocnější otázky v češtině mají často jen pár písmen: *Jak to myslíš? V čem? Čím? Kdy?* Neurčité tvrzení je jako mlha. Dá se do něj schovat skoro cokoli. Krátká zpřesňující otázka mlhu neprorazí silou, jen do ní posvítí.

■ Zvědavost, ne výslech

Mezi „Jak to myslíš?“ a „Jak to myslíš?!“ je rozdíl jednoho vykřičníku. A taky rozdíl mezi rozhovorem a hádkou. Stejná věta může znít jako upřímný zájem, jako ironie nebo jako výzva k souboji. Rozhoduje tón, tempo a výraz. Než položíš otázku, zkus si říct, jestli tě odpověď opravdu zajímá. Pokud ano, uslyší se to.

SITUACE 1.1

Porada a „to jsi měl udělat jinak“

SITUACE

Na poradě shrneš, jak jsi vyřešil reklamaci od klienta. Kolega se opře v židli a proneše: „No, to jsi měl udělat jinak.“ Všichni se otočí na tebe.

✖ AUTOMATICKÁ REAKCE

„Ale já jsem to udělal takhle, protože...“ a následuje pětiminutová obhajoba. Výsledek? Ty vypadáš nejistě, kolega vypadá jako expert a nikdo se nedozvěděl, co konkrétně by udělal on.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Jak jinak?“

„Co bys udělal ty?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

Kolega vyslovil hodnocení bez obsahu. Otázka ho vyzve, aby obsah doplnil. Buď přijde s rozumným nápadem a ty se něco naučíš, nebo zjistíš, že žádný nemá. V obou případech jsi neobhajoval něco, co nikdo konkrétně nenapadl.

NA CO SI DÁT POZOR

Řečeno s úsměškem a založenýma rukama to zní jako výzva k souboji. Polož otázku klidně, s opravdovým zájmem, jako bys čekal dobrý nápad. Klidně ho dostaneš.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Až dnes uslyšíš od kohokoli hodnocení bez obsahu („to je divný“, „to není ono“), zeptej se „V čem?“ a jen poslouchej.

SITUACE 1.2

Nedělní oběd bez vás

SITUACE

Mamka volá: „Tak jsme zase seděli u oběda sami. No nic, my už jsme zvyklí.“

× AUTOMATICKÁ REAKCE

Lavina vysvětlování. Práce, děti, únava, auto v servisu. Čím víc důvodů, tím víc to zní jako výmluva a tím hůř se oběma cítíte.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Chyběli jsme ti?“

„Chceš, abychom se domluvili na pevném termínu?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

Za výčitkou se často schovává úplně jednoduché přání: chci vás vidět. Vysvětlování řeší výčitku, otázka řeší přání. Ve chvíli, kdy ho druhý

může vyslovit napřímo, výčitka ztrácí smysl.

NA CO SI DÁT POZOR

„Chyběli jsme ti?“ s ironickým protažením je přilévání oleje do ohně. Myslíš to vážně? Pak to tak i řekni. A pokud o pevný termín nestojíš, nenabízej ho.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Vzpomeň si na poslední výčitku, kterou jsi slyšel od blízkého člověka. Jaké přání se za ní mohlo schovávat? Napiš si ho jednou větou.

SITUACE 1.3

„Kolik byste za to chtěla?“

SITUACE

Prodáváš přes inzerát kolo. Zájemce si ho prohlédne a zeptá se: „A kolik byste za něj tak chtěla?“ Cenu přitom máš v inzerátu.

× AUTOMATICKÁ REAKCE

„No... tak to tam je, ale můžu jít trochu dolů, třeba o pětistovku?“ Právě sis sama vyjednala slevu a druhý ještě ani neotevřel pusu.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Cena je v inzerátu. Jakou máte představu vy?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

Otázka „kolik byste chtěla“ často slouží jako sonda, jestli se znejistíš. Když odpovíš otázkou, vrátíš rozhodnutí tomu, kdo ho má udělat. Teď je na něm, aby nabídku vyslovil.

NA CO SI DÁT POZOR

Vrácení otázky je férové, když tvoje stanovisko už zaznělo. Kdybys cenu nikde neuvedla a pořád jen otázky vracela, působilo by to jako uhýbání. Pingpong pro pingpong nikoho nebaví.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Všimni si dnes situace, kdy jsi začal vyjednávat sám se sebou, ještě než druhý cokoli nabídl.

SITUACE 1.4

„Ty jsi dneska nějaká divná“

SITUACE

Večer v kuchyni. Partner na tebe chvíli kouká a pak řekne: „Ty jsi dneska nějaká divná.“

× AUTOMATICKÁ REAKCE

„Nejsem divná!“ Nebo opačná varianta: horečné zkoumání, co jsi udělala špatně, a omluva za něco, o čem ani nevíš, co to je.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Čím divná?“

„Čeho sis všiml?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

„Divná“ může znamenat cokoli od „jsi zamlklá“ po „máš nový účes“. Zpřesňující otázka mění nejasnou nálepku na konkrétní pozorování a o pozorování se dá mluvit. O nálepce se dá jen hádat.

NA CO SI DÁT POZOR

Celé je to o tónu. „Čím divná?“ řečené zvědavě zve k rozhovoru. Řečené ostře zní jako „opovaž se to zopakovat“. Zkus si obě verze nahlas a uslyšíš ten rozdíl sama.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Řekni si dnes jednu otázku třemi tóny: zvědavě, unaveně a ironicky. Pak si vyber, kterým ji opravdu chceš říkat.

HLAVNÍ MYŠLENKA

Otázkou získáš prostor k přemýšlení a přestaneš automaticky přebírat odpovědnost za celý rozhovor.

02

Promiňte, přeslechl jsem...

Nenápadné získávání chybějících informací

Pamatuješ na pana Dvořáka z úvodu? Takových Dvořáků potkáváme spoustu. Ne všichni telefonují. Někteří píšou e-maily plné zkratek, jiní se odvolávají na schůzky, které si nepamatujeme, a další po nás chtějí údaje, aniž by řekli proč.

Společné mají jedno: chybí ti informace a ty se stydíš o ni říct. A tak hádáš. Hádání je ale nejdražší způsob, jak získat informaci, protože když se netrefíš, platíš ty.

■ Zdvořilost není podřízenost

Být zdvořilý znamená mluvit s respektem. Být podřízený znamená tvářit se, že rozumíš, jen aby se druhý necítil nepříjemně. První je ctnost, druhé zlozvyk. Člověk, který ti volá, aniž by řekl, kdo je, porušil pravidla rozhovoru on, ne ty. Nemusíš to tajit a vymýšlet, jak to obejít.

■ Přeslechl jsem. Opravdu?

Věta „Promiňte, přeslechl jsem...“ je malé diplomatické mazivo. Druhý nemusí přiznat chybu a ty se nemusíš dlouze omlouvat. Je ale fér říct

jednu věc nahlas: pokud jsi nic nepřeslechla, protože to druhý vůbec neřekl, je to zdvořilostní zkratka, ne fakt. Většina lidí ji tak bere a nikomu neublíží. Pokud ti ale nesedí, máš vždycky po ruce zcela pravdivou verzi. Uvidíš ji hned v první situaci.

SITUACE 2.1

Pan Dvořák volá podruhé

SITUACE

Volající se představí jen příjmením a mluví, jako byste spolu včera pili kávu: „Dobrý den, Novotný. Tak jak to vypadá s tou objednávkou?“

× AUTOMATICKÁ REAKCE

MLŽÍŠ A ČEKÁŠ NA NÁPOVĚDU: „No, zatím to... ještě řeším.“ Riskuješ, že slíbíš něco úplně jinému člověku, než si myslíš.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Promiňte, přeslechla jsem, z jaké společnosti voláte?“

Zcela pravdivá varianta: „Zachytila jsem vaše jméno, ale nevím, z jaké společnosti voláte.“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

Obě verze vrátí rozhovor k chybějící informaci a nenutí tě omlouvat se. První nabízí druhému čestný ústup („to jsem asi řekl rychle“), druhá je přímočará a stejně zdvořilá. Většina lidí v obou případech prostě doplní, kdo jsou.

NA CO SI DÁT POZOR

Neopakuj „přeslechla jsem“ třikrát za hovor, to už zní jako výsměch. A nehraj si na nedoslýchavou, když jde o něco vážného, třeba o smlouvu. Tam rovnou řekni: „Než budeme pokračovat, potřebuju vědět, s kým mluvím a v jaké věci.“

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Ulož si obě věty do poznámek v telefonu. Až ti zavolá neznámé číslo, máš je po ruce.

× AUTOMATICKÁ REAKCE

Bud' to potichu uděláš, protože „asi jsi zapomněla“, nebo rovnou napíšeš „to jsme se nedomluvili!“. První tě stojí víkend, druhé vztah.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Připomeneš mi, kdy a v jaké podobě jsme se domluvili? Nemám to nikde zapsané.“

„Ať to máme oba stejně: co přesně ode mě do pátku potřebuješ?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

Nepopíráš a nesouhlasíš, jen žádáš doplnění. Kolega bud' připomene konkrétní schůzku (a ty si vzpomeneš), nebo zjistíš, že „domluva“ proběhla hlavně v jeho hlavě. Druhá věta navíc mění neurčitý úkol na jasné zadání.

NA CO SI DÁT POZOR

Nezačínej otázkou typu „Kdy přesně? Kde? Kdo u toho byl?“. To už je křížový výsledek. Jedna otázka stačí. A pokud si domluvu opravdu vybavíš, přiznej to. Nikdo nemá dokonalou paměť.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Projdi si jeden úkol, který ti teď visí na stole. Víš přesně, kdo ho zadal, do kdy a v jaké podobě? Pokud ne, zeptej se dnes.

SITUACE 2.4

Ověření, které nic neověřuje

SITUACE

Volá ti neznámé číslo: „Dobrý den, provádíme aktualizaci údajů. Potřebovala bych jen ověřit vaše datum narození a číslo účtu.“

× AUTOMATICKÁ REAKCE

Lidé, kteří jsou zvyklí vycházet vstříc, začnou poslušně diktovat. Vždyť to zní tak úředně.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Kdo přesně volá a k čemu ty údaje potřebujete?“

„Zavolám zpátky na oficiální číslo, které mám ve smlouvě.“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

Kdo žádá informace, má vysvětlit proč. To je základní pravidlo, ne drzost. Seriózní instituce s takovou otázkou počítá a klidně odpoví. Kdo chce údaje vylákat, začne obvykle tlačit na čas nebo na emoce, a tím se prozradí.

NA CO SI DÁT POZOR

Tady neplatí žádná taktická zdvořilost. Nemusíš vysvětlovat, proč nic nesdělíš, a nemusíš být milá. Banky ani úřady po telefonu nežádají hesla ani kompletní platební údaje. Když si nejsi jistá, zavěs a zavolej sama.

▣ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Najdi si v telefonu nebo ve smlouvě oficiální kontakt na svou banku a ulož si ho pod jasným názvem.

SITUACE 2.5

Zakázka, o které nikdo nic neví

SITUACE

Na networkingové akci tě osloví pán: „Máme pro vás takový zajímavý projekt, něco velkého, určitě by vás to bavilo. Kdy byste se mohla stavit?“

× AUTOMATICKÁ REAKCE

„Jo, určitě, to zní skvěle!“ A za týden sedíš na schůzce, kde zjistíš, že „projekt“ znamená práci zdarma za „skvělou referenci“.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Co by to bylo zhruba za práci a v jakém rozsahu?“

„Pošlete mi prosím pár řádků e-mailem a já se ozvu, jestli to dává smysl.“

Nadšení je zadarmo, informace ne. Čím mlhavější nabídka, tím víc stojí za to zjistit obsah dřív, než obětuješ čas. Kdo má opravdu dobrou nabídku, popíše ji rád. Kdo ji popsát neumí, aspoň ti ušetří odpoledne.

NA CO SI DÁT POZOR

Neber každou nejasnost jako podvod. Někdo je jen na začátku a sám ještě neví. Proto otázka zní „co by to bylo“, ne „co mi tajíte“.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Na každou nabídku, která dnes přijde, zkus odpovědět otázkou na rozsah, termín nebo odměnu. Nemusíš na všechny tři.

HLAVNÍ MYŠLENKA

Chybějící informaci není nutné uhodnout. Stačí si o ni zdvořile říct.

03

To je zajímavé. Jak jste k tomu došel?

Jak získat konkrétní argumenty místo obecných soudů

Lidé někdy velmi rádi hodnotí věci, o kterých by neradi museli říct něco konkrétního. „To nebude fungovat.“ „Takhle se to nedělá.“ „Všichni si to myslí.“ Takové věty mají zvláštní moc: znějí jako hotová pravda, a přitom za nimi může být cokoli od dvaceti let zkušeností po špatnou náladu.

Tahle kapitola tě naučí rozeznat, co z toho právě slyšíš.

■ Čtyři patra jedné věty

Každé tvrzení může stát na jiném patře:

- **Fakt** je to, co se dá ověřit. „Projekt se zpozdil o tři týdny.“
- **Názor** je hodnocení. „Myslím, že je to příliš drahé.“ Názor má každý a je to v pořádku.
- **Domněnka** je odhad budoucnosti nebo neznámého. „To určitě nebude fungovat.“
- **Interpretace** je vysvětlení, proč se něco stalo, nebo co tím kdo myslel. „Neodepsal, protože ho to nezajímá.“

Problém nastává, když se domněnka nebo interpretace tváří jako fakt. Ve chvíli, kdy se zeptáš „Na základě čeho?“, tvrzení se samo přesune na patro, kam patří.

■ „Všichni“ jsou obvykle tři lidi a švagr

Slova jako *všichni*, *nikdo*, *vždycky* a *nikdy* jsou nafukovací. Dělalí z jednoho zážitku zákon. Nemusíš je vyvracet, stačí je jemně vyfouknout otázkou na konkrétní případ.

■ Otázka, která ověřuje, ne chytá

Cílem není přistihnout druhého při neznalosti a pak triumfálně zvednout obočí. Cílem je zjistit, jestli za tvrzením něco stojí. A někdy stojí. Když ti kolega na otázku „Proč myslíš, že to nebude fungovat?“ odpoví třemi konkrétními důvody, právě jsi získal cennou informaci. A klidně mu za ni poděkuj.

SITUACE 3.1

„Tohle není dobrý nápad“

SITUACE

Navrhneš, že by tým mohl zkusit jeden den v týdnu bez porad. Vedoucí jen mávne rukou: „Tohle není dobrý nápad. To nebude fungovat.“

× AUTOMATICKÁ REAKCE

Buď nápad okamžitě stáhneš („No jo, asi máš pravdu“), nebo začneš horlivě přesvědčovat. Ani jedno ti neřekne, co je na nápadu doopravdy slabé.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Co konkrétně podle tebe nebude fungovat?“

„Které riziko vidíš jako největší?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

Otázka mění obecný verdikt na konkrétní námitku. S konkrétní námitkou se dá pracovat: můžeš ji vyvrátit, zohlednit nebo uznat.

S verdiktem můžeš jen souhlasit, nebo se hádat.

NA CO SI DÁT POZOR

Pokud otázku položíš tónem „no to jsem zvědavá“, uslyšíš vedoucí vzdor, ne zájem. Zeptej se, jako bys stála o odpověď. Protože o ni stojíš.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Vzpomeň si na poslední nápad, který ti někdo zamítl jednou větou. Jakou otázku sis tehdy mohla položit?

SITUACE 3.2

„Všichni si to myslí“

SITUACE

Kolegyně ti u kávovaru důvěrně sdělí: „Abys věděl, všichni si myslí, že ses na tom posledním projektu moc nesnažil.“

× AUTOMATICKÁ REAKCE

Bodne to. Začneš v hlavě procházet všechny kolegy a přemýšlíš, kdo tě pomlouvá. Případně se před kolegyní začneš obhajovat, jako by ona byla porota.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Kdo konkrétně?“

„Co přesně ti kdo řekl?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

„Všichni“ je silné slovo, které často zastupuje jednoho člověka, a někdy i jen toho, kdo mluví. Když se zeptáš na konkrétní lidi, buď získáš užitečnou zpětnou vazbu od skutečného zdroje, nebo se „všichni“ rozplynou.

NA CO SI DÁT POZOR

Kolegyně ti možná nechce prozradit jména a má na to právo. Pak se nesnaž páčit. Řekni klidně: „Dobře. Pokud to někdo vidí takhle, ať za mnou klidně přijde. Rád si to poslechnu.“ Tím se debata vrací tam, kam patří.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Všimni si dnes, kolikrát uslyšíš slova *všichni, nikdy, vždycky, nikdy*. A kolikrát je řekneš sám.

SITUACE 3.3

„Takhle se to prostě nedělá“

SITUACE

Sousedka se zastaví u plotu a sleduje, jak sází rajčata: „Takhle se to prostě nedělá. To se sází až po zmrzlých.“

✗ AUTOMATICKÁ REAKCE

„Já vím, ale letos je teplo...“ a už se vysvětluješ člověku, který na tvoji zahradu nemá žádný vliv.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„A proč až po zmrzlých? Co se může stát?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

„Takhle se to nedělá“ je pravidlo bez vysvětlení. Otázka po důvodu z něj buď udělá užitečnou radu („protože v polovině května ještě mrzne“), nebo odhalí zvyk, který nikdo nezkoumal. V obou případech jsi pánem svého rozhodnutí.

NA CO SI DÁT POZOR

Tradice a zkušenost mají často dobrý důvod. Ptej se, protože chceš rozumět, ne abys dokázala, že sousedka je zaostalá. A klidně dej na její radu, pokud ti dává smysl.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Vyber si jedno „takhle se to dělá“ ze svého života, třeba v práci nebo doma. Zjistíš, proč se to tak vlastně dělá?

„S tebou je vždycky problém“

SITUACE

Bratr ti při plánování rodinné oslavy řekne: „S tebou je vždycky problém.“ Šlo přitom jen o to, že sobota ti nevyhovuje.

× AUTOMATICKÁ REAKCE

„To není pravda! A co ty, když jsi minule...“ a během minuty se hádáte o věcech starých patnáct let.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Ted' jde o sobotu, nebo o něco víc?“

„Můžeš mi dát příklad, co myslíš tím vždycky?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

„Vždycky“ dělá z jedné situace celou povahu. Otázka vrací rozhovor k tomu, co se právě řeší. Pokud za tím opravdu je dlouhodobější křivda, dostane šanci zaznít konkrétně a dá se o ní mluvit. Obecné obvinění se řešit nedá.

NA CO SI DÁT POZOR

Ve vypjaté chvíli může i dobrá otázka znít jako „dokaž to“. Pokud je atmosféra moc horká, je lepší nejdřív ubrat: „Vidím, že tě to štve. Pojďme to vyřešit.“ Otázku si nech na chvíli, kdy ji druhý dokáže slyšet.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Až dnes uslyšíš (nebo řekneš) „vždycky“, zkus si tu větu v duchu přeložit na „tentokrát“. Jak se změní?

HLAVNÍ MYŠLENKA

Ptej se, na čem tvrzení stojí. Pak se rozhoduj podle obsahu, ne podle sebejistoty, s jakou zaznělo.

04

A co přesně ode mě potřebujete?

Jak přimět lidi formulovat skutečné požadavky

Kolega ti půl hodiny popisuje, co všechno se pokazilo. Vyslechneš to, pokýváš, a když odchází, máš zvláštní pocit, že ti něco předal. Jen nevíš co. Druhý den ráno se ukáže, že problém, a s ním i práce, teď patří tobě.

Hodně lidí neumí o něco požádat napřímo. Popisují, naznačují a čekají, že si to druhý domyslí. A ti ochotnější z nás si to domyslí vždycky. Většinou s bonusem.

■ Pomocť neznamená adoptovat problém

Pomocť je, když se rozhodneš něco pro druhého udělat. Adoptace problému je, když ho převezmeš, aniž by o tom kdokoli rozhodl, ty včetně. Rozdíl poznáš podle jednoduché otázky: *Vím přesně, co se ode mě čeká a do kdy?* Pokud ne, nepomáháš. Přebíráš.

■ Otázky, které dělají ze stížnosti zadání

Čtyři otázky z této kapitoly jsou jako trychtýř. Sbírají rozlitý problém a mění ho v něco, s čím se dá pracovat:

- *Co konkrétně ode mě potřebuješ?* zjišťuje, jestli vůbec něco.

- *Jaký výsledek očekáváš?* zjišťuje, jak vypadá „hotovo“.
- *Jakou část mám řešit já?* odděluje tvoje od cizího.
- *Co už jsi zkusil?* chrání tě před tím, abys vymýšlel kolo, které už druhý jednou rozbil.

Ne vždycky potřebuješ všechny. Často stačí jedna, ta správná.

SITUACE 4.1

Monolog u stolu

SITUACE

Kolega si přisedne a začne: systém zase padá, dodavatel neodpovídá, šéf chce report do zítřka a on neví, kde mu hlava stojí. Mluví už dvacet minut.

× AUTOMATICKÁ REAKCE

Začneš navrhovat řešení. Pak ještě jedno. A než se naděješ, nabídneš, že dodavateli zavoláš sama.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Co konkrétně ode mě teď potřebuješ? Poradit, pomoci s něčím, nebo se jen vypovídat?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

Otázka dá kolegovi tři jasné možnosti a nutí ho vybrat. Často se ukáže, že chtěl hlavně slyšet „to je teda síla“. A pokud opravdu potřebuje pomoc, dozvíš se s čím, místo abys hádala.

NA CO SI DÁT POZOR

Pokud se zeptáš v půlce věty, nebo s pohledem na hodinky, vyzní to jako „už mě tím neotravuj“. Nech ho chvíli mluvit a pak se zeptej v klidu, s očním kontaktem.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Až ti dnes někdo bude něco dlouze líčit, polož si v duchu otázku: Chce ode mě něco? Pokud to nevíš, zeptej se ho.

SITUACE 4.2

Kamarádčino stěhování

SITUACE

Kamarádka ti líčí, jak se v sobotu stěhuje, auto nemá, brácha nemůže a ona to vůbec nestíhá. „Fakt nevím, jak to zvládnou.“ Pak se odmlčí a dívá se na tebe.

× AUTOMATICKÁ REAKCE

„Neboj, já ti pomůžu.“ Slibuješ celou sobotu, i když jsi měla vlastní plány a nevíš, jestli tě potřebuje na dvě hodiny, nebo na deset.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Co by ti nejvíc pomohlo?“

„S čím konkrétně potřebuješ pomoci a kdy?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

Kamarádka možná potřebuje jen půjčit auto, nebo pomoci s pračkou. Když nabídneš „všechno“, budeš mít všechno. Když se zeptáš, co potřebuje, pomůžeš tam, kde to opravdu udělá rozdíl, a nevyčerpáš se.

NA CO SI DÁT POZOR

Tohle není technika, jak se z pomoci vyvléknout. Pokud kamarádce pomoci nechceš, řekni to rovnou. Otázka je pro chvíli, kdy pomoci chceš, ale rozumně.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Až budeš dnes někomu nabízet pomoc, místo „pomůžu ti“ řekni „s čím ti můžu pomoci?“. Sleduj, co se stane.

SITUACE 4.3

Klient, kterému se to „nějak nelíbí“

SITUACE

Posleš klientovi návrh prezentace. Odpověď: „Hm, ono je to takové... nevím. Nějak to není ono.“

× AUTOMATICKÁ REAKCE

Přepracuješ všechno: barvy, písmo, strukturu. Pošleš nový návrh a dostaneš stejnou odpověď. Tohle kolečko se umí točit týdný.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Jaký výsledek si představujete? Jak by měl návrh působit, aby to bylo ono?“

„Je tam něco, co se vám naopak líbí a mám to zachovat?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

Klient často ví jen to, co nechce. Otázka na očekávaný výsledek ho přiměje přemýšlet o cíli, ne o chybách. Otázka na to, co funguje, ti zase ušetří práci, protože víš, co nepředělávat.

NA CO SI DÁT POZOR

Ptej se na pocit a cíl, ne na technické detaily. Klient nemusí umět říct „chci větší kontrast v nadpisech“. Ale umí říct „chci, aby to působilo odvážněji“. Překlad je tvoje práce.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Připrav si jednu otázku na očekávaný výsledek, kterou budeš klientům nebo kolegům klást před začátkem každé zakázky.

SITUACE 4.4

E-mail „prosím o vyjádření“

SITUACE

Přijde ti preposlané vlákno o čtyřiceti e-mailech a nahoře jediná věta: „Prosím o vyjádření.“

× AUTOMATICKÁ REAKCE

Hodinu čteš celé vlákno, sepíšeš dlouhou analýzu všeho, co tě napadlo, a pošleš. Nikdo na ni nereaguje, protože potřebovali jen jedno „ano, souhlasím“.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„K čemu konkrétně se mám vyjádřit? Jde o rozhodnutí, nebo jen o informaci?“

„Do kdy to potřebuješ?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

Kdo přepośle problém bez zadání, přenáší na tebe i práci zjistit, v čem je problém. Krátká otázka vrátí tuhle práci zpátky. Druhý ví, co chce, a napsat to zvládne za minutu. Ty bys to zjišťovala hodinu.

NA CO SI DÁT POZOR

Ve firmách, kde je zvykem přeposílat bez komentáře, může otázka vyznít jako poučování. Napiš ji věcně a přátelsky, bez „jak už jsem říkala“.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Než dnes otevřeš dlouhé vlákno, zkontroluj, jestli víš, co se od tebe čeká. Pokud ne, napiš jednu větu s otázkou.

HLAVNÍ MYŠLENKA

Rozdíl mezi pomocí a převzetím cizího problému je v jedné otázce: Co přesně ode mě potřebuješ?

05

Odpověděl jste mi na něco jiného

Jak reagovat na mlžení a vyhyčbavé odpovědi

Zeptáš se jednoduše: „Kdy to bude hotové?“ A dostaneš odpověď na úplně jinou otázku. Třeba na to, jak je dnes těžké sehnat materiál. Nebo jak se mění ceny. Nebo co dělal o víkendu. Odpověď je dlouhá, přátelská, a přitom v ní není to, na co ses ptala.

Mlžení je umění. A jako každé umění má své techniky. Dobrá zpráva: proti každé existuje jednoduchá protitechnika.

■ Pět podob mlhy

- **Příběh místo odpovědi.** Dlouhé vyprávění, na jehož konci si nikdo nepamatuje otázku.
- **Odbočka.** Řeč se nenápadně stočí jinam.
- **Protiotázka.** „A proč to chceš vědět?“
- **Útok na otázku.** „To se takhle ptáš?“ Najednou neřešíte téma, ale tvůj tón.
- **Slovní vata.** Spousta slov, žádná informace. „Je to komplexní, záleží na mnoha faktorech.“

■ Pět nástrojů proti mlze

1. **Klidné zopakování.** Stejná otázka, stejným tónem, bez výčitky.
2. **Zjednodušení.** Otázka přeformulovaná tak, aby se na ni dalo odpovědět jednou větou.
3. **Rozdělení.** Složitou otázku rozložíš na dvě menší.
4. **Vysvětlení proč.** Řekneš, k čemu informaci potřebuješ. Druhý pak ví, že nejde o kontrolu.
5. **Pojmenování.** Klidně řekneš, že původní otázka zůstala bez odpovědi.

■ Mlží, nerozumí, nebo nechce?

Ne každá vyhýbavá odpověď je manipulace. Někdo otázce prostě nerozuměl. Jiný odpověď nezná a stydí se to přiznat. A někdo odpovědět nechce a má na to právo. Tebe nemusí zajímat, kolik bral kolega v minulé práci, a tchyni zase nemusí zajímat, kolik stálo tvoje auto.

Proto se vyplatí rozlišovat. Pokud jde o informaci, kterou oprávněně potřebuješ (termín, cenu, rozsah práce), máš právo trvat na odpovědi. Pokud jde o soukromou věc druhého, máš právo se zeptat. Ale nemáš právo ji z něj páčit.

SITUACE 5.1

Řemeslník a příběh o obkladačkách

SITUACE

Rekonstrukce koupelny. Zeptáš se: „Kdy budete hotoví?“ Řemeslník začne vyprávět o dodavateli, o kolegovi, kterému onemocněla žena, a o tom, jak dneska nikdo nechce pracovat.

× AUTOMATICKÁ REAKCE

Soucítěně kýváš, protože to zní lidsky. Po deseti minutách odchází a ty pořád nevíš, jestli se budeš sprchovat v pondělí, nebo na Vánoce.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Rozumím, je toho hodně. A kdy tedy přibližně počítáte, že bude hotovo?“

„Je reálnější spíš tenhle týden, nebo příští?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

První věta uzná, co řekl, a pak klidně zopakuje původní otázku. Druhá ji zjednoduší na výběr ze dvou možností. Na „kdy“ se některým lidem odpovídá těžko, protože se bojí slíbit konkrétní den. Výběr mezi dvěma týdny je pro ně snazší.

NA CO SI DÁT POZOR

Neopakuj otázku pořád dokola jako porouchaný automat. Pokud odpověď nepříjde ani na druhý pokus, změň nástroj. Třeba vysvětli, proč termín potřebuješ: „Potřebuju vědět, jestli si mám na příští týden zařídit náhradní bydlení.“

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Až dnes dostaneš dlouhou odpověď, zkus si v duchu shrnout: Odpověděl mi na to, na co jsem se ptal? Jedním slovem: ano, nebo ne.

SITUACE 5.2

Slovní vata na zákaznické lince

SITUACE

Zavoláš operátorovi, proč ti naučtovali o tři sta korun víc. Odpověď: „Víte, to je komplexní, cena se odvíjí od mnoha faktorů, včetně aktuálních podmínek a vašeho profilu využití.“

× AUTOMATICKÁ REAKCE

„Aha... dobře.“ Zavěsíš, protože to zní odborně a nechceš vypadat hloupě.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Rozumím. Můžete mi říct, která konkrétní položka je letos dražší a o kolik?“

„Rozdělme si to: změnil se tarif, nebo přibyla nová služba?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

Obecná odpověď často zazní proto, že je to první věta ze scénáře. Když otázku rozdělíš na dvě konkrétní, operátor musí sáhnout do tvého účtu a najít skutečný důvod. Na otázku „ano, nebo ne“ se slovní vatou odpovídá těžko.

NA CO SI DÁT POZOR

Člověk na lince za ceník nemůže. Mluv s ním jako s někým, kdo ti pomáhá, ne jako se zástupcem nepřítele. Pokud odpověď opravdu nezná, požádej, ať tě přepojí na někoho, kdo ji zná.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Vezmi si poslední vyúčtování, které nechápeš. Napiš si na papír dvě konkrétní otázky, které bys položil.

SITUACE 5.3

„A proč to chceš vědět?“

SITUACE

Zeptáš se partnera: „Kolik jsi utratil za ten nový objektiv?“ Odpověď:

„A proč to chceš vědět?“

× AUTOMATICKÁ REAKCE

Začneš se obhajovat: „No, já jen, že... nechci tě kontrolovat...“ Najednou to vypadá, že jsi udělala něco špatně ty.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Protože plánujeme dovolenou a potřebuju vědět, kolik nám zbývá. Kolik to bylo?“

Protiotázka přehazuje míček. Pokud máš dobrý důvod, řekni ho jednou větou, a pak se klidně vrať k původní otázce. Vysvětlení proč odstraní podezření z kontroly a otázka zůstane na stole.

NA CO SI DÁT POZOR

Protiotázka nemusí být uhýbání. Možná se partner opravdu jen zarazil, protože se cítí kontrolovaný. Pokud to máš ve vztahu postavené tak, že každý má vlastní peníze, je jeho právo odpovědět, že to je jeho věc. Pak řešte rozpočet dovolené jinak.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Až ti někdo odpoví protiotázkou, odpověz mu jednou větou a pak zopakuj tu svoji. Jen jednou, klidně.

SITUACE 5.4

„To se takhle ptáš?“

SITUACE

Na schůzce s dodavatelem se zeptáš: „Proč je dodávka podruhé zpožděná?“ Dodavatel se zamračí: „Teda, to je tón. Takhle se partneři nebaví.“

× AUTOMATICKÁ REAKCE

„Promiňte, tak jsem to nemyslela...“ A pak se omlouváš místo toho, abys zjistila, proč zboží zase nedorazilo.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Pokud to vyznělo ostře, to jsem nechtěla. A otázka trvá: co se stalo, že je dodávka zpožděná?“

„Ptám se, protože potřebuju plánovat výrobu. Proč se to zdrželo?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

Útok na formu otázky je elegantní únik. Najednou se řeší tvoje chování, ne problém. Když případnou ostrost krátce uznáš a vzápětí se vrátíš k otázce, zůstaneš zdvořilá a současně nepustíš téma.

NA CO SI DÁT POZOR

Možná jsi to opravdu řekla příkře. Pak to přiznej bez dlouhých omluv. Ale „promiň za tón“ neznamená „promiň, že se ptám“. Na odpověď máš nárok tak jako tak.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Vzpomeň si, kdy jsi naposledy kvůli výtce na svůj tón přestala chtít odpověď. Jak bys to řekla dnes?

SITUACE 5.5

Pronajímatel a krásný výhled

SITUACE

Prohlížíš si byt k pronájmu a zeptáš se: „Proč je kauce tři měsíční nájmy? To je dost.“ Pronajímatel odpoví: „Ale podívejte se, jaký je odsud výhled. A tramvaj máte za rohem.“

× AUTOMATICKÁ REAKCE

Ohromená výhledem pokýváš a za týden podepisuješ smlouvu, ve které nevíš, za jakých podmínek ti kauci vrátí.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Výhled je opravdu krásný. Ale zeptala jsem se na kauci a ta otázka zůstala bez odpovědi. Proč jsou to tři nájmy a za jakých podmínek se vrací?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

Tady nastupuje poslední nástroj: pojmenování. Řekneš klidně a bez výčitky, že otázka zůstala nezodpovězená. Většina lidí na to zareaguje, protože ignorovat otázku, která byla nahlas připomenuta, je mnohem nápadnější.

NA CO SI DÁT POZOR

Pojmenování je silný nástroj. Používej ho střídmě a až ve chvíli, kdy jemnější cesty nefungovaly. Napoprvé stačí otázku jednoduše zopakovat.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Až dnes někdo odbočí od tématu, zkus tu větu: „Vrátím se ještě k tomu, na co jsem se ptal.“

HLAVNÍ MYŠLENKA

Mlhu nerozfoukáš silou. Klidně ji pojmenuj a polož otázku znovu, tentokrát jednodušeji.

06

A proč bych to měla udělat já?

Jak nepřebírat odpovědnost za cizí rozhodnutí

Nemusíš vysvětlovat, proč nemáš čas. Občas stačí zjistit, kdo rozhodl, že ho máš.

Žádosti o pomoc přicházejí v různém balení. Některé jsou upřímné a na rovinu. Jiné přicházejí zabalené do lichotky, do zlehčování, do srovnávání nebo do lehké citové výčitky. A na tyhle obaly reagujeme dřív, než se podíváme, co je uvnitř.

■ Lichotka jako pracovní smlouva

„Ty to umíš nejlíp“ je krásná věta. Hladí ego a současně ti přistrčí úkol. Je to pracovní smlouva, kterou podepíšeš úsměvem. Že něco umíš, ale ještě neznamená, že to musíš udělat.

■ „Maličkost“ podle toho, kdo ji nedělá

Je zvláštní, jak malé se zdají úkoly těm, kdo je nebudou dělat. „To je pro tebe pět minut“ může být pravda, ale stejně tak to mohou být tři hodiny a večer navíc. Otázka po skutečném rozsahu práce je v takové chvíli docela fér.

Kdy se neptat a říct prostě ne

Tahle kapitola má jedno důležité varování. Otázky jsou skvělé, když chceš pochopit, rozdělit nebo vyjednat. Ale když víš, že nechceš, pak je otázka jen oklika. Místo upřímného „ne“ vedeš rozhovor, který má vyznít, jako by si to druhý rozmyslel sám.

To je zbytečně složité a trochu neupřímné. A proměnit každou prosbu ve výslech je ještě horší, protože to ničí vztahy. Někdy je nejlaskavější odpověď ta nejkratší:

„Ne, tohle neudělám.“ Bez omluvy, bez seznamu důvodů. Jen zdvořile a klidně.

SITUACE 6.1

„Ty to umíš nejlíp“

SITUACE

Šéfová přijde k tvému stolu: „Ty umíš ty tabulky nejlíp ze všech. Mohla bys převzít i měsíční reporty za Pavla? Ty to máš za chvíli.“

× AUTOMATICKÁ REAKCE

„Jasně, žádný problém.“ Lichotka zabrala, a ty máš teď dvě práce za jeden plat. Pavel má volnější pátky.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Děkuju, to mě těší. Jak sis představovala rozdělení práce? Co z mých současných úkolů by tím pádem šlo stranou?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

Přijmeš kompliment, a zároveň vrátíš rozhodnutí tomu, kdo ho má udělat. Šéfová má odpovědnost za rozdělení práce, ne ty. Otázka na to, co půjde stranou, jí ukáže skutečnou cenu požadavku. Bez obhajování a bez odmítnutí.

NA CO SI DÁT POZOR

Pokud to řekneš tónem „no jasně, zase já“, vyzní to jako vzdor. Mluv věcně, jako bys plánovala. A pokud o reporty stojíš, protože tě baví nebo ti pomohou k povýšení, řekni rovnou ano. Jen si vyjednej, co za to.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Vzpomeň si na poslední lichotku, po které následovala prosba. Co bylo uvnitř toho balení?

SITUACE 6.2

„To je pro tebe přece maličkost“

SITUACE

Známý ti napíše: „Ahoj, ty děláš do grafiky, ne? Udělala bys mi rychle logo na firmu? To je pro tebe přece maličkost.“

× AUTOMATICKÁ REAKCE

Buď to uděláš zadarmo a za týden řešíš sedmou verzi, nebo začneš dlouze vysvětlovat, kolik práce dá logo, a cítíš se jako lakomec.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Ráda ti pomůžu, ale logo je celkem práce. Kolik bys do toho chtěl investovat? Pošlu ti, jak to u mě funguje.“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

„Maličkost“ je odhad, který udělal někdo, kdo tu práci nikdy nedělal. Otázka na rozpočet vrací rozhovor do reality. Druhý se musí zamyslet, jestli jde o laskavost, nebo o zakázku, a jaká je její skutečná hodnota.

NA CO SI DÁT POZOR

Nepoužívej otázku jako trest za to, že si někdo dovolil zeptat. Pokud kamarádovi chceš logo dát jako dárek, je to tvoje svobodná volba. Klíčové slovo je volba.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Až ti dnes někdo řekne „to je jen malá věc“, zkus si sám odhadnout, kolik času by tě to stálo. Pak se rozhodni.

SITUACE 6.3

„Máš víc času než já“

SITUACE

Sestra ti volá: „Mohla bys tento týden vzít mamku k doktorovi? Ty máš přece víc času než já, já mám ty děti.“

✗ AUTOMATICKÁ REAKCE

„No... tak jo.“ Nebo opačně: „Já mám taky práci!“ a dostanete se do soutěže, kdo má těžší život.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Ráda se o to podělím. Jak bychom to mohly mezi sebou rozdělit, aby to nebylo pořád jen na jedné z nás?“

„Proč myslíš, že je to spíš na mně?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

Srovnávání času je past. Vede jen k přetahování o to, kdo je víc unavený. Otázka na rozdělení přesouvá debatu od „kdo má víc času“ k „jak to zvládneme spolu“. Druhá otázka je přímější a hodí se, když se situace opakuje. Pozor, potřebuje klidný tón.

NA CO SI DÁT POZOR

„Proč myslíš, že je to na mně?“ může v rodině vyznít jako otevření starých křivd. Pokud cítíš, že by to bouchlo, začni první otázkou. A někdy je správné prostě pomoci, protože to tak chceš. Otázky nejsou povinné.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Napiš si jednu opakující se povinnost, kterou máš v rodině nebo s přáteli. Víte vůbec, kdo se rozhodl, že ji děláš ty?

„Když mi nepomůžeš, nevím, co budu dělat“

SITUACE

Kolega v pátek odpoledne: „Prosím tě, hod' mi ruku s tou prezentací. Když mi nepomůžeš, fakt nevím, co budu dělat.“ Už potřetí za měsíc.

× AUTOMATICKÁ REAKCE

Zůstaneš do sedmi. Cítíš se zodpovědná za jeho osud, protože tak to přece zaznělo.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Co bys dělal, kdybych ti dneska pomoci nemohla?“

„Jaké další možnosti jsi zvažoval?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

Věta „nevím, co budu dělat“ ti tiše předá odpovědnost za výsledek, který není tvůj. Otázka na jiné možnosti ji vrací. Ukáže se, že kolega většinou nějaké má: zavolat šéfovi, posunout termín, udělat jednodušší verzi. A ty se můžeš svobodně rozhodnout, jestli přesto pomůžeš.

NA CO SI DÁT POZOR

Někdy je člověk opravdu v úzkých a nemá sílu přemýšlet o alternativách. Rozlišuj krizi od zvyku. Pokud se to děje poprvé a vidíš, že je kolega na dně, prostě pomoz. Otázka patří na opakovaný vzorec, ne na skutečnou nouzi.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Všimni si dnes vět, které ti přisuzují odpovědnost za cizí situaci. Nemusíš na ně reagovat. Jen si jich všimni.

HLAVNÍ MYŠLENKA

Pomoc má být tvoje rozhodnutí, ne výsledek cizí lichotky nebo výčitky.

07

A co byste navrhoval vy?

Jak přenést iniciativu na člověka, který jen kritizuje

Kritizovat je snadné. Stačí se podívat a říct, co se nelíbí. Navrhnout něco lepšího je těžší, protože návrh se dá taky kritizovat. Proto se někteří lidé zabydlí v roli hodnotitele: všechno vidí, všechno komentují a nikdy nic nenabídnou. Mají tak pohodlnou pozici. Když se věc povede, měli pravdu, že se to dalo udělat líp. Když se nepovede, měli pravdu taky.

■ Kritik není nepřítel

Nejdřív jedna důležitá věc: kritika je užitečná. Člověk, který vidí chyby, ti může ušetřit spoustu průšvihů. A užitečná kritika nemusí vždycky obsahovat hotové řešení. Pilot, který hlásí „motor zní divně“, nemusí umět motor opravit.

Cílem této kapitoly proto není umlčet každého kritika otázkou „Tak to udělej sám!“. Cílem je dostat rozhovor z režimu „co je špatně“ do režimu „co by bylo lepší“. Tam se totiž dějí rozhodnutí.

■ Od „to je špatně“ k „tohle by bylo lepší“

Otázky v této kapitole mají společný princip: zvou kritika na tvoji stranu stolu. Místo aby hodnotil zvenčí, má šanci spolupracovat. Někdo pozvání přijme a přinese skvělý nápad. Někdo zjistí, že nápad nemá, a příště bude s kritikou opatrnější. Obojí je výhra.

■ Kritika bez řešení má taky svou cenu

Když ti kritik odpoví „nevím, ale tohle ne“, neber to jako prohru. Dozvěděl ses, co nefunguje, a to je informace. Můžeš se pak zeptat jinak: „Co by muselo platit, aby to fungovalo?“ Na tuhle otázku umí odpovédět i člověk, který sám řešení nemá.

SITUACE 7.1

Kolega, který vidí jen díry

SITUACE

Na každé poradě předložíš návrh a kolega Martin najde problém. Kampaň je moc drahá. Levnější kampaň je zase moc malá. Kompromis je nijaký.

× AUTOMATICKÁ REAKCE

Odejdeš a předěláš návrh, aby obstál. Příště Martin najde nový problém. Tvoje energie jde do obrany, ne do práce.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Martine, jaké řešení by podle tebe fungovalo lépe?“

„Co by musel návrh splňovat, abys ho podpořil?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

Otázka mění Martina z rozhodčího na spoluhráče. Buď přijde s konkrétním návrhem a vy ho můžete probrat, nebo řekne kritéria. A s kritérii se dá pracovat mnohem lépe než se zamítnutím.

NA CO SI DÁT POZOR

Nepokládej tu otázku jako past před celou poradou s podtextem „tak schválně, ty chytrý“. Lidé pod tlakem publika nepřemýšlí, ale brání se. Pokud to jde, zeptej se ho klidně mezi čtyřma očima.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Napiš si kritéria, podle kterých bys poznala, že tvůj aktuální projekt je hotový a dobrý. Pak se na ně zeptej i ostatních.

SITUACE 7.2

Klient, kterému nevyhovuje nic

SITUACE

Organizuješ firemní večírek. Klientovi pošleš tři prostory. První je moc daleko, druhý moc malý, třetí „takový obyčejný“.

✗ AUTOMATICKÁ REAKCE

Hledáš čtvrtý, pátý a šestý. Po týdnu máš v tabulce dvanáct míst a klient pořád nic nevybral.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Jak by podle vás vypadal ideální prostor? Co by v něm určitě nemělo chybět?“

„Co by pro vás byl ještě přijatelný kompromis?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

Když klient odmítá jednotlivé varianty, často sám nemá ujasněno, co chce. Otázka na ideál ho přiměje přemýšlet dopředu. Otázka na přijatelný kompromis mu připomene, že dokonalé řešení možná neexistuje, a vrátí ho k rozhodnutí.

NA CO SI DÁT POZOR

Neptej se na ideál podrážděně, jako bys klientovi vyčítala, že neví, co chce. On to opravdu nemusí vědět. Pomoz mu to zjistit a tvoje práce bude o kus jednodušší.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Až dnes někdo odmítne tvůj návrh, zeptej se ho na jednu věc, kterou by v něm zachoval. Tím otevřeš rozhovor o tom, co funguje.

SITUACE 7.3

Dovolená, která je „zase blbě naplánovaná“

SITUACE

Plánuješ rodinnou dovolenou. Partnerka si prohlédne program a povzdechne si: „Zase jsi to naplánoval tak hekticky. Každý den někam jezdíme.“ Stejně to bylo i loni.

× AUTOMATICKÁ REAKCE

„Tak si to příště naplánuj sama!“ Nebo potichu škrtneš všechny výlety a pak se na dovolené oba nudíte.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Jak bys to udělala ty? Kolik výletů by ti přišlo tak akorát?“

„Pojďme to naplánovat spolu. Co by pro tebe byla ideální dovolená?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

Ve vztahu má výčitka často pod sebou nevyřčené přání. Tady asi chce partnerka víc klidu. Otázka jí dává prostor to vyslovit konkrétně. A nabídka společného plánování mění kritiku na spolupráci, ve které nese odpovědnost za výsledek každý z vás.

NA CO SI DÁT POZOR

„Tak jak bys to udělala ty?“ řečené uraženě zní jako „tak to udělej sama“. To ale nechceš. Přidej do hlasu opravdovou zvědavost. Pokud jsi právě naštvaný, počkej s tou otázkou na zítřek.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Vyber si jednu věc, na kterou si tvůj blízký opakovaně stěžuje. Zeptej se ho, jak by ji udělal on. Opravdu se zeptej.

SITUACE 7.4

Expert na všechno u grilu

SITUACE

Zahradní párty. Známý Radek nadšeně vysvětluje, že elektroauta jsou podvod, školy učí špatně a tvoje nová pergola má nesmyslnou orientaci.

× AUTOMATICKÁ REAKCE

Buď se pusťíš do debaty o všech třech tématech zároveň, nebo zatneš zuby a mlčíš celý večer.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„A jak bys ji orientoval ty?“

„Zajímavé. Co bys na tom změnil, kdybys o tom rozhodoval?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

Člověk s názorem na všechno se většinou pohybuje v rovině hodnocení. Otázka „co bys změnil“ ho vyzve sestoupit do konkrétností. Někdy přijde chytrý nápad (a pergolu můžeš příště postavit jinak). Jindy se ukáže, že konkrétní nápad nemá, a debata se zklidní sama.

NA CO SI DÁT POZOR

Na zahradní párty nemusíš vyhrávat žádné debaty. Pokud tě téma nezajímá, nemusíš se ptát vůbec. Klidné „to je zajímavý pohled“ a odchod pro další klobásu je taky legitimní strategie.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Až dnes uslyšíš kritiku od někoho, kdo do věci nemá co mluvit, zkus si v duchu říct: Musím na to reagovat? Většinou nemusíš.

SITUACE 7.5

„Ještě to nějak oživ“

SITUACE

Posleš šéfovi text na firemní web. Vráti ho: „Dobrý, ale ještě to nějak oživ.“ Upravíš. Vráti znovu: „Lepší, ale pořád to není ono. Oživ to ještě.“

× AUTOMATICKÁ REAKCE

Přidáš vykřičníky, přídavná jména a emoji. Výsledek vypadá jako reklama na práci prášek a šéfovi se nelíbí ani tohle.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Co konkrétně bys změnil? Můžeš mi označit jednu větu, která je podle tebe nejvíc mrtvá?“

„Máš nějaký text, který se ti líbí a který by mohl být vzorem?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

„Oživ to“ je pocit, ne zadání. Otázka na konkrétní větu nebo na vzor mění pocit na něco, s čím se dá pracovat. Šéf se nemusí vyjadřovat odborně. Stačí ukázat, co se mu líbí a co ne. Zbytek je tvoje řemeslo.

NA CO SI DÁT POZOR

Neptej se tónem „tak mi to teda nadiktuj“. Šéf nemusí umět psát, ale umí poznat, co se mu líbí. Pomož mu to vyslovit, a ne ho zahnat do kouta.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Až dnes dostaneš vágní připomínku, zeptej se na jeden konkrétní příklad. Jeden stačí.

HLAVNÍ MYŠLENKA

Kdo kritizuje, toho můžeš pozvat ke spolupráci. Otázka „co bys navrhl ty?“ je pozvánka, ne past.

KAPITOLA 08

08

Poslední otázka. A potom ticho.

Pauza a klid jako komunikační nástroje

Ticho není automaticky trapné. Trapné může být i to, co člověk řekne jen proto, aby ho zaplnil.

Většina otázek v této knize funguje jen tehdy, když po nich přijde chvíle ticha. A to je pro mnoho z nás ta nejtěžší část. Polož otázku a pak nic neříkej. Zní to jednoduše. Jen to vyzkoušej.

■ Proč máme tendenci vyplňovat každé ticho

V rozhovoru vnímáme ticho jinak než ve skutečnosti. Tři vteřiny, které na hodinkách nic neznamenají, se v napjatém rozhovoru táhnou jako věčnost. Mozek je vyhodnotí jako signál, že něco není v pořádku: možná jsem se zeptala špatně, možná ho to urazilo. A tak ticho zachraňujeme. Přeformulujeme otázku, nabídneme odpověď za druhého, nebo přidáme vysvětlení, které nikdo nechtěl.

Jenže druhý v tu chvíli většinou jen přemýšlí. Dobrá otázka potřebuje čas. Čím lepší otázka, tím delší pauza po ní obvykle následuje.

■ Jak nezabít vlastní otázku

Klasický scénář: „Jak se ti líbil můj návrh? ... Teda, vím, že není dokonalý, a jestli se ti nelíbí, klidně to řekni, já to předělám, jen jsem nevěděla, jestli...“ Otázka byla dobrá. Pak přišlo pět vět, které ji pohřbily. Druhý teď neodpovídá na otázku, ale uklidňuje tě.

Zkus jednoduchý trik: po otázce si v duchu pomalu napočítej do pěti. Pokud druhý do té doby nezačne mluvit, napočítej ještě jednou. Většinou to nebude potřeba.

■ Mlčení, které je nepříjemné

Ne každé ticho je dobré. Někdy druhý mlčí, protože je uražený, zraněný nebo protože tebou mlčením manipuluje. Pozná se to podle kontextu: dobré ticho je přemýšlivé, špatné je studené. Na studené ticho se nemusíš snažit reagovat vysvětlováním. Stačí klidně říct, co vidíš: „Vidím, že k tomu teď nechceš nic říct. Vrátime se k tomu později.“

■ Pauza, nebo nátlak?

Pauza dává prostor. Nátlak ho bere. Rozdíl často není v délce ticha, ale v tom, co ho doprovází. Pokud mlčíš a upřeně se díváš, se založenýma rukama, je to výslech. Pokud mlčíš uvolněně, třeba se napiješ kávy nebo se podíváš z okna, je to prostor.

■ Právo neodpovědět

A konečně: druhý nemusí odpovědět. Na nic. Pokud po tvé otázce zůstane ticho a ty vidíš, že to není přemýšlení, ale odmítnutí, respektuj to. Otázka, na kterou nikdo nemusí odpovídat, je pozvání. Otázka, na kterou se odpovídat musí, je výslech.

SITUACE 8.1

Cena a ticho po ní

SITUACE

Jednáš s novým klientem o zakázce. Řekneš svoji cenu. Klient se zamyslí a chvíli nic neříká.

× AUTOMATICKÁ REAKCE

„...ale samozřejmě se můžeme bavit, kdyby to bylo moc, můžu jít trochu dolů.“ Klient ještě nic neřekl a ty sis sama dala slevu dvacet procent.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Cena za celý projekt je 45 000 korun.“

A pak ticho. Napij se vody, podívej se do poznámek, počkej.

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

Klient po vyslechnutí ceny přemýšlí: srovnává s rozpočtem, s konkurencí, se svou představou. Pokud ticho vyplníš slevou, pošleš mu signál, že sama ceně nevěříš. Pokud počkáš, dáš mu prostor se vyjádřit. A překvapivě často řekne prostě „dobře“.

NA CO SI DÁT POZOR

Pauza neznamená zkamenět. Pokud ticho trvá dlouho a je nepříjemné, můžeš ho přerušit otázkou, ne slevou: „Jak to sedí s vaší představou?“

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Dnes, kdykoli něco řekneš nebo navrhneš, zkus po tom napočítat do tří, než budeš pokračovat.

SITUACE 8.2

Tazatel, který mlčí

SITUACE

Pracovní pohovor. Odpovíš na otázku, proč odcházíš z minulé práce. Personalista na tebe kouká a nic neříká.

× AUTOMATICKÁ REAKCE

Začneš doplňovat. „Teda, já jsem tam nebyl nespokojený, jen... a taky šéf byl trochu...“ Po minutě jsi řekl víc, než jsi chtěl, a nic z toho nepomohlo.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

Počkej. Pokud ticho pokračuje: „Chcete, abych k tomu ještě něco doplnil?“

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

Někteří tazatelé ticho používají záměrně, aby viděli, jak se zachováš pod tlakem. Jiní si jen dělají poznámky. V obou případech platí, že kompletní odpověď nepotřebuje dodatky. Klidná otázka, jestli chtějí víc, je profesionální a vrací rozhovor tazateli.

NA CO SI DÁT POZOR

Nepoužívej otázku hned po první vteřině. To působí nervózně. Dej tichu aspoň chvíli, a teprve pak se zeptej.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Všimni si dnes, kdy jsi začal mluvit jen proto, že bylo ticho. Co jsi v té chvíli řekl?

SITUACE 8.3

„Co se děje?“ „Nic.“

SITUACE

Partner přijde domů zamlklý. Zeptáš se: „Co se děje?“ Odpověď: „Nic.“

× AUTOMATICKÁ REAKCE

Začneš hádat: „Je to kvůli mně? Kvůli práci? Kvůli tvojí mámě?“ Každá další otázka je jako kámen do batohu, který už nese.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Dobře. Kdybys chtěl, jsem tady.“

A pak klidně dělej, co jsi dělala. Neodcházej, nevyzvídej.

„Nic“ často znamená „ted' o tom nechci nebo nedokážu mluvit“. Lavina dalších otázek zvyšuje tlak, který zavírá dveře. Klidná nabídka bez nátlaku nechává dveře otevřené. Mnoho lidí se rozmluví až ve chvíli, kdy cítí, že nemusí.

NA CO SI DÁT POZOR

Tohle neplatí, pokud je zjevné, že se děje něco vážného, nebo když se mlčení táhne dny. Tam je namísto přímá a vlídná otázka: „Vidím, že tě něco trápí už delší dobu. Rád bych tomu rozuměl.“

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Až dnes někomu položíš otázku a dostaneš krátkou odpověď, nepokládej hned další. Dej mu chvíli.

SITUACE 8.4

„Jak bylo ve škole?“

SITUACE

Vyzvedneš dceru ze školy. Zeptáš se: „Jak bylo ve škole?“ Odpověď: „Dobrá.“ Konec.

× AUTOMATICKÁ REAKCE

Otázky padají jedna za druhou: „A co matika? A co Klára? A co jste měli k obědu?“ Odpovědi jsou čím dál kratší.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Co tě dneska nejvíc pobavilo?“

A pak jeď dál. Klidně deset minut mlč a pusť si rádio.

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

Obecná otázka dostane obecnou odpověď. Konkrétní a lehká otázka má větší šanci. A pak ticho, které nevyžaduje odpověď. Mnoho dětí i dospělých se rozmluví právě v autě nebo při procházce, když vedle sebe sedí a nedívají se jeden druhému do očí. Ticho bez očního kontaktu je bezpečné.

NA CO SI DÁT POZOR

Pokud se po škole ptáš pořád stejně a čekáš „pořádnou“ odpověď, dítě to vycítí jako kontrolu. Nech ho, ať přijde samo. A když nepřijde, nevádí. Zítra je další den.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Zkus dnes jednomu blízkému člověku položit jednu konkrétní otázku a pak nechat ticho, aniž bys čekal okamžitou odpověď.

SITUACE 8.5

Když druhý opravdu nechce

SITUACE

Kamarád se rozešel s přítelkyní. Na skleničce se ho zeptáš: „Co se vlastně stalo?“ Zarazí se, dlouho mlčí a pak řekne: „Nechci se o tom teď bavit.“

✗ AUTOMATICKÁ REAKCE

„Ale vždyť mně to můžeš říct! Jsem přece tvůj kamarád.“ Snaha pomoci se mění v nátlak.

CHYTŘEJŠÍ ODPOVĚĎ

„Jasně, rozumím. Kdyby sis o tom chtěl někdy promluvit, ozvi se.“

A změň téma.

PROČ TO MŮŽE FUNGOVAT

Respektovat odmítnutí je jedna z nejsilnějších věcí, kterou můžeš v rozhovoru udělat. Druhý zjistí, že s tebou je v bezpečí, a to je důvod, proč se jednou možná sám ozve. Páčení informací z někoho, kdo je nechce sdílet, poškozuje důvěru.

NA CO SI DÁT POZOR

Respektovat neznamená zmizet. Pokud máš o kamaráda obavy, dej mu najevo, že jsi k dispozici, třeba zprávou za pár dní. Ale nechej na něm, kdy a jestli vůbec bude mluvit.

□ VYZKOUŠEJ JEŠTĚ DNES

Vzpomeň si, kdy tě naposledy někdo nechal nemluvit, když jsi nechtěla. Jak ses cítila?

HLAVNÍ MYŠLENKA

Polož otázku. Dej druhému prostor. A nespěchej zachraňovat ticho, které jsi sama nevytvořila.

25 vět, které změní směr rozhovoru

Tady je tahák. Pět situací, pět vět pro každou. U každé najdeš, kdy ji použít, a když je potřeba, i varování. Neber je jako zaklínadla. Ber je jako nástroje v kapse: nemusíš je používat všechny, ale je dobré vědět, že tam jsou.

01 Když někdo mlží

Můžeš mi to říct jednou větou?

KDY: Když dlouhá odpověď začíná ztrácet směr a ty už nevíš, k čemu směřuje.

POZOR: Řečeno netrpělivě to zní jako „už mlč“. Řekni to vlídně, klidně s úsměvem.

Takže jestli to dobře chápu, znamená to...?

KDY: Když chceš ověřit, že sis z mlhy vybrala správnou informaci. Shrň ji a nech druhého potvrdit, nebo opravit.

Je to spíš ano, nebo spíš ne?

KDY: Když se odpověď ztrácí v „záleží“ a „uvidíme“.

POZOR: U složitých věcí, kde opravdu nejde odpovědět jednoznačně, to může působit jako zjednodušování. Pak se ptej po částech.

Co bys potřeboval vědět, abys mi mohl odpovědět?

KDY: Když druhý neodpovídá, protože sám nemá všechny informace. Pomůžeš mu najít, co chybí.

Vrátím se ještě k tomu, na co jsem se ptala.

KDY: Když rozhovor odbočil a původní otázka se ztratila. Klidně, bez výčítky.

02 Když tě někdo kritizuje

Co konkrétně tě na tom vadí?

KDY: Když kritika zní obecně („je to špatné“) a ty potřebuješ vědět, co přesně opravit.

Co bys udělal jinak?

KDY: Když chceš z kritika udělat spolupracovníka.

POZOR: Nepoužívej ji jako „tak to udělej sám“. Ptej se, protože tě odpověď opravdu zajímá.

Kde ses s tím setkal? Můžeš mi dát příklad?

KDY: Když kritika obsahuje slova jako „vždycky“ nebo „pořád“. Konkrétní příklad se dá řešit, obecná nálepka ne.

Je to tvůj názor, nebo se to někde ukázalo?

KDY: Když nevíš, jestli jde o fakt, nebo o dojem. Pomůže ti rozlišit, s čím pracuješ.

POZOR: Může vyznít jako zpochybňování. Řekni to s respektem: názor je taky legitimní.

Co by muselo platit, abys to považoval za dobré?

KDY: Když kritik nemá řešení, ale ty chceš vědět, kam mířit. Kritéria jsou užitečnější než verdikt.

03 Když po tobě někdo něco chce

Co přesně ode mě potřebuješ?

KDY: Když z dlouhého vyprávění nepoznáš, jestli je v něm prosba.

POZOR: Pozor na tón a načasování. Na konci, ne v půlce věty.

Do kdy to potřebuješ?

KDY: Když je požadavek jasný, ale bez termínu. „Co nejdřív“ znamená pro každého něco jiného.

Co by šlo stranou, kdybych to vzala?

ΚΟΥ: Když nadřizený přidává úkoly bez ohledu na ty stávající. Ukáže to skutečnou cenu požadavku.

Co už jsi zkoušel?

ΚΟΥ: Když tě někdo žádá o radu nebo pomoc. Ušetří ti čas i opakování slepých cest.

POZOR: Bez kazatelského tónu. Nesmí to znít jako „a ty jsi zkoušel přemýšlet?“.

Jakou část toho mám řešit já?

ΚΟΥ: Když se ti s prosbou připlíží celý problém a ty chceš pomoci jen s kouskem.

04 Když někdo tlačí na rozhodnutí

Co se stane, když se rozhodnu až zítra?

ΚΟΥ: Když prodavač nebo kdokoli jiný vytváří umělý spěch. Skutečná urgence se dá vysvětlit. Umělá se rozplyne.

Proč to musí být zrovna teď?

ΚΟΥ: Když tě někdo tlačí k okamžitému „ano“. Pomůže ti oddělit opravdový termín od nátlaku.

POZOR: V opravdu naléhavých situacích (zdraví, bezpečnost) to může zdržet. Tam se rozhoduj rychle.

Jaké mám další možnosti?

ΚΟΥ: Když ti někdo předkládá jen jednu cestu. Mállokdy je jediná.

Můžete mi to poslat písemně? Projdu si to.

ΚΟΥ: Když ti někdo ústně nabízí smlouvu, zakázku nebo „výhodnou akci“. Kdo to myslí vážně, nabídku pošle. Kdo tlačí, znejistí.

Co by se stalo, kdybych řekla ne?

ΚΟΥ: Když cítíš, že „ne“ by mělo nějaký skrytý důsledek, a chceš ho znát.

POZOR: V citlivých vztazích (šéf, rodina) to může vyznít jako výzva. Řekni to klidně a věcně.

05 Když chceš získat konkrétní informace

Z jaké společnosti voláte?

KDY: Když se ti volající nepředstaví celým jménem nebo firmou. Pravdivá a zdvořilá verze bez „přeslechla jsem“.

K čemu tu informaci potřebujete?

KDY: Když se po tobě chtějí údaje. Máš právo vědět proč.

Kdo o tom rozhoduje?

KDY: Když jednáš s někým, kdo nemá pravomoc, a ty se točíš v kruhu.

POZOR: Neptej se tak, aby to znělo jako „ty tu nejsi nikdo“. Ptej se, protože chceš věc posunout.

Jak bych poznala, že je hotovo?

KDY: Když zadání nemá jasný konec. Odpověď ti řekne, co přesně má být výsledkem.

Je ještě něco, co bych měla vědět?

KDY: Na konci každého důležitého rozhovoru. Nejcennější informace často přijde až ve chvíli, kdy má druhý pocit, že už ho nikdo nevyslýchá.

Otázka není zbraň

Možná ses v téhle knize poznala. V kývání na telefonáty, kterým nerozumíš. V obhajobách před lidmi, kteří po tobě nic konkrétního nechtěli. V tichu, které jsi rychle zalepila slevou nebo omluvou.

Dobrá zpráva je, že to všechno je zvyk. A zvyk se dá změnit, ne naráz, ale jednou otázkou po druhé.

Ještě jednou to nejdůležitější: otázky jsou nástroj, ne zbraň. Neslouží k tomu, abys někoho nachytala, ponížila nebo z něj vytáhla, co ti nepatří. Slouží k tomu, abys v rozhovoru neztratila sama sebe. Abys rozuměla, co se po tobě chce. Abys nenesla cizí odpovědnost, kterou sis nevybrala. A abys mohla zůstat klidná i tam, kde ostatní tlačí, mlží nebo hodnotí.

Nebudeš mít vždycky pravdu. Nebudeš mít vždycky perfektní formulaci. A občas se zeptáš špatně, ve špatnou chvíli nebo špatným tónem. To je v pořádku. Rozhovor není zkouška, kterou můžeš propadnout. Je to něco, co spolu dva lidé tvoří.

A až příště zazvoní telefon a ozve se „Dobrý den, Dvořák“, nemusíš panikařit. Víš, co dělat.

Nemusíš mít poslední slovo. Stačí mít tu správnou otázku.

Další e-booky od Design Infinity

Bavila tě tahle kniha? Na **design-infinity.eu** najdeš i další e-booky o komunikaci, vztazích a vlastní hlavě.



Mluv tak, aby tě slyšeli

Jak říkat věci tak, aby nezapadly



Slovem do pekla

Co v hádce neříkat



Nenech se strhnout davem

E-book o vlastní hlavě



Přestaň ho analyzovat

S Aileeshou a AiDeeranem



Přestaň ji luštit

S Aileeshou a AiDeeranem



Hraješ za sebe

Motivace pro mladé sportovce
