

Douglas Stone/ Bruce Patton/ Sheila Heen

OBTÍŽNÉ ROZHOVORY

Jak vyjednávat
o věcech, na nichž
nejvíce záleží

Douglas Stone – Bruce Patton – Sheila Heen:

Difficult Conversations. How to Discuss What Matters Most

Copyright © Douglas Stone, Bruce M. Patton, and Sheila Heen, 1999

Foreword copyright © Roger Fisher, 1999

Preface and Ten Questions © Douglas Stone, Bruce M. Patton,
and Sheila Heen, 2010

Translation © Michal Čákrť, 2013

Cover design © Petr Foltera, 2013

All rights reserved

ISBN 978-80-7261-261-1

Obsah

<i>Předmluva k druhému vydání</i>	13
<i>Předmluva</i>	19
<i>Poděkování</i>	21
Úvod	25
Obtížný rozhovor je cokoliv, o čem se nám těžko mluví	25
Dilema: Jít do toho, nebo to nechat být. Zdá se,	
že ani jedno řešení není dobré	26
Tato kniha vám může pomoci	28
Obtížné rozhovory jsou normální součástí života	30
PROBLÉM	33
1. Projděte si Třemi rozhovory	35
Dekódování struktury obtížných rozhovorů	36
Rozhovor typu „Co se stalo?“: O co tady jde?	41
Rozhovor o pocitech: Co si máme počít se svými emocemi?	44
Rozhovor o identitě: Co to říká o mně?	46
Na cestě k učícím se rozhovorům	48
PŘESUN K UČÍCÍMU SE POSTOJI	53
Rozhovor typu „Co se stalo?“	55
2. Přestaňte se hádat, kdo má pravdu: Seznamte se	
<i>navzajem se svými příběhy</i>	57
Proč se hádáme a proč to nikam nevede	58
Různé příběhy: Proč každý vidíme svět jinak	62
Přesuňme se od jistoty ke zvědavosti	69
Přijměte oba příběhy: Zaujměte „Pozici A“	71
Dvě výjimky, které neexistují	72

Abyste se mohli pohnout vpřed, musíte nejdřív vědět, kde se nacházíte	75
3. Nepředpokládejte, že to tak mysleli: Oddělte záměr od následku	76
Bitva o úmysly	76
Dvě zásadní chyby	77
První chyba: Naše předpoklady o záměrech druhých bývají často mylné	78
Omyly týkající se jejich úmyslů nás přicházejí draho	80
Druhá chyba: Dobré úmysly nás nechrání před špatnými následky	82
Jak se vyvarovat těchto dvou chyb	85
Jak se vyvarovat druhé chyby: Naslouchejte pocitům a zauvažujte nad svými úmysly	88
4. Vypustěte otázku viny: Zmapujte systém spoluúčasti na ní	90
Z našeho pohledu se vina zdá jasná	90
Jsmo chyceni v pavučině viny	91
Rozlišujte mezi zaviněním a podílem na něm	92
Cena obviňovacího schématu	96
Přínosy pochopení spoluúčasti	98
Tři omyly o spoluúčasti	100
Poctivé hledání vlastního podílu: Čtyři nesnadno postřehnutelné příspěvky	102
Dva nástroje, jak si všimnout spoluúčasti	107
Přechod od obviňování k spoluúčasti: Příklad	108
Rozhovor o pocitech	115
5. Mějte pocity (Nebo ony budou mít vás)	117
Na pocitech záleží: Často bývají samým jádrem obtížných rozhovorů	117
Pocity se snažíme z problémů vytěšňovat	118
Jak se vymanit ze svázanosti pocity	122

Pátrání po vašich pocitech: Poznejte, kde se pocity skrývají	122
Neberte pocity jako Písmo svaté: Vyjednávajte s nimi	131
Neupouštějte páru: Pocity pečlivě popište	133
Důležitost umění brát věci na vědomí	137
Někdy jsou pocity tím jediným, na čem záleží	139
Rozhovor o identitě a o tom, kdo jsme	141
6. Postavte svou identitu na pevný základ:	
<i>Zeptejte se sami sebe, kolik je v sázce</i>	143
Obtížné rozhovory ohrožují naši identitu	144
Zranitelné identity: Syndrom Všechno, nebo nic	146
Ukotvěte svoji identitu	148
V průběhu rozhovoru: Naučte se nacházet ztracenou rovnováhu	153
O jejich identitu jde také	157
Výslovné zmínky o identitě	158
Najděte odvahu požádat o pomoc	158
Vytvořte učící se rozhovor	161
7. O co vám jde? Kdy o tom mluvit a kdy to nechat být	163
Zmínit se o tom, nebo nezmínit: Jak se rozhodnout?	163
Tři druhy rozhovorů, které nemají smysl	165
Nechat to plavat	171
Když už se do toho pustíte: Tři záměry, které fungují	176
8. Jak začínat: Zahajte rozhovor Třetím příběhem	179
Proč naše obvyklá zahájení nefungují	179
Krok 1: Začněte od Třetího příběhu	181
Krok 2: Pozvěte je	186
Některé druhy specifických rozhovorů	189
Mapa pro cestu vpřed: Třetí příběh, jejich příběh, váš příběh	192

9. Učení: <i>Naslouchejte zevnitř ven</i>	194
Naslouchání přetváří rozhovor	195
Zaujměte postoj zvědavosti: Jak naslouchat zevnitř směrem ven	198
Tři dovednosti: Sondování, parafrázování a vzetí na vědomí	202
Sondujte, abyste se dozvěděli víc	202
V zájmu porozumění parafrázujte	208
Vezměte na vědomí jejich pocity	210
Myšlenka na závěr: Empatie je cesta, nikoliv cíl	213
10. Sebevymáření: <i>Mluvte za sebe, jasně a upřímně</i>	214
Rétoři mohou zůstat doma	214
Máte nárok (ano, vy)	215
Mluvte o tom, co je podstatné	218
Jak jasně sdělit svůj příběh: Tři rady	223
Pomozte jim vás pochopit	227
11. Řešení problému: <i>Chopte se vedení</i>	229
Dovednosti pro vedení rozhovoru	229
Přerámčujte, přerámčujte, přerámčujte	230
Pro naslouchání je doba vhodná vždy	234
Pojmenujte problém: Vyslovte, co vás trápí	236
Co teď? Začněte řešit problém	238
Chvilí to potrvá	243
12. Jak to vše poskládat	245
Krok 1: Projděte si Třemi rozhovory	245
Krok 2: Přezkoumejte své záměry a rozhodněte se, zda stojí za to o nich mluvit	248
Krok 3: Začněte z pozice Třetího příběhu	249
Krok 4: Propátrejte jejich příběh a potom ten svůj	250
Krok 5: Řešení problému	257

DESET OTÁZEK, KTERÉ LIDÉ KLADOU O OBTÍŽNÝCH ROZHOVORECH	263
1. Vypadá to, jako byste tvrdili, že všechno je relativní. Není to ale tak, že něco je prostě pravda a že někdo se mýlí?	266
2. Co když má druhá osoba opravdu špatné úmysly – lže, zastrašuje nebo svádí rozhovor záměrně jinam, aby dosáhla svého?	272
3. Co když se s druhou osobou opravdu obtížně jedná, co když je možná i duševně nemocná?	277
4. Jak tohle všechno funguje při rozhovorech s někým, kdo má veškerou moc – například nadřízený?	285
5. Já sám jsem nadřízený/rodič, proč bych prostě nemohl říkat svým podřízeným/dětem, co mají dělat?	291
6. Není tohle všechno ryze americký přístup? Jak to funguje v jiných kulturách?	296
7. Jak je to s rozhovory, které se neodehrávají tváří v tvář? Co bychom měli dělat jinak, když jsme na telefonu nebo na e-mailu?	300
8. Proč radíte lidem, aby do práce „nosili své pocity“? Já přece nejsem terapeut a neměla by být profesní rozhodnutí založena na zásluhách?	305
9. Kdo má ve skutečném životě na tohle všechno čas?	310
10. Můj rozhovor o identitě neustále vázne v poloze „buď-anebo“: Jsem buď dokonalý, nebo strašný. Nemohu se z toho dostat. Co s tím mám dělat?	314

<i>Průvodce Obtížnými rozhovory</i>	323
<i>O autorech</i>	335
<i>Spolupracující organizace</i>	337

Předmluva

Harvardský negociační projekt je znám především zásluhou knihy *Ho vyjednávání a řešení problémů nazvané Jak dosáhnout souhlasu*,* již se prodalo více než tři miliony výtisků. Od jejího prvního vydání v roce 1981 se čtenáři z celého světa přesvědčovali o tom, že vyjednávání povedou k lepším výsledkům, když se změní z nepřátelského šermování v proces společného hledání takového řešení, které uspokojí zájmy obou stran.

„Harvardská metoda“, jak bývá občas nazývána, staví na intenzivní komunikaci obou stran. Při vyjednávání, stejně jako v běžném životě, spolu ale až příliš často ze všech dobrých i špatných důvodů mnohdy vůbec *nemluvíme*, a dokonce ani *nechceme*. A když spolu pak někdy přece jen *mluvíme*, všechno se tím jenom zhorší. Naše pocity – hněv, pocity viny nebo uraženosti – eskalují. To vede k tomu, že jsme si stále více jisti, že pravdu máme přece my a totéž se odehrává i u druhé strany.

Právě takováto situace je jevištěm *Obtížných rozhovorů* a současně důvodem, proč jde o tak naléhavě potřebnou a důležitou knihu. Zabývá se totiž tím, co vlastně dělá rozhovory natolik obtížnými, že se jim vyhýbáme nebo je nezvládáme. I když se náš zájem původně věnoval oblasti vyjednávání, ukázalo se, že jde o problematiku mnohem hlubší. *Obtížné rozhovory* se totiž zaměřují na nejkritičtější aspekty lidské interakce vůbec. Zabývají se tím, jak jednáme se svými dětmi, rodiči, domácími či nájemníky, dodavateli i zákazníky, bankéři i makléři, sousedy, spolupracovníky, pacienty i zaměstnanci a partnery všeho druhu.

Moji kolegové, Doug, Bruce a Sheila, nás v této knize vedou krok za krokem a předvádějí nám, jak otevřít dveře k opravdu plnohodnotným vztahům. Nabízejí nám totiž pozici, z níž by naše mysl a naše srdce i naše vyjadřovací schopnosti měly vycházet, aby komunikačně překlenuly propast skutečných rozdílů v postojích, přesvědčeních i pocitech, ať už jde o osobní vztahy, profesní kontakty nebo mezinárodní záležitosti.

* Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton, *Jak dosáhnout souhlasu. Zásady úspěšného vyjednávání*, 3. vyd. Management Press, 2011. Pozn. překl.

Popisují dovednosti, které budeme potřebovat, abychom byli schopni přistoupit k vážným neshodám v práci takovým způsobem, že je přetvoříme z balvanu, který stahuje pod vodu naši konkurenceschopnost, ve zdroj inovací. Jsou to nám všem dostupné dovednosti, které dokáží udělat manželství příjemnější a trvalejší nebo dosáhnout toho, že vztah mezi rodiči a dospívajícími dětmi nebude válečnou zónou. Jsou to dovednosti, které dokáží vyléčit staré rány, jež nás léta oddělovaly. Nabízejí každému z nás lepší budoucnost.

Když jsem se po několika letech strávených za druhé světové války u letectva Spojených států vrátil domů, zjistil jsem, že můj spolubydlící z koleje, dva z mých nejbližších kamarádů a několik spolužáků ve válce padli. Od té chvíle jsem se začal zabývat tím, jak zdokonalit ony dovednosti, jimiž zvládáme své různice a roztržky; jak do budoucna vylepšit vyhlídky našich dětí; a jak získat pro tento záměr i další lidi. Tato brilantní kniha napsaná mými mladšími kolegy z Harvardského negociačního projektu ve mně vyvolává dobrý pocit, že vývoj se ve všech těchto oblastech ubírá pozitivním směrem.

Roger Fisher
Cambridge, Massachusetts

Rozhovor typu „Co se stalo?\": O co tady jde?

Rozhovorem typu „Co se stalo?“ trávíme při obtížných rozhovorech spoustu času. Snažíme se proklestit si cestu našimi odlišnými příběhy o tom, kdo má pravdu, co kdo čím myslel a čím je to vina. Na všechny tyto tři bojové linie – pravdy, úmysly a viny – vstupujeme zpravidla s obvyklými, ale ochromujícími předpoklady. Vytváření těchto předpokladů je pro zlepšení naší schopnosti zvládat obtížné rozhovory zásadní.

Předpoklad pravdy

Zatímco halasně prosazujeme svůj pohled na věc, většinou zapomínáme prověřit si jeden kardinální předpoklad, o němž se veškerá naše pozice v daném rozhovoru opírá: já mám pravdu a ty se mylíš. Tento jednoduchý předpoklad působí nekončící soužení.

V čem mám pravdu? Mám pravdu v tom, že jezdíš příliš rychle. Mám pravdu v tom, že nedokážeš poradit mladším kolegům. Mám pravdu v tom, že tvoje poznámky na rodinné oslavě byly nevhodné. Mám pravdu, že ten pacient měl po té operaci dostat silnější dávku léků. Mám pravdu v tom, že mi ten dodavatel napočítal příliš. Mám pravdu, že si zasloužím přidat více peněz. Mám pravdu, že ta brožura je i takhle dost dobrá. Věci, ve kterých mám pravdu, by vydaly na celou knihu.

Má to jen jeden háček: já pravdu totiž nemám.

Jak to, že ne? To přece není možné. *Někdy* přece musím mít pravdu!

Nemusím. Jde totiž o následující: v obtížných rozhovorech skoro nikdy nejde o faktickou správnost. Jde v nich o protikladné vjemy, interpretace a hodnoty. Nejde v nich o to, co ve smlouvě stojí, ale co smlouva *znamená*. Nejde v nich o to, která knížka o výchově dětí je nejpopulárnější, ale podle které bychom se měli řídit.

Nejde v nich o to, co je pravda, ale co je důležité.

Vraťme se k Jackovi a Michaelovi. Vůbec nejde o to, jestli je ten graf správně nebo špatně. Oba se shodnou na tom, že je chybný. Debata se vede o tom, jestli je ta chyba podstatná, a pokud ano, jak ji napravit. To nejsou otázky o tom, kdo má pravdu a kdo ne, nýbrž otázky interpretace a posouzení. Interpretace a posouzení je to, o čem by měla být řeč

především. Naproti tomu spor o to, kdo má pravdu a kdo se mýlí, vede do slepé uličky.

V Rozhovoru typu „Co se stalo?“ nás vzdání se předpokladu pravdy osvobozuje od nutnosti prokázat, že pravdu máme my, a uvolňuje prostor pro pochopení vjemů, interpretací a hodnot obou stran. Umožňuje nám to odpoutat se od oznamování stanovisek a vydat se směrem k tázání se a zjišťování, jak vidí svět druzí. A možnosti nabídnout svá stanoviska jako vjemy, interpretace a hodnoty.

Výmysly o úmyslech

Druhým argumentem v Rozhovoru typu „Co se stalo?“ jsou záměry – vaše a moje. Ječela jsi na mě proto, abys mě naštvála, nebo jenom proto, abys zdůraznila, co říkáš? Vyhodil jsi mi ty cigarety proto, že se na mě snažíš dozírat, nebo protože mi chceš pomoci, abych neporušil své předsevzetí přestat kouřit? Co si myslím o tvých úmyslech, ovlivňuje to, co si myslím o tobě, a v důsledku toho to má vliv i na to, jak povedeme náš rozhovor.

Omyl, z něhož vycházíme v oblasti úmyslů, je jednoduchý, ale s dalekosáhlými důsledky: předpokládáme, že známe záměry druhých, což ovšem nebývá pravda. A co je ještě horší, když si úmysly ostatních nejsme jisti, často předpokládáme to nejhorší.

Pravda je ale taková, že úmysly bývají neviditelné. Usuzujeme na ně z chování druhých. Jinými slovy, sami je pro sebe konstruujeme, vymýšlíme si je. Ale naše vykonstruované příběhy o záměrech ostatních bývají mylné, a to častěji, než bychom si byli ochotni připustit. Proč? Protože lidské záměry, podobně jako všechno ostatní v obtížných rozhovorech, bývají komplikované. Někdy lidé jednají se smíšenými úmysly. Někdy jednají úplně bez konkrétního záměru, nebo alespoň takového, který by se týkal nás. A někdy také mohou jednat v dobrém úmyslu, který nám ale přesto ublíží.

Protože naše názory na záměry druhých (a jejich názory na naše) jsou v obtížných rozhovorech tolik důležité, pak skákání k nepodloženým závěrům může vést ke katastrofě.

Otázka viny

Třetí chybou, jíž se v Rozhovoru typu „Co se stalo?“ dopouštíme, se týká zavinění. Většina obtížných rozhovorů se soustřeďuje na to, kdo může za to, že jsme se ocitli v takovéto kaši. Když firma například přijde o svého největšího klienta, můžeme si být jisti, že se okamžitě roztočí nelítostná ruleta hledání viníka. A je nám jedno, kam kulička nakonec padne, jenom když to nebude na nás. V osobních vztazích to nebývá jiné. Máte napjaté vztahy s nevlastní matkou? Její vina. Nemá prudit kvůli nepořádku ve vašem pokoji a kvůli tomu, s kým se kamarádíte.

V konfliktu mezi Jackem a Michaellem je Jack přesvědčen, že celá věc je Michaelova vina: správná chvíle na vyjádření, jací jste puntičkáři, pokud jde o formátování, je před tím, než se brožura začne tisknout, a ne až potom. A samozřejmě Michael je přesvědčen, že problém zavinil Jack: Jack přece dělal rozvržení stránek a chyby jdou tedy za ním.

Ale řeči o vině jsou podobné rozpravě o pravdě – výsledkem bývá pouze nesouhlas, odmítání a nulová šance se jakkoliv poučit. Vyvolává obavy z trestu a trvá na jediné správné odpovědi ano-ne. Nikdo netouží po tom, být vinen, a tak veškerá naše energie jde na vlastní sebeobranu.

Dobře to znají rodiče malých dětí. Když se dvojčata na zadním sedadle v autě pošťuchují, víme, že snaha o zjištění viníka vždy skončí kvílením: „Ale on do mě strčil první!“ nebo „Ona si začala, řekla mi, že jsem jako malej.“ Každé z dětí odmítá vinu nejenom z obavy, že by nedostalo zmrzlinu, ale i z pocitu nespravedlnosti. Žádné nemá pocit, že za to může, protože za to opravdu nemůže.

Z předního sedadla je pohled na to, jak každé z dětí ke strkanici přispělo, vždy snadný. Mnohem složitější je podívat se na to, jak jsme k problému, v němž se nyní plácáme, přispěli my sami. Ale v situacích, z nichž povstávají obtížné rozhovory, téměř beze zbytku platí, že za to, co stalo, mohou činy *obou* lidí – popřípadě jejich nečinnost. A o potrestání tu jde málokdy a také k ničemu nevede. Když vzdělaní, rozumní lidé udělají nějakou pitomost, je za prvé nejrozumnější přijít nejdříve na to, jak to, že jim nedošlo, k čemu to povede, a za druhé, jak zabránit tomu, aby se to opakovalo.

Když se bavíme jenom o vině, odvádí to naši pozornost od zjišťování, proč se něco pokazilo a co se teď dá udělat pro nápravu. Tím, že se zaměříme na otázky, jak k tomu kdo z nás přispěl, jaký na tom máme podíl,

nám umožní dozvědět se něco o skutečných příčinách problému a začít je napravit. Rozdíl mezi vinou a podílem účastníků se může zdát drobný. Ale je to rozlišení, které by nám mělo stát za námahu, abychom je pochopili, protože v něm tkví jádro naší schopnosti umět vést obtížné rozhovory.

Rozhovor o pocitech: Co si máme počít se svými emocemi?

Obtížné rozhovory se netýkají pouze toho, co se stalo; svou roli v nich hrají i emoce. Otázka tedy nestojí tak, zda vzkypí silné pocity, ale jak s nimi naložit, když se dostaví. Máte fakt šéfovi *opravdu* říci, jaké pocity ve vás vyvolávají jeho manažerské manýry nebo co cítíte vůči kolegovi, který vám ukradl váš nápad? Máte se svěřit vlastní sestře s tím, jak hluboce se vás dotýká, že se stále přátelí s vaší bývalou manželkou? A jak máte zvládnout svou zlost, když byste měli promluvit s tím dodavatelem o těch jeho sexistických poznámkách?

Když jsme zaplaveni silnými pocity, mnozí z nás se snaží, seč mohou, zachovat si racionalitu. Nechat se příliš přemoci city je ošidné, mohou nám zatemnit úsudek a v některých prostředích – například v zaměstnání – bývají pokládány za přímo nepatřičné. Dát najevo své pocity může také vyvolat strach a být hodně nepříjemné. Můžeme se také cítit zranitelnějšími. Co když je ta druhá osoba úplně přejde nebo zareaguje bez špetky snahy porozumět? Nebo ji naše city zasáhnou a raní natolik, že to navždy poškodí náš vztah? A co když po té, co jsme dali najevo, co cítíme my, s tím začnou i oni? Jsme vážně připraveni na to, vyslechnout, co je štve a bolí?

Takováto argumentace naznačuje, že bychom se asi rozmluvě o pocitech měli úplně vyhnout – že Jack udělá lépe, když bude mlčet o tom, jak ho to dopálilo a dotklo se ho to, a Michael se nezmíní o svém pocitu rozčarování. Nejlepší bude mluvit čistě o té brožuře. Bude lepší držet se věci.

Anebo ne?

Opera bez hudby

Problém s tímto způsobem argumentace je, že nebere v úvahu jednu prostou skutečnost: pocity nejsou pouhou *součástí* obtížných rozhovorů, ony jsou *především o* pocitech. Pocity nejsou jenom nějakým slyšitelným zvukovým průvodním jevem toho, že naše debata je opravdu zásadní, ony jsou nedílnou součástí konfliktu. Kdybychom chtěli vést obtížné rozhovory, aniž bychom se bavili o emocích, bylo by to totéž jako chtít inscenovat operu bez hudby. Zápletku bychom možná pochopili, ale přišli bychom o to podstatné. Například v rozhovoru mezi Jackem a Michaellem se Jack nikdy nezmíní o tom, jaký pocit nevědku a bezohlednosti zažívá ještě dlouhé měsíce po rozhovoru s Michaellem a nemůže se zbavit vzteku a výčitek vůči němu.

Vzpomeňte se na nějaký svůj nepříjemný rozhovor. Jaké jste při něm měli pocity? Ublíženosti nebo zlosti? Zklamání, pocitu viny, zmatení? Měli jste pocit nespravedlnosti nebo pohrdání? Pro některé z nás už jen vyslovit „Mám tě rád“ nebo „Jsem na tebe pyšná“ není bez pocitu rizika.

Z krátkodobého pohledu se může zdát, že vyhnout se při obtížném rozhovoru rozmluvě o pocitech vám může ušetřit čas a zbavit vás pocitů nejistoty. Může to také vypadat jako dobrý způsob, jak se vystříhat určitých vážných rizik – ve vztahu k vám, k ostatním, k vztahu samému. Ale pořád zůstává nezodpovězena otázka: Pokud jde v první řadě o pocity, čeho jsme tím dosáhli, když o nich nemluvíme?

Porozumění pocitům a jejich zvládání, schopnost o nich mluvit – to jsou jedny z nejnáročnějších úloh umění našeho lidství. Neexistují metody, jak snadno a bez rizika zvládat pocity. Většina z nás asi dokáže vést rozhovor o pocitech mnohem lépe než my tady v této knize. Možná to tak nevypadá, ale mluvit o pocitech je dovednost, kterou se lze naučit.

Samozřejmě, že mluvit o pocitech nemá smysl za všech okolností. Jak praví staré přísloví, někdy bývá lepší nedráždit spícího psa. Naneštěstí, nedostatek dovednosti mluvit o pocitech může vést k tomu, že necháte na pokoji nejenom spící psy, ale všechny – třeba i toho, který nenechává spát vás.

Rozhovor o identitě: Co to říká o mně?

Ze všech tří typů rozhovorů může být ten o identitě nejméně zjevný a současně i nejnáročnější. Za to nám ale poskytuje mocný nástroj ke zvládnutí našich obav a ke zdokonalení dovedností v ostatních dvou typech rozhovorů.

Rozhovor o identitě se dívá dovnitř: týká se jenom toho, kdo jsme a jak na sebe nazíráme. Jak to, k čemu došlo, působí na moji sebeúctu, na mou představu o sobě, na pojetí toho, kým v tomto světě jsem? Jaký dopad to bude mít na moji budoucnost? Jaké pochybnosti o sobě samém ve mně někde uvnitř hlodají? Krátce řečeno: před, v průběhu i po ukončení obtížných rozhovorů jde o to, co mi Rozhovor o identitě sděluje o *mně samém*.

Můžete si myslet: „Jenom se ptám šéfa, jestli bych nemohl dostat přidáno. Proč by přitom mělo jít o to, kým na tomto světě jsem?“ Podobně si Jack může myslet: „Jde přece jenom o brožuru, ne o mě.“ Jenže kdykoliv rozhovor vnímáme jako obtížný, je to zčásti proto, že je o Vás, s velkým V. Vedle zjevného tématu rozhovoru je v sázce i něco, co se týká nás.

Může to být něco jednoduchého. Co například o vás vypovídá skutečnost, že se obrátíte na souseda kvůli jeho psovi? Třeba fakt, že jste vyrůstali na malém městě, vám vstípil silnou představu sebe sama jako nekonfliktního člověka, který umí se sousedy dobře vycházet, takže je vám nepříjemná už sama možnost, že vás váš soused bude považovat za šťouravého otravu.

Že si jenom říkáte o přidání? Co když vás šéf odmítne? A co horšího, co když vám šéf uvede dobré důvody, proč vás odmítnout? Co to udělá s vaší představou sebe sama, jakožto schopného a váženého pracovníka? Na první pohled jde jenom o peníze, ale co vám opravdu dělá vrásky, je, že v sázce může být i vaše sebeúcta.

I když vy sdělujete špatnou zprávu, je ve hře Rozhovor o identitě. Představte si například, že musíte zamítnout zajímavý návrh projektu svých kreativců. Už jenom představa, jak jim budete tuto nepříjemnou věc oznamovat, stačí na to, abyste se cítili stísněně, a to i přesto, že to nebylo vaše rozhodnutí. Je to zčásti proto, že máte obavu, jak si po takovém rozhovoru budete připadat: „Já přece nejsem ten typ člověka, který lidi shazuje a dusí nadšení. Já jsem přece ten, jehož si ostatní váží, protože

vždycky *najde* způsob, jak to prosadit, a ne jak přibouchnout dveře. “Vaše představa o sobě samém jakožto člověku, který pomáhá jiným uskutečnit jejich cíle, naráží na realitu toho, že jste to teď vy, kdo musí říci ne. Když už nejste hrdina, budou vás teď mít lidé za zloducha?”

Jak si zachovat rovnováhu

Když si začnete uvědomovat dopad rozhovoru na to, jak se sami na sebe díváte, může vás to začít vyvádět z rovnováhy. Ten mladý nadšený kreativec, který vám tolik připomíná, jací jste byli v jeho věku vy, se tváří, jako že nemůže uvěřit svým uším a vypadá bezradně. Cítíte, jak se vás zmocňuje zmatek a rostou vaše rozpaky. A než si uvědomíte, co říkáte, slyšíte se, že breptáte cosi o tom, že to zamítnutí se možná bude ještě jednou zvažovat, i když nemáte nejmenší důvod si něco takového myslet.

Ve své nejmírnější podobě nám takové vyvedení z konceptu může způsobit ztrátu sebedůvěry, koncentrace či výpadek paměti, takže zapomeneme, co jsme vlastně chtěli říci. Ve vyhraněnějších případech se to může rovnat osobnímu zemětřesení. Můžeme se cítit zcela ochromeni, zpanikařit, mít náhlé nutkání okamžitě zmizet nebo mít dýchací potíže.

Velkou pomocí může být už jenom samo vědomí, že Rozhovor o identitě je běžnou součástí obtížných rozhovorů. A stejně jako v případě dalších dvou rozhovorů můžeme udělat mnohem více, než si toho být pouze vědomi. I když ztrátě rovnováhy se někdy nelze vyhnout, Rozhovor o identitě nás už nemusí nutně tak svazovat. Stejně jako v případě pocitů, umění vyrovnat se s ohrožením identity bývá snazší, když si osvojíme určité dovednosti. Dokonce se může stát, že když se naučíme hledat v Rozhovorech o identitě pevnou půdu pod nohama, může se z ní stát místo zdroje úzkosti a obav naopak zdroj síly.

O autorech

Douglas Stone přednáší na Harvard Law School a je zakladatelem společnosti Triad Consulting Group (www.diffcon.com). Kromě klientů z řad velkých korporací, jako jsou Citigroup, Honda, HP, Johnson & Johnson, Microsoft, Shell a Turner Broadcasting, spolupracoval s novináři, pedagogy, lékaři, diplomaty i politickými představiteli v Jižní Africe, Kašmíru a na Středním východě, jakož i v Ženevě se Světovou zdravotnickou organizací a UN-AIDS. Jeho výcvikem prošli vyšší státní úředníci Bílého domu a byl keynote speakerem na Světové konferenci o vyjednávání v roce 2006 v São Paulu. Jeho články se objevily v celé řadě perodik od *New York Times* po *Real Simple*. Je absolventem Harvard Law School, kde po deset let působil jako docent a později jako zástupce ředitele Harvardského negociačního projektu. Ve svém výzkumu se nyní zabývá vztahem mezi produktivitou, zpětnou vazbou a spokojeností na pracovišti. Je možné jej kontaktovat na dstone@post.harvard.edu.

Bruce Patton je spoluzakladatelem a čestným členem Harvardského negociačního projektu a zakladatelem Vantage Partners, LLC (www.vantagepartners.com), k jejichž klientům patří největší světové společnosti. S Rogerem Fisherem byl průkopníkem výuky vyjednávání na Harvard Law School, na níž vyučoval od roku 1981. Na veřejné scéně pomáhal formulovat rezoluci k americko-iránskému konfliktu týkajícímu se zadržovaných diplomatických rukojmí (na žádost obou vlád); spolupracoval s nositelem Nobelovy ceny Oscarem Ariasem na zavedení jeho Středoamerického mírového plánu; spolupracoval rovněž se všemi stranami v Jižní Africe na formulování dohody a na výcviku vyjednávačů v ústavním procesu, který ukončil apartheid; dále spolupracuje se stranami na Středním východě na zefektivnění procesu zvládání tamního konfliktu. Jakožto absolvent Harvard College a Harvard Law School je Bruce Patton společně s Rogerem Fisherem a Williamem Urym spoluautorem

bestselleru *Jak dosáhnout souhlasu. Zásady úspěšného vyjednávání*. Je možné jej kontaktovat na bpatton@post.harvard.edu.

Sheila Heen přednáší na Harvard Law School a je zakladatelkou Triad Consulting Group (www.diffcon.com). Její klienti pocházejí ze všech pěti kontinentů a patří mezi ně TimeWarner, Federal Reserve Bank, Merck, PwC, Standard Chartered, Tatweer v Dubaji, Cemex v Mexiku a Unilever. Často pracuje s týmy vrcholných manažerů na tom, aby dokázaly produktivně využívat konfliktů, napravovat pracovní vztahy a rozumně se rozhodovat. Ve veřejném sektoru byla konzultantkou New England Organ Bank, Singapore Supreme Court, řeckých a tureckých Kypřanů a Arctic Slope Regional Corporation v Barrow na Aljašce. Sheila Heen také spolupracovala s teology v záležitostech jejich neshod o povaze pravdy a Boha a také s vyššími státními úředníky Bílého domu. Vystupovala v nejrozmanitějších mediálních programech jako *Oprah*, *Fox News*, *Power Lunch* stanice CNBC a v National Public Radio. Je absolventkou Harvard Law School a vyškolená vyjednáváním se svými třemi dětmi. Je možné ji kontaktovat na heen@post.harvard.edu.

Douglas Stone – Bruce Patton – Sheila Heen

OBTÍŽNÉ ROZHOVORY

Jak vyjednávat
o věcech, na nichž
nejvíce záleží

Z anglického originálu *Difficult Conversations. How to Discuss What Matters Most*,
vydaného v roce 2010 nakladatelstvím Penguin Books, Londýn, Velká Británie,
přeložil Michal Čákr

V roce 2013 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 451. publikaci

Obálku navrhl Petr Foltera

Vydání 1.

Sazba CADIS, DTP Studio Praha

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-261-1