

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 navzájem se svými příběhy	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. Vypustte otázku viny: Zmapujte systém spoluúčasti na ní	90
Z našeho pohledu se vina zdá jasná	90
Jsme 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 vytěsňovat	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: Zeptejte se sami sebe, kolik je v sázce	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. Sebevypáření: <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
Chvíli 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, zastaňuje 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

Průvodce Obtížnými rozhovory	323
O autorech	335
Spolupracující organizace	337