

2 MILIÓNY PREDANÝCH VÝTLAČKOV

— AKTUALIZOVANÉ VYDANIE —

NOVÝ VÝSKUM • PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE • ZDROJE

Zásadné rozhovory



**AKO KOMUNIKOVAŤ,
KEĎ IDE O VEĽA**

PREDSLOV STEPHEN R. COVEY

PATTERSON • GRENNY • McMILLAN • SWITZLER

AUTORI Z REBRÍČKA *NEW YORK TIMES* BESTSELLEROV

NÁZORY ČITATELOV NA ZÁSADNÉ ROZHOVORY Z CELÉHO SVETA

„Každá kniha vám môže priniesť niečo do života, ak je vám blízky jej obsah, nie je ťažké pochopiť ju, dá sa ľahko využiť a vychádza z nejakého výskumu. Toto všetko som našiel v *Zásadných rozhovoroch*. Majú schopnosť osloviť kohokoľvek, bez ohľadu na hranice či odlišnosť kultúr. Z môjho pohľadu sa obsah knihy veľmi približuje indickým hodnotám. Zručnosti *Zásadných rozhovorov* pomáhajú vytvárať bezpečnú atmosféru vo svete, aby mohli ľudia vyjadrovať svoje postoje v rozhodujúcich chvíľach.“

KPT. CHARANJIT LEHAL,

AGM Training and Development TataSky, India

„Vždy som si myslel, že mám dobré komunikačné schopnosti. Ale len do chvíle, kým som nezačal pracovať v ropnom priemysle, kde sú nadávky a slovné útoky na dennom poriadku. *Zásadné rozhovory* som prečítal štyrikrát a úplne ma to zmenilo! Prvý raz v živote mám odvahu hovoriť takmer s kýmkoľvek a o čomkoľvek. *Zásadné rozhovory* sú jednou z najvýznamnejších kníh, aké som kedy čítal.“

DAVE HILL,

podnikateľ, NSA Juice Plus+

„Počas svojho tridsaťpäťročného pôsobenia ako školiteľka som sa nestretla s knihou, ktorej obsah by mal takú hodnotu a dokázal do takej miery zmeniť život človeka, ako *Zásadné rozhovory*. Som presvedčená, že ak by si mali ľudia vybrať knihu, ktorá rozvíja schopnosti ako viesť tímy, zvyšovať ich výkonnosť, riešiť konflikty a podobne, určite by to bola táto kniha.“

TERRIE MONROE,

riaditeľka pre organizačný rozvoj
Children's Health System

„Len málo kníh dokáže ovplyvniť profesionálny aj osobný život človeka. *Zásadné rozhovory* zmenili niektoré moje doslova katastrofálne komunikačné postupy doma i v práci. Myslím si, že postupy uvedené v tejto knihe fungujú najmä preto,

lebo sa zakladajú na údajoch zo spoločenskovedných výskumov. *Zásadné rozhovory* naozaj menia životy.“

GHAFFAN QUTOB,

regionálny riaditeľ pre Stredný východ
Stallergenes

„Ako nová výkonná riaditeľka firmy, kde je veľa zamestnancov na doživotných postoch, musím viesť veľa zásadných rozhovorov. Kniha *Zásadné rozhovory* mi pritom slúži ako každodenná príručka a prevádzka ma každým dialógom.“

JOANNE K. BRYSON,

viceprezidentka a výkonná riaditeľka
Oregon Medical Association

„Po štrnástich rokoch práce učiteľky som minulý rok nastúpila do vedenia školy a bola to VEĽKÁ výzva. S oznamovaním nepríjemných správ žiakom a ich rodičom som nemala problém, no prinášanie nepríjemných správ učiteľom bolo oveľa ťažšie. Po prečítaní *Zásadných rozhovorov* som sa cítila pripravená hovoriť s kýmkoľvek takmer o čomkoľvek. Táto kniha premenila môj prvý rok v úlohe školskej administratívnej pracovníčky na obrovský úspech.“

TERRI THORNTON,

špecialistka na vzdelávanie, NBCT
Základná škola Luthera Bransona
školský obvod Madison County

„*Zásadné rozhovory* zo mňa urobili lepšieho manžela, otca, brata aj manažéra. Škoda, že som si túto knihu nemohol prečítať pred tridsiatimi rokmi. Som veľmi vďačný za to, že môžem byť súčasťou niečoho, čo doslova mení životy. Budem to odporúčať ďalším ľuďom vždy, keď budem mať možnosť.“

RON MCBEE,

finančný riaditeľ Ingram ISD

„Táto kniha úplne zmenila môj osobný aj profesionálny život. Dokonale mi objasnila, ako sa dajú zmeniť naše reakcie v rôznych situáciách, aby sme dosiahli iné výsledky. Pomocou zručností zo *Zásadných rozhovorov* sa mi podarilo obnoviť a posilniť vzťah s mojím synom.“

RIANA AVIS,

Surrey, Anglicko

PATTERSON • GRENNY • McMILLAN • SWITZLER

Zásadné rozhovory

**AKO KOMUNIKOVAŤ,
KEĎ IDE O VEĽA**



VitalSmarts®
www.vitalsmarts.com/global

CRUCIAL CONVERSATIONS

Original edition copyright © 2012 by Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, and Al Switzler.

All rights reserved.

Slovak edition copyright © 2016 by Eastone Group, a. s.

All rights reserved.

Slovak translation © 2016 by Martina Šturcelová

Z anglického originálu *Crucial Conversations. Tools For Talking When Stakes Are High*, vydaného vydavateľstvom McGraw-Hill, do slovenčiny preložila Martina Šturcelová.

V roku 2016 vydalo vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava.

Zodpovedná redaktorka: Marianna Petrová

Korektorka: Silvia Bálintová

Tlač: Nikara, Krupina

www.eastonebooks.com

Všetky práva vyhradené. Okrem použitia ukážok na účely recenzie a kritiky žiadna časť tejto knihy nesmie byť reprodukováná ani šírená v akejkoľvek forme alebo akýmikoľvek prostriedkami bez predchádzajúceho písomného súhlasu vydavateľa.

ISBN 978-80-8109-293-0

*Túto knihu venujeme Louise, Celii, Bonnie a Linde,
ktorých podpora je nekonečná a láska nesmierne
povzbudzujúca, ktorých trpezlivosť nemá konca.*

*Venujeme ju aj našim deťom, ktoré pre nás boli
úžasným zdrojom poznania.*

*Ďakujeme vám, Christine, Rebecca, Taylor, Scott,
Aislinn, Cara, Seth, Samuel, Hyrum, Amber, Megan,
Chase, Hayley, Bryn, Amber, Laura, Becca, Rachael,
Benjamin, Meridith, Lindsey, Kelley a Todd.*

OBSAH

<i>Predslov k druhému vydaniu</i>	<i>IX</i>
<i>Predslov k prvému vydaniu</i>	<i>XI</i>
<i>Úvod</i>	<i>XV</i>
<i>Podakovanie</i>	<i>XIX</i>
1 Čo je zásadný rozhovor?	1
<i>A koho to zaujíma?</i>	
2 Ako zvládať zásadné rozhovory	17
<i>Sila dialógu</i>	
3 Začnite od srdca	29
<i>Ako sa sústrediť na to, čo naozaj chcete</i>	
4 Naučte sa pozorovať	43
<i>Ako rozpoznať, či je ohrozená bezpečná atmosféra pri rozhovore</i>	
5 Vytvorte bezpečnú atmosféru	63
<i>Ako zariadiť, aby bolo bezpečné rozprávať sa takmer o čomkoľvek</i>	
6 Majte pod kontrolou svoje príbehy	89
<i>Ako zostať v dialógu, keď ste nahnevaní, vystrašení alebo sa cítite zranení</i>	
7 OZNÁMte svoje stanovisko	113
<i>Ako hovoriť presvedčivo, no nie tvrdo</i>	

8 Preskúmajte stanoviská ostatných	135
<i>Ako počúvať, keď ostatní vybuchnú alebo sa stiahnu</i>	
9 Pristúpte k činu	153
<i>Ako zmeniť zásadné rozhovory na činy a výsledky</i>	
10 Áno, ale...	163
<i>Rady pre komplikované prípady</i>	
11 Zhrňme si to	183
<i>Príprava a nácvik</i>	
<i>Doslov</i>	195
<i>Poznámky</i>	203
<i>Index</i>	205
<i>O autoroch</i>	207
<i>O VitalSmarts</i>	209
<i>Ocenené kurzy od VitalSmarts</i>	211

Predslov k druhému vydaniu

Mám obrovskú radosť z toho, že píšem tieto riadky. Počet výtlačkov knihy, ktorú držíte v ruke, sa blíži k dvom miliónom. Odkedy mi jej autori poslali pred desiatimi rokmi prvý rukopis, veľa som sa naučil. Už roky vyučujem piaty návyk – *Snažte sa najprv pochopiť*. Táto kniha však ide hlbšie a podrobne rozoberá základné princípy komunikácie v rozhodujúcich situáciách, v ktorých ide naozaj o veľa. Celý priebeh rozhodujúcich rozhovorov rieši dokonalo komplexne. Oveľa dôležitejšie však je, že poukazuje na zásadné momenty, ktoré doslova formujú naše životy, naše vzťahy i náš svet. Práve preto si táto kniha zaslúži čestné miesto medzi kľúčovými dielami, ktoré ovplyvňujú našu dobu.

Teším sa z vplyvu, ktorý má táto kniha na svojich čitateľov, keďže poznám všetkých štyroch jej autorov už dlhé roky. Sú to mimoriadni ľudia, skvelí učitelia a ostrieľaní školitelia. Vytvorili obdivuhodne synergický tím, ktorý funguje viac ako dvadsať rokov. Už tento fakt dokazuje, že sami zvládajú zásadné rozhovory. Okrem toho vytvorili organizáciu na svetovej úrovni s názvom VitalSmarts, ktorá sa stala hybnou silou pri formovaní lídrov, vytváraní vzťahov i povzbudzovaní k osobným zmenám, čím v konečnom dôsledku ovplyvnila milióny životov na celom svete. Kultúra v ich organizácii

dokonale odzrkadľuje všetko, čo prezentujú v tomto vydaní, a je dôkazom, že tie princípy naozaj fungujú.

Knihe i skvelému tímu jej autorov úprimne želám, aby ich dielo ovplyvňovalo svet ešte dlhé roky.

— Stephen R. Covey
júl 2011

Predslov k prvému vydaniu

Toto je prelomová kniha, pomyslel som si, keď som po prvýkrát čítal rukopis. Jej odkaz rezonoval významom, silou a aktuálnosťou.

Podľa mňa je výstižnou reakciou na názory veľkého historika Arnolda Toynbeeho, ktorý povedal, že celé dejiny sa dajú zhrnúť úplne jednoducho. Nielen dejiny spoločnosti, ale aj inštitúcií a ľudí. Stačí na to päť slov – *nič nezlyháva viac ako úspech*. Inak povedané, ak na životnú výzvu reagujeme adekvátne, prináša to úspech. Keď však príde väčšia výzva, pôvodná a kedysi úspešná reakcia už nefunguje. Zlyhá. Nič teda nezlyháva viac ako úspech.

Výzvy nám výrazne menia životy, rodiny, usporiadania v spoločnosti. Svet sa mení desivou rýchlosťou a je stále viac závislý na úžasných i nebezpečných technológiách. Násobí sa aj stres a tlak, ktoré zažívame. Táto napätá atmosféra si vyžaduje, aby sme sa ešte viac starali o svoje vzťahy, rozvíjali zručnosti a zlepšovali svoje schopnosti nachádzať nové a lepšie riešenia našich problémov.

Tieto nové a lepšie riešenia nebudú o tom, čo budem robiť ja a čo vy. Ukazujú, ako riešiť veci spoločne. Riešenie problémov a výziev totiž musí byť synergické, čiže také, kde má celok väčší význam ako súčet jeho častí. Takáto energia sa potom môže prejaviť vo forme lepšieho rozhodnutia, lepšieho vzťahu, lepšej

spolupráce, silnejšieho odhodlania realizovať rozhodnutia, ktoré sme urobili, alebo to môže byť kombinácia viacerých spomínaných výsledkov.

Všetci si uvedomujeme, že „zásadné rozhovory“ pretvárajú ľudí a vzťahy. Nie sú to však iba zrealizované slovné výmeny. Spájaní ľudí a vytváraniu ich vzťahov dávajú ďalší rozmer. Ukazujú to, čo sa v budhizme nazýva „stredná cesta“, čiže nie kompromis medzi dvomi protikladmi na lineárnej priamke, ale ich spojenie v ďalšej dimenzii. Niečo ako vrchol trojuholníka. Ak totiž dvaja, respektíve viacerí ľudia vytvoria v ozajstnom úprimnom dialógu niečo nové, vedie to k ich spojeniu. Presne ako keď sa v rodine alebo manželstve splodí dieťa. Keď sa spojíte a vytvoríte niečo s osobou, ktorá je skutočne kreatívna, vznikne najsilnejšie puto, aké len môže existovať. Je v skutočnosti také silné, že by ste voči danej osobe nedokázali byť nelojálny ani v jej *neprítomnosti*, hoci by vás spoločnosť nabádala k ohováraníu alebo niečomu podobne nečestnému.

Postupné rozvíjanie tematiky v tejto knihe je doslova brilantné. Najprv vám vysvetlí ohromnú silu dialógu, pomôže vám ujasniť si vaše skutočné želania a očakávania, sústrediť sa na to, čo sa vlastne deje, vytvárať bezpečnú atmosféru, uvedomiť si vlastnú jedinečnosť, spoznať sám seba a náležite to aj využiť. V neposlednom rade vás naučí, ako dosiahnuť takú úroveň vzájomného porozumenia a kreatívnej synergie, aby boli ľudia emocionálne prepojení s dosiahnutými závermi a odhodlaní uskutočňovať ich. Ak by sme to mali zhrnúť do jednej vety, posuniete sa od vytvárania správnych postojov a pocitov k využívaniu správnych zručností.

Hoci som dlhé roky sám písal a vyučoval podobné názory, zistil som, že ma tento materiál v mnohom ovplyvnil, motivoval a dokonca inšpiroval. Zoznámil som sa s novými myšlienkami, prehľbil tie staré, objavil som nové možnosti využitia a obohatil svoje vedomosti. Naučil som sa, ako sa tieto nové postupy, zručnosti a nástroje navzájom dopĺňajú, aby mohli byť použité pri zásadných rozhovoroch, ktoré robia hrubú čiaru za priemernosťou a chybami minulosti. Mnohé *zásadné* situácie znamenajú v živote skutočne koniec starého a začiatok nového.

Keď som po prvýkrát zobral do rúk túto knihu, nesmierne som sa potešil, že moji drahí priatelia a kolegovia vychádzali pri jej tvorbe z vlastných životných a profesionálnych skúseností. Ich cieľom nebolo len prezentovať nesmierne dôležitú tematiku. Zvolili si totiž úžasne zrozumiteľný, zábavný,

vtipný a názorný spôsob založený na sedliackom rozume a praktickosti. Ukazujú čitateľom, ako efektívne používať i prepájať intelektuálnu inteligenciu (IQ) s emocionálnou (EQ) a vďaka tomu lepšie zvládať zásadné rozhovory.

Spomínam si, že jeden z autorov mal takýto rozhodujúci rozhovor so svojím profesorom na vysokej škole. Ten mal pocit, že jeho študent sa vo vyučovaní len „vozil“ a nevyužíval svoj potenciál. Študent, môj priateľ, si pozorne vypočul, čo sa mu jeho pedagóg snaží povedať, zopakoval jeho obavy svojimi slovami, poďakoval mu za uznanie a potom pokojne, s úsmevom dodal: „Sústreďujem sa na iné priority a škola pre mňa jednoducho nie je v tomto momente taká dôležitá. Dúfam, že to pochopíte.“ Učiteľovi to úplne vyrazilo dych a začal počúvať. Došlo k rozhovoru, pochopeniu a prehĺbeniu ich spojenia.

Autorov tejto knihy považujem za mimoriadnych ľudí, skvelých učiteľov a poradcov. Videl som na vlastné oči, ako čarujú na svojich seminároch. Nebol som si však istý, či takúto komplexnú tematiku dokážu pretaviť do knihy.

Dokázali. Odporúčam vám, aby ste sa s odhodlaním pustili do čítania, po každej kapitole si urobili prestávku a premýšľali o tom, ako súvisí s predošlými, či prečo je do knihy zaradená práve na tom mieste. Potom aplikujte, čo ste sa naučili, vráťte sa ku knihe znovu, naučte sa ďalšie veci a znovu ich vyskúšajte v praxi. Pamätajte si, že niečo *vedieť* a nevyskúšať to aj *urobiť*, je vlastne nevedieť.

Po prečítaní knihy možno budete súhlasiť s mojím názorom, že zásadné rozhovory, ako ich opisuje táto kniha, odrážajú hlavnú myšlienku úryvku z nádhornej a nezabudnuteľnej básne Roberta Frosta „Cesta, ktorou som nešiel“* (The Road Not Taken):

Dve cesty boli z jednej v lese naraz.
Smutný, že nemôžem ísť obomi,
stál som tam chvíľu, zvádzal v duši zápas.
Cez jednu z nich som dohliadol až na zráz,
kde som ju videl bočiť cez stromy.

* Pôvodné verše Roberta Frosta do slovenčiny preložila Jana Kantorová-Báliková.

V ďalekých časoch niekde inde do slov
to sformulujem, môj hlas bude tichší:

Dve cesty boli, a ja... koniec koncov
šiel som tou, ktorou prešlo menej chodcov,
a iba v tom sa vlastne všetko líši.

— Stephen R. Covey

Úvod

Keď sme v roku 2002 vydali *Zásadné rozhovory*, urobili sme odvážne vyhlásenie. Tvrdili sme, že základnou príčinou mnohých, možno takmer všetkých problémov ľudí, sú ich reakcie v rozhodujúcich, respektíve emocionálne vypätých situáciách, keď s nimi niekto druhý nesúhlasí. Naznačili sme, že výkonnosť organizácií by sa mohla pozoruhodne zlepšiť, ak by si ľudia osvojovali zručnosti od tých, ktorí sa naučili zvládať kľúčové situácie.

Počas nasledujúcich desiatich rokov toto naše presvedčenie dokonca narastalo. Čoraz viac výskumov dokazuje teóriu, že ak sa lídri budú snažiť vytvoriť kultúru, v ktorej budú zásadné rozhovory bežnou súčasťou, aj nukleárne elektrárne budú bezpečnejšie, finančné inštitúcie sa budú tešiť z vernejších zákazníkov, nemocnice zachránia viac životov, výkon vládnych organizácií sa pozoruhodne zlepší a technologické spoločnosti sa naučia fungovať celistvo i na medzinárodnej úrovni.

Úprimne však priznávame, že výsledky, ktoré nás za posledných desať rokov tešia najviac, nesúvisia s počtom výskumov. Najväčšiu radosť máme z tisícok príbehov odvážnych a šikovných čitateľov, ktorí využili naše myšlienky v situáciách, keď išlo skutočne o veľa. Jednou z prvých bola žena, ktorá sa po prečítaní našej knihy zmierila so svojím otcom. Istá sestrička opisovala, ako zachránila život pacienta tým, že sa odhodlala na zásadný rozhovor s tvrdohlavým lekárom, ktorý nesprávne vyhodnotil pacientove symptómy. Jeden

muž sa zase majstrovsky vyhol sporu so súrodencami pre poslednú vôľu ich otca, čo by zrejme rozbilo rodinu. Napísal nám aj nebojácny čitateľ, ktorý tvrdil, že mu tréning zásadných rozhovorov pomohol zachrániť život, keď ho prepadli v Brazílii.

Vynásobte tieto príbehy takmer dvomi miliónmi našich čitateľov a pochopte, aký pocit zadosťučinenia získavame zo vzťahu s ľuďmi, ku ktorým patríte aj vy.

NOVÉ VYDANIE

V tomto novom vydaní sme urobili množstvo významných zmien a veríme, že vďaka nim bude táto kniha ešte bohatším zdrojom inšpirácií. Niektoré sa týkajú objasnenia kľúčových bodov, aktualizácie príkladov či posilnenia hlavného zamerania knihy. Najviac sme však nadšení z prehľadu výsledkov nových výskumov, silných príbehov čitateľov, ktoré dokladajú kľúčové princípy príkladmi zo života, odkazov na zábavné a poučné videá, ale aj z nových postrehov každého autora knihy.

Sme presvedčení, že tieto zmeny pozdvihnú nielen váš čitateľský zážitok, ale zároveň zlepšia vašu schopnosť premeniť písané slovo na užitočné návyky v práci i v osobnom živote.

NOVÁ REALITA?

Sme nadšení, že na naše dielo reagovalo pozitívne toľko ľudí. Ak máme byť úprimní, keď vyšla táto kniha po prvýkrát, trúfalo sme dúfať, že myšlienky, ktoré sme prezentovali, by mohli zmeniť svet. Verili sme, že zmena spôsobu, akým ľudia riešia rozhodujúce životné situácie, by mohla viesť k lepšej budúcnosti organizácií, jednotlivcov, rodiny i celých národov. Nevedeli sme však, či bude svet reagovať tak, ako sme dúfali.

Zatiaľ je to dobré. Je nesmierne príjemné sledovať, koľko ľudí si osvojilo predstavu, že zásadné rozhovory môžu skutočne niečo zmeniť. Bolo nám ctou učiť niekoľkých popredných politikov, podnikateľských magnátov aj vplyvných lídrov vo sfére sociálneho podnikania. V deň, keď sme v ruke držali dva výtlačky našej knihy, jeden v arabčine a jeden v hebrejčine, sme si uvedomili, že nič nie je nemožné. Šírili sme naše myšlienky v oblastiach nepokojov

a politických rozvratov, napríklad v Kábule či Káhire, rovnako aj v rozvíjajúcich sa a vplyvných regiónoch, akými sú Bangkok či Boston. S každou novou skupinou priaznivcov a s každým novým príbehom o úspechu cítime silnejšiu motiváciu k tomu, aby sme našou prácou prispeli k trvalej zmene.

Preto sme sa rozhodli pre nové vydanie. Dúfame, že sme ním skvalitnili čitateľovo vnímanie týchto prelomových myšlienok.

Kerry Patterson

Joseph Grenny

Ron McMillan

Al Switzler

máj 2011

Bezplatný prístup na CrucialConversations.com

Predstavujeme CrucialConversations.com — webový odkaz na stránku vytvorenú najmä pre čitateľov našej knihy, teda aj pre vás. Nájdete na nej užitočné nástroje či pútavé a zábavné videá. S odkazmi na túto stránku sa budete stretávať v celej knihe. Po zadaní www.CrucialConversations.com/exclusive do príkazového riadka sa dostanete na podstránku s registračným formulárom, po vyplnení ktorého vám budú k dispozícii aj voľne dostupné materiály.

Pod'akovanie

S neustálym rozširovaním nášho diela po celom svete rastie aj naša vďaka za všetky príspevky našich kolegov. Z celého srdca ďakujeme tým, ktorí nám pomohli nielen posunúť naše nápady miliónom ľudí prostredníctvom viacerých jazykov, ale zároveň sformovať naše myšlienky oveľa efektívnejším spôsobom, ako keby sme to robili bez nich.

Na tomto mieste uvádzame niekoľkých z viac ako sto kolegov z nášho tímu VitalSmarts, ktorí sú oddaní tejto práci rovnako ako autori knihy:

James Allred, Terry Brown, Mike Carter, Platte Clark, Jeff Gibbs, Justin Hale, Emily Hoffman, Todd King, Brittney Maxfield, Mary McChesney, John Minert, Stacy Nelson, Rich Rusick, Andy Shimberg, Mindy Waite, Yan Wang, Steve Willis, Mike Wilson a Rob Youngberg.

Ďakujeme aj našim spoločníkom v USA. Medzi týchto talentovaných učiteľov a osobnosti, ktoré ovplyvňujú iných, patria:

Rodger Dean Duncan, Doug Finton, Ilayne Geller, Hayden Hayden, Jean-Francois Hivon, Richard Lee, Simon Lia, Murray Low, Jim Mahan, Margie Mauldin, Paul McMurray, Jim Munoa, Larry Peters, Shirley

Poertner, Mike Quinlan, Scott Rosenke, Howard Schultz, Kurt Southam
a Neil Staker.

Nakoniec by sme sa chceli poďakovať partnerom, ktorí Crucial Conversations
(Zásadné rozhovory) premenili na celosvetové hnutie.

Austrália, Steve Mason
Brazília, Paulo Kretly a Josmar Arrais
Čína, Joe Wang a Jenny Xu
Egypt, Hisham El Bakry
Francúzsko, Cathia Birac a Dagmar Doring
Nemecko, Tom Bertermann a Piotr Bien
India, Yogesh Sood
Taliansko, Katarzyna Markowska
Japonsko, Akira Chida a Kanae Honda
Malajzia, V. Sitham a VS Pandian
Holandsko, Sandervan Eijnsbergen a Willeke Kremer
Poľsko, Marek Choim a Piotr Sobczak
Singapur, James Chan a Adrian Chong
Južná Afrika, Helene Vermaak a Jay Owens
Južná Kórea, Ken Gimm
Španielsko, Robin Schuijt
Švajčiarsko, Arturo Nicora
Thajsko, TP Lim
Spojené kráľovstvo, Grahame Robb a Richard Pound.

1

*Najväčšou prekážkou komunikácie je ilúzia,
že sme si rozumeli.*

— **GEORGE BERNARD SHAW**

Čo je zásadný rozhovor?

A koho to zaujíma?

Keď ľudia po prvýkrát začujú pojem „zásadný rozhovor“, vybaví si často prezidentov, cisárov a premiérov, ktorí sedia za obrovským stolom a rozhodujú o budúcnosti. Hoci je pravdou, že takéto debaty mávajú ďalekosiahly vplyv, nemáme na mysli práve tento typ rozhovorov. Zásadné rozhovory sú v našom chápaní interakcie, s ktorými sa stretávame všetci. Sú to každodenné rozhovory, ktoré ovplyvňujú naše životy.

Čo teda robí rozhovory *zásadnými* a odlišuje ich od tých obyčajných? Po prvé, do zásadných rozhovorov sa dostávajú ľudia s *odlišnými názormi*. Povedzme, že sa napríklad rozprávate so svojou šéfkou o možnom povýšení. Ona si myslí, že ešte nie ste pripravená či pripravený, vy si myslíte opak. Po druhé, *ide v nich o veľa*. Ste na stretnutí so štyrmi kolegami a pokúšate sa