

MARK GOULSTON

# Domluvit se dá s každým

Techniky úspěšné komunikace



MARK GOULSTON

# Domluvit se dá s každým

Techniky úspěšné komunikace



portál

Původní anglické vydání:

*Just Listen: Discover the Secret to Getting Through to Absolutely Anyone*  
Copyright © 2010 Mark Goulston. Published by HarperCollins Leadership,  
a division of HarperFocus, Inc. All rights reserved.

České vydání:

Translation © Barbora Latečková, 2018

© Portál, s. r. o., Praha 2018

ISBN 978-80-262-1422-9

# Obsah

Předmluva . . . . .	6
Předmluva autora k novému vydání . . . . .	8
<b>I Tajemství, jak se domluvit s každým . . . . .</b>	<b>10</b>
1 Čí rukojmí jste? . . . . .	11
2 Trocha vědy aneb Jak mozek přepíná od „ne“ k „ano“ . . . . .	21
<b>II Devět základních pravidel, jak se domluvit s každým . . . . .</b>	<b>30</b>
3 Přesuňte se od „je to v pr*eli“ k „je to dobrý“ . . . . .	31
4 Nalad'te se na poslech . . . . .	39
5 Aby druhý cítil, že je vnímán . . . . .	47
6 Nebud'te zajímaví – zajímejte se . . . . .	56
7 Dejte lidem pocit, že jsou významní . . . . .	65
8 Pomozte lidem vydechnout citově i duševně . . . . .	69
9 Vnitřní nesoulad vyřešte jako první . . . . .	77
10 Když se zdá všechno ztraceno, odhalte své slabiny . . . . .	88
11 Vyhněte se toxickým lidem . . . . .	95
<b>III Dvanáct jednoduchých nástrojů, které vám pomohou si lidi získat a domluvit se s nimi . . . . .</b>	<b>110</b>
12 Položit otázku po nemožném . . . . .	111
13 Magický paradox . . . . .	116
14 Léčba empatií . . . . .	122
15 Obrácená hra aneb Léčba empatií podruhé . . . . .	131
16 „Opravdu tomu věříš?“ . . . . .	137
17 Mocné „hmmm...“ . . . . .	141
18 Stipulační výhoda . . . . .	149
19 Od transakce k transformaci . . . . .	154
20 Bok po boku . . . . .	161

21	Vyplňte prázdná místa . . . . .	167
22	Nepřestávejte, dokud neuslyšíte „ne“ . . . . .	172
23	Umocněné poděkování a umocněná omluva . . . . .	176
<b>IV</b>	<b>Jak snadno a rychle zvládnout sedm obtížných situací . . . . .</b>	<b>182</b>
24	Hororový tým . . . . .	183
25	Šplhání po kariérním žebříku . . . . .	188
26	Za stolem sedí narcista . . . . .	191
27	Když vás ještě nikdo nezná . . . . .	194
28	Když člověk vybuchne . . . . .	198
29	Domluvte se se sebou . . . . .	203
30	Šest stupňů odloučení . . . . .	209
	Doslov . . . . .	215
	Poděkování . . . . .	216
	O autorovi . . . . .	219

# Předmluva

Manažeři, ředitelé firem a obchodníci za mnou často chodí a říkají: „Když mluvím s tím a tím, je to, jako bych narážel hlavou do zdi.“

Na to jim obvykle odpovídám: „Tak přestaňte narážet hlavou do zdi a hledejte uvolněné cihly.“ Když tu uvolněnou cihlu najdete – tedy to, co od vás druhý opravdu potřebuje –, budete schopni překonat i ty nejtěžší překážky a navazovat kontakty s lidmi způsobem, o kterém jste si dosud mysleli, že není možný.

To mě přivádí k mému příteli a kolegovi Marku Goulstonovi. Mark má téměř kouzelnou schopnost se domluvit s každým – se šéfy, manažery, klienty, pacienty, znesvářenými členy rodiny, dokonce i s lidmi, co zadržují rukojmí –, protože vždy tu volnou cihlu najde. Je mimořádně dobrý v umění domluvit se s lidmi, s nimiž se zdánlivě domluvit nelze. V této knize zjistíte, jak to dělá.

S Markem jsem se seznámil prostřednictvím jeho knih *Nestůj si v cestě*<sup>1</sup> a *Nestůj si v cestě za kariérou*<sup>2</sup>. Jeho knihy a práce na mě udělaly obrovský dojem, a nejvíc pak on samotný. Dlouho jsem usiloval o to s ním pracovat a teď jsme obchodní partneři. Je jedním z myšlenkových lídrů ve Ferrazzi Greenlight a také mým poradcem, k němuž chovám velkou důvěru. Poté co jsem ho viděl v akci, vím, proč všichni počínaje FBI a konče Oprah Winfreyovou mají nastražené uši, když Mark někomu radí, jak se s lidmi domluvit. Jeho techniky, které jsou na pohled velmi jednoduché, totiž skutečně fungují.

A nenechte se odradit faktem, že Mark je psychiatr. Je jedním z nejlepších vyjednávačů, které jsem kdy potkal. Nasadte ho do firmy, kde spolu všichni válčí, kde se prodejnímu týmu nedaří přesvědčovat klienty nebo kde rapidně klesá morálka a produktivita, a on ten problém vyřeší – rychle, a ještě z toho všichni vyjdou jako vítězové.

---

1 *Get Out of Your Own Way* (česky vyšlo v roce 2002).

2 *Get Out of Your Own Way at Work*.

Pokud chcete takového úspěchu dosáhnout, nenajdete lepšího průvodce, než je Mark. Je inteligentní, vtipný, laskavý a inspirující a jeho příběhy o lidech, od nevídaných hostů až po F. Lee Baileyho, dělají z této knihy, která vám může změnit život, i velice zábavné čtení. Tak hurá do toho – a budete moci použít své nově nabyté schopnosti, abyste z „problémových“ a „zatvrzelých“ lidí ve vašem životě učinili své spojence, oddané zákazníky, loajální kolegy nebo přátele na celý život.

Keith Ferrazzi

# Předmluva autora k novému vydání

Každý den slýchám od lidí z celého světa, jak mi říkají, že kniha *Domluvit se dá s každým* změnila jejich život. Tyto příběhy mě těší a inspirují, protože opravdu věřím, že můžeme v průběhu svých rozhovorů svět postupně „vyléčit“.

Dopisy a komentáře, které dostávám, přicházejí od lidí všech možných povolání a postavení. Dostávám ohlasy od ředitelů firem i osob v domácnosti. Od ministrů, obchodníků, učitelů a policistů. Od absolventů, kteří dostali „práci snů“ díky tomu, že naslouchali. Od ženy, jež zachránila svou kariéru díky tomu, že se dokázala domluvit se svým zatvrdelým šéfem.

Mnoho dopisů, které jsem dostal, mě rozplakalo. Například jedna matka z Omahy mi napsala, jak jí použití technik z knihy *Domluvit se dá s každým* pomohlo usmířit se s adoptivní dcerou. A jistý muž z Indie mi napsal, že se s ním jeho otec, se kterým nebyl 20 let v kontaktu, začal zase bavit.

Někteří čtenáři mě opravdu nahlas rozesmáli. Uvádím jeden komentář, který jsem si oblíbil: „Je to už týden, co poslouchám svou manželku. Je extrémně šťastná a nechápe, co se se mnou stalo.“

Tato slova přijímám od svých čtenářů s velkou dávkou pokory a vážím si jejich ochoty najít si čas a energii, aby mi napsali. Jsem jim vděčný za to, že potvrdili dvě věci, které jsem se naučil z vlastní zkušenosti. První, že prosté *naslouchání* lidem změní jak jejich, tak i váš život. A druhé poučení, že skoro všichni lidé nehledě na to, kdo jsou a kde žijí, reagují pozitivně na naslouchání, které je autentické, procítěné a nezištné.

Je tu i další poznatek, který se v dopisech mých čtenářů opakuje: *Naslouchání* je přiměřelo zajímat se více o lidi v jejich životě a tím ze sebe dostat to nejlepší. Jak to zformuloval jeden čtenář: „*Naslouchání lidem* mi umožnilo, abych sám sobě dokázal, že jsem člověk, který se o druhé zajímá. Díky tomu konečně cítím, že si *zasloužím* být úspěšný a šťastný.“

Doufám, že podobně jako tito čtenáři i vy objevíte tajemství toho, jak se s lidmi domluvit. Totiž ne lidem jen něco říkat, ale naslouchat jim. Pokud



věříte, že vám druzí mohou říct nějaký důležitý příběh, a vy je necháte, aby jej s vámi sdíleli, budete ohromeni tím, co se stane.

Dovolte mi, abych na závěr své předmluvy poslal umocněné poděkování všem čtenářům na světě, kteří se mnou sdíleli své příběhy. Děkuji především i svým novým čtenářům, že mi tímto umožňují, abych jim předal své nápady. Doufám, že se brzy doslechnu o tom, jakého úspěchu jste dosáhli.

Mark Goulston

## Část I

# Tajemství, jak se domluvit s každým

Někteří lidé mají téměř nadpřirozenou schopnost přesvědčit druhé, když chtějí uskutečnit své plány, cíle a touhy. Ve skutečnosti k tomu nejsou potřeba žádná kouzla. Je to umění... a také věda. A je to snazší, než si myslíte.

# Čí rukojmí jste?

**Dobry management je umění vykreslit problémy natolik zajímavě a jejich potenciální řešení do té míry konstruktivně, že na nich všichni budou chtít pracovat a zabývat se jimi.**

Paul Hawken, autor knihy *Přírodní kapitalismus*<sup>3</sup>

Ve vašem životě je právě teď někdo, s kým se potřebujete domluvit. Jenže se to nedaří a vás to vyvádí z míry. Možná je to někdo z práce: podřízený, kolega, zákazník nebo váš šéf. Anebo někdo doma: partner, rodič, drzý teenager či našťvaný expartner.

Zkusili jste všechno: logiku, přesvědčování, naléhání, doprošování. Pokaždé jako byste házeli hrách na zeď. Jste našťvaní, vyděšení nebo frustrovaní. A říkáte si: „Co teď?“

Chci, abyste vyzkoušeli toto. Představte si, že jste rukojmí. Proč? Protože se nedokážete osvobodit. Jste uvěznění kvůli odporu, strachu, nenávisti, apatii, zarputilosti, sebestřednosti nebo nouzi někoho jiného – a kvůli své neschopnosti jednat v takové situaci správně.

A právě s tím vám mohu pomoci.

Jsem obyčejný chlap – manžel, otec a doktor –, ale už před nějakou dobou jsem v sobě objevil zvláštní nadání. Postavte mě před jakoukoli situaci a já se s lidmi domluví. Umím přesvědčit zarputilé šéfy, našťvané zaměstnance nebo sebedestruktivní pracovní týmy, aby společně pracovali na řešení své situace. Umím pomoci rodinám v krizi i párům, jež se nenávidí až za hrob. Umím dokonce přesvědčit únosce, aby upustili od svého záměru, nebo jednat se zoufalými lidmi, kteří chtějí spáchat sebevraždu.

Nebyl jsem si jistý, co dělám jinak, ale věděl jsem, že to, co dělám, funguje. Věděl jsem, že nejsem chytřejší než ostatní, ale také mi bylo známo, že můj úspěch není dílem štěstěny, protože se mi dařilo takřka pokaždé, s jakýmikoli lidmi, v jakékoli situaci. Jenže proč to fungovalo?

3 *Natural Capitalism* (česky vyšlo v roce 2003).

Odpověď jsem našel, když jsem zkoumal metody, které používám. Ukázalo se, že díky jednoduchým a pohotovým technikám (přišel jsem na ně buď sám, nebo mě je naučili mí mentoři a kolegové) umím „ovládnout řízení jakéhokoli vozu“. Přitahuje to ke mně i ty, kdo se mnou komunikovat nechtějí.

Abyste tomu lépe porozuměli, představte si, že vyjíždíte autem do strmého kopce. Vaše kola se smýkají a podkluzují a stěží je ovládáte. Ale když podřadíte, získáte zpět kontrolu. Prostě po té cestě jedete tak, aby se vám kola zase chytla.

Většina lidí přeřadí na vyšší rychlost, když se potřebují domluvit s ostatními. Přesvědčují je. Povzbuzují. Hádají se s nimi. Snaží se je k něčemu donutit. A během tohoto procesu vytvoří v lidech odpor. Když použijete techniky, které nabízím já, budete jednat přesně opačně – budete naslouchat, ptát se, zrcadlit a reflektovat, co říkají. Když to uděláte, budou mít pocit, že je vnímáte, že jim rozumíte, že s nimi soucítíte – a to nečekané podřazení je k vám přitáhne.

Účinné techniky, které se v mé knize naučíte, mohou přimět ostatní k jednoduché změně názoru od „ne“ k „ano“, a to často v řádu několika minut. Používám tyto techniky každý den, když pomáhám napravovat narušené rodinné vztahy a umožňuji rozhádaným párům, aby se do sebe znovu zamilovaly. Využívám je, abych zachránil firmy, které jsou na pokraji krachu, abych pomohl znesvářeným manažerům spolupracovat a obchodníkům uzavírat skvělé obchody. Tyto techniky používám i k pomoci agentům FBI a vyjednačům s únosci, aby uspěli v těch nejtěžších situacích, kdy jde o otázky života a smrti.

Jak sami zjistíte, ve skutečnosti se situace, kdy si přejete, aby někdo udělal to, co chcete, neliší od té, kdy vyjednač jedná s únosci. Proto tato kniha začíná Frankovým příběhem.

Frank sedí ve svém autě na parkovišti u velkého obchodního centra a nikdo se k němu nepřibližuje, protože si na hlavu míří brokovnicí. Na místo je povolána elitní taktická jednotka SWAT a vyjednači. Tým SWAT zaujme pozice za ostatními auty a vozidly tak, aby onoho muže nerozrušil.

Během čekání dávají dohromady základní fakta. Analyzují informace o muži, kterému je něco přes 30 a který před půl rokem přišel o práci v zákaznickém centru velkého obchodu s elektronikou, protože křičel na zákazníky a spolupracovníky. Pak absolvoval několik pracovních pohovorů, ale práci nedostal. Verbálně napadal svou ženu a dvě malé děti.

Před měsícem se jeho manželka s dětmi odstěhovala ke svým rodičům do jiného města. Přitom mu řekla, že potřebuje pauzu a že se on musí dát do pořádku. Zároveň ho z pronajatého bytu vyhodil majitel kvůli neplacení nájmů. Přestěhoval se do laciného pokoje v chudé části města. Přestal se mýt, holit a skoro nejedl. Poslední kapkou byl soudní zákaz přiblížit se k rodině, který obdržel den předtím, než skončil na parkovišti u obchodního centra.

Právě teď k tomuto muži mluví hlavní vyjednávač. „Franku, tady je nadporučík Evans, budu si s vámi povídat, protože existuje i jiná možnost, jak z téhle situace ven, než to, že si ublížíte. Víím, že si myslíte, že nemáte na vybranou, ale není to tak.“

Frank vykřikne: „Ho\*no tomu rozumíš. Jsi jako všichni ostatní. Nech mě ku\*va na pokoji!“

Nadporučík Evans odpovídá: „Nemůžu vás nechat na pokoji. Sedíte tu uprostřed parkoviště se zbraní u hlavy a musím vám pomoci, abyste se z téhle situace dostal.“

„Jdi do pr\*ele! Nepotřebuju ničí pomoc!“ odpovídá Frank.

Rozhovor takto pokračuje asi hodinu, s pomlkami trvajícími několik minut či déle. Mezitím je shromážděn dostatek informací o tom, že Frank není žádný zločinec, ale jen rozrušený a naštvaný člověk. Tým SWAT je sice připraven Franka „zneškodnit“, když ohrozí svou zbraní někoho jiného, ale všichni kromě Franka chtějí, aby se to vyřešilo v poklidu.

Po hodině a půl přijíždí další vyjednávač, detektiv Kramer. Kramer absolvoval jednu z lekcí, jak jednat s únosci, které připravují pro policii a vyjednávače FBI.

Detektiv Kramer byl informován o Frankově situaci a také o tom, v jakém stavu je vyjednávání. Nadporučíkovi Evansovi navrhuje trochu jiný postup: „Chci, abys mu řekl tohle: ‚Vsadím se, že si myslíš, že nikdo nemůže vědět, jaký to je, když člověk zkusí všechno a tohle je poslední možnost, jak z toho ven, je to tak?‘“

Evans odpoví: „Cože mám říct?“

Kramer zopakuje svůj návrh: „No tak, řekni mu to: ‚Vsadím se, že si myslíš, že nikdo nemůže vědět, jaké to je, když člověk zkusí všechno a tohle je poslední možnost, jak z toho ven, je to tak?‘“

Evans poslechne, a když to řekne Frankovi, Frank odpoví úplně stejně: „Cože?“

Evans to Frankovi zopakuje. Frank tentokrát odpoví: „Jo, máš pravdu, nikdo to neví a všem je to u pr\*ele.“

Kramer řekne Evansovi: „Dobře, dostal jsi ho na svou stranu, jsi na správné cestě. Pokračuj.“ A poradí hlavnímu vyjednavaci druhou otázku: „A taky se vsadím, že si myslíš, že nikdo nedokáže pochopit, jaký to je, když každý ráno vstáváš s pocitem, že všechno spíš půjde do prčic, než že věci půjdou podle plánu, je to tak?“

Na to Frank odpoví: „Jo, každéj zku\*venej den! Pořád dokolečka.“

Kramer řekne Evansovi, aby zopakoval, co slyšel, a získal dodatečné ujištění: „A protože nikdo neví, jak je to hrozný a všem je to jedno, a protože se nic nedaří, a naopak všechno jde do prčic, tak proto jsi tady teď ve svém autě s puškou a chceš to skoncovat. Je to tak?“

„Je to tak,“ odpoví Frank a jeho hlas vykazuje první náznaky zklidnění.

„Pověz mi o tom víc. Co přesně se ti stalo? Kdy naposled to bylo v tvém životě v pořádku a co se stalo potom, že se to celý podělalo?“ vybízí Evans.

Frank začíná vyprávět o událostech, které následovaly potom, co přišel o práci.

Když se ve vyprávění zastaví, Evans vždy reaguje slovy: „Opravdu... Řekni mi o tom víc.“

Frank pokračuje ve výčtu problémů, do kterých se dostal. Pak se Evans, vedený Kramerem, zeptá: „A to všechno zapříčinilo, že se cítíš naštvanej? Nebo frustrovanej? Otrávenej? Bezmocnej? Nebo jak přesně?“ Evans nechá Franka, aby vybral přesně to slovo, které popisuje, jak se cítí.

Frank po nějaké chvilce prohlásí: „Znechucenej tím vším.“

Evans pokračuje větou: „Takže jsi cítil, že už máš toho všeho dost, a když přišel ten soudní příkaz, tak to byla poslední kapka?“

„Jo,“ potvrzuje Frank. Jeho hlas, který byl zpočátku nepřátelský, se ztišil.

Během několika vět Frank přešel od odmítání komunikovat k naslouchání a navázání hovoru. Co se přesně stalo? Začal totiž ten nejzásadnější krok ve snaze přesvědčit druhého, jež označuji jako „získat si druhého“. To je krok, kdy ten druhý přestane vzdorovat a začne vás vnímat a přemýšlet o tom, co říkáte.

Co přimělo Franka k tomu, aby začal naslouchat, co mu nadporučík Evans říká? (Tedy jak se stalo, že si ho nadporučík Evans „získal“?) Tento posun se neudál náhodou. Tajemství spočívá v tom, že nadporučík uhodl to, co si v duchu myslel sám Frank. Tím, že nadporučíkova slova zrcadlila Frankovy vlastní myšlenky, Frank začal být vtahován do konverzace a začal říkat „ano“.

## Cyklus přesvědčování

Je pravděpodobné, že se nikdy neocitnete v kůži policejního vyjednavče, který musí zvládnout podobnou situaci. Když pomíneme situace tohoto typu, koho se obvykle snažíte k něčemu přimět?

Odpověď zní: téměř každého, s kým se potkáte. Skoro veškerá komunikace je snahou se s lidmi domluvit a přesvědčit je, aby dělali věci jinak než doposud. Možná jim chcete něco prodat. Možná se je jen snažíte přivést k rozumu. Nebo se je pokoušíte přesvědčit, že jste ten správný člověk pro danou práci, který si zaslouží povýšit, nebo ten správný partner pro vztah.

A to je výzva, neboť lidé mají své vlastní potřeby, přání a cíle. Mají tajemství, která před vámi skrývají. Jsou ve stresu, jsou zaneprázdnění a často si myslí, že věci nezvládají. Aby zakryli svůj stres a nejistotu, staví před vás pomyslné bariéry, které vám ztěžují s nimi komunikovat, i když s nimi sdílíte své záměry. A pokud jsou naladěni nepřátelsky, je téměř nemožné se s nimi domluvit.

Jestliže s takovými lidmi budete komunikovat za pomoci racionálních argumentů a faktů, nebo se uchýlíte k dohadování, povzbuzování či doprošování, většinou se nedomluvíte. Namísto toho vás odpálkují a vy nebudete vědět proč. (Vzpomeňte si, kolikrát se vám stalo, že jste po diskusi se zákazníkem, po pracovní poradě nebo po hádce s partnerem či svým dítětem jenom nechápavě zatřáslí hlavou a pomysleli si: „Jak se to proboha zvrtilo?“)

## Cyklus přesvědčování



Dobrá zpráva je, že si k lidem můžete získat cestu prostě tím, že změníte svůj přístup. Techniky, jež v knize popisují, fungují jak pro vyjednavče v těch nejzazších situacích, tak pro ty z vás, kteří se snažíte komunikovat se svým šéfem, kolegou, zákazníkem, milencem, a dokonce i našťvaným teenagerem. Jsou jednoduché, rychlé a můžete se od nich snadno odpíchnout dál.

Tyto techniky fungují, protože směřují k podstatě úspěšné komunikace: to je něco, čemu říkám „cyklus přesvědčování“ (viz schéma). Když jsem na cyklu pracoval, inspirovaly mě práce a myšlenky Jamese Prochasky a Carla DiClementeho, popsané v knize *Transtheoretický model změny*<sup>4</sup>, a takzvané motivační rozhovory Williama R. Millera a Stephen Rollnicka.

4 *Transtheoretical Model Of Change.*



Jednotlivé kroky vedoucí k přesvědčení druhého jsou v cyklu popsány a mají své pořadí. Abyste ostatní provedli všemi fázemi cyklu, musíte s nimi komunikovat v následujících krocích:

- od kladení odporu k naslouchání;
- od naslouchání ke zvažování;
- od zvažování k ochotě něco udělat;
- od ochoty něco udělat ke skutečnému děláni;
- od skutečného děláni k radosti, že to udělali a že v tom chtějí pokračovat.

Tato kniha se soustředí na tajemství toho, jak se domluvit úplně s každým – to je její hlavní motto a příslib. Ono tajemství spočívá v tom, že druhé oslovíte jen tehdy, když si je získáte – tedy že přimějete druhé, aby vám přestali „klást odpor“, nýbrž aby vám „naslouchali“ a vaše slova „zvažovali“.

Ironií je, že klíč k tomu, abyste je získali na svou stranu a prošli všemi fázemi cyklu přesvědčování, nespočívá v tom, co jim řeknete vy, ale co *druzí* řeknou vám – a co se během tohoto procesu děje v jejich hlavě.

V následujících kapitolách vám představím devět základních pravidel a 12 rychlých technik, které můžete použít ve kterékoli fázi cyklu přesvědčování. Když tato pravidla a techniky ovládnete, můžete je využít kdykoli během vlastní kariéry nebo v osobním životě. Jsou to ty samé koncepty, které učím agenty FBI a vyjednavče. Slouží k budování empatie, deeskalaci konfliktu a „navázání spojení“ proto, aby se situace vyřešila žádoucím způsobem. Když je budete znát, nebudete už nikdy rukojmí druhých – jejich vzteku, strachu, nedostatku zájmu nebo jejich skrytých cílů, protože budete mít v ruce nástroje, abyste každou takovouto situaci obrátili ve svůj prospěch.

Postupně, jak budete číst tuto knihu, naleznete vždy několik možností, jak zvládat každou situaci. Je to tím, že i když jsme si všichni v mnoha směrech podobní, máme každý svůj vlastní způsob, jak věci děláme. Pravidla, která jsem nastínil v části 2, jsou univerzální, ale z části 3 a 4 si vyberte takové techniky, které vyhovují vaší osobnosti a vašemu životu.

## Tajemství: Domluvit se s lidmi je jednoduché

Na přístupech, které se naučíte na těchto stránkách, není nic kouzelného. Ve skutečnosti jedním z tajemství, jež odhalíte, je, že domluvit se s ostatními jde snáz, než by se mohlo zdát. Pro ilustraci této skutečnosti se s vámi chci podělit o příběh Davida – ředitele jedné firmy, který použil mé techniky, aby zachránil svou kariéru – a rodinu.

David ovládal technickou stránku věci, ale byl poněkud neomalený a autoritativní. Jeho hlavní technolog opustil Davidovu firmu s tím, že firmu sice miluje, ale svého šéfa už dál nezvládá. Zaměstnanci práci odbývali, aby se mstili za Davidovo špatné zacházení. Investoři ho viděli jako strohého a povýšeného a nevyužívali příležitostí do firmy investovat.

Představenstvo podniku mě povolalo, aby zjistilo, jestli může být Davidova pověst napravena. Měl jsem silné pochybnosti, když jsem ho potkal, ale věděl jsem, že se musím snažit, abych ho přesvědčil, že musí dělat věci jinak.

Jak jsme tak spolu mluvili o jeho stylu vedení lidí, mimoděk jsem se ho zeptal: „Jak si tenhle váš styl řízení vede doma?“

„Je zajímavé, že se na to ptáte,“ řekl. Když jsem se zeptal proč, odpověděl: „Mám patnáctileté dítě, které je chytré, ale líné, a cokoli na něj zkusím, nefunguje. Dostává poznámky ve škole, ale žena ho jen rozmazluje. Miluju ho, ale jsem z něj pořádně otrávený. Poslali jsme ho na prohlídku, kde zjistili, že má nějakou poruchu učení nebo soustředění. Učitelé se mu snaží pomoci, ale on se neřídí ničím z toho, co mu radí. Myslím, že je to hodný kluk, ale nerozumím, co se s ním děje.“

Intuitivně jsem Davida naučil některé rychlé komunikační techniky a řekl jsem mu, aby je v práci i doma vyzkoušel. Naplánovali jsme si další schůzku o týden později, ale už po třech dnech jsem od něj obdržel zprávu. Stálo v ní: „Doktore Goulstone, prosím, zavolejte mi při nejbližší příležitosti. O něčem s vámi musím mluvit.“

Pomyslel jsem si: „Co se to sakra mohlo stát?“ a zavolaal jsem mu zpět. Byl jsem překvapený, když jsem uslyšel emoce v jeho hlase.

„Doktore,“ řekl, „myslím, že jste mi zachránil život.“

„Co se stalo?“ zeptal jsem se a on odpověděl: „Udělal jsem přesně to, co jste mi řekl.“

„To s představenstvem a vašimi zaměstnanci?“ zeptal jsem se. „Jak jste...“

Přerušil mě. „Ne, s nimi jsem ještě nemluvil. Mluvil jsem se svým synem. Šel jsem domů a vešel do jeho pokoje a řekl jsem, že s ním potřebuji mluvit. Pak jsem mu řekl: ‚Vsadím se, že cítíš, že nikdo z nás nechápe, jaké to je, když ti říkají, že jsi chytrý, a zároveň nemůžeš svou inteligenci využít, abys dobře prospíval. Není to tak?‘ A jeho oči začaly vlhnout – přesně jak jste předpověděl.“

David mluvil dál. „Pokračoval jsem další otázkou, kterou jste navrhl: ‚Vsadím se, že si někdy přeješ, abys nebyl tak chytrý a my neměli všechna ta očekávání a neřešili pořád, proč se víc nesnažíš, vid’ že je to tak?‘“ Začal plakat... a i já měl na krajíčku. Pak jsem se ho zeptal: ‚Jak moc tě to trápí?‘“

David přidušeně pokračoval: „Syn sotva mluvil. Odpověděl mi: ‚Zhoršuje se to a nevím, jak dlouho to ještě vydržím. Všechny zklamávám, pořád.‘“

V tu chvíli jsem už plakal taky, řekl mi David. „Proč jsi mi neřekl, že je to tak zlé?“ zeptal se syna. David mi s bolestí v hlase řekl, co se stalo potom: „Můj syn přestal plakat a podíval se na mě se záští, kterou musel pocítovat léta. A dodal: ‚Protože jsi to nechtěl vědět.‘ A měl pravdu.“

„Co jste udělal potom?“ zeptal jsem se.

„Nemohl jsem ho nechat o samotě v takovém stavu,“ řekl David. „Tak jsem mu navrhl: ‚Dáme to do pořádku. Mezitím přinesu svůj notebook a budu pracovat s tebou na posteli, zatímco budeš dělat svůj domácí úkol. Nemůžu tě nechat o samotě, když se cítíš tak mizerně.‘ Děláme to tak každý večer už několik dní a myslím si, že on i my se ženou jsme z toho nejhoršího venku.“

Zamyslel se na chvíli a řekl: „Měl jsem namále, doktore. Co můžu na oplátku udělat pro vás?“

Na to jsem mu řekl: „Učinite pro své zaměstnance to, co jste právě učinil pro syna.“

„Co tím myslíte?“ zeptal se.

„Nechal jste svého syna vydechnout,“ řekl jsem. „Jakmile jste to udělal, řekl vám přesně to, co se s ním dělo – a budiž vám ke cti, že jste to zvládl

skvěle. Máte kolem sebe spoustu lidí – od členů představenstva po management –, kteří vás vnímají stejně, jako vás vnímal syn, a kteří si také potřebují ulevit od své frustrace.“

David zorganizoval dvě schůzky, jednu s představenstvem a druhou s manažery. Oběma skupinám řekl to samé. Začal přísně: „Musím vám říct, že jsem opravdu zklamán“ – v tomto okamžiku se obě skupiny ještě víc ztvdily a byly připraveny na slovní přestřelku – „Jsem velmi zklamán tím, jak jsem po vás šel a pak jsem nereagoval na vaše návrhy, když jste se usilovně snažili ochránit tuto firmu a mě přede mnou samým. Nechtěl jsem naslouchat, ale jsem připraven naslouchat nyní.“

David pokračoval tím, že jim řekl svůj příběh se synem, a svůj proslav pak uzavřel slovy: „Prosím vás, abyste mi dali druhou šanci, protože si myslím, že to můžeme dát do pořádku. Když mi předložíte své návrhy ještě jednou, budu naslouchat a s vaší pomocí najdeme způsob, jak tyto nápady zrealizovat.“

A nejenže mu jeho představenstvo a tým manažerů dali druhou šanci, ale dokonce ho odměnili potleskem vestoje.

Jaké je poselství tohoto příběhu? Že ta správná slova mají neuvěřitelnou moc léčit. V Davidově případě zachránilo několik set slov jeho práci, firmu a jeho vztah se synem.

Je tu ještě jedno poselství. Když se podíváte na oba příběhy v této kapitole, uvidíte, že detektiv Kramer i David použili stejné přístupy, aby dosáhli různých cílů. Detektivovi Kramerovi se povedlo zabránit nešťastnému muži, aby si vzal život, zatímco David zamezil tomu, aby ho jeho společnost hodila přes palubu, a zacelil rány ve své rodině. Síla těchto a dalších technik, které se naučíte, spočívá v tom, že jsou aplikovatelné na kohokoli a na jakoukoli situaci.

Jak je možné, že jediný soubor komunikačních technik má takovou univerzální sílu? Protože zatímco naše životy a problémy se různí, naše mozky fungují velmi podobně. V další kapitole se krátce podíváme, jak to v naší hlavě funguje, že si nás někdo získá, nebo nás naopak ztratí. A že přesvědčit i toho nejzatvrzejšího člověka závisí na tom, jak mluvíme k jeho mozku.

# Trocha vědy aneb Jak mozek přepíná od „ne“ k „ano“

Co se děje, když spolu dva lidé mluví?

To je skutečně ta podstatná otázka, protože vymezuje kontext, ve kterém se veškeré přesvědčování odehrává.

Malcolm Gladwell, autor knihy *Bod zlomu*<sup>5</sup>

Myslím jako lékař, takže jsem původní verzi této kapitoly opatřil kresbami různých částí mozku a řečmi o tom, jak mozek funguje. Když jsem skončil, ukázal jsem to své redaktorce Ellen a věřil jsem, že řekne: „Páni, to je úžasné!“

Ellen se na všechny ty malůvky a poznatky o mozku zběžně podívala a pak bez obalu utrousila: „A jéje.“

Pochopil jsem, o co jí jde. Většinu lidí, kteří budou číst tuto knihu, nezajímají neurony a neurotransmitery, šedá hmota nebo bílá hmota. Když jste čtenářem této knihy, tak si prostě chcete číst o tom, jak přesvědčit lidi. Nezajímá vás, co se děje uvnitř jejich mozku, když je přesvědčujete.

Jenže o to právě jde: Pokud trochu rozumíte tomu, jak si „získat“ mozek druhého, budete mít obrovskou výhodu, protože nehledě na to, co tomu druhému říkáte, musíte mluvit k jeho mozku. To je důvod, proč všechny učím základy neurovědy: vyjednávače s únosci, ředitele, manažery, rodiče a kohokoli, kdo se potřebujete domluvit se zatvrzelými lidmi.

Elleninou radu jsem si vzal k srdci a zkrátil jsem první návrh. Pryč s malůvkami mozku a nudnými poučkami o anatomii. Co zůstalo? Tři stěžejní koncepty, které vás dostatečně vybaví k tomu, abyste věděli, co se děje v hlavě člověka, kterého si chcete získat. Když porozumíte těmto třem konceptům – trojjedinému mozku, „únosu amygdalou“ a zrcadlovým neuronům –, nic jiného k tomu, abyste se s někým domluvili, v oblasti neurovědy znát nemusíte.

5 *The Tipping Point* (česky vyšlo v roce 2007).

## Trojediný mozek

Kolik mozků máte? Je to zapeklitá otázka, protože odpověď (jak možná víte, pokud jste absolvovali vysokoškolskou biologii) je tři, nikoli jeden.

Váš mozek má tři vrstvy, které se vyvíjely miliony let. Primitivní plazí vrstvu, více vyvinutou savčí vrstvu a poslední vrstvu člověčí. Všechny jsou propojeny, ale ve skutečnosti reagují jako tři různé mozkové části – a často mezi sebou vedou války. Zde je popsáno, jak se tyto tři části mozku chovají:

- Spodní, plazí mozek je ta část, která je zodpovědná za reakci „útoč, nebo uteč“. Tato oblast mozku řeší jen akci a reakci bez jakéhokoli přemýšlení. Případně můžete v domnělé krizi strnout jako kámen.
- Prostřední, savčí mozek je místo, kde sídlí vaše emoce. (Je to taková vaše vnitřní „herečka“.) Zde vznikají všechny silné emoce jako láska, radost, smutek, zlost, lítost, žárlivost nebo rozkoš.
- Svrchní mozek neboli mozek primáta je jako Spock ze *Star Treku*. Je to ta část, která vyhodnocuje situaci logicky a racionálně a vytváří vědomý plán akce. Tento mozek sbírá data z plazího a savčího mozku, třídí je, analyzuje a činí rozhodnutí, která jsou praktická, promyšlená a eticky podložená.

Jak jsme se vyvíjeli, nové oblasti mozku nikdy nevytlačily ty předchozí. Namísto toho – podobně jako letokruhy – se novější části nabalují okolo těch primitivnějších částí. Prostřední mozek překrývá spodní mozek, svrchní překrývá ten střední. Všechny tyto tři části dohromady ovládají to, jak každý den myslíte a jednáte.

Tyto tři oblasti spolupracují jen omezeně. V daleko větší míře mají tendenci se oddělovat a fungovat samostatně – zvláště když jsme ve stresu. Když to nastane a plazí a savčí mozek převezmou kontrolu, lidský přemýšlivý mozek se zatmí a nadvládu převezmou primární mozkové funkce.

Co má toto vše společného s tím, jak se domluvit s lidmi? Je to jednoduché – abyste se s lidmi domluvili, musíte mluvit ke svrchnímu lidskému mozku, ne k plazímu nebo savčímu. Je obtížné snažit se získat na svou stranu někoho, kdo se cítí zlostně, je rozčilený, vzdoruje nebo se cítí

ohrožen, protože vyšší patra mozku té osoby nemají situaci pod kontrolou. Pokud mluvíte se šéfem, zákazníkem, manželkou či dítětem, kteří jsou ovládáni nižším a prostředním mozkiem, pak mluvíte spíše k hadovi zahnanému do kouta – nebo přinejlepším k hysterickému králíkovi.

Proto váš úspěch závisí jen na tom, zda se dokážete u této osoby prohovořit z jejího plazího mozku k lidskému mozku – jedná se o techniku, kterou vás naučím později. Prozatím se podívejme na to, proč je umožněno primitivnímu mozku převzít kontrolu a popřít staletí evoluce. Klíčem je oblast mozku zvaná „amygdala“.

## „Únos amygdalou“ a smrt racionálního myšlení

Vaše amygdala, malá oblast hluboko ve vašem mozku, se aktivizuje vždy, když vycítí, že vám hrozí nebezpečí – například když se k vám na ztemnělém parkovišti přiblíží neznámý člověk. Tato hrozba nemusí být vždy fyzická – mohou ji spustit „útočná“ slova, finanční šok nebo ohrožení vašeho ega.

Ovšem do pohotovosti se v situacích, kdy cítí hrozbu, uvede i vaše frontální kůra, logická část vašeho mozku. Tato vyšší část mozkové oblasti chce ale tuto hrozbu analyzovat, a ne vždy na to má čas. Proto vaše tělo amygdale dává moc ovládat přepínač, který přivádí, nebo naopak odklání impulzy z frontální kůry.

Když jste opravdu vyděšení, amygdala okamžitě vypíná váš vyšší mozek a způsobí, že jednáte na základě primitivních instinktů. Ve většině situací ovšem amygdala měří dvakrát, než se pustí do akce. Abyste procesu lépe porozuměli, představte si na sporáku stojící kastrol, který je po okraj plný vody. Když ho dáte na mírný plamen, bude se voda v kastrolu hodiny pozvolna vařit. Pokud však otočíte plynem naplno, voda začne přetékat ven a pohroma je na světě. Právě tak dokud bude vaše amygdala jen „probublávat“ – když není tlačena do nekontrolovaného varu –, máte přístup do vyšších pater svého mozku. To vám dává moc se zastavit, reflektovat, zvažovat možnosti a činit správná rozhodnutí. Jakmile vaše amygdala začne vřít, je po všem.

Bod, kdy amygdala přeteče, označujeme jako „únos amygdalou“ – termín, který poprvé zavedl psycholog Daniel Goleman, původce konceptu emoční inteligence. Termín „únos“ je namístě, protože v tuto chvíli (pokud mi prominete, že si vypomohu další metaforou) už váš inteligentní a vnímavý

pilot mozku – ona frontální kůra – nemá řízení pod kontrolou. Namísto toho teď řídí letadlo had. Vaše schopnost úsudku rapidně klesá, vaše pracovní paměť vynechává a stresové hormony zaplavují organismus. Nával adrenalinu vám brání myslet jasně několik dalších minut a může trvat hodiny, než odezní všechny účinky. Goleman se o tomto konceptu rozepisuje mimo jiné proto, že při „únosu amygdalou“ je vaše emoční inteligence na bodu mrazu.

Jestliže si chcete rozumně promluvit s člověkem, jehož mozek byl právě „unesen amygdalou“, ztrácíte čas. Snažte se intervenovat *předtím*, než jeho amygdala dosáhne bodu varu, tím se jeho mozek může dostat pod kontrolu. (Přirovnal bych to k situaci, kdy přidáváte do vody sůl, než začne vařit. Když tak učiníte, zvýšíte bod varu této vody a ta může probublávat i na větším ohni.)

Mnoho technik, které vás naučím, abyste uměli zvládat našťvané, ustarané nebo vzpurné lidi, slouží právě k tomuto: zabránit „únosu amygdalou“. Když se vám to povede, budete mluvit s jejich lidským mozkiem a vaše slova padnou na úrodnou půdu.

Před mnoha lety, krátce poté co se u mého otce rozvinula Alzheimerova nemoc, mi matka jednoho dne zavolala a řekla: „Tvůj otec mě i sebe přivádí k šílenství. Nechodí ven, ani se projít, dokonce ani nikam nejedí. Potřebuji, abys přišel a promluvil s ním.“ Moje matka není typ člověka, který by si snadno říkal o pomoc, ale bylo jasné, že můj otec – přesněji, jeho stav – ji držel v šachu.

Zamluvil jsem si letenku hned druhý den. Dva a půl dne jsem poslouchal, mluvil, snažil se potěšit a vůbec vyzkoušel všechny možné triky vyjednávačů přímo na mém otci – ale bez úspěchu. Večer předtím, než jsem měl odjet, mi řekl: „Udělej mi laskavost. Nejezdí k nám na návštěvu příliš brzy.“ Pak se otočil k mé matce a dodal: „Oba už mě nechte na pokoji.“

Tu noc jsem moc nespál, protože jsem byl naprosto zdrcený. Já – psychiatr, který se umí domluvit s každým – pohoří na svém vlastním otci.

Druhý den ráno jsem si sedl na verandu vedle něj a oba dva jsme nepřítomně zírali na nedaleké golfové hřiště. A pak mě najednou napadlo, že můj otec možná dennodenně balancuje na pokraji „únosu amygdalou“ a všechno mé mudrování a domlouvání ho k tomuto „únosu“ jenom podněcuje. Proto jsem zkusil něco jiného: Zaměřil jsem se na to, abych ho z tohoto stavu dostal.



Úplně jsem opustil svoje plány, naklonil jsem se k němu a prohodil jsem: „Tati, jak ti je?“

Když jsem to dořekl, podíval se na mě, pak odhlédl, pak se zase podíval na mě a nakonec se zahleděl do země. Jeho oči se začaly plnit slzami a řekl: „Nikdy jsem si nemyslel, že můj život skončí takhle.“

„Chápu,“ řekl jsem pomalu. Můj otec, který byl vyděšený z toho, že přichází o zdravý rozum, zamhouřil oči v maximálním soustředění, jehož byl schopen, a opáčil: „Marku, co je to ten Alzheimer?“

A to byl začátek dlouhé, náročné, avšak láskyplné konverzace. Tentokrát jsem poslouchal já i on. Skončilo to tím, že jsem se k němu naklonil, políbil jsem ho a odešli jsme spolu na dlouhou procházku.

## Zrcadlové neurony

Cuknete sebou, když se váš spolupracovník pořeže o ostrý papír, a jásáte, když filmový hrdina získá dívku svých snů. To proto, že v tu chvíli jako by se to dělo vám – a svým způsobem je to skutečně tak.

Před lety vědci zkoumali určité nervové buňky v prefrontální kůře makaků a zjistili, že buňky se aktivizují, když si opice hraje s balonem nebo sní banán. Jenže přišlo překvapení – ty samé buňky se aktivizují, když se opice dívá na jinou opici, jak provádí tyto činnosti. Jinými slovy, když opice č. 1 pozorovala opici č. 2, jak hodila balon, mozek první opice reagoval úplně stejně, jako kdyby hodila balon ona sama.

Vědci původně pojmenovali tyto buňky jako „opice vidí, opice dělá“. Později to změnili na *zrcadlové neurony*, protože tyto buňky opicím umožňují zrcadlit činnosti jiných ve své vlastní mysli.

Novější název je mnohem přesnější, protože nyní zjišťujeme, že i lidé mají stejně jako makakové neurony, které fungují jako zrcadla. Studie ukazují, že tyto pozoruhodné buňky mohou být základem lidské empatie. Fungují tak, že nás vlastně přenesou do mysli jiného člověka a vmžiku nám dají procítit, co cítí ten druhý. V článku s názvem „Neurologie sebeuvědomění“ z roku 2007, publikovaném v časopisu *Edge*, to V. S. Ramachandran, průkopník výzkumu v oblasti zrcadlových neuronů, komentuje takto: „Říkám

jim ‚neurony empatie‘, nebo také ‚dalajlamovy neurony‘, neboť rozvolňují bariéry mezi vlastním já a ostatními lidmi.“

V krátkosti řečeno se zřejmě ukazuje, že tyto buňky jsou jednou z přirozených příčin toho, proč se staráme o druhé. Když se ale na zrcadlové neurony podíváme z trochu jiného úhlu, vyvstanou nové otázky. Proč se tak často málem rozpláceme, když je na nás někdo hodný? Proč máme dobrý pocit z toho, že nám někdo rozumí? Jak je možné, že starost projevená obyčejnou větou „Jsi v pořádku?“ nás tolik dojíhá?

Mou teorií je – a potvrzuje se to v mé klinické praxi –, že neustále svět zrcadlíme a přizpůsobujeme se jeho potřebám ve snaze získat jeho lásku a souhlas. Pokaždé když svět zrcadlíme, to vytváří určitý reciproční hlad po tom, být zrcadlen nazpět. Pokud není tento hlad ukojen, rozvine se u nás to, čemu říkám „deficit zrcadlových neuronů“.

V dnešní době je jednoduché si představit, jak tento deficit přerůstá v hluboké trápení. Mnoho lidí, s nimiž pracuji – ředitelé, manažeři, ale také nešťastné manželky nebo pacienti s klinickou depresí – cítí, že ať se snažili sebevíc, dočkali se pouze lhostejnosti, nepřátelství nebo (což je možná úplně nejhorší) vůbec žádné reakce. Jsem přesvědčen, že tento deficit vysvětluje, proč jsme tak ohromení, když někdo uzná naše trápení či vítězoslavnou radost. To je důvod, proč mnohé z těch vůbec neúčinnějších technik, které vás naučím, pracují se zrcadlením pocitů druhých lidí – a to i přesto, že s tím druhým člověkem nesouhlasíte.

Uvedu nyní příklad ze své vlastní praxe, který ukazuje překvapující moc tohoto přístupu. Je o Jackovi, vysoce inteligentním pacientovi trpícím paranoiou, jehož jsem vyšetřoval před několika lety. Předtím než se dostal ke mně, vystřídal Jack čtyři různé psychiatry.

„Ještě než začneme,“ spustil Jack bez váhání, „chci vám říct, že lidi, kteří bydlí nade mnou, dělají celou noc randál a mě to děsně vytáčí.“ Řekl to s ironickým úsměvem, který se mi zdál nepatřičný.

„To vás musí otravovat,“ zareagoval jsem empaticky.

Darebácky se usmál, jako by mě chytil na švestkách, a dodal: „No, neřekl jsem vám, že bydlím v posledním patře a na střechu se nejde dostat.“ Pak se na mě ušklíbl jako komediant, který se snaží navnadit diváky.

Pomyslel jsem si pro sebe: „Hm, můžu odpovědět: ‚A co má být?‘ a spustit tak konfrontaci. Mohu říct: ‚Povězte mi víc‘ a tím ho vyzvat, aby ještě obšírněji popsal svůj paranoidní blud. Mohu říct: ‚Jsem si jistý, že ony zvuky působí zcela skutečně, ale část vás ví, že skutečné nejsou...‘, ale právě to mu pravděpodobně řekli ostatní čtyři psychiatři.“

Pak jsem si položil otázku: „Co je důležitější pro mě? Být klidný, objektivní profesionál, který se ho bude snažit opět marně vrátit do reality jako ti ostatní? Nebo mu zkusit pomoci i za cenu toho, že od reality odhlédnu?“

Zvolil jsem druhou možnost. S odhodláním jsem se oprostil od toho, co jsem považoval za pravdu a odpověděl jsem s naprostou upřímností: „Jacku, já vám věřím.“

Když to uslyšel, podíval se na mě a na chvíli se odmlčel. Pak mě úplně vylekal, když najednou začal plakat a vydával u toho zvuky jako divoká kočka uprostřed noci. Pomyslel jsem si, že jsem otevřel Pandořinu skříňku, a zapochyboval jsem o svém úsudku, ale nechal jsem ho, aby se vyplakal. Jak minuty ubíhaly, jeho pláč se zmírňoval, zněl méně animálně a více lidsky. Nakonec ustal, utřel si obličej do rukávu a vysmrkal se do kapesníku. Pak se na mě podíval znovu a vypadal, že mu právě spadl obrovský kámen ze srdce, jako by se zbavil nesmírné zátěže, a zeširoka se na mě usmál: „Že to nezní šíleně, vidíte?“

Oba jsme se na sebe usmívali. Dostalo se mu pochopení, s jehož pomocí učinil první krok k tomu, aby se jeho stav následně zlepšil.

Co se stalo, že bylo Jackovi umožněno, aby se začal zbavovat svých bludných představ? Cítil, že jej *zrcadlím*. Měl zkušenost s tím, že jej okolí nutí, aby zrcadlil jen on sám a přijímal realitu – ať už to byl doktor se slovy: „Potřebujete tyto léky,“ nebo psychiatr, který říká: „Uvědomujete si, že to jsou bludy, že ano?“ V těchto podmínkách byl svět vždy rozumný a správný a Jack byl vždy ten, kdo byl nepřičetný a kdo nemá pravdu. A svět, který je „nepřičetný a chybný“, může představovat velice osamělé místo k životu.

Mé správné zrcadlení pomohlo Jackovi cítit se méně opuštěně. Jakmile se cítil méně osamělý, byl schopen zakusit úlevu. Jakmile se tak stalo, byl schopen si mentálně oddechnout. V důsledku toho se pak cítil vděčný

a s touto vděčností šla ruku v ruce i ochota nechat mě nahlédnout do jeho mysli a spolupracovat se mnou, ne se mnou zápasit.

Vy pochopitelně nemusíte jednat každý den s paranoidními schizofreniky, pokud zrovna nejste psychiatři. Ale budete se muset denně potýkat s lidmi, kteří pocítují „deficit zrcadlových neuronů“, protože cítí, že jim svět neoplácí to, co do něj vkládají. (Můj odhad je, že toto je téměř univerzální rozpoložení celého lidstva.) Porozumět, po čem člověk žízní, a reagovat na to, je ten nejučinnější nástroj k tomu, abyste se domluvili s každým, koho v práci nebo v osobním životě potkáte.

Touha být zrcadlen může jít nad rámec rozhovoru dvou lidí. Vzpomínám si na jednu událost, která se stala před 20 lety. Sledoval jsem skromného, a dokonce poněkud nevýrazného řečníka, kterému se podařilo nejen oslovit publikum čítající na tři stovky lidí, ale být v tom úspěšnější než jeho charismatický společník, který se projevoval jako mnohem silnější osobnost.

Byl jsem na dvoudenní konferenci o intenzivní a vysoce efektivní formě krátké terapie. Na programu figurovali dva řečníci, kanadský psychiatr a britský psychiatr, kteří byli společně průkopníky v této oblasti. Oba dva přednášeli, ukazovali videonahrávky sezení s pacienty a poté vyzývali ke komentářům, otázkám a diskusi.

Hned od počátku bylo jasné, že kanadský řečník je velice výkonný, soustředěný a odhodlaný a že je snadné mu naslouchat. Na rozdíl od druhého psychiatra, který navzdory tomu, že mluvil srozumitelně, byl jaksi *britský* a méně upoutával pozornost. Soustředit se na něj stálo jisté úsilí.

V průběhu těch dvou dnů se však stala nevídaná věc. Kanadský řečník doslova veplul mezi publikum jako boeing, který se chystá vzlétnout z runway. Britský chlapík spíše připomínal větroně, který si to polehounku šine na startovací dráhu. Kanaďanův zápal způsobil, že vždy překročil čas určený pro své prezentace a ukrajoval čas z přestávek. To zapříčinilo, že pořadatelé přestávky zkracovali a honili nás, abychom přišli včas na další přednášku. Kanaďan byl netečný vůči faktu, že mnoho posluchačů bylo čím dál netrpělivějších, že pošilhávali po hodinkách a přestávky trávili ve spěchu. Byl odhodlaný říct všechno, co měl připraveno, ať už jej lidé poslouchali, nebo ne.

Oproti tomu britský psychiatr začal vždy tím, že poklepal na mikrofon a zeptal se, jestli ho slyší i lidé v zadní části místnosti. Věnoval také mimořádnou pozornost jakémukoli náznaku toho, že míra pozornosti publika významně klesá. Když publikum jednou přestávalo vnímat, předvedl snad nejpozoruhodnější případ zrcadlení, který si pamatují – a udělal to bez ohledu na početné obecenstvo. V půlce věty najednou umlkl a řekl: „Tak to by pro tuto chvíli stačilo. Pojdme si dát pauzu a sejdeme se zde znovu za deset minut.“

Nejprve se tato událost jevila jako trochu přitažená za vlasy, ale když konference končila, publikum si získal Brit, nikoli charismatický, ale poněkud nafoukaný Kanadčan. Britský lékař si získal na svou stranu úplně všechny a povedlo se mu to bez větší námahy. Publikum ho respektovalo a naslouchalo mu, neboť si dal tu práci a správně jej zrcadlil.

## Od teorie k činům

K nauce o mozku, kterou jsem vám přiblížil v této kapitole, patří ještě dodatek: Tato nauka se nevztahuje úplně na všechny. Nastanou výjimečné okamžiky, kdy potkáte lidi, kteří budou zastydlí ve svých plazích či savcích mozcích a nebudou moci myslet logicky, jakkoli se budete snažit jim pomoci. (Mnoho z nich, ačkoli ne všichni, budou spadat do kategorie „duševně nemocných“.) Také potkáte jedince, kteří kašlou na to, jestli zrcadlíte jejich pocity, protože se jedná o sociopaty nebo narcisty, jimž jde pouze o to, abyste dělali, co chtějí oni. Proto tato kniha zahrnuje i techniky, jak se vypořádat se šikanujícími tyrany a bezohlednými sobci.

Téměř vždy ale platí, že pokud se dostanete skrz krunýře, které mají druzí k tomu, aby nemohli být zraněni či ovládnuti, budou ochotni se vám otevřít. V následujících kapitolách vám ukážu, jak efektivně zrcadlit emoce lidí, přesměrovat je k jejich vyšším mozkovým procesům a zabránit „únosu amygdalou“, a to vše za pomoci několika jednoduchých pravidel a technik. Také vám ukážu, jak udržet pod kontrolou svůj vlastní mozek, abyste zůstali v klidu, použili ta správná slova a nehroutili se pod tlakem.

Pokud to dokážete, budete ohromeni, jak jednoduché je se s lidmi domluvit. Užasnete, jak velká změna to bude pro váš život – vaši práci i vaše vztahy.

## Část II

# Devět základních pravidel, jak se domluvit s každým

V dnešní době jsme experti na to, jak se „synchronizovat“ – jak propojovat různá udělátka, aby spolu komunikovala. Pokud však přijde na to, jak se synchronizovat s ostatními lidmi, vyniká v tom málokdo. Když ovládnete devět základních pravidel popsanych v této kapitole, poznáte tajemství, jak se propojit s každým, ať už v práci, nebo doma, a to v jakékoli fázi svého života.

Až si tato pravidla osvojíte, budete připraveni na třetí část, kde vás naučím 12 rychlých způsobů, jak oslovit kohokoli v jakékoli fázi cyklu přesvědčování. Můžete k těmto praktickým technikám přeskočit hned, ale doporučuji, abyste si nejprve přečetli druhou část. Je to proto, že síla těchto technik nespočívá jen ve slovech, která použijete, ale musíte také vědět, proč, kdy a jak je použít a jak se dobře připravit, abyste ve svém úsilí byli úspěšní.

# Přesuňte se od „je to v pr\*eli“ k „je to dobrý“

**Klíčem k vítězství je zůstat v klidu, i když jste pod tlakem.**

Paul Brown, bývalý trenér týmů amerického fotbalu Cleveland Browns a Cincinnati Bengals

„Marku, jsem úplně bez sebe vzrušením,“ vyhrkl do telefonu Jim Mazzo, ředitel a předseda představenstva ve společnosti Advanced Medical Optics.

Jim je jedním z nejzásadovějších a nejnákladnějších vedoucích, jaké jsem poznal. Navzdory tomu, že to byl takto znamenitý člověk, mě jeho slova udivila. Neboť onoho dne v roce 2007 se Jimova firma ocitla uprostřed čehosi, co by většina lidí označila jako krizi.

Aniž měl svolení představenstva, Jim zrovna stáhl z prodeje jeden z výrobků pro oči, protože zjistil, že může přispívat k vážným zánětům rohovky. Zavolal jsem Jimovi, abych mu řekl, jak moc jeho krok oceňuji a že mi připomněl Jamese Burka, který okamžitě stáhl z prodeje Tylenol, jakmile zjistil, že několik lahvíček bylo kontaminováno kyanidem.

Jim odpověděl: „Jsme vynikající firma, transparentní, máme své hodnoty a kodex chování, který všichni respektujeme a následujeme. Svým způsobem se vlastně těším, protože vím, že toto je jedna z mála příležitostí, jak se naše společnost i já sám můžeme zlepšit. Chci zjistit, jak provést obojí.“

To je ryzí odvaha – a firmě Advanced Medical Optics se vyplatila. Bouři přežila bez úhony a její pověst firmy bez poskvrnění, která si zaslouží plnou důvěru investorů i spotřebitelů, ještě posílila.

Jim následně řekl něco, co mě ohromilo ještě víc. „Když se přihodí něco špatného a ty odoláš pokušení neudělat nic, co by situaci zhoršilo, získáš cenné informace o své společnosti i o sobě, které bys jinak nikdy nezískal.“

Jaký je rozdíl mezi Jimem a šéfy, kteří panikaří, lžou, bezhlavě se snaží zakrýt problémy nebo se jednoduše sesypou, když se problémy objeví? Jim má schopnost se nad krizi povznést a udělat to, co je správné. To proto, že

je to chytrý a morální člověk – a i proto, že když problémy vyvstanou, dokáže rychle dostat svou prvotní úlekovou reakci pod kontrolu.

## Domluvte nejprve sami sobě

Dostat své emoce pod kontrolu není jen klíčem k tomu, jak být skvělým vedoucím, jako je Jim. Je to také ten nejdůležitější klíč k tomu, jak přesvědčit druhé, zvláště v době stresu a nejistoty. To je důvod, proč klidný a ovládající se vyjednavč může přesvědčit někoho, kdo vypadá zcela nepřítelně, a proč naopak člověk, který pláče, fňuká nebo křičí, odradí i klidného a empatického posluchače.

V následujících kapitolách se naučíte mnoho účinných technik, které vám umožní změnit chování druhé osoby. Nicméně ta neúčinnější věc je, že se naučíte mít pod kontrolou své vlastní myšlenky a emoce, protože tím úspěšná komunikace začíná. Naučit se umění ovládat sám sebe vám změní život, neboť vás ochrání před tím, abyste byli svým nejhorsším nepřitelem v situacích, kdy se s ostatními potřebujete ve vypjatých situacích domluvit.

Pochopitelně ne všechna osobní setkání jsou stresující. Jenže mnohá jsou – a to ta, která dokážou rozhodnout o vaší kariéře nebo vztahu. Navíc právě na stresové situace jste obvykle nejméně připraveni. Umět v klidu někomu zavolat, utišit rozčileného klienta, zvládnout náročný pracovní pohovor, čelit naštvanému milenci, vypořádat se s odmlouvajícím teenagerem – všechny tyto situace mohou mít vliv na vaše emoce tak, že přijdete o chladnou hlavu. Když to nastane, ocitáte se na straně poražených.

První a nejdůležitější pravidlo pro zvládnutí stresové situace je: *nejprve dostat pod kontrolu sám sebe*. (To je mimo jiné důvod, proč vás letušky poučují, abyste si nejprve nasadili kyslíkovou masku vy, a teprve potom ji nasadili dítěti.) Dobrou zprávou je, že dostat sám sebe pod kontrolu je snadnější, než si myslíte.

## Rychlost je klíčová

Ve skutečnosti pravděpodobně víte, jak chytře zvládat napjaté situace. Víte přesně, že musíte postupovat z režimu útoku do režimu emocí a nakonec do režimu rozvahy. Naneštěstí pravděpodobně nevíte, jak to udělat rychle.



Namísto toho se obvykle děje toto: Několik minut po stresujícím střetnutí se trochu zklidníte, váš tep se zmírní a začnete dýchat o něco pomaleji. O několik minut či hodin později pravděpodobně získáte takovou míru sebekontroly, že začnete důkladně zvažovat vlastní možnosti. A pokud máte ještě více času, pomyslíte si: „Hm, určitě existuje cesta, jak tohle vyřešit.“

Mezitím už ale může být pozdě. Přišli jste o zákazníka, odcizili jste si šéfa či kolegu nebo zavdali milenci důvod myslet si, že s vámi bude jen trápení. Anebo jste promrhali tu správnou chvíli něco říct či udělat dobrý první dojem.

Jaké je řešení? Abyste se ve stresujících situacích zvládli domluvit s druhými, musíte dostat pod kontrolu své myšlenky a emoce v rádech minut, nikoli hodin. Řečeno ve zkratce, musíte se dostat téměř okamžitě z plazího do savčího a lidského mozku. Zní to neuskutečnitelně, ale jde to. Ve skutečnosti to s trochou tréninku zvládnete do dvou minut. A když to zvládnete, budete mít výhodou nad všemi ostatními lidmi okolo, protože budete jediným člověkem s jasnou myslí.

## Proces od „je to v pr\*eli“ k „je to dobrý“

K tomu, abyste pochopili, jak stres ovlivňuje vaši schopnost se s lidmi domluvit, musíte znát mentální fáze, jimiž procházíte, když stres nebo krizi zažíváte. Zajímavé je, že ačkoli vám krize budou připadat odlišné, vaše mysl k nim přistupuje víceméně stejně. Nezáleží na tom, o jakou hrozbu jde – natuknutí auta jiného řidiče, ztracenou smlouvu v práci, hádku s milencem nebo to, že váš dospívající syn utrousí: „Moje holka je těhotná.“ Pokaždé když jste rozrušení, procházíte následujícími fázemi víceméně ve stejném pořadí.

### Proces od „je to v pr\*eli“ k „je to dobrý“

---

- „Je to v pr\*eli“ (fáze reakce): To je katastrofa, jsem v háji, co se to k čertu stalo, tohle už nespravím, je konec.
- „Krucinál“ (fáze uvolnění): Tak to je pořádný průser a bude trvat, než to dám do pořádku. Tohle se může stát jenom mně.