MARK GOULSTON

Domluvit se dá s každým

Techniky úspěšné komunikace

portál

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

I Tajemství, jak se domluvit s každým 10
1 Čí rukojmí jste? 11
2 Trocha vědy aneb
Jak mozek přepíná od „ne“ k „ano“ 21

II Devět základních pravidel, jak se domluvit s každým 30
3 Přesuňte se od „je to v pr*eli“ k „je to dobrý“ 31
4 Nalaďte se na poslech 39
5 Aby druhý cítil, že je vnímán 47
6 Nebuďte 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

**III Dvanáct jednoduchých nástrojů,
které vám pomohou si lidi získat a domluvit se s nimi** 110
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

IV Jak snadno a rychle zvládnout sedm obtížných situací 182
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*[1] a *Nestůj si v cestě za kariérou*[2]. 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 vyjednavačů, které jsem kdy potkal. Nasaďte 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 nevítaných 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 zatvrzelým 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 přimělo 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 předem 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.

1

Čí rukojmí jste?

Dobrý 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*[3]

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 naštvaný expartner.

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

Chci, abyste vyzkoušeli toto. Představte si, že jste rukojmí. Proč? Protože se nedokážete osvobodit. Jste uvězněni 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 domluvím. Umím přesvědčit zarputilé šéfy, naštvané 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 nalezl, 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 vyjednavačům 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 vyjednavač 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 vyjednavači. 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 nájmu. 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 vyjednavač. „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. Vím, 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 pomoct, 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 vyjednavač, detektiv Kramer. Kramer absolvoval jednu z lekcí, jak jednat s únosci, které připravuji pro policii a vyjednavače FBI.

Detektiv Kramer byl informován o Frankově situaci a také o tom, v jakém stavu je vyjednávání. Nadporučíkovi Evansovi navrhne 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 vyjednavači 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, každej 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 svým 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 tvým 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, jejž 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 vyjednavače, který musí zvládnout podobnou situaci. Když pomineme 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 zatřásli hlavou a pomysleli si: „Jak se to proboha zvrtlo?“)

Cyklus přesvědčování

Dobrá zpráva je, že si k lidem můžete získat cestu prostě tím, že změníte svůj přístup. Techniky, jež v knize popisuji, fungují jak pro vyjednavače v těch nejzazších situacích, tak pro ty z vás, kteří se snažíte komunikovat se svým šéfem, kolegou, zákazníkem, milencem, a dokonce i naštvaným 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 *Transteoretický model změny*[4], a takzvané motivační rozhovory Williama R. Millera a Stephena 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 dělání;
- od skutečného dělání 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 vyjednavače. 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 stranách, 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 pomoct, 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 zavolal 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, viď 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 pociťovat 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: „Učiňte 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 zatvrdily 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 proslov 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 nejzatvrzelejšího člověka závisí na tom, jak mluvíme k jeho mozku.