



Judith E. Glaser

KONVERZAČNÍ INTELLIGENCE

KLÍČ K ÚSPĚCHU V PRÁCI A V BYZNYSU



MANAGEMENT PRESS
mp



MANAGEMENT PRESS

KONVERZAČNÍ INTELIGENCE



Judith E. Glaser

KONVERZAČNÍ INTELIGENCE

KLÍČ K ÚSPĚCHU V PRÁCI A V BYZNYSU

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2016

Judith E. Glaser: *Conversational Intelligence.*
How Great Leaders Build Trust and Get Extraordinary Results
Published 2014 by Bibliomotion, Inc. Brookline, MA, USA

Copyright © 2014 by Judith E. Glaser,
Translation © Petr Somogyi, 2016
Cover design © Petr Foltera, 2016

First published by arrangement with Bibliomotion, Inc., Brookline,
Massachusetts, USA. This translation is published by arrangement with
Bibliomotion, Inc.
All rights reserved

ISBN 978-80-7261-400-4

Knihu *Konverzační inteligence* bych ráda věnovala své rodině:
manželovi Richardovi, svým „nejoblíbenějším“ dětem
Rebecce a Jacobovi, sestře Joan Hefflerové
a bratrovi Jonovi Entinemu. Všichni mě naučili,
že rodinné vazby jsou ta nejdůležitější věc na světě
a že je potřeba vždy „pokračovat v rozhovoru“,
i když se to jeví obtížné.

OBSAH

Úvod	Objevujeme nový druh inteligence	9
ČÁST I	Konverzační inteligence a proč ji potřebujeme	25
1	Můžeme se učit i z těch nejhorších rozhovorů!	27
2	Ztratíme-li důvěru, ztratíme i hlas	47
3	Od nedůvěry k důvěře	59
ČÁST II	Jak zlepšit konverzační inteligenci	89
4	Problémy jízdy po konverzační dálnici	91
5	Model pěti mozků a konverzační inteligence	103
6	Nechte rozhovory obživnout	117
7	Priming pro rozhovory úrovně III	131
8	Konverzační zdatnost a jak ji získat	149
9	Nástroje pro rozhovory úrovně III	169

ČÁST III Jak dosáhnout ještě větších úspěchů	183
10 Řízení s důvěrou: základy pro interakce úrovně III	185
11 Týmy a konverzační inteligence	201
12 Změna pomocí konverzační inteligence	219
Epilog: Rozhovory, které mohou změnit svět	237
Poznámky	241
Literatura	245
Poděkování	247
Rejstřík	259

ÚVOD

Objevujeme nový druh inteligence

Věci není nikdy možné změnit tím, že bojujeme s existující realitou. – Pokud něco chcete změnit, vytvořte nový model, který učiní ten starý nepotřebným.

BUCKMINSTER FULLER

Rozhovory nejsou to, za co je obvykle považujeme. Od dětství nás učili chápat tento pojem velmi úzce: mysleli jsme si, že jde hlavně o sdílení informací, o to, jak říci lidem, co mají dělat, nebo jak oznámit ostatním, co se nám honí v hlavě. Nyní se však díky výzkumům na poli neurologie a kognitivní vědy ukazuje, že rozhovory zasahují mnohem hlouběji a jedná se o něco mnohem silnějšího než pouhé sdílení informací. Jsou dynamické, interaktivní a všezahrnující. Vyvíjejí se a ovlivňují způsob, jak navazujeme kontakt, jak se angažujeme, reagujeme, jak působíme na ostatní. Umožňují nám ve spolupráci s ostatními ovlivňovat realitu, myšlenkové nastavení, události a jejich důsledky. Rozhovory mají moc posunout nás směrem od „ovládnutí ostatních“ ke „společné vládě s ostatními“. Dávají nám neuvěřitelnou schopnost naladit se na stejnou vlnu jako ostatní lidské bytosti, zažít s nimi stejné vnímání reality pomocí toho, že překonáme propasti,¹ které rozdělují to, „jak vidíš věci ty a jak je vidím já“.

KONVERZAČNÍ INTELIGENCE

Konverzační inteligenceTM je tím, co odlišuje úspěšné od těch, kteří úspěšní nejsou: platí to pro byznys, mezilidské vztahy, dokonce i pro manželství. Studovala jsem tento fenomén déle než padesát let. Vášně pochopit smysl rozhovorů mezi lidmi se u mě objevila už v mladém věku a stala se hnací silou, která mě přivedla k vědecké práci, k psaní a k práci konzultanta a která mě neustále, ve dne v noci, žene dopředu. Bez zdravé konverzace chřádneme a umíráme – právě toto je závěr, ke kterému dospěly výzkumy z oblasti neurovědy.

Veškeré navazování kontaktů a komunikace se odehrává prostřednictvím rozhovorů. Jsou zdrojem energie, která nás probudí ze stagnace ve chvílích smutku, představují sílu, díky níž se na světě objevují stále nové přelomové produkty. Rozhovory představují zlatá vlákna, jež nám umožňují přiblížit se k sobě navzájem a věřit ostatním lidem. Tato vlákna se ovšem mohou i rozpadnout, což pak vede k tomu, že od ostatních naopak prcháme, v obavách z nějaké ztráty nebo bolesti.

Slova nejsou věci – představují jejich reprezentaci a symboly, které používáme k tomu, abychom mohli pohlédnout na naše vnímání reality, přemýšlet o něm a zpracovávat ho. Umožňují nám rovněž sdílet toto vnímání reality s ostatními. Ale jen málo lidí ve vedoucích pozicích si uvědomuje, jak zásadní jsou rozhovory i pro zdraví a produktivitu firemní kultury.

Nezdravé rozhovory jsou podhoubím pro nedůvěru, klam, zradu a odcizení – a to všechno vede k nižší produktivitě, nedostatku inovací a následně k neúspěchu. Pochopíme-li, jakým způsobem může rozhovor stimulovat různé části lidského mozku a jak může současně náš mozek nastartovat (nebo naopak v rámci obranných mechanismů zastavit), můžeme si osvojit konverzační dovednosti, které pomohou jednotlivcům, týmům i celým organizacím dosáhnout úspěchu. *Konverzační inteligenci se lze naučit* a je naprosto nezbytná k tomu, aby bylo v proměnlivých časech vůbec možné vybudovat zdravé a odolné firmy.

Zdánlivě prostá věc, jako je rozhovor s kolegou – stačí prohodit pár slov na chodbě před kanceláří – má takovou moc, že někomu

může trvale změnit život. Vyslovit věty jako „*Tohle ale dělat nemůžeš*“ nebo „*Kéž bys věděl, jak na to*“ zabere jen pár sekund, ale mohou někoho ovlivnit na celý život. Mezi tím, jak dlouho trvá nějaká slova vyslovit a tím, jak trvalý vliv mohou tato slova mít na člověka, vztahy nebo na firmu, není žádná spojitost. Protože jsou slova tak mocná zbraň, musíme všichni chápat a rozvinout svoji konverzační inteligenci, tedy rámec či perspektivu, která nám ukáže, jak rozhovory vytvářejí silné propojení mezi vztahy a kulturou. Rozhovory představují způsob, jak navazujeme kontakty a vztahy s ostatními, jak se v nich orientujeme a jak všichni společně měníme svět.

Základní premisou konceptu konverzační inteligence je následující myšlenka: „*Dosažení vyšší úrovně a úspěchu společnosti závisí na kvalitě naší kultury, která závisí na kvalitě našich vztahů, které zase závisí na kvalitě našich rozhovorů. Vše se totiž odehrává prostřednictvím rozhovorů.*“²

1. Konverzační inteligence nám dává moc ovlivnit v libovolném okamžiku naší neurochemii. Každý rozhovor s jiným člověkem má svoji chemickou složku. Rozhovory dokáží ovlivnit lidský mozek: stimulují produkci hormonů a neurotransmiterů, podporují tělesné soustavy a neuronové dráhy, mění chemii lidského těla, a to nejen pro daný okamžik, ale možná na celý život.

Na té nejjednodušší úrovni něco prostě řekneme a dostaneme odpověď. Položím vám otázku a vy mi odpovíte. Rozhovor se ale rychle stane komplexnějším procesem, protože otázky vyvolávají myšlenky a pocity, jejichž cílem je pochopit, co máte otázkou na mysli a jaké jsou vaše záměry – a to všechno spouští celou řadu chemických procesů. Pokud otázky vyvolají pocit strachu, stane se při odpovědi ještě něco dalšího: uvnitř mozku se aktivují sítě, které se s tímto ohrožením snaží vyrovnat.

2. Konverzační inteligence nám dává moc sdělit vlastní vnitřní myšlenky a pocity ostatním takovým způsobem, který může posílit vzájemné vztahy a napomoci k úspěchu. Když

komunikujeme, čteme obsah a emoce, jež jsou vyslány naším směrem, a obdobně sami vysíláme obsah a emoce na druhou stranu. Rozhovor představuje více než jen sdílení informací a slova, která proneseme. Nabízí způsob, jak prezentovat naše pocity o světě, o ostatních a o nás samotných. Jako lídři firem komunikujeme téměř v každém rozhovoru skutečnost, zda jsme *smutní* nebo *šťastní*. Pokud se nám podaří pochopit, jakou má řeč moc ovlivnit, jak se lidé každý den budou cítit, a jakým způsobem působí na mozek, aby rozšiřoval perspektivy a vytvářel zážitek „dobrého pocitu“, budeme schopni se naučit formovat pracovní prostředí opravdu ve velké míře.

- 3. Konverzační inteligence nám dává moc ovlivnit způsob, jak interpretujeme realitu.** Rozhovory působí na různé části mozku různým způsobem, protože tyto jednotlivé části „slyší“ na odlišné podněty. Pokud pochopíme, jaký vliv mají rozhovory na to, čemu nasloucháme, můžeme se rozhodnout, jak budeme naslouchat. Způsob, jak budeme naslouchat, určuje, jak budeme rozumět světu a jaký v něm uvidíme smysl.

Co je konverzační inteligence?

V posledních třiceti letech jsem pracovala se stovkami firem a s desítkami tisíc zaměstnanců těch největších společností v USA a při této práci jsem dospěla k závěru, že příčinou většiny problémů ve vztazích v rámci firmy je nedostatek konverzační inteligence. Jednoduše řečeno, konverzační inteligence je zcela zásadní pro schopnost firmy vytvářet společně sdílené vědomí toho, čeho by se mělo dosáhnout a proč. Jedině s její pomocí je možné vzbudit v zaměstnancích nadšení, protože budou vědět, jakou budoucnost pomáhají společně s ostatními vytvořit.

Konverzační inteligence umožní rozlišit jednotlivé typy rozhovorů, které se hodí pro různé situace. Na jednom konci spektra jsou

rozhovory, jež nám umožní realizovat obchody a sdílet s ostatními informace – ty označuji jako rozhovory úrovně I. Když postoupíme ve spektru rozhovorů dále, dostaneme se k „pozičním“ rozhovorům – to jsou takové, kde máme nějaký silný názor, který chceme prosadit a přesvědčit ostatní, aby pochopili nebo akceptovali náš pohled na svět. Toto jsou rozhovory úrovně II. Na opačném konci spektra jsou pak rozhovory úrovně III, při nichž s ostatními komunikujeme proto, abychom mohli měnit a formovat realitu společně. Jedná se o velmi účinnou formu, označuji ji jako rozhovory pro společné tvůrčí úsilí[®]. Tato forma představuje vrcholnou podobu rozhovoru, která umožňuje mnohem více než jen posunout naše jednání s ostatními k cíli. Jsem přesvědčena o tom, že se při ní vlastně „zapisuje nová DNA“, kterou je možné předat následujícím generacím. Rozhovory pro společné tvůrčí úsilí představují sadu dovedností a komplementárního způsobu uvažování, jež vám umožní komunikovat s ostatními skutečně výjimečným způsobem, který má moc věci měnit.

Můžeme všichni dospět až k rozhovorům úrovně III? Výzkumy v oblasti neurovědy ukazují, že schopnost fungovat na úrovni III je zakódována do všech lidských bytostí, je přítomna v jedné z vývojově novějších částí mozku, v prefrontální kůře. Tato oblast mozku se aktivuje, když cítíme, že můžeme ostatním důvěřovat, a deaktivuje se v případě, kdy cítíme vysokou míru strachu a nedůvěry. Všichni lidé jsou „stavěni“ pro úroveň III, ale okolní prostředí v nás většinou rozvoj této dovednosti nijak nepodporuje, spíše ho obvykle potlačuje. Základním předpokladem úspěchu je však znát všechny tři úrovně konverzační inteligence a vědět, jak je možné je aktivovat.

Na úvod je nezbytné si uvědomit, že konverzační inteligence je kompetence, kterou je možné kultivovat. Umožňuje nám navazovat s ostatními kontakty, rozvíjet je a orientovat s v nich. Jedná se navíc o jediný významný druh inteligence, který se prohlubuje, když ho rozvíjíme společně s ostatními – to znamená, že se naše individuální kapacita pro konverzační inteligenci rozšiřuje, pokud ji procvičujeme

KONVERZAČNÍ INTELIGENCE

ve skupině a soustředíme se na ni všichni společně. Ostatní druhy inteligence jsou ze své podstaty více zaměřené na jednotlivce: obvykle je rozvíjíme individuálně (například matematickou inteligenci nebo jazykově-verbální inteligenci). Konverzační inteligence existuje jako společné úsilí a pokud ji procvičujeme společně, zvyšujeme míru konverzační inteligence mezilidských vztahů. Obdobně ji můžeme zvyšovat i u týmů a firem.

A protože konverzační inteligence funguje jako základ pro všechny ostatní druhy inteligence, neexistuje žádná důležitější dovednost, kterou by bylo potřebné ovládnout.

Konverzační inteligence nabízí rámec a postupy, jak mohou jednotlivci, týmy a celé firmy v libovolné situaci naslouchat, zapojit se do rozhovoru, formovat a ovlivňovat přítomný okamžik a také budoucnost. Využíváme-li konverzační inteligenci v byznysu, posilujeme tím firemní kulturu, což nám umožní dosáhnout lepších výsledků v podnikání. Pochopíme-li, jak zajistit, aby při rozhovoru každý porozuměl podstatě věci, získáme velmi účinný nástroj, jehož pomocí můžeme měnit realitu.

Mapa není území

V roce 1931 formuloval polsko-americký vědec a filosof Alfred Korzybski princip, že „mapa není území“. Smyslem tohoto principu je odlišit slova, jimiž popisujeme realitu, od reality samotné. Korzybski tvrdil, že často zaměňujeme mapu (tedy způsob, jak naše mysl reprezentuje realitu) s územím (vlastní fyzickou realitou) a neuvědomujeme si, že k této záměně vůbec dochází. Komunikujeme s ostatními, jako kdybychom všichni používali stejnou mapu a vnímali stejný svět. Způsobuje to konflikty a střety.

Chceme-li rozvinout naši konverzační inteligenci, musíme si uvědomit, že „mapa není území“ a věnovat více času tomu, abychom při

rozhovorech tyto dvě věci uvedli v soulad. Konverzační inteligence jako obor je mimořádně zajímavá tím, že díky v současnosti bouřlivě se rozvíjejícímu celosvětovému výzkumu v oblasti neurovědy začínáme lépe rozumět způsobu, jak v naší mysli vznikají předsudky, neporozumění a filtry, jež nám brání vidět realitu takovou, jaká je. V celé knize se budeme věnovat tomu, abychom pochopili vědecké principy, které stojí v pozadí rozhovorů. Stejně důležité pak je i poznání, k němuž nám pomohli dospět různí koučové, konzultanti a další lidé, kteří se učí, jak zlepšit vlastní konverzační inteligenci: tuto inteligenci a související dovednosti je možné se nejen naučit, je navíc pro úspěch jednotlivců, týmu nebo firem (a možná i celého lidského druhu) zcela zásadní.

Smyslem konverzační inteligence je vytvářet trvalý dialog s ostatními, zkoumat různé mapy (které označuji jako naše „filmy“), setrvat navzájem v kontaktu a chápat vývoj myšlení ostatních během procesu, jehož cílem je dosáhnout dohromady společných cílů. Ať už pracujete v malé firmě nebo ve velké nadnárodní společnosti, prohloubíte-li svoji konverzační inteligenci, změní vám to život. Výsledkem budou nejen lepší pracovní výsledky, ale také nová energie, jež přinese pozitivní změny a růst.

Udělejte z protivníků partnery

Jednu z prvních příležitostí, jak učit lidi konverzační inteligenci, pro mě představovala práce pro Boehringer Ingelheim, globální farmaceutickou firmu, která mě kdysi najala jako kouče a konzultanta pro svůj prodejní a rozvojový tým. Když jsme tento projekt zahajovali, dokázali si prodejci z Boehringer Ingelheim sjednat mnohem méně schůzek s lékaři (kteří rozhodují o tom, jaké léky budou předepisovat a jaké ne) než reprezentanti konkurenčních firem. Důsledkem toho byl nižší prodej a nižší zisk. V žebříčku čtyřiceti farmaceutických firem podle objemu prodeje zaujímala společnost Boehringer třicáté

deváté místo, což nebyla právě lichotivá pozice. Účelem mé práce bylo zjistit, proč se prodejcům této firmy tak málo daří přesvědčit lékaře, a následně vytvořit program, který by prodejnímu a rozvojovému týmu společnosti Boehringer Ingelheim pomohl navázat s lékaři harmoničtější vztahy.

Několik týdnů jsem se společně s prodejním týmem věnovala hloubkovému pozorování. Sledovali jsme a zkoumali desítky typických prodejních rozhovorů, které prováděli noví prodejci i zkušení zaměstnanci. Pak jsme analyzovali, ke kolika schůzkám tyto rozhovory vedly, zmapovali jsme jejich úspěšnost. Zvláštní pozornost jsme věnovali neverbální komunikaci, například tónu hlasu nebo řeči těla, jako je postoj či výraz tváře.

Prodejci společnosti Boehringer Ingelheim byli vyškoleni, aby používali tradiční prodejní model, kdy nabízejí zákazníkům produkty s určitými vlastnosti, které jim přinesou prospěch. Znamenalo to, že pokud měl lékař během prodejního rozhovoru o produktu nějaké pochybnosti, prodejci byli připraveni „poradit si s těmito námitkami“ tím, že uvedli nějaké doplňující informace o produktu, nebo se pokusili přesvědčit lékaře, že jeho připomínka ve skutečnosti není podstatná. Celý přístup byl založen na tom, že se „námitky odklízely z cesty“ pomocí racionálních argumentů a nových informací.

Prodejci si ovšem vůbec neuvědomovali, že samotné slovo „námitka“ navozuje nepřátelský vztah. Byli vyškoleni, jak mají námitkám čelit, a také to dělali. Mysleli si, že jejich úspěch přímo závisí na tom, jak dokážou „odstranit námitky“, a proto zdokonalili své schopnosti argumentovat a používat přesvědčovací jazyk. Lékaři – jejich partneři v rozhovoru – však získali pocit, že jsou tlačeni do kouta, což vedlo k tomu, že jejich odpor ještě vzrostl a pokusili se schůzku či rozhovor ukončit hned, jak to bylo možné. Lékaři, které jsme pozorovali, spíše než snahu navázat s prodejci kontakt vydávali neverbální signály, že se jich chtějí zbavit.

Změňte jednu věc, změní se všechno

Lékaři, kteří byli kontaktováni zástupci firmy Boehringer Ingelheim, se velmi rychle naučili vnímat prodejce ne jako přítele, ale jako protivníka. Setkání většinou nevedla k tomu, že by oba účastníci rozhovoru začali usilovat o stejný cíl, spíše se z nich stávalo handrkování, kdo vyhraje. Prodejci tak nevědomky vedli lékaře k tomu, aby se jich rychle zbavili, místo aby začali předepisovat léky, které jim nabízeli.

Heuréka! Nyní jsme věděli, v čem je jádro problému. Rozhodli jsme se tedy, že prodejci přestanou „čelit námitkám“ a místo toho toto slovo úplně eliminují ze svého slovníku. Naučili jsme je, jak chápat kontakt s lékaři jiným způsobem, a začali jsme k popisu toho, co se děje, používat jiné slovo. Požádali jsme prodejce, aby se na rozhovory se svými klienty snažili dívat z jiného úhlu: aby věnovali velkou pozornost neverbálním signálům a aby citlivě vnímali, jak na partnera působí. V rámci tohoto procesu jsme prodejcům pomohli kompletně změnit způsob, jak vnímali otázky lékařů: původně považovali tyto otázky za námitky, nyní jsme je podporovali, aby je chápali jako prostou žádost o doplňující informace. Tento nový pohled na dynamiku prodeje měl zásadní vliv na vztah prodejce a jeho klienta a znamenal posun směrem od zvládání námitek k budování vztahu s lékařem. Tento vztah je definován tím, co se stane *v okamžiku kontaktu*. Jakmile se prodejci naučili, jak se při navázání kontaktu přestat soustředit na prodej (a prodej v tomto oboru není jednoduchý) a zaměřit se na **vybudování vztahu** ještě před tím, než se zaměří na **vlastní cíl rozhovoru**, začali mít lékaři pocit, že prodejci a společnost Boehringer Ingelheim jsou jejich partneři a jejich společným cílem je poskytnout lepší služby pacientům. Lékaři začali zástupcům firmy věřit na hlubší úrovni a prodejce Boehringer Ingelheim začaly růst.

Během jednoho roku začali lidé z oboru i zákazníci hodnotit prodejní oddělení společnosti Boehringer Ingelheim jako jedno z nejlepších a nejrespektovanějších v celém farmaceutickém odvětví.

Program jsme označili akronymem „BEST“, což znamená **B**oehringer **I**ngelheim **E**ffective **S**ales **T**raining (Trénink efektivního prodeje společnosti Boehringer Ingelheim), a skutečně umožnil prodejcům této firmy, aby se stali ve svém oboru těmi nejlepšími.

Neurověda pro MY

Analýzou okamžiku kontaktu při prodejních rozhovorech mezi reprezentanty farmaceutické společnosti a lékaři jsme se naučili něco, co označuji slovním spojením *neurověda pro MY*. Při původních rozhovorech dávali prodejci lékařům podněty pro jejich amygdalu, což je část mozku, která se již dlouho spojuje s emočními a mentálními pocity strachu. Tím, že schůzky s lékaři proměnili v bitvu, aktivovali prodejci koloběh boje a záchrany útekem, místo aby v klientech vzbudili potřebu předepisovat produkty své společnosti. Lékaři si to části ani neuvědomili a reagovali instinktivně. Uzavřeli se a bránili se před možnou újmou.

Abychom se dostali k jádru problému, sestavila jsem program, jehož cílem bylo naučit prodejce dovednosti, které jsou nezbytné k dosažení žádoucího výsledku. Pro přehlednost jsem je uspořádala do tvaru hvězdy, protože anglický akronym názvu **S**kills **T**hat **A**chieve **R**esults (Dovednosti, které přinášejí výsledky) se nám hezky složil do slova STAR (hvězda). Jedná se o následující dovednosti: (1) vytvořit shodu, (2) naslouchat bez hodnocení, (3) pokládat zjišťovací otázky, (4) posílit obraz úspěchu, (5) ztvárnit sdělení. Tyto dovednosti jsou jednoduché, účinné a míří přímo k jádru procesu vytváření vztahů založených na důvěře. Vycházejí z části mozku, kterou označujeme jako retikulární aktivační systém (RAS) a jež souvisí s mnoha životně důležitými funkcemi. Nejkritičtější složku prodeje ale představuje vědomá a soustředěná pozornost.

Vytvořit shodu znamená naladit se na stejnou vlnovou délku jako osoba, s níž vedeme rozhovor. Naslouchat bez hodnocení vyžaduje

HVĚZDICE DOVEDNOSTÍ™

VYTVOŘIT SHODU



OBRÁZEK I-1: Hvězdice dovedností

věnovat osobě, která hovoří, úplnou pozornost a vědomě se snažit ji nijak nehodnotit. Pokládat zjišťovací otázky otevře naši mysl síle zvědavosti, stejně jako možnosti změnit názor na základě toho, co slyšíme a učíme se. Poslední dvě dovednosti, posílit obraz úspěchu a ztvárnit sdělení, hrají při udržování zdravého vztahu založeného na důvěře rovněž významnou roli. Posílit obraz úspěchu znamená soustředit se na to, aby všichni zúčastnění viděli a chápali, „jak vypadá úspěch“ – odstraní se tak nejistota a lidé budou více propojení, soudržnější a akceschopní. Ztvárnit sdělení má zase připomenout skutečnost, že nesmíme zapomínat, aby to, co chceme říct, bylo jasné

a srozumitelné pro ostatní. Pokud se nám nepodaří navázat spojení prostřednictvím komunikace, můžeme se o to pokusit jiným způsobem: vyprávět nějaký příběh nebo ukázat obrázek, který reprezentuje, co chceme říct. Takové ztvárnění napomůže lepšímu porozumění, zvýší vzájemnou důvěru a posílí vztah. Tímto způsobem si ohlídáme, abychom byli s ostatními v souladu, dokud si nebudeme jistí, že jsme definitivně naladěni na stejnou vlnu. Pokud tomu tak je, dosáhli jsme s ostatními vzájemné soudržnosti. Všechny tyto dovednosti slouží jako ukazatele na cestě procesem našeho zapojení, současně jsou ale navrženy tak, aby spustily v mozku pozitivní chemické procesy. Pokud se do něčeho aktivně zapojíme a podpoříme to, cítíme se bezpečně, protože mozek při těchto rozhovorech uvolňuje hormon oxytocin, který posiluje naše pocity sblížení, a také dopamin a serotonin, jež jsou odpovědné za to, že se cítíme dobře. Tyto neurotransmitery utlumí defenzivní úlohu amygdaly a umožní prefrontální mozkové kůře (vývojově nejmladší části lidského mozku), aby vytvořila nové myšlenky, porozumění a uvědomění. V této části mozku jsou navíc obsaženy i zrcadlové neurony, jež nám umožňují empatii vůči ostatním lidem.

Když jsem pracovala pro Boehringer Ingelheim, vědci ještě nepoužívali funkční magnetickou rezonanci (fMRI), aby se podívali, co se děje v našem mozku během sociálních kontaktů. Nikdo se nemohl podívat do hlavy a mysli prodejce či lékaře, aby zjistil, zda mezi nimi existuje soulad. Mohli jsem ale samozřejmě pozorovat, co se stalo, když už se *naučili* navázat vztah založený na důvěře. Jakmile začali prodejci používat pět hvězdicových dovedností, mělo to na lékaře ohromný vliv: uklidnily se jejich primární obavy a vůči prodejcům mohli zapojit pozitivní impulsy, kterým někteří výzkumníci říkají „srdeční mozek“. Díky těmto dovednostem byli prodejci schopni aktivovat u lékařů i prefrontální kůru a její schopnost strategického uvažování a plánování. Víme, že to fungovalo, protože tyto změny vedly nejen k otevřenější komunikaci a větší míře důvěry při prodejních rozhovorech, ale také ke zvýšení loajality ke značce Boehringer a k jejich produktům.

Díky programu hvězdicových dovedností se prodejci naučili nejen používat jiný způsob komunikace, ale také vytvořit naprosto nový vztah s lékaři, kteří se z protivníků stali důvěryhodnými partnery. Během osmnácti měsíců vzrostly prodeje společnosti Boehringer Ingelheim opravdu dramatickým způsobem a zvýšil se také její podíl na trhu. V žebříčku odvětví se prodejci společnosti v očích lékařů posunuli z třicátého devátého místa na místo první. Na začátku byl jednoduchý proces dekonstrukce rozhovorů mezi prodejci a lékaři, jenž nakonec vyústil v neuvěřitelný příběh úspěchu, který pokračoval následujících dvacet let. Jakmile si prodejci a lékaři osvojili nový přístup, zisky vylétly do nebe.

Úspěch je nakažlivý a naše práce vyvolala v celé společnosti řetězovou reakci. Brzy chtěl tento na spolupráci založený přístup, který jsme vytvořili pro firemní prodejce, využívat i management a týmy vedoucích pracovníků. Pokračovali jsme tedy vytvořením podobných programů pro vedoucí pracovníky a management celé společnosti, poté následoval program pro práci s inovacemi. Dnes, po více než dvou desetiletích, používá firemní oddělení prodeje naše principy stále jako základ školicích programů pro prodejce i pokročilých rozvojových programů pro zkušené zaměstnance.

Vytvořit konverzační prostor pro všímavost

Rozhovory hrají v našich životech významnou roli. To nejzajímavější, co se v této knize naučíte, je zvládnutí tří úrovní rozhovorů: úroveň I – transakční (jak si vyměňovat data a informace), úroveň II – poziční (jak pracovat s mocí a ovlivňováním) a úroveň III – transformační (jak společně utvářet budoucnost, aby všem přinesla úspěch). Všechny tři úrovně jsou zakódované do našich mozků a všechny jsou důležité. Můžeme v libovolné z nich uvíznout a zjistit, že rozhovory se neodvíjejí zdravým způsobem a vedou k nedůvěře, ale také můžeme na všech třech úrovních uspět a zjistit, že naše rozhovory jsou nejen zdravé, ale

přinášejí dokonce transformační výsledky. Zdravé rozhovory jsou založené na vysoké míře důvěry a právě studium konverzační inteligence vám umožní dozvědět se o třech úrovních rozhovorů více.

Z výzkumů Angeliky Dimoka, Ph.D., a dalších neurovědčů, kteří využívají funkční magnetickou rezonanci (fMRI), aby zjistili, co se odehrává uvnitř mozku, vyplývá, že centrum důvěry se nachází v prefrontální kůře a centrum nedůvěry v amygdale a v limbickém systému. Jak to víme? Právě tyto oblasti se rozsvítí, když má zkoumaná osoba odpovídat na otázky nebo provádět činnosti, jež stimulují „důvěru“ nebo „nedůvěru“. Pocit důvěry nebo nedůvěry je pochopitelně součástí celé komplexní sítě, ale je důležité si uvědomit, že příslušná centra jsou v různých částech mozku. Skutečnost, že mozek zpracovává tyto dvě reakce odděleně, míří přímo k podstatě fungování konverzační inteligence. Není možné navazovat vztahy s ostatními, když v mozku převládá aktivita amygdaly. Náš mozek se totiž následkem strachu a nedůvěry uzavře.

Tato kniha je zaměřená především na to, jakým způsobem můžete vytvořit prostor pro rozhovory, ve kterých vznikne *hlubší porozumění* a *zapojení*, nikoli *strach* a *snaha se něčemu vyhnout*. Než začnete číst a vstřebávat informace, které jsem shromáždila za třicet let práce s různými klienty, vás však chci požádat, abyste si na úvod zapamatovali tři následující důležité věci:

1. Uvědomte si, jaký emocionální kontext přinášejí vaše rozhovory, ať už je to bolest nebo radost. Vysíláte nepřátelské nebo přátelské signály? Dáváte najevo, že: „*Můžeš mi věřit, že z celého srdce budu hájit tvé nejlepší zájmy,*“ nebo „*Chci tě přesvědčit, aby ses na všechno díval mýma očima*“?

Pokud si uvědomujete, jaká vysíláte meta-sdělení, můžete vytvořit bezpečnou kulturu, která umožní všem zúčastněným zapojit se na nejvyšší úrovni, sdílet společnou perspektivu, pocity a touhy a dospět až k pochopení a porozumění.

2. Rozhovory dokážou vzbudit emoční reakce. Rozhovory nesou určitý význam – a význam se ukládá do posluchače ještě silněji

než do mluvčího. Slova mají moc způsobit, že se k ostatním přimkneme ještě silněji, důvěřujeme jim a považujeme je za přátele a kolegy, nebo také mohou být příčinou narušení shody a toho, že začneme o ostatních přemýšlet jako o nepřátelích. Pokud si uvědomíte souvislost mezi slovy a zdravím, vaše mysl se otevře a naučíte se, jak vybudovat pomocí konverzačních rituálů zdravou organizaci.

- 3. Pamatujte, že slova, která používáme v rozhovorech, jsou málokdy neutrální.** Slova se používají po staletí a mají vlastní *historii*. Nová zkušenost může přinést další význam určitého slova a všechny tyto informace se ukládají v našem mozku, aby se pak aktivovaly *při rozhovorech*. Budete-li vědět, jaký význam vkládáte do svých slov, dokážete se napojit na ostatní, a pokud tak učiníte, dokážete eliminovat sebestředné rozhovory, které často brání v efektivní společné práci.

Pochopíte-li, jak rozhovory stimulují různé oblasti mozku a podporují určité chování a návyky, můžete rozvíjet a posilovat svoji konverzační inteligenci, která vám pomůže vybudovat zdravější, odolnější organizace, jež budou schopné čelit všem změnám. Užijte si to!

ČÁST I

Konverzační inteligence a proč ji potřebujeme

1

Můžeme se učit i z těch nejhorších rozhovorů!

Vím, že si myslíte, že rozumíte tomu, co si myslíte, že jsem řekl, ale nejsem si jistý, jestli chápete, že co jste slyšeli, není to, co jsem měl na mysli.

ROBERT MCCLOSKEY, MLUVČÍ PENTAGONU
NA TISKOVÉ KONFERENCI BĚHEM VÁLKY VE VIETNAMU

Rozhovory jsou vícerozměrné, ne lineární. Klíčové dimenze konverzační inteligence tedy představují to, co si myslíme, co říkáme, co tím myslíme, co ostatní slyší a jak to celé vnímáme s odstupem. I když rozhovory jsou něco více než jen pouhý diskurz na úrovni „otázek a odpovědí“, často k nim přistupujeme tak, jako by v nich nic více skryto nebylo.

Dobré úmysly, negativní účinek

Před deseti lety jsem koučovala jednoho klienta, u něhož bylo od začátku jasné, že práce s ním bude představovat velkou výzvu. Nakonec to dopadlo tak, že jsme po šesti měsících po vzájemné dohodě spolupráci ukončili. Nikdo nemá rád, když neuspěje, a co teprve

v případě, kdy s neúspěchem vlastně tak trochu počítal. Když jsem komunikovala s tímto klientem (můžeme mu říkat třeba Anthony), působil dojmem tvrdého, arogantního vedoucího pracovníka, který byl uzavřený do sebe a o své pocity se s nikým nedělil. Zpětně mi je jasné, že jsme se oba nechali ovlivnit předsudky vůči tomu druhému a představami, co by mělo koučování obnášet. Dostali jsme se s klientem do pasti vzájemné nedůvěry, ale tehdy jsem ještě nevěděla dost na to, abych chápala, že já, jakožto kouč, jsem tehdy postrádala přesně tu sadu dovedností, kterou jsem si v následujících patnácti letech teprve musela osvojit.

Koučování vyžaduje, abyste v první řadě znali sami sebe. To je platforma, bez níž nemůžete pomáhat ostatním dozvědět se něco o sobě. Pokud kouč – v tomto případě já – není dostatečně zkušený nebo uvědomělý, aby zvládnul obtížného klienta jako Anthony, není člověkem na svém místě. Tehdy jsem to ovšem nevěděla, a tak jsem neustále zápolila s našimi rozhovory a doufala, že přijdu na to, jakým způsobem proniknout do jeho ulity a navázat kontakt.

Dobrá a špatná pocity z rozhovoru

Pokud vedeme dobrý rozhovor, který může být klidně složitý, máme z něho dobrý pocit. Cítíme, že jsme hluboce napojeni na našeho partnera, a že mu můžeme věřit. *Při dobrém rozhovoru víme, jak na tom s ostatními jsme – připadáme si v bezpečí.*

Z třiceti let našeho zkoumání plyne, že důvěra je hlavním znakem dobrého rozhovoru. Lidé pak říkají: „Připadám si otevřený a plný důvěry. Můžu klidně říct všechno, co se mi honí v hlavě.“ Nebo: „Nemusím si vůbec dávat pozor na to, co říkám, a mohu si být jistý, že nic z toho, co řeknu, nebude použito proti mně.“

Rozhovory představují zlatá vlákna, která – i když jsou někdy dosti křehká – nás spojují s ostatními lidmi. Proč je to důležité? Lidské bytosti v sobě mají zakódovaný systém, který slouží výhradně

k tomu, aby nám sděloval, jak na tom jsme s ostatními. Na základě rychlého odhadu situace lidský mozek pozná, zda má pracovat v obranném režimu, nebo si může dovolit otevřenost, sdílení, objevování a ovlivňování.

Neuronovou síť, která nám umožní být propojený s ostatními lidmi, objevil v roce 1926 Constantin von Economo, když si na dvou místech v prefrontální kůře mozku všiml dlouhých neuronů neobvyklého tvaru: bylo to v přední cingulární kůře (ACC) a v přední insule (FI). Von Economo zjistil, že tyto neurony mají vliv na funkci trávicí soustavy (konkrétně žaludku) a informují síť našich instinktů tím, že reagují na sociální podněty, ať už se jedná o zamračenou tvář, bolestivou grimasu nebo prostě o hlas někoho, koho máme rádi.¹ Tato síť speciálních neuronů, kterou označujeme jako VEN (Von Economo's Neurons), nám umožňuje sledovat sociální podněty a upravit podle nich naše chování.² Jedná se o jednu z nejúčinnějších a nesmírně aktivních lidských neuronových sítí, i když se o ní v odborné literatuře hovoří poměrně málo. Domnívám se, že tomu tak je v důsledku skutečnosti, že si vědci stále ještě nejsou jistí, jaký má VEN vliv na chování, který by bylo možné pozorovat – dá-li se něco pozorovat, studuje se to mnohem lépe než instinkty nebo intuice. Síť propojené s žaludkem – často se hovoří o určitém „pocitu v žaludku“ – prostě představují pro vědecký výzkum poměrně složité téma. Je mnohem složitější provést studii a vyvodit závěry o nějakých vnitřních mechanismech než o pozorovatelném chování – a vědecká práce má sloužit k tomu, abychom dospěli k nějakým závěrům. Když vedeme s jinými lidmi rozhovory, tak je zřejmě ještě předtím, než vůbec otevřeme ústa, odhadneme a rozhodneme se, zda jim budeme věřit nebo ne. Jakmile k tomu dojde, náš mozek je připraven se před nimi buď otevřít, nebo naopak „zamknout“. Špatný rozhovor aktivuje naši síť směrem k nedůvěře, dobrý rozhovor zase k důvěře. Všechno to má vliv na to, co řekneme, jak to řekneme a proč to řekneme, tyto síť jsou dokonce odpovědné za to, jak celý rozhovor dopadne.

Rozhovory aktivují neurochemii

V okamžiku, kdy navážeme kontakt s jinými lidmi, spustí se na všech úrovních našeho těla biochemické reakce. Naše srdce reaguje dvojitým způsobem: elektrochemicky a chemicky. Při interakcích s ostatními v nás dochází k biochemické a neurochemické reakci, zachycujeme tedy od jiných lidí i elektrické signály. Když naše tělo zachytí energii druhé osoby (tu jsme schopni vnímat ve vzdálenosti tří metrů), proces připojení je zahájen. Vnímáme ostatní prostřednictvím elektrické energie, prostřednictvím pocitů, které máme v okamžiku kontaktu. Navíc k tomu přidáme staré vzpomínky na dotyčnou osobu, své myšlenky, názory nebo i věci, které jsme si vymysleli. Vše ale slouží k tomu, abychom pochopili, kdo před námi stojí. Můžeme mu důvěřovat? Ublíží nám? Dokážeme se propojit a vzájemně tím dát našim životům novou hodnotu?

Vymýšlet si

Proč byly mé rozhovory s bývalým klientem Anthonym tak špatné? Mnozí z nás vyrostli v přesvědčení, že rozhovor probíhá ve chvíli, kdy si dva lidé navzájem předávají informace. Dnes ale už víme, že rozhovory jsou vícerozměrné a mají také v jednom okamžiku různé tempo. To znamená, že některé části mozku dokážou zpracovat informace rychleji než jiné, tudíž se naše pocity objeví dříve, než jsme schopni formulovat je slovy. To, co *říkáme*, co *slyšíme*, co tím *máme na mysli* a to, jak se *cítíme* poté, když jsme něco řekli, mohou být různé věci, které se objevují v různých chvílích. Vidíte tedy, že rozhovory nejsou jen o výměně informací, ale že jsou součástí mnohem komplexnější konverzační soustavy. Pokud není v souladu to, co říkáme, co slyšíme a co máme na mysli, stáhneme se dovnitř vlastní hlavy a začneme si vymýšlet příběhy, které nám pomohou tento nesoulad vysvětlit.

Můžeme se učit i z těch nejhorších rozhovorů!

Moje frustrace z toho, že jsem nebyla schopná vést s Anthonyem otevřený rozhovor v atmosféře důvěry, vedla k tomu, že jsem si začala o něm při rozhovoru ve své hlavě vymýšlet různé „filmové scény“. Byla jsem velmi kritická k jeho chování, jeho způsobu řeči a k jeho záměrům. Jakoukoliv empatii jsem hodila za hlavu, místo toho jsem ho soudila. Představovala jsem si, že Anthony je arogantní surovec, stále jsem své pocity vůči němu „přibarvovala“, dokud jsem si ho nezařadila jako toho nejhoršího vedoucího pracovníka, jakého jsem v životě potkala. Občas jsem si představovala, že Anthony prostě žádné pocity *nemá*, a snažila jsem se dokázat, že pravdu mám já a ne on. Čím lépe fungovala při vymýšlení příběhů moje představivost, tím méně jsem byla schopná se s ním skutečně spojit a pomoci mu jako kouč.

Musím uznat, že Anthony to měl skutečně těžké. Najali ho jako nového ředitele velkého mezinárodního vydavatelství, připravujícího se na transformaci nabídky tištěných produktů na digitální. Mnozí už Anthonyho viděli jako budoucího generálního ředitele celé společnosti, pokud se mu ovšem podaří absolvovat šestiměsíční tréninkový program pro vedoucí pracovníky pod mým vedením. Oba jsem toho mohli při naší spolupráci hodně ztratit.

Neschopnost navázat spojení

Nejsem si jistá, jestli jsem v tomto případě ztroskotala kvůli vlastnímu strachu nebo Anthonyho zatvzlosti a své nízké úrovni všímavosti, nebo – což je ještě horší – kvůli kombinaci všech těchto faktorů. Byla jsem přesvědčená, že on prostě nepochopil, jak je důležité navázat *spojení*. Také jsem si říkala, že je mu to ve skutečnosti jedno. Zatímco jsem nad naším vztahem zlomila hůl, problém byl jinde: nebyla jsem schopná udělat to, co by měl dobrý kouč umět. Totiž zprostředkovat impulz, který by zahájil změnu. Místo toho jsem sklouzla do světa vlastních vymyšlených představ, čímž jsem také přispěla k naší neschopnosti navázat spojení.

Po několika pokusech otevřít při našich setkáních s Anthonym téma navázání vztahu založeného na důvěře jsem si uvědomila, že i on byl scénáristou, režisérem a hercem „filmu uvnitř své hlavy“, který se týkal toho, kým je on, co potřebuje k tomu, aby uspěl, proč já nemám pravdu a on ji má. Vzpomínám si, že jsem po jednom setkání začala pochybovat o svých schopnostech jakožto kouče. Čas od času jsem měla dokonce pocit, že se naše role obrátily: směr udává on a já jsem ten, kdo se veze. V mé hlavě se uhnízdil pocit, že jsem jako Anthonyho kouč totálně selhala. Nepodařilo se mi s ním navázat spojení, abych mu sdělila, jak je právě navazování spojení zásadní a důležité. Kdyby se mi to bývalo podařilo, mohlo to Anthonymu změnit život – a možná i mně.

Zatlačit a povolit

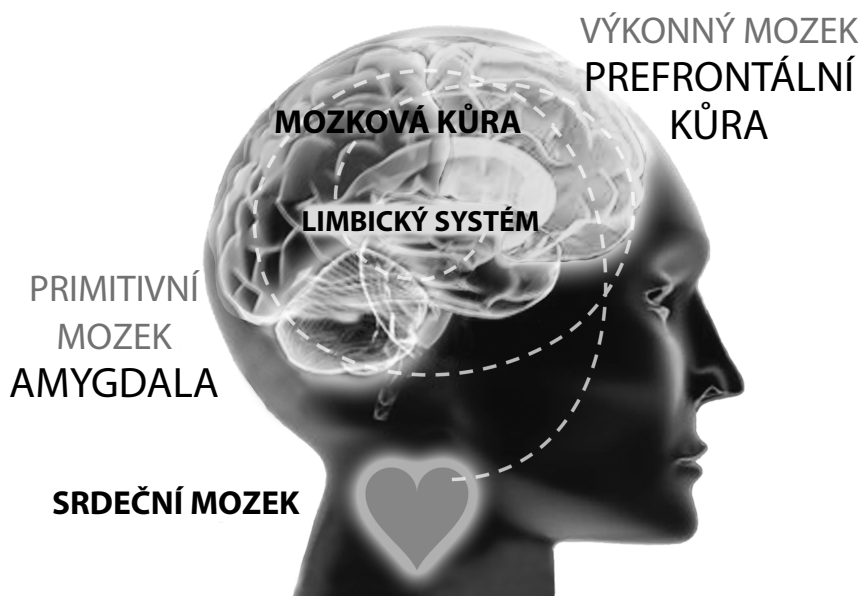
Když se na tím znovu zamyslím, uvědomuji si, že jsem na Anthonyho tolik tlačila kvůli vlastnímu strachu z neúspěchu. Oba jsme se silně zaměřili na to, abychom zvítězili, a neuvědomili jsme si to. Jakmile uvízneme v pasti potřeby mít pravdu, tak prostě chceme vyhrát, snažíme se vyhrát a děláme všechno pro to, abychom přesvědčili ostatní, že jen náš názor je ten správný.

Jsmo-li připraveni vyhrát za každou cenu, řídí naše kroky část primitivního mozku, které se říká amygdala. Právě do této části jsou zakódovány velmi silné instinkty (právě ty nás nutí útočit, utéct, ustrnout nebo usmiřovat), které se v nás vyvíjely miliony let. Když cítíme ohrožení, amygdala se postará o aktivaci přímých impulzů, jež se postarají o to, abychom přežili. Náš mozek se uzavře a my v tu chvíli prostě nejsme otevření žádným vlivům. (V druhé části této knihy se naučíte, jak se v takovém případě uvolnit a stát vnímavějším.)

Na druhém pólu mozku se pak nachází prefrontální kůra. Je to nejmladší část mozku, která nám umožňuje vytvářet společenství,

Můžeme se učit i z těch nejhorších rozhovorů!

PRIMITIVNÍ A VÝKONNÝ MOZEK



OBRÁZEK 1-1: Primitivní a výkonný mozek

být schopni správného úsudku, chovat se strategicky, zvládnout složité rozhovory, budovat a udržovat důvěru. Když však amygdala zaznamená nějakou hrozbu, s rozhovorem je prostě konec a my si připadáme naprosto „zaseknutí“.

Přistihla jsem se, jak Anthonymu říkám: „Musíte se k lidem chovat lépe.“ Jako kdyby bylo možné ho pomocí přemlouvání a křiku přimět, aby začal myslet novým způsobem. Sama jsem spadla do pastí, před níž varuji všechny vedoucí pracovníky, které koučuji: byla jsem našťavaná, zaujatá a v daný okamžik jsem s tím nebyla schopná nic dělat. Schopnost vzpamatovat se, jedna z dovedností, kterou poctivě učím všechny své klienty, mě opustila ve chvíli, kdy jsem ji potřebovala nejvíce. (O narušení zažitých vzorců, novém zaměření,

rámci a směru rozhovoru se dozvíte v kapitole 8, „Konverzační zdatnost a jak ji získat“.)

„Chovat se k lidem lépe není důležité,“ odpověděl Anthony. Nyní se mě pokoušel přesvědčit, že jeho chápání reality odpovídá realitě více než to moje. „Moje práce spočívá v tom, abych uvedl do života novou strategii, musím se tedy zaměřit na to, kdo z mého týmu má schopnost přizpůsobit se nové situaci, ne na to, kdo je milý. Pokud budu muset vyhodit z firmy všechny manažery, klidně to udělám. Jsou stejně všichni ze staré školy. Nechápou digitální svět a já je tady nepotřebuji.“

Ocitla jsem se pevně uvězněná v kolotoči syndromu „řekni – nabídni – křič“: jednou mu to řekni, pak jim to zkus nabídnout, protože máš přece pravdu, a pak křič! Pokud jsme se dostali do této pozice, chceme mít nad ostatními moc a neuvědomujeme si, jaké to bude mít důsledky. Anthony ale neposlouchal. Navíc to vypadalo, že je mu to úplně jedno. Pravdu měl přece on, ostatní se mýlí.

Nedával vůbec najevo respekt vůči dlouholetým zkušenostem, které nashromáždil tým jeho spolupracovníků. Vnímala jsem ho jako někoho, kdo má ve všem jasno. Když mi vysvětloval, že tou nejlepší strategií, jak uspět, je všechny vyhodit na ulici, byl velmi přesvědčivý, rozhodný a cílevědomý. Všechny mé instinkty mi napovídaly, abych mu pomohla najít ten nejlepší způsob, jak se během prvních sto dnů ve funkci nejprve seznámit s novou firmou a s její kulturou, ale ukázalo se, že tento úkol je nad moje síly.

Všechno je ve vaší hlavě!

Snažila jsem se různými způsoby zahájit s Anthonym tak potřebný rozhovor o významu budování vztahů založených na důvěře, snažila jsem se mu naznačit, aby se pokusil alespoň poznat skutečnou hodnotu svého týmu, než se pustí do drastických akcí. Ale nenacházela jsem ta správná slova, které by on byl ochoten poslouchat. Řekla

jsem mu: „Musíte si uvědomit, jak je důležité, co cítíte vůči svým lidem, protože jen tak je přimějete, aby ze sebe vydali to nejlepší.“ Pokoušela jsem se být výřečná a provokativní, dokonce přímočará – ale k ničemu to nevedlo.

Zkoušela jsem to znovu: „Ani jste si se svým týmem otevřeně nepohovořil, abyste zjistil, co by dělat mohli a čeho schopni nejsou. Všechno je to ve vaší hlavě.“ Zpětně si uvědomuji, že čím více jsem na něho tlačila, tím méně naslouchal. Jeho mysl se před novými způsoby chápání situace zcela uzavřela. Přistupoval ke mně emocionálně a stejně emotivně vnímal i své šance na úspěch. „Právě teď neexistuje nic důležitějšího než úkol, který mám splnit,“ prohlásil Anthony. „Kvůli tomu mě najali. A váš úkol je, abych na to byl dobře připraven!“

Viděla jsem, že rozhovor k ničemu nevede, tak jsem raději ustoupila a uzavřela se do sebe. Nebyla jsem ani trochu dobrý kouč, do vynikajícího kouče jsem měla dokonce velmi daleko. Byla jsem zaujatá a naštvaná, tedy přesně to, co mě učili, že dělat nesmím. Kdybych toho tehdy věděla více o tom, jak navázat s lidmi spojení, bylo by mi jasné, co se musí v rozhovoru s klientem změnit, abych ho přivedla k vědomému pochopení vlivu, jaký má na svůj tým. Místo toho jsem se onoho dne stala jen další z jeho obětí. (V II. části této knihy se naučíte, jak objevit třetí oko, které pomůže propojit vaše záměry s tím, jaký máte na lidi vliv.)

Rozdíl v chápání reality

Mezi mnou a Anthonym nikdy nevznikl vztah založený na důvěře, který představuje základ pro otevřený, upřímný a chápavý rozhovor. Místo toho jsem začala sama o sobě pochybovat a přestávala jsem věřit vlastním instinktům.

V tu chvíli jsem měla zvážit následující: Měla bych udělat vstřícný krok, projevit svému klientovi důvěru a říci mu pravdu? Měla

bych ho požádat, aby mluvil otevřeně a položil ty skutečně důležité otázky? Měla bych být tak odvážná a zeptat se ho, zda jsem pro něho ten správný kouč a on pro mě ten správný klient? Měla bych se ho zeptat, jestli je připraven podívat se na sebe do zrcadla, které je mu nastaveno z perspektivy jiného člověka?

Místo toho jsem ale reagovala se strachem. Připadala jsem si ohrožená. Stala jsem se zajatcem svého primitivního mozku. Pokud při rozhovoru zaznamenáme nesrovnalosti v tom, co v daný okamžik cítíme, co si myslíme a co máme na mysli, *pak nás to, co „slyšíme“*, přivede k nedůvěře.

Význam

Většina lidí si myslí, že význam je uložen ve slovech, která pronášejí. Ale podle forenzní lingvistiky je význam mnohem efemérnější pojem, který se zhmotní z vokalizovaných výdechů, gest rukou, pohybů těla, zvednutí obočí a jemného chvění nosních dírek. Přenos významu stále využívá mechanismy, které si primáti osvojili kdysi dávno v pliocénu. Klíčový je kontext: pokud se pokusíme nějaký rozhovor nahrát, zachytíme jen část ducha daného okamžiku. Něco, co na začátku vypadalo jako solidní zvukový záznam, se může velmi snadno stát akustickým Rorschachovým testem.³

V daný okamžik jsem byla lapena do sítě mnoha silných a zmatečných pocitů, které náš rozhovor zablokovaly a vyvolaly ve mně ještě větší strach. Nebyla jsem schopná vyjádřit, jak se cítím, stáhla jsem se proto do vlastní mysli a začala si vymýšlet další filmové scény. Všechny se týkaly toho, jak se ten člověk mýlí, jak je uzavřený a jak já nejsem schopná ho někam posunout. A kvůli tomu zřejmě nejsem vůbec dobrý kouč.

S Anthonym jsme se krátce poté rozešli, a později se ukázalo, že po šesti měsících byl požádán, aby firmu opustil. Nepodařilo se mu

Můžeme se učit i z těch nejhorsších rozhovorů!

navázat se svoji firmou takové spojení, které by mu pomohlo zvládnout výzvy, jimž měla společnost čelit. Mně se zase nepodařilo otevřít jeho mysl, aby se dokázal dívat na svět i očima ostatních.

Nedůvěra je slepá ulice

Nezáleží na tom, čemu se věnujeme v profesionálním životě, důvěra je vždy hlavním a nejdůležitějším prvkem procesu, který označuji jako „vznik MY“. Po mnoha letech práce jako konzultant a výkonný kouč jsem dospěla k závěru, že právě toto je nejlepší způsob, jak dosáhnout výjimečných a trvalých úspěchů v podnikání i v životě. MY (a také to, čemu někdy říkám „vedení orientované na MY“ je založeno na míře důvěry, která nás navzájem spojuje. Pokud se tato důvěra rozplyne, jak se to stalo mně a Anthonymu, zmizí i naše schopnost chovat se k sobě navzájem s empatií a porozuměním, pracovat společně s cílem vytvořit takový podnikatelský projekt, který je větší než prostý součet částí, jež ho tvoří.

Než budeme schopni s někým otevřeně spolupracovat, musíme si odpovědět na následující otázku: jsi přítel nebo nepřítel? Tato zásadní otázka je v nás prostě zakódovaná. Během evoluce se její význam ještě prohloubil, protože po miliony let byly na správné odpovědi závislé naše životy. Lidský mozek se vyvinul způsobem, aby se mohl v této věci rozhodovat tak rychle, že si možná ani neuvědomíme, že k tomu došlo. Těžko bychom mohli přispět do genofondu naší populace, kdybychom trávili příliš mnoho času přemýšlením o tom, jestli máme či nemáme utéct před tím šavlozubým tygrem, který na nás právě vyskočil z pralesa.

V dnešním světě byznysu možná naše přežití není doslova závislé na tom, jestli v daný okamžik rozeznáme přátele od nepřátel, ale náš mozek si to neuvědomuje. Živobyť se nám jeví jako záležitost života a smrti. Pokud na schůzi někdo odmítne všechny naše nápady nebo nám šéf kvůli něčemu vynadá, vyvolá to v našem mozku reakci podle

vzorce „útok – útek – ustrnutí“, která nás přiměje zachovat se v přímém rozporu s našimi nejlepšími zájmy.

Jak důležité je pochopit, co se odehrává v okamžiku kontaktu? Podle mého názoru to má zásadní vliv na vaši budoucnost a na úspěch firmy, pro kterou pracujete. Pocítíte to hned v prvních okamžicích kontaktu a budete to vnímat po celou dobu trvání určitého vztahu. První pozdrav, potřesení rukou, telefonní rozhovor nebo e-mail připraví jeviště pro navázání kontaktu, který může po několika sekundách skončit, nebo může vést k celoživotní vzájemné podpoře a výhodnosti. Pokud se nám při rozhovoru nepodaří dostat se dále než k navázání kontaktu, budeme své rozhodnutí důvěřovat dané osobě přehodnocovat, nikoli jednou, ale mnohokrát a mnohokrát. Otázka důvěry tedy bude vždy patřit mezi ty nejzásadnější.

Představte si metaforu dveří, které střeží cestu k našemu vnitřnímu já. Pokud pocítujeme důvěru, jsme připraveni ty dveře otevřít, což vede k výměně myšlenek, pocitů a představ s další osobou. Pokud ovšem na druhé straně někomu nedůvěřujeme a považujeme ho za určitou hrozbu, rychle dveře ve snaze bránit se před újmou nebo odmítnutím zabouchneme. Bohužel náš mozek ne vždy dospěje k rozhodnutí, jež je s ohledem na naše dlouhodobé zájmy nejlepší. Je velmi pravděpodobné, že špatně interpretujeme signály, které přijímáme od svých šéfů, spolupracovníků a zaměstnanců, speciálně v profesi, kterou charakterizuje vysoká míra stresu a neustálý tlak na dodržování termínů.

Během své kariéry jsem se postupně stále více začala zajímat o neurovědu, která ovlivňuje ono MY a pomáhá nám lépe pochopit, jak se lidé vzájemně ovlivňují, a to jak pod vlivem stresu, tak v klidnějších obdobích. V celé své výzkumné práci se pokaždé vracím k „okamžiku kontaktu“, k němuž dochází při rozhovoru s jinými lidmi. V tomto okamžiku rozhoduje o povaze tohoto ovlivňování právě *kvalita* rozhovoru. V okamžiku kontaktu je to právě rozhovor, co má moc změnit naše životy. Pokud vyvolá „dobrý pocit“, otevřeme se dalším interakcím a vztah se rozvíjí. Pokud vyvolá „špatný pocit“,

Můžeme se učit i z těch nejhorších rozhovorů!

uzavřeme se a přejdeme do obranného režimu. V následujících kapitolách se budeme věnovat právě moci rozhovorů vyvolat obrannou reakci nebo naopak otevřenost k dalšímu budování vztahu.

Jak rozhovory formují mozek

Rozhovory s Anthonym na mě měly obrovský vliv. Od doby, kdy jsem s ním pracovala, uplynulo více než deset let, než jsem dokázala udělat skutečně významný krok směrem k pochopení anatomie rozhovorů. Pomohlo mi, když jsem se k některým rozhovorům začala vracet a snažila se o jejich dekonstrukci. Najednou jsem měla před očima, co jsem dělala, abych celou situaci nějak ovlivnila, ať už v negativním nebo pozitivním smyslu. Nazvala jsem tuto dovednost „podívat se zpět, abych viděla dopředu“ a zjistila jsem, že ji mohu předávat dalším lidem. Začala jsem také používat termín „dekonstrukce rozhovoru“, což znamenalo zkoumat rozhovory zpětně takovým způsobem, abychom se na ně byli schopni podívat odlišně. Moje první literární projekty, knihy *Vytvořit MY* a *DNA vedení*, pak představovaly příležitost tyto nové konverzační dovednosti vyzkoušet v praxi a zjistit, jestli dokážu učit ostatní lidi dovednostem konverzační inteligence.

To, co jsem začala objevovat, byla moudrost platná pro všechny lidské bytosti. Existují vzorce mezilidských interakcí, které máme všichni společné, vzorce, jež jsou odpovědné za to, jestli si po rozhovoru budeme připadat *dobře* nebo *špatně*. Zjistila jsem, že k tomu, aby se cítili dobře, potřebují lidé kontakt s ostatními, potřebují někam patřit a připadat si silní. Musí se naučit mít silné názory, jejich hlas musí být výrazný a zároveň musí být pro ostatní partnery. Abychom si udrželi pocit bezpečí (který náš mozek potřebuje, abychom se cítili v pohodě), vytvořili jsme si instinkty, jež nám pomáhají se bránit a odmítat ty, kdo nám chtějí ublížit. Jestliže však dokážeme zvládat skryté pocity vyvolávající odmítnutí a potřebu obrany, stejně

jako svoji schopnost podat ruku ostatním (a to dokonce i když si připadáme odmítání), podařilo se nám získat kontrolu nad svými instinkty.

Pokud se rozhodneme pro akci, která nás posune směrem ke kontaktu s ostatními, vlatně fyzicky aktivujeme různé sady neuronů a nové způsoby myšlení, jež nám umožní odolat impulsům, vycházejícím z našeho primitivního mozku, a naopak začneme používat výkonný mozek. Toto velké poznání bylo pro moji práci mimořádně inspirující.

Začala jsem si uvědomovat, že v okamžiku, kdy zahájíme rozhovor, aktivuje náš mozek „vzorec pro interakce“ a my můžeme z dynamiky této interakce vyčíst celou řadu informací. Víme, jestli dotyčná osoba „dává, bere nebo spojuje“. ⁴ Víme, jestli se dotyčná osoba chová férově, respektuje naše území, respektuje reciprocitu, spolupracuje a zda nám dá šanci sdělit jí naše myšlenky. Víme, zda si dotyčná osoba uzurpuje veškerý prostor pro rozhovor, nebo se o něj bude ochotná podělit. Víme, zda se budeme cítit v bezpečí, zda je osoba přátelská nebo zda nám chce ublížit. Víme, zda můžeme dotyčné osobě věřit. Toto vše je zakódováno do způsobu, jak vedeme rozhovory. Tuto citlivost, která v sobě máme úplně všichni, označuji jako „vitální instinkty“. Představují tep srdce v pozadí našich rozhovorů.

Rozhovory jsou společenské rituály, které nás drží pohromadě, jsou to spojovací vlákna kultury a společnosti. Někdy, když my – lídři – kráčíme dopředu a zuřivě usilujeme o splnění našich cílů a záměrů, ztrácíme schopnost chápat význam těchto chvilkových, ale o to mocnějších interakcí při rozhovorech s ostatními lidmi. Pokud to ale jednou dokážeme, budeme už navždy schopni měnit dynamiku těchto interakcí a současně s ní i naši budoucnost!

Mít pravdu za každou cenu

Když mi zavolali, abych se dostavila na pohovor kvůli koučingu ve společnosti Verizon, příliš jsem nevěřila, že by to mohlo vyjít. Zjistila jsem, že vedoucí pracovník jménem Rob přede mnou mluvil už s dvanácti jinými kouči, měla jsem tudíž vážné pochybnosti, jestli mám vůbec šanci. Také jsem zjistila, že i když byli všichni kouči dobří, nikdo z nich nevyhovoval Robovým představám. Později jsem se dozvěděla, že jsem to místo nakonec dostala díky tomu, že jsem mu při pohovoru neříkala, že nemá pravdu.⁵ Místo toho jsem byla zvědavá a nevyslovovala jsem žádné soudy, snažila jsem se dívat na svět jeho očima, což je dovednost, která se stala ústředním tématem mé práce a která také představuje klíčovou tezi této knihy.

Při sběru informací, které by mi mohly pomoci pochopit nového klienta, vedoucího pracovníka Verizonu, jsem získala zajímavou zkušenost. Stížnosti zaměstnanců se dostávaly do oddělení lidských zdrojů, a některé z těch nejzásadnějších pocházely od Robových přímých podřízených. Rob se vehementně pokoušel přesvědčit oddělení lidských zdrojů, aby tyto lidi přeřadilo někam jinam. Jeden muž, který pracoval pro firmu dvacet pět let, kvůli tomu skončil v nemocnici s infarktem, který ho skoro připravil o život. Řekl personalistům, že se klidně vzdá sociálního pojištění, jen aby mohl pracovat pod někým jiným než pod Robem.

Na základě těchto i dalších informací mi bylo jasné, že tento úkol mi bude vyhovovat. Naše práce se zaměří především – ovšem ne nutně výhradně – na rozhovory.

V rámci přípravy jsem hovořila s lidmi, kteří s Robem spolupracovali, takže jsem začala chápat, co způsobovalo v jeho týmu tak silná psychická traumata, a že mnohé z těchto nepříjemností měly něco společného se způsobem, jak ve firmě vedou rozhovory. Připadala jsem si jako Sherlock Holmes, který se právě pustil do nového případu. Odehrávalo se tu něco, co způsobovalo kolaps imunitního systému Robových spolupracovníků, a já musela zjistit, co to je.

KONVERZAČNÍ INTELIGENCE

Nejdříve jsem chtěla znát Robův pohled na to, jakým způsobem své lidi vede. Náš rozhovor probíhal asi takto:

Já: Řekněte mi něco o svém stylu řízení. V čem spočívá?

Rob: Považuji se za lídra, který používá osvědčené postupy.

Já: Řekněte mi, jak.

Rob: Svoji práci chápu tak, že mým úkolem je dostat z lidí to nejlepší.

Já: A co přesně je to nejlepší?

Rob: Dávám svým lidem na domů ke čtení různé články věnované řízení. Starám se o to, aby každý den měli nějakou novou výzvu a museli toho udělat více a lépe. Chytám je za slovo a trvám na tom, že vždy musí splnit to, co slíbili. Když máme nějaký úkol od generálního ředitele, postarám se o to, abychom si stále dokola procházeli každý návrh, dokud není všechno správně a perfektní. Když pracuji mimo kancelář, pravidelně jim volám a kontroluji, jestli splnili všechny denní úkoly. Chci si být jistý, že naplnili má očekávání.

Já: A daří se jim tato očekávání naplnit?

Rob: Většinou ne, takže je neustále musím motivovat a postrkovat dopředu... Hmm, možná už je čas, abych je propustil.

Nejhorší rozhovory na pracovišti

Čím více informací jsem získávala, tím více mi bylo jasné, že sedím na časované bombě. Z Roba se stal lídr, který je sám něčím ovládnán. Aniž by si toho všiml, stal se ve snaze splnit všechny své cíle mimořádně orientovaným sám na sebe. Říkám tomu „na JÁ zaměřený lídr“. Považoval se za střed vesmíru a svět vnímal pouze ze své perspektivy. Odmítal se na sebe podívat jakkoliv jinak než jako na velkého šéfa a na své přímé podřízené byl velmi tvrdý. Bylo mu navíc jedno (nebo si to neuvědomoval), jak na ně působí. Jinými slovy, měl

sice dobré úmysly, ale působil přesně opačným dojmem. Základním rysem konverzační inteligence je pomoci vedoucím pracovníkům, aby dokázali propojit své záměry s tím, jak na lidi působí. Právě o této dovednosti budeme hovořit v následujících kapitolách.

Robovi se nepodařilo zapojit se do týmu způsobem, který by byl smysluplný a přinášel by změny. Vedl jen jednosměrné rozhovory (říkal lidem, co mají dělat) a málokdy někomu naslouchal nebo si vůbec u ostatních všímal nějakých známek života. Upadl do té nejhorší pasti, do jaké jen může vedoucí pracovník spadnout: ovládl ho syndrom „řekni – nabídni – křič“, o kterém jsem hovořili dříve. Hlavním příznakem této choroby je, že si vedoucí pracovník myslí, že esencí skutečného řízení je říkat ostatním, co mají dělat a jak to mají dělat. Robovi se prostě stalo to, že všem říkal a vnucoval to, co by dělal on.

Robovi se nedařilo podívat se na svět z odlišné perspektivy, z perspektivy zaměřené na MY. Nevšiml si, že jeho popis dobrého řízení byl vlastně jen o něm, o tom, co očekává od ostatních. Ve snaze dosáhnout co nejlepších výsledků si neuvědomil, že vysílá poselství o neúspěchu a zklamání z každého kontaktu s kolegy. Jeho vzorce pro rozhovory, jeho dynamika interakce byla „musím svůj tým pořádně zmáčknout“ – a skoro se mu podařilo kolegy udusit.

Členové Robova týmu se svého šéfa tolik báli, že se zpočátku odmítali zapojit i do procesu koučování. Chtěli z firmy pryč – nebo chtěli, aby šel Rob. Snažili se z firmy odejít skutečně za každou cenu... jen si to představte, obětovat pojištění za dvacet pět let práce jen proto, aby jejich utrpení skončilo!

Absolvovala jsem se všemi podřízenými postupně rozhovory mezi čtyřma očima a zjistila jsem podrobnosti o tom, co Rob dělal. Jedním z úkolů jeho oddělení bylo připravovat pro generálního ředitele zprávy o finančních trzích a o stavu firemních investic. Byly to důležité zprávy a kdyby nebyly perfektní, na Roba a jeho tým by to vrhlo špatné světlo – alespoň tohle si myslel Rob. Podřízení mluvili o Robově způsobu práce jako o šikanování. Každý musel napsat

první verzi zprávy a předat ji Robovi. On ji pak opravil (červenou tužkou) a vrátil autorovi. Nebylo by to tak hrozné, kdyby v ní udělal jednu nebo dvě úpravy, ale obvykle bylo ve zprávě deset až čtrnáct oprav. Jeden zaměstnanec řekl: „Za chvíli už Rob opravoval jen svá vlastní slova, ne ta naše. My jsme nehráli žádnou roli, nechoval se k nám s respektem, byli jsme k ničemu. Cítili jsme se jako děti v základní škole, které mají příšerného učitele, a ten všechnu naši práci jen přeškrtná.“

Když jsem se ptala, jakou měli Robovi podřízení se svým šéfem nejhorší zkušenost, jeden člověk mi vyprávěl tuto příhodu: „Před rokem, na Den díkuvzdání.“ „Co se stalo?“ zeptala jsem se. „Rob zorganizoval telefonní konferenci s klientem. Řekl, že je to důležité a že se všichni musíme zúčastnit. Jednalo se o virtuální telefonní konferenci s finanční institucí, s níž naše společnost spolupracuje. V této instituci není Den díkuvzdání svátek, a tak jsme všichni museli do práce. Bylo to přesně ve chvíli, kdy jsme chtěli s rodinami usednout ke sváteční večeři, a my jsme museli odejít. Přišli jsme o večeři, museli jsme být v práci tři hodiny. Jednání bylo dlouhé a kdybychom odmítli přijít, tak by vypuklo pravé peklo. Rob by nám to dával pocítit ještě dlouhé týdny poté.“

Můj úkol spočíval v tom, abych Robovi ukázala, jak jeho vzorce používané při rozhovorech vytvářejí velké množství stresu a jak se všichni z jeho týmu cítí mizerně – a jak to ve firmě způsobuje řetězovou reakci. Robovo hodnocení prostřednictvím 360° zpětné vazby bylo mezi členy jeho týmu tři roky po sobě jedno z nejhorších ve firmě.

Položila jsem členům týmu následující otázku: „Kdybyste mohli na Robovi změnit jedinou věc, která by pro vás znamenala zásadní změnu, co by to bylo?“ Všechny odpovědi se soustředily na jediné téma: Robovy kontrolní telefonáty a schůze týmu. Jeden zaměstnanec poznamenal: „Když je Rob na služební cestě, neustále nám volá, aby nám zadal nové úkoly. Nikdy se nezeptá, jak se nám to v práci jde, jen řekne, co máme dělat.“ Totéž platilo pro pravidelné týdenní

schůze: „Chodí kolem stolu a ptá se, jak jsme pokročili s našimi úkoly. Chová se k nám jako k dětem. Je to urážlivé a trapné, protože pokud nesplníme jeho představy, poznamená něco o naší perspektivě ve firmě a ponižuje nás před ostatními kolegy. Žijeme v trvalém strachu a stresu.“

Na otázku, co by tedy na Robovi změnili jako první věc, odpovídali: „Alespoň jednou by se nás mohl zeptat, co si myslíme, nebo o čem bychom s ním chtěli hovořit, prostě kdyby se zajímal o to, jak to vidíme my.“

Začátek experimentu

Nakonec se nám s Robem podařilo najít řešení: požádala jsem ho, aby mi pomohl s jedním experimentem a pokusil se při práci se svým týmem změnit jednu jedinou věc. Souhlasil s tím, že změní způsob, jak vede schůze týmu. Byl připraven na to, že místo toho, aby lidem říkal, co mají dělat, se jich zeptá, jaké jsou jejich představy. Zní to jako jednoduchý úkol, ale pro Roba to bylo velmi složité. Nicméně se mu to podařilo a na celý tým to udělalo neuvěřitelný dojem. Všichni mi najednou volali a říkali: „Co jste našemu šéfovi namíchala do pití? Je z něj úplně jiný člověk.“

Zeptala jsem se, co tím přesně mají na mysli, a každý mi jinými slovy dal podobnou odpověď: „Byli jsme po schůzi prostě nadšení. Cítili jsme se najednou úplně jinak. Už jsme zapomněli, jaké to je, když se v práci cítíte dobře. Rob dal najevo, že ho zajímá, co si myslíme. Jeho chování vůči nám se úplně změnilo, přestal nás nenávidět a začal respektovat.“ Zeptala jsem se: „A co přesně dělal Rob jinak?“ Odpověď zněla: „Poprvé za čtyři roky se zeptal na náš názor.“

S Robem jsem pak dále pracovali na tom, abychom rozvinuli tuto proměnu, která změnila jeho život i životy jeho kolegů. Jakmile Rob jedou zažil, jaký průlom tato drobná změna chování přinesla a co se stalo, když se dokázal posunout od přikazování ke kladení otázek,

KONVERZAČNÍ INTELIGENCE

byl připraven začít pracovat i na své schopnosti podělit se o věci a objevovat. To jsou další účinné metody, jak vytvořit ve firmě atmosféru spolupráce.

Rob dále studoval způsoby, jak své lidi dříve motivoval nebo demoralizoval, a zavedl mnoho nových konverzačních rituálů, které změnilly celou dynamiku týmu a dokonce i způsob komunikace s ostatními odděleními firmy. Příští rok se Rob stal nejlépe hodnoceným vedoucím pracovníkem společnosti. Následující rok si tuto pozici udržel. Konečně to všechno pochopil! Uvědomil si, že při rozhovorech na ostatní nemůže jen tlačit, ale musí také povolit, že lidé z nich někdy potřebují mít i dobrý pocit, ne jen špatný, a že každý lídr by měl vědět, jaké jsou nezbytné předpoklady skvělého rozhovoru.

V následující kapitole se podíváme na rozhovory, při kterých nás na zlomek sekundy ovládne primitivní mozek. Kvůli tomu je pro nás pak nemožné se do nich skutečně zapojit.

2

Ztratíme-li důvěru, ztratíme i hlas

Musíš lidem důvěřovat a věřit v ně, jinak život nemá smysl.

ANTON PAVLOVIČ ČECHOV

Měla jsem to štěstí, že jsem mohla pracovat se skutečně velmi nadanými vedoucími pracovníky. Byli chytří, měli dobrou intuici a byli také skvělými lídry. Jednalo se o muže a ženy, kteří usilovali o další stupeň své kariéry, ale stále se potřebovali hodně učit tomu, jak vést lidi. Postup na další úroveň řízení, kde se předpokládá, že povedou tisíce zaměstnanců, vyžaduje, aby se naučili přemýšlet jako vedoucí pracovníci na úrovni celého podniku. Znamená to, že se musí jedním okem dívat do budoucnosti a jedním do přítomnosti. A právě oko, které je zaměřené na přítomnost, někdy postihne slepota. Když se snažíme dostat výše, začne nám občas unikat, co se odehrává přímo před námi.

Jak se dobré úmysly ve zlé obrátí

Kathryn byla hvězda na vzestupu. Měla diplomy z nejprestižnějších amerických univerzit a skvěle rozjetou kariéru finanční ředitelky. Dostala se do nejužšího výběru kandidátů na pozici generálního

ředitele firmy, která se věnovala globálnímu prodeji softwarových produktů. Byl tu ale jeden háček: nikdo neměl pochybnosti o Kathryniných intelektuálních schopnostech, všichni ji považovali za „vyčníkající“ nebo za „génia“. Měla však určité problémy se svými podřízenými. A právě potíže se vztahem k jednomu zaměstnanci, bystré mladé ženě jménem Margo, přiměly Kathryn, aby si mě najala jako kouče.

Kathryn s Margo spolupracovaly už několik let a během této doby společně dokončily několik velice náročných projektů, za což si vysloužily uznání a pochvaly od generálního ředitele i celého nejvyššího vedení firmy. Ale v posledních několika měsících se něco změnilo. Nejvýraznějším projevem této změny bylo, že Margo náhle přestala v práci podávat dobré výkony, a to v takové míře, že Kathryn začala přemýšlet o tom, že ji bude muset přeradit nebo dokonce propustit. „Mívaly jsme tak skvělé pracovní vztahy,“ vyprávěla mi Kathryn. „Ale teď mám pocit, že Margo sotva udělá to, co musí. Nemůžu si dovolit pracovat s někým, na koho se nedá spolehnout, že splní všechny své úkoly.“ Kathryn mě požádala, abych – než přijme nějaké rozhodnutí o budoucnosti Margo – s ní promluvila a pokusila se zjistit, co způsobilo tak dramatický pokles kvality její práce.

Netrvalo mi dlouho a podařilo se mi proniknout k jádru problému: pracovní vztah těchto dvou inteligentních a tvrdě pracujících žen, který byl dlouho založen na spolupráci, se rozplynul v nedůvěře. Margo nebyla schopná určit přesný okamžik, kdy k tomu došlo a kdy začaly věci jít z kopce, ale připustila, že začala hledat způsoby, jak se spolupráci s Kathryn vyhnout.

„Proč?“ zeptala jsem se jí. „Kathryn mi říkala, že ještě před nedávnem jste spolu pracovníě skvěle vycházely.“

„Já si to myslela také,“ odpověděla Margo. „Ale časem mi začalo připadat, že mě jen kritizuje a mluví se mnou spatra, pokud nepředkládám takové návrhy, které ona sama považuje za správné řešení. Chová se tak, jako kdyby mi už nedůvěřovala, a to mi vadí.“

Pokračovala jsem: „Můžete prosím uvést nějaký příklad?“

„Ano, nedávno jsme řešili nějaký problém s jedním z našich prodejců. Pokoušela jsem se Kathryn navrhnout, co bychom měli udělat,“ vyprávěla Margo. „Tehdy po mně vyjela a říkala věci jako ‚Co tímhle chceš říct‘ nebo ‚Jak tě tohle mohlo vůbec napadnout‘. Kathryn je skvělá, ale vůbec se neumí podívat na věci očima někoho jiného. A pokud nedostane právě tu odpověď, kterou očekává, přestane vám věřit a myslí si, že svou práci děláte špatně. Celé to už došlo tak daleko, že raději Kathryn nic nenavrhuji, když mám pocit, že to není to, co by chtěla slyšet.“

Rozdíl v chápání reality

Připadá vám příběh Margo povědomý? Bohužel v pracovních vztazích je velmi běžné, že se začne pochybovat o důvěře. V tomto případě Kathryn přestala důvěřovat Margo, že zvládne udělat svoji práci tak, jak si Kathryn myslí, že by měla být vykonána. Jakmile začala Margo navrhnout věci, které směřovaly jiným nebo novým směrem, začala se Kathryn chovat podrážděně a někdy dokonce přímo nepřátelsky. Existoval zde rozdíl v chápání reality, ale ani jedna z žen si to neuvědomovala, natož aby věděla, jak tuto situaci vyřešit.

Mezitím Margo přestala věřit tomu, že Kathryn ocení její práci a nápady. Výsledkem bylo, že se Margo dostala do pozice, kdy bylo její zaměstnání ohroženo kvůli něčemu, co jsem odhalila jako klasický případ selhání na poli konverzační inteligence. Obě ženy si nebyly schopné poradit s vlastními obavami a znovu navázat vztah založený na důvěře. Možná někde v hloubi duše cítily, že by se všechno změnilo, kdyby si byly schopné otevřeně popovídat a poskytnout si vzájemně přímou zpětnou vazbu, ale právě tohle pro ně bylo podobně obtížné, jako když se někdo má osvobodit z pout, které mu dali na ruce. Chyběl jim totiž klíč!

Dekonstrukce rozhovoru

Vnitřní představa Kathryn a Margo o tom, co je „dobré“, se díky tomu, že se jim nepodařilo navázat kontakt, najít si čas připomenout si, že společně dosáhly mnoha úspěchů, začala diametrálně rozcházet. Místo toho začala Margo přemýšlet o tom, co si o ní její šéfové asi myslí, začala se bát a nevěděla, jaká je nyní její pozice u Kathryn. Výsledkem bylo, že si začala vytvářet vlastní interpretace celé situace, „filmové scény ve vlastní hlavě“. Místo toho, aby použila vlastní konverzační inteligenci a zahájila rozhovor na téma, jak se věci mají ve skutečnosti a jak obnovit důvěru, ovládl Margo strach. A Kathryn ze svého pohledu udělala přesně to samé.

Jak mozek reaguje na (ne)důvěru

Již jsme hovořili o tom, že v našem mozku existují sítě odpovědné za pocit nedůvěry a pocit důvěry. Jakmile je aktivujeme, jedna převládne a ta druhá ustoupí do pozadí. Pracují jako propojený systém: nemůžeme některou z nich vypnout, ale můžeme je ovlivnit.

Díky tomu, že se můžeme prostřednictvím funkční magnetické rezonance (fMRI), různého skenování a dalších sofistikovaných nástrojů podívat, co se děje v mozku, dokážou vědci identifikovat neuronové cesty, které se aktivují, když dochází ke vzniku důvěry či jejího zničení.

Důvěra a nedůvěra: co je v pozadí

Důvěra a nedůvěra sídlí v mozku na různých adresách. Důvěra není jen absence nedůvěry. Podle Angeliky Dimoka ze Střediska pro neuronové rozhodování na Fox School of Business při Temple University ve

Philadelphii se pocity důvěry a nedůvěry řídí v mozku v odlišných centrech. Za nedůvěru je odpovědná amygdala a za důvěru prefrontální kůra. Jak jsme viděli, prefrontální kůra je místo, kde porovnáváme své představy o tom, co se stane (nebo co se děje), s realitou. Na tomto místě konfrontujeme náš pohled na svět s pohledem ostatních lidí: pokud jsou tyto pohledy v souladu, cítíme silný pocit důvěry. Neznamená to, že nemůžeme s ostatními nesouhlasit. Ve skutečnosti často nejvíce důvěřujeme těm lidem, s nimiž můžeme nesouhlasit, aniž by to přineslo negativní důsledky.

Pokud dostávají zaměstnanci otevřenou zpětnou vazbu, a to dokonce i takovou, která naznačuje, že mají prostor se zlepšit nebo změnit, může mít na ně takový rozhovor silný vliv, může jim dodat energii a motivovat je, aby si osvojili nové dovednosti a objevili nové schopnosti. Pokud se s ní zachází správně, otevřená zpětná vazba podpoří růst a zaměstnanci budou takové zpětné vazbě důvěřovat i v budoucnu. Ovšem pokud jim hodnocení připadá kritické, nefér nebo neupřímné, aktivuje se celá řada odlišných neurotransmiterů a v našem mozku vznikne naprosto jiné prostředí, často pod vlivem nedůvěry, která určí naše budoucí chování.

Co se tedy odehrává, když pociťujeme nejistotu? Řekli jsme si, že důvěra a nedůvěra sídlí v odlišných částech mozku, ale existuje jedno místo, kde se důvěra a nedůvěra překrývají. Je to část mozku, kde vyhodnocujeme pocit **nejistoty**.

Pocit důvěry je řízen z prefrontálních oblastí mozku, kde vyhodnocujeme důvěryhodnost, záměry a předvídatelnost chování určitého člověka v budoucnosti. Pocit nedůvěry má pak centrum v primitivním mozku, kde vyhodnocujeme míru ohrožení ze strany druhé osoby – je to tedy část mozku, z níž vycházejí naše pocity strachu a ztráty. Vědci objevili souvislost mezi orbitofrontální kůrou a pocitem nejistoty¹ a ukázali, že v případě aktivování této části mozku roste pocit nedůvěry. V okamžiku navázání kontaktu s jinými lidmi se může stát, že pociťujeme nejistotu

ohledně toho, jak vzájemnou interakci interpretovat – a v tu chvíli se aktivuje orbifrontální kůra.

Lidem je vlastní navazovat mezi sebou kontakty, děláme to na mnoha komplexních úrovních. Vytváříme partnerství, budujeme týmy, firmy, sdružujeme se do společenství, kde jsme na sobě všichni navzájem závislí. Abychom byli schopní vytvářet takto komplexní lidská společenství, potřebujeme systém neuronových obvodů, díky kterému vzniká mezi lidmi pocit důvěry. Zdá se, že takový neuronový obvod existuje, říká se mu insula a je umístěn pod prefrontální kůrou. Funguje jako informační dálnice spojující naše zrcadlové neurony s limbickým systémem, vzniká tím tedy možnost přenášet informace přes mozkový kmen. Dá se tím vysvětlit, proč v nás někteří lidé rezonují a jiní ne – právě to je základní stavební kámen budování důvěry. V následující části se budeme dále zabývat tím, jak zvýšit naše šance na vybudování důvěry a jak snížit pocity nejistoty a nedůvěry.

Soulad a nesoulad

Konflikty, které vznikají z protichůdných interpretací reality, jak jsme to viděli v případě Kathryn a Margo, patří mezi nejobvyklejší hrozby, jež mohou potkat vztah založený na důvěře. Podobné konflikty spustí lavinu strachu plynoucího z toho, že nevíme, na čem s ostatními lidmi jsme. Pokud se lidé soustředí na své obavy, třeba na nedostatek uznání jako v případě Margo, stane se jejich mysl obětí neurochemie strachu. Aktivují se totiž naše neuronové sítě, jejichž základem je pocit strachu, a přinutí nás zpracovávat realitu přes optiku obav, nikoli důvěry.

Být s ostatními v souladu je životně důležité pro zdravé vztahy mezi lidmi. Nejedná se tu jen o metaforu. Výzkumy ukazují, že

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.