

11 triků, které vás dostanou tam, kam chcete

Jak to hrát s lidmi



MANAGEMENT PRESS

mp

DAVE KERPEN

Jak to hrát s lidmi

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.mgmtpress.cz
www.albatrosmedia.cz



Dave Kerpen

Jak to hrát s lidmi – e-kniha

Copyright © Albatros Media a. s., 2017

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

ALBATROS  **MEDIA** a.s.

11 triků, které vás dostanou tam, kam chcete

Jak to hrát s lidmi

11 triků, které vás dostanou tam, kam chcete

Jak to hrát s lidmi

DAVE KERPEN

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2017

*Tato kniha je věnována mým nejdokonalejším „lidem“:
mému chlapečkovi Sethu Franklinovi Kerpenovi
a ženám mezi dvěma Kerpenovými hochy:
mé ženě Carrie a mým dcerám Charlottě a Kate.
Díky vám všem, že jste mě toho o lidech tolik naučili.
Budu vás milovat do skonání světa.*

Obsah

Úvod: Lidé jsou důležití 11

1 Porozumějte sobě samým i ostatním lidem 21

1. Myers-Briggsův osobnostní test nic neznamená 23
2. Jak si „získat“ kohokoliv
(dokonce i když ho nemáte rádi) 28
3. Jak porozumět někomu lépe než svým přátelům
(stačí na to pouhé tři minuty) 31
4. Zajímejte se, místo abyste se snažili být zajímaví 35
5. Hodně lidí se cítí osamělých, pomozte jim,
aby se cítili začlenění 40

2 Jak potkávat ty správné lidi 43

6. Noste oranžové boty: Jednoduché návody
k networkingu, o kterých nikdo nemluví 45
7. Jak se setkat s kýmkoliv, s kým chcete 48
8. Vytvořte si poradní skupinu 51
9. Zaměstnávejte pomalu a vyhazujte rychle –
v práci i v životě 56
10. Odpálkujte ty nesprávné lidi 60

3 Čtěte v lidech 65

11. Přestaňte čekat na příležitost, kdy budete moci promluvit.
Začněte skutečně naslouchat. 67
12. Slova znamenají málo:
Naslouchejte nejen ušima, ale i očima 71

- 13. Vždy přijměte sklenici vody **75**
- 14. Blafování patří jen do pokeru **77**
- 15. Jeden trik, který vypadá směšně, ale vždy funguje **80**

4

Jak navazovat vztahy s lidmi 85

- 16. Potvrzujte, potvrzujte, potvrzujte **87**
- 17. Nejdůležitější otázka,
kterou byste měli vždy položit při prvním setkání **91**
- 18. Jaký jsi na internetu, takový jsi ve skutečnosti **95**
- 19. Pláč je jen pro vítěze **100**
- 20. Platinové pravidlo vždy vítězí nad zlatým pravidlem **103**

5

Ovlivňování lidí 107

- 21. Pomozte lidem, aby přišli s vaší myšlenkou **109**
- 22. Nadšení bez vytrvalosti nic neznamená **112**
- 23. Neprodávejte, vymyslete příběh, který prodává **116**
- 24. Paradox přesvědčování: Zmlkňte **119**
- 25. Vstupujte do každé místnosti, jako by vám patřila **123**
- 26. Nikdy nedostanete to, o co nepožádáte **126**

6

Změňte myšlení lidí 131

- 27. Je lepší být šťastný, než mít vždycky pravdu **133**
- 28. „Zmákněte“ svého šéfa **136**
- 29. Přestaňte se chlubit **140**
- 30. Udělejte si čas na své přátele **145**

7

Učení lidí 149

- 31. Názorně vysvětlujte **151**
- 32. Jednejte v souladu se svými silnými stránkami
i přednostmi druhých **153**
- 33. Nebuďte učitelem (nebo manažerem),
buďte koučem (a studentem) **157**
- 34. Najděte někoho,
kdo bude hlídat plnění vašich cílů za vás **161**

8 Vedení lidí 165

- 35. V *týmu* není místo pro individualisty, ale při *řízení* jsou důležití 167
- 36. Zrcadlíci neurony, aneb s dobrou náladou nejdál dojdeš 172
- 37. Jak k sobě připoutat kohokoliv chcete jedním slovem (možná dvěma) 176
- 38. Vždy buďte tím, kdo podává i špatné zprávy 180
- 39. Povznete se před každým setkáním 183
- 40. Každý by rád něco řídil 186

9 Řešení konfliktů s lidmi 189

- 41. Pokud jste tu, abyste pomohli, máte vyhráno 191
- 42. Nechť vítězí chladné hlavy 195
- 43. Nechte věci být, abyste získali, co potřebujete 198
- 44. Používejte neprůstřelnou vestu (aneb jednoduchý návod, který mi zachránil manželství) 201

10 Inspirujte ostatní 205

- 45. Uvědomte si, že vše není pouze o vás 207
- 46. Nesnažte se být originální – část 1: můžete mě citovat 211
- 47. Bezdomovectví: Okamžitý lék na jakoukoliv špatnou náladu 214
- 48. Nenechte jedním nevlídným slovem zničit léta chvály 218

11 Udržujte lidi kolem sebe šťastné 223

- 49. Zorganizujte sváteční den 225
- 50. Vraťte se v čase a napište děkovnou kartu (ručně) 228
- 51. Díky jednomu seznámení denně se budou dít úžasné věci 232
- 52. Kupte mu bonsaj 236
- 53. Část 2, nebuďte originální: Jak zůstat tisícům lidí v podvědomí 240

Závěr: Vše, co od života chcete, je o lidech
a maximálních paradoxech **245**

Poděkování **247**

Příloha A: Hodnocení pomocí Enneagramu **249**

Příloha B: Inspirativní citáty **262**

Úvod

Lidé jsou důležití

V roce 2003 jsem v show *VH1 Big Awards*¹ kráčet po červeném koberci za hvězdami soutěže Americký idol – Clayem Aikem a Rubenem Stuartem. Přesto jsem se cítil tak nešťastný a neúspěšný jako ještě nikdy v životě. Po čtyřměsíčním vystupování v televizní reality show *Hotel Paradise* jsem žil v Los Angeles a na první pohled byste si mohli myslet, jak skvěle se mi daří. Když jsem se objevil v jednatřiceti epizodách letního hitu, byl jsem právě uprostřed svých patnácti minut slávy a dostával jsem 5 000–10 000 dolarů jen za to, že jsem se ukázal v obchodech, nočních klubech a barech. Navštěvoval jsem večírky s takovými osobnostmi, jako jsou Paris Hilton, Jessica Alba nebo Kathy Griffin.

Byl jsem slavný a vydělával jsem spoustu peněz, ale současně jsem byl nešťastný. Cítil jsem se prázdný, osamělý a izolovaný.

V kalifornském Los Angeles je velmi těžké vnímat skutečnou sounáležitost s ostatními lidmi a já dlouhou dobu zápasil s osamělostí a depresemi. Nedostatečný kontakt s jinými lidmi má totiž velmi silný negativní dopad.

Ten moment chůze po červeném koberci na mě zapůsobil jako budíček, který jsem potřeboval. Proto jsem se rozhodl, že se opět spojím s ostatními lidmi. Vytáhl jsem z kapsy telefon a zavolaal jsem jedné osobě, se kterou jsem se chtěl znovu zkontaktovat víc než s kýmkoliv jiným na světě. Vytočil jsem číslo, které patřilo Carrie, a čekal jsem.

Před dvěma lety jsem se s Carrie seznámil v kancelářích Rádia Disney v Bostonu. Bylo to v době, kdy nastoupila na místo obchodní zástupkyně a pracovala přímo naproti mému stolu. Dokud nepřišla Carrie, byl jsem v kraji jedničkou mezi prodejci. Ona mě během tří měsíců sesadila na druhou pozici. Přestože jsme v pracovním životě byli soupeři, velmi rychle se z nás stali nejlepší přátelé. Po dalších třech měsících jsem se do ní bezmezně zamiloval.

¹ Pozn. překl.: VH1 je americká televizní stanice, která pořádá show Big in ...

Byl v tom ale jeden menší problém. Carrie byla v tu dobu vdaná. Co dělat, když najdete svoji spřízněnou duši a ona je nedostupná? Carrie se spolu s manželem přestěhovala do New Yorku a společně se zaměřili na fungování jejich manželství. Já jsem udělal to, co někdo z neopětované lásky udělá. Přihlásil jsem se do televizní reality show, abych našel jinou spřízněnou duši.

Hotel Paradise Show natočená televizní stanicí Fox za 30 milionů dolarů v mexickém Acapulcu. Osmnáct přitažlivých nezadaných lidí v luxusním rezortu, kteří se snažili „zapadnout nebo vypadnout“. A pak já.

Setrvání v pořadu byla pro mě výzva, protože jsem se dost lišil od těch ostatních modelek a herců a oni mě neměli rádi. Přesto jsem nějakým způsobem dokázal ustát pravidelné vyřazovací hlasování a razil jsem si týden po týdnu cestu dál. Přestál jsem i jednatřicátý týden. Řídil jsem svoji cestu na vrchol opatrným budováním přízně a vztahů jak s hráči (ostatními herci), tak tvůrci hry (producenty). Nějakým způsobem jsem přesvědčil dokonce i ty, kteří mě nenáviděli, aby hlasovali pro moje setrvání ve hře. A vlivné producenty jsem přiměl, aby dějovou linii vedli týden po týdnu tak, že osamělý „hodný chlapec“ zůstal na ostrově plném krásných kluků a dívek.

Ale já byl stále nešťastný. Stýskalo se mi po Carrie a v průběhu show i měsíce po jejím skončení jsem cítil prázdnotu své práce (nebo spíše její nedostatek). Když jsem tu noc, co jsem se v Los Angeles prošel po červeném koberci, vytácel ono číslo, doufal jsem, že mě spojí s jedinou osobou, která si umí „získat“ lidi lépe než já.

„Jé, ahoj Dave,“ řekla Carrie. „Je bláznivé, že tě slyším po roce, kdy jsem tě jen sledovala v televizi. Co děláš?“

„Poflakuji se tu s hvězdami z *Amerického idolu*,“ řekl jsem, skrytě potlačujíc hrdost. „A ty?“

„Zrovna jsem doma, právě řeším rozvod.“

„To je mi moc líto, Carrie,“ řekl jsem a zároveň jsem zařal volnou ruku v pěst.

„Za dva týdny se mám setkat v New Yorku se svým agentem,“ zalhal jsem.

O dva týdny později jsem seděl v letadle na cestě do New Yorku. O měsíc později jsme s Carrie randili a o po dalších dvou měsících jsem se za ní přestěhoval.

Od toho telefonátu jsem po boku Carrie prožil jedenáct šťastných, úžasných a blažených let, které nám přinesly tři senzační děti, dvě velmi úspěšné firmy a dva knižní bestselery. I když jsme prošli překážkami, výzvami a propady, byl jsem díky Carrie šťastnější a úspěšnější než ve svých nejdivočejších snech. V posledních deseti letech jsem také s mnoha lidmi vybudoval produktivní a naplňující vztahy. A nejen to. Při této cestě jsem se naučil něco neocenitelného o životě, o sobě a o lidských bytostech obecně. Nelze dosáhnout štěstí či úspěchu ve vzduchoprázdnu. Vše závisí na dlouhodobém budování vztahů s ostatními lidmi.

Ve své první knize – *Podmanivá sociální média*², jsem sdílel plán na to, jak se stát úspěšným obchodníkem a dobře se orientovat v rychle se měnícím světě společenských médií. V *Sympatickém podnikání*³, jsem ukázal návod na budování úspěšného podnikání s využitím společenských kontaktů. Teď je vhodná chvíle pro větší myšlenky. Je na čase přemýšlet o tom, jak být úspěšný ve všem, co chcete od své kariéry i života. Píši tuto knihu, abych vám dal návod na úspěšný život.

Talent, štěstí, tvrdá práce, odvaha, výdrž, umíněnost. Mohl bych pokračovat celé hodiny vyprávěním o tom, co jiní pokládají za cestu k úspěchu. Ale i když tyto věci nejsou nedůležité, vše nakonec stojí a padá s lidmi. Jak dobře rozumíme lidem, jak dobře s nimi komunikujeme a jak je můžeme přesvědčit, aby dělali to, co chceme?

Lidé jsou důležití. Víc než na čemkoliv jiném ve vaší práci, kariéře a životě, záleží na vztazích s ostatními lidmi. V lidech je rozdíl mezi slepou uličkou kariéry s prázdnou existencí, jakou mě vysával život v Los Angeles, a plným životem s prosperující firmou, kterých si teď užívám.

To je umění jednat s lidmi.

² Pozn. překl.: Likeable Social Media

³ Pozn. překl.: Likeable Business

**Můžete si myslet,
že jen ambiciózní,
nemilosrdní lidé
se sklonem
k sebeprosazování
se dostanou na vrchol.
Dnes ale právě osoba,
která má ty nejlepší
vztahy s ostatními lidmi,
dosáhne všeho,
co chce.
Doma, v práci i v životě.**

Ve svých prvních dvou knihách, *Podmanivá sociální média* a *Sympatické podnikání*, jsem psal o tom, jak se stát „sympatickým“, a co to za tím stojí – naslouchání, vyprávění a budování vztahů založených na opravdovosti a transparentnosti. To jsou rozhodující faktory pro úspěch v online marketingu (*Podmanivá sociální média*) i v podnikání (*Sympatické podnikání*). Ale budování vztahů a sympatie nejsou důležité jen v sociálních médiích nebo při podnikání. Mají mnohem širší přesah. Jsou důležité v každém jednotlivém počínání s lidmi, které potkáváte: od recepční v kanceláři vašeho klienta, přes první rande, vašeho šéfa, vlivnou ženou na Twitteru, která vám pomůže prodat víc produktů, investora, který může investovat vstupní kapitál do vašeho start-upu, až po někoho, kdo s vámi chodil na střední školu a nyní se s ním vídáte už jen na Facebooku.

To je umění jednat s lidmi.

Ať už přímo nebo na dálku, vzájemné vazby a vztahy s lidmi kolem vás, to jací jsou a co jsou ochotni pro vás udělat, určí vaši úspěšnost. Máte-li vyprázdněné a slabé vztahy s okolím, budete každé výzvě a překážce čelit, jako byste sami tlačili balvan do kopce. Pěstujte opravdové, vzájemně obohacující vztahy založené na důvěře, respektu a spolupráci. Potom se vám tlačení balvanu bude zdát daleko jednodušší díky týmu lidí, kteří vám budou pomáhat. Tato kniha vám pomůže se spoluprací a vztahy. Popisuje jedenáct základních lidských dovedností, které vám při dobrém zvládnutí pomohou z jakékoliv situace vytěžit více, než byste čekali.

To je umění jednat s lidmi.

Mnohé z nástrojů, triků a tipů obsažených v této knize vás překvapí. Často jdou proti obvyklým obchodním zvyklostem a naučným moudrům. Ale pokud by obvyklé zvyklosti a letité poučky v podnikání fungovaly, byl by každý opravdu úspěšný, ne? Pravdou je, že ověřené rady kdysi fungovaly, ale časy se změnily. Můžete si myslet, že jen ambiciózní, nemilosrdní lidé se sklonem k sebeproszavování se dostanou na vrchol. Dnes ale právě osoba, která má ty nejlepší vztahy s ostatními lidmi, dosáhne všeho, co chce. Doma, v práci i v životě.

To je umění jednat s lidmi.

Dnes jsou lidské dovednosti důležitější než kdykoliv předtím. Jsou klíčem k získání toho, co chcete – jak v práci, tak i mimo ni.

Jsme neustále ve spojení na Facebooku, Twitteru, LinkedInu a v jiných sociálních médiích, která jsou primárně určena ke komunikaci s ostatními lidmi. Navíc, v dnešním světě plném tolika humbuku, věříme osobním referencím ještě více než dřív. Neudržíme moc pozornost, a proto posloucháme lidi, kteří se k nám „dostanou“ a my jim věříme. Důsledkem toho je klíč k vlivnému postavení a dosažení našich potřeb; osoba, která má důvěru, respekt a je oblíbená u *ostatních* lidí.

Tato kniha pojednává o jedenácti lidských dovednostech, o kterých vím, že vám změni váš domácí i pracovní život. V rámci popisu každé hlavní dovednosti vám budu vyprávět příběh ze svého života i životů některých nejoblíbenějších a nejvlivnějších lidí, což vám pomůže pochopit moje myšlenky. Začneme se sebehodnocením obsažených v příloze. Další najdete na webových stránkách ArtofPeopleBook.com. V průběhu naší cesty za sebepoznáním rozklíčujeme jedenáct lidských dovedností v padesáti třech menších kapitolách, které můžete ihned zkoušet v praxi.

Knihy pojednávající o podnikání jsou často zahlcené teorií, ale čtenář je odkládá s pocitem, že neví, co má vlastně dělat. Tohle není jedna z těch knih. Každou kapitolu uzavírají „první rychlé kroky k akci“ (FAST = Fungující Aktivní Startovací Techniky). Po dočtení knížky budete vybaveni tucty praktických návodů, jak lépe komunikovat s lidmi a jak se chovat, abyste dosáhli toho, po čem toužíte v práci i doma.

Než začneme, doporučuji vám, abyste si prošli sebehodnocení v příloze A. Najdete tam Enneagram. Je to staletý test osobnosti, který vám pomůže pochopit hodnoty, které vás pohání, i to, jak by s vámi ostatní měli co nejlépe komunikovat. To se časem nemění, ale měli byste podstoupit tento kvíz, abyste se naučili více o kontaktu s ostatními a jak je na oplátku přimět, aby vás respektovali a měli rádi.

Jednou z mých základních hodnot je zodpovědnost. Takže i když je tato kniha statickým, jednosměrným komunikačním kanálem, budete-li mít v průběhu čtení komentář či otázku, neváhejte a obraťte se

na mě. Budete-li chtít křičet zlostí, tleskat nadšením, jste-li zmateni nějakým tvrzením nebo jednoduše chcete prodiskutovat zkušenosti z knihy s autorem, prosím neváhejte a kontaktujte mě. Nejlepší způsob je přes Twitter (@DaveKerpen), dále LinkedIn (DaveLinkedIn.com). Jste-li ze staré školy, můžete mi poslat e-mail na dave@likeable.com. Ať tak či jinak, slibuji, že se vám ozvu tak rychle, jak bude v mých silách.

To je umění jednat s lidmi. Pojďme na to!



**Porozumějte
sobě samým
i ostatním lidem**

1. Myers-Briggsův osobnostní test nic neznamená

Fuj, pomyslel jsem si. Další hrozný test osobnosti.

Byl jsem na setkání v rekreačním středisku Canyon Ranch v Miami spolu s kolegy – členy fóra organizace podnikatelů, což je globální síť výkonných ředitelů. Členy této celosvětové sítě jsou také někteří z mých nejlepších přátel. Normálně bych na takovém setkání prožíval nejlepší období svého života. Jsem ale osobnost typu A, tedy člověk, který je neustále v pohybu a nerad se zastavuje. Proto jsem v tomto okamžiku a na takovém speciálním místě bojoval o to, abych vůbec udržel svůj zájem. Odpočinek není nic, v čem bych se vyžíval. A tak po dvou lekcích jógy a meditace, bylo čtyřhodinové sezení nad osobnostním testem (o kterém jsem ani nikdy neslyšel) poslední věcí, kterou bych chtěl dělat.

Ale přemohl jsem se, přinutil se otevřít svou mysl a pozitivně se naladit na získávání nových zkušeností. Jsem rád, že jsem to udělal, protože ty čtyři hodiny, které následovaly, změnilý můj život a způsob, kterým komunikuji s ostatními. Navždy jsem pochopil sám sebe.

Bylo nás ve skupině osm a náš instruktor psychologie, Brad Kerschesteiner, nám prozradil, že se jedná o Enneagram. Pověděl nám, že daný test sice není tak slavný jako Myers-Briggsův test⁴ nebo osobnostní hodnocení DISC⁵, ale ve skutečnosti je mnohem spolehlivější než tyto dva i jiné testy osobnosti podobného rázu. Moudrost Enneagramu je využívána a předávána po staletí.

⁴ Pozn. překl.: osobnostní test určený pro vyhodnocení osobnostních typů. Jeho cílem je zjistit, jak různí lidé vnímají svět a na základě toho dělají svá rozhodnutí. Ze základních čtyř temperamentů (idealisté, racionalisté, hráči/řemeslníci, strážci/ochránci) určuje 16 osobnostních typů.

⁵ Pozn. překl.: DISC je hodnotící nástroj pro osobnostní rozvoj, který je používán pro zlepšení produktivity, týmové spolupráce a komunikace.

**Sebepoznání
je základním
stavebním kamenem
v umění, jak jednat s lidmi.
Nemůžete
porozumět ostatním
ani je ovlivňovat,
dokud plně
a hluboce
neporozumíte
sami sobě.**

To mě vtáhlo do dění a začal jsem tématu věnovat pozornost. Po čtyři následující hodiny jsem získával bohaté informace o sobě samém a o tom, jak by se mnou lidé měli lépe komunikovat. Navíc jsem se hodně naučil o devíti hlavních lidských motivacích a o tom, jak můžeme lépe komunikovat se všemi lidmi na základě jejich enneagramového typu 1 až 9. Uchvátilo mě Bradovo přesné hodnocení nás osmi. Mluvil s námi o našem enneagramovém typu a komunikačních důsledcích pro každého z nás. Bylo to, jako by mi četl myšlenky!

V následujícím roce jsem ovládl umění Enneagramu a jeho schopnost pomoci a porozumět jak sobě, tak ostatním. Poskytl jsem Enneagram vedení svého obchodního týmu, potom svým zaměstnancům, a následně také všem zaměstnancům ve společnosti mé manželky. Přečetl jsem na toto téma spoustu knih. Velmi mě upoutalo, jako hodnotou Enneagram představuje pro sebeuvědomění. Uvědomil jsem si také následující:

Sebezpoznání je základním stavebním kamenem umění, jak jednat s lidmi. Nemůžete porozumět ostatním ani je ovlivňovat, dokud plně a hluboce neporozumíte sami sobě.

Samozřejmě, jako žádný jiný osobnostní test, ani Enneagram není perfektní. Každý systém, který rozděluje lidi do pouhých devíti skupin, má svá omezení. Prozatímnní výzkumy opakovaně ukazují, že Myers-Briggsovo hodnocení, které je nejoblíbenějším osobnostním testem, vychází s postupujícím časem jako velmi špatné a nespolehlivé. Udělejte si test dvakrát a velmi pravděpodobně dosáhnete po půl roce jiného výsledku. Oproti tomu se výsledky Enneagramu v průběhu času nemění. Dávají vám představu o vašich největších motivátorech, o tom, na co si dávat pozor před potenciálními kritiky a také zjistíte, jak s vámi lidé mohou co nejlépe komunikovat. Zajímavé je, že tyto věci jsou v čase pozoruhodně stabilní.

Než budete pokračovat ve čtení, nalistujte si přílohu A. Pokud jste ještě neudělali test osobnosti, proveďte nyní sebehodnocení pomocí Enneagramu, jehož spoluautorem je Mario Sikora. Mezinárodně uznávaný řečník a spisovatel Mario je spoluautorem knihy *Vědomím k akci: Enneagram, emoční inteligence a změna*. Dále je autorem mnoha článků o osobnostních stylech, vedení, zlepšení výkonu a budování

týmu. Mario říká, že „Enneagram je skvělým prostředkem, jak porozumět sám sobě a může vám pomoci k chytřejšímu jednání.“

Jakmile budete mít vyhodnocené výsledky, podívejte se na tabulku představující devět hlavních typů Enneagramu, jejich související silné stránky i potenciální pasti, na které si musíte dát pozor. Jak dobře vám tyto popisy odpovídají, záleží na počtu bodů, kterých jste v testu u jednotlivých typů dosáhli.

Já jsem například silný enneagramový typ č. 3, který usiluje o to, aby se stal výjimečným. Jedním z mých běžných problémů byl syndrom „udělám to“. Řekl jsem „ano“ na každou nabídku, příležitost a požadavek. Myslel jsem si, že čím víc toho splním – čím více rozhovorů poskytnu, čím více projektů odsouhlasím, čím více klientů získám – tím budu výjimečnější. Zní to jako slova skutečného kariéristy, ale to se v mém časném profesním životě brzy stalo skutečným problémem. Byl jsem extrémně přetížený. Vyčerpávalo mě to do té míry, že jsem se dostal do bodu, kdy trpěl dokonce i můj rodinný život. Tedy, bylo to pro mě problémem, dokud jsem ve své hlavě nezměnil scénář podle výsledku, který jsem získal z hodnocení v Enneagramu. Uvědomil jsem si, že kdybych nekývnul na každou nabídku, mohl bych být výjimečnější při příležitostech, kde jsem řekl ano. Nebylo to snadné (jistě se mnou ostatní Trojky budou souhlasit). Nyní jsem ale schopen říci „ne“ na nabídku přenášek nebo rozhovorů, takže můžu být výjimečný v jiných záležitostech. Změnil jsem se poté, co jsem našel své skutečné motivátory, a vy můžete udělat totéž.

Jaké jsou nástrahy číhající na váš enneagramový typ? Vybrat si ten, který vám nejlépe odpovídá a udržet si jej v paměti po dobu čtení této knihy. Když vydržíte, zaručím vám, že budete lépe vědět, jak se změnit. Povede se vám to díky tomu, co se naučíte o komunikaci s ostatními lidmi i o tom, jak ostatní komunikují s vámi.

Nyní, když pomocí Enneagramu lépe rozumíte sami sobě, znáte své silné i slabé stránky v komunikaci, je čas podstoupit ještě jeden kvíz: Test silných lidských stránek. Vytvořili jsme tento kvíz, abyste lépe pochopili jedenáct lidských dovedností, o kterých se dozvíte na těchto stránkách. Díky nim poznáte, které schopnosti jsou „vaší parketou“ a kde potřebujete více pomoci. Udělejte si jej právě teď, přímo na stránkách ArtofPeopleQuiz.com

Do jaké skupiny patříte? Jste Obětavý? Řídící typ? Guru? Nebo Přesvědčivý? Bez ohledu na kategorii, ve které se nacházíte, všichni víme, že máme spoustu prostoru pro zlepšování, pokud jde o jednání s lidmi a o jejich ovlivňování. Skvělá zpráva je, že jste již začali s procesem zlepšování. Poznali jste sami sebe o něco lépe než v době, kdy jste si tuto knihu vybírali.

Samozřejmě existují stovky různých testů, které můžete vyplnit, abyste pochopili sami sebe a dokázali posoudit své silné a slabé stránky. Přesto jsem se stal obrovským fanouškem Enneagramu, protože je ověřený časem, jednoduchý a spolehlivý. Oblíbil jsem si také Test silných lidských stránek, možná to bude tím, že jsem ho sám vytvořil. Ať již však vyjde ve vašem osobním hodnocení cokoliv, měli byste si odnést jednu důležitou informaci.

Prvním krokem k tomu, abyste se naučili lépe ovlivňovat ostatní a dostat to, co chcete od své kariéry i života, je porozumění sobě samým.

Čím lépe pochopíte sami sebe – své skryté motivace, co vás doštává nahoru a strhává dolů, co vás žene vpřed a jak na sebe můžete co nejlépe vzájemně působit s ostatními lidmi – tím lépe porozumíte ostatním a přimějete je, aby pracovali pro vás.

FAST: Fungující Aktivní Startovací Techniky

1. Pokud jste ještě nezpracovali Enneagramový kvíz v příloze A, pusťte se do toho.
2. Napište tři nedostatky, které si spojujete s vaším vztahem k lidem a na nichž chcete pracovat. Rozepište řešení každého z nich podle svého Enneagramového typu.
3. Popište své nejsilnější stránky. Jak je při čtení této knihy ještě můžete vylepšit?

2. Jak si „získat“ kohokoliv (dokonce i když ho nemáte rádi)

Prostě si ho nezískám,“ zamumlal jsem si po té, co jsem zavěsil telefon. Právě jsem ukončil hovor s manažerem společnosti, která byla naším důležitým obchodním partnerem. Cítil jsem se frustrovaný, rozčilený a zmatený. Usilovali jsme o vybudování partnerství s touto společností několik měsíců. Věřil jsem, že mám klíčové poznatky k pochopení problému a mohu napomoci k jeho vyřešení. Ale John (tak mu budu říkat) mě za žádnou cenu nechtěl poslouchat a ani mi jakýmkoliv způsobem pomoci.

John byl nepříjemný a mrzutý. Prostě jsem ho „nedostal“. Zdálo se mi, že jej něco tíží. Byl naštvaný na celý svět a byl rozhodnutý sejmout kohokoliv, kdo se mu postaví do cesty. Vypadal, že je velmi ambiciózní, nemilosrdný, má sklony k sebezprosazování, přesně jak jsem to popsal v první kapitole. Dobrý pro obchod, ale ne pro lidské vztahy. Během našich několika schůzek, kdy jsme se setkali tváří v tvář, jsem na něm nikdy nepozoroval ani náznak úsměvu.

Prvním krokem k ovlivňování lidí je porozumění jejich motivům a já prostě Johnovi nerozuměl. Celé měsíce jsem se snažil navázat s ním kontakt, ale bez úspěchu. Jak bych mohl efektivně spolupracovat s někým, koho nemám rád? Jak bych mohl pracovat s někým, komu dokonce ani nerozumím?

S pocitem naprosté porážky jsem s tímto problémem přišel za svojí ženou Carrie. „Carrie, já prostě toho chlapa nechápu. Co s tím mám dělat?“

Carrie je člověk, který si umí získat lidi lépe než kdokoliv jiný, koho jsem kdy potkal. Hned mi odpověděla. „Když budeš neustále opakovat, že jej nedostaneš, tak se to opravdu nikdy nestane.“

Všichni máme kolem sebe lidi, které si nezískáme na první pokus a možná si je nezískáme vůbec nikdy. Každý je jiný a někdy je velmi těžké rozumět lidem, kteří se od nás hodně liší. Často to

nevadí, protože s takovou osobu ve svém životě nepotřebujete spolupracovat, ale mnohdy je to problém.

Pokud chcete nebo potřebujete mít s někým smysluplnou a produktivní spolupráci, ať už se jedná o kolegu v práci, vašeho klienta nebo bratrance na rodinné sešlosti, vyplatí se přijít na způsob, jak si takovou osobu získat.

Prvním krokem, který mi Carrie vysvětlila, je odmítnout tvrzení, že to nejde. Bez ohledu na odlišnost osoby, bez ohledu na váš pocit, který cítíte, když je osoba ve vaší blízkosti, bez ohledu na to co dělá. Musíte věřit, že s určitým úsilím tuto osobu pochopíte.

Naše sebeurčení je mocnou silou. Jakkmile odmítnete říkat „Nezískám si ho!“ bude to lepší. Ale samo o sobě to nestačí. „Vezmi Johna na kávu,“ navrhla Carrie postup ohledně člověka, kterého jsem se rozhodl dostat.

„Já ho ale absolutně nesnáším,“ odpověděl jsem a otřásl jsem se jen při tom pomyslení.

„Podívej se na to jako na experiment,“ řekla Carrie. „Zkus to, abys viděl, jestli dokážeš pochopit někoho, kdo se od tebe velmi liší. Polož mu otázky, pak mlč a poslouvej.“

Jakkoliv jsem protestoval, rada mé ženy se jako obvykle naprosto perfektně osvědčila. O dva týdny a jednu kávu později jsem si Johna získal. Stále jsem ho stále neměl moc v oblibě, ale poté, co jsem s ním seděl nad kávu mimo kancelář a dostal jsem příležitost s ním mluvit (a naslouchat mu) tváří v tvář pouhých třicet minut, měl jsem pocit, že jsem pochopil, proč je John takový.

Jak už to tak bývá, John měl těžký život. Jako dítě vyrůstal pouze s jedním rodičem a někdy během dospívání se rozhodl, že se stane naprosto nezávislým. John byl nepochybně enneagramový typ číslo 8 – řízený touhou být silný. A někdy to, co ho vede k nezávislosti, ho také dělá neomaleným, odměřeným a obecně tvrdým na své okolí.

Johnovo chování se po našem setkání samozřejmě nezměnilo, ale to, že jsem mu trochu porozuměl, vyústilo ve velký rozdíl v tom, jak jsem s ním v budoucnu jednal.

V průběhu následujících týdnů byla naše konverzace čím dál tím příjemnější a udělali jsme několik pokroků směrem ke společným obchodním výsledkům, které jsme oba hledali. O několik měsíců

později se dokonce na jednom osobním setkání pokusil o úsměv. Skončilo to tak, že jsem dostal většinu toho, co jsem při obchodním jednání chtěl a také jsem s ním navázal dobré vztahy.

Myslím, že bych neměl tuto příležitost, pokud bych přijal fakt, že si Johna nikdy nezískám a nechal to tak být. Pracujete pro *někoho*, koho jste si ještě nezískali? Jste v pravidelném kontaktu s někým, komu nerozumíte, jakkoliv se škrábete na hlavě?

Prvním krokem je trvat na tom, že tuto osobu můžete dostat. V dalším kroku investujte patnáct minut a pět dolarů do šálku kávy s tímto člověkem.

Možná že té osobě úplně neporozumíte, a dokonce ho ani nemusíte mít raději. Od této chvíle ale budete mít šanci budovat s ní produktivnější a prospěšnější vztahy.

John, kdekoliv nyní jste, věřím, že máte stále rád černou kávu a občas se trošku pousmějete.

FAST: Fungující Aktivní Startovací Techniky

1. Napište jména tří lidí, se kterými se setkáváte a snažíte se je získat.
2. Po skončení této kapitoly si s jedním z nich naplánujte setkání nad kávou.
3. Na schůzku jděte s odhodláním, že toho člověka „dostanete“ (i když ho stále nemusíte).

3. Jak porozumět někomu lépe než svým přátelům (stačí na to pouhé tři minuty)

Nyní poznáte osoby vedle sebe lépe, než znáte mnohé z vašich přátel, a to za pouhé tři minuty s použitím tří jednoduchých otázek!“ Tuto větu vyslovil na pódiu před 1 200 lidmi vysoký, nadšený přednášející.

Seděl jsem v první řadě. Byl jsem vzrušený, ale zároveň jsem o tvrzení, které Larry Benet přednesl na konferenci Social Media Marketing World konané na jaře roku 2013, pochyboval. Larry je člověk, jehož posláním je navazování vztahů s jinými lidmi, tzv. „networking“⁶. Často je označován jako „Jeden z nejpropojenějších lidí této planety“. Larry Benet si však vytváří více než jen povrchní přátelství. Získal vynikající pověst jako mistr navazování vztahů, stejně tak je na svých seminářích inspirativním a vysoce zábavným řečníkem.

Tohle však byla s Larry Benetem moje první zkušenost a musím připustit, že jsem byl skeptický. Larry byl prvním hlavním řečníkem na konferenci a věděl jsem, že se jí účastnil, aby naučil posluchače lepšímu networkingu. Přestože byl expert, přišla mi za vlasy přitažená představa, že by mě mohl naučit poznat někoho lépe než mnohé ze svých přátel během pouhých tří minut.

„Otázka číslo jedna: Na jaké nejzajímavější věci právě pracujete? Tři, dva, jedna, teď!“ řekl Larry sebevědomě.

Otočil jsem se vlevo a velmi rychle jsem se představil muži vedle mě. Neměli jsme moc času, takže jsem Stevenovi rychle řekl o „Likeable Local“, nové společnosti, kterou jsem se chystal uvést na trh, a on mi na oplátku pověděl o vědeckém projektu v šuplíku, který se jeho společnost chystá odhalit. Uff, těsně před vypršením limitu.

⁶ Slovo networking proniká i do tisku a slovníku zaměstnanců nadnárodních firem, proto ho dále v textu budeme používat jako synonymum pro navazování vztahů s jinými lidmi.

„Otázka číslo dvě,“ zařval Larryho silný hlas z prostředku pódia. „Pokud byste měli dost peněz na to, abyste odešli do důchodu a mohli si ho užívat, co byste v něm dělali?“

Byli jsme pod tlakem. Na sdílení odpovědí byla pouhá jedna minuta, a proto jsem se rychle dozvěděl, že Steven by procestoval svět se svojí ženou. Navštívil by všech šest kontinentů. Já jsem mu řekl, že bych se rád ucházel o nějaký úřad, možná bych kandidoval na místo starosty New Yorku nebo guvernéra státu. Znovu jsme to stihli těsně do jedné minuty. Ukázalo se, že jde o velmi zajímavý experiment!

„Poslední otázka a nezapomeňte, že máte pouhou minutu, abyste na ni oba odpověděli,“ oznámil Larry. „Jakou vaši oblíbenou charitativní organizaci podporujete a proč?“

Trval jsem na tom, aby Steven mluvil první, protože jsem měl dvě organizace, o kterých jsem si přál mluvit a chtěl jsem si být jistý, že se dostane i na něj. Vyprávěl mi o Ochráně přírody (Nature.org), své vášni o konverzaci na toto téma a také o problematice změny klimatu. Já jsem mu pověděl o Společnosti roztroušené sklerózy a Národní alianci pro mentální postižení. Vzhledem k tomu, že je touto diagnózou postiženo několik členů rodiny, cítíme s mou ženou povinnost podporovat obě organizace.

A bylo to. Steven a já jsme se po této výměně okamžitě nestali nejlepšími přáteli. Nepokračovali jsme v konverzaci na večeri ani jsme se vzájemně nepozvali na návštěvu, abychom se setkali spolu se svými rodinami. I když jsme si se Stevenem po této akci vyměnili pár e-mailů, je to už více než dva roky a tohle byl jediný rozhovor, který jsme spolu vedli. Ale je to opravdu zajímavá věc: I po těch více než dvou letech si stále s lehkostí vzpomínám na obsah rozhovoru. Díky třem minutám vím o Stevenovi více, než o svých běžných známých ze střední, vysoké a z práce.

Po neformálním průzkumu názorů publika a samolibém konstatování, že jsou pochybovači jako já přesvědčeni, pokračoval Larry ve své hlavní myšlence. Řekl publiku, že život je příliš krátký, aby ztráceli cenné minuty planými řečmi o počasí nebo o tom, odkud lidé pocházejí a kde pracují. Tvrdil, že pokud nám stačily pouhé tři minuty na poznání osoby sedící vedle nás, proč

bychom podobný dar nedali sobě i ostatním při našich budoucích setkáních?

Larry Benet měl naprostou pravdu. Když se setkáváme s lidmi v „reálném životě“ často začínáme konverzaci planými řečmi, jelikož je to společensky mnohem přijatelnější než pokládat otázky na tělo. Pravdou však je, že budeme-li se ptát lépe a chytřejšími otázkami, můžeme porozumět lidem, se kterými se setkáváme, mnohem rychleji a pohotověji určit, zda se jedná o přítele, či nepřítele, potenciálního obchodního partnera, kamaráda, budoucího zaměstnance či příležitostnou známost. Život je krátký. Čím méně času ztratíme řečmi o počasí, tím lépe.

Ty tři otázky, které mě Larry naučil, jsou úžasné. Je však mnoho dalších otázek, které můžete někomu brzy položit na prvním setkání, abyste lépe porozuměli této osobě a jejímu pohledu na svět.

Zde je deset otázek k vašemu zvážení:

1. Co je momentálně nejzajímavější ve vašem profesním životě?
2. Co se právě pozoruhodného děje ve vašem osobním životě?
3. Pokud byste měl dost našetřených peněz, abyste odešel do důchodu, co byste dnes dělal?
4. Kterou věc byste rád dělal nebo co byste rád vlastnil za pět let?
5. Kterou charitativní organizaci podporujete a proč?
6. Pokud byste nedělal to, co děláte dnes, čím byste chtěl být a proč?
7. Jaká je vaše role v jiném prostředí než v rodině?
8. Kdo vás v životě nejvíce ovlivnil?
9. Jak by vás popsala váš oblíbený učitel?
10. Kdybyste jeden den mohl dělat cokoliv, co byste chtěl, co by to bylo a proč?

Tyto otázky nejenže prolomí ledy, ale také přimějí lidi rychleji hovořit o podstatných věcech. Taktéž se odhalí jejich pravá osobnost: jejich hodnoty, co mají rádi, jejich naděje a vášně. Nemůžete někomu, koho jste právě potkali, dát test osobnosti, můžete mu však klást důvtipnější otázky, které jsou lepší než ono standardní „Odkud jste?“ „Kam jste chodil do školy?“ „Kde pracujete?“ nebo „Jak se vám líbí počasí?“

V této chvíli si možná někteří z vás myslí. „Dave, vám bylo na konferenci nakázáno, abyste se ptali na tyto otázky. Avšak já prostě nemůžu přijít k někomu, koho jsem právě potkal, a dávat mu takové otázky, aniž by si lidé mysleli, že jsem šílený.“

Možná máte pravdu, a proto, až přijde čas použít tento experiment při setkání, můžete jednoduše zmínit, že jste prostě jen četli tuto bláznivou knihu a tam se píše, že je lepší na prvním setkání pokládat tyto otázky. „Nevadilo by, kdybychom vyzkoušeli několik otázek a každý by na ně odpověděl?“

Budete překvapeni lehkostí konverzace a jak moc je cenná. Stejně jako jsem byl překvapen já v den seznámení s Larrym Benetem. Podobně jako já začnete lidem rozumět mnohem lépe a rychleji.

FAST: Fungující Aktivní Startovací Techniky

1. Z výše uvedeného seznamu deseti otázek si запиšte čtyři oblíbené.
2. Až příště potkáte někoho v práci nebo na společenské akci, zkuste mu dvě nebo tři z nich položit.
3. Poznamenejte si, jak vám tyto otázky pomohly někoho poznat lépe a dříve „prolomit ledy“.

4. Zajímejte se, místo abyste se snažili být zajímaví

Když jsem nedávno vyzvedával svého přítele Dannyho na letišti, sotva jsme vyjeli z parkoviště a už mi nadšeně hlásil: „Dnes jsem v letadle potkal tu nejkrásnější ženu planety.“ Danny za normálních okolností není moc impulzivní, takže jsem věděl, že se setkal s někým opravdu úžasným.

„Skvělé,“ odpověděl jsem. „Jak se jmenuje?“

„Víš, nejsem si jistý,“ řekl mi a byl kvůli své předchozí větě trošku v rozpacích.

„Dobrá,“ pokračoval jsem. „Čím se živí?“

„Nevzpomínám si,“ odpověděl.

Nadále jsem kladl otázky týkající se tajemství „nejkrásnější ženy planety“, dokud můj přítel nepřipustil: „Vlastně myslím, že jsem většinou mluvil já. No, možná jsem mluvil pořád.“

My lidé rádi mluvíme. Zejména ve společenských situacích, kdy jednáme pouze s jedním člověkem, tak raději sami mluvíme, než bychom poslouchali. Není na tom nic špatného, tak to prostě je.

Lidé se ze své podstaty starají více o sebe a své rodiny, než jim záleží na vás. Pokud jste tedy pro ně relativně neznámý člověk, starají se více o sebe než o vás nebo o to, co chcete říct.

Opět platí, že na tom v podstatě není nic špatného nebo dokonce překvapujícího, ale je to tak. Téměř žádný neznámý člověk se moc nezajímá o vás ani o to, co chcete říct. Více se stará o sebe a o to, co chce povědět sám. Čím dříve tuto realitu přijmete, tím více se zlepšíte v navazování vztahů s lidmi a budete nad nimi získávat moc.

Vzhledem k tomu, že lidé rádi mluví o sobě, tak pokud je to možné, opravdu pozorně naslouchejte osobě, se kterou právě hovoříte. Vypravěč to ocení, oblíbí si vás nebo vás dokonce bude zbožňovat, jako Danny cizí ženu v letadle. Dokonce i když neřeknete ani slovo, bude vás vypravěč milovat, dokud budete pořád dávat najevo, že posloucháte. Můžete použít oční kontakt, řeč těla a občasné „hm“ a „já

vím.“ Toto je možná nejjednodušší technika v této knize! Tajemství, jak přimět lidi, aby vás zbožňovali, je zmlknout a naslouchat.

Jakkoliv jednoduše to může znít, je to pravda. I když je tu jedno velké varování: Nelze jen *pasivně* naslouchat, jako by šlo o laciný vtip, který jste se naučili z knihy. Tím mám na mysli, že nelze dělat to, co mnozí z nás dělají, když si myslíme, že posloucháme – sedět a čekat na to, než na nás v rozhovoru přijde řada. Je třeba *aktivně* naslouchat a autenticky se zajímat o osobu, která s vámi mluví. Musíte se skutečně soustředit. Pokud to však zvládnete (a to vyžaduje praxi), bude vám tato technika neustále pomáhat v získávání náklonnosti ostatních lidí a upevňování mezilidských vztahů.

Jen odolat pokušení mluvit o sobě samém... Dokonce i když vám budou kladeny otázky, odkloňte je nebo na ně rychle odpovzte a hned poté dejte druhé osobě příležitost opět mluvit. Protože většina z nás miluje mluvení, možná půjdete proti své přirozenosti. Pokud pro vás bude naslouchání náročné, nejlepší způsob jak jej praktikovat, je nacvičit si mlčení, jakkoliv těžké to může být. Já miluji mluvení na veřejnosti, soukromé rozhovory a stejně jako ostatní lidi povídám rád o sobě, takže vím, jak těžké to je. Avšak pokaždé, když to zvládnou, je to snazší a snazší.

Letadla poskytují perfektní příležitost k procvičení této dovednosti. Obráťte se na osobu, která v letadle sedí vedle vás, a začněte jí klást otázky. Poslouchat, poslouchat a zase jen poslouchat. Sledujte opravdově s větami, jako jsou „Řekněte mi o tom víc.“ Budete velice překvapení, jak rychle a hluboce poznáte tohoto člověka jen tím, že ho necháte mluvit o sobě samém.

Avšak tato technika není jen o navázání nového přátelství. Jde o zvýšení šance, že ze vztahů něco vytěžíte. Ať už dnes, zítra nebo za pět let, budete v mnohem lepší pozici, když budete chtít tohoto člověka požádat o laskavost, tip nebo s ním obchodovat – a to vše jen proto, že jste se drželi zpátky a poslouchali. Například, před dvěma lety při vnitrostátním letu jsem seděl vedle právníka jménem Steven. Zeptal jsem se ho na mnoho otázek a přiměl jsem ho, aby mluvil o svém životě, svých cílech, dětech a snech. Neměli jsme mnoho společného, ale opravdu jsem si cenil toho, že jsem mohl někoho poznat. Na konci letu jsme si vyměnili kontaktní údaje. O rok a půl později se stal malým investorem v jedné z mých společností.

**Tajemství,
jak přimět lidi,
aby vás zbožňovali,
je zmlknout
a naslouchat.**

Mlčení a naslouchání pomáhá při porozumění cizím lidem, ale ještě lépe to funguje u přátel a kolegů. Názorný příklad: Před třemi lety jsem zkusil tuto taktiku ve své firmě. Oznámil jsem před setkáním vrcholného managementu, že na této schůzi nebudu mluvit, ať se děje cokoli. Zpočátku byli někteří (včetně mě) udiveni, že jsem chtěl jen sedět a poslouchat, ale díky tomu, že jsem to udělal, získal jsem za hodinu lepší vhled do našeho podnikání a na práci našich vedoucích manažerů, než bych běžným přístupem zvládl za několik týdnů. A oni cítili více pochopení, rozhodovacích pravomocí i respektu, než kdy předtím – a díky tomu mě také začali mít raději jako šéfa!

Účinnost této techniky byla ještě jednou prokázána loni. Šel jsem na setkání s několika blízkými známými podnikateli. Organizátor navrhl, že budeme mít „tichou snídani“ a mně se to tak líbilo, že jsem se rozhodl mlčet i několik dalších hodin poté. Nejen, že jsem byl více naladěný na lidi a prostředí kolem mě, ale ostatní to i více oceňovali. Jeden blízký přítel mi (možná z legrace) řekl: „Víš, Dave, mám tě opravdu mnohem raději, když mlčíš, než když mluvíš.“

Zapamatujte si, že lidé se starají víc o sebe než o vás. Lidé chtějí mluvit o sobě. Poslouchat a nechat lidi mluvit, je klíčem k vítězství v životě, v podnikání a ve všech lidských vztazích. Jakmile zabrnkáte na lidskou touhu mluvit o sobě a dáte lidem pocit, že jim nasloucháte, budete moci vybudovat harmoničtější vztahy a případně ovlivnit kohokoliv, koho znáte nebo s kým se potkáte.

Známý autor a řečník Dale Carnegie řekl: „Za dva měsíce můžete získat víc přátel, pokud se budete zajímat o ostatní, než můžete získat za dva roky tím, že se je budete snažit zaujmout.“

Dovolte mi, abych parafrázoval: V oblasti vlivu je důležitější mít zájem než být zajímavý.

Pokud mi nevěříte, vyzkoušejte to v praxi. Prostě to zkuste alespoň při jedné konverzaci a napište mi o svých zkušenostech na Tweeter (@DaveKerpen). Já budu naslouchat.

FAST: Fungující Aktivní Startovací Techniky

1. Na cestě letadlem či vlakem se otočte na cizího člověka a pokládejte mu otázky. Poslouchejte odpovědi, aniž byste mu skákali do řeči nebo říkali něco o sobě.
2. Věnujte alespoň jeden rozhovor v práci nebo doma tomu, že budete 90 procent času věnovat naslouchání a pokládání otázek se skutečným zájmem a pouze zbytek vlastnímu mluvení. Připravte na to své posluchače dopředu, pokud to pro vás bude příjemnější. Poté si zaznamenejte své poznatky a požádejte svého konverzačního partnera či partnerku o jejich zkušenosti.

5. Hodně lidí se cítí osamělých, pomozte jim, aby se cítili začlenění

Robin Williams byl jedním z nejslavnějších herců a nejúspěšnějších osobností všech dob. Miliony lidí jej obdivovali, tisíce ho znali a zbožňovali a tucty lidí se cítily jako jeho blízcí. Přesto si v srpnu roku 2014 Robin Williams vzal život. Navzdory vši té lásce a úspěchu byl Williams hluboce osamělý.

Ve stejnou noc, kdy Robin Williams zemřel, jsem se zúčastnil večíрку v jednom baru v centru New Yorku, abych podpořil svého přítele editora. Protože moje žena již byla doma, plánoval jsem, že se na večíрку jen rychle objevím, pozdravím svého přítele a odejdu. Potřeboval jsem si ale před odchodem domů nabít telefon, a tak jsem se někoho zeptal, kde bych si ho mohl připojit do zásuvky. Poslali mě dolů, kde jsem telefon dal na nabíječku, posadil se na pohovku a čekal. Vedle mě seděla Jackie, jednatřicetiletá zaměstnankyně jednoho ze sponzorů akce. Než se posadila, vypila již několik alkoholických nápojů.

„Povězte mi o sobě něco,“ řekl jsem Jackie a to bylo vše, co jsem musel říct. Během následujících dvaceti minut, zatímco se mi nabíjel telefon, jsem poznal její životní příběh. Vždy byla jen družička, nikdy se nestala nevěstou. Jackie byla smutná, že nemá partnera, se kterým by mohla sdílet svůj život. Docílila velkého úspěchu v kariéře, u svého současného zaměstnavatele stoupá na vyšší a vyšší pracovní pozice, ale stále jí něco chybí. Jackie mi vyprávěla o svých pracovních ambicích, obavách a problémech. Řekla mi o svých snech, cílech, své lásce k cestování a téměř o každém místě, na které kdy cestovala.

Já jsem neřekl skoro nic kromě svého počátečního „Povězte mi o sobě něco,“ a pak pár slov, kterými jsem dával najevo, že poslouchám. Přesto se mi Jackie otevřela, jako bychom byli nejlepší přátelé.

Možná byla opuštěná, snad opravdu hledala kontakt, těžko to říci určitě. Ale to, co se stalo poté, bylo opravdu šokující.

„Opravdu se mi s vámi skvěle povídalo,“ řekl jsem. „Ale bohužel, už budu muset jít.“ Obrátil jsem se k zásuvce, abych si vzal svůj telefon a Jackie si uvědomila, že mluvila celou dobu jen ona.

„Ach můj bože, omlouvám se. Na nic jsem se vás nezeptala. Plánujete brzy nějakou zajímavou cestu?“ otázala se střízlivější Jackie.

„Aktuálně se chystám příští týden do San Francisca, abychom tam oslavili narozeniny mé ženy.“

„Miluji San Francisco!“ odpověděla. „Jezdívám tam každou chvíli kvůli práci.“

„Nemáte náhodou kontakt na restauraci French Laundry⁷?“ zeptal jsem se. Snažil jsem při přípravě na výlet už několik měsíců získat rezervaci do exkluzivní restaurace v Napa Valley⁸ na skvělou večeři.

„To mám!“ odpověděla Jackie nadšeně. „Zatelefonuji jim a uvidíme, co se dá dělat.“

Příští týden jsem se svojí ženou večeřel v Yountville, kde jsme ochutnávali skvělé lahůdky v restauraci, která patří mezi nejvyhlášenější v zemi a rezervaci tam lze získat jen velmi obtížně. Na jednu stranu jsem pro to nic neudělal, jen jsem požádal cizího člověka o pomoc se zařízením této neopakovatelné noci. Na druhou stranu jsem věnoval dvacet minut svého času tomu, abych někomu pomohl zaplnit prázdnotu v samotě jeho života. Toto se asi stává málokdy.

Naslouchejte, abyste druhým porozuměli. Opravdu se pokuste navázat s lidmi hluboký vztah, pomůžete jim, aby se cítili méně osamělí. Zjistíte, že je budete schopni mnohem více ovlivňovat.

Klíčem k této lekci (stejně tak k mnoha dalším lekcím v této knize) je, udělat to *opravdově*. To znamená, že nepomáháte lidem, aby se cítili méně opuštění jen proto, že je chcete ovlivnit. Pomáháte jim, protože je to správná věc. Já jsem neměl tušení, že by Jackie mohla mít spojení s restaurací French Laundry. Ani jsem nečekal, že na toto téma přijde řeč. Místo toho jsem poslouchal, navazoval jsem kontakt a pomohl jsem jí, aby se cítila méně osamělá alespoň na několik okamžiků a já dostal přesně to, po čem jsem v tu dobu toužil.

⁷ Vyhlášená restaurace oceněná třemi michelinskými hvězdami.

⁸ Vinařská oblast