

## 5

# Síla nenásilné komunikace

### *Jak být skromný a ovlivňovat lidi*

---

*„Nevyhrožujte, ale noste velkou hůl.“*

– Theodore Roosevelt, prezident Spojených států

Dave Walton se zhluboka nadechl. Byl to odborník na pracovní právo, který se specializoval na obchodní tajemství a konkurenční spory. Jako partner ve firmě Cozen O'Connor byl Dave jedním z nejmladších právníků, kterým byl status společníka nabídnut, a po několik let byl vyhlašován „Stoupající právní hvězdou“ Pennsylvánie. Nyní se ale měl postavit a přednést před porotou svou první závěrečnou řeč.

Byl rok 2008 a Dave zastupoval společnost, která vlastnila Acme-Hardesty, distributora ricinového oleje, který získával své dodávky od firmy Jayant Oils and Derivatives z Bombaje v Indii. V prosinci 2006 prezident Jayantu řekl řediteli mateřské firmy Acme, že Jayant hodlá založit zastoupení a prodejní organizaci ve Spojených státech, takže již nebude dodávat Acme ricinový olej. V následujícím měsíci se manažeři Sternu dozvěděli, že Jayant plánuje prodávat výrobky z ricinového oleje na americkém trhu a přímo tak konkurovat Acme.

V létě 2006 dva zaměstnanci Acme přešli k Jayantu a pomáhali mu uvést firmu do chodu. Mateřská společnost zažalovala Jayant a ony dva zaměstnance, které obvinili z krádeže obchodních tajemství a důvěrných informací.

Dave se poctivě připravil a mluvil vášnivě ve prospěch Sternu. Předložil důkazy, že v březnu 2006, zatímco zaměstnanci ještě pracovali pro Acme, se již dohodli s Jayantem na finančních podmínkách spolupráce. V červnu oba dostali po padesáti tisících dolarů za konzultační služby pro Jayant.

Zaměstnanci dali výpověď, aniž by Acme oznámili svého nového zaměstnavatele, a odjeli rovnou do Indie. Dave argumentoval, že v Indii přímo využili znalosti z Acme pro vytvoření podnikatelského plánu Jayantu. Dave tvrdil, že jeden zaměstnanec poskytl Jayantu seznam potenciálních amerických zákazníků, na nichž měl pracovat pro Acme. Prezident Jayantu připustil, že dokumenty Acme byly použity pro vytvoření předpovědí pro investory. Dave dále argumentoval, že když tito zaměstnanci sestavovali plán v Indii, používali falešné e-mailové přezdívky: Phyllis a Fritz. Když jeden zaměstnanec, který je v Acme nahradil, poslal do Indie objednávku, kopii e-mailu dostali Fritz a Phyllis, díky čemuž získali přístup k objednávce Acme.

Žalované zastupovaly tři prominentní právní firmy a Daveův protivník ve sporu byl mimořádně výřečný. Měl 25 let zkušeností, právní titul z Kolumbijské univerzity a bakalářský diplom z Cornellu a hromadu ocenění, včetně příslušnosti do seznamu sta nejlepších právníků v Pennsylvánii a advokáta týdne v celé zemi. Byl výmluvný a uhlazený. Jeden zdroj jej popsal jako „úspěšného, znalého a sofistikovaného právníka, který disponuje vynikajícím vystupováním u soudu“.

Obhájce řekl porotě, že Jayant legitimně konkuroval, na což měl plné právo. Právník připustil, že Acme ztratila nějaké zákazníky, ale nebylo to kvůli tomu, že by bývalí zaměstnanci udělali něco špatného. Acme byla prostředníkem, který distribuoval výrobky z ricinového oleje Jayantu zákazníkům. Vyloučením prostředníka dokázal Jayant prodávat výrobky laciněji, což je přesně účelem férové konkurence. K zaměstnancům se u Acme chovali špatně: jeden firmu popsal jako „peklo“, nejhorší zaměstnání ve svém životě. Obhájce vyjmenoval své klíčové argumenty a zpochybnil důvěryhodnost Daveových klíčových svědků. Na Davea udělala dovednost obhajoby dojem. „Byl opravdu dobrý. Argumentoval lépe, než jsme čekali.“

Dave věděl, že proces může vyhrát jedna i druhá strana. Vykreslil přesvědčivé situaci, ve které byli Jayant a oba zaměstnanci vinni. Šlo ovšem o náročný případ, kterému byla věnována velká pozornost. Bylo to první Daveovo vystoupení před porotou; byl u soudu zdaleka nejmladším právníkem. A během jednoho výslechu se přihlásil starý nepřítel: Dave začal koktat. To se mu stalo ještě několikrát a mohlo to znamenat, že si porotci budou myslet, že postrádá důvěru.

Daveovi dělal starosti obzvláště jeden porotce. Ten během procesu dával jasně najevo, že je na straně žalovaných: měl pocit, že Jayant a zaměstnanci neudělali nic špatného. Porotce nadšeně reagoval na slova obhájce, souhlasně přikyvoval během jeho projevu a hlasitě se smál jeho vtipům. Naproti tomu, když mluvil Dave, tento porotce se vyhýbal očnímu kontaktu, šklebil se a dělal odmítavá gesta. Během procesu chodil porotce k soudu v džínách. V den závěrečných řečí dorazil v obleku a kravatě. Dave ho pozoroval, jak přišel hladce oholen a seděl v bezchybné póze – a jeho srdce pokleslo. Porotce chtěl být vůdcem poroty a chtěl obrátit ostatní proti Daveovi.

Dokončil svou řeč a porota se odebrala k poradě. Když vyšla ven, nepřátelský porotce kráčel v čele, Byl zvolen předsedou poroty a přečetl rozsudek.

Dave vyhrál. Porota rozhodla ve prospěch jeho klienta a přisoudila mu odškodné sedm milionů dolarů, rekordní výši u případů porušení obchodního tajemství v Pensylvánii. Není pochyb, že Dave odvedl vynikající výkon a mluvil s přesvědčením jako opravdový expert. Existoval však ještě jeden faktor, který mu poskytl nepatrnou výhodu.

Je něco, čím se Dave Walton liší od ostatních význačných právníků – a co má společného s bývalým generálním ředitelem General Electric Jackem Welchem, viceprezidentem Joe Bidenem, zpěvačkou Carly Simonovou, moderátorem pořadu 20/20 Johnem Stosselem, hercem Jamesem Earlem Jonesem a Billem Waltonem z týmu Portland Blazers, který je nyní basketbalovým reportérem.

Všichni koktají.

Koktání je porucha řeči, která postihuje asi jedno procento populace. Když Dave Walton vyrůstal, škádli ho a posmívali se mu kvůli koktání. Když absolvoval vysokou školu, ucházel se o místo prodejce, ale byl odmítnut. „Člověk, u kterého byl na pohovoru, mu řekl, že jako prodejce kvůli koktání neuspěje,“ vypráví jeho žena Mary. Když se Dave rozhodl přihlásit na právnickou fakultu, mnoho jeho přátel i příbuzných se tomu podivilo, a doufali, že nebude muset veřejně mluvit. Na právnické fakultě to vypadalo, že měli pravdu. Dave si vzpomíná, že během jeho prvního simulovaného právního procesu se soudkyně rozplakala. „Bylo jí mě líto.“

Mnoho lidí pohlíží na koktání jako na invaliditu a žaseme nad lidmi jako je Welch a Jones, jejichž sebevědomé vystupování jejich potíže s řečí příliš nepřipomíná. Skutečnost je ale mnohem zajímavější a složitější. Mnoho koktavých lidí je nakonec velmi úspěšných, ale není to vždy tím, že nad koktáním zvítězili. Během procesu o obchodní tajemství se přihodilo něco zvláštního, když se Dave několikrát zakoktal.

Porotcům se líbil.

Po skončení procesu ho několik porotců oslovilo. „Říkali mi, že mě opravdu uznávají, protože vědí, že koktám,“ říká Dave. „Zdůraznili, že mé koktání není příliš silné, ale že si jej všimli a že o něm mluvili. Porotci říkali, že obdivují mou odvalu vystupovat u soudu.“

Dave nevyhrál proces kvůli koktání. Mohlo ale pomoci oslovit porotu, přechýlit váhy v jeho prospěch. Když ho porotci chválili, Dave byl podle svých slov překvapen a v rozpacích. „Moje první myšlenka byla: ‚Nepamatuji si, že bych tolik koktal.‘ Když porotci odcházeli, uvědomil jsem si, že mám něco přirozeného a nefalšovaného. Bylo to prozření – moje koktání mohlo být výhodou.“

V této kapitole se chci zabývat tím, jak zážitek Davea Waltona odhaluje klíčové, ale kontraintuitivní možnosti, jak ovlivňovat druhé – a jak Dave ztělesňuje odlišný způsob, který dárci používají, když přesvědčují okolí. V knize *To Sell Is Human (Prodávát je lidské, Jan Melvil, 2013)* Daniel Pink argumentuje, že náš úspěch silně závisí na našich schopnostech ovlivňování. Musíme komunikovat způsobem, který přesvědčuje a motivuje, chceme-li ostatní přesvědčit, aby si koupili naše boží, využili našich služeb, přijali naše myšlenky a investovali do nás. Ale nejlepší metodou ovlivňování nemusí být ta první, která nás napadne.

Výzkum ukazuje, že existují dvě základní cesty k vlivu: nadřazenost a prestiž. Vybudujeme-li si nadřazenou pozici, získáme vliv, protože ostatní nás vidí jako silného, mocného a autoritativního. Získáme-li prestiž, máme vliv, protože nás ostatní respektují a obdivují.

Tyto dvě cesty k vlivu jsou úzce svázány s naším stylem reciprocity. Příjemce přitahuje nadřazenost, v jejímž získávání vynikají. Ve snaze uchvátit co nejvíce hodnoty se snaží být nadřazení ostatním. Příjemci se specializují na komunikaci

demonstrující moc, aby získali nadřazenost: mluví výrazně, zvyšují hlas, aby prosadili svou autoritu; vyjadřují jistotu, aby ukázali sebedůvěru; zveličují své úspěchy a prodávají s přesvědčením a hrdostí. Předvádějí sílu rozpráhováním paží v dominantních pózách, zvedají obočí ve výzvě, nárokují si co nejvíce fyzického prostoru a v případě potřeby vyzařují zlobu a vyhrožují. Ve své touze po vlivu příjemci určují tón a řídí konverzaci tím, že vysílají mocné verbální i neverbální signály.

Příjemci získávají dominanci mnohem účinněji než dárce. Je to ale nejudržitelnější cesta k vlivu? Když jsou naši posluchači skeptičtí, čím více se je snažíme ovládnout, tím více vzdorují. Dokonce i v případě příznivě naladěného publika je dominance hra s nulovým součtem: čím více moci a autority mám já, tím méně jí máte vy. A když příjemci narazí na někoho dominantnějšího, přijdou o vliv. Naproti tomu prestiž nemá nulový součet: množství respektu a obdivu, které si můžeme získat, není nijak omezené. To znamená, že prestiž má trvalejší hodnotu a stojí za to se podívat, jak ji lidé získávají.

Opakem mocného komunikačního stylu příjemců je *nenásilná komunikace*. Lidé používající tento styl komunikace mluví méně asertivně, vyjadřují spoustu pochyb a silně spoléhají na rady ostatních. Mluví způsobem, který signalizuje zranitelnost, odhaluje jejich slabosti a používá výhrady a váhání. V západních společnostech, píše Susan Cainová v knize *Quiet (Ticho, Jan Melvil, 2012)*, lidé očekávají, že budeme komunikovat silově. Tvrdí se, že velcí vůdcové používají „řeč moci“ a „silná slova“, aby přesvědčivě vyjádřili své myšlenky. Požívání nenásilné komunikace musí být při získávání vlivu určitě nevýhodné.

No, tak úplně tomu není, alespoň si to myslím.

Mým cílem v této kapitole je zpochybnit tradiční předpoklady o důležitosti asertivity a vyzařování sebedůvěry pro získávání vlivu. Ukazuje se, že tento styl nám vždycky dobře neposlouží a že dárce instinktivně přijímají nenásilný styl komunikace, který se ukazuje jako překvapivě účinný. Chci se věnovat tomu, jak si dárce získávají prestiž ve čtyřech oblastech ovlivňování: při prezentaci, prodávání, přesvědčování a vyjednávání. Protože dárce si skutečně cení názorů a zájmů druhých, mají spíše sklon klást otázky než nabízet odpovědi, mluvit spíše s výhradami než přímočaře, připouštět slabosti místo zdůrazňování silných stránek a vyhledá-

vat rady spíše než vnucovat vlastní názory. Tyto techniky obvykle vedou k menší asertivitě. Je možné, aby se tato nenásilná komunikace stala mocnou komunikací?

## **Prezentace: Hodnota zranitelnosti**

Ve věku 26 let, dva roky po získání doktorátu z organizační psychologie, mě požádali, abych učil starší armádní představitele, jak motivovat lidi. Armáda se pokoušela o přechod od velitelského modelu k přístupu založenému více na spolupráci a já jsem náhodou pracoval na výzkumu s podobným tématem. Mým prvním úkolem byla čtyřhodinová přednáška pro 23 plukovníků amerického letectva. Byli to bývalí stíhači, kteří měli nalétáno v průměru přes 3500 letových hodin a přes tři sta hodin v boji. Jejich oblíbeným letadlem byl stroj F-16 vyzbrojený raketami a přesně naváděnou municí.

Stejně jako ve filmu *Top Gun*, i ve skutečnosti měli arogantní přezdívky.

Striker odpovídal za 53 tisíc důstojníků a provozní rozpočet tři sta milionů dolarů. Sand Dune byl aeronautický inženýr, který létal bojové mise v operacích Pouštní bouře, Irácká svoboda a Trvalá svoboda. Boomer měl na starosti programy v celkové hodnotě přes patnáct miliard dolarů, včetně bezposádkového letounu, který dokázal s dálkovým ovládním doletět z Nového Mexika do Afghánistánu.

Plukovníkům bylo čtyřicet až padesát let – dvakrát tolik co mně. Strávili svou kariéru v organizaci, která odměňovala odsloužená léta, a já neměl žádná. Přestože jsem měl nutné znalosti a doktorát, nebyla to moje liga a bylo to znát. Na konci dne plukovníci vyplnili dotazníky se zpětnou vazbou. Dva komentáře byly obzvláště instruktivní:

- Stealth: „Více kvalitních informací bylo mezi posluchači než u přednášejícího.“
- Gunner: „Přednášející měl velké znalosti, ale málo zkušeností. (...) Nepochopil zcela potřeby posluchačů. Látka byla velmi akademická. (...) Získal jsem z celé přednášky velmi málo. Doufám, že se přednášející něco užitečného naučil.“

Ostatní byli laskavější, ale zpráva byla jasná a hlasitá. Bomber řekl: „Profesoři jsou čím dále, tím mladší.“ Stingray dodal: „Dávám přednost tomu, aby mí profeso-

ři byli starší než já, protože jinak si začnu myslet, že se blížím střednímu věku, a my všichni víme, že to není pravda, že?“

Zahájil jsem svou prezentaci plukovníkům silovou komunikací: mluvil jsem s důvěrou o své kvalitaci. Ve třídě jsem tak obvykle nezačínal. V roli profesora mám vždy silný pocit, že musím svým studentům něco dát, a mám sklon se studenty spíše navázat kontakt než prosazovat svou autoritu. Když vyučuji studenty bakalářského stupně, začínám první hodinu příběhem o svých největších neúspěších. U plukovníků letectva jsem se však obával o svou důvěryhodnost a měl jsem jen čtyři hodiny místo obvyklých čtyř měsíců, abych ji získal. Odchýlil jsem se od svého obvyklého zranitelného stylu a nasadil jsem dominantní tón, když jsem popisoval svou kvalitaci. Ale čím více jsem se snažil prosadit, tím více plukovníci vzdorovali. Nedokázal jsem si získat jejich respekt a cítil jsem zklamání a rozpaky.

Měl jsem na programu s plukovníky ještě jednu lekci, tak jsem se pokusil o radikální změnu. Místo abych s důvěrou mluvil o své kvalitaci, zahájil jsem přednášku nenásilnou sebezesměšňující poznámkou:

„Vím, co si teď někteří z vás myslí: co se asi mohu naučit od profesora, kterému je dvanáct let?“

Následovala vteřina rozpačitého ticha a já zadržel dech. Pak místnost vybuchla smíchem. Plukovník přezdívaný Hawk promptně odvětil: „Ale jděte, nepřehánějte. Určitě je vám třináct.“ Od oné chvíle se má přednáška nijak nelišila od mé první přednášky – koneckonců materiál o vůdcovství a spolupráci se nezměnil. Když jsem se ale nakonec podíval na zpětnou vazbu, lišily se výsledky od první přednášky jako den a noc:

- „Mluvil z osobní zkušenosti. Měl správný věk! Energický, očividně již úspěšný.“
- „Přestože teprve sbírá zkušenosti, vypořádal se s námětem velmi zajímavým způsobem. Dobrá práce. Velmi energický a dynamický.“
- „Adam o tématu očividně hodně ví – to se projevilo v jeho nadšení a zájmu. Byl díky tomu velmi efektivní. Jedním slovem – výborné!“
- „Nemohu uvěřit, že Adamovi je teprve dvanáct! Odvedl vynikající práci.“

Ten obrovský rozdíl způsobila nenásilná komunikace. Místo abych se snažil zdůraznit svou kvalifikaci, zaujal jsem zranitelnou polohu a vyzval místnost k úto-ku. Později jsem použil stejný přístup, když jsem učil armádní generály a admirály námořnictva a fungovalo to stejně dobře. Používal jsem svůj přirozený komunikač-ní styl a to mi pomohlo nalézt kontakt se skeptickým posluchačstvem.

Příjemci mají obvykle obavy, že projevení slabosti ohrozí jejich dominanci a au-toritu. Pro dárce je vyjádření zranitelnosti mnohem snazší: jejich zájmem je pomá-hat jiným, ne je ovládnout, takže se nebojí ukázat mezery ve svém brnění. Projeve-ním zranitelnosti mohou dárce dokonce získat prestiž.

Je v tom ale háček: zranitelnost je možné ukázat jen tehdy, když posluchači sou-časně dostávají jiné signály, které prokazují kompetenci mluvčího. V klasickém experimentu vedeném psychologem Elliotem Aronsonem studenti naslouchali čtyřem nahrávkám kandidátů ucházejících se o účast ve vědomostní soutěži. V po-lovině případů byl kandidátem expert, který dosahoval 92 % správných odpovědí. Ve zbylých případech dosáhl kandidát jen průměrného výsledku, 30 % správných odpovědí.

Podle očekávání dávali posluchači přednost expertovi. Objevil se ale zajímavý fenomén, když nahrávka obsahovala nešikovné jednání kandidáta. Rozbilo se ná-dobí a kandidát řekl: „Proboha, polil jsem si nový oblek kafem.“

Když byl nešikou průměrný kandidát, posluchačům se líbil ještě méně. Když byl nešikou expert, posluchačům se líbil ještě více.

Psychologové tomu říkají *efekt trapasu (pratfall effect)*. Rozlití šálku kávy poško-dilo obraz průměrného kandidáta: byl to jen další důvod, proč se posluchačům ne-líbil. Ale stejná nehoda způsobila, že expert vypadal lidsky a přístupně – místo nad-řazeně a odtažitě.\* To vysvětluje, proč koktání Davea Waltona zapůsobilo na porotu příznivě. Ochota jevit se zranitelně a vystoupit veřejně se svým koktáním získala

---

\* Pověšimněte si, že *pratfall effect* závisí na sebeúctě obecně. Nenásilná komunikace zlidštuje mluvčího, takže nejvíce zapůsobí na posluchače, kteří se vidí lidsky: ty s průměr-nou sebeúctou. Výzkum skutečně dokazuje, že když kompetentní lidé udělají kopanec, obe-censtvo s průměrnou sebeúctou reaguje příznivěji než obecně s vysokou nebo naopak nízkou sebeúctou.



Daveovi respekt a obdiv. Porotcům se líbil, důvěřovali mu a pozorně ho poslouchali. To Daveovi připravilo půdu, aby je mohl přesvědčit silou svých argumentů.

Projevení zranitelnosti je zvlášť důležité u právníka, jako je Dave Walton. Dave má sklony dárce: tráví hodně času mentorováním mladších kolegů a bojuje vášnivě za spravedlnost z pověření svých klientů. To ale nejsou vlastnosti, které porota vidí: jeho vzhled není zvláště milý. „Jsem veliký a vypadám přísně jako voják,“ vysvětluje Dave:

„Působím intenzivně. Neřekl bych, že v procesu o obchodním tajemství jsem vyhrál kvůli svému koktání, ale pomohlo mé důvěryhodnosti: udělalo ze mě normálního člověka. Poskytlo porotě pohled na mou osobnost, který se jí líbil. Udělalo to ze mě člověka: to je chlap, kterému můžeme fandit. Nevypadal jsem tak uhlazeně a byl jsem jako advokát důvěryhodnější. Lidé si myslí, že musíte být dokonalou, uhlazenou osobou. Ve skutečnosti právník, který vypadá příliš protřele, není dobrý. Dobří advokáti, kteří vystupují u soudu, by měli být experty a zároveň vypadat jako běžní lidé.“

Když Dave Walton stojí před porotou navzdory svému koktání, porotci vidí, že mu na jeho klientech hluboce záleží – věří jim natolik, že je ochoten odhalit vlastní slabost, aby pro ně mohl bojovat o spravedlnost. To vysílá posluchačům silnou zprávu a pomáhá to získat je na svou stranu – zvyšuje jeho prestiž a změkčuje jeho přirozeně dominantní vzhled.

## **Prodávání: Jak odlišit šarlatány od samaritánů**

Odhalit zranitelnost způsobem, který není spojen se schopnostmi, může pomoci zvýšit prestiž, ale pro dárce je to jen výchozí bod ovlivňování. Chceme-li druhé efektivně ovlivnit, musíme přeměnit respekt, který jsme získali, v důvod, aby posluchači změnilí svůj přístup a chování. Nikde to není zřejmější než při prodávání, kde práce a výdělký závisejí na tom, zda lidé kupují. Daniel Pink například zjistil, že první slova, která nás napadnou, když slyšíme o prodejcích, jsou „vlezlý, ach a fuj“. Prodejce často stereotypně považujeme za manipulativní a machiavellistické

a na velké prodejce pohlížíme jako na zastrašující, konfliktní, sobecké a občas dokonce jako na podvodníky. V jedné studii měli lidé seřadit 44 nejčastějších profesí s obchodním vzděláním podle jejich společenské odpovědnosti. Prodejci se umístili na 43. místě, jednu příčku nad obchodníky s cennými papíry. Podle toho bychom očekávali, že nejlepší prodejci musí být příjemci, ale v úvodní kapitole jsme viděli ukázkou toho, že mnoho vysoce efektivních prodejců jsou ve skutečnosti dárci. Jak mohou dárci efektivně prodávat?

Bill Grumbles je mocný manažer, ale kdybyste ho potkali, asi byste si to neuvědomili. Mluví tak potichu, že se k němu téměř musíte naklonit, abyste ho slyšeli. Poté, co se vypracoval na viceprezidenta HBO, se stal prezidentem celosvětové distribuce televizního giganta TBS. Během celé své kariéry Grumbles mimořádně pomáhal jiným a mentoroval je. Dnes tráví své dny koučováním studentů obchodu v oblasti vůdcovských schopností a jako dobrovolník jim radí s jejich kariérou. Na začátku jeho kariéry mu nenásilná komunikace pomohla dostat se na vrchol žebříčku prodeje u HBO.

V roce 1970 bylo HBO neznámou značkou, většina Američanů ani neměla kabelovou televizi. Grumbles měl před třicítkou a dostal za úkol otevřít prodejní kancelář HBO v Kansas City. Neměl žádné zkušenosti z prodeje, a tak začal dělat to, co mu šlo jako dárci nejlépe: klást otázky. Jeho otázky byly upřímné a zákazníci na ně slyšeli. „Vždy, když jsem někoho navštívil doma za účelem prodeje, jsem se rozhlédl, podíval se na zdi a snažil se odhalit jejich zájmy. Zeptal jsem se na vnučata nebo jejich oblíbený sportovní tým. Položil jsem otázku a zákazníci mluvili dvacet minut.“ Jiní prodejci získali jednu smlouvu za měsíc. Grumbles byl čtyřikrát produktivnější: získával jednu smlouvu týdně.

Když se ptal a poslouchal odpovědi zákazníků, ukázal jim tím, že ho jejich koníčky zajímají. Na konci jedné návštěvy si jej vzal zákazník stranou a řekl mu, že umí „výborně konverzovat“. Grumbles se směje: „Téměř nic jsem neřekl!“

Kladení otázek umožnilo, aby zákazníci zažili to, čemu psycholog James Pennebaker říká radost z mluvení. Před lety Pennebaker rozdělil cizí lidi do malých skupin. Představte si, že jste se právě přidali ke skupince neznámých lidí a máte patnáct minut na to, abyste mluvili o jakémkoli tématu, které vás zajímá. Mluvili byste

o svém bydlišti? O univerzitě? Svě kariéře? Počasí? Nebo byste se pokusili zjistit, zda máte s členy skupiny společné známé?

Po uplynutí patnácti minut máte ohodnotit, jak moc se vám skupina líbila. Ukazuje se, že čím více jste mluvili, tím více se vám skupina líbila. To není nijak překvapující, protože lidé o sobě mluví rádi. Ale dovolte mi položit jinou otázku: Co jste se o skupině dozvěděli?

Je logické, že když se chcete o lidech kolem vás něco dozvědět, měli byste spíše poslouchat. Čím méně mluvíte, tím více se o lidech ze skupiny dozvíte. Ale Pennebaker odhalil pravý opak: *čím více mluvíte, tím více si myslíte, že jste se dozvěděli*. Když mluvíte jako příjemce a ovládnete konverzaci, věříte, že jste poznali lidi kolem vás, i když neřekli ani slovo. V knize *Opening Up* se Pennebaker podivuje: „Většina z nás považuje sdělování vlastních myšlenek za mimořádně příjemný objevný zážitek.“

Jsou to dárci, kdo nám umožňuje zažít radost z objevování nás samých tím, že kladou otázky, kterými projevují zájem nás poznat. A tím, že nás nechají mluvit, se dárci vlastně dozvídají něco o nás a od nás, což jim pomáhá zjistit, jak nám prodat věci, které bychom ocenili.

Zvu vás na cestu do Raleigh v Severní Karolíně, kde pracuji jako mystery shopper neboli fiktivní nakupující, abych vrhl další světlo na to, jak dárci úspěšně prodávají. Pracuji s inovativní oční optikou Eye Care Associates a mým cílem je zjistit, co odlišuje vynikající prodejce od ostatních. Všichni zaměstnanci společnosti vyplnili dotazník, který je zařadil mezi dárcce, příjemce a směnárníky a nyní je na čase, abych je viděl v akci.

Vstoupím do obchodu a vyjádřím přání nahradit rozbité sluneční brýle, které jsem koupil u firmy LensCrafters. Přejdou k výloze a osloví mě první prodejce, Andrew. Ukáže mi moderní brýle a rychle se pustí do přesvědčivé tirády se silovou komunikací. Brýle jsou obzvláště přizpůsobené pro řízení. Tvar obrouček zdůrazňuje tvar mého obličeje. Barva se hodí k mé pleti. Nikdy mě nepovažovali za módně vypadajícího člověka, ale nyní krátce koketuji s fantazií, že by mě tyto brýle přeměnily v Jamese Bonda – nebo alespoň Jamese Woodse. Když vyjádřím starost o cenu, Andrew mě s důvěrou ujistí, že za to ty brýle stojí. Sedí mi perfektně – návrháři

museli pracovat podle obličeje, jako mám já. Vznikne ve mně plíživé podezření, že mi jen lichotí, aby brýle prodal. *Příjemce?*

V jiném obchodě mi prodejce, Nick, nabídne laskavost. Vymění mi obroučky zadarmo, když si nechám příště oči přeměřit u něj. *Směnárník... A data z dotazníku to potvrzují.*

Kdo z nich je úspěšnější prodejce, Andrew, nebo Nick?

Ani jeden. Oba jsou průměrní a generují průměrné roční tržby sto padesát tisíc dolarů.

Ve třetím obchodě firmy, v Knightsdale v Severní Karolíně, se setkávám s Kildarem Escotem. Kildare je impozantní postava, s hustým obočím a úzkou bradkou. Vážně se věnuje posilování, a kdybyste ho požádali, vystříhl by na místě sto kliků a ani se nezapotil. Jeho rodiče jsou z Dominikánské republiky a vyrůstal v drsném prostředí v New Yorku. Zastává stejnou funkci jako Andrew a Nick, ale jeho styl je naprosto odlišný. Jsme přesně stejně staří, ale Kildare mě oslovuje uctivě pane a cítím, že to myslí upřímně. Mluví potichu a vyptá se nejdříve na několik základních otázek, ještě než mi vůbec nějaké brýle ukáže. Byl už jsem někdy u nich? Mám nějaké brýle předepsané? Jaký je můj životní styl – sportuji? Pečlivě naslouchá mým odpovědím a nechává mi čas na rozmyšlenou.

Mám zrak 20/20, ale Kildare je tak dobrý, že cítím náhlé nutkání koupit si slušné brýle. Prozradím se. Řeknu mu, že studuji techniku vynikajících prodejců – byl by ochoten mluvit o svém přístupu? Kildare protestuje. „Nedívám se na to jako na prodávání,“ vysvětluje. „Považuji se za optika. Nejprve se pohybujeme na poli medicíny, potom distribuce, za třetí možná prodeje. Mým povoláním je vzít pacienta, vyptat se jej a zjistit, co potřebuje. Nemyslím na prodávání. Mou prací je pomáhat. Mým hlavním cílem je vzdělávat pacienty a informovat je o tom, co je opravdu důležité. Mou dlouhodobou starostí je, aby pacient dobře viděl.“

Data odhalují o Kildareu Escotovi dvě pozoruhodné skutečnosti. Zaprvé v mém průzkumu měl ve své společnosti nejvyšší skóre dárce. Zadruhé, dosahoval také nejvyšších prodejů ze všech optiků firmy – 368 tisíc dolarů ročně, více než dvojnásobek průměru.