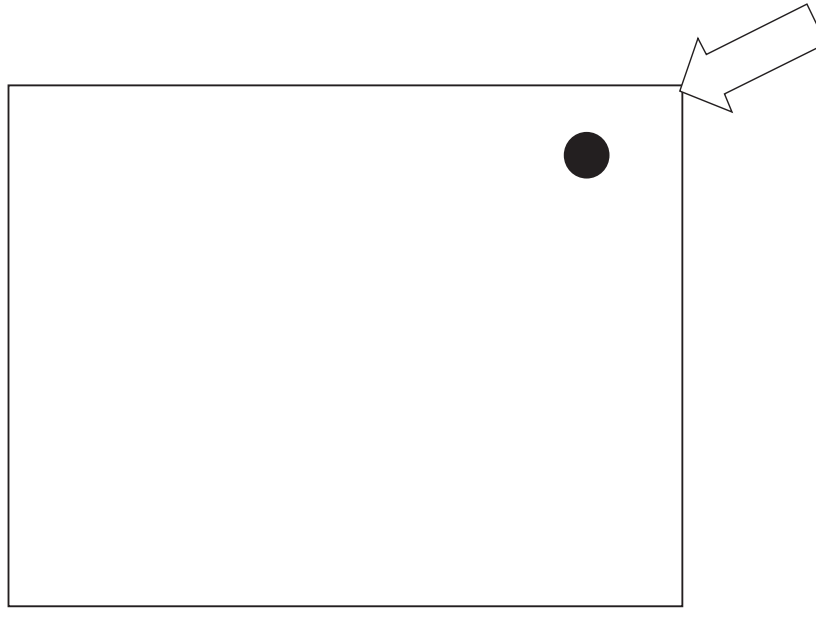
3

Vnímání a komunikace

Podívejte se na obrázek dole. (Představte si, že je to kolečko červené a kulaté.) Dvěma nebo i méně slovy zapište, co vidíte. Šipku ignorujte, ta má sloužit jako pomůcka.



Co jste napsali? Neprostší odpovědí je červený puntík, přesto ji zvolilo jen 33 % pozorovatelů. Další je červené kolečko, 18 % pozorovatelů. Otázka vyprovokovala řadu různých odpovědí. Někdo z lékařské fakulty napsal „streptokok". Asi 7 % lidí napsalo „bílý prostor". Více než 40 % lidí ve své odpovědi nemělo slovo „červený". Tady je částečný seznam odpovědí:

Červený puntík	Japonská vlajka	Rudolf*
Pravý horní	Cíl	Oční bulva
Streptokok	Černý puntík	Kapka krve
Terč	Semafor	Bílý prostor

Jak to, že na tak jednoduchou otázku existuje tolik různých odpovědí? Jinými slovy, lidé se všeobecně neshodují na tom, co viděli. Když to vynásobíte tisícem, dostanete se k soudnímu sporu; když to vynásobíte milionem, dostanete se až k ozbrojenému konfliktu. Všechno se to nachází na tom samém spektru.

Navíc téměř každý zpracoval to malé množství informací, které je v otázce obsažené. Poukázal jsem na červený puntík, ale instrukce zněly: „Zapište, co vidíte." Očividně zabírá bílý prostor mnohem větší část obrázku než červený puntík. Pokud však tvrdíte, že ta otázka vaši pozornost nasměrovala k červenému puntíku, proč tam vidí 7 % lidí bílý prostor?

Celosvětově je pravděpodobně nejčastějším důvodem neúspěchu při vyjednávání komunikační selhání. A nejčastějším důvodem komunikačního selhání je odlišné vnímání. Dva lidé se dívají na ten samý obrázek, ale každý vidí jinou část. Máme odlišné hodnoty a emoční nastavení. Ovlivňují nás různí lidé. Setkáváme se s různými informacemi a všímáme si různých informací, často přehlížíme nebo zavrhujeme informace, které nám nesedí. Ve sporech nebo při vyjednávání si vybíráme důkazy, které podporují naše názory. Naše paměť je také selektivní. Naše vzpomínky zabarvují naše vnímání.

To jsou už od nepaměti hlavní příčiny téměř všech lidských sporů. Jejich význam prostě ani nelze nadhodnotit.

Na známém obrázku na straně 67 jsou dvě ženy – stará a mladá. Stará žena je z profilu, ústa má v horizontální lince nad kožichem, velký nos jí ční nad ústy, oko má zasazené hned pod černými vlasy. Mladá žena je nakreslena zezadu, dívá se od nás, ústa staré ženy tvoří její náhrdelník, nos stařeny bradu a oko staré ženy je jejím uchem.

V některých mých seminářích studenti věděli, že jsou na obrázku dvě ženy, už když jsem jim ho ukazoval poprvé. Polovině studentů jsem rozdal jednu polovinu obrázku (starou ženu) a druhé polovině studentů jsem rozdal druhou polovinu (mladou ženu).

Pak jsem ten složený obrázek sundal z plátna v přední části místnosti a požádal jsem všechny, ať se po dobu pěti minut upřeně dívají na svůj obrázek. Co si myslíte, že se stalo?

---

* Rudolf je fiktivní postava, která se poprvé objevila v knize od Roberta Maye z roku 1939. Jedná se o soba, který táhne Santovy sáně. Bývá vyobrazován se zářivě rudým nosem. (*pozn. překl.*)



Téměř nikdo tam neviděl tu druhou polovinu. Pokud mají lidé problém vidět obrázek, o kterém vědí, že tam je, po pěti minutách pozorování opačného obrázku, jaké problémy má jedna kultura s vnímáním názoru jiné kultury poté, co se na stejný obrázek dívali po tisíc let?

ODLIŠNOST VE VNÍMÁNÍ

Mnoha lidem se zdá, že druzí lidé vůbec nevnímají různé věci. Spousta lidí si myslí, že když druzí nechápou jejich stanovisko, tak jsou natvrdlí, tvrdohlaví nebo nerozumní. Ovšem nemusí tomu tak nutně být.

Problém vězí obvykle mnohem hlouběji. Věci, na kterých tak pevně a vroucně lpíte, jsou pro druhé mnohdy *neviditelné* – neexistují.

Takže pokud chcete přesvědčit někoho, kdo má odlišné vnímání, musíte si nejprve uvědomit, že vaše „fakta" – vaše, představy myšlenky a vjemy – jsou pro ně neviditelné. To, co vy vidíte jasně, nemusejí druzí vidět vůbec.

Co si myslíte, že se stane, když děti na Blízkém východě vidí po celý svůj mladý život mapu svého regionu, aniž by v ní byl zakreslen Izrael? Když jim někdo konečně řekne, že Izrael existuje, nevěří tomu.

Dokonce i při používání běžného jazyka se můžete setkat s odlišným vnímáním. Jeden klient pracoval v marketingovém oddělení hudební společnosti PolyGram Records v New Yorku. Jednoho dne se se svým kolegou v práci hádali a uvědomili si, že každý používají výraz „marketing" jinak. Jeden z nich si myslel, že má marketing blíže k odby-

tu, zatímco ten druhý si myslel, že více souvisí se strategií. A to přesto, že celé roky seděli jeden vedle druhého v tom samém oddělení. Jejich rozdílné vnímání ovlivňovalo, jak přistupovali ke své práci, jak čerpali zdroje, jak jednali s klienty – zkrátka jak trávili čas.

Chytří právníci vědí, že při vyjednávání složitých smluv je potřeba začlenit sekci, kde jsou definovány výrazy použité ve smlouvě. Uvědomují si, že i ta nejobyčejnější slova jsou otevřená různé interpretaci. Pokud má každá strana jinou představu o tom, co jednotlivá slova znamenají, může to ohrozit celou dohodu, protože nesdílejí stejnou ideu.

Tohle má ještě větší význam v běžném životě, kde máme nepřeberné množství příležitostí nesprávně vykládat řečené. Lidé však kvůli běžným rozhovorům výrazy definují jen zřídka. Ještě řídčeji se zeptají na to, co se jim zdá dvojznačné.

Příkladů nesprávného výkladu je záplava. „Klient nám řekl, že náš poplatek 430 tisíc dolarů je příliš velká cena" za balíček architektonických služeb, které mu byly nabídnuty, popisoval Anup Misra, zakladatel developerské firmy. „Neřekl nám, jakou cenu si představoval." Nakonec klienta požádali, aby vymezil, co má „balíček architektonických služeb" obsahovat. Ukázalo se, že klient neměl zájem o všechny služby zahrnuté v původní ceně. Konečná cena byla 230 tisíc dolarů za polovinu práce. Spor byl vyřešen.

Bob Brown nebyl spokojený se synovými známkami na střední škole. Poté, co Bob svého syna Alexe důkladně vyslechnul, zjistil, že si Alex myslí, že jeho známky jsou „dost dobré" na to, aby se dostal na vysokou školu, kterou si vybere. Bob svého čtrnáctiletého syna seznámil s poradcem pro přijímací řízení, který mu vysvětlil, že nejsou. Raději než aby se s Alexem hádal o tom, kdo má pravdu, se Bob zasadil o to, aby viděl, jaké jsou skutečné standardy pro přijetí na vysokou školu, a využil k tomu uznávané třetí strany. „Fungovalo to dokonale," řekl Bob, který pracuje ve farmaceutické společnosti Merck jako poradce pro kariéru ve zdravotnictví. Alex se nakonec dostal na University of Wisconsin a jako student elektrotechniky si udržel průměr 3,8 (výborný).

Před několika lety jsem učil třídenní seminář pro vedoucí pracovníky v Rijádu v Saudské Arábii. Jeden vedoucí pracovník, který žil v USA, mi řekl: „Víte, když jste v USA v restauraci a chcete další kávu, zvednete svůj šálek a lehce s ním zatřesete. Číšník za vámi přijde a váš šálek doplní. Když to však uděláte v Saudské Arábii, číšník váš šálek odnese. A myslí si, že vám dokonale rozumí." Představte si den plný takových nedorozumění.

Milionem různých způsobů se lidé dostávají do osobních sporů proto, že si nepoložili otázku: „Myslí tím ten člověk, to, co si myslím, že říká?" V psychologii se tomuto omylu říká *základní atribuční chyba*. Předpokládáte, že všichni ostatní na věci reagují stejně jako vy.

Když někomu s určitou mírou přesvědčivosti řeknete: „Je tady horko!" a on odpoví: „Mně je zima", nebylo by správné mu na to říct: „Mýlíš se." Lidé na věci reagují různým

způsobem. Čím lépe si toho během všech setkání s druhými jste vědomi, tím méně sporů budete mít a tím více problémů vyřešíte. To znamená, že je jejich chápání důležitější než vaše nabídky, aspoň pokud je chcete přesvědčit.

Neschopnost efektivně komunikovat ve firmě stojí peníze: více výdajů a frustrace, menší výkonnost a obslužnost, ztráta zákazníků, špatná schopnost reagovat (včetně reakce na hrozbu konkurence), neschopnost těžit z kolektivní moudrosti, ztracené příležitosti, méně času na budování organizace. Jedna velká společnost takovéto ztráty vypočítala jako 3,5 hodiny týdně na pracovníka: čili miliony dolarů ročně dokonce i u společnosti s pouhými 500 zaměstnanci.

PŘEKLENUTÍ ODLIŠNOSTI VE VNÍMÁNÍ

Jak problémy s nedorozuměními a odlišným vnímáním vyřešit? První věc, kterou si musíte uvědomit, je, že se takové problémy dějí všude a neustále. V prvé řadě byste proto měli prozkoumat jazyk, který používáte, a zjistit, jestli oba myslíte to samé.

Jocelyn Donatová, generální ředitelka finanční společnosti JPMorgan Chase, své dvouleté neteři před spaním řekla: „Teď přišel čas na pohádku od tety Jocelyn." Její neteř okamžitě zareagovala: „Dvě pohádky." Po nějakém dohadování se Jocelyn své neteře zeptala, proč vlastně chce dvě pohádky. „Protože nejsem unavená," přišlo v odpověď. Dohodly se na jedné delší pohádce. Každá z nich však měla o délce pohádky odlišnou představu.

Když od teď budete mít s někým nějaký spor, zeptejte se sami sebe: (a) Jak to vnímám já?; (b) Jak to vnímá ten druhý?; (c) Shodují se naše představy?; (d) Pokud ne, proč?

Možná jste už něco podobného nesystematicky a improvizovaně vyzkoušeli. Nyní byste ovšem z takových otázek měli udělat specifickou, vědomou součást vašeho vyjednávacího pořádku. To znamená, že potřebujete porozumět predispozicím jednotlivých stran. Pokuste se formulovat, co cítí druzí, a pak vysvětlete, co cítíte vy.

Tady jsou dva výroky obsahující stejná slova. Výrok číslo jedna: „Já jedu do New Yorku. Kam jedete?" Výrok číslo dvě: „Kam jedete? Já jedu do New Yorku." Zkušenost ukazuje, že druhý výrok si druzí vyslechnou mnohem spíše než ten první. Když se někoho nejprve zeptáte na jeho pohled, tak mu projevíte respekt a on si pak s mnohem větším zájem poslechne to, co mu chcete říct vy.

Dva výroky, ta samá slova, odlišné pořadí. Mám opravdu důvod tvrdit, že pro ty, kteří tyto dovednosti ještě neznají, jsou neviditelné.

A proto je obecně nesmysl někoho přerušovat. Když někoho přerušíte, tak mu jeho řeč v hlavě běží dál. Většinou vás pak vůbec neslyší. Jeho schopnost naslouchat se zhorší

ještě víc, pokud se rozzlobí, že jste ho přerušili. Při vyjednávání musíte v prvé řadě zařídit, aby byli druzí *ochotní* vás poslouchat.

Většina lidí začíná s fakty: „Já navrhuji, že vám za ten dům na základě tržních podmínek nabídnu 200 tisíc dolarů." Jak jsme však viděli, fakta určují, jestli lidé dosáhnou dohody nebo ne, jen z 10 procent. Jiní lidé vyjednávání začínají tím, že vysvětlují racionální „zájmy". „Ceny obytných nemovitostí ještě padají, takže je nejlepší prodávat hned."

Avšak ani fakta, ani logika většinu lidí na světě neoslovuje. Raději bychom měli začít od začátku: je ten druhý člověk vůbec ochotný mě poslouchat? Abyste to poznali, musíte zjistit, co se mu honí hlavou – jeho náhledy a pocity, jak vnímá vás a zbytek světa. Pokud to nezjistíte, nemáte výchozí bod. Budete tápat ve tmě.

U výše zmíněného příkladu, zkuste něco jako: „Dobrý den, vy máte ale opravdu hezký dům. Jak dlouho tu žijete?"

Vysvětlovat svoje názory je to poslední, co byste měli dělat. Nejprve zjistěte názory partnera.

Timovi McClurgovi, obchodnímu referentovi jedné velké pojišťovny, jeden zprostředkovatel řekl, že jsou ceny jeho společnosti o 15 procent vyšší, než by měly být. Tim agentovi položil další otázky, aby si o jeho názoru zjistil víc. Co se mu na vysokých cenách nelíbí? Tim nakonec pohcopil: „Ten zprostředkovatel si myslel, že kvůli našim cenám nebude před svými zákazníky vypadat dobře." A tak mu poskytli balíček dodatečných služeb za sníženou cenu.

Dobrým způsobem, jak se něco dozvědět o názorech druhého člověka nebo druhé strany, je klást otázky. Při vyjednávání jsou otázky mnohem důležitější než výroky.

Výrok vás zavazuje k tomu, co jste řekli; nezískáváte tak žádné informace a poskytujete druhé straně něco, do čeho se může strefovat. Stáváte se terčem. Otázka vás na druhou stranu nijak nezavazuje, obvykle díky ní získáte informace a také něco, do čeho se můžete strefovat vy, pokud byste chtěli. Otázky zaměřují protistranu na ně samotné.

Téměř všechno, co při vyjednávání řeknete, by měly být otázky. Pomůže vám to zjistit, jestli vám druzí opravdu zamýšleli sdělit to, co si myslíte, že říkají.

Damianu Olivemu, který pracuje jako vyšší úředník v oddělení investic u Mezinárodní finanční korporace (Světové banky) ve Washingtonu D. C., mexická firma, do které banka investovala, nepodávala finanční zprávy ani nedopovídala na telefonáty.

Místo vyhrožování začal Damian přemýšlet, jaké může mít ta mexická společnost problémy. Poslal jim zprávu, ve které se ptal, jestli je všechno v pořádku. „Zjistili jsme, že náš klient neměl čas, peníze ani lidi, aby mohl finanční informace shromáždit okamžitě,"

vysvětlil. Firma se cítila trapně. Společnost nakonec nabídla, že budou bance podávat zprávy po částech. Vyvarovali se tak zbytečnému výbuchu emocí.

Zkuste své výroky proměnit na otázky. Namísto toho, abyste řekli: „Tohle není spravedlivé!“, zkuste říct: „Myslíte si, že to je spravedlivé?“. Namísto toho, abyste svému synovi řekli: „Ukliď si v pokoji!“, mu zkuste říct: „Mohl bys mi říct, proč v pokoji nemáš uklizeno?“. Opověď se vám líbit nemusí. Pamatujete si však, že zodpovězením vaší otázky vyjednávání nekončí. Vyjednávání nekončí, dokud se k tomu nerozhodnete.

Otázky také dávají druhé straně lepší možnost se zapojit do debaty. Můžete se dozvědět něco cenného. Přinejmenším jim tím, že se nejdřív zeptáte na jejich náhled, projevíte respekt.

Jack Douglass se svého zákazníka neúspěšně pokoušel přesvědčit, aby k objednávání produktů jeho společnosti používal jejich nové webové stránky. V rámci stávajícího systému musel zákazník několikrát denně osobně zajít do obchodu, aby si vyzvedl chemické produkty. V rámci nového internetového systému stačilo, aby si zákazník jednou týdně objednal.

„Opravdu se rozčílil,“ popisoval Jack. „Řekl, že od nás přestane nakupovat, pokud k tomu bude muset používat internet.“ Jack se ho proto začal taktně vyptávat na jeho nákupní návyky:

„Zjistil jsem, jaký měl ve skutečnosti problém,“ vyprávěl Jack. „Šlo o lidský problém. Měl rád osobní kontakt. Chtěl zajistit práci našim místním zaměstnancům.“ Jack mu vysvětlil, že nový internetový systém práci lidem, které měl klient rád, nesebere. Navíc za nimi mohl dál chodit a nechávat si poradit. Systém by však společnosti umožnil efektivnější rozmisťování zásob, snížilo by se množství faktur i zbytečné práce pro jeho kamarády. Zákazník si začal objednávat přes internet.

Mnoho lidí říká, že na tohle nemají trpělivost. Tento způsob vedení mezilidských vztahů však z dlouhodobého hlediska šetří hodně času. Rozhovory pak nejsou tak nepřátelské a emocionální a nakonec začnou být přesvědčivější.

Jordanovi Robinsonovi nečekaně zavolala jedna „atraktivní žena“, která žila poblíž. Pozvala ho na oběd. Dostavila se se dvěma kamarádkami a všechny ho zasypávaly komplimenty a otázkami. Polichocený Jordan jim odpovídal. Když začal být skeptický, začal se vyptávat taky a zjistil, že se mu snažily prodat seminář o zkvalitňování života za 450 dolarů. Odmítnul je, ale pak následovaly nátlakové prodejní taktiky. „Ztratil jsem dvě hodiny, protože jsem se nevyptával,“ řekl.

Při vyptávání nemusíte působit protivně. Spousta lidí má za to, že otázky mohou působit nepřátelsky. Existují ovšem různé způsoby, jak klást otázky. Já jsem si oblíbil taktiku

poněkud nemoderní televizní postavy komisaře Columba: „Nemohl byste mi s tím pomoct, jsem poněkud zmatený…“ Ptát se takhle je účinné – požádat druhého o pomoc.

Další účinná otázka, která nabádá ke spolupráci, zní: „Řekněte mi prosím, v čem nemám pravdu.“ Pokud vám druzí řeknou, kde nemáte pravdu, získáte informaci, která vám pomůže při dalším vyjednávání. Opět – vyjednávání nekončí, dokud se k tomu nerozhodnete vy. Pokud vám druzí nedovedou říct, v čem nemáte pravdu, získáte na přesvědčivosti.

Já druhé vždycky žádám, ať mi vysvětlí, v čem nemám pravdu - od kolegů až po generální ředitele. Je to maličkost, ale pamatujete si, že vyjednávání jsou citlivá na konkrétní slova, která používáte.

Záleží na preciznosti. V detailech se ukrývá bůh, ne ďábel. Čím preciznější jste při formulaci svých myšlenek, snů, nadějí, pocitů a obecně informací, tím menší je šance, že komunikace nebo vyjednávání selže.

KOMUNIKAČNÍ PROPAST A JAK JI VYŘEŠIT

Na začátku kurzu, který jsem učil na Columbia Business School, jsem se zeptal: „Jak se odsud dostanu na Broadway?“ Někdo mi odpověděl: „Jděte po 118. ulici, dokud nedojdete k Broadwayi.“

Zeptal jsem se poté: „Jak se dostanu na 118. ulici?“ Odpověděli mi: „Projděte kampus severním směrem.“ Na to jsem se zeptal: „Jak se dostanu do kampusu a který směr je severní?“ Oni: „No, vyjděte ven z budovy.“ Já: „Jak se mám dostat z budovy a kterým východem?“ Oni: „Výtahem dojeďte do přízemí.“ Já: „Kde je výtah?“ Oni: „Vyjděte ven z učebny.“ Já: „Kterými z těch dvou dveří?“

Jakmile jsme si tímto cvičením zdlouhavě prošli, bylo jasné, proč si tak často nerozumíme, což vede ke sporům a ke zmařeným dohodám. U druhých předpokládáme určité znalosti a představy. Ty znalosti a ty představy tam ovšem mnohdy nejsou. Pokud je chcete přesvědčit, musíte začít na začátku a postupovat krok po kroku – jejich tempem, nikoliv tím vaším.

Základní složky efektivní komunikace jsou následující: (1) vždy komunikujte; (2) naslouchejte a pokládejte otázky; (3) oceňujte lidi, neobviňujte je; (4) často rekapitulujte; (5) vyměňujte si role; (6) buďte nad věcí; (7) formulujte své cíle; (8) buďte rozhodní, aniž byste poškozovali vztah s protistranou; (9) zaměřte se na drobné signály; (10) prodiskutujte rozdíly ve vnímání; (11) zjistěte, jak druzí vyjadřují závazek; (12) než se rozhodnete, poraďte se; (13) soustřeďte se na to, co máte ve své moci; a (14) vyhněte se debatám o tom, kdo má pravdu.