

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.

Dobry a špatny pocit 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 neúčinnějších 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 dvojným 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 Anthonyem 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 Anthonym 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 zatvřelosti 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.