New York Times bestseller

Jan Melvil publishing

CHARLES DUHIGG

s
su
sup
supe
super
superk
superko
superkom
superkomu
superkomun
superkomuni
superkomunik
superkomuniká
superkomunikát
superkomunikáto
superkomunikátoř
superkomunikátoři

Odhalte tajný jazyk vzájemného propojení

Volně šiřitelná ukázka z knihy Superkomunikátoři: Odhalte tajný jazyk vzájemného propojení

SUPERKOMUNIKÁTOŘI

EDICE
ŽÁDNÁ
VELKÁ
VĚDA

Volně šiřitelná ukázka z knihy Superkomunikátoři: Odhalte tajný jazyk vzájemného propojení

Charles Duhigg

Superkomunikátoři

Odhalte tajný jazyk vzájemného propojení

Jan Melvil publishing

Charles Duhigg
SUPERKOMUNIKÁTOŘI
Odhalte tajný jazyk vzájemného propojení

SUPERCOMMUNICATORS
Copyright © 2024 by Charles Duhigg.
All rights reserved.

Podle anglického originálu Supercommunicators: How to Unlock the Secret Language of Connection vydalo v edici Žádná velká věda nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2025. Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení, s výjimkou případů krátkých citací jako součásti kritických článků a recenzí.

Překlad Aleš Drobek
Odpovědná redakce Martina Rybičková
Jazyková redakce Vladimíra Škorpíková
Šéfredaktor Marek Vlha
Odborná spolupráce Kristýna Dvořáčková
Redakční spolupráce Jitka Vlha Stříšková
Grafická úprava a sazba Stará škola
Obálka Pete Garceau, David Dvořák
Fotografie autora © Glenn Matsumura
Jazyková korektura Vilém Kmuníček
Tisk a vazba PBtisk, a. s., Příbram

Chyby a připomínky: melvil.cz/chyby
Recenze a pochvaly: www.melvil.cz/kniha-superkomunikatori, libisemi@melvil.cz
Kniha vychází také elektronicky a jako audiokniha.

Vydání první
Jan Melvil Publishing, 2025
Všechny naše knihy najdete na
www.melvil.cz

Vyzkoušejte aplikaci Melvil:
– e-knihy i audio na jednom místě
– vlastní poznámky
– plynulé přepínání mezi čtením a poslechem

ISBN 978-80-7555-258-7

Volně šiřitelná ukázka z knihy Superkomunikátoři: Odhalte tajný jazyk vzájemného propojení

Volně šiřitelná ukázka z knihy Superkomunikátoři: Odhalte tajný jazyk vzájemného propojení

Johnu Duhiggovi,
Susan Kamil a Harrymu,
Oli a Liz

Volně šiřitelná ukázka z knihy Superkomunikátoři: Odhalte tajný jazyk vzájemného propojení

Volně šiřitelná ukázka z knihy Superkomunikátoři: Odhalte tajný jazyk vzájemného propojení

Obsah

Úvod / 9

Tři typy konverzací / 19

1. Princip sladění. Jak nenabírat špiony / 21

Návod k používání těchto myšlenek. Část I.
Čtyři pravidla smysluplné konverzace / 50

Rozhovor typu *O co tady vlastně jde?* / 55

2. Každá konverzace je vyjednáváním.
Proces s Leroyem Reedem / 57

Návod k používání těchto myšlenek. Část II.
Klademe otázky a všímáme si signálů / 91

Rozhovor typu *Jak se cítíme* / 99

3. Léčba nasloucháním.
Jak rozplakat hedgeové finančníky / 101

4. Jak slyšet emoce, které nikdo neříká nahlas.
Teorie velkého třesku / 129
5. Propojování během konfliktu.
Jak mluvit s nepřáteli o zbraních / 158

Návod k používání těchto myšlenek. Část III.
Emocionální konverzace, v životě i na internetu / 191

Rozhovor typu *Kdo jsme* / 201
6. Naše sociální identity utvářejí naše světy.
Očkování antivaxerů / 203
7. Jak zajistit bezpečí u těch nejobtížnějších konverzací.
Problém, s nímž musí žít Netflix / 233

Návod k používání těchto myšlenek. Část IV.
Jak si usnadnit obtížné konverzace / 267

Doslov / 275
Poděkování / 289
Poznámka o zdrojích a metodách / 291
Závěrečné poznámky / 293
Rejstřík / 345

Volně šiřitelná ukázka z knihy Superkomunikátoři: Odhalte tajný jazyk vzájemného propojení

Volně šiřitelná ukázka z knihy Superkomunikátoři: Odhalte tajný jazyk vzájemného propojení

Úvod

O Felixi Sigalovi všichni věděli přinejmenším jedno – že se s ním dobře povídá. Výjimečně dobře. Lidé se s ním rádi bavili, protože si pak vždycky připadali o něco chytřejší, vtipnější, zajímavější. I když jste s Felixem neměli vůbec nic společného (což bylo neobvyklé, protože během rozhovoru vyšly nevyhnutelně najevo všechny možné sdílené názory, zážitky nebo společní přátelé), měli jste aspoň pocit, že vás poslouchá, jako kdyby mezi vámi existovalo nějaké pouto.

Proto si ho našli vědci.

Felix pracoval dvacet let ve Federálním úřadu pro vyšetřování (FBI). Nastoupil tam hned po vysoké škole a vojenské službě a pak strávil několik roků jako agent v terénu. Tehdy si jeho nadřízení poprvé všimli, jak snadno s každým vyjde. Brzy následovala série povýšení, až se Felix dostal na prestižní post regionálního náčelníka s mandátem všestranného vyjednavače. Byl to typ člověka, který dokázal přemluvit neochotné svědky k výpovědi, přesvědčit pachatele na útěku ke kapitulaci nebo utěšit truchlící pozůstalé. Jednou přemluvil

muže, který se zabarikádoval v místnosti se šesti kobrami, devatenácti chřestýši a leguánem, aby v klidu vyšel ven a pak ještě udal své komplice z gangu pašeráků zvířat. „Klíčem k úspěchu bylo ukázat mu celou situaci z pohledu těch plazů," prozradil mi Felix. „Byl trochu podivín, ale zvířata měl opravdu rád."

Jednou ze složek FBI byla jednotka pro krizové vyjednávání o rukojmích. Když se někde situace mimořádně zkomplikovala, povolali někoho jako Felix.

Kdykoli ho o to mladší kolegové požádali, Felix se s nimi rád podělil o pár rad: Jste policisté, nikdy si nehrajte na cokoli jiného. Nikdy nemanipulujte a nevyhrožujte. Neustále se na něco ptejte, a když se ten druhý rozruší, plačte, smějte se, stěžujte si nebo se radujte s ním. Ale i přesto zůstávalo pro jeho kolegy záhadou, proč má Felix tak vynikající výsledky.

Když tedy v roce 2014 pověřilo ministerstvo obrany skupinu psychologů, sociologů a dalších vědců úkolem vyvinout nové metody výuky přesvědčování a vyjednávání pro vojenské důstojníky (v podstatě jak vycvičit lidi, aby se zlepšili v komunikaci), dotyční vědci se obrátili na Felixe. Dozvěděli se o něm od celé řady policistů a vyšetřovatelů – když se jich ptali na nejlepší vyjednavače, s nimiž kdy pracovali, jeho jméno zaznívalo pořád dokola.

Mnozí z výzkumníků čekali, že Felix bude vysoký a pohledný, s přátelskýma očima a sytým barytonem. Chlapík, který přišel na pohovor, však vypadal jako tatík středního věku: s knírkem, trochu oplácaný, mluvil měkkým, lehce nosovým hlasem. Vypadal… nevýrazně.

Felix se mi svěřil, že mu po představení a zdvořilostních frázích jeden z vědců nejprve vysvětlil, oč jim jde, a pak mu

Volně šiřitelná ukázka z knihy Superkomunikátoři: Odhalte tajný jazyk vzájemného propojení

položil obecnou otázku: „Můžete nám říci, jak přemýšlíte o komunikaci?“

„Možná bude lepší, když to předvedu,“ odpověděl Felix. „Povězte mi, na co nejraději vzpomínáte?“

Dotázaný se předtím představil jako vedoucí velké laboratoře. Zodpovídal za granty v řádu milionů dolarů a za desítky lidí. Zkrátka nevypadal jako někdo, kdo má ve zvyku trávit pracovní den jalovým vzpomínáním.

Vědec se odmlčel. „Vlastně rád vzpomínám na svatbu své dcery,“ řekl nakonec. „Byla tam celá rodina a máma pár měsíců nato zemřela.“

Felix se ho zeptal na několik doplňujících věcí a občas se podělil o své vlastní vzpomínky. „Moje sestra se vdávala v roce 2010,“ vyprávěl Felix vědci. „Teď už je po smrti – rakovina, hrozná nemoc – ale ten den byla tak krásná. A takovou ji mám pořád před očima.“

Tak to pokračovalo dalších pětačtyřicet minut. Felix kladl vědcům otázky a občas mluvil o sobě. Když se někdo svěřil s něčím osobním, Felix mu to oplatil příběhem ze svého života. Jeden vědec se zmínil o problémech s dospívající dcerou a Felix mu zase vyprávěl o tetě, se kterou zkrátka nedokázal vyjít, ať se snažil sebevíc. Když se jiný vědec zeptal Felixe na jeho dětství, odpověděl, že byl nesmírně plachý, ale že jeho otec byl obchodník (a dědeček podvodník), a tak se po jejich vzoru nakonec naučil, jak s druhými nalézt vzájemné propojení.

Když se jejich schůzka chýlila ke konci, jedna profesorka psychologie prohlásila: „Nezlobte se, bylo to úžasné, ale bohužel nejsem o nic blíže pochopení toho, jak to děláte. Proč myslíte, že nám tolik lidí doporučilo, abychom si s vámi promluvili?“

Volně šiřitelná ukázka z knihy Superkomunikátoři: Odhalte tajný jazyk vzájemného propojení

„Dobrá otázka," přitakal Felix. „Ale nejprve bych se zeptal já vás: Zmínila jste se, že jste svobodná matka, a dovedu si představit, že skloubit mateřství a kariéru je náročné. Možná vám to přijde neobvyklé, ale mě to opravdu zajímá: Co byste poradila někomu, kdo se rozvádí?"

Žena se na chvíli odmlčela. „No dobrá, tak s vámi budu hrát," rozhodla se. „Poradila bych mu toho spoustu. Když jsem se rozváděla…"

Felix ji ohleduplně přerušil.

„Opravdu nepotřebuji odpověď," řekl. „Jen bych chtěl poukázat na to, že po necelé hodině našeho rozhovoru byste se tady před svými kolegy klidně rozpovídala o jednom ze svých nejsoukromějších zážitků." Dále vysvětlil, že se cítila tak uvolněně mimo jiné díky prostředí, které společně vytvořili, i tomu, jak pozorně Felix naslouchal, kladl otázky, jež vynesly na světlo jejich zranitelná místa, a oni se pak nebáli svěřit s hluboce osobními detaily svého života. Felix vědce požádal, aby mu popsali svůj pohled na život, a pak jim názorně předvedl, že jim naslouchal. Kdykoli se někdo svěřil s něčím emotivním (přestože si přitom neuvědomoval, že se odhaluje ostatním), Felix mu oplatil vyjádřením vlastních pocitů. Vysvětlil jim, že všemi těmi drobnými krůčky vybudovali atmosféru plnou důvěry.

„Jde o soubor dovedností," osvětlil vědcům. „Není na tom nic magického." Jinak řečeno, každý se může naučit být superkomunikátorem.

○ ○ ○

Komu byste zavolali, kdyby vám bylo mizerně a potřebovali si popovídat? Třeba byste něco zpackali v práci, pohádali se s partnerem nebo byli frustrovaní a měli všeho plné zuby?

Volně šiřitelná ukázka z knihy Superkomunikátoři: Odhalte tajný jazyk vzájemného propojení

Pravděpodobně znáte někoho, kdo by vám spravil náladu, pomohl vyřešit zapeklitý problém, utěšil vaše zlomené srdce nebo s kým byste se podělili o svou radost.

A teď se zeptejte sami sebe: Je to ten nejzábavnější člověk, jakého znáte? (Pravděpodobně ne, ačkoli pokud se na to zaměříte, nejspíš zjistíte, že se směje víc než většina ostatních.) Je to ten nejzajímavější nebo nejchytřejší? (Pravděpodobnější je, že i když zrovna nesype moudra z rukávu, po rozhovoru s ním si sami připadáte chytřejší.) Je to váš nejzábavnější nebo nejsebevědomější přítel? Dává ty nejlepší rady? (S největší pravděpodobností ne, ne a ne. Ale až zavěsíte telefon, cítíte se klidnější, soustředěnější a blíže správnému řešení.)

Čím to tedy je, že se po rozhovoru s ním cítíte tak dobře?

Právě na tuto otázku hledá kniha *Superkomunikátoři* odpověď. Během posledních dvou dekád se objevilo množství výzkumů, které osvětlují, proč některé konverzace plynou hladce, zatímco jiné nekončívají moc slavně. Zjištěné závěry nám mohou pomoci lépe naslouchat a poutavěji mluvit. Víme, že se náš mozek vyvinul tak, aby vyhledával propojení s druhými: Když si s někým „padneme do oka“, často se nám rozšíří zorničky, náš tep si osvojí společný rytmus, prožíváme stejné emoce a v duchu za druhého dokončujeme věty. Nazývá se to *neurální souhra* a je to úžasný pocit. Někdy k ní dojde a my netušíme proč, jen máme zkrátka radost, že jsme si tak hezky popovídali. Naopak jindy se ono kýžené propojení nedaří navázat, i když se o to snažíme ze všech sil.

Mnohé pak takové rozhovory dezorientují a připadají jim stresující, nebo dokonce děsivé. „Největší potíž komunikace,“ prohlásil kdysi dramatik George Bernard Shaw, „spočívá v mylném zdání, že proběhla.“ Vědci však již tajemství

Volně šiřitelná ukázka z knihy Superkomunikátoři: Odhalte tajný jazyk vzájemného propojení

úspěšných konverzací do značné míry rozlouskli. Například zjistili, že když se zaměříme nejen na tón hlasu, ale i řeč těla toho druhého, lépe ho pak „slyšíme“. Nebo že *jak* se ptáme, je někdy důležitější, než na *co* se ptáme. Zdá se, že je lepší si sociální rozdíly přiznat, než předstírat, že žádné neexistují. Bez ohledu na racionalitu probíraného tématu hrají v každém rozhovoru klíčovou roli emoce. Když se s někým pouštíme do řeči, pomáhá představit si dotyčnou konverzaci jako vyjednávání, jehož smyslem je zjistit, oč tomu druhému jde.

A hlavně, tím vůbec nejdůležitějším cílem každého rozhovoru je *dojít k vzájemnému propojení*.

○ ○ ○

Tato kniha částečně vzešla z mých vlastních komunikačních přešlapů. Před několika lety jsem dostal nabídku řídit poměrně složitý pracovní projekt. Nikdy předtím jsem nebyl manažerem, ale viděl jsem spoustu manažerů v praxi. Navíc jsem měl nablýskaný titul MBA z Harvardovy univerzity a ještě jsem se jako novinář komunikací živil. Řídit nějaký projekt bude určitě hračka.

Ukázalo se, že není. Plánování práce a logistiky mi šlo. Opětovně se mi však nedařilo bližší propojení. Jednoho dne se mi kolega svěřil s pocitem, že jsou jeho návrhy přehlíženy a jeho přínos opomíjen. „Je to neuvěřitelně frustrující,“ dodal.

Zamyslel jsem se nad tím a začal navrhovat možná řešení: Možná by měl porady vést on? Nebo bychom možná měli vypracovat formální organizační schéma, kde by byly jasně vymezeny povinnosti každého zaměstnance? Nebo co kdybychom…

„Vy mě neposloucháte,“ přerušil mě kolega. „Nepotřebujeme jasnější role. Potřebujeme se navzájem víc respektovat.“

Volně šiřitelná ukázka z knihy Superkomunikátoři: Odhalte tajný jazyk vzájemného propojení

Chtěl se mnou mluvit o tom, jak se k sobě lidé chovají, ale já měl před očima jen praktická řešení. Sděloval mi, že ode mne potřebuje špetku empatie, a já mu odpověděl organizačními schématy.

Přiznávám, že podobná dynamika byla občas k vidění i u nás doma. Například když jsme s rodinou letěli na dovolenou a já si vždycky našel něco, čím jsem se nechal obsedantně vytáčet – v hotelu jsme dostali jiný než zamluvený pokoj, chlápek v letadle přede mnou si sklopil sedadlo. Manželka mě pokaždé vyslechla a zcela rozumně mi odpověděla: Proč se nesoustředíš na pozitivní stránky naší dovolené? A já se rozčílil, protože z mého pohledu nechápala, že ji žádám o podporu – potvrď mi, že jsem naštvaný po právu! – a ne o rozumnou radu. Jindy si se mnou chtěly mé děti povídat, ale já byl zabraný do práce nebo nějaké jiné činnosti a poslouchal je jen na půl ucha, dokud neodešly. Teprve zpětně jsem si uvědomil, že jsem své nejbližší zklamal, ale nevěděl jsem, jak to napravit. Nad takovými přešlapy jsem si pak obzvlášť lámal hlavu, protože jsem spisovatel a ten se přece komunikací *živí*! Proč se mi nedařilo propojit se s lidmi, na kterých mi záleží nejvíc, a naslouchat jim?

Mám takový pocit, že v tom nejsem sám. Každému se občas stane, že svým přátelům či kolegům nenaslouchá dostatečně pozorně, že nevnímá, co se mu snaží sdělit – že *neslyší*, co mu říkají. A každý občas mluvíme tak, že nám druzí nerozumějí.

Tato kniha se tedy pokouší vysvětlit, proč se nám někdy komunikace nedaří a co můžeme napravit. Jejím jádrem je několik klíčových myšlenek.

Zaprvé, rozhovory mnohdy sestávají ze tří různých konverzací. Jednak těch praktických, rozhodovacích, kde se soustředíme na otázku *„O co tady vlastně jde?“*. Pak emocionálních,

Volně šiřitelná ukázka z knihy Superkomunikátoři: Odhalte tajný jazyk vzájemného propojení

Tři typy konverzací

kde se ptáme *„Jak se cítíme?“*. A nakonec sociálních, které zkoumají *„Kdo jsme?“*. V průběhu rozhovoru často přecházíme z jednoho typu konverzace do druhého. Pokud však v nějaké chvíli nevedeme stejný *typ* konverzace jako náš partner, pravděpodobně se nedokážeme vzájemně propojit.

Navíc se každý z těchto tří typů řídí jinou logikou a potřebujeme k němu jiný soubor dovedností. Pokud tedy chceme dobře komunikovat, musíme umět rozpoznat, jaký typ konverzace v té či oné chvíli vedeme a co se od nás žádá.

Tím se dostáváme ke druhému základnímu kameni této knihy: V zájmu co nejsmysluplnější diskuse by naším cílem měla být konverzace „poznávací“, kdy zjišťujeme, jak lidé kolem nás vidí svět, a na oplátku jim pomáháme pochopit náš pohled.

A poslední klíčová myšlenka není vlastně myšlenka, ale spíše poznatek, k němuž jsem během let dospěl: Každý se může stát superkomunikátorem – a mnozí z nás už jimi jsou – pokud se naučí pracovat se svým instinktem. Všichni se můžeme naučit lépe naslouchat a hledat propojení na hlubší úrovni. Na následujících stránkách se dozvíte, jak manažeři Netflixu, tvůrci seriálu *Teorie velkého třesku,* špioni, chirurgové, psychologové NASA či odborníci na COVID změnili svůj

Volně šiřitelná ukázka z knihy Superkomunikátoři: Odhalte tajný jazyk vzájemného propojení

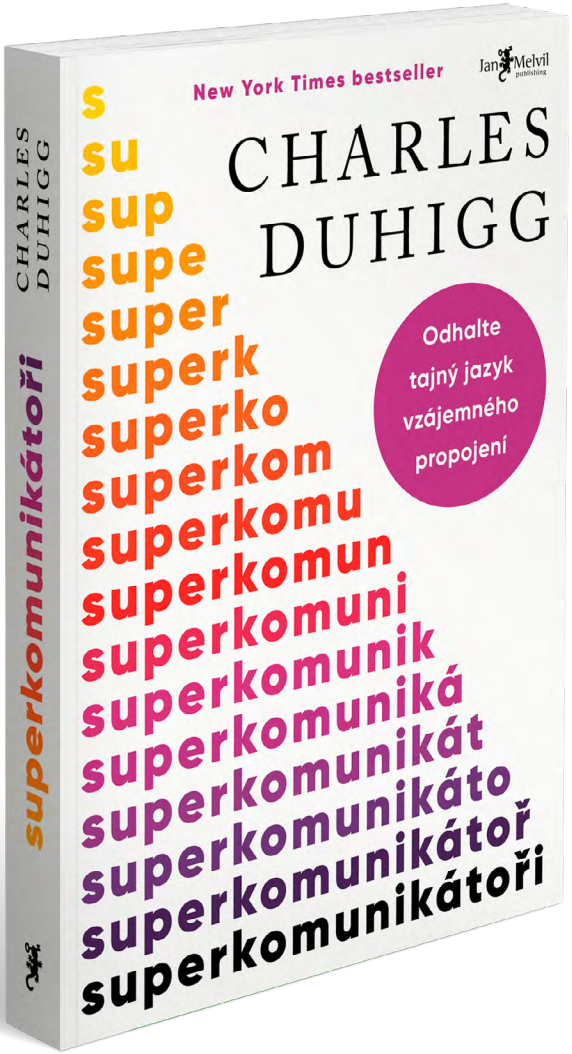
přístup k mluvení a naslouchání, díky čemuž se dokázali propojit s lidmi navzdory zdánlivě propastným rozdílům. Také uvidíte, jak lze tyto poznatky využít v našich každodenních konverzacích: při rozhovorech s kolegy v práci, s přáteli, s partnery a dětmi, s baristou v kavárně nebo s ženou, na kterou vždycky zamáváme v autobuse.

A to je důležité, protože umět vést smysluplné rozhovory je dnes v některých ohledech naléhavější než kdy dřív. Není žádným tajemstvím, že se svět stále více polarizuje, že máme problém slyšet a být slyšeni. Pokud však víme, jak si společně sednout a naslouchat jeden druhému, možná nevyřešíme všechny naše neshody, ale naučíme se sdělovat si to důležité a dokážeme vedle sebe žít a vzkvétat.

Každý smysluplný rozhovor sestává z bezpočtu malých rozhodnutí. Existují prchavé, křehké okamžiky, kdy správná otázka, osobní přiznání nebo empatické slovo mohou dramaticky změnit směr a tón celého rozhovoru. Tichý smích, sotva slyšitelný povzdech, přátelský úsměv ve vypjaté chvíli: Někteří lidé si umějí všímat takových příležitostí, poznají, o jaký typ konverzace se jedná, a chápou, co druzí skutečně chtějí. Naučili se slyšet nevyřčené a mluvit tak, aby ostatní chtěli naslouchat.

V ruce tedy držíte knihu, která zkoumá, jak komunikujeme a propojujeme se s druhými. Protože správný rozhovor ve správnou chvíli může změnit úplně všechno.

Volně šiřitelná ukázka z knihy Superkomunikátoři: Odhalte tajný jazyk vzájemného propojení



Kupte si papírovou nebo elektronickou verzi knihy
za skvělou cenu na www.melvil.cz