Společnost

DALE CARNEGIE

Training,

odkaz autora bestselleru

Jak získávat přátele a působit na lidi

NASLOUCHEJTE!

Po přečtení této knihy:

Dokážete efektivně naslouchat lidem
a zjistit, co skutečně chtějí

Rozeznáte komunikační styly jiných
a zvládnete s nimi lépe jednat

Snadněji usměrníte konflikty
a za zachováte dobré vztahy

Ovládněte umění efektivního naslouchání

NASLOUCHEJTE!

Original English language edition published by G&D Media
© 2019 by Dale Carnegie and Associates

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

Translation © Kateřina Sýkorová, 2021
Cover © Daniel Pocar, 2021
© DOBROVSKÝ s.r.o., 2021

ISBN 978-80-277-1581-7 (pdf)

Společnost

DALE CARNEGIE

Training,

odkaz autora bestselleru

Jak získávat přátele a působit na lidi

NASLOUCHEJTE!

VIA

Obsah

PŘEDMLUVA 9
ÚVOD 13

ČÁST PRVNÍ
Faktory příjemce 23
1. FILTRY A RÁMCE PŘÍJEMCE 25
2. SEDM DRUHŮ POSLUCHAČŮ 41
3. ČTYŘI DRUHY NASLOUCHÁNÍ 53

ČÁST DRUHÁ
Faktory řečníka 67
4. FILTRY A RÁMCE ŘEČNÍKA 69
5. FAKTORY KÓDOVÁNÍ 81
6. ROZDÍLY VE STYLECH KOMUNIKACE 93

ČÁST TŘETÍ
Vůbec neposloucháš! Komunikační bloky 111
7. KONFLIKT 113
8. VÁŠ STYL ŘEŠENÍ KONFLIKTU
(a co říká o vašem naslouchání) 127

ČÁST ČTVRTÁ
Techniky efektivního naslouchání 151
9. EINSTEIN FAKTOR: Nepřestávejte se ptát 153
10. POKER FACE 169
11. NASLOUCHÁNÍ V NOVÉM TISÍCILETÍ 185

ZÁVĚR 201
INTUICE: Umění naslouchat sám sobě 209
ČTRNÁCT DNÍ K LEPŠÍMU NASLOUCHÁNÍ 219
REJSTŘÍK 233

„Nejlepším darem, který můžete věnovat svému okolí, je zlepšení sebe sama. A změna k lepšímu začíná u důkladnějšího naslouchání.“

JOE HART,
předseda a CEO Dale Carnegie Training

PŘEDMLUVA

Napsal Joe Hart,
předseda a CEO Dale Carnegie Training

Kdo je váš „posluchačský vzor“? Ačkoliv jsem měl to štěstí poznat již mnoho lidí, ve kterých jsem viděl nadané posluchače, nepřeháním, když říkám, že po většinu života za svůj vzor považuji Dalea Carnegieho. Jeho myšlenky a filozofie mě obklopovaly už v dětství. Rodiče mi dokonce darovali výtisk knihy *Jak získávat přátele a působit na lidi*, kterou napsal.

Dale je mým vzorem z dobrého důvodu. Byl to průkopník. Narodil se do chudých poměrů na farmě v Missouri, ale dokázal se povznést nad životní okolnosti a stát se jedním z nejvlivnějších lidí své doby – i té naší. Můj obdiv k němu rostl, jak jsem se o něm dozvídal více jako o člověku i jako o vůdci. Pomocí vlastních

principů zlepšil nejdřív svůj a následně i miliony dalších životů. Kniha *Jak získávat přátele a působit na lidi* je dodnes jednou z nejprodávanějších knih na trhu. Daleovy ideje jsou základem vzdělávacího programu Dale Carnegie Training, světové jedničky v osobním i pracovním rozvoji.

Teprve když jsem v roce 1995 podstoupil dvanáctitýdenní kurz tohoto programu, začaly Daleovy myšlenky místo pouhého nabádání k zamyšlení skutečně měnit můj život. Ovšem člověka samozřejmě nemůže zcela přetvořit samotné pravidlo. To dokáže teprve *aplikace* těchto principů na naše zkušenosti z dosavadního života. Věděl jsem, že ke kompletní transformaci musím poznatky z kurzu využít v praxi.

Udělal jsem to a okolí si všimlo! Známí, přátelé, kolegové – všichni mi začali říkat, že jsem sebevědomější, přátelštější a mnohem pozitivnější. Mé „nové já" se mi natolik zalíbilo, že jsem pokračoval v poznávání i aplikaci dalších Carnegieho myšlenek. Stal jsem se natolik vášnivým absolventem jeho programů, že jsem dal výpověď v práci a stal se předsedou a CEO Dale Carnegie Training. Tomu říkám životní změna!

Když změníte sami sebe, změníte svůj život. A když změníte svůj život, doslova změníte svět. Nejen ten ve své bezprostřední blízkosti, tedy přátele a kolegy. Skutečně měníte SVĚT. Není pochyb o tom, že osobní rozvoj dokáže transformovat způsob naší interakce na generace dopředu. V práci to vídám denně. Když se při

svých cestách po světě setkávám s našimi týmy, spolupracovníky i absolventy, stávám se přímým svědkem účinků, jež má na svět právě rozvoj osobnosti. To ještě posiluje mou radost z práce, kterou odvádíme.

Právě proto je *Naslouchejte!* tak důležitou knihou. Schopnost skutečně naslouchat druhému člověku je možná tou nejpodstatnější schopností, kterou si v životě můžete osvojit. Není to o tom, co můžeme při poslouchání druhých „získat". Jde o pokorné nastavení mysli ve všem, co děláme. Autentické poslouchání je příležitostí posloužit v té nejvyšší podobě.

Když jsem se přidal k Dale Carnegie Training, mým cílem bylo poslouchat. Zajímalo mě, co o naší společnosti říkají lidé – jak ti naši, tak ti zvenčí. Použil jsem koncepty a principy, které poznáte na následujících stránkách, abych skutečně zjistil, co znamená být skvělým posluchačem.

Jistě, jakýkoli osobní posun je běh na dlouhou trať. I když jsem nyní mnohem lepším posluchačem než před lety, za další roky se nepochybně posunu ještě dál. Jak se říká: „Jedinou jistotou je změna. Pokud se nezlepšujete, zhoršujete se." K osvojení zásad z této knihy budete potřebovat zanícené odhodlání, ale jakmile ho najdete, váš život se náhle začne ubírat směry, o nichž se vám dosud ani nesnilo.

V průběhu čtení této knihy vám doporučuji nejprve promyslet konkrétní myšlenku a následně najít oblast ve svém životě, ve které ji můžete využít. Co pro vás

bude znamenat schopnost být lepším posluchačem? Jak se vám změní život? Jak můžete změnit život ostatním? Kdo ve vás najde svůj posluchačský vzor?

Užijte si četbu a plně ji vnímejte. Nejlepším darem, který můžete věnovat svému okolí, je zlepšení sebe sama. A změna k lepšímu začíná u důkladnějšího naslouchání.

ÚVOD

„A tak jsem udělal dojem dobrého konverzačního partnera, i když jsem byl ve skutečnosti pouze dobrým posluchačem a povzbuzoval ho k mluvení.“

DALE CARNEGIE

Dilema pomeranče*

Hádali se dva bratři. Každý z nich chtěl pomeranč, ale doma zbýval už jen jeden.

„Já ho chci!“

„Ne, já!“

Zaslechla je jejich matka a přišla se podívat, co se děje. „Co kdybyste si ho rozpůlili?“

Oba mladíci trvali na svém: „Ne! Potřebuji ho celý.“

* Příběh pochází od odborníka na řešení konfliktů Dr. Alana Filleye.

Navrhovali různé „férové“ způsoby, jak rozhodnout, který z nich pomeranč dostane. Kámen, nůžky, papír. Hod mincí. Tahání slámky. Stále se ale nemohli domluvit na tom pravém řešení.

Když je matka vyslechla, zeptala se: „Na co ten pomeranč vůbec potřebujete?“

„Chci si z něj udělat džus.“

„Potřebuji jeho kůru do koláče.“

Najednou se na sebe chlapci podívali a začali se smát. Oba si mohli vzít pomeranč celý! Jeden si z něj vymačká šťávu a druhý si vezme kůru. Stačilo, aby matka položila tu pravou otázku, bratři si vyslechli odpověď, a najednou měli řešení svého zapeklitého sporu.

Umění naslouchat

Kolikrát už jste něco takového zažili? Situace, kdy mají dva lidé protichůdné potřeby a zdá se, že není možné uspokojit oba. Stává se to neustále. V práci, doma, v rodinných i profesionálních vztazích.

Co když se o tom ale dá přemýšlet jinak? Způsobem, který urovná konflikt, upevní vztah a umožní vám na situaci pohlédnout s odstupem? Existuje způsob, jak posílit všechny vaše vztahy? Ano, existuje. Říká se mu *naslouchání*.

Existuje způsob, jak posílit vztahy.
Říká se mu naslouchání.

Samotné poslouchání nestačí. Nejde jen o to, abyste seděli a pasivně odpovídali: „Aha, a jaké z toho máš pocity?“, zatímco si v duchu připravujete odpověď. Musíte znát ty správné otázky, vědět, jak efektivně naslouchat a co dělat dál, když už druhému porozumíte.

Jde o opravdový vstup do reality jiného člověka a pochopení jeho náhledu na svět.

Efektivní naslouchání nepřichází samo. Nikdo se s ním nerodí. Neuslyšíte, jak se batole zeptá: „Jimmy, a na co ten pomeranč potřebuješ TY?“ Efektivní naslouchání je umění, které se musíte nejdřív naučit. Nakonec, nespočívá umění právě ve cviku? Když skutečně posloucháte, co vám někdo říká – a nejen slova, ale celý kontext komunikace –, vytváříte si s daným člověkem vztah. Ten může trvat pět minut či padesát let. Pravdou ovšem zůstává, že komunikace vytváří – nebo ničí – mezilidské vztahy.

Proto tým Dale Carnegie Training napsal tuto knihu. Ačkoliv je efektivní naslouchání uměním, je i dovedností. Tak jako si malíř nebo sochař osvojí své umění učením, praxí a opakováním, můžete si i vy nacvičit efektivnější naslouchání. A až se vám to podaří, otevře se vám najednou úplně nový svět. Svět, v němž dokážete zjistit, co se vám druhý člověk snaží skutečně

říct, a ne jenom vnímat význam jednotlivých slov. Takový, kde během konverzací zvládnete ovládnout hněv a nepříjemné emoce a vyhnout se stupňování hádek. Naučíte se naslouchat tak, aby se druhý člověk cítil být vyslyšen, a tím pádem s mnohem větší pravděpodobností vyslechl i vás. S knihou *Naslouchejte!* můžete i vy ovládnout umění komunikace.

Slyšet versus Naslouchat

„Já už ale jsem dobrý posluchač. Dokážu zopakovat slovo od slova, cokoliv mi kdo řekne!“

Je obrovský rozdíl, jestli pouze slyšíte, nebo nasloucháte. Jistě, můžete slyšet a přesně zopakovat, co vám někdo řekl. Znamená to ale, že jste *poslouchali*? Ne nutně.

Slyšení je nedobrovolné. Děje se, když vám zvukové vlny hlasového projevu rozvibrují ušní bubínky. Už jste pravděpodobně mnohokrát něco slyšet nechtěli, ale zkrátka to nešlo nijak vypnout.

Naslouchání zahrnuje slyšení, ale zároveň *porozumění*. Je to interaktivní činnost, což znamená, že se musíte aktivně zapojit, aby k řečenému aktu naslouchání skutečně došlo. Chcete-li uchopit, co slyšíte, a dodat tomu význam, je zapotřebí jistá dávka soustředění a uvědomění.

Všichni jsme zažili konverzace, ve kterých druhá strana přesně zopakovala naše slova, ale zjevně neměla ponětí, co jsme se jimi snažili říct.

Uveďme si příklad. Dvě kamarádky si povídají o práci. Jedna z nich pracuje v IT, ta druhá ne.

Kamarádka z IT říká: „V práci je to skvělé! Pracujeme teď na novém řešení SSL VPN, které zlepší mobilitu BYOD, poskytne hladké připojení a zabezpečí naše podnikové zdroje. Nemůžu se dočkat, až to bude hotové!“

Ta, která v IT nepracuje, možná dokáže zopakovat, co slyšela: „SSL“, „VPN“ a „mobilita BYOD“. Pokud ovšem tyto termíny nezná, nemůže tušit, co její kamarádka řekla nebo co to znamená. A nejde tu pouze o technickou terminologii. Jak se její přítelkyně cítí, když o tom mluví? Co pro ni ta informace znamená? To, že na vás někdo mluví a vy slyšíte, co říká, neznamená, že ho skutečně posloucháte a chápete.

Test zvaný „Už mě slyšíte?“

Většina lidí by asi sama sebe za dobré posluchače označila. Dokonce takzvaná 360⁰ zpětná vazba manažerům (tedy průzkum, v němž je konkrétní člověk anonymně hodnocen nadřízenými, podřízenými, dalšími kolegy i sám sebou) často ukazuje velký rozdíl mezi jeho

vnímáním sebe sama a názorem ostatních.* Jinými slovy, můžete si MYSLET, že jste výborným posluchačem. Jste jím ale skutečně?

Můžete si MYSLET, že jste výborným posluchačem.
Jste jím ale skutečně?

Chcete-li prověřit své posluchačské schopnosti, vyplňte si následující test.

U každého prohlášení vyberte, jak moc s ním podle naší stupnice souhlasíte. Snažte se být sami k sobě co nejupřímnější.

NIKDY MÁLOKDY NĚKDY ČASTO VELMI ČASTO

1. Když s někým telefonuji, je v pořádku u toho odpovídat na e-maily a SMS zprávy, pokud zároveň poslouchám.
2. Když někoho poslouchám, rozčiluji se u toho a reaguji emocionálně.
3. Ticho během konverzací je mi nepříjemné.
4. Pokud mám v určitou chvíli během rozhovoru k tématu co říct, přeruším druhého, abych řekl svoje. Potom ho nechám mluvit dál.

* Patrick Barwise a Seán Meehan, článek „So You Think You're a Good Listener", časopis Harvard Business Review, srpen 2008; dle verze z 16. srpna 2016. https://hbr.org/2008/04/so-you-think-youre-a-good-listener;

5. Lidé se při některých konverzacích se mnou rozčilují a já netuším proč.
6. K usnadnění konverzace rád pokládám otázky, na které stačí odpovědět jen „ano“ nebo „ne“.
7. Hraji „ďáblova advokáta“, jen abych svému konverzačnímu partnerovi nabídl jiný úhel pohledu na jeho názor.
8. Když se mnou chce někdo mluvit pořád dokola o tomtéž, prostě mu řeknu, co chce slyšet, aby toho už nechal.
9. Už ve chvíli, kdy poslouchám, si v duchu rozmýšlím, co odpovím.
10. Je mi nepříjemné, když se mnou člověk chce mluvit o citlivých tématech.
11. Pokud mám pevný názor na něco, v čem se mnou ostatní nesouhlasí, nechci s nimi o tom mluvit.
12. Moc si nevšímám detailů, jako jsou okolnosti nebo prostředí konverzace, ani řeči těla. Důležité je pouze to, co konverzační partner skutečně říká.
13. Když se druhý nemůže vyjádřit, pomáhám mu vlastními návrhy.
14. Pokud jsem kvůli rozhovoru vyrušen od něčeho, co právě dělám, snažím se konverzaci netrpělivě ukončit, abych se mohl vrátit ke své práci.

Nyní ke každé své odpovědi přiřaďte následující počet bodů:

Nikdy = 1 bod
Málokdy = 2 body
Někdy = 3 body
Často = 4 body
Velmi často = 5 bodů

Vaše výsledky

14–29 bodů: Zlatá medaile

Už nyní máte úžasné posluchačské schopnosti. Lidé s vámi rádi mluví a cítí, že je skutečně posloucháte. Jste emocionálně přítomní a věnujete lidem plnou pozornost. Snažte se dál růst a rozvíjet. Pokračujte ve čtení této knihy a staňte se ještě lepším posluchačem.

30–49 bodů: Stříbrná medaile

Lidé s vámi rádi mluví, ale někdy, když přijde řeč na příliš citlivé nebo jinak nepříjemné téma, míváte sklony odbočovat nebo vtipkovat. Nástroje a myšlenky z této knihy vám pomohou na další cestě za efektivnějšími posluchačskými schopnostmi.

50–70 bodů: Bronzová medaile

Pokud jste dosáhli skóre z této kategorie, pravděpodobně se považujete za lepšího posluchače, než jakým skutečně jste. Možná mají ostatní pocit, že vás nezajímá, co říkají, případně často dochází k nedorozuměním. Ale nebojte se. Obsah této knihy vám rozhodně pomůže naslouchat lépe.

Model tichá pošta

Asi všichni jsme jako malí hráli hru na tichou poštu. Skupinka dětí sedí v kruhu, jeden po druhém si vzájemně šeptají do ucha větu nebo frázi („Ta kniha je na židli“) a každý pošle dál přesně to, co slyšel. Poslední z kruhu zopakuje nahlas zprávu, která se k němu dostala („Ta druhá tu nebydlí“). Je to poměrně vtipný příklad toho, jak snadno v ústní komunikaci dochází k nesprávné interpretaci.

V této zábavné dětské hře se skrývá užitečný model porozumění základům komunikace. Veškerá komunikace sestává z pěti prvků: *řečník*, *proces kódování*, *sdělení*, *proces rozkódování* a *příjemce*.



Naslouchání je tentýž proces v opačném pořadí. A právě tak je uspořádaná tato kniha.



Navíc některé kapitoly pokrývají komunikační bloky nebo techniky a dovednosti efektivního naslouchání. Na konci knihy najdete komplexní čtrnáctidenní cvičebnici lepšího naslouchání, kde si procvičíte vše, co jste se naučili.

Jste připravení stát se efektivnějším posluchačem? Tak začneme!

„Umění konverzace tkví v poslouchání."

MALCOLM FORBES

ČÁST PRVNÍ

Faktory příjemce

1.

FILTRY A RÁMCE PŘÍJEMCE

„Změna se děje nasloucháním a zahájením dialogu s lidmi, kteří dělají něco, co nepovažujete za správné.“

JANE GOODALLOVÁ, antropoložka a Posel míru OSN

Jednou z nejznámějších baseballových komediálních scének je následující dialog mezi komiky Budem Abbottem a Louem Costellem. Dokonale zachycuje, jak snadno dojde k nedorozumění, když člověk říká jednu věc, ale druhý slyší jinou. Následuje úryvek rozhovoru, který spolu odvysílali v rádiu.

ABBOTT: Tak se podívejme, koho máme v týmu – Kdo je na první metě, Jak je na druhé, Nevím-kdo je na třetí…

COSTELLO: Tak to by mě zajímalo.