

## 16. Potvrzujte, potvrzujte, potvrzujte

**B**yl jsem tak naštvaný! Volal jsem do společnosti, která mi zajišťuje kabelovou televizi, aby mi opravili vyúčtování a byl jsem v pořadí už více než čtyřicet pět minut. Minutu po tom, co jsem se po dlouhém čekání konečně dočkal hovoru s lidskou bytostí, byl telefonát přerušen. Takže jsem na další hovor s lidskou bytostí čekal ještě třicet minut v nové frontě. Zlobil jsem se, byl jsem frustrovaný, měl jsem toho dost! Pak jsem se konečně dočkal spojení.

Tolik jsem se obával, že se spojení znovu přeruší a opět se dostanu na konec řady, že jsem na pozdrav dámy zastupující společnost reagoval následovně: „Zdravím, tady je Dave Kerpen, už přes hodinu se vám snažím dovolat, hovor byl už jednou přerušen. Pokud spojení spadne znovu, prosím zavolejte mi zpátky na číslo 617-905-XXXX. Do té doby potřebuji vaši pomoc, protože moje vyúčtování je o 250 dolarů vyšší, než by mělo být!“ Snažil jsem se zůstat v klidu, ale můj hlas prozrazoval, jak moc jsem naštvaný.

„Pane jo,“ řekla paní na druhém konci linky nevěřicně.

„Říkáte, že se nám snažíte už více než hodinu dovolat,“ pokračovala, „a že váš účet je o 250 dolarů vyšší, než by měl být. Musíte být tak naštvaný a otrávený!“

Opravdu jsem slyšel, jak se na druhém konci linky naštvála na svou vlastní společnost kvůli tomu, co se mi stalo.

„Ano, jsem naštvaný a otrávený,“ odpověděl jsem zaníceně.

„Pane, také bych byla naštvaná, kdyby se mi to stalo,“ pokračovala. „Povím vám, co teď uděláme. Dejte mi všechny vaše informace a uvidíme, jak se dá problém vyřešit. Pokud se hovor z nějakého důvodu přeruší, zcela jistě vám zavolám zpátky. Nesnáším, když se mi dějí takové věci. I já jsem zákazník. Mimochodem, Dave, jmenuji se Maureen.“

Pak se stala velmi zvláštní věc. Téměř okamžitě jsem přestal být naštvaný. Bylo to, jako by můj hněv a otrávenost odnesl oblak

porozumění a kamarádství. Cítil jsem se vyslyšen. Cítil jsem se překvapen. Cítil jsem zadostiučinění. Přitom tato dáma ještě ani nevyřešila můj problém!

Příštích pár minut bylo úžasných. Vysvětlil jsem Maureen svoje špatné vyúčtování, které bylo ve skutečnosti chybou společnosti. Maureen mi vrátila 256 dolarů na účet a dala mi i třešničku na dortu – dalších 100 dolarů jako „náplast na moje potíže.“

„Děkuji vám moc, Maureen,“ řekl jsem srdečně. Vyřídil jsem vše nad očekávání lépe a rychleji a měl jsem jí za co děkovat.

„Rádo se stalo,“ odpověděla Maureen. „Je to fajn, že se něco tak obtížného rychle vyřešilo podle vašich představ, ne?“

Byl to ten nejlepší zákaznický servis, jaký jsem kdy zažil. Jakmile jsem zavěsil telefon, uvědomil jsem si, že se má nálada přesunula od vzteku a frustrace k dobrému pocitu ze života. Dokonce jsem měl dobrý pocit i z té hrozně kabelové televize.

Jak je to možné, že se moje nálada změnila tak rychle a dramaticky? Pozitivním faktorem samozřejmě bylo, že se můj problém s vyúčtováním (nakonec) vyřešil. Ale bylo toho víc. Maureen potvrdila moje pocity. Její podpora bylo to, co mi udělalo velmi dobře. Bylo to jako by byla součástí mého týmu, a proto jsem se na ni nemohl zlobit. Maureen mě nejen vyslyšela, ale ona se do mě i *vcítila*. Vžila se do mé kůže a ukázala mi, že zcela pochopila, jak se cítím a jak se mnou cloumají emoce. Bylo to empatické. Bylo to zrcadlení. Bylo to potvrzení mých pocitů. Bylo to skvělé!

Zrcadlení je výborný způsob, jak pomoci lidem, aby se cítili vyslyšeni, ale *potvrzení pocitů* dává zrcadlení zcela nový rozměr. Záměrem je, vžít se do kůže toho druhého a navíc přesně zopakovat to, co řekl. Potom také je třeba říci něco o tom, že jste pochopili, jak se *pravděpodobně* cítí. Dokonce můžete zkusit cítit tytéž emoce, jako to ten den udělala Maureen. Povede-li se to dobře, je účinek přitakávání velmi silný: Můžete rozptýlit negativní emoce, rozdávat okolí harmonii pomocí pozitivních emocí a vybudovat během několika minut silné a dlouhotrvající spojení, jako to Maureen udělala se mnou.

Ještě jedno varování: Je tu riziko, že potvrdíte něco, co není v souladu se zrcadlením. Při zrcadlení říkáte přesně to, co slyšíte.

Dobře poslouchajte a nemůžete to pokazit. V potvrzování interpretujete pocity, o kterých si *myslíte*, že je slyšíte. Při špatné interpretaci můžete totálně šlápnout vedle a může to mít přesně opačný efekt, než chcete. Namísto navázání intenzivního vztahu, se ocitnete v matoucí situaci.

Řešením je, že pokud si nejste jisti pocity spojenými s tím, co slyšíte, dál poslouchajte a kladte otázky. Můžete přitakávat opatrněji, přičemž budete čekat na signály druhého člověka. Například, jestliže si myslíte, že emocií, kterou slyšíte, je hněv, můžete položit otázku: „Vypadá to, že jsi celkem naštvaný, vid’?“ Získáte buď odpověď „Ano, jsem naštvaný!“ nebo „Ne tak úplně, spíš otrávený.“ Ať tak, či onak, dostanete objasnění, které potřebujete.

Potvrzování pocitů je jednoduchý, silný způsob, jak navázat vztah s ostatními lidmi. Jistě, může být obtížné něco potvrdit, pokud nesouhlasíte s tvrzením jiné osoby, nebo pokud to cítíte jinak. Ale nezapomeňte, přitakávání není souhlas; není to ústup, kapitulace nebo doznání, že jste udělali chybu. Pouze ukazujete jiné osobě, že rozumíte tomu, co má na mysli, že vám na ní skutečně záleží. I když nesouhlasíte, tak namísto obrany (což většina lidí dělá), budete mít větší šanci na dobré řešení situace, pokud potvrdíte pocity druhé osoby. Bude k vám cítit lepší vztah.

Je smutné, že většina telefonátů do zákaznických servisů společností nabízejících různé služby, nejde podobnou cestou jako hovor, který jsem zažil s Maureen. Avšak představte si, jak úžasné by to bylo!

### FAST: Fungující Aktivní Startovací Techniky

1. Při vašich rozhovorech poslouchajte pocitovou složku slov a výrazů. Dávejte pozor na řeč těla a tón, především když mluvíte tvář v tvář. Procvičujte odpovídání s potvrzením prohlášení druhé osoby, jako je „Musíte cítit...“
2. Procvičujte potvrzování s vaším přítelem, který ví, o co se snažíte. Zeptejte se ho, zda vaše potvrzovací věty přesně

odrážely jeho skutečné pocity a jestli způsobily rozdíl v tom, jak se cítí.

3. Jednou z výzev potvrzování je, že s větší praxí a zlepšováním může potvrzování působit méně opravdově. Nezapomeňte být upřímný ve všech svých potvrzujících prohlášeních. Upřímnost (nebo neupřímnost) se ukáže.

## 17. Nejdůležitější otázka, kterou byste měli vždy položit při prvním setkání

**N**a co se obvykle ptáte při prvním setkání? Já jsem získal zajímavou zkušenost.

Před dvěma lety jsem se setkal s Michaelem Kislinem, finančním poradcem, se kterým jsem se poznal na jedné akci, kde jsem vystupoval jako přednášející. Bylo to poprvé, kdy jsme se spolu setkali v mé kanceláři. Zažil jsem spoustu setkání s finančními poradci a profesionály v oblasti komerčních nemovitostí a vždy, když se se mnou chtěli sejít, jsem se měl na pozoru. Ale Michael mi připadal jako správný chlapík. Slíbil, že mě nezdrží déle než patnáct minut, že se mě chce zeptat jen na jednu důležitou věc a že se mi nebude snažit nic prodat. Zdálo se, že jde o nabídku, kterou nemohu odmítnout.

Přesto jsem byl nervózní, když nadešel čas setkání a on se posadil naproti mně. Bude se mi snažit něco záludně prodat? Co ode mě chce? Jaká je ta tajemná otázka, na kterou se chce zeptat? Vyměnili jsme si pár úvodních slov a on mi řekl něco o svém podnikání. Našel mezeru na trhu a začal pracovat jako finanční poradce pro začínající podnikatele. Ačkoliv mnoho z jeho klientů nebylo dosud bohatých, jeho myšlenkou bylo, že si s nimi začne budovat vztah a poté, co se někteří z nich stanou úspěšnými a zbohatnou, bude jim i nadále pomáhat (a vydělávat peníze, pochopitelně). Nastal okamžik pravdy. Zeptal jsem se Michaela, jaká je ta jeho důležitá otázka a on odpověděl: „Jak vám mohu pomoci?“

Po pravdě řečeno, v první chvíli jsem si nebyl jistý, jak by mi mohl pomoci. Pak jsem ale dostal nápad. Pověděl jsem mu o svém nejnovějším projektu „Likeable Local“ a zeptal jsem se ho, zda by mě mohl představit investorům do technologických novinek. Zahrnul mě spoustou otázek, aby se dozvěděl více specifických detailů o tom, koho přesně hledám. Pak jsme ukončili konverzaci slibem, že se mnou zůstane v kontaktu, ale pouze v tom případě, pokud mi bude