



Emily Alison
& Laurence
Alison

„Moji učení hrdinovia!“
– *Malcolm Gladwell*

NA JEDNEJ VLNE

Štyri spôsoby,
ako prečítať
ľudí v akejkolvek
situácii

*Nájdite spoločnú reč
aj s tými najťažšími
povahami*

Emily Alison sa viac ako dvadsať rokov venuje navrhovaniu a poskytovaniu starostlivosti rodinám, v ktorých sa vzťahy narušili natoľko, že v nich dochádza k násiliu a zneužívaniu. Jej programy sa prednášajú na vyše osemdesiatich školách v Spojenom kráľovstve, v desiatkach tímov, ktoré sa zaoberajú kriminalitou mladistvých, a využívajú ich taktiež početné služby sociálnej starostlivosti a špecializované policajné tímy. Jej prístup „zapájania sa“ pri riešení domáceho zneužívania a násilia odštartovali v Spojenom kráľovstve na celonárodnej úrovni ako alternatívu k tradičným metódam „separácie a izolácie“. Pôsobí tiež ako vedecká pracovníčka na Univerzite v Liverpoole.

Alisonovci spoločne poskytli psychologické poradenstvo v stovkách závažných prípadov vrátane vražd, znásilnení, sexuálneho zneužívania detí a terorizmu. Vyškolili špičkový britský a americký personál z oblasti polície, obrany a bezpečnostných služieb, ako aj nespočetné množstvo iných subjektov – či už vládnych agentúr, alebo súkromných korporácií – v súvislosti s ich modelom vypočúvania, ktorý je založený na *raporte** a známy aj ako „ORBIT“ (Interpersonálne techniky pozorovania založené na raporte – Observing Rapport-Based Interpersonal Techniques).

Laurence Alison sa v roku 2004 stal vo veku 35 rokov jedným z najmladších profesorov v Spojenom kráľovstve. Momentálne pokračuje vo svojom výskume a prednáškach ako riaditeľ výskumu kritických a mimoriadne závažných prípadov na Univerzite v Liverpoole. Ako hlavný psychológ počas výsluchov vo vyše štyroch stovkách mimoriadne závažných prípadov – vrátane bombových útokov v Londýne zo 7. júla 2005, požiaru v Buncefield (najväčší požiar v Európe v období mieru), odoziev na cunami z roku 2004 a nespočetných vyšetrovaní znásilnení a vražd – sa priamo podieľal na niektorých z najvýznamnejších prípadoch v oblasti presadzovania práva, vojenskej a národnej bezpečnosti v nedávnej histórii v reálnom živote. Je autorom vyše 200 publikácií s medzinárodným významom vrátane desiatich kníh zaoberajúcich sa mimoriadne závažnými prípadmi a profilovaním páchateľa. Uskutočnil medzinárodne významnú prácu s globálnym dosahom na zlepšovanie vysokorizikových rozhodnutí, ochrany detí a asistoval priamo pri eticky korektných a efektívnych výsluchoch.

* Raport, teda spojenie alebo napojenie sa, sa dá vytvoriť za krátky čas už pri prvom stretnutí, kdežto vzťah sa vytvára počas dlhšieho časového úseku; raport stojí skôr na začiatku vzťahu a vzťah sa vytvára až na jeho základe. (pozn. prekl.)

Emily Alison
& Laurence Alison

NA JEDNEJ VLNE

Štyri spôsoby,
ako prečítať
ľudí v akejkolvek
situácii



RAPPORT

Copyright © Emily Alison and Laurence Alison, 2020

First published as RAPPORT by Vermilion, an imprint of Ebury Publishing.

Ebury Publishing is part of the Penguin Random House group of companies.

Slovak edition © 2021 by Eastone Group, a. s.

Z anglického originálu Laurence Alison and Emily Alison – *Rapport* vydaného vydavateľstvom Vermilion preložila Mariana Secci. V roku 2021 vydalo vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava.

www.eastonebooks.com

Translation © 2021 Mariana Secci

Redakčné úpravy: Mgr. Alica Činčárová

Layout: Studio Eastone

Tlač: Kasico, a. s.

Všetky práva vyhradené.

Okrem použitia ukážok pre účely recenzie a kritiky žiadna časť tejto knihy nesmie byť reprodukováná ani šírená v akejkoľvek forme alebo akýmkoľvek prostriedkami bez predchádzajúceho písomného súhlasu vydavateľa.

ISBN 978-80-8109-410-1

Pre Heathu – si to najlepšie z nás oboch.

S láskou mama a otec

O B S A H

Úvod	Raport: Klúč ku komunikácii	IX
1	Zmysluplné vzťahy	1
2	Prečo na slovách záleží	17
3	Základy raportu	32
4	Reflexia: Čo leží pod povrchom	74
5	Sila, blízkosť a zverokruhy	103
6	Vyhýbanie sa konfrontácii: T-rex	131
7	Ako kapitulovať: Myš	149
8	Ako prevziať kontrolu: Lev	166
9	Ako budovať spoluprácu: Opica	180
10	Ako zlepšiť budovanie raportu	197
Záver	Revolúcia raportu	217
	Prílohy: Zhrnutie lekcií	222
	Prílohy: Top tipy a príklady	234
	Poznámky	268
	Poďakovanie	274

RAPORT: KLÚČ KU KOMUNIKÁCI

Emily: 1996. Mám dvadsaťdva rokov a nachádzam sa vo výťahu so štyrmi mužmi. Každý jeden z nich je odsúdený za násilný trestný čin a má nejaký psychický problém. Som ich opatrovatelkou vo väzenskej nemocnici pre odsúdených a obvinených s bezpečnostným režimom. Sme na ceste do spoločenskej miestnosti v suteréne zariadenia, aby sme si zahrali biliard. Návšteva spoločenskej miestnosti znamená presun zo zabezpečeného krídla budovy tromi pármí bezpečnostných dverí s vzduchotesným uzáverom a zostup do suterénu použitím nepríjemne malého, jasne osvetleného výťahu, ktorý zvyčajne páchne čističom. Pripadáam si, akoby som vlezla do obrovského oceľového kuchynského vozíka, ako vídať vo filmoch.

Stojím vo výťahu vzadu vedľa panela s tlačidlami. Štyria muži sú natlačení v priestore predou mnou. Predtým, než sa dostali do zariadenia, všetci spáchali skutočne hrozné veci. Napriek tomu ma práca s nimi baví a zdajú sa mi zaujímaví, zložití a zdvorilí.

Máme tu Willa, ktorý sa dopustil piatich brutálnych znásilnení. Pozorujem ho, ako si na ruke šúcha tetovanie s piatimi hviezdčkami a nemôžem sa neuškrnúť. Trvá na tom, že si ho dal urobiť, aby mu to ustavične „pripomínalo jeho chyby“, ale psychológ dospel k pocitu, že sú skôr trofejou, vďaka ktorej môže svoje zločiny prežívať nanovo. Stojí vedľa Isaaca, ktorý sa nemotorne ošáva.

Isaac je zavalitý ako dvere na stodole a veľa toho nenahovorí. V období, keď trpel psychotickými prejavmi, zaškrtil svojho postaršieho otca. Len zriedkavo odlepí pohľad od zeme a ozve sa, len keď sa mu prihovoríte. V našom krídle budovy dokáže celé hodiny spokojne hrať karty, ale zvyčajne v tichosti.

„Stlačil by si B?“ požiadam muža číslo tri, Charlesa, vytiahnutého osemnásťročného mladíka, ktorý trpí paranoidnou schizofréniou a je chronickým podpaľačom. Charles vo svojom okolí založil niekoľko požiarov trávy, až kým sa veci nevystupňovali tak, že podpálil južné krídlo základnej školy, ktorú vtedy navštevoval. Našťastie k tomu došlo v nedeľu ráno a v budove sa nikto nenachádzal, spôsobil však stotisícové škody na majetku. Polícia ho našla, ako sa požiaru flegmaticky prizerá z hojdačiek na školskom ihrisku. Charles je nesmierne zdvorilý a priateľský chlapec. V našom krídle ho často pristihnem, ako termostatu na stene v jedálni rozpráva vtip za vtipom.

„Jasné,“ odvetí a stlačí béčko. Dvere sa so suchotom zatvoria.

Štvorica mužov je až skľučujúco potichu a ja hútam, či sa niečo deje. Prihodilo sa na oddelení niečo, o čom neviem? Vo výťahu chýba zvyčajné dotahovanie alebo žartíky, ktoré by som čakala. Postupne, ako klesáme nižšie, cítim, ako napätie vo vzduchu hustne, visí nečujne v pozadí ako praskot statickej elektriny. Výťah zastane a dvere sa otvoria, až na jedného všetci muži vystúpia.

Muž číslo štyri sa volá Jerome, má dobrý meter osemdesiat a váži okolo sto kíl. Stojí vo dverách výťahu ako taký obelisk. Aj on trpí paranoidnou schizofréniou, no naháňa omnoho väčšiu hrôzu ako mierumilovný Charles. Je známy intenzívnymi a násilnými výbuchmi emócií. V devätnástich ho odsúdili za vraždu staršej susedky, o ktorej si myslel, že ho špehuje a nahráva jeho rozhovory pre CIA. O tretej popoludní jej zaklopal na dvere a keď otvorila, dvanásťkrát ju udrel kladivom po hlave. Mala 82 rokov.

„Podme, Jerome, vystúp,“ vravím a v duchu uvažujem, ako sa na vysielacke vyťukáva kód na privolanie pomoci.

„Nie,“ odvetí, „dámy majú prednosť.“ Na tvári sa mu pomaly objaví tak trochu zlomyseľný úsmev a ustúpi, aby som mohla prejsť.

„Jerome,“ trvám na svojom, pričom sa mi na zátylku začínajú ježiť chlpy. „Vieš, aké sú pravidlá. Ja vystupujem vždy ako posledná, pamätáš?“

„No, ale ja nemám rád pravidlá,“ odvetí a tvár sa mu zatiahne ako búrkový mrak. Otočí sa a zatarasí mi cestu. Jedným prstom stláčam gombík na otváranie dverí a tým druhým tlačidlá na vysielacke. Cítim, ako mi zvierajú hrdlo.

„Ja viem, Jerome, ale všetci sa nimi musíme riadiť. Nemôžem vystúpiť, pokiaľ najprv nevystúpiš ty. Tak to proste chodí,“ vysvetľujem mu, zatiaľ čo

sa pokúšam upokojiť. V ústach mi od strachu vyschne. „No tak, poďme si radšej zahrať biliard, bude to predsa väčšia zábava, než tu len tak postávať, nie?“ navrhnem a krčovito sa naňho usmejem, zatiaľ čo sa zo všetkých síl snažím zachovať pokoj.

Nasleduje dlhá odmlka... Uprene sa na mňa díva s naširoko otvorenými očami a ústami stiahnutými do úzkej nahnevanej čiarky. Myšlienka, že by ma mohol udrieť, mi naháňa neskutočný strach, ale snažím sa pôsobiť uvoľnene. Krv mi búši v ušiach tak hlasno, až ma udivuje, že to nepočuje aj on.

„Ani sa nepohnem, pokiaľ tak neurobiš aj ty, Jerome,“ poviem tichým, ale pevným hlasom a opätujem mu priamy pohľad.

Zamračí sa, pohľad mu potemnie a v očiach sa mu zablyсне. Podíde ku mne bližšie a zhora na mňa ďalej nazlostene hľadí, sťažka dýcha, očividne sa mu trasú ruky.

V duchu uvažujem: Dočiahneš na vysielacku? Nie! Ak siahneš po vysielacke, je po všetkom. Ubije ťa tu v tomto výťahu na smrť. Hlupaňa... Potrvá im dve minúty, kým sa sem dostanú, ale ty to budeš mať za sebou o tridsať sekúnd. Len sa pozri na jeho ruky. Sú ako kladivá!

Jerome sa nahne a zasyčí mi do tváre: „Neznášam, keď mi ženy hovoria, čo mám robiť. Veľmi ťažko to nesiem. Mala by si si to zapísať za uši.“ Zavrčí a prstom mi ťobne do tváre.

„Dobre, Jerome, budem si to pamätať, sľubujem,“ ticho odvetím a naďalej udržiavam očný kontakt, pričom srdce mi búši až v krku.

Vtom sa náhle prudko otočí, vyjde z výťahu a dlhými krokmi odkráča do spoločenskej miestnosti.

Len čo som prehltna chuť žlče, ktorá sa mi nahromadila v krku, a prestali sa mi triasť ruky, vysielackou som privolala ďalšieho člena personálu, aby mi pomohol mužov eskortovať späť na oddelenie. Po tejto mojej skúsenosti nemocnica zmenila pravidlá tak, že troch a viacerých pacientov museli odtedy vždy sprevádzať dvaja členovia personálu.

Pre mňa to však rozhodne nebola jediná lekcia, ktorú som sa v ten deň naučila.

Spätne si uvedomujem, že udržanie istého druhu spojenia s Jeromom bolo počas vypätých sekúnd presne tým rozhodujúcim faktorom, keď sa rozhodoval, či ustúpi, alebo sa zatne, či bude pokračovať v začatom rozhovore,

alebo ma umláti na kašu. Som presvedčená o tom, že ak by som naňho zvýšila hlas, trvala na tom, aby urobil to, čo od neho žiadam, alebo ak by som sa pokúsila privolať vysielaczkou pomoc, skončilo by to pre nás oboch veľmi odlišne.

Nechcel, aby som mu hovorila, čo má robiť, tak som mu to nevravela. Rovnako som však nemohla urobiť to, čo odo mňa chcel on a otočiť sa mu tak chrbtom, trvala som teda pokojne, ale pevne na svojom. Počas našej výmeny názorov som najviac zo všetkého potrebovala s ním nadviazať spojenie tak, aby ma nevnímal ako prekážku – alebo ako nepriateľa, čo by bolo ešte horšie –, ale skôr ako človeka. Tým, že som pôsobila sebaisto a pokojne (aj keď môj žalúdok robil kotrmelce), a zachovala som si tichý, ale vyrovnaný tón hlasu (aj keď ten vnútorný kričal o pomoc), nevyhrotila som jeho správanie. Čo je najdôležitejšie, nepokúšala som sa ho donútiť, aby urobil to, čo som chcela ja (*vystúpiť z výťahu*), ale namiesto toho som si trpezlivo vypočula, čo chcel on (*nehovoriť mu, čo má robiť*).

V tom čase som si ešte neuvedomovala, že by som využívala nejakú techniku. Jednoducho som sa snažila prostredníctvom intuície dostať sa z toho výťahu živá. Až postupne som zistila, že na to, aby som sa dostala z výťahu, som v skutočnosti využívala raport.

Spôsob, akým som s Jeromom komunikovala, medzi nami utkal silné puto. Ako takú neviditeľnú pavučinu, ktorá ho v danom momente presvedčila, aby mi neublížil a obom nám umožnil, aby sme odtiaľ odišli s nedotknutým telom aj hrdosťou. Nikto z nás nechcel v ten večer skončiť na dlážke toho výťahu. Ak by ma tam chcel vtedy zložiť, nemala som ani najmenšiu šancu mu v tom zabrániť. Ak by som v tiesni vysielaczkou privolala pomoc, pravdepodobne by sme na dlážke strávili nejaký čas obaja.

Aj v takýchto vypätých situáciách sa často nájde príležitosť na to, aby ste nadviazali spojenie. Zistili sme, že len čo sa vám podarí toto spojenie s niekým nadviazať, pre daného človeka je potom ťažšie na vás zaútočiť, ba dokonca je preňho náročnejšie sa s vami hádať alebo vám klamať. Náš výskum dokazuje, že na vytvorení tohto spojenia je čosi viac, ako len nasledovanie vlastnej intuície. Existujú špeciálne „ingrediencie“, ktoré tvoria formulku pre vytváranie raportu a my sme strávili takmer 20 rokov ich skúmaním.

ČO JE TO RAPORT?

Raport je termín, ktorý sa často používa, ale ťažko definuje. Veď čo to znamená „nadviazať s niekým momentálny vzťah“? Najčastejšie sa to používa na označenie situácie, keď dvaja ľudia nadviažu spojenie, napoja sa na seba alebo si „sadnú“. V slovníku by ste sa dočítali, že je to harmonický vzťah, charakteristický súladom, vzájomným porozumením alebo empatiou. Inými slovami, k raportu dôjde, keď sú dvaja ľudia „naladení na tej istej vlnovej dĺžke“.

Znie to tak prosto a jednoducho. I keď ho neviete opísať, pravdepodobne rozpoznáte, kedy k nemu dôjde a kedy nie. Dokážete však povedať v situácii, keď s niekým nadviažete spojenie, *ako* k tomu došlo? A keď sa náhle stratí, viete povedať – *prečo*? Keď si s niekým nedokážete vybudovať vzťah, dokážete odhaliť, čo vám v tom bráni? Verím tomu, že si spomeniete na viacero príkladov z osobného alebo pracovného života, keď ste poľahky a okamžite dokázali nadviazať s niekým spojenie, zatiaľ čo istým ľuďom by ste sa najradšej vyhli kilometrovým oblúkom.

Raport sa skrýva v pozadí našich najúspešnejších interakcií a často si ho dennodenne vytvárame a udržiavame s inými ľuďmi bez toho, aby sme o tom čo i len tušili. Je to spôsob, akým si budujeme a udržiavame vzťahy, od nezáväzného rozhovoru o počasí s úplnými neznámymi až po zvládanie zložitých, viacvrstvových vzťahov s našimi najbližšími. A predsa mnohí ľudia len horko ťažko dokážu určiť konkrétne „prísady“, ktoré raport vytvárajú. To je aj dôvod, prečo je zložitá sa ho naučiť, a ešte komplikovanejšie ho vytvoriť, ak sa jednoducho nedostaví prirodzene.

Dokážete sa teda naučiť, ako nadviazať spojenie? Na základe nášho psychologického výskumu sme jednoznačne presvedčení o tom, že to zvládnete. Ak odhalíte recept na to, ako nadviazať takéto spojenie, pomôže vám to lepšie zvládnuť všetky vaše vzťahy. Raport si vyžaduje spoľahlivú a všestrannú sadu interpersonálnych zručností, tak ako aj schopnosť vcítiť sa do pocitov druhých a prispôbiť sa. Chce to, aby ste viac počúvali ostatných a pokúsili sa im porozumieť, a menej sa zameriavali na vlastný program alebo uhol pohľadu. A to je na raporte to najnáročnejšie.

Pre mnohých z nás to môže byť nesmierne tvrdý oriešok, predovšetkým ak sme zvyknutí na to, že si vždy vydupeme svoje, vďaka vlastnej vytrvalosti

a tomu, že je nás najviac počuť. Vypočuť si a porozumieť potrebám druhých pri presadzovaní vlastných záujmov sa preto môže mnohým javiť, akoby ustupovali. Keď si však vypočujete tých druhých, umožní vám to pochopiť ich ciele a zvážiť, či sú v súlade, alebo naopak v protiklade s tými vašimi. Načúvať potrebám iných ľudí vám umožní, aby ste sa rozhodli, či dokážete nájsť kompromis, alebo sa budete musieť držať svojho názoru a prečkať búrku.

Naučiť sa počúvať, pokúsiť sa pochopiť tých druhých a uprednostniť to pred vlastnou potrebou byť vypočutý je ten najjednoduchší, no zároveň najdôležitejší krok k vybudovaniu raportu.

PREČO NA RAPORTE ZÁLEŽÍ

Schopnosť nadviazať spojenie s druhými ľuďmi je v živote základnou zručnosťou pre vytváranie pevných a blízkych vzťahov, no môže byť rozhodujúca aj v profesionálnom kontexte. Slovo *raport* pochádza z francúzskeho slova *rapporter*, čo znamená *priniesť niečo späť, informovať*. Počas celej našej kariéry sme radili polícii, ozbrojeným silám aj mnohým iným, ako počas výsluchov zaistiť od vypočúvaných čo najspoľahlivejšie dôkazy a informácie. Rapport nie je len základom úspešných vzťahov. Poskytuje tiež najlepší spôsob, ako od problémových ľudí získať informácie.

Postupy v tejto knihe sú založené na vedeckom skúmaní stratégií, ako podnietiť ľudí, aby sa vám otvorili a prehovorili. Napriek tomu, čo nám tvrdí filmový Hollywood (a niektorí politici), odpoveďou nie sú vyhrážky ich rodinám, údery pästou ani „waterboarding“ (druh mučenia, technika vynučovania informácií topením), je to raport.

V roku 2012 nás najali, aby sme sa stali súčasťou Skupiny pre vypočúvanie zadržaných vysokého významu (HIG), ktorej cieľom bolo skúmať efektívne stratégie na zaistenie dôkazov a informácií pri vypočúvaní podozrivých z terorizmu. Skupina vznikla v roku 2009 na podnet prezidenta Baracka Obamu a jej úlohou bolo zefektívniť vypočúvanie osôb podozrivých z teroristických trestných činov okamžite po ich zatknutí a predísť tak ďalším teroristickým útokom voči Spojeným štátom americkým a ich spojencom. HIG slúži federálnej vláde ako zdroj tých najlepších praktík, poučení a výskumu. Skupinu tvoria jednotlivci z nasledovných vládnych organizácií Spojených štátov

amerických: FBI, CIA, ministerstva obrany, ministerstva vnútornej bezpečnosti a Rady národnej bezpečnosti USA a predstavuje centrum globálneho vedeckého výskumu vo vypočúvaní.

Hlavnou myšlienkou zapojenia nášho výskumu bolo nájsť humánnu alternatívu k mučeniu. HIG chcela zistiť, či by sa mnohoročná práca, ktorú máme za sebou v oblasti poradenstva a výsluchov pri iných druhoch trestných činov, dala aplikovať aj pri vypočúvaní zadržaných „osôb vysokého významu“.

Predchádzajúce vyšetovania za použitia tvrdých techník, takzvaných „pokročilých metód vypočúvania“, preukázali, že tieto techniky* nikdy nedosiahli žiadaný efekt.¹ Namiesto toho, priniesli v najlepšom prípade nepresnú informáciu, najčastejšie však nepriniesli vôbec žiadnu. Využívanie techník mučenia navyše vrhlo na bezpečnostné služby a psychológov v nebyvalej miere nelichotivé svetlo a rozhodne neurobilo svet bezpečnejším miestom, práve naopak.² Na základe našej skúsenosti prejavili americké a britské ozbrojené sily vôľu učiť sa a záväzok pristupovať k veciam inteligentne a otvorene. Mnohí čitatelia budú vzhľadom na výsledky nášho výskumu ohľadne využívania mučenia počas vojny v Afganistane a Iraku týmto vyhlásením šokovaní.

My a mnohí iní vedci sme však prišli na to, že skutočne špičkoví vyšetrovatelia vedia, že vytvorenie raportu alebo akéhokoľvek spojenia je ten najspoľahlivejší spôsob, ako sa dopracovať k informáciám. Rešpektujú a chápu, koľko škody dokáže napáchať použitie násilia a nátlaku, preto neobhajujú a ani neakceptujú použitie mučenia.

Mučenie sa nedostalo do vypočúvacej miestnosti, pretože si vedci zrazu vyhrnuli rukávy a vytasili svoje najväčšie zbrane. Mučenie zaviedli šarlatáni a nováčikovia, ktorí si urobili z divadla vojny obrovskú ľudskú Petriho misiku. To, čo sa dialo, nebolo vždy nevyhnutne zlé, iba úplne neúčinné. Lenže netrvalo dlho, celé sa to vymklo spod kontroly a dovedlo nás to na tmavé a temné miesta zneužívania v zariadeniach Abu Ghraib a Camp X-Ray a k rôznym štátom schváleným technikám mučenia našich nepriateľov.

My však nie sme naivní. Mučenie nefunguje na to, aby ste od teroristov získali spoľahlivé informácie, tak ako nezaberie, ak im ponúknete čaj

* Techniky zahŕňali odopieranie spánku, vystavovanie stresu a nadmernému hluku až po zatváranie do boxov s hmyzom a waterboarding.

a sušienky. Sú situácie, keď je absolútne nevyhnutné získať kontrolu a dopracovať sa k spolupráci, predovšetkým ak je získanie informácií od istých ľudí otázkou života a smrti. Za daných okolností môže byť preto nutkanie využiť „akékoľvek nevyhnutné prostriedky“ pochopiteľne obrovské.

Z týchto dôvodov, keď sme teda uplatnili v danej oblasti náš model, musel sa riadiť nielen zákonnými a etickými princípmi, na dodržiavanie ktorých sme ako psychológovia prisahali, no musel mať tiež oporu vo vedeckých dôkazoch, že skutočne funguje. Nemôžete totiž problém vyriešiť tak, že ľuďom povieť, akým spôsobom sa nemá riešiť, musíte im poskytnúť návod na reálne riešenie.

Akademický výskum sa nie vždy zameriava na hľadanie riešenia. Nás oboch však vždy viac zaujímalo prísť s výsledkami výskumu, ktoré by vyšetrovatelia mohli okamžite využiť v prvej línii, než diskusie o konceptoch, ktorým rozumie len hrstka elitných akademikov. Cieľom našej práce bolo, aby sa dala uplatniť v skutočnom svete a pomohla skutočným ľuďom. Chceli sme, aby vzbudzovala väčšiu dôveru než len nejaké laboratórne štúdie postavené na skupinke študentov, ktorí za dvacku predstierajú, že sú teroristi a nechcú sa o informácie podeliť s ďalšou skupinkou študentov, ktorí tiež za dvacku predstierajú, že sú polícia. Vedeli sme, že tento problém nevyriešime študentmi, ktorí sa na niečo hrajú.

Potrebovali sme vidieť skutočných teroristov a skutočných vyšetrovateľov. Na to, aby sme to dosiahli, sme si zabezpečili prístup k najväčšej databáze policajných výsluchov s odsúdenými teroristami na svete.

Pred začatím tohto výskumu sme mali bezprostrednú skúsenosť s uplatnením stratégií, o ktorých sa v tejto knihe zmienime, v rôznorodých problematických situáciách – od poradenstva rodičom, ktorí si nevedeli rady s vlastnými deťmi až po výsluchy podozrivých (z vraždy, znásilnenia či krádeže).

Ale dali sa rovnaké techniky skutočne uplatniť aj pri teroristoch? Reagovali by ľudia plní nenávisti voči všetkému, čo osoba sediaci za stolom oproti nim stelesňovala, aj na metódy založené na vytvorení raportu? Fungoval by rovnaký prístup, ktorý dokáže podnietiť tínedžerov, aby vám porozprávali o tom, čo robili cez deň, aj na teroristov?

Aby sme na to prišli, otestovali sme náš model na vyše dvetisíc hodinách policajných výsluchov, a to, čo sme zistili, nás úplne prekvapilo. Model

nadviazania raportu, ktorý sme vytvorili, skvele fungoval aj v týchto nepriateľsky ladených situáciách. Postoj, ktorý zaujali vyšetrovatelia, mal obrovský vplyv na to, či sa podozrivý rozhodol prehovoriť. Využitie stratégií založených na vytvorení raportu významne prispelo k väčšiemu úspechu v podobe získania tajných či dôkazových materiálov. Raport síce nezaručoval, že sa niekto rozhodol prehovoriť, bola to však zdanlivo najväčšia šanca na úspech, ktorú vyšetrovateľ mal, a to aj za veľmi náročných okolností.³

BUDOVANIE RAPORTU PRE VŠETKY VZŤAHY

Výsledky nášho tréningu nás ohromili, no zároveň sme ich prijali s obrovskou pokorou, a to nielen pre dosah, ktorý tréning mal na výsledky vyšetrovateľov počas výsluchov, ale hlavne pre vplyv, aký na nich často mal aj ako na ľudí. Niektorí členovia nášho policajného, vojenského a pohotovostného personálu priznali, že tréning ich primäl zamyslieť sa nielen nad profesijným vzťahom s vypočúvaným, ale aj nad vzťahmi v osobnom živote. Nebolo ničím nezvyčajným, že začali uplatňovať schopnosti, ktoré sme sa im snažili vštepíť aj počas náročných konverzácií so svojimi partnermi, dospievajúcimi deťmi, či dokonca šéfom. A práve toto rôznorodé využitie nás motivovalo, aby sme náš model poskytli širšiemu publiku prostredníctvom tejto knihy.

V tejto knihe preberieme dva kľúčové aspekty pri budovaní raportu. V prvej časti sa pozrieme na štyri základné kamene raportu: čestnosť, empatiu, autonómiu a reflexiu (schopnosť počúvať). Princípy načúvania druhým predstavujú základnú výbavu pre to, aby ste si zlepšili vzťahy a zvýšili svoje šance na dosiahnutie želaného výsledku. Druhý aspekt pokrýva štyri základné komunikačné štýly. Často ich sumarizujeme tak, že každý z nich predstavíme prostredníctvom niektorého z totemových zvierat.

- ***Tyrannosaurus rex.*** Ako zvládnuť konfrontáciu: keď s niekým diskutujete alebo niekomu protirečíte, buďte úprimní a priami. Neútočte, netrestajte a nebuďte sarkastickí.
- ***Myš.*** Ako kapitulovať: keď potrebujete ustúpiť alebo prejavíť rešpekt, urobte to s pokorou a trepezlivo. Vyhnite sa však prejavom slabosti a neistoty.

- **Lev.** Ako získať kontrolu: dobrí lídri sú zrozumiteľní, majú veci pod kontrolou, stanovia plán a podporujú druhých. Nie sú nároční, dogmatickí a pedanti.
- **Opica.** Ako nadviazať spoluprácu: Keď chcete vytvoriť spojenie, prejavte náklonnosť, záujem a pocit spolupatričnosti. Dajte si však pozor, aby ste neskĺzli do prehnanej žoviálnosti a nemiestnej dôvernosti.

Každý z daných štýlov neskôr v knihe rozoberieme podrobnejšie a prediskutujeme, ktoré zvieria použiť v širokej škále rozmanitých situácií. Budete mať takisto možnosť zistiť, ktorý „zvierací štýl“ je vám najbližší, na základe čoho môžete začať rozvíjať svoje interpersonálne schopnosti a naučiť sa umeniu vytvárania raportu.

Raport vám nezaručí žiadne priznania, ani vám nenapovie, že niekto klame. Neexistuje nič, čo by vám to s istotou potvrdilo. Raport však dokáže zvýšiť vaše šance, aby ste sa dopracovali k užitočným informáciám. Počas nášho výskumu policajných výsluchov sme mali príležitosť vidieť viacero nesmierne skúsených páchatelov, ktorí mali s vypočúvaním bohaté skúsenosti a nemali v úmysle počas výsluchu čokoľvek prezradiť. Najzreteľnejšie to demonštroval istý chlapík, ktorý si doslova zazipsoval hlavu do kapucne, len čo vyšetrovatelia zapli nahrávaciu pásku, a zostal tak počas celej doby trvania výsluchu. Aký má teda zmysel pokúsiť sa nadviazať raport s niekým, kto vám dáva jasne najavo, že nemá záujem a nebude spolupracovať? Ak neplánuje čo i len otvoriť ústa, aký má zmysel sa vôbec snažiť?

Na celej veci bolo fascinujúce to, že ak ste pri vypočúvaní takýchto ostrieľaných tvrdých chlapíkov uplatnili techniky nadviazania raportu, neprecedili ani slovko, kým ste ich nahrávali, len čo však výsluch išiel mimo záznam, s omnoho väčšou pravdepodobnosťou vám prezradili nejakú dôvernú informáciu. Napríklad vrátane muža, ktorý po výsluchu požiadal o mapu, jednoducho na nej zakrúžkoval tri miesta a znova ju podal vyšetrovateľom. Na každom z nich polícia neskôr objavila telo. Polícia mala teóriu, že prezradil miesta z úcty k nepísanému pravidlu, ako keď počas „vojny znepríateľenej strane vrátili ich mŕtvych“. Pointou

je, že im nemusel vôbec nič hovoriť, no rozhodol sa tak na znak rešpektu a v súlade so svojimi „hodnotami“, nech sa už môžu javiť akokoľvek zvrátené. V kontexte odhaľovania kriminálnikov alebo teroristických sietí na raporte vždy záleží.

Tieto interpersonálne prístupy dokážu nadviazať spojenie s niečím, čo je v každom z nás pevne ukotvené, či už je toto spojenie vedomé alebo podvedomé. Obaja sme psychológmi a odborníkmi na vytváranie raportu, a navyše sme už vyše dvadsať rokov manželmi. Napriek tomu vždy, keď tieto metódy jeden z nás použije na toho druhého, zaberú. Máme dospievajúce dieťa a funguje to naň aj napriek tomu, že vie, čo máme za lubom. A fungujú aj na nás, keď ich použije náš tínedžer! Na týchto technikách je úžasné to, že nikoho nepodvádzate, nemusíte si vymýšľať komplikované stratégie a aj keď niekto o vašej „tajomnej zručnosti“ vie, stále fungujú.

Uvedomte si, že táto kniha nie je o tom, ako niekoho presvedčiť, aby si kúpil to, čo nechce a nepotrebuje. Ani o tom, ako ľudí nejakými prefíkanými trikmi zmanipulovať, aby vám prezradili veci, ktoré chcú utajiť. Ak ich aplikujete správne, ten druhý by nemal z miestnosti odchádzať s pocitom: „Čo to malo byť? Dostali ma?“, akoby práve odišiel z predajne s ojazdenými autami so stočenými najazdenými kilometrami.

Dôvodom je, že vytvoriť si pravý raport znamená nadviazať s niekým autentické spojenie, nie podviešť ho krátkodobým lacným trikom, ktorý vyprchá, len čo vyjdete z miestnosti. Raport je o zachovaní rešpektu, dôstojnosti a spolucítení s tými druhými odhliadnuc od ich správania voči vám. Toto zjavne predstavuje pozitívne veci, ktoré môžete druhým ponúknuť a ktoré si vyžadujú všímavosť a úsilie. Čo z toho teda získate vy?

ČO MÔŽE RAPORT PRINIESTĽ VÁM

Nedávne štúdie dokázali, že hĺbka a zmysel našich osobných a profesionálnych vzťahov priamo súvisí s naším duševným zdravím a s našou dlhovekosťou. Oba tieto dôvody sú dosť dobré na to, aby bolo v našom záujme naučiť sa vytvoriť si s niekým raport.⁴

Ak v tejto knihe odhalíte kľúč k tomu, ako nadviazať s ľuďmi spojenie, pomôže vám to:

- Vytvoriť si nové priateľstvá a putá, ako aj vyhnúť sa spoločenskej izolácii.
- Utužiť a prehĺbiť v rôznych životných obdobiach vaše doterajšie vzťahy s partnerom, deťmi, priateľmi a vašimi rodičmi.
- Odomknúť dvere k efektívnejším obchodným vzťahom prostredníctvom lepšej komunikácie a schopnosti pôsobiť priamejšie voči kolegom, manažérom alebo dôležitým klientom.
- Zvýšiť vaše chápanie druhých – i keď s nimi nesúhlasíte – a pomôcť vám zvládnuť zložité a náročné situácie konštruktívnejšie.

Raport je základom zdravých vzťahov a tajnou zbraňou ľudí, ktorí dokážu efektívne komunikovať. Na konci tejto knihy budete mať v rukách všetky potrebné prostriedky na to, aby ste to dosiahli.

V prvej kapitole si preberieme, prečo majú tieto autentické spojenia s druhými taký význam a prečo sú kľúčom k tomu, aby ste boli zdravší, šťastnejší a úspešnejší, ba dokonca, aby ste dlhšie žili.

ZMYSLUPLNÉ VZŤAHY

Keď pochopíme súvis medzi tým, ako žijeme a ako dlho žijeme, zistíme, že tento vzťah je jedným z najrozhodujúcejších faktorov nášho prežitia.

— Dean Ornish, zakladateľ a prezident Výskumného ústavu preventívneho lekárstva a profesor klinickej medicíny na Kalifornskej univerzite

Laurence: Toto môže byť pre zarytých introvertov značne znepokojujúca správa, no nedávny výskum dokazuje, že kontakt s druhými ľuďmi má rozhodujúci vplyv na zachovanie nášho duševného a fyzického zdravia. Ja sám som od prírody hlboký introvert a vždy, keď som sa musel dlhšiu dobu izolovať pre prácu alebo písanie, považoval som to za recept na dokonalé šťastie. Pravdou je, že to, čo sa extrovertovi môže javiť ako osamelosť, môže pre introverta stelesňovať blaženú samotu. No napriek tomu, že si občas s radosťou užívam chvíle osamote, predsa len pravidelne potrebujem udržiavať kontakt s druhými ľuďmi. Ako tvrdil Josh Billings, známy komik v deväťnástom storočí: „Samota je krásne miesto na návštevu, ale smutné miesto na život.“

Všimol som si, že po istom období izolácie sú pre mňa všetky spoločenské styky omnoho ťažšie. Dokonca aj pri bežnej zdvorilostnej konverzácii v obchode sa cítim neohrabane a ťarbavo. Akoby sociálne zručnosti boli svaľom, ktorý potrebuješ pravidelne posilňovať, inak ochabne. Skúsenosťami som rýchlo prišiel na to, že ak si chcem vytvoriť príležitosti a dopracovať sa k takej kariére a životu, po akých som túžil, budem musieť nadobudnúť mnohé vlastnosti, ktoré som nedostal do vienka prirodzene.

Takže kým v škole som bol príšerne plachý, veľmi skoro som si uvedomil, že svoju hanblivosť musím prekonať a prekročiť hranice svojej pohodľnej uzavretosti do seba. Naše prirodzené osobnosti nemusia zákonite predstavovať hranice našich sociálnych zručností. Úsilím a tréningom sa dokážeme prispôbiť a vystúpiť z našej komfortnej zóny. Čo sa týka našej schopnosti nadväzovať vzťahy s druhými, nemôžeme to ponechať iba na šťastie, prípadne to vnímať ako luxus. Pre náš život je totiž táto zručnosť esenciálna.

NIKTO Z NÁS NIE JE SÁM VOJAK V POLI

Izolovať sa od druhých nie je úľava, v skutočnosti je to pre ľudské bytosti nesmierne škodlivé. Donald Hebb, psychológ na McGillovej univerzite, v roku 1951 skúmal vplyv izolácie na duševné zdravie.¹ Pokúšal sa vytvoriť obranný systém voči vypočúvacej metóde pod názvom senzorická deprivácia, ktorú Sovietsi používali na zajatcov počas vojny v Kórei. Jeho tím výskumníkov zaplatil skupine mladých vysokoškolsky vzdelaných mužov, aby sa nechali zavrieť v malých izbietkach bez akýchkoľvek senzorických stimulov, nemohli nič vidieť, cítiť a počuť, absolútne nič. Po celý čas mali zaviazané oči a na ušiach mali slúchadlá, aby zamedzili akémukoľvek zvuku. Cieľom experimentu bolo zistiť, aký vplyv má na človeka šesťtýždňový pobyt na samotke. Najdlhšie, ako sa to niektorému z nich podarilo vydržať, bolo sedem dní.

Po siedmich dňoch všetci účastníci uviedli, že začali strácať schopnosť jasne uvažovať a nedokázali prijať žiadne rozhodnutia. Pred začiatkom experimentu oduševnene a optimisticky rozprávali o tom, čo budú počas blaženej doby osamote robiť, mnohí plánovali seminárne práce, chystali sa prehodnotiť alebo uvažovať nad smerom svojho štúdia.