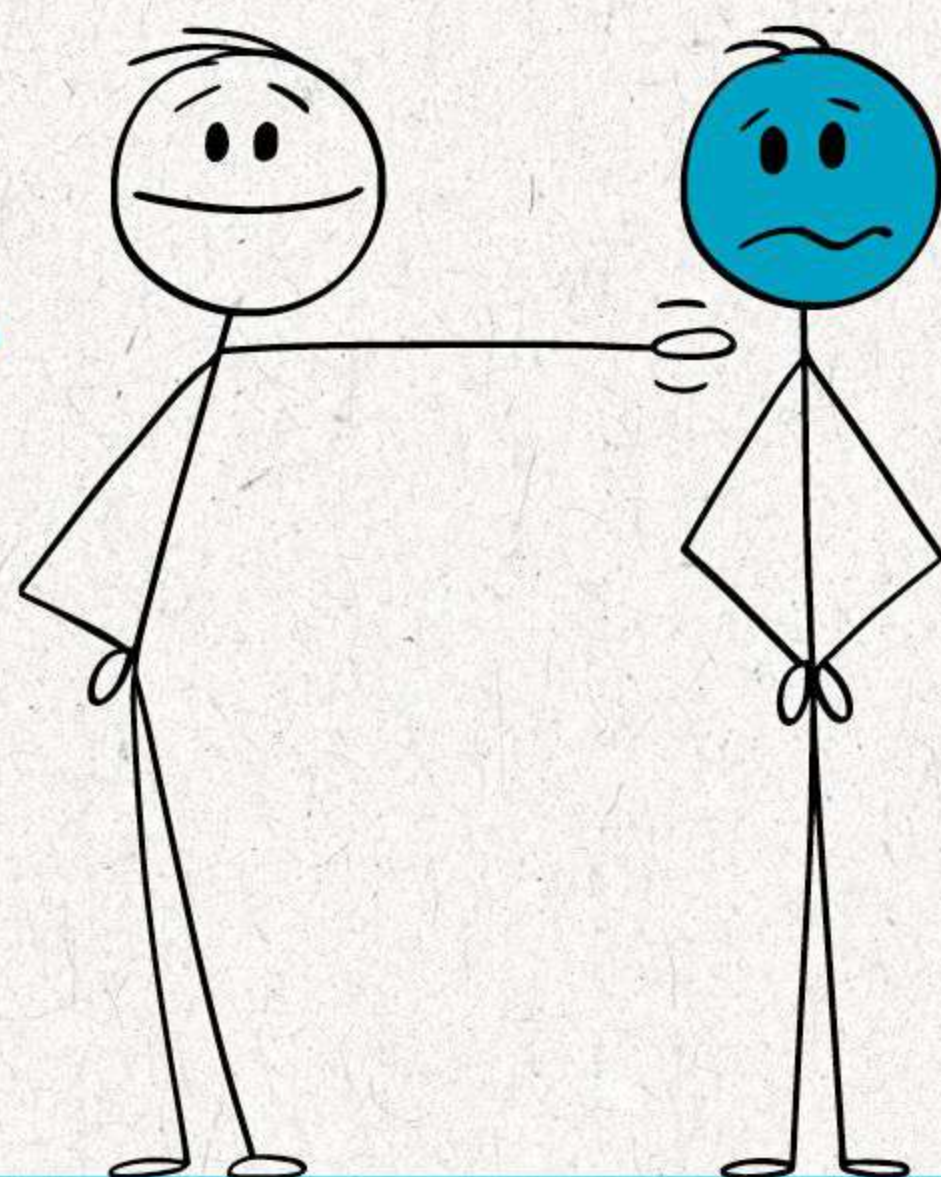


MARTIN WEHRLE

KDYŽ TĚ MÁ KAŽDÝ RÁD, NIKDO TĚ NEBERE VÁŽNĚ

OTESTUJ SE:
UMÍM SI
STANOVIT
HRANICE?

Řekni, co si myslíš,
a získej, co si zasloužíš.



Obsah

Část 1

Krádež kufru:

Co vás nenápadně připravuje o respekt	9
---------------------------------------	---

1. Postavím se za sebe, místo abych mlčel/a	10
---	----

Nevinná poznámka, nebo políček?	11
---------------------------------	----

Útok, kterého si nevšimnete	13
-----------------------------	----

Newsletterová past	18
--------------------	----

Gangsteři v zadním salonku	21
----------------------------	----

Test odolnosti vůči manipulaci: Dokážu si nastavit hranice?	27
---	----

2. Prohlédnu hru, místo abych se nechal(a) nachytat	30
---	----

Když se slovo stane zbraní	31
----------------------------	----

Skrytý útok	32
-------------	----

Škola manipulace	35
------------------	----

Nebezpečné řízení na dálku	38
----------------------------	----

Přichází protimanipulace	43
--------------------------	----

3. Mluvím na rovinu, místo abych mlžil/a	47
--	----

Hra o dominanci	48
-----------------	----

Rozhodující střetnutí ve vlaku	53
--------------------------------	----

Brána, kterou vstupuje manipulace	56
Proč na to skáčíme?	60
Profesorský trik	63
Síla vlastní vůle	68
Co prozradí vaši nejistotu	74
Jazyk respektu	77

Část 2

Komunikační past:

Jak se bránit manipulaci	81
---------------------------------	-----------

4. Psychologické triky: Odhaluji manipulaci	82
--	-----------

Životní lháři	83
Technika nohy ve dveřích	87
Efekt vzdoru	91
Technika dveří přibouchnutých před nosem	95
Efekt rámování	99
Past stádního chování	105
Efekt zdůvodnění	109

5. Černá rétorika: Zastavím neférové hráče	115
---	------------

Osobní útok	116
Moje speciální věta	120
Zkreslený argument	120
Podsunutý rozpor	125
Taktika vojevůdce	129
Záludné vedlejší bojiště	134
Metoda laviny	138
Finta s ojedinělým případem	143

6. Pohotové reakce: Dovedu pohotově	
odrážet útoky	148
Geniální zrcadlo	149
Zooložka v akci	152
Nahý útočník	157
Atentát	160
Pozitivní překlad	163
Zmaťte útočníka!	169
Krátký trest	172
Překvapivý souhlas	175
Metoda kobry	178
Humor je trumf	181
Trik s otázkou	187

Část 3

Postupy, které budují respekt:

Jak získat to, co vám po právu patří	195
---	-----

7. Překračování hranic: Zastavím ty,	
kdo nerespektují druhé	196
Tajemství respektu	197
Někdo nerespektuje vaše „ne“	200
Někdo vám mluví do života	205
Někdo blokuje vaše povýšení	210
Někdo vám ukradne nápad	215
Někdo vámi manipuluje pomocí gaslightingu	220

8. Už nikdy snadným terčem: Myslete svobodně	227
Temné tajemství	228
Mýtus nedostatečnosti	230
Proč nemusíte vždycky uvádět důvody	235
Pryč z pasti viny!	240
Proč je pomáhání tak nebezpečné	243
Vyhrajte svůj tenisový zápas!	245
Právo na omyl	251
 9. Férová rétorika: Vítězím svými argumenty	255
Proč respekt není jednosměrka	256
Jak vést férové rozhovory	261
Obujte si boty toho druhého	266
Jak vašim argumentům pomáhají barvy	271
Jak dokonale zacházet s námitkami	276
Tato argumentace funguje vždy	280
Proč teatrálnost škodí	285
Vsaďte na koně pravdy	289
 Doporučená literatura	293
Seznam zdrojů	296
Rejstřík	300

Část 1

Krádež kufru:

Co vás

nenápadně

připravuje

o respekt

1. Postavím se za sebe, místo abych mlčel/a

V této kapitole se dozvíte...

- ▶ proč vás jedovatá věta může zasáhnout víc než políček,
- ▶ jak přicházíte o respekt, aniž si toho všimnete,
- ▶ jak dobře umíte nastavovat a bránit své hranice
- ▶ a co vás newslettery můžou naučit o nestydatosti.

Nevinná poznámka, nebo políček?

Byla ta věta neškodná? Nebo to byl políček? Inženýr Jan Müller (38) upozornil svého nadřízeného na komplikaci ve výrobě a jako odpověď uslyšel: „Nedělejte z toho vědu, Müllere, už jsme vyřešili jiné problémy!“

Chová šéf k Janovi respekt? Jeho odpověď v tomto ohledu vyvolává pochybnosti:

- ▶ „Nedělejte z toho vědu“ znamená: „Vidíte problém tam, kde žádný není. Takže problém jste vy sám!“
- ▶ „Müllere“ znamená: „Dokud mě budete obtěžovat takovými nesmysly, odepírám vám svůj respekt. V tu chvíli pro mě nejste pan Müller, ale jenom nějaký Müller.“
- ▶ „Už jsme vyřešili jiné problémy“ znamená: „Mluvím za nás, za schopné lidi, kteří si poradí i se skutečnými potížemi. Vy jste se z téhle skupiny právě sám vyřadil. Protože my zvládneme řešit opravdové problémy, zatímco vás rozhodí každá maličkost. Nedělejte z toho drama a najděte konečně řešení!“

Tohle všechno šéf řekl, aniž to vyslovil přímo. Zda vás někdo respektuje, nejspolehlivěji poznáte podle toho, jak s vámi mluví. Dominantní lidé vás ponižují, aby sami vypadali větší. Manipulátoři vás obelhávají, aby z toho měli prospěch. A zlomyslní lidé vám ubližují, aby se mohli kochat vaším trápením.

A zda chováte respekt sami k sobě, nejspolehlivěji poznáte podle toho, jak se vůči neúctě vymezujete. Říkáte, co si myslíte? Žádáte o to, co chcete? Nebo vám chybí odvaha?

Pokud se vám něco nelíbí, nesmíte si to nechat líbit. Když si nenecháte líbit neuctivý tón, posílíte svou důstojnost. Když budete sebevědomě odrážet útoky, poroste vaše sebedůvěra. Naopak, pokaždé když něco přejdete mlčením, oslabujete sami sebe. A přivoláváte další útoky.

Během rozhovorů se sami sebe ptejte: Bere mě ten druhý vážně? Chce mi porozumět? Jedná se mnou s respektem a jako rovný s rovným? Anebo považuje za ztrátu času mi naslouchat? Pokládá moje myšlenky za bludy a ty svoje za věčné pravdy? Uchyluje se k manipulativním argumentům, aby mě zastrašil a prosadil svou?

Respekt je jako zavazadlo na cestách: musíte ho mít na očích a chránit ho, jinak vám ho brzy někdo ukradne. Ale co uděláte, když se někdo svými slovy nebo jednáním dotkne vašeho respektu? Namísto by bylo:

- Dát druhému jasně najevo, že si svůj respekt nenecháte vzít.
- Vyslat signál, že se budete proti útokům bránit.
- Chránit své „zavazadlo“ a druhému jasně ukázat, kde jsou hranice.

A přitom se mnoho lidí chová úplně jinak:

- Nečinně přihlížejí, jak jim jejich „zavazadlo“ mizí před očima.
- Raději si nechají respekt vzít, než aby riskovali konflikt.
- Možná by se rádi ozvali, ale v danou chvíli nenacházejí správná slova.

A právě proto o svůj respekt přicházejí. Nakonec tu zůstanou stát s prázdnýma rukama.

Útok, kterého si nevšimnete

Stáli byste na nástupišti a nečinně přihlíželi, jak vám někdo bere kufr? Ani náhodou! Jak je tedy možné, že si necháte bez odporu ukrást respekt? Ona krádež proběhne nepozorovaně. Právě laskaví lidé se často natolik soustředí na svůj protějšek, až zůstanou bezbranní. Protože jsou zvyklí vycházet druhým vstříc, bývá pro ně těžké včas se vymezit.¹ Protože sami nemají za lubem nic zlého, předpokládají dobrý úmysl i u ostatních. Jízlivé poznámky, citový nátlak a manipulativní rétoriku si často uvědomí teprve ve chvíli, kdy je rozhovor u konce a respekt už je pryč.

Proto je důležité, abyste prozkoumali:

- ▶ Jak brzy nebo jak pozdě si všimnu, že se mnou někdo v rozhovoru manipuluje?
- ▶ Jak zareaguji, když mi někdo odpírá respekt?
- ▶ Jaké vzorce a předpoklady ovlivňují mé jednání?
- ▶ A co mi brání včas svůj respekt ochránit?

Jak zacházíte se skrytými útoky, si můžete ověřit právě teď. Představte si, že jste inženýr Jan Müller. Jak byste reagovali? Nabídnou vám pět možností. U každé prosím na škále od 1 („vůbec nesouhlasím“) do 10 („naprosto souhlasím“) zaškrtněte, nakolik s daným výrokem souhlasíte. Následuje krátké vyhodnocení.

- (1) Naštvalo by mě, že mě šéf nebere vážně a odbývá mě takovým tónem. Zároveň by mi ale bylo jasné, že když se v tom teď začnu vrtat, všechno jenom zhorším. Řekl/a bych si tedy: svou povinnost jsem splnil/a, informaci jsem mu předal/a. Však on uvidí, co z toho bude mít!

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

- (2) Zachoval/a bych se věcně a zeptal/a bych se sám/sama sebe, co jsem udělal/a špatně. Možná se mi nepodařilo dost jasně vysvětlit, jak vážný ten problém je. Jaká slova bych měl/a zvolit, jaká fakta uvést, aby k šéfovi lépe proniklo, co říkám?

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

- (3) Pro jeho reakci bych měl/a do jisté míry pochopení. Jako šéf je přece neustále pod tlakem a pořád se na něj valí nějaké problémy. Možná jsem ho vyrušil/a v nevhodnou chvíli. Je jenom lidské, že člověku občas ujedou nervy.

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

- (4) Odpověděl/a bych mu stejným tónem, například: „Tyhle chytré řeči si klidně nechte od cesty! A jestli je řešení tak jednoduché, tak s nějakým prosím přijďte sám!“

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

- (5) Upozornil/a bych ho, že jeho tón není na místě, a řekl/a bych mu, jaký způsob jednání od něj očekávám. A vyzval/a bych ho, aby navrhl konkrétní řešení.

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

A tady je moje analýza:

**Reakce (1): Splnil/a jsem svou povinnost a dál o tom ne-
diskutuji!**

Užitečné: Vymezujete se vůči šéfovi. Místo abyste hledali chybu u sebe, uvědomujete si, že vaším úkolem je předat informaci, jeho úkolem je na ni reagovat. Ukázkové rozdělení odpovědnosti, jaké psycholog Alfred Adler očekává od zralých lidí.²

Riziko: Utíkáte před konfliktem. Je to prastará úteková reakce. Místo abyste nedůstojný tón odmítli, mlčky ho přijmete. Místo abyste se postavili za svůj názor, ustoupíte. To, že *neodporujete*, si váš šéf může vyložit jako tichý souhlas: „Takže tenhle tón je zřejmě v pořádku. A ten problém je očividně opravdu jen drobnost.“

Vyhodnocení: Pokud jste zvolili vyšší číslo než 5, měli byste se sami sebe zeptat: Jsem připraven/a bojovat za to, na čem mi záleží? Jsem připraven/a v rozhovorech hájit svou důstojnost a své postoje? Anebo je možné, že si nechávám neúctu líbit, a právě tím ji k sobě přitahuji?

**Reakce (2): Zůstanu věcný/věcná a problém vysvětlím
ještě lépe.**

Užitečné: K situaci přistupujete konstruktivně a měníte to jediné, co změnit můžete: své vlastní chování. Daří se vám ovládat emoce a řídit se rozumem.

Riziko: Šéfovu reakci si racionalizujete. Vycházíte z toho, že jde čistě o věčný problém, že nepochopil vaše vysvětlení. Jenomže pomíjíte nebo přehlížíte skutečnost, že s vámi jedná bez respektu. Co když spolu tyto dvě věci souvisejí? Co když se jeho reakce pouze zdánlivě týká dané věci, ale ve skutečnosti míří na vás osobně? Pak vám ani sebelepší vysvětlení nepomůže.

Vyhodnocení: Pokud jste zvolili vyšší číslo než 5, měli byste se sami sebe zeptat: Nestává se mi, že osobní útoky a shazování vytěsňuji? Nedávám věčné stránce celé záležitosti příliš velkou váhu a nezanedbávám vztahovou rovinu? A v čem by mi pomohlo, kdybych si ve vztazích jasněji nastavoval/a emoční hranice?

Reakce (3): Budu mít pochopení a nebudu si jeho reakci brát osobně.

Užitečné: Projevujete empatii a dokážete se do šéfa vcítit, místo abyste se na situaci dívali pouze vlastní optikou. Zjevně disponujete vysokou sociální inteligencí. Navíc šéfovi přiznáváte právo na jeho vlastní pocity, místo abyste očekávali, že bude fungovat jako stroj.

Riziko: Právě laskaví lidé mají často tolik pochopení pro pocity druhých, že přitom zanedbávají ty vlastní. Ano, váš šéf má právo být občas podrážděný, ale vy také. Co vlastně cítíte, když s vámi mluví tak hrubě? Mnoho laskavých lidí své vlastní pocity nebere dost vážně a odsouvá je stranou.

Vyhodnocení: Pokud jste zvolili vyšší číslo než 5, měli byste se sami sebe zeptat: Mám jako empatický člověk pochopení i pro sebe? Dovoluji si cítit se dotčeně nebo rozzlobeně? A mám odvalu tento pocit vyjádřit, i když se to ostatním nemusí líbit?

Reakce (4): Vracím úder stejným tónem.

Užitečné: Nenecháte se zastrašit a dáváte jasně najevo, že máte své hranice. Šéf cítí, že si k vám nemůže dovolit všechno.

Riziko: Vaše odpověď představuje prastarou útočnou reakci bez rozvahy. To může konflikt ještě víc vyostřit. Dost možná je váš šéf v podobných slovních soubojích zkušenější než vy. Nevypovokoval vás právě proto? Nehraje te mu svou reakcí do karet? A neřeknete nakonec něco, čím poškodíte vlastní pozici a čeho budete později litovat? Není moudré oplácet neúctu neúctou. Jinak budete hrát podle pravidel, která určuje provokatér.³

Vyhodnocení: Pokud jste zvolili vyšší číslo než 5, měli byste se sami sebe zeptat: Opravdu chci, aby úroveň rozhovoru určoval můj protějšek? Chci sáhnout po těch nejnižších prostředcích jen proto, že to dělá on? Nebo by bylo chytřejší zůstat tím rozumnější, čím nerozumněji se chová druhá strana?

Reakce (5): Odmítnu nevhodný tón a vyzvu šéfa, aby navrhl řešení.

Užitečné: Reagujete ve dvou rovinách. Zprvė odmítnete neuctivé jednání. Váš šéf tak ví, že si takový tón nenecháte líbit. A zadruhé vracíte rozhovor zpět k věci a vyzýváte šéfa ke konstruktivnímu dialogu. Tím se zvyšuje šance, že se tón zklidní a rozhovor povede k řešení.

Riziko: Tento postup není nebezpečný pro vás, nýbrž nanejvýš pro vašeho šéfa: stavíte most zpátky k věcnému tónu a konstruktivnímu rozhovoru. Pokud po něm nepřejde, bude jasné, že úspěch rozhovoru sabotuje *on*.

Vyhodnocení: Pokud jste zvolili vyšší číslo než 5, máte dobré předpoklady k tomu, abyste v rozhovorech dokázali uhájit respekt vůči své osobě a zároveň dosahovali věcných řešení.

Možná si teď říkáte, že to všechno zní logicky. Proč je tedy pro nás tak těžké takové konflikty ustát? Odpověď souvisí s newslettery.

Newsletterová past

Představte si, že otevřete e-mailovou schránku a zase na vás čeká nevyžádaný newsletter. Před lety jste se k jeho odběru přihlásili. Už roky ho ale nečtete. Co uděláte?

- *Reakce (1):* Newsletter otevřete, najdete odkaz pro odhlášení odběru a kliknete na něj. Zabere to nanejvýš 30 vteřin.
- *Reakce (2):* Newsletter jedním kliknutím smažete. Zabere to nanejvýš tři vteřiny.

Devět lidí z deseti zvolí druhou možnost. Celá léta newslettery mažou, místo aby se z nich odhlásili. Ve snaze ušetřit čas jím ve skutečnosti mrhají.

Tohle chování odpovídá evolučně danému vzorci. Náš mozek spotřebovává o 50 procent víc energie než srdce.⁴ Aby mu baterie vydržela celý den, musí fungovat jako úsporný stroj. Když máme na výběr dvě cesty, volíme tu pohodlnější. Může to mít fatální následky. Vynechat preventivní prohlídku je kupříkladu pohodlnější než na ni jít. Ale je to hloupé.

Právě tento vzorec vysvětluje, proč si obzvlášť laskaví lidé nechávají od druhých líbit příliš mnoho: když člověk spolkně neúctu, nemusí pro to nic udělat. Když ale chce respekt vyžadovat a bránit se, potřebuje energii, odhodlání a správná slova. Pouštět se do konfliktů a hájit vlastní zájmy je nepohodlné a namáhavé.

Jenže zde platí totéž co u newsletteru: pokud se z neúcty okamžitě neodhlásíte, bude vám chodit znovu a znovu. Vžijte se na chvíli do šéfa inženýra Jana Müllera: odeslal svou zprávu „nedělejte z toho vědu“. A jestliže „Müller“ tuto zasilku přijme, šéf získá pocit, že je oprávněný použít takový tón znovu, klidně ještě zřetelněji. Řekne si: Tenhle zaměstnanec s mým tónem souhlasí. Možná ho dokonce potřebuje.

Přeneste toto ponaučení do svého vlastního života:

- Někdo si do vás rýpne nepěkným vtipem. Pohotově odpovědět a riskovat střet vás stojí energii. Jenže pokud se neozvete, musíte počítat s tím, že si z vás lidé budou utahovat stále častěji.

- Někdo vám neprávem přisoudí zlý úmysl, například tvrdí, že jste ho od určitého kroku odrazovali jen ze závesti. Vymezit se vůči tomu a ukázat druhému, kde jsou hranice, vyžaduje odvalu. Pokud to ale neuděláte, brzy se z vás stane automatický viník všeho špatného.
- Kolegyně bezdůvodně kritizuje vaši práci a šíří v týmu špatnou náladu. Zastavit ji stojí energii. Když to ale neuděláte, může nastat přesně to, co prokázal australský profesor managementu Will Felps.⁵ Několik studentských týmů dostalo za úkol řešit manažerské úlohy. Do některých skupin byl však nasazen člověk, který neustále remcal, stěžoval si nebo tvrdil, že daný úkol nelze splnit. Výsledky těchto týmů byly o 30 až 40 procent horší než u ostatních skupin, bez ohledu na to, jak inteligentní a motivovaní byli ostatní členové. Necháte-li tedy destruktivní lidi v týmu působit bez omezení, může to mít velmi vážné následky.

Zastavujete neuctivé chování včas? Často je pro nás těžké zasáhnout v zárodku a stanovit jasné hranice. V poradenské praxi se občas setkávám s rozhovory podobnými tomu s inženýrem Janem Müllerem, který jsem citoval na začátku. Poté, co mi popsal šéfovou reakci, dodal:

„Ale přece z toho nebudu dělat vědu jen proto, že mi řekl ‚Müllere‘ a můj problém trochu zlehčil.“

Odpověděl jsem: „Vždyť jste mi právě popsal, jak neuctivé vám to připadalo. Proč byste to měl spolknout?“

„Možná je ode mě neprofesionální, že si tu poznámku беру tak osobně.“

„Počkejte! Kdo se tu chová neprofesionálně? Nadřízený,

který zaměstnance odbyde, a dokonce mu přestane říkat „pane Müller“ a oslovuje ho jen „Müllere“. Nebo zaměstnanec, který se vůči tomu ohradí?“

Chvíli hleděl do stropu. „Máte pravdu. Vlastně je hloupé, že si kvůli tomu připadám špatně.“

„Chápu, že nemáte chuť pouštět se do konfliktu se svým šéfem. Když to ale uděláte teď, ušetříte si řadu konfliktů v budoucnu. Proto se vyplatí popadnout býka za rohy.“

Gangsteři v zadním salonku

Ve starých gangsterkách mají hospody pokaždé dvě tváře. Vepředu je oficiální lokál s barem a kulečníkem. Vzadu se skrývá nenápadná místnost s pokoutním hazardem a osazenstvem, které by dohromady mělo strávit za mřížemi dvě stě padesát let. Když dorazí policie, vidí jen obyčejnou hospodu. Salonek zůstává skrytý.

Komunikace funguje podobně. Když s někým mluvíte, vnímáte zprvu jen oficiální prostor rozhovoru, věcnou rovinu. To nejzajímavější se však odehrává v zadním salonku. Méně důležité bývá to, co člověk říká přímo, a mnohem důležitější to, co sděluje mezi řádky, tedy vztahové poselství. Téměř každý, kdo s vámi chce manipulovat, využívá právě tento zadní salonek. Nechce přece zanechat důkazy.

Psycholog Paul Watzlawick tvrdí, že pouhých dvacet procent komunikace probíhá ve věcné rovině. Všechno ostatní se odehrává na neviditelné vztahové úrovni, která ve skutečnosti dominuje každému rozhovoru.⁶ Zda vás ten druhý respektuje, nebo shazuje, zda s vámi jedná férově,

nebo se vámi snaží manipulovat, se často pozná teprve na druhý pohled.

Následující tři příklady z běžného života vám pomůžou podívat se na zadní salonek pozorněji. U každého příkladu se zamyslete nad tím, jak byste taková vyjádření vnímali a jak byste na ně reagovali.

Případ 1: Kolegyně, která nepřiloží ruku k dílu

S kolegyní dostanete na starost projekt, který vyžaduje hodně práce. Zatímco vy si své úkoly plníte spolehlivě, ona zaostává. Když ji na to upozorníte, odpoví: „To mě opravdu mrzí, ráda bych ti pomohla víc. Jenže jeden klient na mě teď vyvíjí šílený tlak a vůbec se s ním nedá domluvit. Nejmeně do konce týdne mě to bude plně zaměstnávat. Byl/a bys tak hodný/hodná a vzal/la za mě v příštích dnech ještě pár věcí?“ Stručně si poznamenejte: Co při tom cítíte?

Co vám kolegyně sděluje mezi řádky?

Jak byste nejspíš odpověděli?

2. Prohlédnu hru, místo abych se nechal(a) nachytat

V této kapitole se dozvíte...

- ▶ jak vás druzí lidé přimějí vzdát se vlastní vůle,
- ▶ která pochvala je ve skutečnosti manipulací,
- ▶ jak vás lidé prostřednictvím pasivní agrese dostanou, kam chtějí,
- ▶ a proč je výchova jednou velkou školou manipulace.

Když se slovo stane zbraní

Několik minut předtím, než jsem začal psát tuhle kapitolu, jsem před svým domem na kraji lesa pozoroval dva kocoury. Stáli proti sobě, hlavu u hlavy, a hrozivě na sebe mňoukali. Pak se na sebe jako na povel vrhli a váleli se po zemi jako jediná chlupatá koule. Syčeli, prskali a vřeštěli. Jeden kocour skončil na zádech a jeho protivník se mu zakousl do břicha. Poražený zavyl, odkulil se stranou a vystřelil pryč. Vítěz ho ještě kousek pronásledoval, načež se vrátil, očividně spokojený. Boj o území byl vyřešen.

Teď si představte, že by se přede dveřmi mého domu potkali dva sousedé, kteří se nemůžou vystát. Vyli by na sebe? Došlo by k rvačce? Srazil by silnější toho slabšího na zem a pak ho vyhnal ze dvora?

To není pravděpodobné. Ale proč vlastně? Nemáme i my lidé ve vypjatých situacích sklon bojovat nebo utéct? Nejsou tyto vzorce chování hluboce zakořeněné v našem mozku? Opravdu jsou.

Jako lidé však disponujeme dvěma schopnostmi, které nás odlišují od všech ostatních živočišných druhů: umíme spolu mluvit, umíme vyjadřovat své pocity a myšlenky. A právě proto dokážeme řešit složité problémy.

Lidský druh je biologicky úspěšný model. Vzešel z krutého boje s přírodními silami: s bouřemi a povodněmi, se suchem a zimou, se šavlozubými tygry i epidemiemi. Už před dávnými věky prošli naši genetičtí předkové touto zkouškou přežití a své chování přizpůsobili tak, aby mohli existovat dál.⁹

Před 150 000 lety vznikl moderní člověk, Homo sapiens. A spolu s ním také nejdůležitější nástroj jeho přežití: řeč. Místo aby se lidé slepě vrhali jeden na druhého jako ti dva kocouři, byli s to spolu mluvit a řešit konflikty slovy, bez pěstí, kamenů a prolévání krve.

A tady se můžeme velkým obloukem vrátit do současnosti. Dodnes máme sklon na druhé útočit nebo před nimi utíkat. Naše nejstarší mozkové struktury se od dob krvavých bojů změnily jen málo. Už ale neútočíme pěstmi, nýbrž slovy. Útok neprobíhá fyzicky, nýbrž emočně. A „útek“ už neznamena, že vezmeme nohy na ramena, ale že emočně ustoupíme.

Na jednu stranu je to dobře, protože slovní útok přežijete snáze než ránu kyjem do týla. Na druhou stranu je to nebezpečné, protože psychické násilí může být zákeřnější než fyzické. Kdyby vám někdo vrazil jednu pěstí, určitě byste si toho všimli. Může se vám však stát, že si vůbec nevšimnete, když na vás někdo nenápadně útočí slovy. Nebo když proti vám rozjede šikanu. Nebo když druhý člověk uplatňuje pasivní agresi – odmítá spolupracovat, případně „omylem“ dělá chyby, které vás poškodí.¹⁰

Fyzické násilí lze prokázat: člověku po něm zůstanou rány. Když vás ale někdo trápí slovy, může to proběhnout beze stop. Váš protějšek může kdykoli tvrdit, že to myslel jinak a že jste ho špatně pochopili.

Skrytý útok

Právě proto je komunikace tak složitá: to, co člověk říká, se může lišit od toho, co tím myslí. Jak se ale máte bránit

útokům, kterých si ani nevšimnete? A jak máte reagovat na útěk druhého člověka, když vám vůbec nedojde, že právě utíká?

Problém je ještě hlubší. Manipulace se netýká jen vás jako oběti, i vy sami manipulujete druhými. Možná v neškodných věcech a bez zlého úmyslu. Ale děláte to. Protože to děláme všichni.

Někdy používáme jazyk jako kladivo, jindy jako jed. Dokonce i zdánlivé komplimenty můžou být ve skutečnosti zamýšleny jako ponížení nebo jako pokus o únik:

- ▶ Firma v pracovním posudku zdůrazní, že zaměstnanec vynikal „neochvějnou poctivostí a dochvilností“. Může tím být myšleno: „Dokázal toho tak málo, že ho musíme chválit za samozřejmosti, protože nás při nejlepší vůli nic dalšího nenapadá.“ Skrytý útok.
- ▶ Známa vám řekne: „Tyhle šaty ti moc sluší. Dokonce v nich vypadáš opravdu štíhle.“ Může tím být myšleno: „Ve skutečnosti jsi tak tlustá, že to nejde přehlédnout, ale tyhle šaty to maskují o něco líp než obvykle.“ Skrytý útok.
- ▶ Partner nebo partnerka vám řekne: „Chápu, že teď musíš dávat práci přednost přede mnou. Koneckonců jde o tvoje povýšení.“ Může tím být myšleno: „Hluboce mě zraňuje, že je pro tebe práce důležitější než já. Znamená pro tebe povýšení víc než naše láska?“ Skrytý útek.

Moderní komunikace je plná manipulace. Chceme druhé k něčemu přimět, aniž bychom do nich museli strkat.

MÁLOKDY ŘÍKÁTE, CO SI OPRAVDU MYSLÍTE?

Chcete-li zjistit, jestli si vás druhý váží, všimněte si, jak s vámi hovoří. A váš postoj k neuctivému chování vám prozradí, jestli si vážíte sami sebe.

- Jak zareagujete, když vám partner v rozhovoru řekne, že nerozumíte tématu?
- Jak se zachováte, když skupina ignoruje váš názor nebo vám někdo ukradne nápad?
- Co uděláte, když vám někdo obsadí rezervované místo ve vlaku?
- Co řeknete šéfovi, když opětovně zamítne vaši žádost o zvýšení platu a vymlouvá se na nepříznivou finanční situaci?

V této knize se dozvíte, jak vám mohou jiní lidé rafinovanými psychologickými hrami nenápadně podkopat sebeúctu, ale také jak si lze účinně stanovit hranice a prosadit svou vůli.

Kariérní a osobní kouč Martin Wehrle vám ukáže, jak si v každé životní situaci zachovat sebeúctu, jak se bránit, nenechat se zmanipulovat, jak zvládat náročné rozhovory a jak dosáhnout svého cíle.



MARTIN
WEHRLE

Je nejznámější kariérní a osobní kouč v Německu. Jeho knihy si všude na světě našly spousty nadšených čtenářů. Martin Wehrle založil Akademii pro kariérní poradce a s velkým úspěchem školí budoucí kouče.

Více se o autorovi dozvíte na:

www.wehrle-redner.de

www.karriereberater-akademie.de

Martin Wehrle

martins_wehrle

Martin_Wehrle

ISBN 978-80-222-1955-6



9 788022 219556 >

Nakladatelství TATRAN

LITERATURA FAKTU/Osobní rozvoj

www.slovatatan.sk

