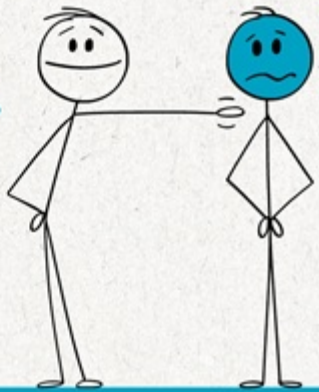
MARTIN WEHRLE

KDYŽ TĚ MÁ KAŽDÝ RÁD, NIKDO TĚ NEBERE VÁŽNĚ

OTESTUJ SE:
UMÍM SI STANOVIT HRANICE?

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



TATRAN

MARTIN WEHRLE

KDYŽ TĚ MÁ KAŽDÝ RÁD, NIKDO TĚ NEBERE VÁŽNĚ

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

TATRAN

Všechny rady uvedené v této knize autor i nakladatel pečlivě zvážili a ověřili. Přesto nelze převzít záruku za jejich účinnost. Odpovědnost autora, nakladatele a jimi pověřených osob za škody na zdraví, majetku či jiné majetkové újmy je proto vyloučena.
Obsahuje-li tato publikace odkazy na webové stránky třetích stran, neneseme za jejich obsah odpovědnost. Neztotožňujeme se s ním a odkazujeme výlučně na stav těchto stránek v době prvního vydání publikace.

Z německého originálu Martin Wehrle: Wenn jeder dich mag,
nimmt keiner dich ernst,
vydaného nakladatelstvím Mosaik Verlag, a division
of Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,
Mnichov 2023,
přeložila Michaela Škultéty.
Vydalo Vydavateľstvo TATRAN, s. r. o., v roce 2026,
se sídlem Klariská 16, 815 82 Bratislava, Slovenská republika.
Vydáno jako 5676. publikace.
Vydání I.
Knižní vazbu podle originálu zpracoval Dominik Zentko.
Odpovědná redaktorka Helena Škodová
Korektorka Marie Kejvalová
Technický redaktor Peter Zentko
Sazba AldoDesign, Bratislava
Vytiskla tiskárna FINIDR, s.r.o., Český Těšín.

www.nakladatelstvitatran.cz
:: knihy pro **hodnotnější** život
info@nakladatelstvitatran.cz

All rights reserved.

Copyright © 2023 by Martin Wehrle
Translation © Michaela Škultéty 2026
Czech edition © Vydavateľstvo TATRAN 2026

ISBN 978-80-222-1955-6





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 skáčeme? 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
Zoološka 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 zvládáme 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? Namístě 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? Nabídnu 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 nediskutuji!

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 útěková 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 věcný 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 věcné 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 odvahu 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. Nevyprovokoval vás právě proto? Nehrajete 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. Zaprvé 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 spolkne 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 zásilku 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 závisti. Vymezit se vůči tomu a ukázat druhému, kde jsou hranice, vyžaduje odvahu. 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 šéfovu 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 beru tak osobně."

„Počkejte! Kdo se tu chová neprofesionálně? Nadřízený,

který zaměstnance odbyde, a dokonce mu přestane říkat ‚pane Müllere' 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. Nejméně 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?

Případ 2: Politická škatulka

V politické debatě, řekněme o covidu, zastává váš protějšek úplně jiný názor než vy. Podle toho, jaký postoj jste vyjádřili, vám řekne například: „Taková argumentace přece nahrává krajně pravicovým odpůrcům opatření." Nebo: „Dochází ti vůbec, že mluvíš jako vládní loutka placená farmaceutickými firmami?!" Co při tom cítíte?

Co vám ten druhý sděluje mezi řádky?

Jak byste nejspíš odpověděli?

Případ 3: „Nevinná" poznámka, která zabolí

Někdo z vašich blízkých vás kritizuje a srovnává vás s jiným člověkem: „Lydie to přece taky zvládne. Tak proč ne ty?" Upozorníte ho, že se vás takové srovnání dotklo. On vám na to odpoví: „Ale prosím tě, to přece nic nebylo. Neber si všechno tak osobně!"

Co při tom cítíte?

Co vám druhý sděluje mezi řádky?

Jak byste nejspíš odpověděli?

A teď se společně podívejme do zadního salonku komunikace. Co se v těchto třech situacích vlastně odehrálo? Ke každé z nich přidám krátký komentář.

Vyhodnocení případu 1

Kolegyně se tváří, jako by vám nemohla pomoci. Podle ní však za to nemůže ona, nýbrž náročný klient. Schovává se za něj. Zároveň sází na přehnaně srdečný tón („To mě opravdu moc mrzí...“, „Byl/a bys tak hodný/hodná...“). Snaží se u vás vyvolat takzvanou kognitivní disonanci: být natolik milá, aby vám slovo „ne“ vůbec nepřišlo na jazyk. A nakonec ještě zlehčuje rozsah práce. Dost možná ne-

jde o „pár věcí“ ani o „několik dní“. Ve skutečnosti toho po vás možná chce mnohem víc.

Nebezpečí: Možná pocítíte nutkání nenechat kolegyni „na holičkách“, zvlášť když vás tak hezky prosí. Jenže já se ptám: Kdo tu vlastně nechává koho na holičkách? Právě to by mělo zřetelně zaznít ve vaší odpovědi.

Vhodná odpověď: „I já mám práce nad hlavu. Můžeme se domluvit, že každý/á z nás splní svou část projektu?“

Vyhodnocení případu 2

V debatě o covidu vás váš protějšek hází do jednoho pytle s určitou skupinou lidí. Najednou už nejde o kvalitu vašich argumentů, ale o váš charakter. Padá na vás podezření, že jste buď krajně pravicový odpůrce opatření, nebo naopak placený obhájce vládní politiky. Váš protějšek se staví do role morální autority, zatímco vás odsouvá do pozice někoho nedůvěryhodného. Předem tím znehodnocuje všechno, co řeknete, a vykresluje vaše argumenty jako pochybné a manipulativní. Už Aristoteles věděl, že přesvědčivost řečníka nezávisí pouze na jeho argumentech, ale rovněž na jeho důvěryhodnosti a charakteru. Říkal tomu étos.[7]

Nebezpečí: Začnete se ospravedlňovat a vysvětlovat, že nejste ani odpůrce opatření, ani placený lobbista. Tím se necháte zatlačit do nevýhodné obranné pozice. Kdo se obhajuje, často působí dojmem, že něco skrývá. A především přestanete mluvit o samotné věci. Přesně o to vašemu

protějšku šlo. Proto může vaše odpověď klidně obsahovat lehké rýpnutí. Pomůže vám vymezit se.

Vhodná odpověď: „Nevím, možná se v odpůrcích opatření a vládních lobbistech vyznáš lépe než já. Mě ale pořád zajímá, co si myslíš o mém argumentu. K tomu ses zatím vůbec nevyjádřil/a."

Vyhodnocení případu 3

Blízký člověk vás srovnáním s někým jiným shodil. Už samotný fakt, že vás s někým porovnává, je útokem na vaši jedinečnost. To, co je jedinečné, se totiž porovnává jen těžko. A pak ještě uslyšíte: „To přece nic nebylo. Neber si všechno tak osobně!" Je to typický příklad gaslightingu, který rádi používají narcističtí lidé (viz str. 220 a dále). Druhý člověk si osobuje právo rozhodnout, že vaše vnímání situace („Tohle mi ublížilo!") je mylné, zatímco jeho pohled („Vždyť to nic nebylo.") je správný. A když vám navíc vyčítá, že si všechno berete osobně, ve skutečnosti říká: „Problém není v tom, co jsem řekl já. Problém je tvoje přecitlivělost." Takovou manipulaci je potřeba pojmenovat a postavit proti ní vlastní pohled na věc.

Nebezpečí: Začnete hledat chybu sami u sebe. Nejsem opravdu příliš citlivý/citlivá? Nepřeháním? Nebyla ta poznámka vlastně neškodná? Čím častěji ve vás blízký člověk podobné pochybnosti vyvolává, tím méně budete věřit vlastnímu úsudku a tím více se na něm můžete stát závislými.[8]

Vhodná odpověď: „Takže mi vlastně říkáš, že v porovnání s někým jiným za moc nestojím. A když ti za to netleskám, jsem ještě přecitlivělý/přecitlivělá. Tohle mi chceš říct?“

Test odolnosti vůči manipulaci: Dokážu si nastavit hranice?

Jak snadno dokážete nastavit hranice, například v rozhovorech, a hájit svou důstojnost? Umíte prosazovat své potřeby? Nebo je to pro vás spíše obtížné? U každého z následujících 25 tvrzení odpovězte „ano“ nebo „ne“. Na konci najdete vyhodnocení.

1. Nesnáším otevřené konflikty.	Ano	Ne
2. Když někoho kritizuji, často volím až příliš opatrná slova.	Ano	Ne
3. Místo abych řekl/a přímo, co je pro mě důležité, často to jen naznačuji.	Ano	Ne
4. Často říkám „Vlastně bych chtěl/a“, když mám na mysli prosté „Chci“.	Ano	Ne
5. Často říkám ano, i když si myslím ne.	Ano	Ne
6. Za žádnou cenu nechci působit sobecky.	Ano	Ne
7. Velmi mi záleží na tom, abych neřekl/a něco nevhodného.	Ano	Ne
8. Když mi někdo ublíží, většinou si to nechám pro sebe.	Ano	Ne
9. Mám pocit, že nesu odpovědnost za to, aby se lidé v mé společnosti cítili dobře.	Ano	Ne

10. Nechám se snadno přemluvit.	Ano	Ne
11. Špatně snáším, když se na mě někdo zlobí.	Ano	Ne
12. Když se mě něco dotkne, často hledám chybu u sebe.	Ano	Ne
13. Když mě někdo kritizuje, pokazí mi to celý den.	Ano	Ne
14. Někdy říkám lidem to, co podle mě chtějí slyšet.	Ano	Ne
15. Dělá mi potíže něco po druhých požadovat.	Ano	Ne
16. Často se omlouvám, i když k tomu nemám skutečný důvod.	Ano	Ne
17. Přistihuji se, že děkuji častěji, než je potřeba.	Ano	Ne
18. Než něco řeknu, přemýšlím, jestli tím někoho nezraním.	Ano	Ne
19. Když něčemu nerozumím, někdy se raději nezeptám, abych nevypadal/a hloupě.	Ano	Ne
20. Je pro mě těžké postavit se za svá práva.	Ano	Ne
21. Často zlehčuji vlastní nápady slovy: „Možná je to hloupost, ale…“	Ano	Ne
22. Záleží mi na tom, aby mě měli ostatní rádi.	Ano	Ne
23. Když jsem pod tlakem, v rozhovoru mě nenapadá, co říct.	Ano	Ne
24. Nepovažuji se za člověka s pohotovými reakcemi.	Ano	Ne
25. Sporům se vyhýbám tak dlouho, jak jen to jde.	Ano	Ne

Sečtěte prosím, kolikrát jste odpověděli **„ano“**.
Výsledek: **_____ odpovědí „ano“**.
A teď moje vyhodnocení:

1–7 odpovědí „ano“: Zjevně pro vás není těžké se v rozhovorech prosadit a hájit své hranice. Zpravidla unesete pocity druhých, berete vážně i vlastní pocity a konfliktům se nevyhýbáte.

8–12 odpovědí „ano“: Zdá se, že existují situace, kdy dokážete sebevědomě promluvit a své hranice si ohlídat. V jiných situacích se ale držíte zpátky, protože vlastním potřebám nepřikládáte dostatečnou váhu. Zamyslete se nad tím, jak svou schopnost zvládat konflikty přenést do všech oblastí života a využít ji ve svůj prospěch.

13–19 odpovědí „ano“: Občas se vám daří vymezit se. Častěji však dovolíte druhým, aby vaše hranice překračovali. Zjevně jste laskavý člověk s velkou mírou empatie. To je krásná vlastnost, jenže je otázka, zda za ni neplatíte příliš vysokou cenu. Nestává se vám, že svůj názor příliš často spolknete, nevyjadřujete své výhrady a necháte si líbit neuctivé jednání? Zamyslete se nad tím, nakolik by pro vás mohlo být osvobozující mluvit otevřeněji o svých potřebách a dát druhým jasně najevo, kde jsou vaše hranice.

20–25 odpovědí „ano“: Děláte všechno pro to, abyste se vyhnuli sporům. Ve světě plném konfliktů je vaše touha po harmonii úctyhodná. Vaše vlastní potřeby při ní ale přicházejí zkrátka. A protože své hranice bráníte jen velmi obtížně, přitahujete lidi, kteří je překračují. Vaše snaha nastolit harmonii často vede k pravému opaku: druzí se k vám chovají bez respektu. Uvědomte si, že harmonii posílí, když budete konflikty řešit *včas*. Hranice, kterou v komunikaci jasně nastavíte, totiž často zabrání dalším útokům. A přesně to je ve vašem zájmu.

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.