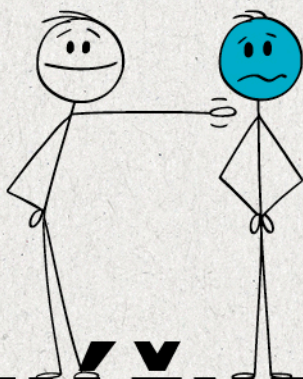


MARTIN WEHRLE

KEĎ ŤA KAŽDÝ
MÁ RÁD,
NIKTO ŤA
NEBERIE VÁŽNE



Povedz, čo si myslíš,
a získaj, čo si zaslúžiš.

OTESTUJTE SA:
VIEM SI
STANOVIŤ
HRANICE?

TATRAN

MARTIN WEHRLE

**KEĎ ŤA KAŽDÝ
MÁ RÁD,
NIKTO ŤA
NEBERIE VÁŽNE**

**Povedz, čo si myslíš,
a získaj, čo si zaslúžiš.**

TATRAN

Z nemeckého originálu Martin Wehrle:
Wenn jeder dich mag, nimmt keiner dich ernst,
ktorý vyšiel vo vydavateľstve Mosaik Verlag, a division
of Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH, Mníchov 2023,
preložila Zuzana Kováčiková.
Vyšlo vo Vydavateľstve TATRAN, Bratislava 2024 ako 5470. publikácia.
Vydanie I.

Knižnú väzbu podľa pôvodného návrhu spracoval Peter Zentko.
Zodpovedná redaktorka Alexandra Strelková
Jazykové redaktorky Ivana Fábryová, Zlata Sršňová
Technický redaktor Peter Zentko
Sadzba AldoDesign, Bratislava
Vytlačil FINIDR, s.r.o., Český Těšín.

www.slovtatran.sk

:: knihy pre **hodnotnejší** život

All rights reserved.

Copyright © 2023 by Martin Wehrle
Translation © Zuzana Kováčiková 2024
Slovak edition © Vydavateľstvo TATRAN 2024

ISBN 978-80-222-1532-9

Obsah

Prvá časť

Krádež kufra:

Ako stratíte rešpekt a ani o tom neviete 9

1. Neustupujem, ale bojujem za seba 10

Bola to facka? 11

Nepovšimnutý útok 13

Pasca zvaná newsletter 18

Gangster v pozadí 20

Protimanipulatívny test: Viem stanoviť hranice? 26

2. Radšej pochopiť pravidlá, než naletieť 30

Keď sa zo slova stane zbraň 31

Skrytý útok 32

Škola manipulácie 35

Nebezpečné diaľkové ovládanie 38

Protiútok protimanipuláciou 42

**3. Nechodím okolo horúcej kaše,
ale hovorím jasnou rečou** 47

Hra na vysoko a nízko 48

Rozhodujúci ťah 53

Vstupná brána pre manipuláciu 56

Prečo naletíme?	60
Profesorský trik	63
Sila vlastnej vôle	68
Čo prezrádza vašu neistotu?	74
Reč rešpektu	77

Druhá časť

Komunikačná pasca:

Ako zabránite manipulácii	81
----------------------------------	----

4. Psychologické triky: odhalím manipuláciu

Životní klamári	83
„Noha vo dverách“	86
Vzdor	90
„Dverami do tváre“	95
Framing	99
Stádovitý efekt	104
Efekt odôvodnenia	109

5. Zakázaná rétorika: zastavím nečestnosť

Osobný útok	115
Moja špeciálna veta	119
Prekrútený argument	119
Údajný rozpor	124
Vojvodcovská taktika	129
Neférové vedľajšie bojisko	133
Lavínová metóda	138
Finta s ojedinelým prípadom	142

6. Pohotová odpoveď: ovládam protiúder	147
Geniálne zrkadlo	148
Zoologička v akcii	151
Nahý útočník	156
Atentát	159
Pozitívny preklad	161
Zmäťte útočníka!	167
Rýchla odvetá	170
Prekvapivý súhlas	173
Metóda kobry	176
Humor je váš tromf	179
Trik s otázkou	184

Tretia časť

Rutinou k rešpektu:

Ako získate, čo vám patrí	193
----------------------------------	-----

7. Obťažujúce správanie: zastavím neúctivosť	194
Tajomstvo rešpektu	195
Nieкто nerešpektuje vaše nie	198
Nieкто vám hovorí do života	202
Nieкто bráni vášmu povýšeniu	207
Nieкто vám ukradol nápad	212
Nieкто na vás používa gaslighting	217

8. Už sa nikdy nedám napadnúť: vnútorne sa oslobodím	224
Temné tajomstvo	225
Mýtus o nedostatočnosti	227
Prečo nie vždy potrebujete dôvody	232

Uniknite z pasce výčitiek!	237
Prečo je pomáhanie také nebezpečné	240
Vyhrajte svoj tenisový zápas!	242
Právo na omyl	248
9. Férová rétorika: vyhrávam argumentmi	253
Rešpekt nie je jednosmerka	254
Takto sa vám podaria férové rozhovory	259
Vcítte sa do kože toho druhého	264
Ako vašim argumentom pomôže farba	269
Ako si perfektne poradíte s námietkami	274
Táto argumentácia vyjde vždy	278
Prečo divadlo iba škodí	283
Stavte na pravdu	287
Odporúčaná literatúra	291
Zoznam použitej literatúry	294
Register	300

Prvá časť

Krádež kufra:

Ako stratíte

rešpekt

a ani o tom

neviete

1. Neustupujem, ale bojujem za seba

V tejto kapitole sa dozviete...

- ▶ prečo vás hrubé slovo často zasiahne tvrdšie než facka,
- ▶ ako prídete o rešpekt a ani si to nevšimnete,
- ▶ ako dobre viete stanoviť hranice a ubrániť ich
- ▶ a čo vás môžu newslettre naučiť o bezočivosti.

Bola to facka?

Bola to neškodná veta? Alebo to bola facka? Inžinier Ján (38) upozornil svojho šéfa na prekážku vo výrobe a šéf mu odpovedal: „Nepreháňajte, Müller, poradili sme si už aj s inými problémami!“

Váži si šéf Jána? Jeho odpoveď vyvoláva pochybnosti:

- ▶ „Nepreháňajte“ znamená: „Vidíte problémy tam, kde nie sú, takže vy sám predstavujete problém!“
- ▶ „Müller“ znamená: „Ak ma budete obťažovať takými hlúposťami, nebudem vám prejavovať úctu. Nebudete pre mňa pán, ale iba „Müller“.“
- ▶ „Poradili sme si už aj s inými problémami“ znamená: „Hovorím za skupinu ‚my‘, z ktorej ste sa práve vyčlenili. ‚My‘, teda tí schopní, si poradíme aj s väčšími prekážkami, ale vy, Müller, zakopnete aj o ten najmenší problém. Nerobte z toho drámu a nájdite konečne riešenie!“

To všetko šéf povedal, hoci to nevyslovil. To, či si vás niekto váži, najlepšie zistíte podľa toho, ako sa s vami rozpráva. Tí dominantní vás ponižujú, aby seba povýšili. Tí manipulatívni vás zavádzajú, aby sami získali. A tí zlomyseľní vám ubližujú, aby sa kochali vo vašom utrpení.

To, či si vážite sami seba, najlepšie zistíte podľa toho, ako sa postavíte proti neúcte. Hovoríte to, čo si myslíte? Požiadate o to, čo chcete? Alebo vám na to chýba odvaha?

Nesmiete sa zmieriť s tým, čo sa vám nepáči. Ak sa voči neúctivému tónu ohradíte, vzrastie vaša sebaúcta. Ak se-

bavedome odrazíte útok, vzrastie vaše sebavedomie. Naopak, všetko, čo strpíte, z vás urobí trpiteľa a vyvolá len ďalšie útoky.

Pri rozhovoroch sa zamyslite: Berie ma ten druhý vážne? Chce ma pochopiť? Rešpektuje ma ako seberovného? Alebo ma nepočúva, lebo je to preňho strata času? Považuje moje myšlienky za nezmysly a svoje za večné pravdy? Načrie do truhlice špinavých rétorických trikov, aby ma zastrašil a presadil svoj názor?

Rešpekt je ako cestovná batožina: Nesmiete ju stratiť z očí a musíte ju chrániť, inak vám ju ľahko ukradnú. Ale čo urobíte, ak vám na ňu niekto siaha slovami alebo správaním? Logické by bolo:

- ▶ Jasne dať najavo, že si rešpekt nedáte vziať.
- ▶ Vyslať signál, že sa budete proti útoku brániť.
- ▶ Ubrániť si „batožinu“ a klepnúť tomu druhému po prstoch.

Mnohí ľudia sa však zachovávajú inak:

- ▶ Nečinne sa prizerajú, ako im kradnú batožinu.
- ▶ Radšej sa dajú okradnúť, než by riskovali konflikt.
- ▶ Možno by aj chceli zasiahnuť, ale nenachádzajú správne slová.

A tak im rešpekt ukradnú a oni zostanú stáť s prázdnyimi rukami.

Nepovšimnutý útok

Prizerali by ste sa nečinne, ako vám niekto na vlakovom nástupišti kradne kufor? Určite nie! Tak prečo sa nebránite, keď vám niekto kradne rešpekt? Pretože sa to deje *nepovšimnuto*. Najmä milí ľudia sa nechajú druhým v rozhovore spracovať, až kým nie sú úplne bezbranní. Rýchlo pocítia k nemu náklonnosť a potom sa od neho nevedia v správnom momente odvrátiť.¹ Keďže sami nemajú nič zlé za lubom, predpokladajú, že aj ten druhý má dobrý úmysel. Ostré poznámky, emocionálny tlak a manipulatívne praktiky si často uvedomia, až keď sa rozhovor skončí a už prišli o rešpekt.

Preto je dôležité, aby ste sa zamysleli:

- ▶ Ako skoro alebo neskoro si všimnem, že ma niekto manipuluje?
- ▶ Ako reagujem, keď sa ku mne niekto správa neúctivo?
- ▶ Akými vzorcami a predpokladmi sa riadim?
- ▶ Čo mi bráni v tom, aby som si včas zachoval rešpekt?

Ako reagujete na skryté útoky, môžete zistiť hneď teraz. Povedzme, že ste inžinier Ján Müller: Ako by ste sa zachovali? Uvediem päť príkladov a vy na stupnici od 1 (vôbec nesúhlasím) do 10 (úplne súhlasím) označte, nakoľko s výrokom súhlasíte, vzápätí si test vyhodnotíme:

- (1) Nahnevalo by ma, že ma šéf neberie vážne a že ma napomenul takým tónom. Vzápätí by som si uvedomil, že ak to začnem rozoberať, všetko iba zhorším. Preto

by som si povedal: Informoval som ho, splnil som si povinnosť a je na ňom, ako s informáciou naloží.

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

- (2) Zachoval by som si objektivitu a položil si otázku, čo som urobil zle. Možno som mu dostatočne nevysvetlil vážnosť problému. Aké slová by som mal zvoliť a aké fakty predložiť, aby ma lepšie pochopil?

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

- (3) Do istej miery by som ho chápal. Ako šéfa ho neustále otravujeme nejakými problémami. Možno som za ním prišiel v nevhodnej chvíli. Je to predsa ľudské, ak mu niekedy prasknú nervy.

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

- (4) Odpovedal by som rovnakým tónom, napríklad: „Tie múdre reči si môžete odpustiť. Ak je riešenie také jednoduché, rád si ho vypočujem.“

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

- (5) Poukázal by som na to, že jeho tón je neprimeraný, a naznačil by som mu, aký spôsob komunikácie od neho očakávam. Vyzval by som ho, aby navrhol konkrétne riešenia.

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

A tu je moja analýza:

Reakcia (1): Splnil som si povinnosť a viac o tom nediskutujem!

Užitočné: Dištancujete sa od šéfa. Nevidíte problém v sebe, ale poviete si, že vašou úlohou bolo odovzdať informáciu a jeho úlohou je na ňu reagovať. Presne takéto rozdelenie úloh očakáva psychológ Alfred Adler od zreých ľudí.²

Nebezpečné: Vyhýbate sa konfliktu, čo je prirodzená úniková reakcia. Namiesto toho, aby ste sa voči ponižujúcemu tónu ohradili, akceptujete ho. Namiesto toho, aby ste za seba bojovali, ustupujete. Šéfovi ste sa nepostavili a on si to môže vysvetliť ako tichý súhlas: „Tento tón je zrejme v poriadku a pravdepodobne nejde o väčší problém.“

Vyhodnotenie: Ak ste označili hodnotu vyššiu ako 5, mali by ste si položiť otázku: Som pripravený bojovať za svoje ciele? Som pripravený hájiť v rozhovoroch svoju sebaúctu a názory? Alebo je možné, že neúctivosť tolerujem, a preto ju priťahujem?

Reakcia (2): Budem vecný a lepšie vysvetlím problém.

Užitočné: Postavíte sa k situácii konštruktívne a zmeníte jediné, čo zmeniť môžete: svoje správanie. Ovládnete emócie a zachováte si chladnú hlavu.

Nebezpečné: Racionalizujete šéfovu odpoveď. Vecne predpokladáte, že vás nepochopil. Ignorujete alebo prehliadate, že sa k vám správa neúctivo. Ale čo ak jedno s druhým súvisí? Čo ak sa jeho reakcia v skutočnosti netýka problému, ale vašej osoby? V tom prípade nepomôže ani najlepšie vysvetlenie.

Vyhodnotenie: Ak ste označili hodnotu vyššiu ako 5, mali by ste si položiť otázku: Je možné, že občas ignorujem osobné útoky a ponížovanie? Je možné, že preceňujem vecný aspekt a podceňujem ten vzťahový? Ako veľmi by mi pomohlo stanoviť vo vzťahu jasné emocionálne hranice?

Reakcia (3): Chápem ho a neberiem jeho reakciu osobne.

Užitočné: Prejavíte empatiu a vcítite sa do šéfovej kože namiesto toho, aby ste sa pozerali iba svojou optikou. Zjavne máte vysokú úroveň sociálnej kompetencie. Navyše priznávate šéfovi právo na vlastné pocity a neočakávate od neho, že bude fungovať ako stroj.

Nebezpečné: Najmä milí ľudia prejavujú toľko pochopenia pre pocity druhých, až zanedbávajú svoje vlastné. Je síce pravda, že váš šéf má právo byť občas otrávený, ale na to máte právo aj vy. Čo cítite, keď sa s vami rozpráva tak neúctivo? Mnohí milí ľudia neberú vlastné pocity dostatočne vážne a odsúvajú ich bokom.

Vyhodnotenie: Ak ste označili hodnotu vyššiu ako 5, mali by ste si položiť otázku: Som chápatý aj voči sebe? Uznávam, že mám právo uraziť sa alebo nahnevať? Mám odvahu ten pocit vyjadriť, aj keď sa to tomu druhému nebude páčiť?

Reakcia (4): Vrátim úder rovnakým tónom.

Užitočné: Nedáte sa zastrašiť a zaujmete jasné stanovisko. Váš šéf cíti, že si s vami nemôže robiť, čo sa mu zachce.

Nebezpečné: Váš protiúder je neuvážená prirodzená útočná reakcia, ktorá môže konflikt vyhrotiť. Je dosť možné, že váš šéf je v slovných zápasoch skúsenejší ako vy. Vyprovokoval vás práve preto? Chytili ste sa svojou reakciou do jeho pasce? Povedali ste veci, ktoré vám môžu uškodiť a ktoré neskôr oľutujete? Nie je rozumné na neúctivosť reagovať neúctivo, lebo sa stanete provokatérovým otrokom.³

Vyhodnotenie: Ak ste označili hodnotu vyššiu ako 5, mali by ste si položiť otázku: Naozaj chcem, aby úroveň rozhovoru určoval ten druhý? Chcem klesnúť tak nízko ako on? Nebolo by rozumnejšie konať tým racionálnejšie, čím iracionálnejšie sa ku mne správa môj náprotivok?

Reakcia (5): Ohradím sa voči jeho tónu a vyzvem ho, aby navrhol riešenie problému.

Užitočné: Reagujete na dvoch úrovniach. Na jednej sa ohradíte voči neúctivému správaniu a dáte šéfovi na vedomie, že taký tón netolerujete. Na druhej sa vrátite k téme a vyzvete šéfa na konštruktívny dialóg. Zvýšite tým šancu, že tón rozhovoru bude úctivý a že z neho vzíde riešenie.

Nebezpečné: Táto reakcia nie je pre vás nebezpečná, nanajvýš tak pre vášho šéfa: Postavili ste medzi vami most, po ktorom sa môžete vrátiť k vecnému tónu a ku konštruktívnemu dialógu. Ak naň váš šéf nevstúpi, je jasné, že úspech rozhovoru sabotuje on.

Vyhodnotenie: Ak ste označili hodnotu vyššiu ako 5, máte dobré predpoklady na to, aby ste si v rozhovoroch zachovali rešpekt a dospeli ku konštruktívnym riešeniam.

Mohli by ste povedať, že to všetko znie logicky. Tak potom prečo je také ťažké prestať podobné konflikty? Odpoveď nájdeme v newsletteroch.

Pasca zvaná newsletter

Predstavte si, že otvoríte e-mailovú schránku a nájdete v nej ďalší newsletter. Pred rokmi ste sa prihlásili na jeho odber, ale už ho dávno nečítate. Čo urobíte?

- ▶ *Reakcia (1):* Otvoríte newsletter, nájdete odkaz na zrušenie odberu a kliknete naň. Zaberie vám to maximálne 30 sekúnd.
- ▶ *Reakcia (2):* Jediným kliknutím newsletter vymažete. Zaberie vám to maximálne tri sekundy.

Deväť z desiatich ľudí si zvolí druhú možnosť. Celé roky newsletter mažu namiesto toho, aby sa z neho odhlásili. Chcú ušetriť čas, no iba čo ho premárnia.

Toto správanie vyplýva z evolučného vzorca. Náš mozog spotrebuje o 50 percent viac energie ako naše srdce.⁴ Aby mu batéria vydržala celý deň, šetrí energiu. Ak existujú dve možnosti, vyberieme si tú pohodlnejšiu. To však môže mať fatálne následky. Pohodlnejšie je napríklad vynechať preventívnu prehliadku, než ju absolvovať, ale je to hlúpe.

Tento vzorec vysvetľuje, prečo najmä milí ľudia od druhých toľko znášajú: Ten, kto strpí neúctivosť, nemusí pre to nič urobiť, ale ten, kto vyžaduje rešpekt a bráni sa, potrebuje energiu, odhodlanie a správne slová. Prestať konflikty a hájiť vlastné záujmy je nepohodlné a namáhavé.

Platí však to isté, čo pri newsletteri: Ak neúctivosť okamžite nezastavíte, budete sa s ňou stretávať znova a znova. Vcítte sa do kože šéfa Jána Müllera: Vyslal správu „Nepreháňajte“. Ak tú správu Müller prijme, šéf sa bude cítiť oprávnený použiť rovnaký tón znova, možno ešte ráznejšie. Pomyslí si: Tento zamestnanec takýto tón toleruje, možno ho dokonca potrebuje.

Preneste toto ponaučenie do svojho života:

- ▶ Nieкто o vás povie hlúpy vtip. Pohotová odpoveď vás bude stáť energiu a budete riskovať konflikt. Lenže ak sa nebudete brániť, musíte rátať s tým, že v budúcnosti sa vám budú vysmievať stále častejšie.
- ▶ Nieкто vás obviní zo zlého úmyslu, ktorý ste nikdy nemali, napríklad že ho varujete pred realizáciou podnikateľského nápadu iba zo závidosti. Budete sa musieť prekonať, aby ste mu ukázali, kde sú jeho hranice, ale ak to neurobíte, Čierny Peter skončí vždy u vás.
- ▶ Kolegyňa bezdôvodne kritizuje vašu prácu a šíri v tíme zlú náladu. Zastaviť ju bude vyžadovať energiu. Lenže ak to neurobíte, môže sa stať to, čo dokázal austrálsky profesor manažmentu Will Felps:⁵ Študenti rozdelení do niekoľkých tímov riešili manažérske úlohy. Do niektorých tímov sa infiltrovali herci, ktorí frflali, šomrali a vyhlasovali, že úloha nemá riešenie. Tieto tímy mali

o 30 až 40 percent horšie výsledky než ostatné – bez ohľadu na inteligenciu a angažovanosť ďalších členov. Ak deštruktívnym ľuďom v tíme neukážete hranice, môže to mať fatálne následky.

Zastavíte neúctivých ľudí včas? Často je ťažké hneď od začiatku stanoviť hranice. V mojej poradni zavše dochádza k dialógom ako s inžinierom Jánom Müllerom z úvodu kapitoly. K reakcii svojho šéfa mi povedal:

„Nemusím predsa robiť drámu z toho, že mi povedal ‚Müller‘ a problém trochu zľahčil.“

Odpovedal som: „Ale veď ste pred chvíľou tvrdili, že sa k vám zachoval veľmi neúctivo. Prečo by ste sa s tým mali zmieriť?“

„Možno je neprofesionálne brať jeho poznámku tak osobne.“

„Moment! Kto sa správa neprofesionálne: nadriadený, ktorý urazí zamestnanca a neosloví ho ‚pán‘, ale iba ‚Müller‘, alebo zamestnanec, ktorý sa voči tomu ohradí?“

Chvíľu hľadel do stropu. „Máte pravdu, je to hlúposť, že sa pre to cítim zle.“

„Chápem, že sa nechcete púšťať do konfliktu so šéfom, ale ak to urobíte, ušetríte si veľa konfliktov v budúcnosti. Vyplatí sa chytiť býka za rohy.“

Gangster v pozadí

V starých gangsterských filmoch majú krčmy dve tváre: oficiálny výčap s barom a biliardovým stolom a tajnú zad-

nú miestnosť s ilegálnou herňou a stolom, pri ktorom sa schádzajú gangstri. Keď príde polícia, vidí iba oficiálnu miestnosť pre hostí.

Komunikácia funguje podobne: Na začiatku rozhovoru vidíte iba oficiálnu miestnosť, vecnú úroveň. Lenže to naozaj zaujímavé sa odohráva v zákulisí. To, čo niekto povie, je menej dôležité než to, čo je medzi riadkami, teda vzťahový rozmer. Takmer každý, kto vás chce zmanipulovať, používa zadnú miestnosť – nechce zanechať stopy.

Psychológ Paul Watzlawick tvrdí, že na vecnej úrovni prebieha maximálne 20 percent komunikácie. Všetko ostatné sa odohráva na neviditeľnej vzťahovej úrovni, ktorá dominuje každému rozhovoru.⁶ Či si vás niekto váži alebo vás znevažuje, či sa k vám správa férovo, alebo vás manipuluje, sa dá často rozpoznať až na druhý pohľad.

Tri príklady z bežného života vám pomôžu pochopiť, ako funguje zadná miestnosť. Pokúste sa odhadnúť, ako by ste tieto vyjadrenia vyhodnotili a ako by ste odpovedali.

1. prípad: Pasívna kolegyňa

Kolegyňi a vám pridelia projekt, ktorý si vyžaduje intenzívnu spoluprácu. Pustíte sa do práce, no kolegyňa sa nezapája, a keď na to poukážete, povie: „Veľmi ma to mrzí. Rada by som ťa viac podporila, lenže momentálne na mňa tlačí jeden klient, nedá si povedať, budem na tom robiť ešte minimálne do konca týždňa. Prosím ťa, nepreberieš za mňa v najbližších dňoch ešte zopár vecí?“

V krátkosti napíšte, čo si o tom myslíte:

Čo cítite?

Čo hovorí kolegyňa medzi riadkami?

Ako by ste odpovedali?

2. prípad: Zákerné politické argumenty

V politickej diskusii, povedzme o koronavíruse, má váš náprotivok úplne iný názor ako vy. Podľa toho, aké stanovisko zastávate, vám napríklad povie: „Ale veď tá argumentácia je voda na mlyn pravicových radikálov.“ Alebo: „Čo si neuvedomuješ, že znieš ako jedna z vládnych bábok v rukách farmaceutickej loby?!“ Čo cítite?

Čo hovorí ten druhý medzi riadkami?

Ako by ste odpovedali?

3. prípad: „Neškodná“ urážka

Blízky človek vás kritizuje a porovnáva s niekým iným: „Aj Lýdia to zvláda, tak prečo práve ty nie?“ Upozorníte ho, že vás tým porovnaním urazil, a on povie: „Ale veď ja som to nemyslel zle. Neber všetko tak osobne!“

Čo cítite?

Čo hovorí ten druhý medzi riadkami?

Ako by ste odpovedali?

A teraz sa spoločne pozrime do zákulisia komunikácie. K čomu došlo v týchto troch situáciách? Každú stručne vyhodnotím.

Vyhodnotenie 1. prípadu

Kolegyňa sa tvári, že vám nemôže pomôcť a údajne za to môže náročný klient, nie ona. Skrýva sa zaňho. Zároveň vytiahne ako tromf prehnane srdečný tón („Veľmi ma to mrzí...“, „Prosím ťa, nepreberieš...“). Chce vo vás vyvolať „kognitívnu disonanciu“, teda byť k vám priateľská, aby ste nepovedali nie. A nakoniec ešte aj bagatelizuje pracovnú záťaž: pravdepodobne chce, aby ste za ňu prebrali viac než len „zopár vecí“ a zrejme aj na dlhšie ako „v najbližších dňoch“.

Nebezpečenstvo: Možno budete mať pocit, že nemôžete kolegyňu nechať „v šticu“, najmä keď vás tak priateľsky prosí. Ja sa však pýtam: Kto koho nechal v šticu? Presne to musíte dať vo svojej odpovedi jasne najavo.

Dobrá odpoveď: „Aj ja mám veľa práce. Môžeme sa dohodnúť, že obaja predsa len urobíme svoju časť projektu?“

Vyhodnotenie 2. prípadu

V debate o koronavíruse vám diskusný partner vnucuje kolektívnu zodpovednosť. Zrazu nejde o kvalitu vašich argumentov, ale o váš charakter: podozrieva vás, že ste pravicový radikál alebo že si vás kúpila farmaceutická loby. Stavia sa na stranu morálnej integrity, zatiaľ čo vás vyhlasuje za neseriózneho. Každý váš argument hneď očierni a označí za manipulatívny a pochybný. Už Aristoteles vedel, že rečníkova vierohodnosť nezávisí iba od jeho argumentov, ale predovšetkým od jeho integrity. Nazýval to „étos“.⁷

Nebezpečenstvo: Začnete sa brániť, že nie ste pravicový radikál ani vládny lobista, a dostávate sa do nevýhodnej pozície. Ten, kto sa bráni, často niečo skrýva. Najmä však zložíte argumentačné zbrane namiesto toho, aby ste nimi ďalej bojovali. Presne to chcel váš partner v rozhovore dosiahnuť. Vaša odpoveď pokojne smie obsahovať jemný úder z boku, ktorý vám pomôže presadiť svoje.

Dobrá odpoveď: „Ja sa v radikáloch a vládnych lobistoch až tak nevyznám, asi k nim máš bližšie ako ja. Stále ma zaujíma, čo si myslíš o mojich argumentoch. Zatiaľ si na ne nereagoval.“

Vyhodnotenie 3. prípadu

Blízky človek vás ponížil porovnaním. Už tým, že vás s niekým porovnáva, útočí na vašu individualitu. To, čo je jedinečné, je neporovnateľné. A potom si ešte aj vypočujete: „Ale veď ja som to nemyslel zle. Neber všetko tak

osobne!“ Je to jasný gaslighting, psychická manipulácia, ktorú s obľubou používajú narcisti (pozri stranu 217): Niekoľko označí vaše vnímanie („Ranil si ma!“) za nesprávne a to svoje za správne („Bolo to neškodné.“). A tvrdenie, že „všetko beriete osobne“, v preklade znamená „Problém nie je moje vyjadrenie, ale tvoja precitlivosť“. Takú manipuláciu by ste mali odhaliť a postaviť proti nej to, ako danú vec vnímate vy.

Nebezpečenstvo: Hľadáte chybu v sebe: Naozaj ste precitlivený? Reagovali ste prehnane? Čo ak to ten druhý naozaj nemyslel zle? Čím častejšie vo vás blízky človek vzbudí tento dojem, tým viac budete pochybovať o svojom vnímaní a postupne sa stanete od neho závislým.⁸

Dobrá odpoveď: „Vyčítaš mi, že som v porovnaní s niekým iným nula, a keď sa mi to nepáči, som ešte aj citlivka. To je to, čo mi chceš povedať?“

Protimanipulatívny test: Viem stanoviť hranice?

Viete si stanoviť hranice, napríklad v rozhovore, a zachovať si rešpekt? Darí sa vám vyjadrovať svoje potreby? Alebo je to pre vás ťažké? Odpovedzte, prosím, na nasledujúcich 25 výrokov áno alebo nie, potom odpovede vyhodnotíme:

1. Neznášam otvorený konflikt.	Áno	Nie
2. Kritiku zaobalím do pekných slov.	Áno	Nie
3. Často iba naznačím, čo je pre mňa dôležité, namiesto toho, aby som to povedal priamo.	Áno	Nie
4. Často hovorím „Chcel by som“, keď myslím „Chcem“.	Áno	Nie
5. Často hovorím áno, aj keď myslím nie.	Áno	Nie
6. V žiadnom prípade nechcem vyzerať ako egoista.	Áno	Nie
7. Je pre mňa veľmi dôležité, aby som nepovedal nič nesprávne.	Áno	Nie
8. Keď ma niekto zraní, väčšinou sa s tým vyrovnávam sám.	Áno	Nie
9. Cítim zodpovednosť za to, aby sa druhí cítili v mojej prítomnosti dobre.	Áno	Nie
10. Dám sa ľahko prehovoriť.	Áno	Nie
11. Trápi ma, keď sa na mňa niekto hnevá.	Áno	Nie
12. Keď ma niekto urazí, hľadám chybu v sebe.	Áno	Nie
13. Keď ma niekto skritizuje, pokazí mi to celý deň.	Áno	Nie
14. Niekedy sa druhým zaliečam.	Áno	Nie
15. Je pre mňa ťažké klásť požiadavky.	Áno	Nie
16. Často sa bezdôvodne ospravedlňujem.	Áno	Nie
17. Príliš často ďakujem.	Áno	Nie
18. Skôr než niečo poviem, zvažujem, či tým niekoho nezraním.	Áno	Nie

19. Nespýtam sa, keď niečomu nerozumiem, aby som nevyzeral hlúpo.	Áno	Nie
20. Je pre mňa ťažké obhajovať svoje práva.	Áno	Nie
21. Svoje príspevky do diskusie často relativizujem slovami ako: „Možno je to hlúpy nápad, ale...“	Áno	Nie
22. Je pre mňa dôležité, aby ma považovali za sympatickeho.	Áno	Nie
23. Keď na mňa partner v rozhovore vyvíja nátlak, nič mi nenapadá.	Áno	Nie
24. Nie som veľmi pohotový.	Áno	Nie
25. Hádkam sa vyhýbam tak dlho, ako sa dá.	Áno	Nie

Spočítajte, koľkokrát ste odpovedali „**áno**“.

Výsledok: _____ -**krát áno**

A tu je moje vyhodnotenie:

1- až 7-krát: Zjavne sa viete v rozhovoroch presadiť a ubrániť si hranice. Spravidla znesiete pocity druhých, dôležité sú pre vás vaše vlastné a pred konfliktmi neuhýbate.

8- až 12-krát: Sú situácie, v ktorých sa sebavedome ozvete a ubránite si hranice. V iných situáciách ste zdržanlivejší, pretože neberiete vlastné potreby dosť vážne. Pouvažujte o tom, ako by sa vaša schopnosť vybojovať konflikty dala preniesť do všetkých oblastí vášho života a ako by ste ju mohli využiť vo svoj prospech.

13- až 19-krát: Občas sa ohradíte, zvyčajne však druhým dovolíte prekračovať hranice. Zjavne ste milý a empatický človek. Je to skvelá vlastnosť, vynára sa však otázka: Neplatíte za to príliš vysokú cenu? Je možné, že príliš často nevyjadrite svoj názor, ustúpíte a dovolíte, aby sa k vám druhí správali neúctivo? Zamyslite sa nad tým, ako by vás oslobodilo, keby ste otvorenejšie hovorili o svojich potrebách a ukázali druhým, kde sú ich hranice.

20- až 25-krát: Robíte všetko pre to, aby ste sa vyhli konfliktom. Táto snaha o harmóniu je vo svete plnom konfliktov úctyhodná, vaše vlastné potreby však ostávajú v úzadí. A keďže si nedostatočne bránite hranice, priťahujete ľudí, ktorí ich prekračujú. V snahe o nastolenie harmónie často dosiahnete presný opak: ľudia sa k vám správajú neúctivo a útočia na vás. Uvedomte si, že vašej harmónii pomôže, ak sa *včas* ohradíte. Jasne stanovená hranica v komunikácii totiž zabráni ďalším útokom. A to je čisto vo vašom záujme.