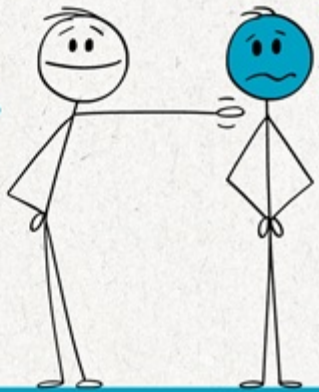
MARTIN WEHRLE

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,