

RICHARD TEMPLAR

100 ZLATÝCH PRAVIDEL

100

PRO ÚSPĚŠNÉ VZTAHY S LIDMI



RICHARD TEMPLAR

100 ZLATÝCH PRAVIDEL

100

PRO ÚSPĚŠNÉ VZTAHY S LIDMI



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Richard Templar

100 zlatých pravidel pro úspěšné vztahy s lidmi

Přeloženo z anglického originálu knihy Richarda Templara *The Rules of People*, vydaného nakladatelstvím Pearson Education Limited, Harlow, Velká Británie, 2017. This translation of *The Rules of People* is published by arrangement with Pearson Education Limited.

© Richard Templar 2017 (print and electronic)

All rights reserved

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 6919. publikaci

Překlad Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

Odpovědná redaktorka Mgr. Dagmar Pilařová

Sazba a grafická úprava Milan Vokál

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner

Počet stran 224

První vydání, Praha 2018

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2018

ISBN 978-80-247-2027-2 (ePub)

ISBN 978-80-247-2039-5 (pdf)

ISBN 978-80-271-0849-7 (print)

Obsah

Úvod	10
------------	----

Část první Jak lidem porozumět

1. Pochopení pomáhá	16
2. Každý nemusí být jako vy	18
3. Lidé slyší to, co chtějí slyšet	20
4. Lidé věří tomu, čemu chtějí věřit	22
5. Váš postoj ovlivňuje reakci ostatních	24
6. Myslete na první dojem	26
7. Lidé chtějí někam patřit	28
8. Každý se chce cítit uznávaný a oceňovaný	30
9. Lidé si vás dobírají, jen když vás mají rádi	32
10. Obtěžování není škádlení	34
11. Ostatní lidé jsou také nejistí	36
12. Lidé se nemění	38
13. Skvrny zůstávají, ale jejich barva se může změnit	40
14. Vztahy jiných lidí jsou záhadné	42
15. Velká slova vás mají ohromit	44
16. Konfrontace může být dramatická	46
17. Lidé jsou nervózní, když jim na něčem záleží	48
18. Rozhněvaní lidé jsou smutní	50
19. Pláč není vždy projevem smutku	52
20. Někteří lidé prostě nepřemýšlejí	54
21. Hranaté kolíky se nehodí do kulatých děr	56
22. Divoké a bláznivé vždy neznamená zábavné	58
23. Když je vám třináct, je to těžké	60
24. Křičíte-li na své děti, budou ony křičet na vás	62

25.	Odpovědnost vytváří nezávislost	64
26.	Teenageři vás nenávidí, protože vás milují	66
27.	Zásadní je dialog	68
28.	Důležité je naslouchat	70
29.	Nikdo nepřiznává rád, že něčeho lituje	72
30.	Svět je plný rebelů	74
31.	Někteří podivíni jsou skvělí lidé	76

Část druhá Jak lidem pomáhat

32.	Nejdříve si nasadte kyslíkovou masku	80
33.	Někdy je třeba vstoupit do bažiny	82
34.	Mít pocity je v pořádku	84
35.	Naslouchejte, neřešte	86
36.	Poznejte své limity	88
37.	Není to soutěž	90
38.	Nikdy nedávejte rady	92
39.	Akceptujte rozhodnutí druhých	94
40.	Nechte druhým kontrolu	96
41.	Pomozte druhým rozhodovat se lépe	98
42.	Naučte se být jasnovidcem	100
43.	Pozor na to, co druzí neříkají	102
44.	Lidé, kteří nemohou najít řešení, je možná najít nechtějí	104
45.	Neříkejte lidem, aby se vzchopili a šli dál	106
46.	Osamělost je stav mysli	108
47.	Nenuťte druhé mluvit	110
48.	Všechny interakce jsou pozitivní nebo negativní	112
49.	Ne každý potřebuje pomoc	114

Část třetí Jak získat lidi na svou stranu

50.	Chcete-li loajalitu, buďte loajální	118
51.	Pamatujte si detaily	120

52.	Lichocení nesmí být prázdné	122
53.	Chvalte efektivně	124
54.	Chvalte přiměřeně	126
55.	Lidé chtějí být oblíbení	128
56.	Získejte si respekt	130
57.	Mějte smysl pro humor	132
58.	Nebojte se přiznat své chyby	134
59.	Budte tolerantní	136
60.	Vytvářejte si individuální vztahy	138
61.	Odhalte vždy tu nejlepší stránku sebe sama	140
62.	Lidé obecně souhlasí sami se sebou	142
63.	Oceňte lidi za své vlastní návrhy	144
64.	Neříkejte lidem, že se mýlí (i když se mýlí)	146
65.	Nechte lidi spolupracovat	148
66.	Budte lidštit	150
67.	Sdílejte	152
68.	Naučte se správně poděkovat	154
69.	Dostaňte se lidem pod kůži	156
70.	Kritizujte konstruktivně	158
71.	Souhlaste bez souhlasu	160
72.	Nechte lidi vyhrát	162
73.	Klíčem k úspěšnému vyjednávání jsou proměnné	164
74.	Dávejte a berte	166
75.	Musíte vědět, co vy i ten druhý chcete	168
76.	Požádejte toho druhého, aby vyložil karty na stůl	170
77.	Poskytněte tomu druhému únikovou cestu	172
78.	Nikdy se nebojte	174
79.	Nenechte se překvapit	176

Část čtvrtá Jak vyjít se složitými lidmi

80.	Je jen jeden člověk, kterého můžete změnit	180
81.	Je hrozné být ovládan	182

82.	Čím menší se cítí, tím větší chtějí být	184
83.	Křičící lidé chtějí, aby je ostatní poslouchali	186
84.	Negativní lidé mohou být někdy užiteční	188
85.	Lidé posedlí kontrolou druhých věří, že mají pravdu	190
86.	Citoví vyděrači vás chtějí ovládat	192
87.	Nedostatek sebevědomí může vyvolat obavy	194
88.	Předsudky vycházejí z nevědomosti	196
89.	Mučedníci touží po uznání	198
90.	Přecitlivělí lidé nemohou být tvrdší	200
91.	Lidé poslouchají, je-li to v jejich zájmu	202
92.	Pasivně agresivní lidé se bojí konfliktu	204
93.	Povýšenost může být neúmyslná	206
94.	Pravého narcistu nemůžete překonat	208
95.	Reptalové se nechtějí změnit	210
96.	Soutěživým reptalům nestačí jen naříkat	212
97.	Tajemství skrývá moc	214
98.	Někteří lidé prostě nemohou prohrát	216
99.	Manipulace je víc než jen přesvědčování	218
100.	S lidmi, kteří mají co dělat, je to snazší	220

Úvod

V uplynulých letech jsem ve svých knihách na základě vlastních pozorování sepsal stovky pravidel chování, které by mělo vést ke šťastnému a úspěšnému životu. Každé z těchto pravidel vyzývá k určitému způsobu chování, k něčemu, co můžete udělat, ke způsobu, jak můžete nahlížet na svět, abyste zlepšili svůj život. Dohromady poskytují obrovský potenciál pro získání toho nejlepšího z vlastního života.

Nicméně musím přiznat, že je v tom drobný zádrhel: jiní lidé. Nezáleží na tom, jak efektivně se snažíte zvládat vlastní akce a reakce, jak důkladně si plánujete vlastní život – někdo jiný vám vždy může udělat čáru přes rozpočet. A není nic, co byste mohli udělat s chováním jiných lidí. Nebo je?

A právě na to se snaží odpovědět tato kniha. Protože ve skutečnosti existuje řada možností, jak můžete působit na jiné lidi, aby se chovali způsobem, který bude prospěšný jak pro vás, tak pro ně. Jsem si jistý, že už jste ve svém životě měli možnost poznat, že nejlepší chvíle jsou ty, kdy všichni táhnou za jeden provaz, pracují v harmonii a cítí ducha spolupráce. Nejste-li sociopati (o čemž pochybuji, zajímá-li vás tato kniha), jste šťastnější, pokud jsou lidé kolem vás šťastní. Není to tak složité, že?

Z toho tedy vyplývá, že čím více můžete udělat pro zlepšení života všech ostatních, tím snadnější a radostnější může být i váš vlastní život. Tajemství úspěchu spočívá ve vytváření šťastných lidí kolem sebe. Ano, dokonce i váš mrzutý kolega, vaše kousavá sestra nebo váš přísný učitel, ti všichni by nemuseli být tak mrzutí, kousaví nebo přísní, kdybyste věděli, jak s nimi jednat. Samozřejmě že nemůžete mávnout kouzelnou hůlkou a zařídit, aby všechna jejich trápení zmi-

zela, ale můžete se alespoň snažit, aby čas, který trávíte spolu, byl pro všechny příjemnější.

Před mnoha lety jsem pracoval s kolegou, se kterým to nebylo snadné. Chodit ráno do práce bylo pro mě utrpení. Ten člověk mě neměl rád víc než já jeho, a i když jsme se oba chovali profesionálně, naše nepřátelství bylo zjevné. Nakonec nám jeden rozumný člověk promluvil do duše a já se rozhodl dát kolegovi druhou šanci. Naštěstí on se rozhodl udělat totéž.

Jediná věc, která se v tomto okamžiku změnila, bylo naše chování. Zůstali jsme stejní. Nicméně ty malé změny našeho chování způsobily takový rozdíl, že jsme se najednou vnímali zcela jinak. A postupně jsme se spřátelili a zůstali jsme v kontaktu i poté, co jsme změnili práci a přestěhovali se jinam.

Naučilo mě to, jak zásadně může změna mého chování ovlivnit chování lidí okolo mě. A v následujících letech jsem mnohokrát pozoroval, jak jeden člověk, který změnil své chování, může ovlivnit chování lidí, se kterými spolupracuje.

My všichni se běžně setkáváme se spoustou velmi odlišných lidí – odlišných z hlediska jejich osobnosti a jejich vztahu k nám. Jsou tady lidé, se kterými se setkáváte v práci nebo ve škole a se kterými chcete mít otevřené a upřímné vztahy, aby mezi vámi nevznikaly žádné neshody nebo nepříjemnosti. Potom jsou tady členové vaší rodiny, na kterých vám záleží, a nemáte dobrý pocit, nejsou-li v pořádku. Potom jsou tady ještě vaši přátelé, s nimiž se scházíte, protože jste spolu rádi, i když někdy to mezi vámi nemusí být jednoduché. A nakonec jsou tu všichni ostatní lidé, které potkáváte – vrátný, s nímž si vždy chvíli poklábosíte, soused, který je většinou přátelský, ale nemá rád vaši kočku, klient, se kterým se snažíte uzavřít smlouvu, chlápek, jehož potkáváte v posilovně, váš zubař, zákazníci, kteří přicházejí do vašeho

obchodu, učitel vašeho dítěte... všichni tito lidé vám mohou usnadnit život, jestliže pro ně uděláte totéž.

Všichni tito odlišní lidé mají odlišné životy – jak k nim přistupovat a jak s nimi jednat? Odpověď zní, že nejsou tak odlišní, jak si asi myslíte. Ne ve způsobech, na kterých záleží. Pravidla, jež si můžete osvojit, vám usnadní vztahy s každým.

První část této knihy se týká toho, jak lidem porozumět, což je to, co nás všechny zajímá. Jsme si všichni docela podobní, takže když porozumíme lidem obecně, můžeme porozumět konkrétním lidem, jež každodenně potkáváme. V této souvislosti jsem druhou část této knihy zaměřil na to, jak lidem pomáhat, protože všichni chceme, aby se lidé kolem nás cítili dobře.

Někdy se strachujeme, když mají lidé okolo nás potíže, jindy z nich chceme dostat to nejlepší, ale většinou si přejeme, aby byli šťastnější, než jsou. Náš spánek bývá klidnější, uděláme-li to nejlepší pro lidi, s nimiž se během dne setkáme.

Samozřejmě, většinou se budeme setkávat s lidmi, u kterých bychom byli raději, kdyby stáli za námi než proti nám. Chceme je získat na svou stranu, protože nám mohou pomoci. Existuje řada způsobů, jak lidi přesvědčit k tomu, aby nám podali pomocnou ruku a cítili se přitom dobře. A to je to, co chceme. Nechceme lidi nutit. Chceme, aby se na naši stranu přidali dobrovolně, protože chceme být všichni v pohodě. A o tom je třetí část této knihy, která vysvětluje, jak získat lidi na svou stranu.

Nicméně když o tom všem uvažujeme, nemůžeme popřít, že s některými lidmi je to prostě složité. Možná měli těžký den, možná měli těžký život, možná se nemají na co vymlouvat. Bez ohledu na důvod je dobré vědět, jak s takovými lidmi jednat, a proto jsem ve čtvrté

a poslední části této knihy uvedl několik pravidel, jak vyjít se složitými lidmi, kteří se mohou vyskytovat mezi vašimi kolegy, přáteli i členy rodiny.

Uvádím zde všechna hlavní pravidla, ale samozřejmě vždy budou existovat další užitečné rady, jak jednat s lidmi. Máte-li nějaké vlastní zajímavé rady, můžete mě kontaktovat prostřednictvím mého Facebooku (viz níže). Nemohu vám slíbit, že si vždy najdu čas na odpověď, ale buďte si jisti, že si váš příspěvek se zájmem přečtu.

Richard Templar
www.facebook.com/richardtemplar

Část první

JAK LIDEM POROZUMĚT

Když jsou všichni šťastní a táhnou za jeden provaz, máme z toho užitek všichni. Chcete z lidí dostat to nejlepší, pro své i pro jejich dobro, a také chcete být schopni jim co nejvíce pomoci a podporovat je. Abyste toho dosáhli, musíte jim porozumět.

Těžko si opravíte auto, když nerozumíte tomu, co se děje pod kapotou. Může to být prkotina, ale bez pochopení toho, jak to pod kapotou auta funguje, těžko uspějete. Naopak, pochopíte-li alespoň základní principy, máte slušnou šanci uspět.

Stejně je to s lidmi. Pochopíte-li základy toho, co lidi pohání, můžete od nich získat to, co chcete, a zároveň jim můžete pomoci na jejich cestě vpřed. První část této knihy vymezuje základní principy chování lidí, jejichž pochopení vám usnadní jednání s jinými lidmi. Pochopíte-li, proč se lidé chovají tak, jak se chovají, získáte možnost je přesvědčit, aby se chovali jinak.

Na konci této části jsem uvedl několik pravidel týkajících se vztahů s dospívajícím dítětem, protože jsem poznal spoustu rodičů, kteří v této fázi života dítěte prostě nevědí, co si počít. Vidí, že jejich téměř dospělé děti potřebují podporu, ale nevědí, jak na to.

Nenajdete tady nic záludného nebo učeného – na to nejsem dost chytrý. Jde pouze o základní poznatky z vlastního pozorování, z nichž mnohé určitě sami poznáte, jakmile se nad nimi zamyslíte.

Pochopení pomáhá

Všichni máme nějaký příběh, který vysvětluje mnohé z toho, proč se chováme tak, jak se chováme. Ne vždy to naše chování ospravedlňuje, ale nepochybně je to důvod pro naše chování. Samozřejmě že nikdo jiný nikdy nezná všechny podrobnosti a okolnosti našeho příběhu, ale spousta lidí dokáže odhalit jeho podstatu.

Existuje nějaký důvod, proč některé věci způsobují, že jste nervóznější, rozčilenější, pesimističtější, zoufalejší, uvolněnější, rozzlobenější nebo sebejistější než ostatní lidé. Může to být dědičné, může to být výsledek minulých zkušeností nebo za tím vším podle Freuda mohou být vaši rodiče. Přátelé vám mohou říkat, abyste se tolik netrápili, abyste o tom tolik nepřemýšleli, abyste s tím tolik nespěchali nebo abyste kvůli tomu tolik nevyváděli. Jenže oni to nechápu. Pokud by chodili do stejné školy, žili ve stejných poměrech, měli stejné sourozence nebo pracovali pro stejného šéfa, určitě by vašemu chování porozuměli.

Toto platí pro všechny. Na této planetě není nikdo, kdo by nebyl ovlivněn svými osobními zkušenostmi. Takže když vás kolega odmítne, přítel vás zradí, partner zapomene na vaše narozeniny, má to vždy důvod. Může být nicotný, ale je to důvod.

A říkám vám to proto, že pochopení důvodu vám umožní snadněji se vyrovnat s negativním chováním jiných lidí. A často právě skutečnost, že si lidé uvědomí, že dokážete pochopit jejich důvody, je může dovést k tomu, že se přestanou bránit a rozhodnou se své chování změnit.

Předpokládejme, že váš šéf je nervózní vždy, když hrozí nedodržení plánu, ať už jde o důležitý projekt, nebo jen o běžnou poradou. Není to váš problém a vám se nelíbí, že šéf přenáší své problémy na vás.

Ale co kdybyste věděli, nebo i jen tušili, že jeho otec byl pedant, který nenáviděl zpoždění? Nebo že v bývalé firmě nebyl povýšen, protože nestihl důležitý termín? Nebyl by vám trochu sympatičtější? Nechtěli byste mu trochu pomoci? Dobře. Potom se snažte dodržet všechny termíny a průběžně informujte šéfa o jejich plnění. Tím by nebyl tak nervózní. Nebylo by to lepší?

Nechci tady omlouvat špatné chování.¹ Samozřejmě, nikdo by neměl přenášet své problémy na jiné lidi. Ale stává se to. A pochopíte-li možné důvody, snadněji se s tím vyrovnáte. Neříkám vám, abyste se snažili pochopit důvody jiných lidí kvůli nim, ale kvůli sobě.

NA TÉTO PLANETĚ NENÍ NIKDO,
JEHOŽ OSOBNÍ ZKUŠENOSTI BY
NEOVLIVŇOVALY JEHO CHOVÁNÍ.

¹ Někoho jiného nebo vaše.

Každý nemusí být jako vy

Kdysi jsem v práci seděl vedle člověka, jehož stůl byl přehnaně, řekl bych až protivně uklizený. Alespoň tak jsem to vnímal. Všechno muselo být přesně na svém místě, což se projevovalo také v jeho přístupu k práci. Všechno muselo být správně zaznamenáno, jakmile to bylo hotovo, všechny poznámky musely být zapsány správnou barvou, každý e-mail musel být barevně odlišen a uložen, každý úkol musel být zanesen do podrobného seznamu úkolů s vyznačenou naléhavostí a důležitostí.

Docela mi to lezlo na nervy. Ten člověk nedokázal udělat nic spontánně, opustit zaběhnutou rutinu nebo projevit bezprostřední nadšení. Myslel jsem si, že zbytečně omezuje svou tvořivost a přízpůsobivost.

Jenže... jako obvykle jsem nakonec musel připustit, že tady bylo jisté ale. Pokud došlo k mimořádné události, hádejte: Kdo vždy jako první našel příslušné instrukce? Kdo nikdy nezapomněl na podstatný detail řešeného úkolu? Kdo byl vždycky schopen dokonale zorganizovat jakoukoli akci nebo projekt? Kdo byl pokaždé včas na každém setkání se všemi potřebnými materiály?

Abych byl zcela upřímný, dlouho jsem se na svého kolegu díval spatra, protože nedokázal přicházet s nápady jako já, získat ke spolupráci někoho jiného nebo prostě jednat spontánně. Ale nebyl to jeho vzorně uspořádaný stůl, co mu v tom bránilo. Zkrátka to nebyl ten typ člověka. Jeho stůl byl tím nejzřetelnějším symbolem toho, jaký byl, jaké byly jeho schopnosti, které se tak výrazně lišily od mých. Jenže

jak jsem si postupně uvědomil, byly přinejmenším stejně významné jako ty moje. Jen prostě jiné.

Téměř všichni si někdy myslíme, že to děláme nejlíp a že ti, kteří to dělají jinak, to dělají špatně nebo alespoň ne tak dobře. Vzpomínám si, že když mi bylo asi dvanáct let, přenocoval jsem u svého kamaráda a zjistil jsem, že jeho rodina používá jinou zubní pastu než naše. Přišlo mi to divné. Naše zubní pasta byla nejlepší, protože jinak bychom ji nepoužívali. Tak proč ji nepoužívali také?

Věřím, že něco podobného znáte. Někdy je však snadné zapomenout. Když nám na jiných lidech něco vadí, je mnohem snazší kritizovat než připustit, že jejich chování je vlastně logické, jen nám prostě nevyhovuje. Nicméně chcete-li z lidí dostat to nejlepší, pro sebe i pro ně, musíte si uvědomit, že skutečnost, že se vám něco nelíbí, neznamená, že je to špatné. Jakmile jsem přijal fakt, že kolegův stůl bude vždy uklizenější než můj a že je to vlastně v pořádku, bylo mnohem jednodušší s ním pracovat a vážit si ho.

TO, ŽE SE VÁM NĚCO NELÍBÍ,
NEZNAMENÁ, ŽE JE TO ŠPATNÉ.

Lidé slyší to, co chtějí slyšet

Jedna moje známá je učitelka. Prý se občas musí hodně snažit, aby udržela pozornost studentů.

Faktem je, že lidé jsou naprogramováni, aby si vybírali ty věci, které chtějí slyšet, a ignorovali ty, které nechtějí slyšet. Lidé jsou naprogramováni do takové míry, že si ani neuvědomují, že to dělají. Chcete-li však získat lidi na svou stranu a přimět je ke spolupráci, musíte pochopit, že nechtějí-li něco slyšet, musíte se hodně snažit, aby vám naslouchali.

To je lidská přirozenost. Není důvod se tím znepokojovat, jen s tím musíte počítat. Ať už oznamujete svému šéfovi, že zprávu, na které pracujete, nestihnete dokončit v termínu, nebo říkáte své sestře, že nemůžete jet na velkou rodinnou dovolenou, ujistěte se, že skutečně pochopili, co jim říkáte. Máte-li pochybnosti, vysvětlete jim to jasněji („Nejnovější údaje dostaneme až příští týden, což znamená, že do té doby nemůžeme zprávu dokončit.“) nebo se jich ptejte („A potřebujeme nejnovější údaje, když můžeme využít odhady?“). Otázky je přimějí k tomu, aby o problému začali uvažovat a zapojili se do jeho řešení.

A nebudte rozvláční. Buďte jasní a struční. Neříkejte svému šéfovi: „Vypadá to, že to nestihneme. Ještě nemáme všechno pohromadě a je to hodně práce... těžko říci, jestli to zvládneme včas.“ Ne, musíte mu sdělit: „Bohužel zprávu do konce měsíce nestihneme dokončit. Dostanete ji pátého příštího měsíce.“ Je-li to možné, dejte to šéfovi také písemně.