

ISABELLE NAZARE-AGA

Nenechte sebou manipulovat

Knihu věnuji své matce,
Lilianě a Dr. Alainu Vanetovi.

*Každý tě vidí, jak se jevíš,
jen málokdo vnímá, jaký skutečně jsi.*

Machiavelli
(*Vladař*)

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svým pacientům a účastníkům výcviků, které jsem vedla, za četné životní příběhy, jež vyprávěli. Zejména bych zde uvedla Patricka, Claire, Georgettu, Nadine, Valérii, Béatrice, Cécile, Sylvii a Karine. Všichni přispěli ke vzniku této knihy.

Rovněž děkuji Sylvii Breugetové a Marie-Laure Bruillardové za hodiny, které strávily přepisováním rukopisu. Díky jejich pozornému sledování textu a poznámkám k němu jsem mohla provést některé změny, jež přispěly k lepší srozumitelnosti.

Nesmírně jsem ocenila, jak prostě mi režisér Pierre Granier-Deferre dokázal vyprávět o svých osobních zkušenostech, které mu napomohly přesně vylíčit postavy jeho filmu *Podivná záležitost*.

Při práci mě povzbuzoval můj přítel Alain Houel, autor knihy *Jak čelit problematickým lidem*.

Konečně musím vyjádřit svůj dík a vděčnost také třem přátelům odborníkům - Carole Ollerdissonové, Ludovicu Jeanovi a Florence Hernandezové. Svým zápletem a obětavostí přispěli ke konečné formě rukopisu.

PŘEDMLUVA K ČESKÉMU VYDÁNÍ

Nenechte sebou manipulovat, tentokrát ve francouzském vydání. S libostí konstatuji, že se text četl lehce a snadno. Je zajímavý a plný životem inspirovaných ukázek. Autorka se nikterak netají, na čí straně barikády s frankofonním temperamentem stojí a která strana jí jde na nervy. Mnohokrát jsem se přistihl při zpytování svědomí a občas jsem si připadal jako bídák manipulát. Připomnělo mi to studentská léta, kdy při studiu patologie a psychopatologie jsme my studenti s hrůzou zjišťovali, že trpíme všemi popsány mi neduhy, nemocemi a úchylkami, z čehož nás teprve čas a i život vyvedl. Tak sugestivně dokáže paní Isabelle Nazare-Aga psát. Proto se, vážený čtenáři, do četby zanoř, ale nezapomeň se vynořit a nechat většinu důkazů o tom, že jsi manipulát, prověřit časem i vlastním soudným rozumem. Četba o manipulaci je určitě užitečná a pro život potřebná. Kdyby přinesla jen větší vnímavost k vlastním manipulativním sklonům, výsledek by byl báječný.

Pro čtenáře, který má rád souvislosti, jsou určeny řádky následující.

V osmdesátých letech zpopularizovali někteří američtí psychologové psychoterapii založenou na teoriích učení svými pracemi o asertivitě. Učili své žáky obraně proti lidem, kteří ovládají druhé zvláštním druhem lstivosti, totiž manipulací. Manipulovat znamená využívat nevědomosti, nejistot, dobromyslnosti, naivity, strachu, slušnosti i dalších citů a vlastností lidí k uskutečňování vlastních, zpravidla skrytých zájmů a cílů. Ty mohou být nevinné a malicherné, ale stejně tak může jít o naprosté podmanění člověka i celých národů.

O schopnostech manipulovat se ví od nepaměti. Teprve po zkušenostech s mocí manipulace a jejími důsledky v masovém mě-

řítku a se všeobecně rostoucím vědomím lidských práv začali lidé hledat účinné rozpoznávací i obranné metody. Ochrana lidských práv, svobody a nezávislosti, kterých se nám dostává historickým pokrokem, je věcí každého jednotlivce. Nelze je vnímat pouze jako věc právní nebo politickou, která se nás běžných občanů týká jen vzdáleně, ale je třeba ji chápat jako každodenní úkol. Psychologové si všimli, že k ochraně proti manipulacím je třeba splnit několik podmínek.

1. Rozpoznat a určit manipulativní nebezpečí.
2. Naučit se postupům, jak se snažím o manipulaci bránit.
3. Mít vybudované pevné a košaté „já“, jehož součástí je jasné vědomí vlastních práv.

O prvních dvou podmínkách pojednává tato publikace. Ke třetí podmínce bych rád připojil dlouholetou klinickou zkušenost s výukou antimanipulativních dovedností.

Lidé s narušeným sebevědomím, nevyváženými vztahy k druhým lidem i k sobě samému, úzkostní nebo nedůvěřivci, lidé s malou sebeúctou a nízkým vědomím důstojnosti, prostě ti z nás, kteří máme duši zmítanou křivdami, nerealistickými nároky, pocity viny, úzkostmi, obavami a neukojitelnými vášněmi, kteří jsme pošramoceni lhotejností nebo necitlivostí nejbližších, nedozrálí svěmu věku, potřebujeme napřed zapracovat na svém „já“. Součástí takové péče o duši je realistické osvojování a narovnávání vědomí lidských práv. Jedním z nejznámějších průkopníků obrany proti manipulacím, americký psycholog M. J. Smith, v úvodu své knihy „When I say no, I feel guilty“ (*Když řeknu ne, cítím se provinile*) vyjmenovává práva, která musí mít člověk zvnitřněná, chce-li se manipulacím účinně bránit. Myslím, že s ohledem na naše poměry bude užitečné si připomenout některá z práv i pověr, které se problému týkají. M. J. Smith říká, že nejdůležitější je uvědomit si, že námi někdo manipuluje a manipulaci si nechceme a nemusíme nechat líbit, a to i tehdy, chceme-li zůstat slušnými lidmi. Jednou z nejčastějších zábran bývá obava odmítnout to, co nechceme. Lidé

zaměňují situační odmítnutí se zavržením nebo znehodnocením druhého. Máte dojem, že se musíte za své činy zodpovídat druhému? Pokud ano, jste snadnou kořistí manipulátů. Domníváte se, že různé instituce nebo právní nebo morální systémy jsou nedotknutelné a vy jim jste vydáni na milost a nemilost? Domníváte se, že „oni“ jsou chytřejší, vzdělanější, mocnější a dokonalejší než vy? Nebo žijete v přesvědčení, že pokud změníte názor, postoj nebo přesvědčení, že jste zákonitě nespolehliví a nedůvěryhodní? Obáváte se, že když některé vaše názory nebudou shodné s názory většiny, ztratíte přízeň a lásku? Nebo chcete všechny své motivy i důvody chování a jednání druhých ovládat rozumem a logikou? Pokud ano, jste vystaveni nebezpečí, že někdo vaše přesvědčení vyhmátne a manipulativně zneužije. Takové postoje však také zakládají vaše manipulativní tendence. Je zřejmé, že manipulace je běžnou součástí sociálního chování. Nejvíce jsou mu vystaveny děti, které ještě nemají schopnosti se jim účinně bránit. Manipulacím však jsme vystaveni i my dospělí. Za nejmocnější zdroj jsou zcela právem považována massmédiá. Televize, tisk, rozhlas, počítačové informační a virtuální sítě a reklama. Autorka této knihy vyjmenovává manipulátorovy manipulativní masky. Její výčet i charakteristiky jsou velmi přesvědčivé a výstižné. Hodí se nejen na jednotlivé lidi, ale i na instituce a mediální systémy. Myslím, že v budoucnu bude třeba se zabývat nejen antimanipulativní obranou proti jednotlivým lidem nebo institucím, ale také proti massmédiím a počítačovým nebo virtuálním mágům, kteří pro masovou manipulaci velmi sofistikovaně a účinně kombinují reklamu s dovedně kamuflovaným ovládnutím a využíváním lidí. Samozřejmě, že jde v první řadě o peněženky uživatelů, ale také o pocit moci, kterou získávají. Kniha je skvělou přípravou i předpolím k tomuto již dnes tak potřebnému kroku.

PhDr. J. Růžička

ÚVOD

Už se vám stalo, že jste přišli do nového zaměstnání, podniku, rodiny nebo okruhu přátel a náhle jste museli čelit potížím v mezilidských vztazích, s nimiž jste se nikdy předtím nesetkali?

Jste si jisti sami sebou i svými odbornými schopnostmi.

Poznenáhlu se však objevují pochybnosti. Dostáváte se do stresu. Nějaký člověk z vašeho okolí vám stále leží v hlavě a často o něm hovoříte. Až příliš často... Proč asi? Jaký vliv na vás ten člověk má? Jako by jeho vztah k ostatním byl destruktivní, ale přitom jde spíše o váš pocit než o racionální vysvětlení. Vztah s touto osobou má na vás devastující účinky, které se u vás začínají projevovat ztrátou sebedůvěry. Stále se vracíte pochybnosti o vlastních schopnostech, odborných znalostech a lidských kvalitách. Objevuje se pocit méněcennosti. Máte dojem, že už nedokážete komunikovat. Později nastávají i potíže fyzické, jako nespavost, dýchací potíže, vyrážky, bolesti hlavy i břicha. Dostávají se také deprese.

Téma, jemuž je věnována tato kniha, není příliš známé. Bohužel se však manipulace často objevuje v každodenním životě a způsobuje mnohým z nás různé potíže a traumata. Kniha hovoří o manipulátorech, jejichž polem působnosti jsou mezilidské vztahy.

Nezmiňujeme se zde o profesionálních manipulátorech, s nimiž se setkáváme v reklamě, při prodeji nebo v politice. Takoví profesionálové používají techniku ovlivňování a přesvědčování, kterými se zabývá psychosociologie, a sledují jediný cíl (prodat zboží, zvýšit obrát nebo získat větší počet voličů). Vůbec se zde neuplatňují vyšší city. Ty naopak tvoří strategickou základnu manipulátora působícího v mezilidských vztazích. Již několik let nás jak při terapii, tak při vedení kurzů znovu a znovu překvapuje častý výskyt situace, kdy lidé prožívající velmi špatně vztah s někým

ze svého okolí náhle zjistí, že dotyčná osoba je manipulátor nebo manipulátorka.

Ve Francii terapeuti, ať se řadí k jakémukoli směru, neprošli školením, při němž by byly přesně definovány charakteristické rysy manipulátora. Proto nejsou schopni patřičně brát v úvahu, do jaké míry tento stresor přispívá k labilitě některých pacientů. Až na několik článků se tímto tématem, které je přítom v životě každého z nás nesmírně významné, zabývalo ve Francii jen velmi málo odborných publikací. Statistiky však jasně dokazují, že se během života každý z nás s manipulátorem setká. Tato kniha je tedy určena jak odborníkům na duševní zdraví, tak běžnému čtenáři. Poskytuje jim nezbytné informace, aby dokázali manipulátora poznat a chránit se před ním. Nabízí také cestu k dalšímu zkoumání, které by dospělo k lepšímu pochopení tohoto jevu a k nalezení dalších způsobů, jak se před manipulátorem chránit.

Obvykle se učí několik způsobů zvládnání stresu: sociální dovednosti, změna nazírání na situaci (týká se to zejména iracionálních nebo mylných myšlenek, přesvědčení a systémů hodnot), relaxace a rozvržení času. K tomu přistupuje význam spánku, sexu, výživy, sportu atd. Zjistili jsme však, že všechny tyto techniky nejsou příliš účinné v případě, kdy je stresorem (stresovým faktorem) blízká osoba. Vyřešit takový problém není snadné. V 90 % případů měly osoby v podobné situaci co činit se skutečným manipulátorem. Řešení problému by mělo probíhat ve třech etapách:

1. Seznámit se s manipulativním způsobem jednání.
2. Rozpoznat manipulátora.
3. Chránit se před ním.

O co vlastně jde? Narušuje se chování, poznávání, emoce i vztahy. Tuto situaci popíšeme na základě prožitků obětí manipulátorů. Budeme hovořit o tom, jak ten, kdo někým manipuluje, komunikuje, navozuje pocit viny, svaluje zodpovědnost na druhé, zažívá svár, jedná s despektem, staví se sám do role obětí, mění své postoje; jak je lhostejný k potřebám druhých, i když tvrdí něco zcela jiného.

Nejde o to dobrat se psychoanalýzou nebo hlubším zkoumáním nevědomých motivací manipulátora, ačkoli se o některých takových aspektech zmiňujeme, abychom jeho chování lépe objasnili.

Lidé, kteří se stali obětí manipulátorů a nyní je dokážou rozpoznat, vyprávěli mnoho příhod a životních příběhů. Ty jsou v knize věrně vylíčeny a pomohou nám seznámit se s manipulačními taktikami. Změněna byla jen jména osob. V neposlední řadě tato kniha nabízí cestu k jiným technikám, které nám umožní utvrzovat se ve svém jednání a zvládat úzkost nebo stres, abychom mohli svobodně jednat, myslet a žít.

PRVNÍ ČÁST

Kdo jsou manipulující osobnosti

ZA JAKÝMI MASKAMI SE SKRÝVAJÍ TI, KDO S LIDMI MANIPULUJÍ?

Manipulátoři se obvykle skrývají pod různými maskami. Platí za pravé mistry v měnění škrabošek podle toho, jak se jim to právě hodí - podle lidí ve svém okolí, podle situace nebo podle cíle, k němuž směřují.

TAKZVANĚ SYMPATICKÝ MANIPULÁTOR

Tato maska, která se vyskytuje nejčastěji, je zřejmě nejnebezpečnější, protože dokonale skrývá jeho hru. Takový člověk může být usměvavý, přívětivý, veselý a chvílemi dokáže být i pozorný k ostatním. Je hovorný a snadno navazuje kontakt. Proniká snadno do prostoru druhých a okamžitě si ho přisvojuje. Jeví se jako milý, vyrovnaný člověk, jemuž bychom se rádi podobali a jehož náklonnost by nás těšila.

Proces manipulace je do té míry nenápadný, že téměř zaniká mezi mnoha ostatními postoji, které jsou zpravidla zcela přijatelné nebo se tak přinejmenším jeví.

Všimli jste si, že snáze vyhovíme přáním a potřebám osoby, která se projevuje sympaticky? Obvykle také obtížněji něco odmítneme příteli než neznámému člověku. Proto také *většina* manipulátorů dokáže využít tento fakt k posílení vlivu na ostatní. Stejný jev se vyskytuje u zvířat. Například některé druhy dravých ryb napodobují mírumilovné druhy, aby snáze dosáhly svého cíle.

Vezměme si třeba čističe slizouna. Nejdřív se však podíváme na pyskouna pavího, rybu čistící velkou rybu jiného druhu. Nazývá se „přidružená“ ryba. Čistící a čištěný se dorozumívají několika zvláštními pohyby, které mezi nimi vytvářejí jakýsi dorozumivací kód. Navzájem si důvěřují, a tak velká ryba beze všeho nechá pyskouna pavího připlout až k sobě. Avšak čistič slizoun (*Aspidontus taeniatus*) dokonale pyskouna pavího napodobuje - dokáže se pohybovat přesně jako on, ačkoli takové pohyby vůbec nejsou pro ryby jeho čeledi typické. Takto maskovaný čistič slizoun oklame svou kořist (velkou rybu) a ukousne jí kus ploutve nebo žaber.

Projevy vzbuzující sympatii

Jak někdo může být druhým sympatický? Přispívá k tomu několik faktorů. Sociologové, kteří studují tento problém, zjistili, že úplně neznámí lidé z nás dokážou vymámit souhlas za několik minut pouze proto, že se nám zdají sympatičtí. To je třeba případ úspěšných prodejců. V sociologických výzkumech se ukazuje, že například vzhled, podobnost (něco společného s kupujícím), příjemné osobní poznámky, lichotky, pozitivní asociace spjaté s určitými kontakty (narážky na slavné osobnosti, které oba znají, apod.) mají na většinu lidí zaručený vliv, který však působí na úrovni nevědomí.

Značná část manipulátorů (asi 60 %) se řídí ve svém chování zásadou, že je potřeba navázat co nejrychleji přátelské vztahy (hlavně v čistě profesionální oblasti) nebo se chovat tak, aby v ostatních okamžitě vzbudili sympatie. Jsou usměvaví, pozorní, štedří a obětaví (dávají dárečky nebo ochotně pro druhé něco dělají) a s oblibou se uchylují k lichotkám.

Rozdíl mezi takzvaně sympatickým manipulátorem a skutečně sympatickým člověkem

Přirozeně nejde o to, abychom byli ostražití před každým, kdo se nám zdá sympatický. Naštěstí existují mnozí vyrovnání, sebejistí jedinci, kteří nepotřebují žádné lsti nebo uskoky, aby došli uznání. Dokážou vyslovit *jasně a upřímně* své názory, přání a pocity. Respektují také přání, potřeby, pocity a názory druhých. Nijak nám nedávají najevo, že by naše odlišné potřeby, názory a pocity byly něco nepřijatelného nebo zavrženého, že by nám ubíraly na hodnotě nebo v nás měly probouzet pocit viny. Taková lehce se uplatňující lidé mohou být zdravě sebejistí, přirození, usměvaví, vlídní a ohleduplní, nepřetvařují se a nepodléhají náladám. Jejich myšlení i postoje bývají jasné. Nechystají druhým neustále nemilá překvapení a vytvářejí stabilní profesionální i sociální vztahy. Nic ze své osobnosti neskrývají a *vůbec nepocítují potřebu urážet a snižovat ostatní, aby sami sobě dodali hodnoty*. Nepopírají své nedostatky (i když pro ně není vždycky snadné si je připustit a akceptovat) a současně si uvědomují i své kvality. Nevystavují je však *neustále* na odiv, aby druhému dali najevo svou nadřazenost nebo poukázali na jeho četné nedostatky.

Ujasníme-li si, jaký takový člověk se schopností lehce se uplatnit „je“ nebo „není“, dokážeme lépe pochopit chování toho, kdo s druhými manipuluje. Na počátku nějakého vztahu se manipulátor s maskou sympatického člověka přirozeně nebude projevovat příliš odlišně od skutečně upřímného, vyrovnaného jedince. Velmi to připomíná slova reklamy: „Vypadá to jako Canada Dry; má to barvu jako Canada Dry... ale není to Canada Dry!“ Mohli bychom k tomu dodat, že chuť nápoje se po chvíli změní a teprve v tomto okamžiku lze rozdíl poznat. Jinak řečeno - musíme dost dlouho setrvávat v blízkosti manipulátora s maskou sympatického člověka, abychom postupně odhalili, co skrývá a kam ve skutečnosti směřuje. Ti pasivnější a naivnější z nás ho třeba nikdy neodhalí, protože ne-

[20]

mají jasno ve vlastních emocích a neuvědomují si vlastní potřeby. Když konečně dospějí k poznání, utrpí nutně šok. Miliony lidí žijí podle podobného schématu: je pro ně důležitější uspokojit potřeby a požadavky druhých než své vlastní. Popíráním svých potřeb mohou lépe snášet zklamání a záporné pocity. Podřízení druhému je podmíněno potlačením až popřením sebe. Taková lidé na otázku: „~~A~~o chceš dělat dnes odpoledne?“ odpoví: „Zařídím se podle ~~tebe~~.“ Když otázku zopakujeme, abychom je přinutili vyslovit, co by opravdu chtěli, odpoví upřímně: „Nevím.“ Jak stále uspokojují hlavně požadavky a potřeby druhých, aby se jim neznělíbili, nepřiznávají si své skutečné city a upírají je i lidem ve svém okolí. Pasivní lidé tedy nejsou schopni rozpoznat za sympatickou maskou manipulátora, a to někdy třeba po deset nebo dvacet let.

To, že si *neuvědomují* citové utrpení, které tato osoba způsobuje svému okolí, je jedna věc. Něco jiného však je, zda tím sami trpí, nebo ne. Neodvažují se o své úzkosti s nikým hovořit a obvykle své trápení popírají. Jsou to jedinci, kteří jen málokdy vyjadřují své pocity, což může pramenit i z toho, že se v nich často sami nevyznají.

Manipulátor má i dobré vlastnosti

Když nepatříme k zvláště pasivním nebo odevzdaným lidem, mnohdy se necháme oklamat - „sympatickými“ stránkami manipulátora.

V této knize popisujeme jen jeho manipulativní rysy. Avšak osmdesát procent manipulátorů, zejména „sympatických“, má také mnoho dobrých vlastností, jako ostatně všichni lidé. Jak ale rozlišíme skutečné kvality od předstíraných? Na to je jediná odpověď: časem. Jestliže s nimi žijeme nebo pracujeme, lži a nesrovnalosti postupně vyjdou najevo. Jen se s tím obtížně vyrovnáme, jde-li o autoritu třeba rodiče nebo nadřízeného. Kolikrát například sekretářky a jiní spolupracovníci napravit závažná pochybení svého vedoucího? Pak ale přijde chvíle, kdy jim nezbývá než přiznat jeho

[21]

neschopnost. Většinou se taková otázka nevynoří až do chvíle, když si druzí řeknou *co je moc, to je moc*.

Vraťme se však k opravdu dobrým vlastnostem manipulátora s maskou sympatického člověka. Obvykle je extrovert, veselý (ne vždy, záleží na „publiku“), hovoří nenuceně a často příliš mnoho, občas je pozorný k ostatním, milý, čínorodý, živý a usměvavý. Jeví se jako pracovitý, schopný a inteligentní člověk. Bývá velmi pořádný, vynalézavý, mívá dobrý vkus a výborné nápady, obvykle umí výtečně vařit a kdeco opravit. Všechny tyto kvality, které dokáže báječně uplatnit, zcela zakrývají pavučinu, kterou ve skrytu vytváří. Aniž bychom mu jeho nesporné kvality upírali, musíme konstatovat, že mu nijak v manipulaci nebrání, naopak se mu výborně hodí. Právě sympaticky působící manipulátor dokáže dokonale zakrýt své postupy zcela přijatelným, a dokonce žádoucím chováním v jakémkoli přátelském, družném, vřelém nebo důvěrném vztahu.

Jeho hlavním cílem je na každého dobře zapůsobit. Chová se k lidem velmi příjemně. Nešetří chválou, v níž později poznáme lichotky. Zprvu se díky drobným gestům, která ho ve skutečnosti nestojí mnoho námahy, jeví jako ochotný člověk. Potom vás požádá o drobné laskavosti, které mu s radostí prokážete. Rychle vytvoří důvěrné, přátelské a veselé ovzduší, poskytující pocit bezpečí. Projevuje své dobré vlastnosti, které jsou příznivé vytvoření normálního přátelského vztahu. Do této chvíle se jeví všechno úplně v pořádku. V tomto stadiu by nedůvěra z vaší strany nebyla opodstatněná. Až za několik měsíců zjistíte, že jste svázáni psychologickou a (nebo) materiální závislostí (dotyčný člověk dokáže dávat velké dárky nebo půjčovat značné částky), která vám brání zcela svobodně jednat. Zdá se, že manipulátor má mnoho přátel, ale ti se každé dva nebo tři roky mění. Nevadí, najde si klidně nové. Vaše zjištění, že jde o manipulátora, se upřesní poznatky a postojí vylíčenými v celé této knize.

Znovu se zamyslete nad obecně přijatou představou, že sympatický člověk vám *nemůže* ublížit. Dejte si však pozor, abyste nepo-

dezřivali každého sympatického jedince. Miliony lidí se mile chovají, aniž by tím rafinovaně sledovaly své egocentrické cíle. Většina manipulátorů nastavuje sympatickou tvář a jejich vystupování je vlídné. Na druhé straně to však neznamená, že by člověk odpovídající těmto vlastnostem byl manipulátor. Vezměme si například politiky - většina z nich jsou mužského pohlaví, což ale neznamená, že by se v každém muži nutně skrýval nadějný politik!

OKOUZLUJÍCÍ MANIPULÁTOR

Okouzlující manipulátor je obvykle přitažlivého zevnějšku. Má to, čemu se říká „šarm“. Oblečení, doplňky, šperky, třeba i auto přispívají k celkovému dojmu. Okouzlující manipulátor se dívá lidem přímo do očí, klade jim otázky, které je mohou zaskočit, a sám přitom na dotazy odpovídá vyhýbavě, což mu umožňuje zachovávat kolem vlastní osoby tajemství. Od ostatních si bere, co chce, ale nedává nic kromě lichotek. Poklony, které většinou nemyslí vážně, představují pro něj účinnou zbraň k dobývání druhých. Dokonale ovládá všechny postupy, jak se lidem zalíbit a okouzlit je, ba dokonce je přímo fascinovat.

Od okouzlení k manipulaci: Markův případ

Jako malé dítě byl Marek přímo „rozkošný“, jak říká jeho matka. Lidé v jeho okolí si všimli, jak odmítá jakýkoli trest, jakékoli pokárání. Aby se takovým nepříjemným situacím vyhnul, zvykl si okamžitě poslechnout a přidat k tomu líbezný úsměv. Byla to reakce u dítěte poněkud neobvyklá. Vynikal ve škole i jinde, rodiče a jiní dospělí v jeho okolí jím byli zcela uneseni. Byl ochotný, až přehnaně se snažil každého okouzlit.

Stal se mazlíčkem všech a lidé ho doslova zbožňovali. Pokaždé, když jeho sestra Dana potkala sousedy, tázali se jí: „Jak se má bratr? Je tak roztomilý!“ Dana svého bratra nekonečně obdivovala. Jelikož byla spíš pasivní, prokazovala mu četné úsluhy, jakmile ji o ně požádal. (Později přiznala, že se jí zdálo nemožné odmítnout mu dát vlastní kapesné. Byla přesvědčená, že mu právem náleží.) Marek

ho *fascinare*, což znamená „očarovat“, ale i „uhranout, uřknout“. Okouzlujícímu manipulátorovi nedokážou odolat lidé citliví na některé stránky jeho osobnosti, které umí uplatnit. Například libozvučný hlas, příjemné pohyby, krása, inteligence, znalosti, nesmírně milé chování, dvornost... Pozor však, fascinace *nás omezuje*, nikdy nepřispívá k našemu růstu!

ALTRUISTICKÝ MANIPULÁTOR

Altruistický manipulátor nám všechno dá, všechno pro nás udělá, všechno nám koupí, aniž bychom ho o to museli žádat. Přitom však očekává, že platí zavedená společenská zásada - princip reciprocity. Zkrátka dá nám všechno, ale potom mu nelze nic odmítnout. „Je tak milý, přece mu nemůžu odepřít pomoc.“ A to i když nerad dělám to, co po mně manipulátor chce, nebo mě přinutí něco udělat, aniž by mě o to výslovně požádal.

Patrik je svobodný šestatřicetiletý muž. Žije v Paříži, zatímco jeho rodiče si poklidně užívají důchodu na jihu Francie. Jeho otec nedávno onemocněl a nyní se již pomalu uzdravuje. Patrik se tedy rozhodne rodiče navštívit, i když se mu zjevně příliš nechce.

Nedlouho po příjezdu vezme otec Patrika na obhlídku domu. Na tráměch po celém obvodu střechy opadáva barva. Necháme dále hovořit Patrika: „Věděl jsem, že otec tu práci dělat nemůže. Otec si svůj zdravotní stav velmi dobře uvědomoval, a tak mě vmanévroval do situace, kdy už mi nezbylo než mu nabídnout, že nátěry udělám. Velmi obratně mi naznačoval, že on je dělat nemůže. Nakonec se mě zeptal, jestli si můžu vzít dovolenou koncem května.“

Syn není otcovými plány vůbec nadšen, navíc dobře ví, že rodiče mají dost peněz na to, aby se obrátili na nějakou místní firmu, která nátěry provádí. Patrik se cítí provinile, jakmile jen pomyslí na možnost, že by odmítl. Říká: „Otec mi dal najevo, že by to bylo jako neposkytnutí pomoci osobě v ohrožení života, kdybych se toho neujal; těžko se mi pak odmítá, i když natíráním strávím část dovolené. K tomu jsem si jist, že mi zaplatí zpáteční letenku, dá mi odměnu za práci a řekne jako vždycky, že mě přece nechce vykořisťovat.“

Patrik skutečně přijede z Paříže na celou dovolenou, aby dřevěné části střechy natřel. Nakonec mu otec vystaví šek na sumu, která je ve srovnání s výdaji na dopravu a s množstvím práce směšná.

To je tak na část účtu za telefon," řekne Patrik dotčeně.

. Jestli to není dost, jen řekni, já ti vystavím jiný," odpoví otec přívětivě.

Patrik se stydí požádat o další šek, a tak za vystavený šek poděkuje. Při loučení na letišti otec podotkne: „Vždyť jsme přece tady, abychom si navzájem pomáhali.“

Jde o dobrovolnou pomoc druhému, nebo o ustupování jeho požadavkům?

Zásada reciprocity

Podle *zásady reciprocity*, kterou ti, kdo s námi chtějí manipulovat, dobře znají, je nutné oplatit bližnímu každou prokázanou laskavost nebo úsluhu. Jak v životě procházíme různými etapami začleňování do společnosti, nabývá pro nás toto pravidlo stále větší důležitosti. Američtí antropologové Lionel Tiger a Robin Fox se domnívají, že se jedná o adaptační mechanismus člověka, na jehož základě se odehrává směna zboží, ale současně se rovněž vytváří pevná sociální vazba. Zásada tedy má v lidské společnosti i pozitivní stránky. Každý z nás se ostatně tomuto pravidlu, které se týká také společenských povinností, učil už od dětství. Jeho nedodržováním si vysloužíme postih v podobě obecného odsouzení, kdy na nás druzí budou pohlížet jako na nezdvoračka, nevděčníka a prospěcháře, a to pokaždé, kdy bereme, aniž bychom se snažili něco dát na oplátku.

Jelikož nechceme, aby nás ostatní odsuzovali, hrajeme tuto hru téměř stále. Snadno pak upadneme do léčky manipulátorů, kteří se snaží těžít z našeho pocitu „dluhu“.

Ve Spojených státech ukázaly mnohé studie z oboru sociální psychologie, jak je *zásada reciprocity* silná. Uplatňuje se i ve vztahu k lidem, k nimž žádné sympatie nechováme. Pocit dluhu občas máme i v případech, že se nám dostane něčeho, o co jsme vůbec ne-

žádali. *Zásada reciprocity* nás sice zavazuje, abychom opláceli, je však snadno zneužitelná vzhledem k povinnosti přijímat. Manipulátor tedy vytváří asymetrickou situaci. Když například právě potřebujete peníze a manipulátor vám je půjčí, je později schopen vás požádat o „laskavost“ - o dvojnásobek částky, kterou vám půjčil. Znamená to, že *dobu a způsob splacení dluhu* si volí on. Odmítnout je potom těžké. Když to uděláme, uplatní bez váhání pověstnou *zásadu reciprocity*: „Když jsi potřeboval ty, já jsem ti pomohl.“ Většinou se snažíme takovou tíživou situaci vyřešit, tudíž s námi osoby, které nás nutí přistoupit na nerovnou směnu, mohou snadno manipulovat.

Altruistický manipulátor je schopen věnovat nám mnoho času, dávat nám dárky nebo nám předkládat logické návrhy, které nám v dané chvíli vyhovují. Bude však požadovat přímo nebo oklikou, abychom vyvinuli úsilí i my, a to úsilí ve skutečnosti *podstatně větší*.

Takový typ manipulujícího člověka nás ohrožuje zejména tím, že si neuvědomujeme, jaké mechanismy používá. Vytváří vztah závislosti na sobě. A my se do jeho „přívětivé“ pasti necháme snadno lapit...

VZDĚLANÝ MANIPULÁTOR

Manipulátor se někdy skrývá v neobyčejně *vzdělaném* muži (nebo ženě). Dává najevo *lehké pohrdáněmi*, kteří nemají stejné vědomosti jako on, a podivuje se neznalosti ostatních při hovoru o úzce specializovaných tématech, o nichž málokdo něco ví. Vyjadřuje se k nim, jako by šlo o úplnou samozřejmost. Cituje jména, data a místa bez jakéhokoli bližšího vysvětlení. Ponechá nás naší nejistotě, i když bychom se rádi poučili. Způsob a tón jeho řeči ukazuje na *velmi vzdělaného* člověka. Pokládáme ho za *nesmírně* inteligentního a neodvažujeme se ho na nic zeptat. Kdybychom se přece jen k otázce odhodlali, zareaguje překvapeně, podrážděně nebo i vyhýbavě. Jestliže se opravdu v dané věci vyzná (zdání klame, nebývá

tomu vždycky tak), zmocní se slova na dlouhou dobu, aby přednesl úplnou přednášku o svém „vědním oboru“. Dělá přitom výborný dojem, zejména když najde hojně posluchačstvo. Hovoří-li však o tématu, které znáte velmi dobře, brzy zjistíte, že se v některých bodech mýlí nebo prostě lže. Pokud však vědomosti o daném tématu nemáte, nebude vám nic nápadné.

Všimněte si, čím se liší manipulátor od zajímavého, vzdělaného člověka: ten vám nikdy nebude dávat najevo, že jste nevzdělaný hlupák s nízkou inteligencí. Manipulátor spoléhá na neznalosti ostatních a uplatňuje prvky, které zvyšují jeho autoritu: dosažené vzdělání, společensky ceněné povolání, věk nebo zkušenosti.

Úcta k autoritám

Čím to je, že na nás určitý jedinec tak zapůsobí? Profesor psychologie Stanley Milgram, který je vedoucím výzkumu na newyorské univerzitě, charakterizuje tento jev jako *pocit úcty k autoritě*. Mnohé studie ukázaly, že automaticky reagujeme příznivě na velmi uznávané autority. Přirozeně nás vůbec nenapadne pochybovat o výrociích osob, jejichž povoláním je „věděni“. Pochybujete snad o tom?

Uvedu zde nesmírně zajímavý pokus s překvapivými výsledky, který profesor Milgram uskutečnil na Yaleově univerzitě (New Haven, Connecticut). Byl proveden na čtyřiceti tělesně i duševně zdravých osobách (jejich zdravotní stav byl prověřen).

Při pokusu vědec v bílém plášti se jmenovkou prezentuje situaci jako „zkoumání účinku trestu na učení a paměť“. Pokusná osoba zvaná „instruktor“ má dávat „žákovi“ elektrické šoky o zvyšující se intenzitě pokaždé, když se žák splete (žák je jiný účastník, jehož instruktor nezná). Před pokusem se má žák naučit seznam dvojic slov. Jakmile instruktor řekne nějaké slovo, žák má rychle odpovědět slovem tvořícím příslušnou dvojici. Na žakovu paži se připevní elektrody. Vědec řídící pokus mu před zahájením vysvětlí, že elektrické šoky při stoupající intenzitě sice mohou působit

velkou bolest, ale nezanechávají „trvalá poškození“. Vědec a instruktor se usadí ve vedlejší místnosti, ale mohou žáka slyšet přes skleněnou přepážku. Instruktor sedí u ovládacího panelu a při každé špatné odpovědi zasadí žákovi elektrický šok. Při každé chybě instruktor zvyšuje napětí o 15 voltů.

Pokus začíná. Na počátku jsou elektrické šoky nepříjemné, ale nepůsobí bolest. Od 75 do 105 voltů žák sténá bolestí. Čím více žák trpí, tím méně je schopen soustředit se a dělá více chyb. Instruktor pokračuje. Při 120 voltech žák křičí, že ho to opravdu bolí. Při 150 voltech žák snažně prosí, aby přestali, a chce jít pryč. Pokus dospívá k velmi znepokojujícím výsledkům: instruktor (85 % ze 40 účastníků) na prosby vůbec nedbá a ptá se dále. Při 165 voltech žák žadoní: „Přestaňte! Pusťte mě ven! Pusťte mě ven, prosím vás! Nechtě mě jít pryč!“ Avšak instruktor pokračuje ve „výslechu“ (v tomto stadiu zanechá pokusu jediný instruktor). Nyní jsou elektrické šoky tak silné, že žák křičí a svíjí se bolestí. Zjevně neoblomný instruktor dále klade otázky a postupně dojde na 195, 210, 225 voltů... Často se stává, že když instruktor váhá, zda má dát žákovi elektrický šok, obrátí se na vědce s otázkou, jestli má pokračovat. Ten použije jedno ze „slovních povzbuzení“, která mají instruktora udržet na místě. Jedná se o tyto věty (jsou uvedeny v pořadí, jak mají být použity):

1. „Pokračujte, prosím vás.“
2. „V zájmu pokusu musíte pokračovat.“
3. „Je nezbytné, abyste pokračoval.“
4. „Nemáte na vybranou, musíte pokračovat.“

Vědec přitom hovoří rozhodně a zdvořile.

Žák zoufale volá na instruktora, aby mu pomohl uniknout. Ale instruktor na pobídnutí vědce pokračuje v pokusu. Elektrické šoky dospívají až ke 300 voltů. Žák křičí, že nebude na otázky odpovídat. Instruktor považuje odmítnutí za špatnou odpověď a ušetří žákovi další šoky. Elektrické napětí nemilosrdně roste. Vždy před spuštěním elektrického šoku instruktor nahlas oznamuje napětí.

Žák už není schopen křiku ani pohybu. Instruktor spouští páčkami proud až do nejvyšší hodnoty - 450 voltů.

Pokus končí.

Výsledky pokusu jsou ohromující: ani jeden ze 40 účastníků - instruktorů (jsou to zcela normální lidé) nepřestal plnit svůj úkol, když ho oběť snažně prosila, aby pokusu zanechal, a to ani tehdy, když už nebyla schopna odpovídat. Při 300 voltech přestal jediný účastník. Nejstrašlivější na tom je, že dvě třetiny pokusných osob dovedly úkol až do konce (450 voltů).

Výsledky odporovaly všem očekáváním tehdejších odborníků (vědců a psychiatrů). Ti odhadovali (před uskutečněním pokusu), že do konce dovede pokus 1-2 % pokusných osob (instruktorů), 39 psychiatrů se dokonce domnívalo, že jen 0,1 %. Nyní musíme prozradit, že žáka představoval herec. To ovšem instruktor nevěděl. Jak si tedy vysvětlit, že obyčejný člověk je schopen působit nevinné oběti takové utrpení? Žádný z nich, podotýkám znovu, nebyl zvrhlý nebo duševně nemocný. Jejich reakci vysvětluje *pOítomnost videe*, který mu dával pokyny. Pro všech 40 účastníků představoval *autoritu* - toho, kdo ví, co dělá. Pokusné osoby instinktivně jeho postavení nezpochybňovaly. Lze tedy pochopit, že se Hitlerovi podařilo zmanipulovat masy, aniž by se proti němu vytvořila skutečná opozice.

Profesor Milgram* provedl další výzkumy, aby tuto domněnku potvrdil. Při tomto pokusu však vědec zaujal místo žáka - role se obrátily. V této situaci 100 % účastníků odmítlo zasadit jediný další elektrický šok, když o to žádal *pouze* žák z předcházejícího pokusu. Vědec připojený na elektrody se ocitl v kritické situaci. Instruktor rozhodně odmítal v pokusu pokračovat. V další verzi pokusu vědec požádal instruktora, aby pokus přerušil, i když oběť chtěla pokračovat. Instruktor poslechl okamžitě a už se páček nedotkl. Jiné varianty pokusů tohoto druhu potvrzují, že se pokusné

osoby podřizují příkazům autorit. Rádi bychom však ukončili tuto část vyprávěním o výsledcích pokusu, které zaujmou zejména čtenáře pracující ve zdravotnictví. Byl proveden v jedné nemocnici ve Spojených státech a zúčastnilo se ho 22 zdravotních sester z chirurgického, dětského a psychiatrického oddělení. Výzkum prováděl tým lékařů a zdravotních sester, kteří hodlali studovat problém, jak se člověk podřizuje autoritám při závažné chybě v předpise léku. Chtěli se rovněž dovědět, jak by působilo, kdyby obvyklou autoritu nahradil neznámý hlas v telefonu, který se představí jako „doktor“. Vždycky na začátku pokusu zavolal vedoucí výzkumu na oddělení a ohlásil se jako lékař pracující v nemocnici. Požádal sestru, aby podala 20 miligramů léku (Astrogeneru) pacientovi, který byl hospitalizován v oddělení, kde sestra pracovala.

Sestra měla v té chvíli začít o příkazu pochybovat ze čtyř objektivních důvodů:

1. Rád nemocnice nepovoluje předepisování léků po telefonu.
2. Použití léku není v nemocnici povoleno. Není k dispozici povolení k jeho uvedení na trh. Lze ho však dostat v centrální lékárně nemocnice.
3. Předepsaná dávka je příliš vysoká a nebezpečná. Maximální dávka udávaná na obalu léku je 10 miligramů, tudíž polovina množství, které příkazuje podat „lékař“ po telefonu.
4. Sestra nikdy předtím tohoto lékaře neviděla, ani s ním telefonicky nehovořila.

Výsledky byly překvapivé - v 95 % případů se sestra vydala do nemocniční lékárny, kde vybrala určenou dávku Astrogeneru, a zamířila do pacientova pokoje, aby mu lék podala. V tu chvíli ji zastavil jeden z organizátorů a vysvětlil jí, že se jednalo o pokus.

Pozoruhodné na tom je, že organizátoři výzkumu se předem zeptali jiných sester, co by dělaly, kdyby se jim něco takového přihodilo. Všechny odpověděly, že by nikdy neuposlechly a takový příkaz neprovedly! Není to zajímavé?

Pokus byl proveden ve Spojených státech. Všechny francouzské zdravotní sestry, jimž jsme tuto příhodu vyprávěli, prohlásily, že něco takového by se na jejich oddělení stát nemohlo a že by se vzepřely. Bylo by zajímavé provést podobný pokus také ve Francii.

Jak jsme zjistili, není to, že se člověk podřizuje autoritám nebo symbolům autority (titul, oblečení, doplňky atd.), vůbec vědomé. Pokus, který jsme vylíčili, objasňuje a ukazuje moc manipulátora, který má jistou formu autority (byť iluzorní). Je schopen nás ovládat a donutit k přijetí toho, co chce on.

Takový vliv působí, aniž bychom si ho uvědomovali. Mnohdy jsme stejně citliví na symboly autority jako na autority skutečné.

NESMĚLÝ MANIPULÁTOR

Nesmělého, mlčenlivého manipulátora lze poznat jen velmi obtížně, a to i proto, že se vyskytuje jen zřídkakdy.

Nesmělý manipulátor své snahy obvykle skrývá za předstíranou nesmělostí, drží se v pozadí a mnoho toho nenamluví. Soudí nás mlčením a pohledy, aniž by vyslovil svůj názor ve chvíli, kdy bychom to potřebovali. Jeho přítomnost někdy pocítujeme jako tíživou, nebo naopak na ni chvílemi dokážeme zcela zapomenout. Nesmělým manipulátorem bývá zpravidla žena, která se na veřejnosti projevuje nenápadně, nebo dokonce nejistě. Ke sdělení názoru nebo kritiky osobě, na niž se zaměřuje, využívá manžela nebo kolegu z práce. Bere na sebe podobu ženy slabé, zranitelné a podřízené, která přímo volá po ochraně.

Nesmělý manipulátor se liší od běžného nebo pasivního manipulátora způsobem, jak lidi odsuzuje jakoby po straně, nepřímo, a tím vnáší mezi ně svár a nedůvěru. Tvrdí o sobě, že konflikty přímo nesnáší, a přitom je obratně vyvolává. Jen zřídkakdy si dokážeme uvědomit, že nepříjemnou atmosféru způsobuje právě on.

MANIPULATOR-DIKTATOR

Diktátor je druhem manipulátora, kterého snadno poznáme. Obvykle se chová prudce, ostře kritizuje a slovně napadá lidi ve svém okolí. Potřebuje-li naše služby, uchyluje se k lichotkám, ale dobře míněné, zasloužené komplimenty od něj neuslyšíme. Často bývá nepřijemný, agresivní a autoritativní. Lidé v jeho okolí se ho bojí. Přesto se mu daří dosáhnout všeho, co chce. Velkou roli při tom hraje strach, který vzbuzuje. Lidé o něm obvykle mluví jako o člověku s podivnou povahou, s nímž lze jen obtížně vyjít, ale na manipulaci nepomyslí. Diktátorský manipulátor bývá zvrácený, tudíž si většinou jasně uvědomuje své cíle a svou svrchovanou autoritu. Morálně mu to příliš nevadí. Je přesvědčen, že podléhání citům je vada zcela nemyslitelná v profesionálních nebo osobních vztazích. Ani náznak jakéhokoli citu se nesmí objevit v pracovních vztazích a ovlivnit směřování k vytčeným cílům. Pouhý zdvořilý pozdrav nebo chvilka u kávy o pracovní přestávce jsou pro něj vyložené ztráty času. Stejně je tomu s „prosím“ či „děkuji“, případně s upřímně míněným komplimentem. Prožitky, pocity a myšlenky druhých ho vůbec nezajímají. Podle něj člověk nemá podléhat citům nebo pocitům a musí se dokonale ovládat. Jestliže to nedokáže nebo projeví slabost, může se jen stydět.

Diktátorský manipulátor rozhodl (o vlastní vůli!), že jeho zásady platí pro všechny lidi v jeho okolí. A to nejen v zaměstnání, ale i v rodině a ve veškerém styku s dalšími lidmi. Jako každý skutečný manipulátor se řídí svými „pravdami“ jen do určité míry. Beze všeho vám vyčte, že jste nelidští, neuvěřitelní sobci, nejste-li ochotni splnit každé jeho přání, když onemocní nebo ho postihne nějaká velmi smutná ztráta. Na rozdíl od sympatického, nesmělého nebo altruistického manipulátora lze takovou formu „terorismu“ v mezilidských vztazích snadno poznat. Stejně však je pro kolegy, podřízené a rodinu každodenní soužití s ním nesmírně obtížné (tentoto druh manipulátora si volí zaměstnání nebo pracovní místo, kde může poroučet). Přes psychologické následky chování jakéhokoli

manipulátora je přece jen příjemnější pracovat denně s někým, kdo zdraví, „prosí“ a poděkuje, kdo se nás zeptá, jak se máme, a usměje se na nás. Odehrává se to všechno pouze v rovině chování ale my přece vnímáme u ostatních jejich vnější projevy stejně iako jejich povahu. Přiměřené, pozitivní sociální chování není nikdy k zahození. Od diktátorského manipulátora se ho však nedočkáme.

CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY VZTAHOVÉHO MANIPULÁTORA

Za vnějšími projevy se skrývá člověk. Jak jsme již viděli, mohou na sebe manipulátoři brát různé podoby - masky. Ty jim slouží ke snazší manipulaci s lidmi a pod jejich maskami není snadné je odhalit. Sympatický manipulátor je sympatický jen do jisté míry. Jakmile se dotkneme jeho moci nebo jeho teritoria, okamžitě se změní. Jakmile mu něco odmítneme, začne být ironický, sarkastický, naléhavý, dokonce i zlý. Nesnáší poznámky a výčitky jako každý jiný manipulátor. Abychom byli schopni manipulátora odhalit, měli bychom *velmi přesně* poznat charakteristické znaky jeho jednání, jimiž se liší od jiných lidí.

TŘICET CHARAKTERISTICKÝCH ZNAKŮ

Lze určit třicet charakteristických znaků; čtyři z nich vyplývají z ostatních šestadvaceti. V jednání jedince, jehož označujeme jako *manipulátora*, poznáme *přinejmenším deset charakteristických znaků* z tohoto seznamu:

- i. Navozuje u ostatních pocit viny a dovolává se přitom rodinných vztahů, přátelství, lásky, profesionální zodpovědnosti atd.
2. Přenáší zodpovědnost na druhé nebo se ze své zodpovědnosti snaží vykroutit.
3. Nesdělujeyowe své žádosti, potřeby, city a názory.
4. Obvykle odpovídá neurčitě.
5. Mění své názory, chování a city podle situace nebo osoby, s níž je ve styku.
6. Svě žádosti zakrývá logickými důvody.
7. Dává druhým najevo, že nesmějí nikdy měnit názor, musí být dokonalí, všechno vědět a reagovat okamžitě na žádosti i otázky.
8. Zpochybňuje kvality, schopnosti a osobnost druhých, nenápadně druhé kritizuje a soudí, hovoří o nich s despektem.
9. Nechává své vzkazy vyřizovat jinými lidmi nebo se uchyluje k nepřímému sdělení (místo osobního rozhovoru telefonuje, nechává vzkazy písemně).
10. Zašívá nešvár, podněcuje podezřavost, rozděluje, aby mohl lépe panovat, a je schopen rozvrátit manželství.
11. Dokáže ze sebe dělat oběť, aby ho ostatní litovali (přehánění závažnost nemoci, stěžuje si na nesnesitelné lidi ve svém okolí, na pracovní přetížení apod.).
12. Nedbá na žádosti druhých (i když tvrdí pravý opak).
13. Využívá morálních zásad druhých k naplnění vlastních potřeb (k jeho oblíbeným pojmům patří lidskost, milosrdenství, rasismus, hodnocení „dobrá“ nebo „špatná“ matka apod.).
14. Skrytě vyhrožuje nebo zcela otevřeně vydírá.
15. Neomaleně mění téma uprostřed hovoru.
16. Vyhýbá se pracovním schůzkám a poradám, utíká z nich.
17. Zaměřuje se na neznalosti druhých a snaží se vyvolat dojem, že „má navrch“.
18. Lže.
19. Hlásá lež, aby se dověděl pravdu, překrucuje a interpretuje výroky druhých.

20. Je egocentrický.
21. Závídí třeba i partnerovi nebo vlastním dětem.
22. Nesnáší kritiku a dokáže popírat zcela zřejmá fakta.
23. Nedbá na práva, potřeby a přání druhých.
24. Velmi často žádá, vydává pokyny a nutí druhé jednat na poslední chvíli.
25. Jeho slovní projev zní logicky a koherentně, avšak jeho postoje, činy nebo způsob života svědčí o pravém opaku.
26. Užívá lichotek, aby se zalíbil, dává dárečky nebo nečekaně prokazuje drobné úsluhy.
27. V jeho přítomnosti se lidé cítí nepříjemně a nesvobodně.
28. Jde za svými cíli velmi důsledně, ale na úkor druhých.
29. Přiměje nás dělat věci, které bychom pravděpodobně o vlastní vůli nedělali.
30. Lidé, kteří ho znají, o něm stále hovoří, i když není přítomen.

JSME SNAD VŠICHNI MANIPULÁTORI?!

Po přečtení předcházejícího seznamu se tato otázka obvykle vynoří. Pozorování vlastního chování vám pomůže na ni odpovědět.

První rozdíl, který je nutné zdůraznit, je rozdíl mezi *dělat* a *být*. Jestliže *občas* někomu závidíte, zalžete, chcete, aby vás lidé litovali kvůli maličkosti, nemůžete být kvůli tomu považováni za závislivce, lháře nebo věčnou obět'. Takové rozlišování je nesmírně důležité, protože velmi často při posuzování sebe samých zevšeobecňujeme. Je to však zcela chybný postup. Většinou máme tendenci posuzovat se celkově podle svého chování v jednotlivých situacích. Neznamena však, že jste sobec, když jste si například jednou vzali poslední banán z mísy s ovocem, aniž byste se zeptali ostatních, zda ho někdo nechce. Z toho, že něco *uděláte*, nutně nevyplývá, že nějaký *jste*. Pokud ovšem veškeré vaše chování lze charakterizovat stejně (například sobecké), mohli byste se celkově

považovat za sobce. Například takzvaně „dynamičtí“ lidé se projeví dynamicky téměř stále.

Druhý rozdíl, jímž je nutné se zabývat, úzce souvisí s prvním, o němž jsme se zmínili: nelze obecně stanovit rozdíl mezi *manipulovat* (občas) a *být manipulátor*. Není vyloučené, že u sebe zjistíte jeden, dva, tři, ba i čtyři charakteristické znaky, které jsme vyjmenovali, ale to z vás nečiní manipulátory. Sebeobviňování se totiž vyskytuje velmi často u mnoha z nás. Vycházíte-li ze seznamu třiceti charakteristických znaků, položte si předem následující otázky: Sdělujete vzkazy prostřednictvím někoho jiného? Jste vyhýbaví, pohrdaví, jednáte s druhými s despektem? Využíváte je? Nedbáte na žádosti ostatních lidí? Vytváříte mezi nimi napětí a rozeštváváte je? Jste závistiví, egocentričtí, lháři? Uchylujete se k zápornému vydírání? Odpověď hledejte sami. Jestliže si stále nebudete jisti, zeptejte se někoho ve svém blízkém okolí, ale postupujte *objektivně*.

Manipulátor nebo manipulátorka není člověk „Jako každý z nás“. Občas se nám stane, že se uchýlíme ke lsti, abychom něčeho dosáhli. Jedná se tedy o časově omezenou strategii, kterou použijeme vědomě v určité konkrétní situaci a ve vztahu k jedné osobě. Například rodič může přimět dítě, aby dojedlo, tím, že řekne: „No tak, jez. Udělej mamince radost.“ I vydírání bývá běžným postupem: „Koupím ti zmrzlinu, až si napíšeš úkoly.“ Dítě zase matku, která mu nechce koupit bonbony vystavené ve výloze cukrárny, plácne s plačtivými slovy: „Ty jsi ale ošklivá!“

Normální rodič, který není manipulativní osobností, s takovým vydíráním nebo navozováním pocitu viny přestane, jakmile dítě začne dospívat. Dokáže respektovat osobnost vlastního potomka, jakmile ten dojde k samostatnému a zodpovědnému myšlení i chování. Rodič se smíří s narůstající samostatností dítěte a zdrží se uplatňování moci spojené s autoritou a věděním.

Hlavně nelze zaměňovat manipulaci jako přechodnou formu chování s projevy manipulativní osobnosti. Manipulátor manipuluje, protože nemůže jinak. Jedná se u něj o *obranný systém*, který je

mnohdy nevědomý. Manipulátor se nechová asertivně, jak bychom se mohli domnívat. Asertivní člověk je schopen vyjádřit jasně a upřímně své názory, potřeby, žádosti, pocity i odmítnutí, aniž by druhého ponižoval, a to s vědomím rizika, které to obnáší. I když se to nezdá, manipulátoři nemají mnoho sebedůvěry. My však máme dojem, že většinou dobře vědí, co dělají; působí na nás jako asertivní jedinci.

Manipulátor nemůže existovat bez přítomnosti druhých lidí. Vždycky definuje sám sebe srovnáváním s druhými, ale do takového srovnání vnáší neblahý prvek pro lidi, s nimiž je v kontaktu: *despekt, znehodnocování*. Nerespektuje druhé. Potřeby, práva, žádosti nebo odmítání ostatních lidí pro něj zhora nic neznamenají. Určitě vám bude tvrdit pravý opak, pokud byste se snad odvážili o tom zmínit. Dokáže slovy dokonale přesvědčit ostatní, že je vskutku takový, jaký by se chtěl jevit. Potřebuje všechny lidi ze svého profesionálního, osobního i společenského okruhu, stejně jako topící se člověk potřebuje zachránce. Když se někdo topí a dostane se pod vodu, zmocní se ho panika při pocitu, že klesá ke dnu, prázdnu a smrti. Snaží se zachytit zachránce, i kdyby je měl stáhnout také pod hladinu. Všichni členové záchranných hlídek na moři to vědí a chovají se obezřetně. Manipulátor by se dal přirovnat k člověku, který se topí. Jeho okolí je jen nástroj, který mu pomáhá dostat hlavu nad hladinu. Může dýchat, přežít, existovat, jen když se opírá o hlavy druhých. Tím, jak druhé znehodnocuje a navozuje u nich pocit viny, získává sám na hodnotě a zbavuje se zodpovědnosti. Sám si představuje, že je lepší než ostatní, a je o tom dokonce pevně přesvědčen.

Jeho vědomým nebo nevědomým cílem je přesvědčit nás podle situace, že je inteligentnější, šlechetnější, schopnější, altruističtější, informovanější, vzdělanější atd. Jakou taktiku volí? Pozoruje, zkouší a snaží se zjistit naše slabosti a chyby. Domnívá se, že tak bude sám vypadat lépe. Když nás nenápadně upozorňuje na naše sobectví, nutně přece musí být jiný - tedy šlechetný a štědrý. Tak se necháme nachytat na zcela chybnou logiku, která se však nemi-

ne účinkem. Psychologové tento jev zvaný *projekce* dobře znají. Manipulátor vyčítá druhé osobě chyby a nedostatky, které má sám. Mění jisté, zda je neznalá osoba schopna tento mechanismus odhalit. Jedná se o běžný logický postup, který nás přivádí k úvahám typu: „Vytýká-li mi, že jsem takový, znamená to, že on takový není.“ Vnímat realitu správně nám brání emoce. Musíme chápat, že v myšlence - „vytýká-li mi, že jsem takový, znamená to, že on takový není“ - je pojitko mezi oběma větami mylné. Ale právě taková mylná přesvědčení nás nejnázne oklamou a destabilizují.

Proč se někdo stane manipulátorem?

Člověk se stane manipulátorem vlivem obranného systému, který se vytváří od dětství. Manipulátorem se nestaneme, když si o tomto tématu přečteme knihu. Manipulative osobnost jedná z psychologického hlediska zvláště. Jde tu o obranný mechanismus, který občas uplatňujeme všichni. Někteří z nás si vytvoří například takový, že se chovají agresivně pokaždé, když to považují za nutné, aby si uchovali svou psychickou integritu při jakékoli agresii, kterou v životě utrpí. Jiní lidé, třeba nesmělí, unikají z reality tak, že se stáhnou. Jiní zase zapomenou (vytěsní) části vlastního života. Další obtížné situace zesměšňují nebo humorným náhledem systematicky přetvářejí. Konečně někteří lidé nechtějí v kritické situaci vidět realitu takovou, jaká skutečně je, a zůstávají u svého obvyklého „všechno v pořádku, jen klid, nic se neděje“. To bylo jen několik obranných mechanismů, s nimiž se občas setkáváme.

Obranný mechanismus manipulátora se liší tím, že systematicky užívá manipulace jako prostředku k přežití. Mechanismus se postupně zautomatizuje. Stává se jediným možným způsobem jednání i komunikace. Manipulátor vytváří svou osobnost a způsob komunikace s druhými *od dětství*. Setkala jsem se s rodiči, které znepokojovala manipulativní osobnost jejich pětiletého dítěte. Nejedná se o obvyklou manipulaci uplatňovanou dětmi vůči rodičům a ostatním dětem. Manipulativní dítě číhá na citové slabiny zranitelnějšího rodiče a potom ho trápí navozováním viny nebo dalšími

postupy z oněch třiceti, které jsme uvedli. Dítě záhy zjistí, že účinek takového postupu mu poskytuje moc. Uchyluje se ke způsobům manipulace, které jsou mnohem rafinovanější a chytřejší než pouhé: „*To je ale ošklivé, že kouříš.*“. Řekne spíš: „Co kdyby se tatínek dověděl, že jsi dnes odpoledne kouřila...?“ Věta tohoto typu představuje vlastně zvrácené vydírání. Provázejí ho ještě neverbální projevy, které dokážou matku zcela vyvést z míry (pohled úkosem, potměšilý úsměv, tíživé mlčení, aby poznámka ještě víc vynikla). Už jako malé dítě manipulátor umí pozorovat. Dokonce velmi dobře. Vyniká ve schopnosti odhalovat u ostatních zranitelná místa, aby mohl uplatňovat moc, která mu poskytuje jistotu.

Z dosti velkého počtu případů vyplývá, že rodiče obvykle považují manipulativní děti za chytřejší než jejich sourozence. Manipulative děti však bývají spíš *vychytralé*. Způsobují mnohem častěji než ostatní děti konflikty mezi rodiči, aniž by si to ovšem rodiče uvědomovali. Dosáhnou od dospělých ve svém okolí všeho, co chtějí. Ti už nevědí, kudy kam, nebo dítěti zcela podléhají. Jedná se obvykle o děti vychovávané jako princátka a přehnaně rodiči obdivované (třeba i potají). Kolem čtvrtého roku na nich je něco zvláštního, co *fascinuje* dospělé v jejich okolí. Důvodem bezmezného obdivu bývá třeba krása, velký vzrůst, výjimečné nadání, výborné vyjadřovací schopnosti a bohatá slovní zásoba. Nezískávají moc nad ostatními svou odlišností od stejně starých dětí, ale tím, jak *fascinují* některé dospělé, kteří se k nim pak nevědomky nechovají tak, jak by se chovali k jiným dětem téhož věku.

Jsmo obklopeni manipulátory?

V množství lidí, v jejichž blízkosti jsme se od dětství pohybovali, se vyskytovalo vztahových manipulátorů velmi málo. Jestliže se pokusíme odhadnout počet jedinců, s nimiž jsme se často setkávali v době dospívání a dospělosti (přátele i známé), snadno dospějeme k počtu většímu než 300 osob. Avšak skutečné manipulátory bychom mezi nimi spočítali na prstech. Nebude jich víc než 2-3 % (podle našeho pozorování). *Manipulátorů tudíž není mnoho.*

Tato kniha se zaměřuje zejména *na psychologické „kody“* které mohou manipulátor napáchat na jedincích ve svém okolí. Manipulátor se sice vyskytuje jen zřídkakdy, ale o to jsou nebezpečnější, protože se objevují v jakékoli společenské vrstvě nebo prostředí - to znamená, že mohou být v našem rodinném prostředí (otec, matka, manžel, manželka, bratr, sestra, švagr, švagrová, tchyně, tchán atd.), ve společenském prostředí (přítel, nejlepší přítel známý) i v zaměstnání (kolega, bezprostřední nadřízený, podřízený, klient, pacient atd.). Manipulátor je především *neviditelný*. Až za delší dobu, když se s ním častěji stýkáme, dokážeme rozpoznat jeho obranný mechanismus. Při setkání s další osobností tohoto typu nám to už nebude trvat tak dlouho.

Podle našich poznatků získaných od lidí, kteří mají manipulátora ve svém okolí, nelze říci, že by existovalo více manipulátorů mezi muži nebo mezi ženami. Jejich charakteristické rysy jsou zcela shodné, ať se jedná o muže, nebo ženy.

Statisticky by se téměř 100 % z nás mělo za život s nějakým manipulátorem setkat. Znamená to, že ti, kteří dosud žádného nepoznali, s největší pravděpodobností přinejmenším jednoho do konce života potkají.

Uvědomuje si manipulátor své jednání?

Podle našich záznamů si je uvědomuje přibližně 20 % manipulátorů a těší se ze své moci. Zaměřují ji za inteligenci. Takoví lidé jsou vlastně zvrácení - s potěšením se chovají nemorálně, nepříjemně a destabilizují ostatní. *Většina manipulátorů však nemanipuluje vědomě.* Alespoň ne zcela vědomě. Například rozhodnutí v jejich prospěch nebo nějaké jednání, z něhož mají zisk pouze oni, si manipulátoři vykládají jako důkaz lásky, přátelství a respektu ostatních nebo jako působení své autority. Neuvědomují si, jaké důsledky to představuje pro jejich bližní: pocit ztráty vlastní hodnoty, pokles sebedůvěry, stísněnost, vysokou míru stresu, dokonce i psychickou destrukci s fyziologickými i fyzickými následky.

Opravdu nelze tvrdit na základě vědeckého zkoumání, že si manipulátoři na sto procent uvědomují nebo neuvědomují neblahé důsledky svého jednání. Většina skutečných manipulátorů by se v našem popisu nepoznala. (Nebo to jen předstírají?) Jak rychle však ve svém okolí zjistí, že někdo má rysy manipulátora! Možná také zareagují halasným prohlášením: „Všichni jsme přece manipulátoři!“ Asi čerpají jistotu z pomýšlení nebo z namlouvání druhým, že „podobným způsobem fungují všichni“. Sami sebe ujišťují, že takovou neblahou osobou nejsou -jsou totiž přesvědčeni, že ostatní se chovají stejně, takže si nemají co vyčítat.

Obranný postoj u manipulátora je obdobný jako u paranoika. Charakteristika paranoidní osobnosti se odvozuje od psychózy, která se vyznačuje přeceňováním vlastní osoby, podezřívavostí, vztahovačností a agresivitou. Paranoik přičítá chyby druhým a bojí se, že ho pronásledují. Manipulátor o sobě také nepochybuje. Do jaké míry si tedy své jednání uvědomuje?

Dosud jsme se setkali jen s pěti lidmi, kteří se chtěli svých manipulativních tendencí zbavit. Dva z nich to o sobě prohlásili veřejně a z vlastního popudu (na semináři o komunikaci). První z nich byl učitelem. Měl v ruce seznam, v němž si zatrhl šest postojů, které ještě musí změnit, aby již manipulátorem nebyl. Jeho způsob názírání a poctivost byly na manipulátora dost nezvyklé. Onen muž upadl po rozchodu se ženou do těžké deprese a na radu lékaře zašel k psychoterapeutovi. Během psychoterapie, která trvala čtyři roky, terapeut zjistil destruktivní následky klientova jednání s druhými lidmi a pomohl mu nalézt sebedůvěru blahodárně působící na jeho okolí. „Používal jsem manipulaci na všechny, v prvé řadě na děti ve škole. Vůbec jsem si nevěřil, ale nikdo to nevěděl. Byl to pro mě jediný způsob, jak se cítit silný. Nemohl jsem se tomu ubránit. Změnit se bylo nesmírně těžké. Sice jsem už získal sebedůvěru, ale ještě jsem neskončil. Zbývá mi zbavit se šesti znaků, o nichž dobře vím. Opravdu to není snadné.“

Druhá osoba byla mladá žena, jejíž matka byla rovněž manipulátorka. Při čtení charakteristických znaků okamžitě poznala sama

sebe a současně i matku. Jednou večer dala seznam „charakteristických znaků manipulátora“ manželovi a zeptala se ho, zda ví o někom, kdo odpovídá popisu. Ještě než dočetl, ztratil poslední pochybnosti: „To jsi přece přesně ty. Je to až neuvěřitelné! Vždyť jsem ti to říkal, ale tys mi nevěřila!“ V té době se mladá žena účastnila v zaměstnání semináře o asertivitě. Při přehrávání rolí (inscenaci situací, které dokreslovaly uvedené poznatky a teorii) byl každý z jejích projevů manipulativní. Její žádosti byly nejasné a skrývaly se v nich lěčky; odmítnutí nebyla oprávněná a obvykle obsahovala lži, její kritické výroky hluboce zraňovaly. Tato pětadvacetiletá žena se živě zajímala o manipulaci v mezilidských vztazích a charakteristiky jednotlivých rysů doplňovala příklady z vlastního života. Pochopila, že ji matka do té míry destabilizovala a trápila už v dětském věku, že si kolem osmého roku našla způsob, jak tomu čelit. Od té doby zaujímal stejný postoje jako matka a postupně objevovala veškeré výhody, které jí z toho plynuly. Její reakce byla instinktivní. Bohužel se však chovala stejně i ke svému okolí. Nyní však o jejích upřímných pohnutkách nebylo pochyb. Žádný skutečný manipulátor se ke svým sklonům nepřizná tak rychle a už vůbec ne na veřejnosti. Tato žena pak s námi hovořila o svých nejskrytějších myšlenkách, o všech lstech, které jí sloužily k dosažení vytčených cílů. Přitom si uvědomovala, že tento způsob chování a myšlení jí není vlastní. Přijala ho jako účinnou strategii, která jí umožňovala unikat z matčiných spárů. Pochopila, jaké psychologické škody může sama napáchat na svém okolí, a proto se rozhodla pokračovat v terapii zaměřené na asertivitu. Dokonce požádala manžela, aby tam chodil s ní.

Na jiném příkladu si ukážeme, jak je takový obrat opravdu výjimečný. Potvrzuje to asi padesátiletý muž, s nímž jsem se setkala při odborném kurzu (viz také část věnovanou tělesným projevům - str. 52. Za pouhou čtvrt hodinu se u něj dalo vyzorovat až v karirované podobě veškeré neverbální chování typické pro manipulátora. Moje domněnka se v dalších dnech potvrdila. Když jsme v jedné části kurzu hovořili na téma kontramaniplulace (viz 14. ka-

pitolu), přišel za mnou zcela klidný, s úsměvem na rtech a s rukama v kapsách. Lehce se pohupoval, hleděl mi přímo do očí a zeptal se mě: „Nejsem já tak trochu manipulátor?“ Otázkou mě jen testoval. Byl manipulátor až do morku kosti, velmi dobře si to uvědomoval a jako by se pyšnil, že je schopný na druhé vyvrát. Odpověděla jsem mu podle zásad kontramanipulace: „A co si o tom myslíte vy?“ Otázku jsem nijak dále nekomentovala. Hleděli jsme si do očí, usmívali se na sebe - dokonale jsme si v té chvíli porozuměli. Bohužel mu tato situace nedala nezbytný podnět k tomu, aby se chtěl změnit. Jednalo se tedy o vzácný případ *vědomého* manipulátora, který vůbec nehodlá ani uvažovat o změně svých postojů.

Závěrem bychom mohli konstatovat, že až na pár výjimek si manipulátoři své devastující postoje neuvědomují. Je lépe se domnívat, že tomu tak je, pokud nemáme k dispozici přesnější údaje. Raději si budeme myslet, že matka nebo otec, kteří jsou manipulátoři, nepáchají škody na osobnosti svého dítěte úmyslně. Manipulátor je totiž tak egocentrický, že tato vlastnost sama o sobě pravděpodobně stačí, aby si neuvědomoval pocity *druhých*.

Nějaké pravidlo tedy neexistuje. Někteří manipulátoři si své postoje uvědomují a v takovém případě to hraničí se zvráceností. Jiní jako by vůbec netušili, jací ve skutečnosti jsou. My se nicméně nesmíme nechat ovlivnit tím, zda si manipulátor je, nebo není vědom svého počínání. Musíme se před ním chránit a nesmíme jeho jednání příliš omlouvat. Nepotřebujeme chápat a studovat psychologické motivace zdivočelého medvěda, abychom došli k závěru, že při setkání s ním se nejlépe zachráníme co nejrychlejším útekem. Znamená to, že ve styku s manipulátorem budeme uplatňovat různé strategie, abychom mu mohli čelit a současně se před ním chránili. Tolerance, empatie a porozumění nezmohou vůbec nic, neochrání nás, ba dokonce se stanou zdrojem ještě většího trápení.

Pokusíme-li se hovořit s manipulátorem o jeho manipulativních postojích, okamžitě opáčí: „Ale když s tím souhlasíš, tak ses

[46]

k tomu asi rozhodl sám.“ Tím nám podsouvá, že něco děláme vlastní vůli. Odvážíme-li se odmítnout, nesporně tím přispějeme k zachování vlastní integrity. Právě odmítnutí patří k hlavním prostředkům, jak se bránit manipulátorovu jednání.

Ve skutečnosti se manipulátor postará o to, aby se odmítnout téměř nedalo. Snaží se navodit pocit viny a odvolává se na morální principy, jako by šlo o všeobecně platné pravdy. Aby například dosáhl svého, aniž by to vypadalo jako prosba nebo požadavek, řekne kamarádovi:

„To je otrava, zase se mi rozbilo auto. Minulý týden to byla baterie. Naštěstí mi náš soused nabídl, že mi ho opraví. Je tak hodný a obětavý. Konec koncuje přece normální, že si kamarádi navzájem pomáhají!“

A potom dojde na vyslovení žádosti:

„Nemohl bys mi dnes půjčit auto?“

V této souvislosti kamarád okamžitě souhlasí. Někteří z těch, kteří se cítí provinile, ani na žádost nečekají. Ještě dříve nabídnou své služby sami, i když třeba auto v onen den potřebují. Budou považováni za „hodné“ a „obětavé“ jako onen soused. Alespoň tak to manipulátor v té chvíli míní. Jeho názory na ostatní se však mohou náhle změnit.

Samotné oběti manipulátora přičítají svou ochotu spíše své dobré vůli než záměru člověka, který je využívá. Sociální psychologie vysvětluje tento jev jako *touhu po koherenci*. I když nás totiž manipulátor přiměje, abychom jednali proti své vůli, už pouhá skutečnost, že jsme na to přistoupili, v nás vzbuzuje touhu být a jevit se jako koherentní, abychom si své jednání zdůvodnili. Kdybychom se obětí z uvedeného příkladu zeptali, proč druhému úsluhu prokázaly, určitě by odpověděly, že chtěly, že jim to dělalo potěšení nebo že je přece „normální“ laskavosti prokazovat. V takové situaci si totiž raději myslíme, že se rozhodujeme zcela svobodně.

Manipulátor a etika

Manipulátorovi chybí hlubší etické cítění. Přitom však někdy vykonává povolání, u něhož bychom si takový nedostatek vůbec ne-

[47]

dokázali představit. Vždyť někteří lidé už z titulu své profese dávají záruku úctyhodnosti a my jen dost obtížně můžeme pochybovat o jejich šlechetnosti a altruismu. Vytvořili jsme si o takovém povolání představu, že je vykonávají lidé, kteří zasvětili („obětovali“ - jak s oblibou sami říkají) život svým bližním. Jednoduchou logikou úvahou dospějeme ke zkratkovitému závěru, že takové lidé jsou do hloubi duše altruisté, a vůbec by nás nenapadlo, že máme co činit s manipulátory. Přitom se však zjistilo, že překvapivě vysoký počet manipulátorů se skrývá za společensky uznávaným postavením. Mohl by si překupník drog zvolit lepší zástěrku než povolání policisty z protidrogového oddělení? Manipulátor často využívá svého sociálního statutu, aby před námi skryl stinné stránky své osobnosti. Hlásá určité věci jako pravdy, ačkoli je jen interpretuje, a my tomu uvěříme. Reagujeme zcela automaticky a normálně, protože už od dětství nám sociální schémata diktují postoje, které se zavedou a přetrvávají. O zbytek se postará automatismus, který nám nedovoluje podezřívat autoritu. Obvykle je to v pořádku. Představte si, že byste museli stále pochybovat o svých učitelích, lékařích, kněžích nebo terapeutech!

Většinou je naše důvěra oprávněná. Stává se však, že za „úctyhodnými“ profesemi se skrývají velcí manipulátoři. Takové lidé své moci zneužívají. Neodhalíte je najednou, protože potřebujete nějaký čas, aby se vám počáteční podezření potvrdila. Musíte si dávat pozor a netrvat na mylné představě, že „úctyhodné povolání zastává vždycky úctyhodný člověk“.

Obvykle začínáme o lidech pochybovat, když vyjdou najevo určité nenormální skutečnosti. Manipulátoři nemusí být tak schopní, jak se o nich tvrdí, i když se pyšní titulem a zastávají vysoké postavení. Někteří zacházejí tak daleko, že vydávají za své dílo zprávy nebo texty, které napsali jejich spolupracovníci. Ti třeba zjistí, že jejich parafu nadřízený (manipulátor) zamazal bílým opravovacím lakem a před předáním řediteli podepsal sám. Přirozeně v očích ředitele je dotyčný vedoucí velmi schopný a podává výborné pracovní výkony.

[48]

jak někteří takoví nekompetentní manipulátoři (i když se neschopní nezdají) dokážou šplhat stále výš a udržet si místo? Vždy díky ostatním. Jejich sekretářky a spolupracovníci napravují škody dříve, než vyplavou na povrch. Je to i v jejich zájmu: jednak neutrpí pověst oddělení nebo podniku, jednak se vyhnou výtkám, kterých by se od vedoucího-manipulátora přirozeně dočkali. I když je vedoucí zodpovědný za chod oddělení, s oblibou svaluje vlastní chyby na podřízené, aby nepoškodil vlastní pověst. Volí přitom slova a věty, které část pravdy zakrývají.

Vedoucí (manipulátor) třeba řekne sekretářce:

„Není divu, že jsem ten spis zapomněl podepsat! Tak jste mě dnes ráno rozlobila s tou vaší žádostí o změnu termínu dovolené! Měla jste mi to připomenout!“

Když se o opomenutí hovoří takovým způsobem, vina se svaluje na sekretářku, která opomenutí údajně zapříčinila. K tomu jí manipulátor ještě dává najevo, že její žádost nebyla oprávněná nebo byla podána v nevhodnou chvíli. Pocit viny, který tím u sekretářky navodí, je jen logickým důsledkem procesu manipulace.

NEVERBÁLNÍ CHOVÁNÍ MANIPULÁTORA

Při dorozumívání obvykle používáme slova a gesta. Slova se vztahují k „obsahu“ sdělení. Jedná se o „verbální“ komunikaci. Gesta, mimika, postoj, pohled, tón hlasu se vztahují k „formě“ sdělení a tvoří „neverbální“ komunikaci.

Obvyklá zpráva autora (Petra) příjemci (Pavlovi) se tudíž skládá z obsahu a formy. Víte, do jaké míry ovlivňuje neverbální složka komunikaci mezi lidmi? Z celých 80 %. Znamená to, že 80 % dobré nebo špatné komunikace probíhá prostřednictvím gest, tónu hlasu (hlasitosti, rychlosti, intonace), upřeného nebo vyhybavého pohledu, výrazu očí, tělesného postoje, svalového napětí, využití prostoru, dýchání (povzdech) a velmi malých pohybů. Někteří odborníci hovoří dokonce o 93 %.

[49]

Lze si někoho vážit, i když s ním nesdílíme myšlenky, názory, vkus nebo city. City vyjádřené s úctou, s doprovodem příslušné neverbální složky (neagresivní) nezmenšují sympatii a přátelství, které k dotyčnému člověku chováme. Stane se však, že zakusíme pravý opak: necítíme se dobře s někým, jehož myšlenky nám jsou blízké; něco tam *nesedí*. Špatné pocity obvykle vyplývají z neverbální složky, jejíž vliv si plně neuvědomujeme, zejména pokud nejsme odborníci.

Pozorováním se dospělo k přesnější charakteristice neverbálního chování manipulátorů. Porovnáme je s neverbálním chováním asertivního člověka.

- A. **Pohled** je uhybavý nebo pánovitý. Záleží na okolnostech a na masce, kterou v dané situaci zvolil. Naproti tomu u asertivního člověka pohled přispívá k dobrému kontaktu, tudíž přetrvává po 60 % doby rozhovoru nebo času, po který je dotyčný přítomen. Asertivní člověk neuhýbá pohledu druhého ani na něj příliš dlouho upřeně nehledí.
- B. Manipulátor má ve zvyku naslouchat způsobem, který by se dal charakterizovat jako **naslouchání s patrnou nechuťí**. Znamená to, že se dívá jinam, když s ním hovoříme, nebo dělá něco jiného. Svou nechuť k hovořícímu dává zřetelně najevo - nezdvihne hlavu ani ji neotočí na pozdrav. Takový způsob přijetí návštěvníka je agresivní. Příchozí je tím vyveden z míry a upadá do rozpaků. Nemá chuť dál hovořit, cítí se nesvůj a obtížně se vyjadřuje. Manipulátorův postoj mnohdy vzbuzuje pocit méněcennosti. Autor zprávy si třeba řekne: „Vždyť mě vůbec neposlouchá. To, co mu říkám, ho nezajímá. Nejsem pro něj dost důležitý.“ Naslouchání s viditelnou nechuťí je však forma příjmu zprávy, kterou občas používáme všichni. Mnohdy se domníváme, že získáváme čas, když se věnujeme dvěma činnostem současně: sledujeme televizi a přitom posloucháme, jak se nám přítel svěřuje se svými milostnými problémy. Ale

výsledek je stejný: nesoustředěné naslouchání vyvolá u přítele nepříjemný pocit. My chceme, aby nám někdo naslouchal, zejména však, aby nám příjemce *dal najevo*, že naslouchá. Když k někomu hovoříme, potřebujeme, aby se na nás díval. Při komunikaci je důležité, aby nám příjemce v neverbální rovině dal najevo, že naslouchá.

Každý z nás občas bezděky naslouchá druhému způsobem, který by se dal označit jako naslouchání s viditelnou nechuťí. Avšak pro manipulátora představuje hlavní způsob komunikace, jeho strategii. Chce vám dát najevo, že vaše sdělení není vůbec zajímavé, že vaše osoba není důležitá. Při vašem příchodu ani nezdvihne hlavu, náhle začne mluvit o něčem úplně jiném než vy, jeví větší zájem o něco jiného nebo o jiné lidi, případně se ponoří do došlé korespondence, zatímco na něj mluvíte. Účinek je zcela zaručený. Získáte dojem, že vaše přítomnost ho příliš nezajímá nebo ho nezajímá vůbec. Uvedeme příklad (jedná se o skutečný příběh).

Filip se s Davidem nesetkal už rok. David je takzvaně sympatický manipulátor (28 charakteristických znaků ze 30). Když Filip vejde do bytu bývalého kolegy z práce, ten hraje v obývacím pokoji s nějakým přítelem šachy. Neodpoví na Filipův radostný pozdrav a ani k němu neotočí hlavu. Filip tedy pozdraví několik dalších lidí v obývacím pokoji a nakonec přijde k Davidovi. Ten zdvihne hlavu, usměje se, podá mu ruku na přivítanou a okamžitě se zase ponoří do hry. Filipův příchod by měl být pro Davida radostná událost, ale David dává najevo, že tomu tak není.

- C. **Síla hlasu**. Manipulátor hovoří buď *hlasitěji*, nebo *tíšeji* než ostatní. Obvykle je ve skupině lidí slyšet jen jeho. Směje se hlasitě. Mívá ve zvyku přebírat ostatním slovo a skákat jim do řeči. Jindy zas vyvolává dojem, že je něžný, slabý, zranitelný nebo nemocný, protože hovoří velmi tlumeným hlasem (lekdý stěží slyšitelným). Stává se, že chce vytvořit důvěrnou, ba i spikleneckou atmosféru, podle toho, jaký cíl sleduje. Asertiv-

ní člověk sice obvykle má silný hlas, ale přirozeně adaptovaný hlasitosti projevu lidí ve svém okolí. Přizpůsobuje se hlasitosti prostředí. Manipulátor však hovoří příliš silným nebo příliš slabým hlasem podle toho, jaký chce vyvolat účinek u partnera nebo partnerů v hovoru. Používaný tón je nositelem kódovaných neverbálních sdělení, která dokážou dokonale dekodovat lidé se stejným vzděláním hovořící týmž jazykem. Na papír však intonaci slovního projevu přesně zaznamenat nelze. Uvedeme v této souvislosti příběh, který vyprávěl Vilém.

„Strýček studoval na vysoké církevní škole a po absolvování zůstal horlivým katolíkem. Oženil se s ženou o devět let starší. Jeho manželka je manipulátorka. Původně si strýček měl vzít její přítelkyni. Jeho současná žena se s tím tehdy nemohla vyrovnat a přísahala mu, že spáchá sebevraždu, jestli se s její přítelkyní ožení. Strýc byl v té době v Africe soudcem a ona tam vyučovala. Mohla mu zmařit profesionální kariéru a hrozbou sebevraždy, kterou pro své náboženské přesvědčení zásadně odmítal, snadno dosáhla svého.

Teta, která už je v důchodu, se věnuje jiným lidem a je činná v katolické organizaci poskytující pomoc potřebným. Prohlašuje o sobě, že chce stále pomáhat bližním. Nikdo by ji z ničeho nepodezíval, kromě členů rodiny. Podobá se ledovci, z něhož vidíme jen špičku, je nebezpečná a těžko snesitelná.

Pokaždé však, když ji poprosím o pomoc nebo něco nevím, pronese důrazně: „Cožpak ty to nevíš?“

Právě když slyším důraz na onom cožpak, propadám se studem, jako bych byl opravdu *ignorant*. Teta sděluje výtky na neverbální úrovni ani ne tak tím, co lidem říká, ale způsobem, jak s nimi mluví.“

Tělesné projevy se obvykle liší od tělesných projevů jiných lidí, a to zejména ve skupině. Manipulátor *se prosazuje* nebo se naopak *drží v ústraní*. Roli hraje také svalové napětí. Například je jediný, kdo obvykle zaujímá na samém počátku semináře zcela uvolněnou pozici: nohy má natažené před sebe a zkřížené ve výši kotníků, pánev opřenou o přední část židle a rameny se dotýká opěradla. Chybí už jen ruce v kapsách. Taková pozice

je sama o sobě znakem uvolnění a pohody. Instinktivně ji zaujímáme postupně, jakmile nám atmosféra ve skupině dovolí důvěrnější a nedbalejší chování. Víme také, že za některých okolností je vzhledem ke společenským zvyklostem nebo k zásadám zdvořilosti taková pozice nepřijatelná, protože se může zdát znevažující nebo vyjadřovat naprostou *lhostejnost*. Z úcty k druhým se nenuceného chování vystříháme, zejména když se nepohybujeme ve svém prostředí.

Jaké tedy bývají typické tělesné projevy manipulátorů například na kurzech? Manipulátoři neznají školitele ani většinu ostatních členů skupiny rozsazených do půlkruhu. Manipulátor se obvykle usadí přímo proti školiteli a *okamžitě* zaujme uvolněnou pozici. Až *příliš* uvolněnou vzhledem k tomu, že se jedná o první setkání skupiny. Pozice ostatních účastníků je poněkud jiná - sedí na židli vzpřímeně, kolena u sebe, chodidla na zemi, případně mají nohy zkřížené. Celá skupina zaujímá vcelku stejnou pozici až na jedinou výjimku - manipulátora. Ten se ze skupiny vyděluje rovněž tím, že si už na samém počátku sedne na pravou nebo na levou stranu židle, boky přitom směřují ven z kruhu. Mnohdy pozici doplňuje loket opřený o opěradlo židle.

Manipulátoři mají ve zvyku zaujmout okamžitě tu nebo onu „nekonformní“ pozici a navíc v ní *zůstávají* po celou dobu (i několik hodin). Odlišná pozice od ostatních členů skupiny je tedy neverbální prvek, kterého si snadno všimneme.

Manipulátor si nedělá poznámky, i když to ostatní považují za nutné. Zdá se, že už všechno ví nebo má fenomenální paměť. Zejména nechce vyvolat dojem, že by se od druhých mohl něco učit.

Dejme si však pozor, abychom si některé projevy nevykládali chybně: z toho, že někdo ve skupině zaujme uvolněnou pozici, nemusíme nutně usuzovat na manipulativní chování. Je normální, že se cítíme dobře a chováme se nenuceně ve skupině,

kerou dobře známe, ale není úplně obvyklé chovat se tak ve skupině, která se setkává poprvé.

Můžeme v této souvislosti uvést vzpomínku na první den školení pro vedoucí pracovníky velkého podniku. Práci skupiny složené z lidí ve věku 25-32 let přerušil svým příchodem asi padesátiletý muž. Neomluvil se za pozdní příchod, posadil se do kruhu a okamžitě zaujal jinou pozici než ostatní účastníci. Nedbale se uvelebil na židli se zkrfženými pažemi a nataženýma nohama (první příznak manipulátora). Dvě účastnice sedící před ním ho pozdravily pokývnutím hlavy a náznakem úsměvu. Záhy se objevil druhý příznačný postoj manipulátora. Všichni přítomní si dělali poznámky (sešity nebo papíry položené na klíně, protože při semináři nepoužíváme stoly) kromě nově přichozícího, který si poznámky nedělal. Přitom však téma, o němž se v tu chvíli hovořilo, nebylo zcela samozřejmé ani pro vedoucí pracovníky. Zmocnil se mě nejasný pocit, že se třeba jedná o někoho z ředitelství, který se přišel podívat na průběh semináře (pravděpodobně mě ovlivnil věkový rozdíl mezi ním a ostatními účastníky). V té chvíli nešlo si domněnku ověřit. O přestávce se kontroloval seznam přihlášených a ten člověk jakoby náhodou své jméno v seznamu nenašel. Jeho první reakce byl předstíraný hněv na pracovníky, kteří mají v podniku na starost další vzdělávání personálu. „Jsou opravdu k ničemu! Volal jsem jim třikrát, aby mě určitě zapjali. To jsem si mohl myslet. Ti tam nahoře jsou úplně neschopní!...“ Zasáhla jsem, abych situaci zklidnila, a nechala jsem ho, aby se dodatečně zapsal. Začínala jsem chápat, s kým mám tu čest. Vyburoval mě souhrn jeho tělesných projevů a jeho zdrcující kritika oddělení, které podle mého názoru pracovalo výborně. To, co následovalo, jen potvrdilo mé podezření, že se jedná o manipulátora. Po celé čtyři dny zaujímal stále stejnou pozici a jen zřídka si dělal poznámky. Také se nedokázal zdržet neustálých tichých poznámek ke svým sousedům vpravo a neustále odváděl jejich pozornost. Snažil se žertovat, často používal mé vlastní výrazy a obměňoval je slovními hříčkami (bohužel nepříliš vtipnými) nebo je zesměšňoval. Všimla jsem si, že svou přítomností ruší celou skupinu a vyvádí ji z míry, i když vzbuzuje *sympatický* dojem. Falšoval výsledky procvičování ve tříčlenných skupinkách a obracel se na mě s lichotkami, které podle mého názoru nebyly opodstatněné (například chválil můj kabát). Další drobnosti spojené se znaky, o nichž bude ještě zmínka, mě utvrzovaly v názoru, že se jedná o manipulativní osobnost. Jeli-

kož jsem rychle rozpoznala druhou tvář dotyčného pána, zaujala jsem takové postoje a jednala jsem tak, abych mu neposkytovala prostor k vnášení nepokoje do skupiny.

Nedívala jsem se na něj tak často jako na ostatní členy skupiny, abych mu úmyslně dala najevo, že zdaleka není tak důležitý, jak by se mohlo zdát. Projevovala jsem zájem o jeho slova, pouze když se přímo vztahovala k tématu, o němž se právě hovořilo. Nenechávala jsem se vyvést z míry jeho nevhodnými poznámkami, pouze jsem se pousmála a dále jsem přednášela. Občas jsem konfrontovala metodou logických otázek (obsažených v *Racionálně emoční strategii* uvedené na konci této knihy) některé z jeho zřetelně interpretativních projevů. Iracionální proces se pak zablokoval a všechno zase bylo v pořádku. Po skončení prvního dne školení jsem se dověděla v oddělení zabývajícím se dalším vzděláváním pracovníků, že tento pán je nechvalně známý velkými potížemi, které působí v oddělení, kde pracuje. Svou neschopností si vysloužil „postavení mimo službu“. Jinými slovy ho platili za to, aby do práce nechodil. Tím se také vysvětlilo, proč mu podnik nehodlal školení zaplatit.

Je zajímavé, jaký dojem ve mně tento pán vyvolal již v prvních minutách: „Bude to asi někdo z ředitelství!“ Přitom v padesáti letech zaujímal postavení, kterého ostatní dosáhli ve třiceti. Působil však zcela opačně. Svými postoji a chováním nám totiž manipulátor obvykle vnukne představu, že je lepší než my. Důsledně vyhledává takové místo, kde ho ostatní vidí a vnímají jako ústřední osobu (pokud si nenasadí masku ubohé nesmělé oběti). S oblibou se usadí v čele stolu nebo se uvelebí v nejširším a nejpohodlnějším křesle. Při pohledu na něj se někdy neubráníme dojmu, že v cizím domě je pánem on. Asertivní člověk také vyhledává pohodlí, ale s radostí je dopřává i druhým.

Uvedeme další příklad.

Vedla jsem kurz pro deset vedoucích pracovníků, zejména ředitele, náměstky ředitelů a další vysoce postavené zaměstnance jednoho velkého podniku. Kurz se zabýval neurolingvistickým programováním, metodou, která se týká kromě jiného nevědomých a neverbálních stránek komunikace. Hned na začátku se krásná, ale chladná

žena, která se jen zřídka usmála, usadila na židli nezvyklým způsobem. Nohy, kolena, pánev a hrud' směřovaly k sousedovi napravo, pouze hlava opřená o záěstí byla otočena směrem do středu kruhu. Loktem se žena opírala o opěradlo židle. Zůstala v této pozici (natočena doprava nebo doleva) šest a půl hodiny denně, a to pět dní, přičemž mezi jednotlivými dny školení byla týdenní přestávka. Žena nezvykle mlčela - nedávala najevo souhlas s mými výroky ani s tím, co říkali ostatní. Její pohled nevyjadřoval nic. Nešlo však o mlčení, s jakým se setkáváme u nesmělých lidí. Poslouchala ostatní (poslouchala je však skutečně?), ale o sobě žádnou informaci nepodala. Když se ocitla ve tříčlenné skupince, nikdy o sobě nemluvila, ale vybízela ostatní, aby se „odhalili“. Nakonec jsem se jí zeptala, k čemu jí všechny ty postřehy budou. Otázka ji uvedla do rozpaků.

Připomeneme si, jak se chová ve skupině člověk, který se necítí dobře (ale není manipulátor). V 95 % případů *se hlavně ze skupiny nevyčleňuje*. Kolena směřují do středu kruhu, jsou u sebe nebo jsou nohy překříženy. Zbývajících 5 % lidí obvykle hledá úkryt u stolu, který se nachází vně kruhu. Všimněme si však, že to dělá jen velmi málo lidí a mají k tomu pádný důvod. Vzniká totiž skupinová dynamika - každý účastník se musí začlenit, a tedy nejednat od samého počátku odlišně od ostatních, protože se obává vydělení ze skupiny. Neznáme-li členy skupiny, jejího vedoucího (školitele, profesora, přednášejícího), ani téma, jemuž se skupina bude věnovat, zaujmeme neutrální postoj odpovídající okolnostem. Chovají se tak i lidé, kteří pociťují rozpaky, jsou nesmělí nebo se cítí nesví v přítomnosti osob, které považují za významné.

Manipulátor se však začne okamžitě chovat uvolněně a tento postoj si zachová po celou dobu. Krajním případem je člověk, který vás přijme ve své kanceláři s nohama zkříženýma na stole, a přitom vás nezná vůbec nebo jen letmo. Stává se také, že se manipulátor okamžitě stáhne do sebe a setrvá v ústraní. V obou případech neuznává normy chování a chce se od ostatních odlišovat.

E. Manipulátor používá **širokou škálu gest**. Projevuje se souhlasně, pasivně nebo agresivně podle toho, jak má silného partnera a jak chce zapůsobit.

- Někdy gesta vyjadřují ubezpečování a vztahují se ke slovnímu projevu. Například při setkání manipulátor podrží partnerovu ruku o něco déle a provází to přehnaně laskavými slovy na přivítanou. Manipulátoři většinou dokážou sladce hovořit a chovat se pokrytecky (úsměv, ruka položená druhému kolem ramen nebo na rameno).
- Jiná gesta jsou naopak nepřátelská a výhrůžná: bouchnutí pěstí do stolu, prst namířený na druhého. Takovými gesty chce manipulátor ostatní zastrašit.
- Někteří manipulátoři nejsou schopni zvládat úzkost; chvílemi a také podle toho, s kým hovoří, se projevují gesty až přehnaně, nebo je zcela potlačují. Zalamují si prsty, odkášlávají, zakrývají si ústa, stahují žvýkáčkové svaly - lze to pozorovat zejména u mužů - a celkově působí nejistě.

F. **Výraz obličeje**. Manipulátor dává najevo jen to, co chce. Neodhaluje své cíle a zdá se, že je schopen se usmívat, i když se dostává do velmi kritické situace. Předstírá, že na něj nic nemůže udělat dojem ani ho zastrašit. Navenek se jeví jako osoba, která je dokonale pánem situace. Asi jste už někdy ke svému údivu viděli v televizi, jak se některé nechvalně známé osoby namočené až po krk do podezřelých soudních sporů okázale usmívají při odchodu ze soudní budovy!

Manipulátor se vskutku snaží dokonale ovládat fyzické projevy emocí. Nechce projevovat své skutečné city, ať jsou negativní (hněv, závist, úzkost, rozpaky, stud, strach), nebo pozitivní (radost, nadšení, uspokojení).

Ze způsobů vyjádření citů a pocitů lze nejnázet kontrolovat mimiku. Obličejem dokážeme dokonale lhát a umíme to všichni. Třeba se usmějeme na nevídaného hosta a řekneme mu: „To je ale

překvapení! Jsem rád, že jsi k nám zašel! „ Tělo však obvykle prozradí pocity, které hlas a obličej skrývají. Stává se totiž, že příchozího sice vítáme, ale věty nemají odpovídající intonaci, ruku mu stiskneme vlažně, nebo naopak důsledkem vzteku příliš silně. Znamená to, že dotyčný člověk vnímá úsměv a slova na přivítanou jako projevy radosti a potěšení. Nepřijde mu na mysl, že nás ruší, pokud pozorně nesleduje i neverbální projevy, které neklamou. Otázka však je, zda si jich všimne...

Ti, kteří žijí v blízkosti manipulátora doma nebo v zaměstnání, mohou odlišit tento posun mezi skutečným citem a vnějším projevem. Výraz obličeje se mění ve chvíli, kdy se za návštěvníkem zavřou dveře. Usmívající se tvář (před neznámými nebo návštěvou) se v rodinném kruhu zachmuří a potěmní. Hosté, kteří právě odešli, to přirozeně netuší, a dokonce považují hostitele za velmi sympatického člověka.

3. kapitola

PSYCHOLOGICKÁ A SOMATICKÁ POŠKOZENÍ

O manipulative osobnosti se blíže zajímáme kvůli psychickým škodám, které způsobují na svém okolí.

Každý má právo na existenci se svými obrannými systémy, ale nikdo nemá právo na destrukci svého bližního. Iluze příjemné existence, kterou si manipulátor vytváří svým typickým jednáním, je zcela nepřípustná. Téma této kapitoly se nejvíc týká lidí, kteří trpí ničivými následky manipulátora chování.

Manipulátoři nám bezesporu odčerpávají energii. Za oběť jim padne 90 % z nás. Zbývajících 10 % se po citové stránce projevuje ve styku s manipulátory lhostejně a vadí jim pouze obtížná komunikace s nimi, případně jejich zneužívání moci. Netrápí se tím však, a to je dobře.

Co se ale děje s většinou z nás?

„Štve mě.“

„Jako by ze mě odčerpával veškerou energii.“

„Už ty její řeči nemůžu poslouchat.“

„Odjela jsem na týden na dovolenou a cítila jsem se výborně, ale už večer před nástupem do práce po dovolené mi nebylo dobře.

A přitom mám svou práci tak ráda.“ „Když s ním telefonuji a i potom, když zavěším, cítím se špatně a jsem v depresi. Pokaždé je to stejné...“

Takové výroky, které často slyšíme, by nás měly varovat. Jestliže se s člověkem ze svého okolí necítíte dobře, pak se ve vztahu vyskytuje nějaká dysfunkce, jejíž příčinou však nemusíte být vy. Abyste se takových špatných pocitů zbavili, položte si příslušné otázky, které vám pomohou situaci pochopit. Neprodleně si ověřte, zda má dotyčná osoba rysy manipulátora (viz 30 znaků uvedených ve 2. kapitole). Je-li tomu skutečně tak, pak se vás týkají následující poznatky.

Dlouhodobé soužití s manipulátorem v nás stále častěji vyvolává pocity viny, agresivitu, úzkost, strach nebo smutek. Jak ubíhají měsíce a roky, tíží nás tyto pocity víc a víc. Uzavírají nám cesty k úspěchu a osobnímu rozvoji. Omezují naši psychickou svobodu i svobodné jednání. Organické důsledky záporných emocí se objevují stále častěji: bolesti hlavy, migrény, zažívací potíže, pocit tíže v žaludku, „knedlík“ v krku, svalové napětí, nechutenství nebo naopak chorobná chuť k jídlu. Večer po návratu domů (jestliže se manipulátor vyskytuje v zaměstnání) stále přemítáme o tom, co se během dne stalo, a probíráme to s partnerem. Rostoucí úzkost vyvolává poruchy spánku. Ztrácíme náladu a chuť do života. Trvali taková situace delší dobu, přicházejí i nemoci, které způsobují neobvykle častou nepřítomnost na pracovišti.

Nejčastější nemocí, kterou může způsobit pravidelný kontakt s manipulátorem, je deprese. Dokonce jsou známy případy totální destrukce, které ústí v sebevraždu. Uvedeme zde případ ženy, která vyprávěla o sebevraždě svých tří sourozenců (jejich matka byla manipulátorka, v jejím chování bylo všech 30 kritérií).

Když se ve stavu beznaděje i tato žena chystala k zoufalému činu, řekla jí její poslední žijící sestra: „Snažně tě prosím, nedělej to. Já už jsem ztracená. Ale ty se musíš odpoutat od maminky a chodit na psychoterapii. Ještě se z toho můžeš dostat!“ Rozumná rada jí umožnila sebevraždě uniknout (podstoupila psychoterapii).

Jde o nejzávažnější důsledky manipulace, s nimiž se lze setkat. Naštěstí většina manipulátorů nedohání ostatní až k sebevraždě. Stres,

který způsobují, však může vyvolat depresi nebo přivést oběť do ordinace psychiatra.

STRES

Pro většinu z nás představují manipulátoři nejvýznamnější zdroj stresů ve vztazích (stresory). Stresory mohou souviset s vnějšími faktory (například dopravní zácpa, popálenina, manipulátor...) nebo s vnitřními (starost, iracionální myšlenky a přesvědčení, nedostatek sebedůvěry atd.).

Stresory lze zvládat různými způsoby. Cílem je vyhnout se jejich neblahým následkům. K tomu také směřují nácviky zvládání stresu. Potvrdila se účinnost různých postupů, které se volí v konkrétních případech: relaxace, sofrologie, nácvik asertivního chování, konfrontace mylných myšlenek, přesvědčení nebo zásad, které vyvolávají úzkost, plánování času a spánku, sport, drobné radosti a zdravá výživa. Ačkoli je přístupů mnoho, při zvládání soužití s manipulátorem by se mělo začít nácvikem asertivního chování, což ovšem nestačí. Musíme se naučit manipulátora poznat. Mnozí z nás už jsou asertivní, vyrovnaní a klidní, plánování času jim také nepůsobí problémy. Avšak při kontaktu s manipulátorem pociťují obrovský stres. Obvykle ani netuší, že se jedná o manipulátora, a začnou třeba pochybovat o sobě a pociťovat neobvyklé a negativní emoce.

Ze stresu lze onemocnět

Stres není jen pocit tlaku, nervozity, úzkosti nebo strachu. Stres je **reakce organismu** na novou situaci. Organismus se snaží přizpůsobit. Když je však adaptace příliš obtížná, objeví se příznaky reakce organismu. Čím je stres intenzivnější, tím jsou psychologické a somatické reakce i změny chování významnější. Proces vždycky začíná vylučováním hormonů hypothalamu, hypofýzy a nadledvin. Nadledvinky vylučují adrenalin (kromě dalších stresových

hormonů) a glukokortikoidy. Všechny tyto látky působí na srdeční činnost, dýchání, krevní tlak, svaly, játra, uvolňování glukózy a tuků, trávení atd. Všechno se tedy neodehrává jen v hlavě. Stres vyvolává skutečně fyziologickou reakci. Reakce je *nespecifická - nezávisí na povaze stresoru*.

Stresovou situaci si vlastně uvědomíme díky příznakům, které se objeví. Tyto příznaky jsou u každého člověka jiné.

A. Psychologická rovina - můžeme pociťovat úzkost, depresi, nechuť do jakékoli činnosti, únavu (70 % únavy není organického původu), pokles sebevědomí, ztrátu sebedůvěry, podrážděnost.

B. Somatická rovina - objevuje se mnoho poruch, například:

- *poruchy spánku* (probouzení uprostřed noci, potíže s usínáním);
- *potíže s trávením* („knedlík“ v krku, tíha v žaludku, bolesti břicha, žaludeční vředy apod.);
- *svalové napětí* (záda, krk, ramena, čelisti atd.);
- *žlučnickové obtíže* (bolesti vpravo pod žebry, nevolnosti, nadýmání, gastritida, průjemy);
- *kožní poruchy* (opary, červené pupínky, svědění, lupenka, náhlé vypadávání vlasů apod.);
- *sexuální problémy* (pokles apetence, nedostatečná erekce atd.);
- *gynekologické potíže* (nepravidelná menstruace, snížená plodnost atd.);
- *kardiovaskulární příznaky* (dýchací potíže, zvýšení krevního tlaku, poruchy srdečního rytmu, bušení srdce, bolesti u srdce atd.);
- *bolesti v kloubech* (artróza, periartritida ramenního kloubu atd.).

C. Chování - stresovaný člověk je agresivní nebo naopak v útlumu. U některých jedinců lze pozorovat zvýšenou konzumaci

alkoholu nebo silnější kouření; poruchy příjmu potravy (bulimii, anorexii*), dále neklid, hyperaktivitu a hypotonii (nedbalost), která je typická pro osoby v depresi.

D. Výkony - nejčastěji lze pozorovat obtížné soustředění, výpadky paměti, zpomalenou činnost způsobenou neschopností se pro něco nadchnout a sníženou výkonnost.

U jedince, který je ve styku s manipulátorem, se tedy mohou snadno projevit některé z uvedených příznaků. Čím je kontakt častější, tím jsou symptomy silnější. Stává se, že lidé, kteří měli příliš dlouho co činit s manipulátorem, onemocní závažnými chronickými chorobami.

Jistěže se ve vašem okolí vyskytují lidé, s nimiž lze jen obtížně vyjít. Ale jen málo z nich může způsobit takový stres s dalekosáhlými následky jako manipulátor (až na zvláštní výjimky). Každý z vás asi zná nějakého negativně naladěného, úzkostného a pesimistického člověka. Prožili jste kvůli němu období úzkosti, neustálého přemítání o tom, co se stalo, ztráty sebedůvěry nebo nespavosti? Není-li onen člověk manipulátor, pak asi ne. Takoví jedinci jsou protivní, únavní, nepříjemní, ale nezpůsobují destrukci lidí ve svém okolí.

Dlouhodobý kontakt s manipulátorem je závažná záležitost, protože se jedná o *velmi silný stresor*.

ZAJDĚTE SI K LÉKAŘI

Manipulátor vás často posílá, abyste si šli léčit nervozitu, depresi, jinou nemoc nebo sexuální problémy. Takže nemocní jste vy! Váš mají léčit a uzdravit. Částečně je to pravda. Opravdu jste onemocněli. Víme o několika případech žen hospitalizovaných na psychiatrii, které zničily jejich manžel-manipulátor (nebo o rodičích, kteří

* Bulimie - chorobná chuť k jídlu; anorexie - ztráta chuti k jídlu.

své dítě na prahu dospělosti dohnali až na uzavřené psychiatrické oddělení).

Můžeme uvést případ čtyřicátnice, která byla hospitalizována na psychiatrii. Paní C. se vyjadřovala, že se tam dostala neprávem. Když jsme spolu byly samy, svěčila mi, že její manžel, povoláním lékař, si nechal vystavit přítelem, také lékařem, žádost o její přijetí na psychiatrické oddělení. Po několik let ji pozvolna psychicky deptal - ponižoval ji, nadával jí, obviňoval ji, dával jí najevo své pohrdání. Ničilo ji to, takže se u ní po určité době objevila úzkostnost, nervozita a velmi nejisté vystupování. Dostavovaly se také prudké výbuchy hněvu, které pak posloužily jako záminka k hospitalizaci. Paní C. byla označena za pacientku trpící hysterií. Možná, že skutečně hysterická byla. Ale v první řadě byla umělkyně. Nechci tím říci, že by umělkyně byly hysterické, ale jsou schopny chovat se nespoutaněji než jiné ženy. Paní C. se oblékala poněkud výstředně a potrpěla si na klobouky. Záleželo jí na jejím zevnějšku. Dobře si uvědomovala, co se s ní děje. Dokonce se omlouvala, že nemůže dobře artikulovat, protože má sucho v ústech po každodenní dávce léků. Hovořila jasně a koherentně. Vůbec nebyla choromyslná. Sdělila mi, že manžel má již několik let milenku, ale nechce se rozvádět. Paní C. byla totiž bohatá a díky ní manžel získal ve městě, kde bydleli, významné společenské postavení. Jeho pověst byla bez poskvrny. Paní C. hodnotila sama sebe jako naivní a „příliš hodnou“ na to, aby byla schopna čelit takovému člověku. Když jsem jí navrhla, aby si o tom promluvila s psychiatrem na oddělení, odpověděla, že to už udělala, ale nevěřil jí. Navíc opravdu propadla depresi a byla velmi zranitelná, což jí obranu neusnadňovalo. Dodala ještě: „Vy se domníváte, že by si v tak malém městě dovolili popřít diagnózu dvou kolegů?“

Manipulaci prováděnou tak rafinovaně může zcela přehlédnout i psychiatr. Nelze mu to zazlívat, lze toho jen litovat. Poznat rafinovanou manipulaci není totiž snadné. Když jsem se setkala s paní C, neměla jsem ani ponětí o manipulátorech a netušila jsem, co mohou způsobit. Ale věděla jsem, cítila jsem, že mluví pravdu, že nelže.

Když jsem se pokusila o přímlovu u jedné ze sester, odpověděla mi: „Ale co vás vede, paní C. je hysterka. Tak to je. Je prostě hysterka!“ Ten příběh z dávných dob ve mně zanechal hluboké stopy, snad kvůli mému pocitu úplné bezmoci. Paní C. nebyla podle mého názoru jen hysterka; stala se obětí intrik. Ani já, ani někdo jiný na psychiatrickém oddělení však nebyl schopen tyto intriky pojmenovat.

Podíváme se nyní na případ, kdy se manželka snažila svalovat zodpovědnost za vlastní selhání na manžela.

Před nějakým časem se na odborníka zaměřeného na behaviorální terapii obrátil sedmatřicetiletý inženýr M. R., aby mu pomohl vyřešit problém v sexuální oblasti. M. R. se nedávno oženil, ale v manželském soužití se ukázalo, že je impotentní. Při vstupním pohovoru však M. R. uvedl, že potíže tohoto druhu s předcházejícími partnerkami neměl, poprvé se mu to stalo až s jeho současnou ženou. M. R. byl zdravý, sebejistý, přirozený muž. Již dlouho se věnoval sebepoznání a pravidelně relaxoval. Vzhledem ke svým problémům s potencí se rozhodl zajít do laboratoře a podstoupit několik vyšetření, jimiž by se zkontrolovala funkce jeho pohlavních orgánů. Sexuologové i ostatní terapeuti vědí, že 80 % sexuálních problémů souvisí s poruchami komunikace mezi partnery. Otázky se záhy zaměřily tímto směrem a ukázalo se, že novomanželka svými postoji a poznámkami vyvolává u manžela rostoucí úzkost. Milostný akt se stával výzvou. U muže však k erekci dochází díky zvláštnímu neurologickému systému (parasympatický systém), který je vázán na stav duševního uvolnění. Obava, úzkost, starosti a stres přirozeně erekci brání. Terapeut rovněž odhalil, že paní R. se chovala k manželovi s despektem nejen v sexuální oblasti.

Postupně panu M. R. ubývalo sebedůvěry. Pociťoval vinu a bral na sebe všechna pochybení, která mu žena vytýkala. Při dalším pátrání jsme zjistili, že žena má bezesporu znaky manipulátory. Když jsme mu sdělili, k jakému závěru jsme došli, M. R. odpověděl: „To mě vůbec nepřekvapuje.“ Je nutno zdůraznit, že M. R., který se stal obětí své ženy (manipulátorky), se obrátil sám na lékaře a hodlal sám vyřešit svůj problém. Nenapadlo ho, že příčinou by mohla být ona, a byl pevně přesvědčen, že všechno způsobil sám. U vyrovnané osobnosti jako on se obvykle tendence k sebeobviňování neprojeví. Manipulátor však jedná tak, aby k tomu mohlo dojít: dokáže svalit zodpovědnost na druhé a vystupovat přesvědčivě. M. R. se domníval, že má organický problém (při rozhovoru si však uvědomil, že při masturbaci se erekce dostavuje, ale *zapomněl* to nebo to zatajil). Rozhodl se tedy zrušit termín v laboratoři.

Další dvě sezení mu nakonec umožnila správně reagovat na situaci, zejména na ženino manipulativní chování. Díky rychlému pochopení tohoto jevu se všechno po dvou týdnech upravilo. Musíme však zdůraznit, že to byla výjimečně krátká doba.

Na případu Myriam si rovněž ukážeme, kam až mohou někteří manipulátoři jít, aby dosáhli svého cíle.

Myriam nastoupila jako recepční do malého hotelu. Po třech měsících oznámila majitelům (manželé Martinovi - oba manipulátoři), že je těhotná. Majitelé nedali nic najevo, ale byli bez sebe vzteky, že přijali ženu, která zas brzy odejde na mateřskou dovolenou. Po několika dnech začaly Myriam problémy. V příruční pokladně hotelu chyběly peníze. Zanedlouho se manko objevilo znovu, ale tentokrát zmizela mnohem vyšší částka z trezoru. Podle rozvrhu služeb Myriam pracovala v obou případech, kdy došlo ke krádeži. Ve snaze dodat *nastražené léčce* věrohodnosti se paní Martinova rozhodla objasnit celou situaci kolegyni Myriam a vyjmenovat osoby z personálu, které nemohly být z krádeže obviněny. Snadno se dalo vyvodit, zeji mohla spáchat jediné Myriam, přirozeně kromě majitelů, kteří byli mimo podezření. Část personálu se však oklamat nenechala.

Zakrátko na Myriam znovu padlo podezření, tentokrát z krádeže v hotelové restauraci. Došlo k ní jednoho odpoledne, kdy měla službu a současně byla v hotelu i paní Martinova. Když k večeru přišel personál restaurace, paní Martinova přede všemi upozornila na to, že klíč od pokladny restaurace zůstal ležet na pokladně. Požádala o zkontrolování stavu pokladny. Přirozeně opět zmizela určitá suma. Šéfkuchař, který již delší dobu chápal, že jde o léčku, se rozhodl zavolat policii. Paní Martinova mu v tom zabránila a udávala jakýsi smyšlený důvod. S největší pravděpodobností by to její plán ohrozilo. Pan Martin řekl jedné přítelkyni Myriam, která také pracovala v hotelu, že Myriam má psychické potíže, je kleptomanka a měla by navštívit psychiatra.

Psychologický nátlak byl tak silný, že se Myriam rozhodla dát výpověď ještě před porodem. Jistě jste uhodli, stejně jako její kolegové, že Myriam žádnou krádež nespáchala. Až do tohoto vykonstruovaného obvinění, na které celý život nezapomene, byla vyrovnaná žena.

PADÁ ČÁST ZODPOVĚDNOSTI I NA MANIPULÁTOROVU OBĚŤ?

V příbězích, které jsme uvedli, prožívají oběti velmi těžké situace. Jen málokterým z nich se podaří vymanit se z manipulátorova neblahého vlivu. Přitom je možné se před ním chránit. Prvním krokem k znovunabytí padesáti procent svobody a vyrovnanosti je odhalení manipulátora, dále je nutné snížit pocity viny, zranitelnost a změnit své postoje, chování a přesvědčení. Nějakou dobu to trvá - tři měsíce až tři roky podle citového pouta, které nás k manipulátorovi váže. Jsme však za tento vliv odpovědny i my? Psychologové a psychoanalytici by mohli odpovědět, že jedině my sami můžeme za to, když sebou necháme manipulovat, obviňovat se a ničit. Částečně je to pravda, ale celý problém je poněkud komplikovanější, než se na první pohled zdá.

Manipulace se přímo napojuje na kodifikované a společensky ustálené hodnotové okruhy. Řídíme se společenskými zákony a zásadami, které manipulátor dokáže využít ke svému prospěchu tím, že je oddělí od jejich skutečných hodnot. Manipulátor s oblibou používá jako prostředek ovlivňování například pocit viny. Co by se však stalo s lidskou společností bez vymezení pojmů dobra a zla? Při sebemenší příležitosti bychom z hněvu nebo z pocitu zklamání mohli bez jakýchkoli morálních zábran odstranit předmět svého trápení, a to dokonce i zabitím. Neexistovala by žádná morální povinnost, rodiče by opouštěli děti, když by jim sebemeně překážely, vlastní zájmy by vždycky stály na prvním místě.

Každý z nás zažívá určité pocity viny. Problémy nastávají, když jsou takové pocity viny přehnaně silné, přesahují hranici racionálna a brání nám spokojeně žít. Většina ne zcela vyrovnaných jedinců však tuto hranici jasně nevidí. Manipulátoři jejich slabinu záhy rozpoznají a zneužívají jí. Dokonce dokážou hranici zcela smazat, aby mohli se svou obětí dělat, co se jim zlíbí.

Tím lze vysvětlit, proč měla dvaatřicetiletá Sofie tak špatný pocit, že „opustila“ matku (manipulátorku), když se svým přítelem odjela na desetidenní zájezd do Turecka. Matka dokázala prostřednictvím Sofiinych kolegů vypátrat telefonní číslo vedoucího zájezdu. Ten měl na její žádost zařídít, aby se dcera matce *alespoň* ozvala, že je v pořádku.

Matka vychovávala Sofii od dětství podle vlastních hodnot. Sofie nerozlišovala hranice mezi morálními povinnostmi dítěte k matce a morálními povinnostmi k své osobě. Po dvou letech, díky psycho-terapii a skupinovému výcviku v asertivitě, začíná tuto hranici poznávat. Jak se tehdy mohla Sofie *náhle sama rozhodnout*, že s chudákem matkou telefonicky hovořit nebude? Domnívala se, že je *špatné* matku trápit. *Dítě nemá matku trápit*. Primární zásada v takovém případě dokonale působí. Sofiina radost z důvěrného vztahu s přítelem (matka se ostatně snažila vztahu zabránit) a přátelské vazby k účastníkům zájezdu okamžitě ustoupily do pozadí. Pro matku bylo *nepřípustné*, aby jí dcera nezavolala!

Jsme *částečně* odpovědni za to, že sebou necháme manipulovat. Naše naivita pramení z neschopnosti vidět situaci jasně a z naší domnělé potřeby úsudku druhého k vlastnímu rozvoji. Mnozí z nás jako by toužili žít jen prostřednictvím náhledu a úsudku druhých. Musíme se však naučit existovat sami o sobě, a přitom včlenit ostatní do svého života. Tak vliv ostatních nepůsobí stále a soustavně.

Nevědomé iracionální přesvědčení nás vede k obavám, že druhým uškodíme, když si dopřejeme nějaké potěšení. Čím jsme pasivnější a odevzdanější, čím více dbáme *pouze* na blaho druhých, tím snáze podléháme manipulaci. Bohužel i jedinec, který je obvykle asertivní, dopustí, aby ho manipulátor využíval nebo s ním jednal jako s malým dítětem.

A priori nás nic nenutí, abychom se nechali kýmkoli využívat, ponižovat a stresovat, abychom snášeli, že s námi jedná jako s malým dítětem. Avšak manipulátor obvykle mívá nad ostatními moc. Skutečnou psychologickou moc, která útočí na city ostatních. Důvody, proč se taková destruktivní moc rozvíjí, si postupně v této knize objasníme. Vysvětlíme si, jak a proč dlouhotrvající manipu-

lace dospívá k takovým důsledkům a proč může mít takové účinky. Nabyté poznatky nám pomohou z 50 %, abychom se nenechali manipulátorem nachytat. To však nestačí. Musíme se také naučit *používat* určité prostředky, abychom se mohli z takového procesu vymanit. Tím se budeme zabývat v poslední části knihy.

Vliv manipulátora totiž dokážeme omezit, stejně jako můžeme změnit vnímání jakéhokoli stresoru. Pravidelným výcvikem v softologii, relaxaci a v dalších technikách chování (asertivitě) lze pozměnit způsob vnímání stresoru a zlepšit každodenní život. Naše hodnocení problému se změní samo od sebe. Pozměníme-li způsob vnímání manipulátora a rozhodneme se, poté co jsme ho identifikovali, že na něj budeme reagovat určitým způsobem, máme možnost uniknout nejzhoršivějším důsledkům jeho vlivu.

Vraťme se však k spoluzodpovědnosti člověka, který se nechává ovlivňovat manipulátorem. Domníváme se, že musíme být nestranně opatrní, abychom manipulátorovu oběť neodsuzovali. Umění manipulovat není (naštěstí) dáno každému. Svým rafinovaným jednáním manipulátor porušuje obecně etické zásady a zvláště ty, které nám vstúpila naše židovsko-křesťanská kultura. Jsou v nás hluboce zakořeněny a učí nás od nepaměti, že matka nemůže škodit svým dětem, že lékař nebo terapeut nemůže finančně a duševně využívat své pacienty, že manžel nemůže morálně ničit svou ženu, jíž slíbil celoživotní lásku. „To přece ne! Je to jen pro mé dobro, protože mě má rád.“ „Opravdu to řek! Říká to ostatně stále“... Takové výroky na nás působí - nedokážeme si představit, že by nás naši blízcí, na nichž tak lpíme, mohli pozvolna ničit.

NAVOZOVÁNÍ VINY

Navozování viny u ostatních je zcela běžný jev. Spočívá v přenášení zodpovědnosti na druhého s cílem, aby pociťoval vinu. Z pocitu viny vznikají postoje a chování, které přinášejí výhody tomu, kdo vinu navozuje. Kdo z nás se nikdy neuchýlil k podobnému postupu, aby druhého přiměl jednat podle své vůle a podle svých morálních hodnot?

Soustavné navozování viny má destruktivní účinky. Ukážeme si, jak nás manipulátor dokáže přimět, abychom pociťovali vinu za imaginární pochybení. Existují však lidé, kteří u ostatních neustále navozují vinu, ale přitom nemusí být manipulátoři. Na následujících příkladech si ukážeme různé mechanismy, které manipulátor běžně užívá (vědomě nebo nevědomě).

SKUTEČNÁ A POMYSLNÁ POCHYBENÍ

Klárina matka je manipulátorka. Klára pracuje ve správním oddělení nemocnice ve velkém městě. Jednoho dne je Klárina babička z matčiny strany přijata pro dýchací potíže do dosti vzdálené nemocnice na předměstí. Babička špatně snáší odloučení od dcery, protože se

cítí osamělá. V té době však je Klárina matka v lánžích a tvrdí, že nemůže přijet matku navštívit.

Při telefonickém hovoru s matkou vnímá Klára z jejích slov pocit viny:

„Babičce není dobře. Musí jít na nějaká vyšetření a možná ji budou dokonce operovat. Měla by mít dobrého chirurga, protože v jejím věku... Musíš se zeptat, kdo je jejím ošetřujícím lékařem, a dohlédnout, aby se o ni dobře starali. Pochop, já jsem teď v lánžích a nic odsud zařizovat nemohu.“

Klára si naopak s hospitalizací starosti nedělá. Ví, že babička je v péči důvěryhodných odborníků a že situace zdaleka není kritická.

„Nedělej si starosti, všechno bude v pořádku. V nemocnici to probíhá dobře, babička je v dobrých rukou.“

„Ty si ale *musíš* dělat starosti, jde přece o tvou babičku! Já odsud odjet nemohu, kdybych mohla, hned bych se za ní vydala.“

„Ale já nemohu jen tak odejít z práce. Říkám ti, že je v dobrých rukou.“

„Když se nemůžeš obtěžovat kvůli vlastní babičce, tak kvůli komu by ses vlastně obtěžovala?..“

Od této chvíle Klára cítí, jak se pocit viny přenáší na ni. V dalším hovoru (tuto část již neuvádíme) využívá manipulátorka skutečnosti, že Klára patří k nemocničnímu personálu, a měla by tedy řešit problémy související s poskytovanou péčí. Ale Klára, která není zdravotní sestra, se cítí zcela bezmocná, protože matčiny požadavky vyhovět nemůže. Manipulátorka to však nechce slyšet. Obrátním manévrem se jí podařilo přenést vlastní zodpovědnost na Kláru.

Při nesčetných příležitostech navozuje Klárina matka u ostatních pocit viny. Před několika měsíci Klára objevila strašlivé důsledky její manipulace u své čtrnáctileté neteře, manipulátorčiny vnučky. Po smrti dědečka se vnučka nemohla zbavit hrozných snů, které jí v noci strašily. Šli s ní k psychologovi, který až zdlouho přišel na příčinu potíží. S největší pravděpodobností začaly větou, s níž se manipulátorka na vnučku kdysi obrátila:

„Dědeček zemřel, aby ses mohla narodit.“

Účinky jsou katastrofální. Účinky jedné, jediné věty. Vnučka cítila vinu, že svým narozením způsobila dědečkovu smrt. Její nevědomí to zachytilo takto a svůj pomyslný zločin prožívala téměř každou noc.

Klárina matka je vzdělaná intelektuálka. Stále Kláře opakuje:

„To já jsem ve tvém věku dělala to nebo ono...“

Klára takové řeči musela poslouchat od útlého dětství a domnívá se, že výrazně přispěly k její nechuti číst. Matka se stále srovnávala s dcerou, jako by sama oplývala všestranným nadáním. Snažila se, aby její výroky zněly jako povzbuzení, ale ve skutečnosti jimi dceru znevažovala. Manipulátorka nepřímo kritizovala Kláříny volby i činy. Stálé znevažování obvykle způsobuje ztrátu sebedůvěry, a tím i snížení výkonu v některých oblastech. Klářínu čtrnáctiletou neteř to postihlo také, protože babiččiny řeči jsou stále stejné. Neteř se rovněž potýká s velkými potížemi, aby v něčem uspěla.

Pocit viny zakouší člověk, který pochybil. Pochybení však může být *skutečné, nebo pomyslné*.

Skutečný, objektivní pocit viny pramení ze závažného porušení zákona společnosti (nesmí se zabíjet, podvádět, lhát, využívat druhé, úmyslně jim ubližovat...). Naše západní společnost, založená na židovsko-křesťanské kultuře, ustavila kulturní pravidla, která se stala pravidly morálními. Vlastně každé mikrospolečenství na naší planetě, ať sdružuje zvířata, nebo lidi, si vytváří vlastní pravidla soužití.

Náš tělesný i duševní vývoj tedy probíhá pod vlivem našeho sociálně-kulturního prostředí. Jedinci jsou pravidla vštěpována od narození různými způsoby: způsobem života rodiny i společnosti, vzory, tresty, pochvalami, hovory, vysvětlováním, verbálním formulováním zásad atd. Rodina zasvěcuje jedince do kulturních zákonitostí sociální skupiny. Zcela malému dítěti jsou vzorem rodiče, později širší sociální okruh - příbuzní, učitelé, média a přátelé. Takovým způsobem si osobnost vymezuje pojmy dobra a zla. Psychoanalytici se rovněž domnívají, že tento pocit pramení z *oidipovského komplexu*. Vrah nebo zločinec (například násilník), který by po svém činu nepocítoval žádnou vinu, je považován za závažně nemocného. Stává se tím nebezpečným pro společnost, protože se u něj nevyskytuje žádné omezení pudů ve vztahu k ostatním lidem. Pocit viny v reálném slova smyslu je u člověka normální a zdravý pocit. Stává se však patologickým, když je nepřiměřený a neodpovídá realitě. Takový pocit viny se vyjadřuje nevědomě chováním

nebo vyvolává úzkost bytosti štvané pro domnělý zločin. Když pocit viny zesílí, předurčuje neurózu. Pocit viny tedy bývá zdrojem nejzávažnějších psychologických problémů.

Zvláštním typem nepřiměřeného pocitu viny je skryté přesvědčení, že jsme ublížili vlastním rodičům nebo sourozencům (předčili jsme je, jsme jim přítěží, neoplatili jsme jim jejich lásku a péči, opustili jsme rodiče, zradili jsme své nejbližší, jsme zcela špatní). Takový pocit viny je hluboce zakořeněný a nevědomý. Způsobuje strašlivé škody, protože nám dokáže zabránit, abychom uspěli společensky, v manželství i v zaměstnání. Kvůli němu nemusíme poznat štěstí, uvolnění nebo prostě jakékoli potěšení. Naše sebeocení i sebehodnocení klesá; pochybujeme o svých úplně normálních instinktech a nejčistších záměrech. Pokud se nechceme vystavovat konfliktním situacím, zbývá jediný prostředek, únik. Beze slova tedy přijímáme nespravedlivá obvinění, nebráníme se špatnému zacházení, které si nezasloužíme (žádné skutečné provinění neexistuje). Takový pocit viny se může projevat různými formami nevolnosti, jako jsou poruchy trávení, dýchací obtíže, napětí v celém těle, poruchy spánku nebo přijímání potravy, latentní přetrvávající úzkost; snižuje se však jakýmkoli sebetrestáním nebo sebepoškozováním.

Na domnělých zločinech je podivné, že nevědomě cítíme vinu za záměry a tužby, které vědomě schvalujeme: všichni chceme uspět v zaměstnání; všichni chceme být nezávislí a šťastní; všichni chceme mít dobré vztahy s ostatními. Ale jako by nás pouhé pomyslení na tyto cíle nevyhnutelně (nevědomě) vedlo k přesvědčení, že škodíme druhým.

Druhá forma pocitu viny se vyskytuje u mnoha jedinců a manipulátor ji dokáže intuitivně zachytit. Pokouší se ji vyvolat (což je pro rodiče ve vztahu k dítěti velmi snadné) nebo ji udržovat. Přivede druhého k přesvědčení, že domnělý zločin není pouhou smyšlenkou, ale že vskutku existuje (přinejmenším ten, který je zaměřen proti manipulátorovi). Od této chvíle se celá situace zamlžuje. Lze ji jen obtížně dešifrovat, neboť pocit viny je částečně nevědomý

a někteří z nás mu snadno podléhají. Logika, kterou manipulátor používá, tedy zapadá do existujících schémat.

Věta typu „Dědeček zemřel, aby ses mohla narodit“ by se dala zařadit do oblasti viny za přežití. Dospívá ke zcela jasné logice příčiny a následku. Ve třech letech přitom dítě nerozliší, co je skutečné a co domnělé pochybení. A říká-li to dospělý, proč by lhal nebo to říkal jen tak?

Takovou pseudologiku většina z nás považuje za normální a pravdivou, a přitom pramálo záleží na tom, kolik nám je let.

Sylvie vzpomíná, jak její matka (manipulátorka) dokázala navozovat u ostatních pocit viny. Matka tří dětí, povoláním zubní lékařka, se věnovala své práci deset hodin denně. S dětmi se shledávala až kolem osmé hodiny večer. Děti jí chtěly v čase, který s ní trávil, vyprávět o tom, co dělaly celý den, nebo se matky na leccos zeptat (ta na otázky odpovídala velmi neochotně nebo neodpovídala vůbec). Její nejobvyklejší odpovědí bylo: „Ty mě tak unavuješ!“ Téměř denně si matka stěžovala na únavu. Přičítala ji dětem, jako by zapomínala na dvacet pacientů, kteří se za den vystřídali v její ordinaci. Sylvie se dlouho domnívala, že je matce na obtíž. Skutečně pocit, že jsme pro jednoho z rodičů nebo pro oba přítěží, se může snadno stát typickým domnělým zločinem. Jak má však tento pocit vymizet, když manipulátorka neustále opakuje: „Ty mě tak unavuješ!“ Je to jasně vyřčeno a formulováno. Zkuste tomu nevěřit! Až po deseti letech si Sylvie uvědomila, že matka byla unavená z pacientů, s nimiž udržovala velmi srdečné vztahy. Došla také k závěru, že chvilka věnovaná dětem, které navíc byly klidné a bezproblémové, ji tedy unavit nemohla. Tatáž manipulátorka, která se s oblibou stavěla do role oběti, často prohlašovala: „Váš otec mě hrozně trápil, ale nerozvedla jsem se s ním dříve jen kvůli vám.“ To, co autor zprávy vysloví jako morální zásadu, vyvolává v příjemci pocit viny. Takovým způsobem se lze vyhnout plné odpovědnosti, znovu se dostat do role ubohé oběti, a přitom vlastně konat dobro! Manipulátorce stačilo opakovat stále stejné nářky několikrát za rok, aby u dětí dosáhla svého. Přirozeně k tomu přistupovaly další znaky manipulátora, ale navozování pocitu viny u ostatních představovalo její nejsilnější zbraň. Dokonce tvrdila, že si vlastně Sylviina otce vůbec nechtěla vzít, ale provdala se za něj jen kvůli dětí, které s ním čekala.

Pojem *oběti* je oblíbeným argumentem manipulátora:

„Doufám, že si uvědomuješ, že můžeš jet na prázdniny díky mně, protože já po celou tu dobu pracuji v ordinaci, i když jsem už strašně unavená... Ale neměj o mě starost, jsem moc ráda, že jdeš pryč!“

Manipulátor se nedokáže ubránit, aby *pěkně nahlas nevyšlovil to, co by jiní zamtlčili, aby nevytvářeli nepřijemnou atmosféru*. Chce vypadat jako milosrdný Samaritán, ale každý od něj *uslyší*, co ho to stojí a jak trpí. Až když svou stížnost vysloví, požádá, aby ji ostatní nebrali na vědomí.

Rodič-manipulátor využívá bez zábran pocitu viny, který navozuje i v dospělých dětech svým sebeobětováním.

„Pracuji od rána do večera, abyste měli všechno, co potřebujete. Namáhám se pro vás, abyste mohli studovat. Měla by ses tedy snažit, abys zkoušku v červnu udělala.“

Když děti dospějí k určitému stupni nezávislosti, rodič manipulátor obratně využívá pojmu „opuštění“. O jaké provinění však ve skutečnosti jde? Chcete samostatněji jednat a myslet, volit řešení podle vlastního úsudku. Chcete nést více zodpovědnosti za vlastní život a jednou od rodičů odejít. Nepřejete si nic špatného. Jste již dospělí, ale manipulátor považuje vaše přání za neoprávněná. Chová se a hovoří tak, že vypadáte jako bezohlední, nevděční a nespravedliví, když se chcete osamostatňovat (jet na dovolenou bez rodičů, bydlet jinde, vracet se domů podle vlastního uvážení). Vy nesete vinu za jejich neštěstí, jako by jejich štěstí záviselo na vás a hlavně na vaší fyzické přítomnosti v jejich blízkosti.

Jolanu jednou pozvala sestřenice žijící v cizině, aby k ní na měsíc přijela. Jolaně tehdy bylo dvacet let a byla nejmladší ze tří sourozenců, z nichž dva starší se už odstěhovali a žili se svými partnery. Když se sestřenice zeptala rodičů, otec, posesivní člověk, důsledný manipulátor, vybuchl:

„A co bude s námi?“

Nakonec Jolana přece jen odjela na měsíc bez rodičů, protože se jí podařilo otcovy argumenty vyvrátit a cestu si vymohla.

Jolana jinak tvrdí, že si může dělat, co chce, a může jet, kam chce. Ve skutečnosti tomu vůbec tak není. Musí ještě lhát, aby mohla strávit odpoledne se svým přítelem, kterého přitom rodina považuje za jejího budoucího manžela. Vypadá to, jako by svou samostatnost musela získávat potají, lží a přetvářkou. Je zajímavé, že si Jolana snad ani neuvědomuje, že strategie, které používá, se dají ospravedlnit tím, že vnitřně má strach dát najevo touhu po samostatnosti. Jde o pocit viny z opuštění rodičů. Nesmí při studiu občas pracovat, aby si vydělala na drobné výdaje. Když mladého dospělého člověka (protože zde se už vskutku nejedná o děti) rodiče připraví o zkušenosti mimo rodinu, udržují ho sice v bezpečném prostředí, ale také ho zbavují jakékoli možnosti vydat se na samostatnou cestu. Typické záminky jsou například: „Vydělávám dost pro celou rodinu. Když potřebuješ peníze, tak jen stačí říct.“ „Neztrácej čas doučováním nebo hlídáním dětí, musíš hlavně dělat zkoušky.“ Rodičovské argumenty se zdají logické. Pro mladého dospělého člověka je takové řešení pohodlné, takže přestane naléhat a věc je na několik dalších let vyřízena.

Případ Jolany spadá do této kategorie. S problémem závislosti a pocitu viny se potýká také, když si vyrazí někam v sobotu večer s bratrem a několika zcela důvěryhodnými přáteli. Může s nimi jít (nikdy není *zákaz jasně* vysloven), ale pokaždé při návratu (nebývá příliš pozdě) nachází v obývacím pokoji otce, který na ni čeká. Znamená to, že pokaždé, když někam večer jde, otec z vlastní vůle dlouho bdí. Otec také dává okázale najevo, že matce na dětech nezáleží, protože klidně spí, když nejsou doma. V našem příkladu otec dokáže vyvolat dvojí pocit viny - chováním k dceři a kritikou matky před dospělými dětmi (ačkoli matka se chová v dané situaci nejpřiměřeněji).

Manipulátor, který s oblibou navozuje u ostatních pocit viny, dokáže určitou situaci úplně obrátit. Například Karel půjčil skříň přátelům, manželskému páru, v němž je žena manipulátorka. Přátelé si najali byt, z něhož se Karel s rodinou odstěhoval. Jelikož přátelé potřebovali skříň a byli v té době bez peněz, požádali Karla a jeho ženu, zda by jim ji nenechali v bytě na měsíc nebo dva, než manžel vyrobí skříň ve zdi. Uplynulo však osm nebo devět měsíců, ale skříň majitelům stále nevrátili. Ti ji v té době už nutně potřebovali, a tak přátelé upozornili, že si pro svůj kus nábytku přijdou. Karel úmyslně nechal nějakou časovou rezervu, aby přítel mohl problém se skříní

nějak vyřešit. Po dvanácti měsících Karel upozornil přátele na začátku týdne, že přijdou se ženou o víkendu a skříň si odvezou. Když dorazili na místo, museli sami ze skříně vyklidit šaty a sami ji rozebrat (přátelé to neudělali). Přítel odešel do práce a doma byla jen žena s dětmi. Další den se Karel od přítele dověděl, že mu žena telefonovala hned po jejich odjezdu, bez sebe vzteky, a vykřikovala:

„Představ si, oni *si jen tak* přijdou a *vyházejí* všechny věci na zem. Vůbec je nezajímá, že nás tím dostali do průšvihů. Teď si nemáme kam pověsit šaty... To ti řeknu, máš opravdu prima kámoše!“

Je pozoruhodné, jak manipulátor dokáže obrátit situaci úplně naruby. Dostanete-li se do podobné situace, že ve vás chce druhý vzbudit pocit viny za chybu, kterou jste neudělal, je dobré beze všeho manipulátorovi pohlédnout přímo do očí a klidně se ho zeptat:

„Poslyš, můžeš mi říct, kdo z nás dvou něco tomu druhému dal? Ty mně, nebo já tobě?“

Fakta napomohou nalézt správnou odpověď. Ostatně manipulátor na takovou otázku jasně neodpoví, ačkoli jejímu podtextu dokonale rozumí. Je v koncích, protože toho mnoho nedal, případně se začne dovolávat principu reciprocity a připomene vám, že pro vás také něco udělal. Pak je třeba se ho zeptat, zda jste toho zneužili.

DVOJITÁ VAZBA

Pocit viny se také vyskytuje v situaci zvané dvojitá vazba (*double-bind*). Manipulátor vyšle současně dvě zprávy, které si navzájem odporují. Uposlechneme-li jedné, nutně neuposlechneme druhé. Je to rozporná situace, která nás zcela vyvede z míry, pokud paradox včas neodhalíme a okamžitě ho autorovi zprávy nesdělíme. Je však nutné podotknout, že ten si paradoxu vůbec nemusí být vědom.

Uvedeme zde typický příklad, na němž si ukážeme, co to dvojitá vazba je:

„Chtěla bych, abys me jen tak sam od sebe políbil.

Ať udělá muž cokoli, žena bude vždycky nespokojena: buď ji nepolíbí, nebo ji políbí, a ona opáčí, že to neudělal sám od sebe, protože ho o to musela požádat. V obou případech padá vina na něj.

Jiří odešel z domu ve třiceti letech a přestěhoval se do garsoniéry v jiné čtvrti. Rodiče však dvakrát až třikrát týdně navštěvuje. Ti tvrdí, že jim to tak vyhovuje, ale domnívají se, že by k nim měl raději chodit na večeri a při té příležitosti si nosit prádlo na vyprání. Matka mu stále opakuje, že jí to nevadí. Matka si zvykla dávat Jiřímu každý týden plnou tašku různých potravin a konzerv, což pro něj představuje nezanedbatelnou úsporu. Jednou však v tašce objeví prášek na praní. Překvapí ho to, protože prášek v tašce vyjadřuje vlastně pravý opak toho, co matka tvrdí. Má si tedy prát prádlo sám, nebo ho dál nosit k matce? Po několika dnech přemítání si vyloží *zmyšlení* (nebylo to však úmyslné?) jako platné sdělení. Rozhodne se koupit pračku a starat se o sebe úplně sám, jak si to asi matka přeje.

Dvojitá vazba není vyhrazena jen manipulátorům. Stává se, že ji bezděky použijeme ve vztahu k lidem v našem okolí.

Tak může žena chtít po manželovi, aby dobře vydělával (a snažil se prosadit v práci), a přitom si bude stěžovat, že ho vůbec nevidí, protože příliš pracuje. Před manželem stojí těžké rozhodování - které žádosti má vyhovět? V obou případech žena nebude spokojena. Manželovi nezbyvá než si určit meze - co je „příliš“ a co není „dost“. Jde o nalezení rovnováhy.

Manipulátor je v rozporuplných výrocích hotový mistr. Dvojitá vazba patří k paradoxním postupům, k nimž se často uchyluje.

Patrik, noční vrátný v malém hotelu, se už několik let střetává s oběma majiteli (manželským párem), kteří jsou bohužel oba manipulátoři. O dvojitě vazbě vypráví:

„Jednou ve středu večer za mnou přišel majitel hotelu pan Martin. Ptal se mě, jestli jsem minulý večer, kdy jsem měl službu, něco neviděl nebo neslyšel. Někdo totiž nastříkal sprejem nápisy na velké okno vedoucí do ulice. Nevěděl jsem nic, protože od recepčního pul-

tu jsem to okno neviděl. Šel jsem tedy na ulici, abych se podíval, k jaké škodě došlo. Celé sklo bylo opravdu pokryté nastříkanými nápisy. Pan Martin se mě znovu zeptal, jestli jsem si nevšiml něčeho zvláštního, protože si byl jist, že se to stalo onu noc, kdy jsem měl službu.

vycítil jsem, kam míří, a tak jsem mu odpověděl:

„Když byl ještě v hotelu Cyril, nechťel jste, aby vycházel ven na ulici.“ (Cyril byl noční vrátný, kterého před půl rokem propustili, protože v noci vycházel před dveře, což pan Martin z bezpečnostních důvodů odmítal.)

Pan Martin se rozzlobil:

„Co mi to tady říkáte? Já se vás ptám, jestli jste něco neviděl nebo neslyšel, a vy mi odpovíte, že jsem Cyrilovi zakázal vycházet na ulici!“ „Stále podle stejného scénáře,“ komentuje situaci Patrik. „Předstírá, že nechápe. Tvrdí, že okno někdo postříkal sprejem tu noc, kdy jsem měl službu. Dost bych se tomu divil, protože noc byla klidná. Ostatně tam o víkendy nebyl, takže nemohl vědět, jestli k tomu došlo právě onu noc, kdy jsem měl službu. Pan Martin ve mně chtěl vyvolat pocit viny slovy: „Stalo se to tu noc, kdy jste měl službu.“ Ačkoli jsem mu odpověděl, že o ničem nevím, dále naléhal a chtěl vědět, zda jsem něco neviděl nebo neslyšel. Dokonce mi navrhol, co bych měl říct, kdybych někoho přistihl při činu: „Tak pánové, buďte tak laskaví a jděte si čmárat jinam!“ Dále šel za svou představou a hlásal výmysly, aby se dověděl pravdu. Abych si všiml, že někdo vyrábí ty čmáranice, na což ten dotyčný potřeboval sotva tři vteřiny, bych já musel vstát a jít ke dveřím na ulici. Podle pana Martina jsem měl mít pořádnou intuici!“

Patrik ve své výpovědi manipulátorovi vyslal dvě zprávy:

1. Cyril byl propuštěn bez pádného důvodu (něco věděl, proto překážel).
2. Jelikož jsem věděl, že Cyrilovi vytýká vycházení na ulici, co jsem měl dělat?
 - a) Vyjít ven a možná spatřit nějaké lidi, jak stříkají sprejem na sklo - kdybych však vyšel ven, vysloužil bych si od zaměstnavatele pokárání.

- b) Zůstat uvnitř, jak si to pan Martin přál, ale v takovém případě jsem nemohl vidět na počmárané okno.

Jestliže se manipulátor uchýlí k dvojité vazbě, můžete udělat cokoliv a vždycky to bude špatně.

Už při prvním setkání Patrika se zaměstnavateli se okamžitě objevila dvojitá vazba:

„Pracoval jsem v hotelu už měsíc, ale s majiteli jsem hovořil jen telefonem. Do hotelu docházela jejich dcera. Jednou večer se měla dcera s manželem sejít s Martinovými v salonku. Já jsem o schůzce věděl.

Mezi hotelovými hosty, kteří vstoupili do hotelu a prošli halou, se blížil pár, který proplul kolem recepcy, *aniž by na mě pohlédl*, a zamířil do salonku. Jejich chování mě znepokojilo, nepoznal jsem v nich hotelové hosty, a tak jsem vyšel od recepčního pultu, abych se jich zeptal na číslo pokoje. Když jsem si všiml, že se muž se ženou dali do hovoru s dcerou Martinových, usoudil jsem, že to jsou majitelé. Jaká vzácná návštěva, majitelé se dostavili osobně! Po čtyřech letech tvrdím, že se chovají stále stejně. Jsem ještě dnes přesvědčen, že svým příchodem ve stylu komanda mě chtěli vyzkoušet, zda jsem schopen zastavit osoby, které vejdou do hotelu, aniž by se ohlásily u recepcy. Kdybych však měl čas se jich zeptat na číslo pokoje, rozhořčeně by zvolali:

„Ale my jsme přece majitelé hotelu!”

Musel bych se stydět, zesměšnil bych se a cítil bych se provinile. Představte si zaměstnance, který se ptá majitelů hotelu, co tam pohledávají!”

Sylvie si vzpomíná, jak jí matka (manipulátorka) vyčítala nedostatek čínorodosti a samostatnosti. Když si v jednadvaceti letech vypůjčila auto a jela navštívit svou nejlepší přítelkyni, aniž by o tom matku informovala, matka zavolala k přítelkyni, aby zkontrolovala, zda tam dcera opravdu je. Matce připadalo *nepřijatelné*, že by neměla vědět o každém dceřině kroku. Když se Sylvie vrátila později než obvykle, matka suše poznamenala: „Tady nejsi v hotelu!”

Znovu se zde setkáváme s dvěma rozporuplnými sděleními: buď dospělá a hlavně zůstaň dítětem. Oprávněný postoj Sylvie, která chtěla nabýt v jednadvaceti letech větší samostatnosti, aniž by se s rodinou rozešla, připadal matce krutý a nevděčný.

Manipulátor dává najevo způsobem, který je mu vlastní, že domnělé provinění je ve skutečnosti reálné, a tudíž si zaslouhuje potíh. Hodlá nás přesvědčit, že se nechováme dobře, jako když otec (manipulátor) řekne dětem:

„Pokaždé když odjedete, matka začne tloustnout!”

Když se někdo snaží vyvolat v nás vinu, zbývá nám jedině systematicky zpochybňovat vazbu příčiny a následku. Cílem člověka, který s námi manipuluje, je donutit nás reagovat podle jeho představ. Můžeme si rozložit obě sdělení dvojité vazby a zeptat se ho, co vlastně chce. Ať se vyjádří jasně a jednoznačně. To však vůbec neznamená, že mu musíme přání vyplnit. Konfrontací s paradoxem lze pouze manipulátorovi předložit nelogičnost celého problému a donutit ho, aby zaujal jasné stanovisko. Takovým postupem mu také sdělíme, že se nedáme nachytat a nebudeme skákat, jak on bude pískat. Naším hlavním obranným prostředkem bude racionální přístup. V poslední části této knihy si ukážeme, jak tento přístup co nejlépe využít k obraně proti manipulaci.

MANIPULÁTOR A ZODPOVĚDNOST

SVALOVÁNÍ ZODPOVĚDNOSTI

Nedodržování závazků a slibů i neplnění úkolů vyplývajících z určité role (profesionální, rodičovské) se u manipulátora vyskytuje často. Svou zodpovědnost přenáší na druhé nebo na systém (společnost, zákon, podnik, nadřízeného apod.). I když se to nezdá, obává se vzít zodpovědnost na sebe.

Manipulátorka, kterou znala Alena, využívala k vlastnímu prospěchu svého práva rozhodovat. Alena, která byla staniční sestrou v nemocnici, vyprávěla o svém nástupu na chirurgické oddělení. První den se měla sejit s vrchní sestrou paní M. Alena to popsala: „Byla jsem v hale sama. Paní M. přicházela ke mně. Vyšla jsem jí naproti, abych ji pozdravila, ale ona mě zcela ignorovala s pohledem upřeným jinam. Vypadalo to, že mě nepoznává, ačkoli jsme spolu předcházející den osobně hovořily. Šla jsem k ní ještě blíž, ale ona se mi vyhnula, zašla do své kanceláře a prudce za sebou zavřela dveře (poznáváte zde uhýbání pohledem a ignorování jiné osoby). Ohromilo mě to a řekla jsem si, že bych se měla okamžitě vydat na osobní oddělení a nabízené místo odmítnout. Po půl hodině se dveře otevřely a paní M. ke mně zamířila s *úsměvem*, jako by se nic nepříhodilo: „Už jsem téměř všechno dodělala ... ale stejně spoléhám na vás, že

mi budete oporou. Požádám paní XY, aby vás provedla oddělením, jistě chápete, že já na to nemám čas, dodala, ale vy už jste na takovém místě pracovala, prý jste zkušená...“

Do pracovní náplně paní M. patřilo provést Alenu oddělením, kde se měla stát staniční sestrou. Pod záminkou, že má příliš mnoho práce, se paní M. zbavila svých povinností a pověřila jimi kolegyni. Část jich připadla i Aleně, protože byla podle paní M. dost zkušená, aby si poradila sama. Po nějaké době Alena zjistila, že paní M. svaluje zodpovědnost na jiné častěji, jako třeba při Alenině návratu z dovolené.

„Nemám čas vám říct, co se dělo na oddělení, protože musím dnes odpoledne odejít nejpozději ve čtyři hodiny,“ prohlásila paní M.

Alena však na ni narazila v půl osmé večer, jak se baví se zaměstnanci v jedné z kanceláří.

O Vánocích nebyla paní M. v práci a bez jakýchkoli bližších pokynů pověřila Alenu vedením oddělení. V rozpisu služeb byly zmatky, takže na Štědrý den si musel jeden z pracovníků vzít s sebou dítě do práce, zatímco jeho mladá bezdětná kolegyně měla volno.

Jindy chtěla Alena objednat pacientku paní XY na předoperační vyšetření. Paní XY musela odletět letadlem tentýž den ve třináct hodin. „Nic v tom nepodnikejte,“ řekla jí paní M., „postarám se o ni s doktorem Kutterem, který mě tím pověřil, a budu na ni čekat.“

„Tak dobře,“ odvětila Alena.

V 11,30 se objevila paní M:

„Postarejte se o ni!“ pronesla a okamžitě zmizela.

Všimněme si, jak neočekávaně paní M. přenášela své povinnosti na druhé. „Co si mám o paní M. myslet,“ vyprávěla Alena, „když napsala a uveřejnila článek, pod nímž se nepodepsala ona, ale uvedla jako autory *řídící tým*, aniž by o tom cokoli týmu řekla?“

Najde se mnoho způsobů, kterými se manipulátor vyvléká ze svých povinností; patří mezi ně například i to, že se vyhýbá rozhovorům a schůzkám.

ÚNIK

Manipulátor se snaží vyhnout konfrontaci, ať pokojně nebo bouřlivě: nezapojuje se (porada), nezaujímá postoje (rozhodování), vyhýbá se účasti (školení), neřeší problém (konflikt).

Manipulátor jasně neřekne, že nechce jít na poradu, na školení, na večeři nebo na recepci. Něco mu v účasti zabrání a oznámí to (nebo vzkáže po prostředníkovi) na poslední chvíli. Nejčastěji se uchyluje k omluvám, které ukazují, jak svědomitě pracuje - musí se zabývat úplně jinou prací, kterou považuje za přednější. Používá záminky, které *zvyšují jeho hodnotu*. (Prostředník prohlásí: „Paní D. vám vzkazuje, že se z pracovních důvodů nemůže zúčastnit poslední části schůze, protože v její kanceláři chybí několik pracovníků.“) Nebo ho tyto záminky *staví do pozice oběti* („Nemohla jsem k vám včera večer přijít, byla jsem zavalená prací. Sekretářka odešla a já jsem musela sama připravit na dnešek celý spis. Ještě že jsem si toho včas všimla! Skončila jsem s tím až v deset večer. Byla jsem k smrti unavená a nechtěla jsem k vám přijít s křížkem po funuse. Doufám, že se na mě nezlobíte!“).

Jak může manipulátor uniknout situacím, které mu nejsou po chuti?

1. Nedostaví se.
2. Zúčastní se na prvních několik minut (schůzky, porady, jednání) a potom odejde pod záminkou, že se ho to netýká (ačkoli se ho to přímo týká); zúčastní se školení první den a další den už nepřijde.
3. Soustavně přichází pozdě a nechává ostatní na sebe čekat.
4. Je přítomen, ale pospává (urážlivé pro ostatní účastníky).
5. Je přítomen, ale snaží se za každou cenu strhnout na sebe pozornost sousedů, aniž by přítom sledoval, o co ve skupině jde.
6. Odkládá nějaké téma hovoru: „Nemám čas.“ „Nech mě spát.“ „Neotravuj mě s tím teď, jsem unavený.“ „Počkej, teď poslouchám rádio.“ Nebo zvolí ještě jinou záminku, aby nemusel už *nikdy* o tématu hovořit.

7. Odmítá řešit konflikt, který se ho přímo týká, jelikož vznikl z vážného pochybení jeho přímého podřízeného. „Nebudu se ve vašich sporech stavět na něčí stranu. Pan XY se mnou o tom nemluvil!“
8. Náhle dá najevo, že už nechce pokračovat v hovoru o určité záležitosti: „S vámi se nedá mluvit!“

PŘISVOJOVÁNÍ CIZÍCH ZÁSLUH

Manipulátor snadno dokáže přisvojit si plody práce lidí ze svého okolí.

Na následujícím příkladu si ukážeme takové jednání.

Patrik si všiml, že do kuchyně hotelu, kde pracuje, se dostávají mravenci, a umístil tam lapače s lepem na lezoucí hmyz. Jednou večer, když byl s majitelem hotelu sám, pan Martin ho upozornil, že invaze mravenců značně polevila. Pak ještě pan Martin pokračoval:

„Všiml jsem si, že od té doby, co jsem nastražil lapače na mravence, se to podstatně zlepšilo.“

Patrika to rozhořčilo a nemohl se zdržet poznámky, že je tam umístil on. Pana Martina nijak nezaskočilo, že byl přistižen, jak lže: „Tak to jste je tam dal vy!“ K podobné příhodě s panem Martinem došlo o něco později (tentokrát šlo o nastavení klimatizace).

Manipulátor si však výsledky práce druhých zpravidla nepřisvojuje tak zjevně.

Ředitelka a zakladatelka jistého podniku služeb v rozhovoru pro tisk o službách poskytovaných zákazníkům, hrdě oznámila, že zavedli nový druh služeb, které k velké radosti zákazníků *osobně* zorganizovala. Jaké bylo překvapení její asistentky, když si úplně náhodou článek přečetla - zavedení těchto nových služeb zákazníkům totiž vymyslela a zorganizovala ona sama a ředitelka o nich kromě názvu nevěděla vůbec nic. Ani jednou se ředitelka v článku nezmínila o práci svého týmu. A také když chce zákazník mluvit telefonicky výhradně s ní, hovorům se zásadně vyhýbá.

PŘENÁŠENÍ ZODPOVĚDNOSTI NA OSTATNÍ

Další manipulátorova taktika spočívá v přenášení zodpovědnosti na ostatní, nevyvíjí-li se situace podle jeho přání.

Například Věřín manžel nemá rád doma návštěvy, ale mezi přáteli rozhlašuje: „Jen těžko můžeme někoho pozvat, protože Vanda má nepravidelnou pracovní dobu a volný víkend jen jednou za čtrnáct dní.“ Ve skutečnosti by měl přátelům oplátit pozvání, ale nejeví k tomu žádnou ochotu.

Ukážeme si ještě další případ přenosu zodpovědnosti.

Ota pomáhal strýci (manipulátorovi) při zemědělských pracích. Traktor uvízl v blátě a nemohl vyjet. Okolo nebyla jediná větev, která by se dala použít k jeho vyproštění. Ota tedy navrhl strýci, aby zkusil vyprostit traktor s pomocí starých pneumatik, které ležely ne-daleko. Strýc souhlasil, usedl za volant a začal vyjíždět z bahna. Najednou se utrhл ventil na jednom kole traktoru. Strýc byl bez sebe zlostí:

„No tohle, to byl ale nápad s těmi pneumatikami! Jen se pěkně podívej, co se stalo!“

Nepřestal láteřit a obviňovat synovce, že měl hloupý nápad. Příroze-ně se strýc vůbec nezmínil o tom, že on se sám rozhodl nápad usku-tečnit. Ota se cítil do té míry vinen, že mu chtěl nabídnout zaplacení opravy.

ROZHODOVÁNÍ?

Při poradách se spolupracovníky, na nichž se má dospět k závaž-ným rozhodnutím, se někteří manipulátoři drží v pozadí. Nevyjad-řují se jasně, nesdělují své názory, a tím se obvykle vyhýbají účas-ti na rozhodování. Buď vůbec nepromluví, nebo od nich uslyšíme věty typu: „Nevím.“ „Udělejte to, jak chcete.“ „Přece víte, co dělá-te, já nemusím vždycky rozhodovat místo vás.“ „Vždyť to dokáže-te rozhodnout stejně dobře jako já.“ Když se situace později vyví-

ne tak, že je rozhodnutí sporné, manipulátor se rychle vyvlékne ze zodpovědnosti za celý problém: „Nejste snad odborníci? Nedoká-žete se ani správně rozhodnout!“ (Znevažuje ostatní, dává najevo, že to *měli vědět*.) Nebo manipulátor zvolá: „Vy jste úplně zne-mož-nili realizaci projektu, na kterém jsem tolik pracoval, *kvůli vám* jsme přišli o našeho největšího zákazníka.“ Spolupracovníci si však uvědomí, že jim vedoucí odmítal zodpovědět některé dotazy, které se projektu týkaly. Manipulátor není ochoten řešit potíže pod záminkou, že má četné schůzky nebo jiná zaneprázdnění. Kolego-vé tudíž nemají k dispozici všechny nezbytné informace a jeho souhlas s některými kroky, což jim brání, aby práci bez obtíží a dobře provedli.

Spolupráce s nadřízeným-manipulátorem způsobuje velký stres. V týmu vládne nejistota o tom, co se má nebo nemá dělat, a vzniklá situace vyvolává pochybnosti o schopnostech všech pra-covníků. V něčem to připomíná dvojitou vazbu (*double-bind*): ne-jste-li iniciativní a nerozhodujete (místo manipulátora), nechováte se správně a jste označen za neschopného. Když však rozhodnete sami, ale vaše rozhodnutí nevede k předpokládaným výsledkům, opět se nechováte správně a poskytujete manipulátorovi další „*dů-kaz*“ o své neschopnosti. Není však ve vaší moci ovlivňovat veške-ré dění. Taková situace je pro toho, kdo ji prožívá, velmi nejasná a zmatená. Ukážeme si to na následujícím příkladu jedněch manželů.

Při cestě autem požádá muž ženu, aby našla na mapě, kde mají od-bočit. Žena mu odpoví:

„To já nevím. Ty přece víš, kde to je. Copak ty ani nevíš, kudy se tam jede?“

Muž se rozhodne odbočit doleva. Ukáže se však, že se zmylil. Žena zvolá:

„No tohle! Já jsem nechtěla nic říkat, ale byla jsem si jistá, že jede-me špatně. Raději jsem mlčela, protože jsem si myslela: „Když promluví-m, zase se řekne, že jsem se spletla.“ Ale jako vždycky jsem zase měla pravdu já.“

Za jejich společný život to manžel slyšel nejméně stokrát.

Věděli jste, že manipulátor může sabotovat vaše rozhodování, abyste dospěli ke špatným výsledkům? Jestliže patří k týmu, v němž pracujete, určitě bude spíš dlouze hovořit o tom, jak jste ubozí a neschopní, než aby převzal část zodpovědnosti. Aby na něj nepadl ani stín viny, přeneše zodpovědnost za rozhodování na ostatní (i když právě pod jeho vlivem se rozhodli tak, jak se rozhodli). Stačí mu neposkytnout nezbytné informace. Nevyjadřuje se jasně, nezodpovídá otázky, vyhýbá se lidem a zadržuje informace. Manipulátor jedná tak, abyste se cítili zodpovědní za omyly, a přitom využívá *persvědčení*, která jste si vytvářeli od útlého dětství. Vaší hlavní slabostí je myslet si pokaždé, že *jste se neměli rozhodnout tak, jak jste se rozhodli*, a že jste tudíž jednali *hloupě*. Manipulátor této slabosti okamžitě využije, jako by to byla pravda, a snaží se, aby ve vás špatný pocit přetrvával. Pak se objeví silné pocity viny a selhání. Třeba vycházejí z vás, ale bezpochyby k nim značně přispěje člověk, který zdůrazňuje vaši neschopnost a zodpovědnost za řešení, které se později ukázalo jako špatné pro všechny, a tudíž i pro něj.

Hodláte-li bojovat proti manipulátorovi, zamyslete se nad vlastními přesvědčeními. V kontaktu s manipulátorem se mylné představy o zodpovědnosti a vině stávají vašimi nejzranitelnějšími místy. Takové představy jsou většinou iracionální. Nevíte to jistě, ale myslíte si to. Ochrana před manipulátory ve vašem okolí vyžaduje vážné zamýšlení nad vaší interpretací skutečnosti. Manipulátor je totiž schopen vás přimět, abyste nahlíželi na realitu, jak si to přeje on. Jestliže ji nevnímáte správně, manipulátor to snadno odhalí a využije vašich vlastních přesvědčení, aby vás destabilizoval.

WUŽÍVÁNÍ PROSTŘEDNÍKŮ

Nechce-li se manipulátor do něčeho zapojit, snaží se udržet si od všech odstup. Když potřebuje vás nebo nějaké informace, které jsou vám známy, použije prostředníky (osoby nebo věci).

Najdete třeba na stole žlutý nalepovací lísteček s prosbou o vykonání nějaké práce, ačkoli dotyčný člověk s vámi před chvílí hovořil a mohl vás požádat přímo. Za takových podmínek vám manipulátor upírá právo na odpověď. *Rozlišujte však* mezi vzkazem, který vám dotyčný zanechal, aby vám vzal možnost rozhodování, a vzkazem, který umožní lepší součinnost většího počtu osob. Uvědomte si tento rozdíl na následujícím příkladu:

U Berty bydlí už několik týdnů přítelkyně, která si hledá byt a zaměstnání. Berta snáší soužití s ní dost špatně a nemůže se dočkat, až se přítelkyně odstěhuje. Konečně je určen den odjezdu a večer předtím stráví kamarádky spolu. Přítelkyně (manipulátorka) má jet vlakem brzy ráno a dopravit se na nádraží sama, aby Berta mohla doplatit. Když nazítří Berta vejde do obývacího pokoje, najde tam lísteček s poděkováním, na němž je douška: „Přijedu znovu desátého, m. Mohla bych u tebe přespat?“ Berta se cítí zaskočena, protože přítelkyně jí nenechala telefonní číslo, na němž by byla k dosažení. Berta se tedy zařídí, aby přítelkyni znovu poskytla pomoc, i na úkor vlastního programu a potřeb.

Taková žádost, ačkoli jasně formulovaná, nenechává žádný prostor k svobodné odpovědi nebo odmítnutí.

Za stejných okolností dávají někteří manipulátoři přednost telefonu před osobním rozhovorem. Mnozí lidé, které telefonický hovor přivádí do rozpaků a jsou snáze manipulovatelní, mají tendenci odpovědět, aniž by si všechno řádně rozmysleli.

Avšak nejčastějším prostředníkem zůstává kolega v práci, partner, přítel nebo člen rodiny.

Posel se bezděky stává „zodpovědným“ za obsah zprávy, kterou předává. I když takový nevědomý jev postrádá logiku, celá situace se vyvíjí tak, jako by prostředník ručil z titulu své funkce posla za obsah předávaného vzkazu, (i prostředník bývá obětí manipulace). Manipulátorovi se nabízí výtečná příležitost, jak v symbolické rovině svalit odpovědnost na jiného a zabránit adresátovi, aby odmítl. Z desítek příkladů jsme vybrali případ, který nám vylíčil Patrik.

Patrik je zaměstnán v hotelu, jehož majitelé jsou již zmínění manželé Martinovi. Na jaře Patrik sdělil panu Martinovi požadované termíny letní dovolené, ale majitel mu řekl, že si vezme nějakou dobu na rozmyšlenou, aby mohl žádost lépe posoudit. Sjednali si schůzku na následující den. Pan Martin ve smluvenou hodinu nepřišel, ale nechal Patrikovi dopis. S termíny dovolené souhlasil, ale ze vzkazu vyplývalo, že Patrik nedostane zaplacený dva svátky, kdy slouží. Vznikla tak nesrovnalost, kterou zaměstnavatel (manipulátor) nehodlal řešit přímo. Podle Patrika používají jeho zaměstnavatelé takové postupy zcela běžně. Patrik ještě připomněl, že čas na rozmyšlenou byla ze strany pana Martina pouhá záminka; věděl totiž, že Patrik má velké slevy na letenky, pokud šije rezervuje včas. „Jelikož to pan Martin věděl, mohl mě donutit, abych souhlasil se vším, „ dodal Patrik.

6. kapitola

MANIPULÁTOR A KOMUNIKACE

Od lidí, kteří hovoří o manipulátorech, často slyšíme takovéto výroky: „S každým dokážu komunikovat, jen s ním ne.“ „Nic neřekne jasně, musím se všeho dohadovat.“ „Všechno překrucuje a hraje si se slovy... Vyvádí mě to z míry. K čemu mu to je?“ „Odvádí hovor od jeho podstaty a dává najevo, že špatně komunikuji já!“

Manipulátor své potřeby, city a názory nesděljuje jasně a přímo. Přitom však v nás vzbuzuje dojem, že s námi neustále hovoří o svých potřebách, sděljuje nám své postřehy o nás a ostatních i své názory na svět (to se netýká „nesmělého“ manipulátora). Většinou se nám podaří *dekódovat* slovní formulace a neverbální stránku jeho sdělení (tón, mimiku, pohledy, postoje apod.). Domyslíme si, co chce říci, protože neverbální projevy nám prozradí obsah sdělení, nebo postřehneme, když se děje pohybujeme v jeho blízkosti, druhé sdělení, které se skrývá za prvním. Manipulátor se nám například jakoby vyhýbá a už několik dní na nás nemluví (cílem je vyvolat v nás pocit viny), ale pak nás zapřísahá, že se na nás vůbec nezlobí, jednou z nejtypičtějších vlastností manipulátora je neschopnost jasně a normálně komunikovat s ostatními lidmi. Jen zřídka kdy s ním lze vést hovor, při němž si partneři vzájemně naslouchají a respektují se (kromě případů, kdy mu z toho plyne nějaký zisk).

Své názory předkládá jako obecně platné pravdy a velmi obratně jednotlivé výroky zevšeobecňuje. Hovoří zdánlivě logicky, ale svá tvrzení obvykle opírá o přesvědčení nebo předpoklady, které jsou mylné. Svými argumenty nás odvádí od podstaty věci. Dostáváme se do diskusí, které ve skutečnosti postrádají smysl. S manipulátorem nelze opravdově komunikovat - k tomuto závěru nás přivádí četná pozorování. Pro lidi v jeho okolí se špatná komunikace stává vážným problémem a může mít závažné důsledky.

ZAMLŽOVÁNÍ

Než budeme hovořit o mechanismech špatné komunikace, měli bychom si stručně definovat kritéria dobré komunikace.

Autor zprávy vyšle zprávu příjemci. Autor zprávy je nositelem záměru, který nazveme A. Cílem autora obvykle bývá, aby příjemce zprávu pochopil. Snaží se tedy, aby příjemce správně obdržel zprávu A odpovídající jeho záměru. V první fázi bude dobrá komunikace záviset na tom, jak autor zprávu vyjádří. Zpráva je obvykle předávána v podobě slov a vět, ale příjemce ji zachytí i prostřednictvím neverbální složky - tónem hlasu, celkovým postojem, pohledem apod. Zprávu chápeme jako uspořádání slov, které má určitý význam. Záměr však vždycky zůstává pouze v mysli autora zprávy. Jestliže vyslovená zpráva neodpovídá záměru (například záměr A a zpráva B), zasáhly na straně autora zprávy do procesu tzv. *filtry*, například úzkost, emoce, zkušenost z minulosti, předsudky, vychování a vzdělání a přirozeně *neschopnost jasně se vyjádřit*. Má-li autor zprávy případné působení filtrů pod svou kontrolou, vysloví sdělení, které je příjemci jasné. Ten vskutku přijme zprávu A. *Při dobré komunikaci účinek na příjemce odpovídá záměru autora zprávy*. Není-li tomu tak, pak filtr pochází od autora, jak jsme už viděli, nebo od příjemce (nedostatečné naslouchání, chybná interpretace, emoce, předsudky atd.), případně od obou účastníků současně.

Rovněž je nutné mít na zřeteli, že každá nejasně vyslaná zpráva otvírá volný prostor interpretaci, například je-li záměr špatně vyjádřen. Odmítnutí komunikace (účastník nemluví nebo neodpovídá) je vlastně také druh komunikace. Příjemce pak musí takovou formu paralelní komunikace dekodovat. Manipulátor se někdy raději nevyjádří k části skutečnosti a to mu umožní nezaujmout stanovisko (například při poradách). Rozhodnou ostatní a on se vyhne zodpovědnosti za případné škody. Naopak při dosažení dobrých výsledků zdůvodní své mlčení při rozhodování tím, že dal najevo svou důvěru, která přirozeně znamenala souhlas. Například: „Dobře jsme udělali, že jsme nečekali; věděl jsem, že to bude úspěšné řešení.“ Když se mu to hodí, napomůže mu mlčení a nejasné vyjadřování změnit podle okolností postoje, stanoviska a názory.

Jediným způsobem dobré komunikace je vyslání jasné zprávy, aby účinek na příjemce odpovídal záměru autora zprávy. Jasně se vyjadřovat znamená vyjadřovat se *zcela* jasně. Jasně vyjadřování nevyvolává potřebu dalších doplňujících otázek. Hovořit jasně znamená říci kdo, co, kde, kdy, kolik, jak, případně i objasnit kolegům nebo podřízeným důvod žádosti nebo příkazu. Všechny nezbytné informace musí být poskytnuty hned, aby nedošlo k nedorozuměním nebo k mylné interpretaci. Cílem je, aby příjemce sdělení správně pochopil, a tím se dospělo k *optimální* účinnosti. Schází-li nějaká informace, je třeba klást zcela základní otázky:

„Tak dobře, ale *kde* ji najdu?“

„*V kolik hodin* to dnes odpoledne potřebujete?“

„*Kolik lidí* potřebujete na přípravu sálu?“

„*O kterém synovi* mluvíte?“

Apod.

Takovým typem otázek se vyhneme mylné interpretaci. Požadavek jasného vyjádření vychází ze snahy o lepší porozumění, případně o usnadnění práce. Slouží také k upřesnění žádosti, abychom se mohli i my rozhodnout tak, jak nám to vyhovuje.

Někteří lidé, kteří se nevyjadřují jasně, nemusí vaši snahu o upřesnění pochopit správně a jsou podráždění. K nim patří i manipulátoři. Když budete postupovat tak, jak jsme uvedli, vyrazíte jim z rukou jejich oblíbenou zbraň a donutíte je, aby zaujali jasný postoj. Manipulace plní svou funkci, když se odehrává v oblasti záhad a tajemná. Když manipulátora požádáte o doplňkovou informaci, obvykle zareaguje ironicky a dá vám najevo, že se ptáte hloupě. Odsekne, že je to přece *úplně jasné*.

K zamlžování slouží také *neposkytnutí všech informací za účelem vzbudit v druhém zvědavost*.

Fredovi zavolá starý známý po deseti letech. Bývalý kolega má jet do Paříže a rád by se s Fredem setkal. Dodá, že by si s ním rád pohovořil také o pracovní nabídce. Fred je tím zaskočen, *ale nepodaří se mu získat po telefonu jakékoli bližší informace*. Když k němu dotyčný přijde, stále hovoří o „obchodní záležitosti“, aniž by mu vyjevil, čeho se týká. Záhadná situace vzbudí natolik Fredovu zvědavost, že kolegu vozí všude možné autem, protože ten potřebuje navštívit různé lidi zapojené do „obchodní záležitosti“. Po dlouhém manévrování se ukáže, o co ve skutečnosti běží - o zapojení Freda do pyramidového prodeje, jehož systém řídí právě bývalý kolega (který se takto náhle po letech vynořil a stal se *přítelem*). Systém spočívá v organizaci dalších prodejců, kteří realizují obrat, z něhož určité procento připadá organizátorovi.

Je nesmírně zajímavé odhalovat manipulativní charakter takového typu *obchodních záležitostí*. Kdybychom se jimi v této knize zabývali, Fredův příběh by nám ho dokonale objasnil. Takovým hromadným verbováním lidí se zabývají celé knihy a nesčetné články. Sem by se daly zařadit i příběhy vztahující se k sektám. Fred vyslechl, že ho kolega kontaktuje jen pro jeho dobro (a pro své snad ne?). Dlouho váhal, rozebíral své pocity, v nichž se mísila zvědavost s nedůvěrou, a nakonec se s ulehčením rozhodl, že se do *obchodní záležitosti* nezapojí.

Uvedeme ještě další příklad záměrně nepřesného vyjadřování.

Pan Martin, ředitel hotelu, požádal svého zaměstnance Patrika, aby si vzal klíče od jeho soukromé skříně a donesl z ní formuláře. Obvy-

kle pan Martin nechce, aby někdo skříně otvíral, a má většinou klíč u sebe nebo ho ukládá na různá místa. Proto se ho Patrik zeptal:

„Kde ten klíč najdu?“

„*Přece na jeho místě.*“ (Neurčitá odpověď.)

„Já ale nevím, kde je jeho místo.“

Jak dlouho tady, Patriku, pracujete?“ (Posun tématu hovoru, snaha vyvolat pocit viny.)

„Vy ale nechcete, aby si ho někdo bral, takže já ten klíč nikdy nepoužívám.“

„*J>řesto byste to měl vědět.*“ (Dvojitá vazba.)

Potom pan Martin otevřel zásuvku a vyndal z ní klíček, který nebyl označený.

V tomto rozhovoru zaznamenáme nejasné vyjadřování, navozování pocitu viny kvůli neznalosti informace, která byla až do té chvíle utajovaná, a vyskytuje se i dvojitá vazba (dvě navzájem si protirečící sdělení - místo, kam se ukládá klíč, je přede všemi utajováno, ale současně by Patrik *měl vědět*, kde klíč je).

Manipulátor se obvykle vyjadřuje nejasně, aby

1. se nedostal do úzkých nebo nebyl odhalen;
2. si dodal vážnosti a dělal dojem, že něco ví lépe než ostatní;
3. nás přiměl k takové interpretaci, která nás přivede k jinému názoru;
4. nás znevážil, pokud se mýlíme;
5. svalil zodpovědnost na druhé;
6. posluchače zaujal tajemným podáním (na fantazii některých lidí to opravdu působí).

Jak manipulátor postupuje?

- A. Manipulátor předkládá *neúplné věty nebo myšlenky* takovým způsobem, že si nemůžeme zbytek domyslet. Jestliže nahlas vyjádříme, jak jsme je pochopili, obvykle namítne, že něco takového přece nikdy neřekl.

Jako příklad uvedeme situaci z filmu *Podivná záležitost*.

Jednoho dne vedoucí osobního oddělení představuje zaměstnance účtárny novému řediteli obchodního domu (manipulátorovi).

„Představuji vám pana Josse, paní Ditouovou a paní Lamarquovou.“
„Vy jste v účtárně tři?“ zvolá ředitel, aniž by k tomu cokoli dalšího dodal.

Co vlastně taková poznámka znamená? Je zaměstnanců účtárny příliš mnoho, nebo jich není dost? Ředitel vyvolá pochybnosti a uvede zaměstnance do rozpaků, takže se mu nikdo z nich neodvážá odpovědět.

B. Manipulátor používá *neurčitá, mnohoznačná slova*.

„Nezdá se ti, že je tvůj manžel někdy *divný*?“
„Divný? Jak to myslíš?“
„Divný. Jak ti to mám vysvětlit? Nevím... Prostě je divný.“
„Ne, to nechápu.“
„Vždyť si to vůbec neuvědomuješ.“

Nejednoznačný význam použitého slova stačí v první fázi zájem, ve druhé podivný pocit a podezření, jelikož záhada přetrvává. *Nevyřčené* vyvolává zmatek a nutí k zamyšlení. Protože však smysl stále není jasný, skrývá se za tím určitě něco negativního (přirozená interpretace). Tím začíná soustavné pozorování podezříváné osoby (v našem případě manžela, jindy jde o kolegyni nebo o přítelkyni). Pozorování bude už předem zabarveno negativně a zaměří se na hledání chyby, která dokazuje, že dotyčnou osobu mohou ostatní vnímat jako *divnou*. Takovým způsobem manipulátor dokáže zasévat svár mezi příslušníky dosud harmonické skupiny.

Sylviina kamarádka z dětství o sobě nedala za poslední měsíce mnoho vědět. Sylvii to bylo divné a řekla o tom matce (manipulátorce, u níž lze pozorovat 29 znaků manipulativního jednání): „Tak nevím, proč za mnou Anna nepřijde a raději mi jen telefonuje.“

„*Třeba jsi jí něco udělala...*“

Matka se vyjádřila tak, jako by něco věděla (intonace, pohled a celkový postoj). Neurčitým výrokem vyvolala v Sylvii pochybnosti a pocit viny. Sylvie si neuvědomila, že si matka třeba důvod vymys-

lela. Po několika měsících Sylviiných pochybností se ukázalo, že k ní kamarádka nechová žádnou zášť, ale řeší velmi náročnou situaci v zaměstnání. A kvůli četným krátkodobým služebním cestám nemohla Sylvii navštívit. Sylvie podotkla, že než problém přednesla matce, nebyla jím příliš znepokojená. Dvacet let trvající přátelství přece neskončí ze dne na den. Avšak po otázce manipulátorky se její počáteční znepokojení, které odhadovala na 25 %, zvýšilo přibližně na 90 %. Manipulátorčina otázka vyvolala nárůst nepokoje místo ulehčení. Kdyby se manipulátorce tato skutečnost připomněla, určitě by okamžitě začala protestovat: „Ale já jsem se přece jen zeptala! Netrvdila jsem, že to tak je!“

Vyjadřuje-li se manipulátor ve verbální rovině nejasně, může snadno měnit svůj záměr. Při sebemenší reakci okolí se z něj stává ten nejlaskavější člověk na světě. Oběť manipulace jen obtížně dokáže rozluštit doprovodnou neverbální složku a nalézt příčinu svých špatných pocitů. Každý, komu se svěří, její zjištění odmítne, protože po manipulaci už není ani stopy.

Generální ředitel obchodního domu, o němž jsme už hovořili, nám poskytuje podobný příklad. Hovoří s manželkou svého spolupracovníka:

Ředitel: „Máte děti?“

Žena: „Ne.“

Ředitel: „Měli byste mít děti... *Nikdy nevíte, co se může stát*“

Spolupracovník a jeho žena se na sebe dívají v rozpácích a nejsou schopni zareagovat na výrok, který nelze jednoznačně pochopit.

Manipulátor se s oblibou vyjadřuje *specifickým* nebo odborným *žargonem* před lidmi, kteří nemohou vše pochopit (mají jiné zájmy nebo profese).

K takové hře patří celý arzenál vlastních jmen, názvů, zvláštěních, málo známých zkratek, složitých medicínských pojmů nebo nepochopitelných burzovních termínů. Hra spočívá v tom, že projev mluvčího má být co nejméně srozumitelný. U těch, kteří ho poslouchají, vzbuzuje dojem, že ví spoustu věcí a je nesmírně vzdělaný. Dává tak najevo, že ví víc než ten,

s nímž hovoří, ale nejčastěji přitom vede monolog, jímž si zvyšuje vlastní sebedůvěru.

Přerušil-li ho posluchač, aby se ho zeptal, kdo byl *ten slavný Herakleitos*, nebo co se stalo tak výjimečného roku 1682, zaručeně se podívá jeho neznalosti:

„Vy nevíte, kdo to byl Herakleitos?“

„Ne.“

„Ne?“

„Ne.“

„Opravdu jste nikdy neslyšel o Herakleitovi?“

„Možná ano, ale asi jsem tomu nevěnoval pozornost.“

„To je divné!“

„...“

„Ta škola dnes opravdu nestojí za nic. Herakleitos, slavný Herakleitos, byl filozof, který žil kolem roku 500 před Kristem a je známý stejně jako Sokrates!“

Jinými slovy, máte to vědět! Scéna je ještě působivější, pokud se odehrává před publikem.

Takové manipulátorovy manévry vás nemusí trápit; manipulátor totiž má zvláštní dar hovořit velmi neurčitě o tématech, která zná jen málokdo. Na tom, že Herakleita neznáte, vůbec nic není, ale manipulátor se pokusí vás přesvědčit o pravém opaku. Zpochybňuje tedy vás osobně, i když to vypadá, že napadá ubohost společnosti, v níž žijeme (v našem dialogu šlo o školství).

Ve skupině se lidé neodvažují ptát. Jsou ze zkušenosti přesvědčeni, že když se nikdo nepřihlásí ke slovu, zaručeně všichni ostatní všemu porozuměli... Ve skutečnosti jen málokdo je schopen plně pochopit přednášku, článek nebo knihu, když se jen hemží příliš abstraktními pojmy. Několikrát jsme si vyzkoušeli reakce účastníků školení a pacientů:

Přečetli jsme jim resumé knihy (velmi vážným tónem). Knihu jsme koupili podle objednávkového katalogu, protože nás zaujal její název. Zklamala nás, protože jsme v ní nenašli, co jsme hleda-

li, a hlavně jsme z ní vůbec nic nepochopili - každá věta byla hotová záhada. Přečtené resumé zanechalo v přítomných hluboký dojem, ale současně v nich vyvolalo pochybnosti, zdá jsou dostatečně chápaví. Téměř všichni se cítili jako hlupáci, protože něčemu neporozuměli. Nehledali vinu v autorovi, ale spíš pochybovali o své inteligenci.

Z toho je vidět, jak je snadné přivést ostatní s použitím „učeného“ žargonu k pochybnostem o vlastních schopnostech! Značná část posluchačů se sice bude cítit špatně, ale současně na ně tak inteligentní a vzdělaný mluvčí udělá velký dojem.

Profesor herectví plně využívá svého postavení, aby žáky ze své třídy ponižoval a „shazoval“. Charakteristické rysy jeho osobnosti ukazují na manipulátora. Dokonce si žáky, jimž je mezi 20 a 32 lety, posílá pro cigarety a nápoje. Uvádíme zde příběh, který se vztahuje k tématu naší kapitoly.

Na samém začátku kurzu se obrátil na novou žačku se slovy:

„Příště si přineste pekelný stroj!“

„Pekelný stroj?“

„Ano, pekelný stroj.“

„Stroj? Pekelný stroj? Co to má být?“

„Vý neznáte *Pekelný stroji* Od koho je?“

„Ne.“

„Tak to se na to podíváme.“

Potom se zeptal všech žáků:

„Od koho je *Pekelný stroj*?“

Nikdo neodpověděl.

„Vý nevíte, kdo napsal *Pekelný stroj*? To jsou mi věci! Přece Jean Cocteau!“

Obrátil se znovu k žačce a zopakoval posmutněle:

„Napsal to Jean Cocteau, kdybyste to náhodou nevěděla!“

„Víte, já zase znám dost jiných věcí. Teď už to vím. A konec konců jsem tady proto, abych se něco naučila,“ odpověděla žákyně klidně a s úsměvem.

Je možné si všimnout, jak byla profesorova věta matoucí - neudělal vůbec pauzu mezi „příště si přineste“ a „pekelný stroj“. Mohlo se jednat o cokoli - pekelný stroj vyvolává řadu před-

stav. Co mu bránilo, aby rovnou neřekl: „Příště si, prosím, přineste text Cocteauovy hry *Pekelný stroj*.“ Kdyby však přednesl zcela jasně formulovanou žádost, nemohl by si s ostatními zahrávat a posmívat se mezerám v jejich vědomostech. Potřeboval znevážit 25 lidí, aby sám sobě dodal hodnoty. Dával žákům najevo, že musí vědět všechno, a pohrdání, že tomu tak není. Žačka, na niž se zaměřil, mu pouze klidně připomněla, že mezera ve znalostech literatury neznamena nedostatek všeobecného vzdělání. Každý je přece odborníkem ve své profesi. Logické také je, že se studenti učí postupně po léta studia, a tudíž u nich nelze předpokládat ucelené znalosti už v prvních měsících.

Neslouží-li však komunikace ke správnému informování příjemce, k čemu tedy slouží? Komu takový postup přináší zisk?

NEPŘÍMÁ ŽÁDOST

Manipulátor neformuluje své žádosti jasně, přesně a zřetelně. Dokáže žádat tak, aby nám bylo zatěžko odmítnout nebo jeho naléhání uniknout.

„Co děláš o víkend?“

„Ještě nevím.“

„To se tedy báječně hodí. O víkend se stěhujeme a potřebujeme, aby nám kamarádi pomohli.“

Další příklad:

Manipulátorka řekne své sestře:

„Jedeš někam v sobotu ráno autem?“ (Manipulativní otázka, nejasná žádost.)

„Asi ne.“

„Tak to je dobře, já si ho půjčím.“

„Moc mi to nevyhovuje, protože možná pojedu nakupovat do supermarketu.“

„To se báječně hodí. Potřebuji auto na velký nákup na celý měsíc a hlavně chci koupit synovi kolo. Od té doby, co viděl kolo tvého syna, neustále se mě snaží přemluvit. Vždyť mě znáš, nemůžu mu to odmítnout. Celý týden s tím za mnou chodí, už je tedy na čase, abych mu ho koupila, chápeš?“

„Ano.“

„Jestli chceš, pojedeme tam spolu. Přijedeš pro mě, vid?“

Manipulátor nežádá, ale vynucuje si. Postupuje chytře, protože začíná otázkou. Oslovený tuší, že přijde žádost. Potom manipulátor použije svou logiku, aby druhého zaskočil. V další části knihy si ukážeme, jak nepadnout do pasti, kterou nastraží. Ale pozor, mnozí z nás, když chtějí pozvat přátele na návštěvu, se také tážou dosti nejasně:

„Co děláte v sobotu večer?“

„Ještě nevím.“

„To je dobře. Nechcete k nám přijít?“

Protože jste však už zvyklí na stejné slovní obraty v případě návštěv u přátel, snadno asi postřehnete, že podtextem otázky „Co děláte v sobotu večer?“ je pozvání. K manipulaci v takovém případě nedochází. Nicméně se zde používá systém příčiny a následku, který druhému nenechává mnoho prostoru. Skutečnost, že přátelé nevědí, co budou v sobotu večer dělat, ještě neznamena, že mohou, chtějí nebo musí strávit večer u vás. Nechtějí-li přijít, nezbyvá jim než zdvořile pozvání odmítnout. Ale zmíněný postup jim odmítnutí ztěžuje. Lépe tedy je zeptat se přímo:

„Poslyš, pozvali jsme pár kamarádů na sobotu večer, nechcete taky přijít?“

Nebo:

„Rádi bychom vás pozvali na sobotu večer, hodilo by se vám to?“

Na začátku kapitoly jsme si řekli, že jasné vyjadřování vyžaduje neprodlené poskytnutí všech potřebných informací. Pokud jsme asertivní a dobře komunikujeme, dokážeme žádat rovnou a jasně. Typická žádost manipulátora zní asi takto:

„Ty nejdeš v sobotu do práce?“
„Ne.“
„Mohl bys mě odvézt na letiště?“
„Můžu, v kolik hodin?“
„Letí mi to do New Yorku v 7.30.“
„Ráno?“
„Ovšemže ráno.“
„To je dost brzo.“
„Tak mě odvezeš?“
„Moc se mi to nehodí, ale odvezu.“
„Tak dobře, přijed' pro mě v 5.10.“
„Počkej, proč v 5.10?“
„Protože letím do New Yorku!“
„Proč ale tak brzy?“
„Přece víš, že na letišti se musí být dvě hodiny předem. A to *máš ještě kliku*. Některé letecké společnosti požadují, aby tam lidé byli dokonce tři hodiny předem.“
„Panebože, to je opravdu strašně brzo. Já jsem vždycky po celém týdnu tak unavený a...“
„Tak se vyspíš v neděli! Vždyť jsi mladý! No tak, udělej to pro mě, přece nelétám do New Yorku každý týden.“
„Naštěstí ne. Dobře, tak v sobotu v 5.10 pro tebe přijedu.“

Rozhovor vypadá zcela jednoduše. Ale při jeho podrobném rozboru zjistíme, že v něm vstupují do hry různé postupy.

Za prvé - úvodní otázka je zjišťovací a manipulátor na ni zná předem odpověď (jinak by ji formuloval pozitivně - „Jdeš v sobotu do práce?“). Odpověď na zjišťovací otázku zní pouze „ano“, nebo „ne“. Doplnovací otázka však umožňuje dotázanému odpovědět obšírněji a vyjádřit svůj názor.

Za druhé - druhá otázka je nejasná žádost. Důvěřivý člověk na ni odpoví kladně, a tím na sebe bere závazek. Postupně však zjistí chybějící údaje: *kdy* (hodinu odjezdu z domu na letiště, a tudíž ho-

dinu, kdy se musí vstát). Dodatečné údaje úplně mění zadání problému. Osoba, kterou manipulátor žádá, by jistě odmítla, kdyby byla úplně informována od samého počátku. Manipulátor to ví, a proto neřekne všechno rovnou. Nechá druhého, aby prokázání služby předběžně přislíbil. Různé studie došly k závěru, že je obtížné něco odříci, když jsme to předběžně přislíbili, i když konečné údaje vůbec neodpovídají skutečným, které nás ke slibu přivedly. Manipulátor nicméně výsledky vědeckých studií nepotřebuje, protože to ví intuitivně. Odmítnutí patří k asertivnímu chování a je nutné umět odmítnout navzdory psychologickému nátlaku manipulátora.

Na závěr se zmíníme o špatně formulovaných žádostech manipulátora, jimž však oslovení podvědomě rozumějí. Oslovení (ve třech uvedených příkladech) jsou pevně přesvědčeni, že je manipulátor o nic nepožádal, ale oni nabídli své služby sami, *jednali z vlastního popudu*.

První příklad je z filmu *Podivná záležitost*.

„Kouříte?“ ptá se Michel svého nového spolupracovníka Louise. Louis okamžitě vytáhne z kapsy balíček cigaret a jednu mu nabídne. Skutečná žádost nezazněla. Louis však pochopil a snaží se Michelovi, svému zaměstnavateli, zavděčit. Ten měl položit ještě druhou otázku: „Mohl bych vás poprosit o cigaretu?“

Sylva líčí strategii, kterou často používá její sestra (manipulátorka), budeme jí říkat Jana. Jana měla malou autonehodu a auto není pojízdné. Zavolá k rodičům svému staršímu bratru. Nejprve však hovoří se svým mladším čtrnáctiletým bratrem. Navrhne mu, aby řekl staršímu bratru, že může jejich hovor sledovat ve sluchátku dalšího telefonního přístroje. Starší bratr poslouchá. Jana dál hovoří s chlapcem, jako by se nic nedělo: „Mám rozbité auto. Nevím, co mám dělat, potřebuji jezdit autem do práce a nemám dost peněz, abych si ho nechala hned opravit.“ Dál mluví s mladším bratrem, když tu starší bratr řekne podrážděně do sluchátka:

„Tak co se vlastně děje? Máš opravdu problémy? Jestli to tak je, máš mi říct o auto, já ti ho klidně půjčím.“

„Ne, já si netroufám jezdit s tvým autem, bála bych se, že s ním něco udělám, a taky nejsem zvyklá řídit tak velké auto a...“

„Ale vždyť už jezdiš tolik let, takže ti snad můžu věřit. Když si to auto vezmeš, je to na mou zodpovědnost.“

„Ano, ale já jsem ti auto nechtěla brát, ani jsem si o ně neřekla. Jen tak jsem to celé vyprávěla... abych si vám postěžovala. Kdybys mi ale auto půjčil, moc by mi to pomohlo. Tak dobře, jsme domluveni.“
Cíle bylo dosaženo.

Patrik vypráví, jak jednou večer přejde jeho zaměstnavatel pan Martin kolem recepcce a pronese dost hlasitě:

„Potřeboval bych nějakého kutila.“

Z Patrikova životopisu, který pan Martin četl, když ho přijímal, jasně vyplývá, že Patrik rád kutí. Pan Martin ho o nic přímo nepožádá - nechá Patrika, aby nabídl své služby sám. Což také Patrik udělá, a je rád, že odstraní závalu a že může vyhovět.

POUŽITÍ LŽI KE ZJIŠTĚNÍ PRAVDY

Taktika, kterou užívá manipulátor, aby záludným způsobem získal o lidech potřebné informace, představuje hotové umění. Umění, jak druhého „doběhnout“. Hlásání lži s cílem dovědět se pravdu patří k nejnámějším metodám manipulátorů.

Nejběžnější postup spočívá v položení *otázky, z níž část je mylná*.

Například: Na chodbě v domě vás potká sousedka a řekne: „Vy jste se právě přistěhoval? To vy jste ten soudce?“ Sází na část promluvy, která vás přiměje reagovat: „Ale kdepak, já jsem účetní.“

Sousedka tak obdrží informaci, kterou byste jí sami od sebe nedali a na niž by se neodvážila přímo zeptat. Obvykle reagujete velmi rychle a otázka vás vede ke snaze uvést původní promluvu na pravou míru. Jde o jakési vysvětlení, které vám dodá lepšího pocitu než pouhé „Ne, nejsem.“

Úmyslné použití nepravdy s cílem dovědět se pravdu manipulátorovi umožňuje vyhnout se jasně formulovanému dotazu (například

„Kde pracujete?“) a dodá mu pocitu, že má nad druhým moc: doví se totiž určité údaje, aniž by to druhý postřehl.

Uvedeme si další příklad, kdy manipulátor někoho „doběhl“. Tentokrát se vše odehrálo v důvěrné atmosféře.

Pan Martin, majitel hotelu, se obrátil nezvykle důvěrným tónem na nočního recepčního Patrika (změna neverbální složky chování, k níž obvykle dochází):

„Cyril nás žádá o zvýšení mzdy, protože jste mu řekl, že berete víc. Raději to mělo zůstat mezi námi... Žena by si s vámi ráda o tom promluvila.“

Tentokrát nebylo možné postřehnout žádnou agresivitu. Manipulátor se naopak snažil vytvořit ovzduší vzájemné důvěry. Následujících deset minut paní Martinova hovořila s Patrikem v salonku o Cyrilově žádosti. Ve skutečnosti však zavedla řeč na toto téma, aby zjistila, zda Patrik nepracuje ještě někde jinde. Patrik však její manévr prohlédl. Později se zeptal kolegy Cyrila, zda se zaměstnavateli někdy mluvil o mzdě. Cyril popřel, že by kdy s nimi toto téma probíral.

Na tomto příběhu jsme si ukázali, jak manipulátor dokáže vytvořit důvěrnou atmosféru, aby snížil ostražitost osoby, s níž hovoří. *Stává se, že lže*, aby zastřel problém, který ho trápí. Taková taktika je rafinovanější než úmyslně mylná část otázky. Oběť manipulace lež nerozpozná a důvěřivě poskytne *doplňkové* informace. Ty sice zanikají mezi ostatními poznámkami, ale ve skutečnosti jsou *hlavním* předmětem manipulátorova zájmu.

Kam až je schopen zajít manipulátor jako pan Martin, aby zastřel své pravé úmysly? Následující příběh nám ukáže zajímavý postup:

Jeden ze zaměstnanců hotelu tajně upije whisky z hotelového baru a láhev dolévá čajem. Jeden z kolegů sdělí Patrikovi mezi čtyřma očima, že tekutina v láhvi je zakalená, a současně mu prozradí jméno provinilce. Jednou večer pan Martin přijde a zvolá: „Já bych si tak dal whisky! Nalijete mi?“ Patrik okamžitě pochopí, kam pan Martin míří, protože obvykle si nalévá sám. Sotva Patrik vezme láhev do ruky, pan Martin ho upozorní na její zakalený obsah. Zeptá se ho, zda si toho všiml. Patrik předstírá, že nic neví, a pro srovnání sáhne

po další láhvi. Pan Martin ochutná doušek z každé láhve, ale nápoj vyplivne. Zdá se, že vůbec nemá chuť napít se whisky, ať z jedné, nebo z druhé láhve. Manipulátor pouze pátrá v Patrikových reakcích po známkách rozpaků nebo viny. Dělá, že si sám ničeho nevšiml, aby si mohl vzít Patrika za svědka odhalení té věci, z níž by ho však mohl také obvinít. *Jakoby náhodou* objeví, že se děje něco nekalého, a bedlivě přitom pozoruje Patrikovy reakce.

Jedno je jisté - vymámit z někoho informace hlásáním nepravdy je nesmírně snadné. Proto je třeba si dávat dobrý pozor.

VYHÝBAVÉ ODPOVĚDI

Laura a její kolegyně Dana pracují jako prodavačky v obchodním domě. Dana je zde zaměstnána už několik let. Jednou při polední přestávce se Dana zeptala Laury, jaký má plat. Laura jí to sdělila a Dana na to řekla:

„Vy ale máte víc než já!“ (Lež.)

Laura, která pochybovala o pravdivosti jejího tvrzení, jí položila stejnou otázku. Dobře věděla, že Dana vydělává víc než ona. Ale Dana se zatvářila rozhořčeně a odpověděla:

„To vám říkat nemusím. O takových věcech se nemluví. Je to přece soukromá věc.“

Rozhovor na toto téma začala Dana, ale nyní odmítla podat informaci, kterou sama od kolegyně žádala, a dala najevo, že otázka je nemístná.

V obecné rovině otázka opravdu může být indiskrétní, ale není indiskrétní od chvíle, kdy jeden z účastníků rozhovoru položí stejnou otázku, na kterou on sám už odpověděl. Vznikla tedy nerovnováha, která nepříjemně postihla tu, *kteřá informaci poskytla*.

Takový nepříjemný pocit zažila jedna z žaček profesora dramatické výchovy, o němž jsme už hovořili, ve chvíli, kdy chtěla navázat opravdový, upřímný kontakt.

Na závěr dlouhého zkouškového dne se žáci setkali s profesorem v restauraci. Profesor dorazil o dvě hodiny později, takže začal jít v době, když už někteří studenti museli jít domů. Aby nevečeřel sám, jedna ze studentek mu chtěla dělat při jídle společnost. Sedla si proti němu a zeptala se:

„Nebylo příliš únavné sedět v komisi celý den?“

Očekávala, že jí bude trochu vyprávět o průběhu zkoušek, ale on odpověděl:

„Co myslíte?“ (Jedna z oblíbených odpovědí manipulátorů.)

Odpověď studentku uvedla do rozpaků a podráždila ji. Ale chtěla skutečně s profesorem hovořit, a tak pokračovala:

„Nevím. Myslím, že to nebylo snadné a ještě k tomu sedíte celý den ve tmě.“

„Ale ne. to mi vůbec nevádí.“

„Aha.“

Rozhovor uvázl na mrtvém bodě a dál nepokračoval. Profesor dokonce dal studentce najevo, že její otázka byla hloupá. Tím, že opáčil „Co myslíte?“, dal na srozuměnou, *že by odpověď měla vědět*, a tudíž by se neměla ptát.

„Co myslíte?“ je jedním z oblíbených manipulátorových smečů. Manipulátor nedá najevo, co si myslí, ale vlastně nutí druhého, aby své myšlenky odhalil. Dochází k nenadálému obrácení rolí - tázající se stává tázaným. Obrácení otázky bez poskytnutí jakékoli informace uvede do rozpaků člověka, který by chtěl navázat normální, upřímný rozhovor. Studentka měla v rozhovoru, který jsme popsali, odpovědět na manipulativní otázku: „*Co myslíte?*“ slovy „*Já si o tom něco myslím, ale mě zajímá váš názor.*“ Tím by vyjádřila svůj odpor k převrácení celé situace. Taková logická forma odpovědi se nazývá *kontramaniplulace*.

I. příklad:

Bernard: „Přišel včera Robert vrátit ten spis?“

Manipulátor: „To víš, jak je to s Robertem... *Chodí sem, lam...*“

Bernard od kolegy manipulátora nedostal kloudnou odpověď na otázku, zda tam Robert byl.

2. příklad:

Pan Florian marně hledá svého asistenta Vita v sousedních kancelářích, a tak se zeptá kolegy (manipulátora).

„Kde je Vit?“

„Tam, kde obvykle!“

Ví to manipulátor, nebo ne? Na tom vůbec nezáleží. Z jeho odpovědi vyplývá, že to ví a že i pan Florian by měl být informovanější.

ODBÍHÁNÍ OD TÉMATU

Stočí-li se hovor na určitá témata, manipulátor odvede řeč jinam. Po jedné nebo dvou větách náhle zjistíme, že se mluví o něčem úplně jiném.

Manipulátor odbíhá od tématu v následujících případech:

1. Téma hovoru dostatečně nezná a nechce, aby to vyšlo najevo.
2. O tématu zasvěceně hovoří někdo jiný než on.
3. Námět ho přivádí do rozpaků a ohrožuje jeho „image“.
4. Nemůže svá tvrzení dokázat. Jeho argumenty nejsou dostatečně pádné.
5. Chce napadat, provokovat, kritizovat nebo urážet člověka, s nímž mluví.

Představte si, že mu vysvětlujete, jak konec anglického protektorátu v roce 1997 ohrozil nebo přinejmenším narušil hongkongskou ekonomiku. Manipulátor s vámi nesouhlasí a náhle řekne: „V každém případě nejdejen o ekonomiku. V životě přece nejsou jen peníze. Je potřeba si zachovat lidskost!“ Manipulátor změní téma tím, že náhle vysloví kritiku (třeba na vaši adresu, ale formulovanou obecně, jako například „je potřeba si zachovat lidskost!“). Možná to dělá i proto, že nechce pokračovat v diskusi na téma, které nezná (například ekonomika asijských zemí). Místo aby poslouchal, ptal se a něco se do-

věděl, raději do jisté míry popře informace, které mu dotyčný poskytuje, a dokonce zpochybní jeho způsob uvažování.

Přestavte si, že jste na podnikové poradě, schůzi rodičovského sdružení nebo na konferenci. Položte jasnou otázku, která se přesně týká tématu. Není vyloučené, že ostatní účastníci si kladou stejné otázky, ale neodvážejí se vystoupit.

Manipulátor (v našem případě ředitel podniku, ředitel školy nebo přednášející) vám třeba odpoví:

1. „Teď na to není vhodná chvíle.“
2. „Už nemáme čas o tom hovořit.“
3. „Domnívám se, že přítomným neleží na srdci tak nízcce materiální otázky.“
4. „Nedomnívám se, že by právě to bylo prvořadé.“
5. „To se tématu netýká. Jistě chápete, že vám nehodlám na otázku odpovídat.“
6. „Podíváme se na ten spis jindy, není tak důležitý.“
7. „Nechápu, jak to souvisí s naším tématem!“
8. „O tom teď nehovoříme.“

Manipulátor dokáže převést hovor na jiné téma i jiným způsobem - překroucením vašich výroků a záměrů. V komunikaci se to projevuje *interpretací*.

František požádal nového domácího, aby mu sepsal nájemní smlouvu na byt, do něhož se právě nastěhoval. Majitel (manipulátor) mu to sám navrhl před několika dny, přesto však nájemníkovi odpověděl: „Proč? Cožpak mi nevěříte?“

Způsob, jímž manipulátor používá interpretaci, vyvádí účastníka hovoru z míry. Ten se přirozeně brání a popírá, že by choval myšlenky, které mu manipulátor provokativně přisuzuje. Tak ve filmu *Podivná záležitost* ředitel (manipulátor) říká panu Colinovi:

„Takže, pane Coline, já prý vás nemám rád?“

„Ne, to jsem nikdy neřekl. Řekl jsem, že se vídáme jen zřídka-kdy!“

Jde tu o pouhou interpretaci? Nebo o strategii, která využívá interpretace k hlásání nepravdy, aby bylo možné se dovědět skutečné mínění druhého?

Rozdíl mezi hlásáním nepravdy nebo lži, zakuklenou žádostí a odbíháním od tématu v postupech některých manipulátorů neexistuje.

Je třeba rozpoznat každou formu nenormální komunikace podle různých strategií, které může manipulátor používat současně. Pokusili jsme se je oddělit, aby je bylo možné pojmenovat. *Jestliže je pojmenujeme, dokážeme je poznat.* Poznání je první etapou vedoucí k analýze manipulativního chování určitého jedince.

7. kapitola

ZASÍVÁNÍ SVÁRU

Manipulátor s oblibou vzbuzuje ve druhých pochybnosti a podezření, rozeštvává lidi kolem sebe, protože takové postupy mu umožňují zahrávat si s lidmi jako s loutkami a tahat za nitky, jak se mu zlíbí, aniž by to zpozorovali.

Četné prostředky, jimiž vládne, mu poskytují prostor k rafinovaným akcím, z nichž by ho nikdo nepodezřival. Avšak postupný rozkol v pracovním týmu, v rodině nebo ve skupině přátel *po příchodu nového člena* by vám měl nasadit brouka do hlavy. Jestliže vztahy ve skupině byly dobré a od té doby se zakalily (podezírání, nedorozumění), pokud slycháte „dříve jsme si dobře rozuměli“ nebo „*nechápu, co se děje!*“, začněte bít na poplach a zkuste pátrat po osobě, která vyvolala takové zhoršení vztahů.

Případy manipulace v podniku jsou bohužel časté, zejména když manipulátor zaujímá v hierarchii vyšší místo. Nový vedoucí, který je manipulátor, dokáže za několik měsíců způsobit rozvrat mezi členy pracovního týmu. Proč by ho někdo podezíral z rozeštvávání podřízených, když to logicky vzato není v jeho zájmu?

Například paní D., která je ředitelkou finančního úřadu, pověřila Anetu (vedoucí) řízením jednoho oddělení tohoto úřadu. Aneta však brzy zjistila, že paní D. pověřuje různými úkoly v tomto oddělení

další zaměstnanec, *aniž by ji na to upozornila*, a tak vlastně nerepektuje Anetiny kompetence v záležitostech, k jejichž vyřizování ji sama zmocnila. Aneta začala mít tedy pocit, že je podceňována, cítila se podvedena. Od té doby zažívá nepříjemné pocity ke kolegům vykonávajícím tytéž úkoly. Stejně pocity mají určitě i oni.

UMĚNÍ VYVOLAT PODEZŘENÍ

Nejjistější způsob, jak způsobit rozvrat, je *vyvolat podezření*. Manipulátor to dokáže jednou nebo dvěma větami, například:

„Tvůj muž má milenkou. Je pro tebe lepší, když se to dovíš od někoho z rodiny.“

Paradoxem této věty je, že manipulátor druhého morálně zraňuje a současně dává najevo, že chce jen jeho dobro. Uchyluje se k nesprávné logice - namlouvá příbuzné, že jí vlastně ušetří bolest, protože ta by byla ještě větší, kdyby se hroznou zprávou dověděla odjinud. Šok ze špatné zprávy odvede její pozornost a ona ani nepomyslí, že by manipulátor mohl mít špatné úmysly.

Podíváme se na jiný případ, tentokrát ze zaměstnání. Manipulátor vám řekne:

„...Já přece nemůžu dělat všechno! Každý má své úkoly. Marie už má také dost toho, jak zdržujete všechny spisy. Každý má dělat svou práci pořádně a nezatěžovat přitom druhé!“ Že by vás kolegyně Marie kritizovala, aniž by si s vámi promluvila? (Vaše vzájemné vztahy jsou přece odedávna výborné.) Je to důvod ke zklamání, třeba si dokonce pomyslíte, že se už nedá nikomu věřit...

Důvěřujte těm, kteří si to podle vašeho úsudku zaslouží. Pochybování a metoda kladení otázek jsou dobrou cestou, jak se zbavit iracionálních myšlenek a nesprávných schémat vnímání. Má vskutku osoba, která vám to říká, tolik úkolů? Chce ve vás vyvolat pocit viny tvrzením, že následky vaší nedbalosti postihnou

mnoho dalších lidí (*nezatěžovat druhé*). Jestliže toho dotyčná osoba dělá méně, než prohlašuje, a Marie je s vámi ve výborných vztazích, stačí tyto dvě skutečnosti k potvrzení manipulativního charakteru poznámky. I když si všechno tímto způsobem ujasníte, může se stát, že se stále budete na Marii zlobit. Podobné manévry, které by se daly stručně charakterizovat slovy „*doneslo se mi, že...*“, se totiž zřídka minou účinkem. Proto možná budou pochybnosti přetrvávat. V takovém případě je nutné se zbavit úzkosti a promluvit si o tom s dotyčnou osobou (v našem případě s Marií). Je samozřejmě třeba nejednat s ní hned zpočátku agresivně. Jestliže jste měli co dělat s manipulátorem, ten třeba ve svém sdělení lhal nebo překroutil smysl Mariiny poznámky, pokud vůbec Marie nějakou poznámku pronesla. K nějakému závěru můžete dospět, jen když budete hledat pravdu u pramene. Uklidněte se, zajděte za dotyčnou osobou a zeptejte se: „Je pravda, že sis na mě stěžovala, že...?“ Takovou otázku lze položit, i když určité pochybnosti přetrvávají a váš postoj k tomu člověku už není tak srdečný jako dříve,

Tímto způsobem lze narušit síť podezření, kterou možná manipulátor nastražil, aby rozvrátil vztahy na pracovišti, v rodině nebo ve skupině přátel.

Vrcholem dokonalosti u tohoto druhu manipulace je nevyslovit něco oznamovací větou, ale položit otázku, která naznačuje podezřelou situaci. Přesně to se přihodilo Kamile.

Kamila přerušila pobyt na horách, aby vyřídila něco důležitého v práci. Její manžel se rozhodl, že na horách zůstane. Kamilina matka (manipulátorka) jako obvykle Kamilu žádala, aby zavolala, jakmile přijede. Kamila plní její přání až po několika dnech. Matka se rozhořčuje: „Uvědomuješ si vůbec, co děláš? Ty jsi nechala manžela samotného s tou tvou kamarádkou Irenou?“ Kamila jí odpovídá agresivně: „Do toho ti vůbec nic není.“ A zavěšuje.

Po několika minutách cítí Kamila silnou bolest *kolem* žaludku a náhlý úbytek energie, který se projevuje nesmírnou únavou. Dotěrné myšlenky se jí honí hlavou a Kamila není schopna je zahnat obvyklými postupy (racionálně-emoční strategií) směřujícími ke změně

automatického myšlení a katastrofických scénářů. A tak mladá žena, která o manželovi nikdy nezapochoybovala, zakouší tak muživou žárlivost, že mu po dni zatelefonuje a požádá ho, aby se vrátil.

Jedná se o obvyklou reakci na takové manipulátorovy otázky - to, co se nám snaží namluvit, překryje v našem vědomí skutečná fakta. Ve skutečnosti manžel nezůstal sám s Irenou, jak to naznačila manipulátorka. Dovolenu s nimi trávili další čtyři přátelé, takže jich bylo v téže chatě šest. Za takových okolností lze jen obtížně navázat mimomanželský vztah. Kamila to věděla, ale matčin manévr zapůsobil. Manipulátorka jí „podala dávku jedu“ našeptáváním, že není normální, když se v partnerském vztahu nevyskytuje žárlivost.

Uvádíme tento příběh, abychom si znovu připomněli, že dlouhé soužití nebo častý kontakt s manipulátorem představuje velké nebezpečí. Spočívá v tom, že *slyšíme* poznámky o svém okolí. I když jim nehodláme věnovat pozornost, mozek zprávu zachytí a interpretuje. Protože takové sdělení obvykle provázejí afekty, nelze je zcela vypustit z mysli. Afekty jsou součástí afektivity, souboru našich emočních procesů. Např. poznámka „Ještě že jsi tady ty, protože jinak opravdu nevím, jak by si tvůj muž v životě poradil!..“ v sobě uvnitř skrývá pod lichotkou na povrchu znevažující sdělení (ty jsi schopná, ale vybrala sis nemožného manžela). Rozzlobíte se, nebo zamumláte několik omluvných slov. To je však jedno. Nebezpečí poznámek, kterým v té chvíli nepřikládáte žádnou váhu, spočívá v tom, že se vybavují při prvním signálu, který by je mohl potvrdit. Zprávu jste slyšeli a zaregistrovali.

Manipulátor takové podezření někdy přizívuje po měsíce, ba i po celá léta. Pokud v rámci skupiny členové včas nerozpoznají zdroj problémů (manipulátora) a nenaleznou odvahu se s nimi utkat, nutně pocítí jejich neblahé důsledky. K nejčastějším důsledkům patří nedorozumění, rozdělení skupiny na tábory, které stojí proti sobě, vzájemné znevažování, nesoudržnost, přecitlivělé vnímání konfliktů a narůstání depresivních stavů a nervozity.

Jestliže členové skupiny nejsou osobnosti s dostatečnou schopností prosadit se, manipulátor se postaví do čela skupiny. Řídí skupinu, jak se mu zlíbí, aniž by se setkával s odporem. Vyvolává klamný dojem, že skupina je jednotná, že vzniká jakási nová rodina. Jednota se vyjadřuje i slovně: „Tady jsme jedna velká rodina, všichni si říkáme křestními jmény a tykáme si. Můžeme spolu mluvit o všem.“ Nebo také: „Vzájemná důvěra je na prvním místě.“ Ta se projeví například půjčením klíčů od vlastní skříně, kam si kolega může odložit své osobní věci. Jednota se projevuje také v neverbální rovině: při příchodu do kanceláře na vás čekají ještě teplé rohlíky, kolegové vám prokazují drobné služby, které budete muset oplatit, lichotí vám a jinak přispívají k vytvoření příslušného klimatu, pro něž je příznačný pocit bezpečí, ovzduší vzájemné důvěry, která vede ke snížení obranných mechanismů, a tudíž i obezřetnosti, opakované jednání, které je skupině příjemné, společné cíle (například podnikání) nebo formulování společného poslání.

Všichni členové jsou v takovém případě pod vlivem manipulace, aniž by si to uvědomovali. Citová pouta všechno stmelí. Proto je také obtížné manipulovanému člověku situaci vysvětlit a přivést ho k poznání, že ho někdo bezohledně využil! Obvykle jen velmi nerad připustí, že se s ním manipulovalo za jiným účelem, než si on sám uvědomuje. Je to způsobeno neznalostí manipulace jako takové a jejich zvláštních znaků (rafinovaných a nepochopitelných tomu, kdo s nimi není předem seznámen). Staneme-li se obětí manipulace, neznamená to, že nejsme dostatečně inteligentní, neumíme rozlišovat, nevyznáme se v sobě a nejsme dost obezřetní. Jak můžeme poznat, že se jednalo o manipulaci? Celá situace vypadala nejasně a manipulace fungovala díky chování, které je v naší společnosti všeobecně přijímáno. Týká se to například veškerých zásad naší morálky (například „musíme si vzájemně pomáhat“). Jde však o léčku a ta, jako každá léčka, vyvolává stejné instinktivní reakce, jaké by vyvolal skutečný podnět za analogických okolností.

V žádném případě se nemusíte stydět, že jste manipulátorovi sedli na lep. Chcete-li znovu nastolit důvěru a jednotu ve skupině, snažte se překonat obranné mechanismy a pocity viny jejích členů. Lze k tomu dospět dvěma způsoby:

1. šokovou metodou,
2. postupnou metodou.

Představme si následující situaci:

Ve vašem pracovním týmu „řadí“ manipulátor. Celková atmosféra se už delší dobu zhoršuje a vy náhle pochopíte, co se děje. Napětí roste, vzniká stále více konfliktů a různic. Někteří z vašich kolegů tím zjevně trpí, ale zřejmě si neuvědomují, že problém nepramení z jejich neschopnosti, nedostatku inteligence nebo jiné chyby. Příčinou jsou těžkosti, které způsobuje přítomnost manipulátora. Jen málokterí lidé přesně vědí, jak manipulátoři postupují, a nejsou tedy schopni situaci objektivně analyzovat. Jestliže nesoulad ve skupině ještě nedosáhl vrcholu, budete možná nejprve chtít svému nejbližšímu spolupracovníkovi ulevit.

Použití šokové metody vyžaduje, abyste věnovali svému kolegovi dvě až tři hodiny někde mimo pracoviště.

Za prvé ho požádáte, aby si pozorně přečetl seznam charakteristických znaků manipulátora, které mu překopírujete z knihy, aniž byste mu ukázali její titul. Když si seznam přečte, zeptáte se ho, zda mu chování a postoje připomínají někoho z blízkého okolí. Při použití této metody se často stává, že kolegovi už po přečtení třetiny seznamu vytane na mysli dotyčný manipulátor. Až když oba dospějete k téže osobě, prozradíte mu, že se ve skutečnosti jedná o *manipulativní osobnost*. Jasně mu vysvětlíte, o co jde, a podrobně si s ním promluvíte o každém charakteristickém znaku vyskytující se u dotyčné osoby.

Za druhé se zmiňte o důsledcích manipulace - vzájemném podezřívání a špatné atmosféře na pracovišti.

Nakonec spolu vypracujte strategii, abyste se už nenechali manipulátorem nachytat. Poukažte také na význam kontramulace (viz 14. kapitolu), která slouží k odražení konkrétních útoků manipulátora.

Proč však nepoužít rovnou termín *manipulátor* a až potom se známit kolegu s jeho charakteristickými znaky? Protože by bylo vhodnější, aby kolega uplatnil při četbě seznamu své rozpoznávací a analytické schopnosti. K závěru dospěje sám a snaže ho akceptuje. Takové prohlédnutí někdy bývá bolestné. Aby bylo účinné a konstruktivní, je potřeba kolegovi poskytnout čas, aby se s novou myšlenkou vyrovnal.

Postupná metoda spočívá v poukazování na různé manévry, které manipulátor používá na pracovišti. Náhle se však stanete tím, kdo stále kritizuje a spatřuje negativní věci tam, kde je druzí nevidí. Zvzněšku se to bude jevit tak, že jste si našli obětího beránka, kterého budou vaši (zmanipulovaní) kolegové bránit. Tato metoda se nejvíce účinná vzhledem k pomalému řešení obtíží, které každodenně prožíváte. Čím déle se bude různé řešení závažného problému odkládat, tím víc se budou lidé v manipulátorově okolí trápit.

Postupně odhalovat manipulátorovy léčky je však nutné v případě, že kolega vaši „diagnóze“ neuvěřil. Jestliže sami vůbec nepochybujete, že máte co činit s manipulátorem, dokážete překonat kolegův počáteční odpor průběžně předkládanými důkazy.

Vyskytuje-li se manipulátor v rodině, způsob informování ostatních členů rodiny je stejný jako v předcházejícím případě, a to zejména jedná-li se o otce nebo matku (bývá velmi obtížné si přiznat, že máte otce-manipulátora nebo matku-manipulátorku). Dejte si pozor, mohou se vynořit skryté konflikty nebo utajené nevraživosti, které by se vyskytovat neměly. Abyste takovým následkům předešli, snažte se členy rodiny stále komunikovat.

RIZIKO V PŘÁTELSKÝCH VZTAZÍCH

Partner-manipulátor leckdy vytváří prázdný prostor kolem manžela nebo manželky. Omezuje styk s přáteli nebo s rodinou, případně s oběma.

Manipulátor se postará, aby si jeho partner neudržel vlastní okruh přátel, a to zejména jde-li o přátele, které partner měl ještě před vytvořením partnerského svazku. Manipulátor styk s přáteli obvykle přímo nezakazuje. Někdy partnerovi dokonce vytýká, že nemá dost přátel (*dvojitá vazba*).

Uvedeme si příklad:

„Já se vůbec nedívám, že k nám nikdo nechodí na návštěvu, vždyť ty si neumíš s lidmi povídat o něčem zajímavém!“ Všimněte si v tomto případě přenosu zodpovědnosti za zástupný problém - partner přirozeně není jediný, kdo by měl umět vtipně konverzovat...

Různé postoje směřující k izolaci partnera lze snadno poznat.

Při každém setkání s ostatními se manipulátor chová nepřijemně:

- útočí na ně, aby museli obhajovat veškeré své názory;
- znevažuje je;
- nemluví a dává najevo, že ho žádné téma nezajímá;
- naznačuje, že by hosté měli odejít;
- někam odejde, když přijdou jeho (její) přátelé.

Stává se, že manipulátor hovoří pohrdavě o přátelích a spolupracovnících partnera (partnerky).

„Nedá se říct, že by ti tví kamarádi byli nějak zvlášť zajímaví. Když je tak *člověk* poslouchá, není to žádná sláva!“
„Musím přiznat, že jsem zklamaný/á. Myslel/la jsem si, že máš lepší přátele. Ale *tohle*...“
„Podle jejich řečí by ani *jeden* neřekl, že jsou tak báječní, jak tvrdíš!“

Při bouřlivé diskusi on (ona) řekne o partnerčině (partnerově) kamarádce :

„Martina je úplně nula. Je opravdu neuvěřitelně hloupá!“

Postupem času se partner začne cítit nespokojen ve vztahu k rodině a přátelům, stýká se s nimi stále méně a zanedlouho se dostane do izolace.

RIZIKO V MILOSTNÝCH VZTAZÍCH

Manipulátor obvykle nedokáže dlouhodobě udržet dobrý, harmonický partnerský vztah. Neuspěje v něm, a to zpravidla ústí v hádky na veřejnosti, rozchod, rozvod (pozor, mnoho manželství se rozvádí, aniž by některý z partnerů byl manipulátor), případně ve vztahu zavládne tísnivý pocit, který však okolí nevnímá. Nebudeme se zabývat disharmonií v manipulátorově vlastním partnerském vztahu. Ale pocit prohry manipulátora někdy dovede tak daleko, že vám závidí váš milostný nebo manželský život. Zní to absurdně, ale je tomu tak.

Například:

(Je už po půlnoci.) „Proč už jdeš domů? Ty vůbec nejsi schopný někam si sám vyrazit, aniž bys hned neběžel zpátky jako poslušný pejsek, jakmile si tvoje žena pískne!“

Manželka však nikdy manželovi k tomuto příteli (manipulátorovi) nevolala a nežádala manžela, aby se už vrátil domů. Manžel prostě chce v tuto pozdní hodinu jít domů za ženou. Manipulátor však úplně pomine, že by přítel mohl mít ženu rád a snažil se ji ohleduplně ušetřit starostí. Jedinou větou dokáže celou situaci posunout a zpochybnit pozici muže v manželském vztahu i jeho schopnost dospěle se rozhodovat. Vnese zmatek do mysli manžela, který se zcela jistě nechce podobat *poslušnému pejskovi*. Manžel má na vybranou: buď ještě zůstane (a tím dá najevo, že se rozhoduje svobodně), nebo pocítí potřebu svůj okamžitý odchod ospravedlnit. Představte si, že se taková situace často opakuje: žena pak zůstává doma sama a brzy

začne manželovi jeho nepřítomnost vyčítat. Manipulátor tak nepřímo ovlivňuje harmonii jejich vztahu.

Film *Podivná záležitost*, který natočil Pierre Granier-Deferre, dokonale vykresluje různé uskoky, které používá manipulátor k postupnému rozvracení manželství jednoho ze zaměstnanců.

Manipulátor, ředitel obchodního domu, nutí tohoto muže pracovat v neděli na reklamní kampani. Aniž by se ho zeptal, zruší mu zimní dovolenou, kterou chtěl strávit se ženou. Když se zaměstnanec bouří, odmítá s ním o problému hovořit a zesměšňuje ho.

Ředitel využije nepřítomnosti manželky a pozve na večeři, kam má přijít zaměstnanec, přitažlivou, vyzývavou ženu (zaměstnanci bylo pozvání prezentováno jako společenská povinnost). V manželství se nutně objeví neshody, které vyústí v rozvod.

Manipulátor dokáže rozvrátit partnerský svazek a vždycky si k tomu najde dobrý důvod. V předcházejícím příkladu ředitel využíval zaměstnancovy ctižádostivosti a dával najevo, že úspěch v zaměstnání (i na podřadnějším místě) stojí mnoho obětí. Umění manipulovat spočívá i v umění přesvědčit druhého, že se vlastně o oběť nejedná. Každý přece musí sám dobře vědět, co chce!

Uvedeme si další příklad.

Manipulátorce se podařilo zaměstnat manžela Marty po večerech i o víkendech. Ten k ní chodil vykonávat zdarma různé drobné práce. Byli kdysi manželé a ona si to brala za záminku, aby ho mohla využívat. Martu trápila samota a potíže, které v domácnosti působila manželova nepřítomnost. Upozornila manžela, že by se jí měl víc věnovat, pokud nemá manželství skončit rozchodem. Poukázala na manipulativní mechanismy, které proti němu bývalá žena používá. Dal jí za pravdu a uvědomil si, že se manipulátorce neodvažoval nic odmítnout a že takový vztah nemůže dál pokračovat.

Manipulátor má také ve zvyku rafinovaně ignorovat jednoho z manželů a dává to najevo tím, že se k páru obrací ve druhé osobě jednotného čísla. Uvedeme si příklad objasňující tuto anomálii

v komunikaci. I když je sdělení určeno manželovi i manželce, manipulátor řekne:

„Čekám na tebe, tak už pojď.“ (Když se nastupuje do výtahu.)
Nebo: „Můžeš si zaplavat v bazénu, jestli chceš.“ (A dívá se přitom jen na manžela.) V dané situaci by se chtěla také žena vykoupat v bazénu na zahradě (zatímco manžel s hostitelem původně měli celý den pracovat!).

K zasetí sváru a pochybností do partnerského vztahu manipulátor obvykle využívá žárlivosti. Žárlivost se někdy ve vztahu objeví, i když se dříve nevyskytovala. Stačí k ní dát podnět:

Kolegyně přijde k Lindě a řekne:

„To je divné. Už potřetí říkáš, že tvůj manžel nepřišel na víkend. Přitom vzdálenost z místa, kde teď pracuje, není tak velká. To by přece mohl ujet 300 km, aby strávil víkend se ženou a dětmi!“

„To ano, ale co je ti do toho?“

„Nic mi do toho není, ale přesto si říkám, že to není od něho fér a že se nechová moc zodpovědně. Já tedy nevím, ale *když má někdo* ženu a děti *rád*, tak *s ní* tráví alespoň víkendy!“ (Náhle změna... *s ní* místo *s nimi*).

„Prostě to tak je, má moc práce. Nemůže za námi pokaždé jezdit,“ odpovídá Linda stále agresivněji.

„Ano, ale to přece není žádný důvod. Je to prostě divné...“

Linda neodpoví (je zmatená). Manipulátorka dál naléhá:

„Tobě to není divné?“

Linda chápe, co tím chce kolegyně naznačit. Kdyby jí odpověděla na rovinu:

„Proč? Ty si myslíš, že má nějakou ženu?“

Manipulátorka by hned zareagovala:

„Ale ne, to jsem říct nechtěla. Je to trochu nezvyklé a asi tím trpíš, nic víc!“ (Náhle je soucitná, ale hovoří vyhybavě, protože Linda odhalila její skutečný cíl. Nemůže přiznat, že by k něčemu takovému směřovala.)

Kdyby Linda odhalila dříve, kam kolegyně-manipulátorka míří, mohla by jí na úvodní poznámku odpovědět: „Kdybys věděla, jak je příjemné mít občas klid!“ Nebo: „Proč? Stýská se ti snad po něm?“ (Místo: „To ano, ale co je ti do toho?“) To by manipulátorka vyhodilo ze sedla a nemohla by vyvinout tlak vedoucí k destabilizaci.

Linda měla dát najevo svou lhostejnost klidnou, vlídnou odpovědí nebo ironickými, vtipnými slovy, jak to ukazují dva uvedené příklady odpovědí.

Rodiče-manipulátoři mohou ovlivnit své dospělé dítě do té míry, že si nenajde životního partnera. Pokaždé, když syn představí nějakou dívku rodiči-manipulátorovi, ten vyjádří svou nespokojenost. Stává se, že matka-manipulátorka vytváří dlouhá léta u syna potřebu odvolávat se na její názory a pocity. Při výběru potenciálních partnerek se bude syn vždy řídit matčiným názorem. Matka ho vyjadřuje například takto:

1. jřklflek

"Viš, takové ženy já znám, je jasné, že tahle chce jen tvé peníze."

Matka dává najevo, že díky své ženské zkušenosti vytušila věci, které muž tak rychle neodhalí. Současně poznámka naznačuje, že syn nemůže být milován jen kvůli němu samému.

2. příklad:

„Ale ano, je milá. Jen nevím, jak to bude později. Nepochází z našeho prostředí. Ale přirozeně si ji brát nemusíš.“

Manipulátorka se tváří jako chápavá a tolerantní matka. Odsouvá myšlenku na možnou svatbu tím, že dává najevo od samého počátku, že potenciální snachy si příliš necení.

3. příklad:

„Tak mami, co si o ní myslíš?“

Matka se zatváří a neodpoví.

„No tak co?“

„Vybral sis ji ty.“ Matka pokrčí rameny.

„Tobě se nelíbí?“

„Je milá. Ale nenech se napálit, víc ti k tomu neřeknu!“

Matčina poznámka vyvolá v synovi nedůvěru - dosud se na celou věc díval jinak. Matka také naznačila, co jí říká její ženská intuice.

4. příklad:

„Promiň, že ti to, miláčku, říkám, ale zasloužil by sis nějakou lepší.“

Matka ženu znevažuje a současně dělá poklonu synovi. Jako mnozí rodiče se domnívá, že její potomstvo je zcela výjimečné. V takovém případě se však syn vystavuje riziku, že pro něj žádná žena „nebude dost dobrá“.

MANIPULÁTOR A DEVALORIZACE

Zvolit název, který by shrnul obsah této kapitoly, nebylo snadné. Manipulátorovu jednání je opravdu vlastní, že snižuje hodnotu ostatních, aby sám sobě dodal pocitu nadřazenosti, a využívá k tomu rozmanitých prostředků. Od přímé kritiky, ignorování, poukazování na nedostatečné vědomosti druhých až po rafinovanou ironii.

Manipulátor obvykle zpochybňuje kvality, schopnosti a osobnost ostatních lidí.

PŘÍMÁ KRITIKA

Manipulátor není schopen zdržet se kritiky a zachází dokonce tak daleko, že vydává dobrou vlastnost za vadu.

V manželství se Věře dostávalo od partnera kritiky víc než dost (manželství skončilo rozvodem). Jednou odpoledne se Věra vrátila domů a ukázala manželovi (manipulátorovi) žlutočerný kostým, který si koupila. Manžel okamžitě zareagoval: „Vždyť v tom budeš vypadat jako šašek!“ „To je možné, ale mně se líbí!“ odpověděla Věra (kontramaniplace).

Včím manžel naléhal na každého příchozího a nutil ho, aby potvrdil, že takové šaty nosí jen šaškové.

Manžel Věru s potěšením ponižoval. Říkával jí:

„Inteligentní opravdu nejsi.“ Nebo: „To už mám raději kočku než tebe.“ Vrátil-li se domů pozdě, častoval ji urážlivými poznámkami. Když manželé pozvali někoho na návštěvu (zásadně byli zváni manželovi přátelé, a ne přátelé jeho ženy), manžel nepustil nikoho ke slovu. Když se hovor stočil na zdravotnictví a medicínu, prohlášoval nehoráznosti, které se Věra, povoláním zdravotní sestra, neodvážila komentovat. Když však ona vyprávěla o své práci a zmínila se o nějakém problému z medicíny, manipulátor ji okamžitě přerušil: „Tak už laskavě mluv o něčem jiném!“

Nám všem se stává, že zapomeneme vejce natvrdo ve vodě, přeteče nám mléko nebo dáme špagety do vody, která se ještě nevaří. To se občas přihodilo i Věře. Manžel vždycky postřehl sebemenší chybu a okamžitě se kvůli ní rozčilil: „Ty vůbec nedáváš pozor! Jsi nemožná a nic neumíš!“ Na agresivitu Věra reagovala agresivně. Manžel odcházel okamžitě spát, večeři nechával na stole a manželka mohla do libosti přemítat o tom, co *udělala špatně*.

Manipulátor má zvláštní vlastnost, že neúnavně kritizuje a velmi často neprávem. Navozuje u ostatních pocit viny za neexistující nebo nepatrná provinění. Opakuje poznámky typu: „podobáš se chudákovi strýčkovi“ (který skončil v psychiatrické léčebně), „jsi sobec!“, „nejsi k ničemu!“, „žádný muž s tebou nevydrží“, „jsi jako tvůj otec (tvoje matka)“, „ty ale umíš být agresivní“ (a právem, když partner je manipulátor!), „hezká opravdu nejsi“, „nikdy nic nedokážeš“, „naštěstí v životě nezáleží jen na inteligenci“ apod.

Neustálé opakování takových vět, po měsíce a po celá léta, má katastrofální důsledky na sebevědomí lidí v manipulátorově okolí. Můžeme si představit, jaké škody mohou takové neustálé kritiky způsobit u dětí v době, kdy se vytváří jejich osobnost. Následky přetrvávají do dospělosti, což by mohli dosvědčit psychoterapeuti, kteří se s tímto jevem běžně setkávají. Jestliže se vám v dětství dostávalo pochval jen zřídkakdy a naopak jste opakovaně slyšeli různá negativní hodnocení, nutně to oslabilo vaše sebevědomí. V dospělosti vám nezbyvá než si uvědomit, že máte vlastní hodno-

tu a že jste stejně dobří jako ostatní. Musíte na sobě pracovat a oprostít se od vžitých schémat, abyste svou hodnotu poznali a začali si sebe vážit.

Manipulátor má schopnost zavést vás zcela opačným směrem. Stačí mu jen několik měsíců, aby vás přiměl k tomu, že o sobě začnete pochybovat, i když vaše dětství nezatížily negativní kritiky. Zkoumání manipulativní osobnosti ukazuje, že si manipulátoři zřejmě neuvědomují, jaké škody svými sžíravými a destruktivními kritikami působí. Kritizování druhých manipulátorovi umožňuje, *aby se cítil jiný než* kritizovaná osoba Jiný však ve skutečnosti není, protože většina kritik, které pronese, se nějakým způsobem týká právě jeho vlastního chování. Psychologové tomu říkají *projekce*. Manipulátor promítá do druhého své vlastní chování. Všimli jste si toho? Vyčítá vám: „Vy jste agresivní,“ ale sám vás v minulosti nejednou napadl (ironickými poznámkami, obviňováním, neverbálními prostředky atd.). Co si máte myslet o jeho výtce: „Žádný muž s tebou nevydrží,“ když se sám několikrát rozvedl a jeho další vztahy také neskončily dobře? Také Věřin manžel, který ženě vytýkal nedostatky v kuchyni, sám vůbec neuměl vařit...

Nad kritikami manipulátora není třeba se zamýšlet. Jestliže vaše chování nebo vaše postoje vadí lidem kolem vás, naslouchejte spíš kritikám těch, kteří vás mají upřímně rádi a chtějí vaše dobro. Pozor však, manipulátor rovněž *říká*, že chce jen vaše dobro. Naučte se poznat oprávněnou, jasnou, konstruktivní kritiku, která není vyhýbavá ani ironická, a hlavně si všimněte, *kdo* ji pronesl.

ILUZE DOKONALOSTI

Mohli byste být dokonalost sama, avšak manipulátor se bude stále snažit podlomit vám sebedůvěru poukazováním na váš sebemenší nedostatek nebo pochybení (podle něho).

Mnozí z vás prokazují velké schopnosti v jedné nebo více důležitých oblastech života. Třeba se snažíte vykonávat svou práci co

nejdobrněji a nejsvědomitěji. Velmi pečlivě a taktně vychováváte své děti a přispíváte k jejich rozvoji. Podílíte se záslužně na společenském životě. I když to třeba považujete za přirozené, okolí si plodů vašeho snažení váží.

Stává se však, že určitá osoba vždycky najde nějakou chybičku, která se do vaší akce vloudí, a urážlivě ji komentuje. Manipulátor se vám tím snaží naznačit, že nejste dokonalí. Kdo však řekl, že byste měli být zcela dokonalí? Tvrdí to pouze on a poukazuje na sebemenší omyl, místo aby ho přešel mlčením a zmínil se o tom, co se vám zdařilo. Například nadřizený s oblibou sleduje zaměstnání a číhá na sebemenší pravopisnou chybičku nebo nezařazený spis.

Některým svědomitým dlouholetým zaměstnancům, kteří vykonávali svou práci víc než deset let, vytýkal nový vedoucí (manipulátor) 7xela podružné věci (plné koše na papír, vyhození nepotřebné třetí kopie atd.), které v žádném směru nebránily bezchybnému výkonu těchto pracovníků. Jednání vedoucího je však vyvádělo z míry a začali pochybovat o svých pracovních schopnostech.

Alena vyprávěla, jak v nepřítomnosti své nadřízené paní M. (manipulátory) objednala materiál pro oddělení na celý měsíc. „Ačkoli jsem to dělala poprvé, vím, že jsem si s tím poradila dobře.“ Po návratu to paní M. komentovala slovy: „Vždyť jste zapomněla objednat papírové talířky na šéfovy dortíky.“

Před deseti lety se Patrikovi přihodilo něco podobného v hotelu, kde byl zaměstnán jako noční recepční. Odehrálo se to v jednom lázeňském městečku v poslední den letní sezóny. Přesně ten den si zvolila ředitelka hotelu paní F. (manipulátorka), aby Patrikovi oznámila mezi řečí, že ho už na zimní sezónu nepotřebuje. Znamenalo to, že mu od následujícího dne neprodlouží smlouvu. Patrika rozhořčilo, že mu to oznámila tak pozdě. Paní F. své rozhodnutí zdůvodnila:

„Víte, paní Kartónová (druhá recepční) za vás nemusí pracovat, když *chodíte pozdě*. Proč by měl hotel trpět tím, že vy si stále jezdíte do X.?” (Využila informaci o Patrikově soukromém životě, jeho častých cestách do města X.)

Patrik nám situaci objasnil: „Ke zpoždění, o němž hovořila, došlo následkem nehody na trati. Vlak zůstal stát půldruhé hodiny. Požádal jsem cestujícího, který bydlel blízko místa nehody, aby zatelefonoval ke mně do práce a upozornil kolegu, že přijdu později. Dal jsem mu na to peníze, ale on nezavola. Paní F. opakovala: ‚Hotelu do toho nic není.‘ *Za půldruhého roku jsem přišel poprvé pozdě!* Přitom mi paní F. často telefonovala, abych sloužil přesčas, za které jsem nikdy nedostával jakýkoli příplatek. Mezi proraďnými manipulátor králem,“ shrnul Patrik.

Žena v domácnosti, která se o domácnost pečlivě stará a vzorně vychovává děti, se dočkala od manžela (manipulátora) výčitek, protože si po devíti letech neustálého hlídání dětí dopřála v sobotu dopoledne půldruhé hodiny jógy. Manžela nečekané rozhodnutí překvapilo, ale hlavně ho rozeznilo, že si žena vyhrazuje čas jen a jen pro sebe. Prohlásil, že je egoistka, a zeptal se jí: „A co budu dělat já a co děti? Ty nás *necháš tady*. Žena, která už postupem času nabyla sebedůvěry, mu připomněla, že děti také chodí v sobotu dopoledne cvičit.

Manipulátor rovněž dává najevo, že byste nikdy neměli měnit názor. Ale jen když se mu to hodí. Například žena (manipulátorka) vytýká svému bývalému manželovi:

„Po celá léta jsi něco říkal, a teď tvrdíš něco úplně jiného. Po léta jsi říkal, že bude lépe, když se rozejdeme, a teď, když jsme se rozvedli, se dáš dohromady s jinou pěknou ženou!“

Všimněte si, že hovoří o „jiné pěkné ženě“, aby sama sobě polichotila.

Kateřina a Štěpánka pracují jako sekretářky v jedné velké firmě. Kateřina se rozhodla, že stráví týden dovolené u rodičů v městě B. Štěpánka (manipulátorka) dostala dovolenou ve stejném termínu a chce jet na svou chalupu do A., jižně od města B. To je ale náhoda! Kateřina, která se Štěpánkou nikdy příliš nepřátelila, je překvapená, když jí Štěpánka navrhne, Že by mohly jet společně: „Poslyš, Katko, ty jedeš v sobotu autem do B.?“ (zjišťovací otázka). „Ano,“ odpoví Kateřina stručně. „To je báječné! Mohly bychom jet spolu! (žádost není vyslovena).

„Hm...!“

„To by byl *nesmysl*, kdyby každá z nás jela stejným směrem sama. *Pro tebe by přece bylo příjemnější*, kdybys nejela sama“ (logické zdůvodnění zastírající žádost).

„Ano... je to tak...“ váhá Kateřina.

„Vysadíš mě v B. na nádraží... Pokud bys ovšem neměla chuť strávit víkend na zdravém vzduchu u lesa. Uvidíš, jak je tam nádherně,“ rozplývá se Štěpánka. (Chce, aby ji Kateřina dovezla autem až do A.)

„To je od tebe milé, ale já jedu za rodiči, už jsem je neviděla celé dva měsíce.“

„Jak chceš. V kolik hodin jedeš?“

„Ještě nevím,“ odpoví Kateřina v rozpacích.

„Musíme vyrazit brzo, abychom někde neuvízly v zácpě.“

„Asi ano,“ přitaká Kateřina.

Ve čtvrtek, dva dny před plánovaným odjezdem, si Kateřina uvědomí, že je pro ni po všech stránkách výhodnější jet vlakem. Rozhodne se, že autem nepojede, a oznámí to Štěpance v pátek ráno. Ta se rozlobí:

„To je neuvěřitelné! Sama mi řekneš, abych s tebou jela, že to pro tebe nebude tak namáhavé, a teď mě na poslední chvíli takhle vypečeš! A ještě k tomu si teď kvůli tobě musím obstarat lístek na vlak a třeba už ani nebudou místenky!“

Lze tu vidět, jak snadno manipulátorka překroutila fakta i role. Kolegyně Kateřina podle ní mění sobecky a bez rozmyslu názory, aniž by si uvědomila, jaké potíže jí působí.

Naproti tomu, pokud rozhodnutí Člověka, který je předmětem manipulace, manipulátorovi nevyhovuje nebo nezapadá do jeho celkových plánů, připomene hned, že „názory nemění jen hlupáci“.

NÁZOR ZALOŽENÝ NA VŠEOBECNÝCH PRAVDÁCH

„Jen hlupáci nemění názory,“ je typickým příkladem mínění vysloveného v podobě všeobecné pravdy, rčení nebo přísloví. Neměníte-li své názory, nemůžete tedy být nic jiného než hlupáci...

Manipulátor s oblibou hlásá různé zásady, morální i jiné, a používá přísloví i rčení. Vydává za svůj názor, a přitom jich využívá, aby ovlivňoval myšlení druhých. Viděli jsme to již ve 4. kapitole, v níž jsme hovořili o navozování pocitu viny.

Jednatřiceti lety Josef potkal svou bývalou spolužačku, se kterou se dlouho neviděl. Až později po letech si uvědomil, že je manipulátorka. Po obvyklých slovech, jaká se říká při setkání, se ho spolužačka zeptala, zda je ženatý. Josef odpověděl záporně. Posmutněla: „To z tebe asi rodiče velkou radost nemají!“ Za rok se potkali znovu a manipulátorka mu znovu položila stejnou otázku. Na Josefovou odpověď zareagovala stejně jako při prvním setkání: „To z tebe rodiče opravdu žádnou radost nemají!“ Josefa to podráždilo a odsekl jí, že se rodiče do jeho soukromí nemíchají a respektují ho takového, jaký je. Jedinou větou dala spolužačka Josefovi najevo, že v podstatě není normální, aby muž jeho věku byl ještě svobodný, a že si tudíž musí uvědomit, jakou bolest tím rodičům působí. Odvolávala se na velmi rozšířený názor, že se člověk *musí oženit*, aby došel naplnění a *byl normální*.

Pro manžele se může stát skutečnost, že nemají děti, zdrojem tlaku vedoucího k pocitu viny, zejména pokud nějaký zvědělec všetečně naléhá. Nemanipulativní osoba si také dovolí zeptat se vás na vaše plány do manželství nebo na vaše přání mít děti. Spokojí se však zápornou odpovědí, aniž by jakkoli vaše rozhodnutí hodnotila. Taková osoba sice může být přesvědčena, že manželství a děti jsou těsně spjaté, ale nevyvolává ve vás pocit viny a nenaléhá. Tolerantní nemanipulativní osoba si nedovolí vyslovit žádný soud, protože si dokáže představit, kolik mohou mít lidé důvodů, aby se neženili, nevdávali a neměli děti (hledání vhodného partnera, homosexualita, rozpory v manželství, neplodnost, nemoc atd.).

Manipulátor mívá ve zvyku kritizovat, ale nedělá to přímo. Uchyluje se k obecným prohlášením: „Lidé si vůbec neuvědomují, že jedou sto třicet! A takových, kteří takovou rychlostí jezdí, není málo!“ Manipulátor přitom dobře ví, že touto rychlostí běžně jezdíte na silnicích s několika jízdními pruhy.

Vraťme se nyní ke Klářině matce, o jejíž různých manipulačních praktikách jsme již hovořili dříve (str. 70-72).

Matka odmítá akceptovat, že dcera a její manžel mají zapnutý telefonní záznamník, když jim volá. Rozhodli se k tomu, aby si zachovali soukromí před dotěrnou matkou, která jim telefonuje denně. Matka musí tedy hovořit na záznamník: „No (bez pozdravu), když jste doma, *měli byste* brát telefony a vypnout záznamník. Takhle, než zvednete sluchátko, člověk musí čekat, až se pásek odvine ..., a *ostatně lidi to nesnášejí!*“

Nakonec jim Klářina matka, kterou rozčiluje ticho na druhém konci drátu, volá každý večer v půl desáté. V takovou hodinu se už přece nemohou zapírat!

Používání všeobecných zásad, ať vymyšlených, nebo společensky zakotvených, zbavuje manipulátora veškeré zodpovědnosti za jeho mínění. Nicméně zprávu, která nám je určena, obvykle zachytíme. Většinou se kritika týká našich přátel, spolupracovníků, partnera (partnerky) nebo jiných členů rodiny. Niterně nás zraňuje, i když nejsme zodpovědní za nedostatky ostatních. Mimochodem, jen zřídka jde o skutečné nedostatky.

Následující příklad z filmu *Podivná záležitost* je velmi zajímavý:

Manipulátor: „To je tvůj kámoš?“

Oběť: „Jo.“

Manipulátor: „Není tak trochu blbej?“

Oběť: „Ne, proč?“

Manipulátor: „Protože když někdo sází na první tři koně, musí být pořádně blbej!“

Manipulátor přitom ví, že jeho oběť také sází na první tři koně. Takže dvě mouchy jednou ranou.

POUŽITÍ IRONIE

Ironie je rafinovaná agresivita, která v sobě obsahuje zprávu pro druhého.

Ironie a humor nemají stejný obsah ani nesledují stejný cíl. Humor nás má přivést k úsměvu nebo k smíchu. Ironie zraňuje. Když se urazíte, manipulátor pronášející ironické poznámky na vaši adresu vás upozorní, že nemáte *smysl pro humor*. K proměně faktů dochází tak rychle, že jste z toho zmatení. Je to humorné, nebo ironické, když manipulátor (ve filmu *Podivná záležitost*) řekne:

Louis! Budu vám říkat křestním jménem Louis, protože to *není lak strašné* jako vaše příjmení Coline. (Snaha zesměšnit kolegu kvůli jeho jménu.) V další části filmu tentýž manipulátor požádá Louise Colina o cigaretu. Zapálí si ji, potom ji vyndá z úst a znechuceně ji drží daleko od sebe: „Co to je proboha za cigaretu?“ Pak ji bez váhání zahodí.

Uvedeme další ironické výroky, které kritizují druhé a vyvádějí je z míry: Oběť, jíž je tentýž Louis Coline, pozve manipulátora k sobě domů. Ten se ho otáže:

„Kolik je tady pokojů?“

„Dva,“ odpoví Louis.

„Kolik to má čtverečních metrů?“

„Šedesát.“

„Aha, to znamená i s balkony. Poslyš, kde máš telefon?“

Louis mu vysvětlí, kde najde telefon. Manipulátor odejde telefonovat do sousední místnosti a vrátí se po chvíli celý rozesmátý:

„Naštěstí jsem měl šňůru od telefonu, jinak bych se tu ztratil.“

Z výrazu Louisovy tváře je vidět, že opravdu není schopen brát celou situaci s „humorem“.

Karin, která pracuje v nemocnici jako sanitářka, trápí její nadřízená, staniční sestra (manipulátorka). Karin pracuje na ortopedickém oddělení, kde je hospitalizován pan Dumal. Jednou za dva dny při koupání sestry pacienta převazují, protože je to tak snazší. Převazy byly provedeny v pondělí a dnes je středa. Jedna ze sanitářek tedy dovede pana Dumala do koupelny, aby ho umyla a provedla celkovou hygienu. Při vizitě (je přítomno šest osob) se manipulátorka podivuje, že pan Dumal není ve svém pokoji, a řekne Karin, která právě vchází do pokoje:

„Tak kde je pan Dumal?“

„V koupelně,“ odpoví Karin.

„Aha, to je pravda. Jde dnes domů, tak ho tam *hýčkáte a drhnete* (nepřjemně ironickým tónem).

„Ale paní staniční, přece pacient!“ myjeme denně.“

„A co vy, také se myjete?“

„Občas!“ odvětí Karin chladně (kontramanipulace).

NEVĚDOMOST - MANIPULÁTORŮV OBLÍBENÝ PROSTŘEDEK

Manipulátor se zaměřuje na nevědomost nebo na nezkušenost druhých, aby jim dal najevo svou nadřazenost.

Patrik nám už vyprávěl o ředitelce hotelu v lázeňském městečku. To, o čem budeme hovořit, se stalo první večer, kdy měl službu. Jeden zákazník si objednal pivo. Ředitelka Patrikovi ukázala, kde jsou podnosy a sklenice. Patrik vzal podnos a sklenici a šel klienta obsloužit. Ředitelka mu byla v patách a bedlivě sledovala, jak si Patrik vede. Potom sama oslovila zákazníka:

„Dovolíte pane, přejete si pivo s pěnou, nebo bez pěny? Omluvte toho mladíka, není ještě zvyklý obsluhovat“ (odešla a nečekala na zákaznickou odpověď).

Tomu člověku bylo úplně jedno, jestli dostane pivo s pěnou nebo bez ní. Ale ředitelce se naskytla příležitost, jak mu namluvit, že číšník neumí ani přinést pivo. Přitom však taková poznámka nebyla dobrou vizitkou pro podnik. K čemu tedy sloužila?

V nejběžnějších situacích vás manipulátor umlčí výroky typu:

- Víte, já tu pracuji už patnáct let.
- Uvidíš, až se vdáš.
- Promluvíme si o tom, až budeš mít jednou děti.
- Uvidíte, až vám bude tolik, co mně.
- Uvidíme, jestli budeš tak šťastná i potom.

Z některých takových rádoby předpovědí vyplývá, že vám není souzeno uniknout neradostnému osudu. Manipulátor si tak vytváří iluzi, že se jeho neblahé zkušenosti příliš neliší od zkušeností ostat-

nich. Je však jasné, že váš život se může odvíjet jinak. Jednak všichni lidé nežijí podle stejných myšlenek, schémat a zásad, jednak všichni nemají stejné životní cíle a zkušenosti. Proč byste se museli vydat po vyšlapaných cestách? Všimli jste si, že na cestě, kterou nám vytyčuje manipulátor, na vás vždy číhají nástrahy a neštěstí? Místo aby nás stimuloval k vytváření konstruktivní, šťastné budoucnosti a k překonávání běžných životních překážek, předkládá nám jen její negativní stránky. Ty však vycházejí z jeho vlastních prožitků. Svými poznámkami dává manipulátor najevo, že se druzí mohou z jeho vlastní zkušenosti poučit. Chová se tak, aby si ostatní mysleli, že *ví*, o čem mluví.

Dávejte si pozor na úctu, kterou automaticky projevujete autoritám. Stačí, zeje dotyčná osoba starší než vy, že by měla mít větší zkušenosti, abyste o ničem nezapochovali. Žijí tak vzorně? Pokud ano, je to jen dobře. Vyzkoušejte si rady těchto lidí v oblastech, kde opravdu uspěli. Samozřejmě že nemusíte čekat, že vám začnou problémy v okamžiku, kdy vstoupíte ve stav manželský, jen proto, že vám někdo někdy řekl: „Vždyť uvidíš, až se oženíš!”

Předložíte-li kolegyni k úvaze jiný systém zařazování spisů a ona vám skočí do řeči:

„Víte, já tenhle podnik dobře znám. Pracuji tu už patnáct let.”

Chce tím říci, že už všechno vyzkoušela a současná organizace se zlepšit nedá. Takové poznámky nejčastěji uslyšíte od lidí, kteří nemají rádi novoty. Jen zřídkakdy se nechají poučit nebo přijmou představy kolegů. Takoví lidé si zavedli již před dávnými lety určitý systém, který uznali za vhodný, a už se od něho neodchýlili. Ale je situace po deseti nebo patnácti letech stále stejná? Všechno kolem nás prošlo překotným vývojem, ale oni to neberou na vědomí. Rovněž ve výchově dětí máme dnes díky psychologickým poznatkům nové informace, a tak můžeme postupovat jinak. Když nám tedy někdo řekne: „Uvidíš, až jednou budeš mít děti,” můžeme se snažit pochopit, jak žijí dnešní děti, a vychovávat je jinak. Svými poznámkami jako by manipulátor říkal, že platí *jen jeho* zkušenost a vy se z ní musíte poučit.

Pozor! Nedomnívejte se, že všichni, kteří s vámi takto hovoří, jsou manipulátoři. Ty snadno poznáte podle 30 charakteristických znaků uvedených ve 2. kapitole.

Někdy tedy manipulátor vaše znalosti podceňuje, zatímco jiný jim přikládá přehnanou důležitost a dává vám najevo, že byste měli vědět všechno.

Například si manipulátor povídá při jídle s přáteli. Pronese několik názorů (hlavně obecných) o výchově dětí a rozhovoří se o pracích Melanie Kleinové. Člověk sedící naproti němu se podivně zatváří a zeptá se:

„Kdo je Melanie Kleinová?”

„Ty *nevis*, kdo je Melanie Kleinová?”

„Ne.”

„Ty nevíš, *kdo* je Melanie Kleinová,” opakuje manipulátor.

„Ne, nevím.”

„To se mi snad jen zdá! Ty *opravdu* nevíš, kdo to je, naléhá manipulátor.

„Ne, vždyť ti říkám, že nevím,” rozčiluje se přítel.

„Tos mě tedy zklamal, vždyť je tak slavná!”

„Tak nám konečně řekni, kdo to je,” zeptá se nakonec manipulátora oběť.

„Je to slavná dětská psychoanalytika, která je stejně známá jako Freud. Hlavně se zabývala...”

Manipulátor znevažuje přítele prostřednictvím *opakovaného podivování a přehnaného zdůrazňování neznalosti* tématu, které lze ve skutečnosti považovat za *velmi specializované*.

Takovou hru se daří sehrát s tématem, které málokdo zná. Slyšeli jste už někdy o Melanii Kleinové? Psychologové, psychiatři a specialisté z příbuzných oborů odpovědí kladně. Co si ale počne čtenář, který není odborníkem na dětskou psychologii? Pak není nic divného, že Melanii Kleinovou nezná. Není tak slavná jako

Freud, byť to manipulátor tvrdí. Kdyby byla vskutku tak známá jako Freud, nejednalo by se o manipulativní postup. Představte si, že se hovor točí kolem Picassa. Může mě udivit, že ho neznáte, ale nepůjdu tak daleko a nebudu vás kvůli tomu „shazovat“. Něco zcela jiného je, když z vás někdo dělá člověka s malým rozhledem, nebo dokonce nevzdělance (takový byl podtext), protože neznáte Melanii Kleinovou.

Obdobného účinku manipulátor dosáhne, když v hovoru uvádí *neznámá jména, příliš odborné termíny* nebo slova v cizích jazycích (například německá nebo anglická). Pronáší je samozřejmým tónem, aniž by alespoň nastínil jejich význam. Nic nevysvětluje, protože byste tomu měli rozumět, pokud jste dost vzdělaní. Jestli jste nevystudovali vysokou školu, velmi rychle vás dovede k přesvědčení, že jste nevzdělanci. Možná si dokonce pomyslíte, že nejste dost inteligentní. Neodvážíte se zasahovat do hovoru.

Ve filmu *Podivná záležitost* začne manipulátor recitovat německy verše před skupinou kolegů a přátel. Potom prohodí k jednomu z nich záhadnou větu: „Salomé nefekne opak.“

Úvodní slova „*Jfece každý ví, že...*“ vás nutně vyvedou z míry, pokud informaci, která následuje, slyšíte poprvé. Prohlásím-li: „Každý ví, že drahokamy jsou vzácné, a proto drahé,“ příliš vás to asi neudiví. Nyní si však povšimněte rozdílů mezi následujícími dvěma větami:

„Nejcennější rubíny pocházejí z Barmy.“
„To přece každý ví, že nejcennější rubíny pocházejí jedině z Barmy“.

V prvním případě informuji o tom, co vím, ve druhém jen připomínám, co by *každý měl vědět*. Náš příklad je smyšlený a nejde v něm o nic důležitého. Představme si však, jak takový postoj někdo zaujímá v odborné diskusi nebo v rozhovoru o současných událostech. Asi se v té chvíli nebudete cítit nejlépe.

V této kapitole bychom mohli uvést ještě další případy znevažování druhých.

Kromě přímé kritiky, zpochybňování schopnosti ostatních a jejich osobních vlastností, ironie, i rafinovaných narážek na mezery ve vědomostech, za něž by se měli stydět, se manipulátor uchyluje ještě k dalším prostředkům:

- Vyprávění smyšlených historek, které mu přidávají na hodnotě.
- Naslouchání s patrnou nechutí, o němž jsme hovořili v kapitole o neverbálních složkách chování.
- Ignorování vaší přítomnosti, nebo dokonce existence. Manipulátor vás například nepozdraví, nezeptá se, jak se máte, nebo se na vás nedívá.
- Soustavně skáče druhým do řeči.
- Klade otázky, na něž máte okamžitě odpovědět.

CHUDÁK MANIPULÁTOR!

Někteří manipulátoři mají určité *charizma* a dokážou v nás vzbudit lítost tím, že se stavějí do pozice oběti.

Jako každý z nás prochází i manipulátor životními zkouškami, jejichž závažnost nelze popírat. Ale jeho zvláštností je, že si stěžuje na neexistující potíže. Jeho nářky se týkají několika hlavních okruhů:

1. Stěžuje si na lidi ve svém okolí, *s nimiž nelze vyjít*.
2. Prohlašuje o sobě, *zeje toho na něj moc*.
3. Přehání své zdravotní potíže.

LIDÉ, S NIMIŽ NELZE VYJÍT...

- „Jakub už *zase* odjel na nějaký kongres a já abych si poradila sama s dětmi i se vším ostatním!”
- „Když mi proti mé vůli přidělili takové sekretářky, jsem nucen dělat si *všechno sám*.”
- „Nedá se mu věřit.”
- „Tihle mi v ničem nepomohou.”
- „Rozhodně nemám na sousedy štěstí.”

- „Lidé jsou sobci a vůbec se o vás nestarají.”
- „Udělala jsem všechno, co bylo v mých silách. Je tvrdohlavý nebo hloupý, já prostě nevím. Nechce mě vůbec poslouchat.”
- „Člověk se nemůže na světě na nikoho spolehnout.”
- „V životě nakonec zjistíš, jak jsi strašně sám.”
- „Já tady dělám všechno. Nikdo mi nepomůže.”

Každý z nás už si někdy takovými slovy na své okolí postěžoval. Třeba to mělo reálný základ.

Neznáme-li prostředí, v němž se dotyčný manipulátor pohybuje, dojdeme podle všeho k závěru, že se skutečně stal obětí neschopných, nevděčných lidí (nebo jiných bídačů, které dokáže velmi dobře vylíčit).

Sylvie se ujala místo matky (manipulátorky), která odjela na dovolenou, různých komplikovaných jednání na úřadech. Musela otvírat dopisy, posuzovat jejich obsah, telefonicky urovnávat sporné záležitosti, a dokonce i jednat v bance o přečerpání matčina konta. Sylvie se projevila jako velmi aktivní a schopná osoba. Vždycky když něco slíbí, provede to nesmírně pečlivě. Přesto se však matka po návratu obrátila před celou rodinou na svou sestru se slovy: „Na Sylvii se nedá spolehnout.” Sylvie totiž zapomněla zalévat několik květináčů na balkoně, takže chudince matce opravdu vůbec nepomohla!

JE PŘETÍŽENÝ, SCHÁZÍ MU ČAS I PENÍZE

Kdo z nás není občas přetížený a má pocit, že nic nestíhá? S manipulátorem tomu však je tak, že se *sám a dobrovolně* ujímá úkolů a potom si je bere za záminku, aby nemohl dělat jiné věci, nebo jimi zdůvodňuje únavu.

Paní L. je už několik let v důchodu. Neustále však opakuje, že *musí dělat spoustu věcí* a že je z toho unavená. Jednou ji syn upozornil, že přednášky o umění, návštěvy kina s přítelkyněmi, koncerty nebo korespondence s přáteli nejsou povinností, že se zábavy nedají považovat za dřinu. Paní L. zareaguje okamžitě: velmi se rozzlobí.

Manipulátor si totiž stěžuje i na to, co by ho mělo těšit.

Ředitel podniku (manipulátor) vlastní obchod, firmu zabývající se obchodní propagací, dům na venkově, terénní auto a jezdeckého koně si zaměstnancům a dodavatelům neustále stěžuje na trvalý nedostatek peněz. Je to jeho oblíbená výmluva, aby nemusel dávat zaměstnancům odpovídající mzdy a platit dodavatelům faktury. Často před svým okolím zdůrazňuje, že jezdí jen malým fiatem (*malý fiat* je ve skutečnosti jeho druhé auto). Ti, kteří nemají představu o majetkových poměrech dotyčného pána, mu poskytují značné slevy nebo souhlasí s nižší mzdou.

Když rádi cestujete, někteří manipulátory to komentují poznámkami typu:

„Jsou takoví, kteří na to mají!“ Nebo: „Takovou cestu bychom si s manželem nemohli dovolit.“ Vydávají se za úplné chudáky, ale zamlčí, že investují do nemovitostí a akcií nebo si kupují drahé automobily.

Každému z nás se stává, že mu dočasně scházejí peníze, a zmíní se o finančních potížích. To se může přihodit i těm nejbohatším. Problém netkví ani tak v samotné stížnosti, ale v *jejím neustálém opakování*. Nelze si přece trvale stěžovat a stavět se do role oběti...

Manipulativní osobnost nemá ve zvyku v čemkoli prohrávat. Mate ostatní svými nářky, které je dovádějí k poskytování neodůvodněné pomoci.

10. kapitola

ZMĚNA NÁZORŮ A CHOVÁNÍ PODLE SITUACE

„Už toho mám opravdu dost. Takhle se dál pracovat nedá, potřebujeme ještě jednoho člověka. Musíme si o tom promluvit s vedoucí.“ Pokladní Veronika se rozhodne, že si bude stěžovat. Avšak na schůzi s vedením si nevezme slovo, aby problém přednesla. Jeden ze skladníků se tedy odhodlá, že se přihlásí místo ní.

„Veronika včera říkala, že dvě pokladní nestačí a že byste třeba mohli přijmout další zaměstnankyni. Je to tak, Veroniko?“

„Ale to jsem nikdy neřekla,“ zvolá Veronika.

„Vždyť jsi to říkala včera odpoledne,“ připomíná skladník.

„Vůbec ne. Řekla jsem, že jsme dříve byly tři a šlo to lépe. Ale když mi proplatí přesčasy, tak to jde. Jediná potíž je, že zákazníci musí čekat.“

Skladníci a druhá pokladní nevěří svým uším. Rozuměli snad špatně? Slyšeli snad *všichni* špatně, co Veronika tak důrazně prohlašovala?

Takovým způsobem popírají vlastní tvrzení téměř všichni manipulátory!

Manipulátor obvykle něco rázně prohlašuje, a potom to popře. Když však na to nemáme svědky, začneme pochybovat a ptát se sami sebe, zda jsme opravdu dobře rozuměli.

Aby manipulátor své výroky ospravedlnil, bude nám bez váhání namítat: „špatně jsi mi rozuměl“, „neposlouchal jste, co jsem říkal“, „nevím, odkud to máte“, nebo také „špatně jste si to vyložil“. Dává najevo jistotu, která druhé mate.

Nám všem se ovšem občas stává, že změníme názor. Popíráme to však? Zastíráme skutečnost, že jsme si zprvu mysleli „A“ a že si nyní myslíme „B“? Přirozeně ne. Proč si nepřiznat, že se základní údaje mění nebo že vývoj událostí vrhá na celou záležitost jiné světlo? A tím se dostáváme k jádru problému: manipulátoři popírají, že si mysleli „A“, a tím v nás vyvolávají pochybnosti.

Jedná se zde o lži? Při pozorném sledování možná u někoho odhalíme lež projevující se v daném okamžiku neverbální složkou projevu. Manipulátor však je zřejmě přesvědčen, že si vždycky myslel to, co hlásal naposled. Patrně nelže úmyslně.

Když poukážeme na rozpory v jeho výroci, bude dále tvrdšíjně zapírat a začne reagovat agresivně. Nesnáší totiž jakékoli zpochybňování. Není to třeba způsob, jak dává najevo, že má *vždycky* a za všech okolností pravdu?

V našem případě se zdá, že pro Veroniku je prvořadé, aby dobře vypadala v očích vedoucích. Tím by se u ní dala vysvětlit a pochopit změna názoru a postoje.

Jiný manipulátor, spíše introvert, se v rozhovoru s přáteli choval až přehnaně vstřícně, a to zejména k ženám. Přeháněl do té míry, že dlouze vřele tiskl ruku osoby, kterou zdravil. Nejnapadnější na něm byl široký úsměv, který vystavoval na odív na veřejnosti, ale ten mu mizel z tváře, jakmile zavřel dveře za posledním hostem. Neuvěřitelná hra s maskami, kterou pozorovala jen jeho rodina.

Příběh pětadesátileté pacientky svědčí o dalším bolestném vztahu.

Na radu lékaře se rozhodla provádět relaxaci, aby zmírnila účinky stresu, jemuž podléhala. Žena nikdy nechodila do práce, ale věnovala mnoho času charitativní činnosti. Byla prostá, dobrá a upřímná. Na prvních sezeních jsem si s ní chtěla pohovořit o jejím dosavad-

ním životě, analyzovat příčiny stresu a naučit ji základní principy relaxace. Projevila přání chodit do skupiny, která se scházela večer a běžela už několik měsíců. Poprvé v životě se obrátila na terapeuta, dosud jí její lékař předpisoval anxiolytika (uklidňující léky) a antidepresiva. Sama byla udivená, jak snadno při našich sezeních o sobě hovoří. Všimla jsem si, že vůbec nechápe, z čeho její potíže pramení, protože říkala: „Ke štěstí mi nic neschází.“ Nicméně neustále uváděla znepokojivé příhody týkající se jejího vztahu s manželem. Hovořila celá rozrušená a sdělovala mi o manželovi alarmující skutečnosti. Třikrát se zastavila a řekla: „Věříte mi? Chápete všechno, co říkám? Ještě jsem to nikdy nikomu nevyprávěla!“ Záhy jsem pochopila, o co se jedná – její manžel byl nebezpečný manipulátor. Už od našeho prvního setkání jsem postupně nacházela další a další typické znaky manipulativního člověka. Uvedu zde jen ty, které spadají do této kapitoly. Už léta ji bil. Vulgárně jí nadával před dětmi. Tento pán se nikdy sebemenším gestem, sebemenším projevem, jediným slovem neprozradil před přáteli, kteří vůbec netušili, co se u nich odehrává v soukromí za zavřenými dveřmi. Rozplakala se a přiznala, že si o tom nikdy nemohla promluvit se svými nejlepšími přítelkyněmi, protože by jí neuvěřily. Dodala: „Je ke všem tak milý, pozorný, společenský a rozdává úsměvy na všechny strany, takže mi několikrát přátelé blahopřáli k takovému manželovi. Chápete tu situaci? Jak jsem jim mohla přiznat pravdu? Jak jsem jim mohla prozradit, že doma se chová jako úplný diktátor?“

Žena byla jako ve vězení. Jen zřídka kdy to dojde tak daleko. Neměla žádné vzdělání, nebyla vyučená a neuměla žádnou práci. On jí ostatně často opakoval, že nic neumí a je hloupá. Za třicet let manželství se mohla něco naučit, ale on jí to zakazoval. Byla nejistá, pasivní a záhy se smířila s tím, že prosazovat se není k ničemu, protože manžel, jak o sobě tvrdil, vydělává dost k uživení rodiny. Představte si, že přicházela na každé sezení s šekem. Ne s šekovou knížkou, ale s jedním šekem. Manžel jí dával peníze, jen když mohl zkontrolovat, k čemu je použije. Ptal se jí, co dělá na sezeních se mnou. Vysvětlila mu, že se na dvou nebo třech individuálních sezeních připraví na skupinovou relaxaci.

Vzhledem k tomu, jak se odvíjela naše setkání, nemohla jsem rovnou přejít k relaxaci, tudíž se také nemohla zapojit do skupiny. Přišla tedy ke mně na šest nebo sedm individuálních sezení, aby „to všechno ze sebe dostala“, jak sama říkala. Uvědomila jsem si však, že hrozí nebezpečí, a už při čtvrtém sezení jsem jí to řekla. Manžel

totiž věděl, kolik stojí individuální sezení a kolik skupinová relaxace. Rozdíl by si určitě všiml. Jako manipulátor by poznal, zeje (pro něj) nebezpečné, udržuje-li jeho žena příliš úzký kontakt s terapeutem. Žena by mohla příliš mluvit. Podivil by se, že ještě nechodí do skupiny, a mohl by jí kdykoli odmítnout vystavení dalšího šeku. Což se také určitě stalo, protože jednou mi ta paní zavolala, aby se předobjednala, protože někam jede se sestrou. Už nikdy nepřišla.

S maskami, které si někteří jedinci nasazují, se velmi často setkávají lidé dvou profesí, a to psychoterapeuti a advokáti. Zřejmě dokážou lépe než jiní lidé manipulátora poznat. Nicméně se mohou zmýlit, pokud neznají jeho prostředí, protože manipulátor dokáže dobře zapůsobit svými kladnými stránkami.

NEDODRŽOVÁNÍ SLIBŮ

Ve skutečnosti manipulátor jen zřídka kdy něco *slíbí*. Slova jako *slib*, *slíbit* nepadnou. To mu umožňuje namítat, že přece „nikdy nic neslíbil“. Sice přímo neslibuje, nicméně říká, co hodlá dělat.

Jak to obvykle probíhá?

Manipulátorka paní M., která je vrchní sestra v nemocnici, a kolegyně Alena hovoří o hodnocení personálu. Domluví se s Alenou a dvěma dalšími staničnými sestrami, že hodnocení provedou *společně*. Jedná se o standardní postup.

Ubíhají týdny. Jednou ráno se paní M. obrátí jakoby nic na své tři spolupracovnice: „Nakonec jsem hodnocení sepsala sama. Už jsem je také odeslala, protože jste tu právě nebyly.“

Proč se paní M. úmyslně vyhnula rozhovoru a diskusi s kolegyněmi? Skutečný důvod se nedovíme, stejně jako se Alena a její kolegyně nedovědí, co paní M. zjistila a zaznamenala.

Aby si manipulující osoba zachovala neomezenou moc, pomíjí kompetence druhých a snaží se to zastířit zcela průhlednými záminkami.

Rudolf si nechal udělat rozsáhlé instalátéřské práce v garsoniéře, kterou si nedávno najal. Náklady vystoupily do výše, kterou už nebyl ochoten zaplatit. Hovořil o tom s majitelkou domu (manipulátorkou), která *svolila*, že se na *nákladech bude podílet* polovinou částky. Ostatně velké instalátéřské práce má podle zákona platit majitel domu. Když však Rudolf po několika týdnech ještě žádnou finanční výpomoc neobdržel, musel jí úmluvu připomenout. Majitelka se rozlobila:

„Vy jste mi tedy pěkný! Necháte udělat instalátéřské práce a teď po mně chcete, abych se na nich podílela.“

„Ale vždyť jste s tím souhlasila. Slíbila jste, že se budete na nákladech podílet.“

„Uvidíme,“ řekla domácí.

Rudolf tak dlouho naléhal, až slíbenou částku dostal.

Po třech letech domácí navrhla Rudolfovi, že mu obnoví nájemní smlouvu. Uplynuly další čtyři měsíce, aniž by Rudolf dostal jakékoli podklady. Potkal ji na ulici, ale dělala, že ho nevidí. Jednou ráno se rozhodl, že na ni v domě počká. Překvapilo ji to. Rudolf ji požádal o nájemní smlouvu.

„Vy mi tedy nevěříte,“ zvolala.

„Raději to chci mít černé na bílém.“

„Teď spěchám. Zajdu k vám *promluvíme si o tom*,“ ukončila hovor celá rozčilená.

Nakonec smlouvu dostal, ale když majitelku znovu potkal, zeptala se ho, proč jí nepředal jeden exemplář smlouvy. Dodala, že si až do té doby myslela, že je *slušný, zdvořilý člověk*, ale udivilo ji, jak byl agresivní...

V uvedeném příkladu vyslovila manipulátorka klíčovou větu manipulátorů, kteří neholdají dodržet, co slíbili: „*Vy mi tedy nevěříte?*“ Hrozí konflikt a vy ve snaze se mu vyhnout rychle odpovíte se značnou dávkou naivity: „Ale ano, věřím.“ Děláte hned dvě chyby. Za prvé neodpovídejte: „Ale ano, věřím vám.“ Tím totiž manipulátorovi poskytnete dostatečně pevnou půdu pod nohama, aby vám logicky dokázal (podle své vlastní logiky), že důvěra stačí. Za druhé je lepší mu přece jen nedůvěřovat! Znovu se k tomu vrátíme v kapitolách, které se zabývají ochranou před manipulací. Je třeba trvat na zaznamenání jakéhokoli slibu, který lze zapsat, nebo ho

přímo před ním zapsat (to se však přirozeně netýká nájemní smlouvy). Rudolf v dané situaci vhodně zareagoval a manipulátorce odpověděl: „*Jiadeji* to chci mít černé na bílém.“ V zaměstnání lze třeba poznamenat: „Byl bych rád, kdybyste to všechno napsala, aby v tom měli všichni jasno.“ (Hlavně je důležité vyvarovat se agresivního tónu.) Je možné také prohlásit: „Raději si to všechno poznamenám, abych *nezapomněl*, na čem jsme se dohodli.“ Ve vašem pracovním zápalu by nikdo nedůvěru nehledal.

Na závěr podotkneme, že se manipulátor *neomlouvá*, když svým slibům a závazkům nedostojí. Když ho upozorníme na jeho jednání (nedrží dané slovo, odmítá brát na sebe zodpovědnost, nechává nás čekat, nebere ohled na časové možnosti druhých), hned má pohotově vhodné záminky, aby všechno zdůvodnil. Nejčastěji odsekne, že je zavalen prací, nemá čas, že musí něco pro někoho udělat nebo že za to může někdo („zdrželi mě“) nebo něco. („Bydlíš tak daleko. Cestou jsem se na těch zatracených silnicích ztratil.“) Aby se vyhnul jakýmkoli vysvětlováním nebo omluvám, uchyluje se někdy ke *lži* (to nás již nepřekvapuje) a k pověstnému „*přece si musíme věřit!*“

PŘEHLÍŽENÍ POTŘEB DRUHÝCH

Manipulátor nebere ohled na práva, potřeby a přání druhých. Rafinovaně je nutí, aby se chovali, jak chce on {*diktátor* prostě poroučí}. Opovažte se mu to vyčítat: bude se zapřísahat, že tomu tak není, a své tvrzení podpoří smyšlenými důkazy. Manipulative osobu s *altruistickou* maskou vaše poznámka tvrdě zasáhne - prohlásí se za oběť vašeho nevděku. V takové chvíli velmi lítostivě vyjádří, že jste vůbec nepochopili, jak vás má ráda. Nelze jí vysvětlit, že láska a moc se mohou oddělit a že ona vždycky využívá situací na úkor druhých. Je zaslepena vlastním egocentriem a hluboce přesvědčena o svých dobrých úmyslech.

„JÁ, JÁ, JÁ...“

Ať manipulátor prominou, ale opravdu je zajímá jen jejich vlastní osoba. Začnete vyprávět o své cestě do Číny a manipulátor vám hned skočí do řeči, aby poznamenal, že *on* si na Číně nejvíce cení výtečné kuchyně. Účastní se konverzace, pokud se mu daří vytvářet nějakou spojitost, byť dosti vzdálenou, s vlastní osobou. Když se někdo dotkne tématu, kde se „nechytá“, přestane poslouchat (může však předstírat, že poslouchá, aby se neznělíbil). Po několi-

ka minutách odvede hovor jinam nebo se svými sousedy (u stolu, na poradě apod.) začne bavit na zcela jiné téma.

Jednou večer na návštěvě se jeden z hostů (manipulátor) náhle zeptá paní domu, jestli se nechce podívat na fotografie z jeho nedávné dovolené v Argentině, i když ostatní lidé v obývacím pokoji napjatě poslouchají vyprávění jiného hosta, reportéra v Sarajevu. Nešlo ani o to, že by se ho válka v Jugoslávii netýkala (ačkoli kdoví...), ale nenesl, že by někdo jiný než on sám mohl být tak dlouho středem pozornosti.

Člověk s manipulativním chováním pociťuje určité ochuzení, úzkost, bezmoc, jakmile se všechno netočí kolem něj. Snaží se proto všemi prostředky, i velmi nezdvořile, přitáhnout pozornost ostatních na sebe. Manipulátor (s výjimkou *nesmělého* manipulátora) nepustí nikoho ke slovu, i když jeho postřehy ostatní vůbec nezajímají. Má nutkavou potřebu, aby ho lidé uznávali jako člověka s báječnými vlastnostmi a schopnostmi. Chce být nepostradatelný, a proto je schopný dočasně zadržovat informace, aby ho ostatní potřebovali (například neposkytne důležitý kontakt). Jeho touha po uznání se odráží i při telefonování, kdy se neohlašuje, a vy ho máte poznat po hlasu. Například vám náhle zavolá (vy jste o něm půl roku nebo deset měsíců neslyšeli, nepatří k rodině ani k blízkým přátelům): „Dobrý den, to jsem já!“ Očekává, že ho okamžitě identifikujete, jako byste jeho osobu měli neustále na mysli.

Neustále se pozoruje, jak působí, jak vypadá. Všimněte si, že manipulace se zakládá na vnějších projevech, včetně oblečení a doplňků. Je schopen sám sobě vyjadřovat obdiv pod záminkou, že se vás ptá na váš názor. „Co říkáš téhle nové kravatě? Je elegantní, co myslíš?“ Neměli jste čas pronést jediné slovo a už vám sdělil vlastní názor (příznivý). Když neodpovíte, bude naléhat naivním opakováním svého „co myslíš“. Pak mu tedy dáte odpověď, kterou chce slyšet.

Manipulátor vás demagogicky pobízí k vyslovení názoru i na otázky vážnějšího charakteru, než je jeho oblečení. Jako by vás žá-

dal o radu, a přitom si už vlastní názor vytvořil. Obvykle bude tvrději trvat na svém. Tento jev je častý v profesionálním prostředí. Stačí, aby záležitost prezentoval tak, aby vás přiměl k rozhodnutí, které vyhovuje jemu. Navenek se snaží působit jako nesmírně *otevřený a pružný* Člověk. Pokud však změní názor a souhlasí s vámi, brzy zjistíte, že mu z toho plyne nějaká výhoda. V té chvíli ani nepostřehnete, že na tom má nějaký zájem. Až za několik měsíců, někdy dokonce až po letech objevíte, jakými prostředky dokáže využívat situaci, v nichž se jeví jako dobroděj. Manipulátor je egocentrický, ale nemusí nutně být egoistický. Například *altruističtí* manipulátoři získávají svou moc všemožnými dary, jimiž ostatní zahrnují. K egoistům mají opravdu daleko.

Vladimír snadno rozpoznal egocentrické rysy své matky (manipulátory, 26 charakteristických znaků) a vypráví o nich. Na psacím stole mívala matka jedinou fotografii, a to svou vlastní. Když ji na to Vladimír po pěti letech se smíchem upozornil, matka vzala fotografii v rámečku do ruky, chvíli šiji prohlížela a potom namítla, zeje to přece jediná fotografie, *na níž dobře vypadá*. Nicméně po několika dnech fotografii v rámečku vyměnila za jinou, kde bylo více členů rodiny.

Před nějakou dobou Vladimírova matka hrdě vyprávěla, jaké slavila úspěchy při pobytu v přímořském hotelu. „Víš, všichni chtěli, abych s nimi obědvávala u stolu. Byla jsem velmi žádaná, hotová hvězda!“ Pokaždé, když se shromáždí lidé, kteří se vzájemně znají (rodina, přátelé, kolegové apod.), Vladimírova matka přeruší jejich rozhovor nadšeným pozdravem. Syn dodává: „Je vidět jen ji, je slyšet jen ji, tolik prostoru zabírá. Ostatní pro ni nic neznamenají, ale ona se přesto snaží, aby se jevila jako báječná společnice.“

SELEKTIVNÍ HLUCHOTA

Vladimírova matka nebere ohled na potřeby ani na přání ostatních lidí, přestože se navenek chce jevit jako velkomyslná a ušlechtilá. Jednou naléhala na přítelkyni, vyléčenou alkoholičku, kterou pozvala, aby se při večeři napila vína. Přítelkyně jí vysvětlila, že to má

přísně zakázáno, protože riziko recidivy stále přetrvává, a prosila Vladimírovu matku, aby ji nepřemlouvala. I přes tak přesvědčivé argumenty Vladimírova matka dál naléhala a pokoušela ji: „To je ale škoda, že si nemůžeš dát víno, se sýrem je báječné.“

Manipulátor si nevšímá žádostí druhých, i když o sobě tvrdí, že je velmi pozorný.

Všimli jste si, že manipulátorovi prokazujeme četné služby? Je to tím, že od nás obvykle dostane všechno, co chce (k tomu přistupuje, že nám je zatěžko odmítnout). My ho však o nic nežádáme. Možná nám v tom brání obava, že bychom museli službu oplátit, a celkově z toho nemáme dobrý pocit. Dalším důvodem je skutečnost, že na naše žádosti většinou nebere zřetel, i když prohlašuje pravý opak.

Existuje rozpor mezi tím, co manipulátor říká, a tím, co ve skutečnosti dělá. On sám prohlašuje, že ho lze požádat o cokoli. Má-li však naši žádost splnit, odloží ji na neurčito.

Markéta pracuje s paní A., která je manipulátorka. Každý spolupracovník, který odchází do důchodu, dostává od kolegů dárek. Paní A. také finančně přispívá na nákup dárku a přitom zevrubně *informuje* ostatní kolegy v zaměstnání o výši svého daru (obvykle je částka vyšší než příspěvek ostatních). Odůvodňuje své gesto jako uznání zásluh budoucího důchodce, jehož až dosud plně nedoceňovala. Mění názory podle situace. Její rozhodnutí a halasné pochvalné komentáře jsou Markétě a jejím kolegům nepříjemné. Markéta správně vnímá příčinu jejího chování - paní A. totiž doufá, že všichni kolegové vezmou její šlechetnost v potaz, až ona půjde do důchodu. Sbírkou obvykle organizuje Markéta. Také počítá peníze a vystavené šeky na nákup dárku. Mnohdy se dárek musí koupit ve velmi krátké lhůtě, a tak chybějící peníze dodává Markéta. Paní A. je jediná, která zveřejní pěkně nahlas sumu, kterou hodlá věnovat, ale v okamžiku, kdy se peníze sbírají, nemá u sebe peníze. Markéta ji musí o peníze několikrát (čtyřikrát až šestkrát) žádat, a když naléhá, paní A. jí řekne, že je *malicherná, nedůvěřivá a posedlá po penězích*. Paní A.

zaplatí až za měsíc a nakonec poskytne nižší sumu s poznámkou, že na tom právě není finančně nejlépe.

Na tomto příkladu vidíte, že manipulátorka se žádostí verbálně souhlasí, ale svému závazku už nedostojí.

Manipulátor někdy postupuje ještě rafinovaněji. Je schopen si v okamžiku přisvojit nápad někoho jiného a upřít mu ho. Tváří se, jako by dotyčný nic neřekl. Popírá existenci druhého tím, že si přisvojuje jeho přání, myšlenky i názory. Manipulátor tedy prohlásí:

"Ano, to vím."
„Připomínáte mi něco, co jsem vám právě chtěl říct."
„Myslel jsem si, že o tom se mnou chcete mluvit."
„Dobře víš, že to vím!“ „
Jistě, to je přece jasné!"

Dává najevo, že ho to napadlo už dávno a že druhý nepřišel s ničím novým. Snižuje tak hodnotu myšlenky druhého.

Nerespektuje ostatní a nebere ohled na jejich potřeby, práva a žádosti. Prosazuje své názory, jako by jejich správnost byla zcela samozřejmá. Prosazuje se i fyzicky tím, že se lidem ve svém okolí vměšuje do soukromí. Je skálopevně přesvědčen, že to je pro dobro všech a že má pravdu. Jeho argumenty se mohou jevit natolik logické, že vy sami se necháte na jeho úvahy nachytat, vyhovíte jeho přáním a přijmete jeho představu o světě. Obvykle vás nepozorovaně přivede k závěru, že jste zcela pánem svých rozhodnutí a že jste k nim dospěli sami.

Představte si například, že jste členem čtyř až pětičlenné skupiny přátel a Jan je manipulátor se *sympatickou* maskou. Máte se sejit a společně jít na večeři. Můžete si zvolit mezi několika restauracemi - Jan se snaží vybrat nějakou *dobrou*.

Jan: „Tak kam chcete jít?"

Lída: „Já bych navrhovala čínskou restauraci.“

Jitka: „To by mi vyhovovalo!"

Vy: „Já bych šel raději do pizzerie.“

Jan: „*Vždyť jsi tam už byl* včera nebo předevčirem!"

Vy: „Ale já mám pizzu strašně rád.“
 Jan: „*To je přece blbost jít tam dvakrát za sebou.*“
 Vy: „To je mi fuk, já tam chodím hrozně rád.“
 Jan: „*Vždyť tam můžeš jít jindy.* Poslyšte, nechtěli byste pro změnu jít někam jinam, být trochu *originálnější!*“
 Jitka: „Já mám čínská jídla moc ráda.“
 Jan: „Já vím. *Čínu má rád každý.* Na tom není nic *originálního.* To si můžete dát *všude.* Přece existuje ještě něco jiného než čínská restaurace nebo pizzerie. *Nemusíme přece vždycky chodit po vysřapaných cestičkách!*“
 Vy: „Dobře, tak co navrhuješ ty?“
 „*Já nevím,...* třeba indickou restauraci!“
 Vy: „Vlastně proč ne?“
 Jan: „*Vy snad chodíte často do indické restaurace?*“
 Jitka: „Moc často ne.“
 Jan: „*flo tak vidíte.* To je přece *originálnější.* Navíc je to mnohem lepší a víc to stát nebude.“
 Vy: „Máš pravdu. Změna nám neuškodí.“
 Skupinka přátel tedy povečeří v indické restauraci, aniž by jí došlo, že manipulátor, v našem případě Jan, už rozhodl předem podle sebe. Rafinovaně nahradil kritérium chuti, které uplatňovali druzí, úplně jiným kritériem - originalitou. Tak vy i ostatní členové skupiny zapomenete na první kritérium a začnete se řídit kritériem originality, které se vynořilo až později. Jeho argument je o to pádnější, že vás svou otázkou navedl k odpovědi, že do indické restaurace často nechodíte. Jde tedy o originální volbu. Pokud se nevyskytne osoba, která indickou kuchyni nesnáší, s výběrem restaurace nakonec souhlasí všichni.

Manipulátor předstírá, že je *přístupný* návrhům ostatních, ale současně uplatňuje vlastní zásady, jako by se jednalo o obecně platné principy společenského chování („musíme být originální“). Svým jednáním potlačuje potřeby, práva a přání druhých.

ZA PĚT MINUT DVANÁCT

Společným rysem mnoha manipulativních osob je zvyk žádat o něco druhého, dávat mu příkazy nebo ho pobízet k akci až na poslední chvíli.

Takové chování by se dalo vysvětlit třemi důvody:

- Manipulátor na něco zapomenou, ale nepřiznají to.
- Příliš se starají o uspokojení vlastních potřeb a potřeby ostatních odsouvají do pozadí nebo je ignorují. Egocentrismus se zde uplatňuje v plné míře.
- Jednáním na poslední chvíli se jim daří zabránit jakémukoli odporu a vyhnout se diskusi. Manipulátoři totiž zbavují druhé možnosti zareagovat a připravují je o nezbytný čas k odpovědi, na níž mají oslovení plné právo..

Manipulátor obvykle přichází pozdě. Nechá tedy čekat osoby, které dorazily včas, a mnohdy se ani neomluví. Když mu ostatní pozdní příchod vytýkají, předstírá, že vyřizoval nějakou důležitou, neodkladnou záležitost. Obvykle dává najevo, že ho vaše poznámka podráždila. Vy přece musíte chápat, že je zavalen povinnostmi a naráží na nepřekonatelné překážky. Stává se, že vám popuzeně odpoví: „Tak jsem sem ani nemusel chodit,“ i když byla schůzka předem domluvená. Situace vyvrcholí tím, že manipulátor (který přišel pozdě) náhle oznámí změnu programu. Nikdo na ni není připraven. Účastníci se zařídili přesně podle toho, co bylo dohodnuto. K takovým situacím dochází při obchodních schůzkách nebo poradách v zaměstnání.

S manipulátorem se třeba dohodnete na společné večeři v restauraci, ale on k vám přinese uvařené jídlo. Ocitnete se v trapné situaci, kterou již nemůžete nebo se neodvažujete změnit. Musíte všechno narychlo připravovat, zajít pro víno, odbíhat do kuchyně atd., ale to všechno nic neznamená ve srovnání s jeho přáním povečeřet u vás v *klidu*, vyhnout se *davům lidí*.

Tento postup by se dal nazvat „nastrčení“ do určité situace. Vy na něco přistoupíte, protože k tomu byly vytvořeny určité podmínky. Na poslední chvíli tyto podmínky náhle zmizí, ale vy dále se situací souhlasíte. Nebyli byste však na ni přistoupili, kdyby byla hned zpočátku prezentována ve své konečné podobě. Neočekávané zrušení večeře v restauraci je jednoduchý příklad:

Nechtěli jste pozvat přátele na večeři, protože jste unavení. Kdyby vás dotyčná osoba seznámila se svým záměrem dříve, pravděpodobně byste večeři odložili (pokud dokážete odmítnout).

Není nic výjimečného, že manipulátor změní názor na poslední chvíli. Velmi často postupuje tímto způsobem. Zřejmě nemyslí příliš dopředu, prožívá tok událostí impulzivně a přizpůsobuje se jim podle vlastních zájmů. Zapomíná tím na sliby, mění rozhodnutí i termíny schůzek. Vlastní potřeby pociťuje tak silně, že se rozezlí, když je nepřijmete jako přesvědčivé argumenty. Manipulátor, který se rozhodne povečeřet u vás místo v restauraci, se možná cítí při odchodu z práce k smrti unavený. Egocentrismus mu brání zatelefonovat vám & *jasně a srozumitelně vás požádat*, abyste své plány změnili. Pro něj je nemyslitelné, že by šel někam na večeři, prostě to vůbec nepřichází v úvahu. Druhých (vás) se totiž *společně* plány vůbec netýkají!

Stává se mu, že zapomenete, co jste si domluvili. Každý přirozeně může něco zapomenout. Je to nepřijemné, ale zdaleka to není hanebnost. Manipulátor však nerad *přiznává*, že cokoli zapomněl. Raději zalže nebo svalí vinu na druhé nebo na nějakou nepředvídanou událost. Chce se jevit jako dokonalý (když se mu to hodí) a neakceptuje, že by mohl v jakékoli oblasti *selhat*. I když zapomenete, řekne vám, že ví, co dělá, ale že se *situace změnila*.

Dvaadvacetiletý student Adam (manipulátor) navrhne Petrovi, že si spolu zahrájí tenis následující den v půl deváté ráno. Petr souhlasí. Staví se pro Adama v domluvenou hodinu. Po usilovném klepání na dveře zjistí, že Adam není doma. Petr odjede na tenisové kurty, kde potká Adamova kamaráda. Ten neví, kde Adam je, ale řekne Petrovi,

že Adam často nechává lidi, které pozve na tenis, čekat. Je to o něm všeobecně známé. Bohužel Petr má zkažené celé dopoledne.

Další den Petr Adama potká a upozorní ho, že nebyl v domluvenou dobu doma. Adam to potvrdí, ale velmi přesvědčivě prohlašuje, že přirozeně nechal na dveřích vzkaz, že se vrátí za pět minut. Vůbec to není pravda. Adam to však říká takovým tónem a tak sebejistě, až Petr téměř zapomene, že skoro dvacet minut čekal a že Adam nesehlal poprvé. Petr dokonce téměř připustil, že vzkaz na dveřích přehlédl. Jak lze předpokládat, vzkaz na dveřích nikdy nebyl.

Neměl snad Adam v úmyslu jít hrát s Petrem tenis ve chvíli, kdy mu to navrhli? Měl v osm hodin ráno nějakou nenadálou povinnost? Nikdy se to s jistotou nedovíme. Zato však je jisté, že Adama nijak nevyvádí z míry, že někomu překazil program a způsobil zklamání. Manipulátor jako on neztrácí čas tím, že by se vžil do situace druhých. Jinak se však snaží dávat najevo velkorysost a přátelství.

Podobná příhoda vytane okamžitě na mysl Aleně. Stala se jí při službě v nemocnici.

V sedm hodin ráno se na patře objevili dělníci. Jeden z nich vešel do kanceláře a zvolal: „Tak dělejte! Jak to, že nejsou kanceláře vyklizené? My to tu budeme přestavovat.“

Alena pochopila, že přestavby byly naplánovány, ale vrchní sestra paní M. (manipulátorka) *o tom neinformovala*. Alena tedy s pomocí ostatních pracovníků rychle kancelář vystěhovala.

V osm hodin přišla paní M. Alena ji požádala o vysvětlení a dostalo se jí následující odpovědi:

„Upozornila jsem sekretářku *včera večer*.

„A jak to mám vědět? Tím spíš, že sekretářka chodí do práce až v osm hodin! A kde je kolegyně Duková?“

„Dala jsem jí náhradní volno. Pospěšte si, dělníci čekají!“

Paní M. se zbavila odpovědnosti za špatnou organizaci, ale současně *velkomyslně* poskytla náhradní volno. Konflikt vyvolal v oddělení hotové pozdvižení a všechny zaměstnance rozladil (byli na přestavbu upozorněni na poslední chvíli stejně jako Alena).

Manipulátor dává požadavky druhým co nejpozději, aby jim neponechal prostor k odmítnutí nebo ke komentování. V takovém případě vlastně nežádá, ale přikazuje.

Ondřej pracuje jako hlídač v obchodním domě. Jeho kolega Radan, také hlídač, je manipulátor (v různých situacích lze u něj vyzpozorovat 23 znaků vyskytujících se v chování manipulátora - viz 2. kap.). Jelikož se opakovaně vyskytly případy vandalismu, čtyři hlídačů pracují ve dne v noci. Stídnají se brzy ráno, a to tak, aby byl nějaký hlídač stále přítomen. Pod nejrůznějšími záminkami se Radanovi podařilo, že ve srovnání s kolegy nepracuje tak často v noci. Obvykle tudíž nastupuje do služby v sedm hodin ráno. Od nástupu na toto místo přichází Radan pravidelně pozdě. Uchyluje se však k masce *okouzlujícího, sympatického* člověka. Ochotně *zprostředkovává* nákup zboží za výrobní cenu. Kvůli tomu Ondřej rád přimhouří oči a promijí mu malá zpoždění, která nepřesahují čtvrt hodiny. Avšak poslední dobou přichází Radan do práce stále později. Kolem půl sedmé ráno telefonuje Ondřejovi do práce a ohlásí mu:

„Ahoj Ondřeji, mám zpoždění. Přijdu v půl osmé. Měj se!“
Radan zavěsí, aniž by mu Ondřej mohl odpovědět jediné slovo, a tak ho postaví před hotovou věc. Radanův tón v telefonu je nenucený (aby snížil závažnost sdělení), ale nepostrádá určitou vážnost. Donutí tedy kolegu pracovat o půl hodiny déle, protože ten by se při své spolehlivosti neodvážil odejít a nechat pracoviště bez dozoru.

Existuje podobná taktika spočívající v používání vzkazů (například žluté nalepovací lístečky), jimiž vás člověk s manipulativním jednáním zpravuje o nějakém úkolu nebo vás o něco žádá. Nemůžete odmítnout, protože ve chvíli, kdy se vám dostane vzkaz do rukou, je pozdě, nelze už couvnout.

Na závěr první části knihy bychom chtěli dodat, že *manipulátor neříká, co dělá, a nedělá, co říká*. Znamená to, že jeho projev se zdá logický a koherentní, avšak postoje a jednání (chování) nebo způsob života odpovídají zcela jinému schématu.

Obvykle si tento paradox uvědomuje pouze rodina a mnohdy se proti tomu bouří. Manipulátor totiž klidně, zejména před cizími lidmi, říká něco zcela jiného, než od něj rodina obvykle slyší. Cizí lidé (přátelé, kolegové i neznámí lidé) poslouchají s obdivem tak poctivého a ctnostného člověka, aniž by je napadlo o něm pochybovat.

Rozvádějící se manžel (manipulátor) se před soudem při rozvodovém řízení zapřísahá, že v životě jsou pro něj nejdůležitější děti, ačkoli ho potomci od samého narození rozčilovali. Proto se zaměřuje pouze na práci a o děti se nikdy nestará. Ví to jen jeho žena a část rodiny, ale soudce ani advokát o tom nemají ani potuchy.

Každý odborník, který zná tuto vlastnost manipulátorů, by měl mít na zřeteli, že *výroky určitých lidí nemusejí vždy odpovídat skutečnosti*. To jistě není překvapující tvrzení, ale nesmíme zapomínat, že zvláštností manipulátora je právě manipulace. Dokáže klamat své okolí po léta, ba i po celá desetiletí. Naštěstí lze většinu znaků popsaných ve 2. kapitole rozpoznat, pokud se na dění ve svém okolí snažíme nahlížet objektivně.

Naskýtá se paralela mezi manipulativní osobností a narcistickou osobností popsanou ve světové psychiatrické klasifikaci poruch osobnosti. I u narcistické osobnosti se vyskytují znaky, které popisujeme u manipulátorů. Vzhledem k neustálé potřebě obdivu, která vychází ze základního poznatku „*jsem zvláštní*“, takový člověk nesnáší jakoukoli kritiku a bez sebemenších zábran využívá druhé v domnění, že na to má svaté právo. Chce mít nad vším kontrolu a dospěje ke svému cíli jakýmikoli prostředky. Používá zraňující, ponižující a znevažující výroky podle toho, jakou má zrovna náladu. Avšak na rozdíl od psychopatické osobnosti se jeho vada projevuje velmi nenápadným manipulativním způsobem. Narcistický člověk je přesvědčen o svém výsadním postavení a přečnuje své schopnosti a vlastnosti v domnění, že ho musí všichni obdivovat. Lže, aby si udržel vlastní iluze a zabránil nám prohlédnout. Pokud ho přestaneme zajímat, odhodí nás jako vysloužilou nepotřebnou věc. Tak dospěje k nepřijemnému stáří v osamění, protože kolem sebe vytvořil prázdno tím, že lidem ve svém okolí působil příliš mnoho utrpení.

U některých manipulátorů se projevují znaky související s paranoidní osobností. Nejblíže však má manipulativní osobnost k osobnosti narcistické. Porucha osobnosti však manipulátorům

nebrání, aby se dobře nezačleňovali do společnosti. Většinou dokonce dosahují úspěchů, který však ostatní musí patřičně ocenit.

DRUHA CAST

Jak se chránit před manipulací

JAK ZAČÍT

DŮLEŽITÝ KROK

Jistě už tušíte, že prvním krokem bude zjištění, zda člověk, který vás tak trápí nebo sabotuje vaši práci, není manipulátor.

Jak na to? Vcelku jednoduše - stačí použít *seznam 30 charakteristických znaků* jednání manipulativních osob (viz 2. kapitolu).

V předcházejících kapitolách byly popsány některé manipulativní postupy, aby byl objasněn smysl jednotlivých charakteristických znaků. Zásoba manipulativních manévřů je nepřeberná, takže nelze uvést *všechny* příklady. Ty, které tu jsou popsány (všechny se skutečně staly), patří k nejběžnějším praktikám. Úmyslně jsme ponechali stranou případy obelhávání a podvádění (podvodník je téměř vždycky manipulátor se *sympatickou* maskou), protože pouhé vylíčení několika příběhů by vydalo na celou knihu. K tomu přistupuje skutečnost, že jeden nebo dva příklady nestačí, abychom si vytvořili představu o nesčetných způsobech, jak manipulátor dokáže své okolí oklamat. Část manipulátorů ostatní nepodvádí ani neobelhává. Všichni manipulátoři k tomu totiž nemají patřičný „rozlet“ a také nesledují v životě stejné cíle.

Seznam z 2. kapitoly obsahuje 30 charakteristických znaků, podle nichž lze identifikovat manipulativní osoby. Do charakteristických znaků jsou zahrnuty i některé důsledky manipulátorova jednání nebo pocity, které vyvolává (například se lidé v jeho okolí cítí nepříjemně nebo mají nutkavou potřebu o něm hovořit v jeho nepřítomnosti).

O své „diagnóze“ se nejlépe ujistíte, když si označíte na fotokopii seznamu všechny postoje typické pro člověka, který by podle vás mohl být manipulátor. Musíte také přihlédnout k postojům, které zaujímá k dalším osobám. Stává se, že osoba, kterou máte na mysli, se chová (chovala) jinak ke kolegům, členům rodiny a přátelům než k vám. Vám však jde o zjištění manipulativní osobnosti, ne o definování vztahu mezi vámi a jí. Jestliže se tento člověk snaží ve vašem kolegovu vyvolat pocit viny výčitkami, že není ochoten pracovat přesčas, a přitom s vámi tak nejedná, přesto postup navozování pocitu viny používá. Pokud se k vám takovým způsobem nechová, má k tomu důvod: je totiž intuitivní a dobře ví, s kým má tu čest. Dokážete-li odmítnout nebo snadno vyjadřujete opačný názor, nejste tou pravou osobou, po níž bude nějaké služby *žádat*. Změřuje se na pasivnější osoby. Nechává-li vás lhostejnými, co si ostatní o vás myslí, necítíte-li se provinilí za své jednání (a máte zcela pravdu), nepředstavujete pro manipulátora ideální kořist. Jednak vidí, že všechno, čím se vás snaží zasáhnout, *jde mimo vás* a nezraňuje vás, jednak si vás otestoval a dospěl k závěru, že na vás svou moc nedokáže plně uplatnit.

Jste-li lhostejní k obviňování, výhrůžkám, kritikám, zevšeobecňujícím soudům, názorům druhých atd., možná si ani neuvědomíte, že vás někdo obviňuje, kritizuje, vyhrožuje vám apod. Jinými slovy - mnoho znaků ze seznamu nezaškrtnete. Postřehla jsem, že polovina z lidí, kteří jsou k manipulaci zcela lhostejní, nedokáže manipulátora poznat. Jeví tendenci přesvědčovat ostatní o dobrých úmyslech manipulátora a vytýkat jim přecitlivělost. Částečně mají pravdu, ale současně upadají do opačného extrému - negují existenci reálného problému ve svém okolí. Lidé *lhostejní* k manipu-

laci si vždy plně neuvědomují, proč druzí trpí, a mají sklon přehlížet její účinky. Devadesát procent z nás manipulace zraňuje, zbývajících deset procent tvoří lidé lhostejní k manipulaci. Někdy se tito lidé dokonce dostávají do konfliktu se svými partnery. Partner totiž jasně rozpozná manipulativní manévry jiného člena rodiny, „bije na poplach“, ale „lhostejný“ partner ho nevyslyší, což se stává dalším zdrojem stresu. Tento poznatek lze tedy shrnout takto: lidé, kteří jsou v emoční rovině k manipulaci lhostejní, nejsou vždycky schopni rozpoznat typické rysy manipulativního chování.

Rozpoznání manipulátora brání dva další důvody: buď dotyčná osoba manipulátor není (tím lépe), nebo vámi manipuluje způsobem, který už nedokážete zachytit. Lidé ve vašem okolí vidí, jak vám manipulátor škodí, jak si vás podmanil, abyste na něm byli závislí. Vy si však vždycky najdete příležitost, abyste jim objasnili, že jste zcela svobodní a šťastní. K tomu přistupuje čtvrtý důvod - pouhé pomyšlení, že si s vámi někdo pohrává, je pro vás nepříjemné. Někdo je schopen takovou skutečnost přiznat, ale pro jiného je nemyslitelná, což rozhodně nepřispívá k hlubšímu analyzování celé situace.

Přes všechna uvedená fakta se jen zřídka stává, že nelze typické manipulativní chování rozpoznat.

Prvním krokem tedy je zaškrtnutí jednotlivých znaků, následuje *zjištění počtu zaškrtnutí*. Od osmi znaků máte skutečně co dělat s manipulativní osobností. Při zjištění osmi znaků ze seznamu už nelze chování dané osoby považovat za zcela normální. Manipulátoři, které odhalíte, však obvykle dosáhnou 15 a více „bodů“. Od 20 charakteristických znaků zjištěných u téže osoby si můžete být jisti, že jste ve styku s člověkem, který ohrožuje nejen vaše zdraví, ale i manželství, práci, plány do budoucna, svobodné rozhodování atd. Může vás dostat (nebo už dostal) do duševního rozpoložení, kdy pochybujete o svých schopnostech a o své osobnosti (to se však netýká „lhostejných“). Musíte tudíž reagovat co nejrychleji. V následujících kapitolách jsou uvedeny prostředky, které vám umožní vymanit se z jeho vlivu.

Ke shrnutí různých postojů prozrazujících manipulátora vám doporučuji, abyste si přečetli s tužkou v ruce dvě vyprávění na konci knihy. Jejich obsah je pravdivý a několik dialogů uvádíme v přesném znění. Budete moci nalézt pomocí očíslování určitých částí charakteristické znaky manipulátora (vezměte si k ruce seznam). Pro snazší orientaci jsou některé jevy opatřeny poznámkami.

TRUCHLENÍ NAD IDEÁLNÍ KOMUNIKACÍ S MANIPULÁTOREM

O žalu a truchlení se obvykle hovoří v souvislosti s obdobím po úmrtí někoho blízkého. V psychologické terminologii se však truchlení vztahuje k období postupného přijímání rozchodu nebo zřeknutí se něčeho. Truchlení nad ideální nebo normální komunikací spočívá v přijetí skutečnosti, že se s manipulátorem „normálně“ komunikovat nedá!

Takové zjištění je bolestné, protože situaci určitým způsobem zafixuje. Vy však přesto dále chováte naději, že přimějete dotyčnou osobu, aby se změnila. Naděje vám dodává trpělivosti, vy se dále pokoušíte vztah někam směřovat, ale vaše snažení vám přinese jen další trápení. Situace se navzdory veškerému úsilí po celá léta nikam nevyvíjí a vztah se pro vás stává nezvladatelným stresem.

Zbývá však jedna věc, s níž můžete pracovat, a to je očekávání změny. Přestaňte očekávat změnu a doufat v zázračný obrat v manipulátorově chování. Přeměny manipulativních osobností jsou nesmírně vzácným jevem. Jak dlouho, kolik let už zkoušíte nejrůznějšími způsoby dobře vycházet s manipulátorem, a přitom si

zachovat spontánnost, autenticitu a svobodu? Kolik trapem, pochybností a stresu vám tato léta přinesla? Jak dlouho ještě budete čekat na příznak skutečného a definitivního zlepšení?

Pokud se stále držíte přesvědčení typu „nakonec snad pochopí, že takovým způsobem nás k lepší práci nemotivuje“, „je důležité dobře vycházet se všemi kolegy“ nebo „sourozenci spolu musí dobře vycházet“, znamená to, že stále ještě doufáte v ideální vztahy a hodláte ctít své zásady za každou cenu. Řídíte se svými zásadami a ideály, nikoli skutečností, že vaše vztahy jsou naplněny utrpením. Základní myšlenka, kterou je nutné zpochybnit, obvykle bývá: „Přece není možné, že bychom ve vztahu nehledali totéž, určitě to pochopí a dojde ke změně.“

O mnoho těžší je oželeť autentickou komunikaci s rodičem-manipulátorem. Musíme upustit od schématu „rodiče a děti si musí po celý život dobře rozumět a mohou si říkat všechno.“ Zpochybnění takového ideálu obvykle trvá celá léta. Pokud se přesvědčíte, že nejste v kontaktu pouze s ideálním rodičem, ale také s manipulative osobností, netrvejte na ideálu a odhodlejte se na situaci pohlížet reálně. Ať už jde o kohokoliv, byli jste dosud s tímto člověkem v dobrých vztazích? Pociťili jste někdy, že s vámi autenticky komunikuje? Přináší vám tento vztah pohodu a radost?

Připustíte-li, že manipulátor se řadí k patologickým osobnostem, přestanete snad očekávat, že se změní. Proces truchlení, který následuje, proběhne sice rychleji, ale uvědomte si, že trvá přinejmenším několik měsíců. Čím je váš vztah k určité manipulativní osobnosti silnější, tím bude truchlení delší.

Když truchlení skončí, přestanete být citliví na její slova a činy. Nakonec se jejím nejzjevnějším manévřům začnete smát. To je výborné znamení. Znamení toho, že se vás už celá situace tolik nedotýká, stejně jako lidí *lhostejných* k manipulátorům. Už neočekáváte, že se manipulátor *uzdraví*. Je to smutné, je to škoda, ale je to také jediný způsob, jak v takovém vztahu netrpět. Když pochopíte, že nutně musíte změnit své psychické schéma, vzdát se naděje, a že taková změna nějakou dobu potrvá, začněte se k mani-

pulativní osobě chovat jinak. Nečekejte, až si odtruchlíte nedosažitelnost ideálního vztahu - začněte používat kontramanipulaci a uplatňovat jednoznačně a zároveň ohleduplně vlastní názor.

14. kapitola

CVIČTE SE V KONTRAMANIPULACI

Hovoříme-li o kontramanipulaci, máme nejčastěji na mysli tzv. *zamlžování*. Jedná se o neurčitý, povrchní způsob komunikace, který umožňuje nezaujímat jasná stanoviska a k ničemu se nezavazovat. Používá ho velmi často sám manipulátor a také lidé, kteří jsou k manipulaci *lhostejní*. Ti tento postup volí *intuitivně*, aniž by si to uvědomovali.

Kromě zmíněného *zamlžování* nám kontramanipulace poskytuje ještě další možnosti, jak se před manipulátorem chránit. Například své reakce průběžně přizpůsobujeme jeho chování: někdy se uplatní neurčitá, mlhavá odpověď, jindy je vhodnější humorná nebo ironická poznámka, v jiné situaci zase rázné odmítnutí. Musíme tedy dávat bedlivý pozor, protože pro většinu z nás takový postup není přirozený a klade na nás velké nároky. Asi jste už pochopili, že kontramanipulace se odehrává nejčastěji v rovině slovní.

- Kontramanipulace vychází z pozorování lidí, kteří si s manipulátory poradí nejlépe, to znamená lidí, které manipulace a provokace nechávají lhostejnými. Tito jedinci nejsou v emoční rovině citliví na útoky, kritiky, výhrůžky a další nebezpečné prostředky vedoucí k destabilizaci a reagují na ně podobným způsobem. Ne-

vyčetli si z knih, jak reagovat, naučili se to spontánně v raném dětství nebo letitou zkušeností (manipulátor se totiž vyskytoval v jejich blízkém okolí). V obou zmíněných případech byly jejich postoje a formulace odpovědí totožné. Odborníci na mezilidské vztahy se blíže zajímali o tuto formu komunikace (za určitých okolností velmi negativní), a to z jednoho důvodu: manipulativní osobnost se totiž velmi rychle odpoutává od lidí, kteří nereagují na její nátlak nebo přinejmenším na snahu vyvolat destabilizující emoce. Manipulátor se nemůže cítit důležitý nebo nadřazený ve styku s člověkem lhostejným k manipulaci, protože ten *nereaguje* ani na seberafinovanější provokace. Vybavte si obraz tonoucího, který se nedostane na hladinu, pokud se nezachytí jiného člověka, jehož však stahuje pod vodu. Manipulátorovi však „ujedou ruce“, chce-li se zachytit „lhostejného“ člověka. Jestliže se „lhostejný“ člověk dokáže vyhnout slovními i neslovními projevy působení manipulátora, lze z toho usoudit, že je jeho postup účinný. Tento postup jsme vyzorovali, vyzkoušeli, vyhodnotili a nakonec mu dali název **kontramanipulace**.

Příznivé účinky kontramanipulace závisejí také na tom, zda jste již v kontaktu s nějakou manipulativní osobností. Když se v kontramanipulaci začnete cvičit hned, první manipulátor, na něhož narazíte, okamžitě vycítí, že by se mu hozený bumerang mohl vrátit. Ve skrytu se vás bude obávat, bude vás respektovat a pokud možno se vám bude vyhýbat. Záležitost bude vyřízená jednou provždy. Ale jen pro vás, proto je třeba si nadále všimnout, jak manipulátor škodí lidem ve vašem okolí a negativně působí na jejich psychiku. Jestliže jste vy zmizeli z jeho zorného pole, začne si testovat ostatní, jako předtím testoval vás. Nepotřebuje více než pět až patnáct minut, aby poznal, koho má před sebou; někdy mu dokonce stačí pouhých několik vteřin.

Manipulátor s maskou okouzlujícího člověka obvykle využívá své schopnosti lidí prohlédnout, aby s vámi už od prvních okamžiků vašeho setkání hovořil (zpočátku pozitivně) o vaší osobnosti. Vás jeho schopnost ohromí a podlehnete jeho kouzlu. Pokud však

s vámi manipulátor dlouhodobě žije, pracuje nebo se pohybuje ve vašem okolí, vaše reakce už dobře zná. Jestliže jste dosud nereagovali jako lidé lhostejní k manipulaci, ale spíš defenzivně nebo plaše, okamžitě u vás jakoukoli změnu postojů zaznamená. Nepochopí, proč mu náhle odpovídáte, jako byste si byli sebou jisti. Nesnese to a bude vás provokovat, abyste reagovali podle jeho představ. Je třeba se držet, i když se manipulátor bude snažit vyvést vás z míry. Kontramanipulace od vás vyžaduje soustředění a důslednost. Musíte však také zpracovat pocit viny, který pravděpodobně pocítíte, když se budete náhle projevovat jako lidé *lhostejní, bez srdce, nelidští, zlí* apod. Všechna tato označení jsou mylná, ale kdesi ve skrytu přesto trochu pochybujete, zda takoví ve skutečnosti nejste. Manipulátor vás z toho bude obviňovat, aby vás donutil znovu zaujmout defenzivní postoj. Proto na jakýkoli osobní obviňující útok („máš srdce z kamene“, „jsi sobec“, „nikdy jsi mě neměl rád“) můžete dát jasnou odpověď: „Když si něco takového chceš myslet, tak si to klidně mysl“, případně jinou s podobným významem. *Slova, která volíte, jsou důležitá*, protože odrážejí váš duševní stav.

Emoční stav, v němž se ocítáte, když musíte čelit provokacím, manipulativním strategiím nebo jen snášet manipulátorovu přítomnost, není totiž zdaleka neutrální. To se ovšem netýká lidí lhostejných k manipulaci, o nichž jsme se už zmínili. Cítíte, jak vás manipulátor vyvádí z míry, vidíte, jakou past vám nastražil. Pak ho tedy třeba chcete o tom agresivním způsobem informovat, aby si uvědomil, že se chová nebo mluví nekoherentně, podivně a destruktivně. Namáháte se však zcela zbytečně. Pohotově vám odpoví a využije přítom nekoherentních argumentů spočívajících na ylných základech, které se však budou zdát logické. Jeho odpověď vás hluboce zasáhne, budete se ospravedlňovat nebo dále tvrdit, že máte pravdu. Zmocní se vás zlost, která narůstá, čím víc manipulátor převrací vaše argumenty naruby. Váš slovní souboj však kam nevede. Nakonec mu sice řeknete, co si myslíte, ale vaše

nervozita, když se úporně bráníte, manipulátorovi jen dokazuje, že vám chybí sebejistota.

Kontramanipulace je technika. Vaším cílem je manipulativnímu člověku odpovídat, *jako* by vás manipulace nechávala zcela lhostejnými. Tento člověk by vás měl tak vnímat. Pohrává si se slovy a s jejich nejasnými významy, spoléhá totiž na jejich moc. Používejte stejná slova, a tím budou vaše pozice vyrovnané. Zpočátku, po několik měsíců, se u vás budou projevovat intenzivní emoce: bude vám silněji a rychleji bušit srdce, bude vás polévat horko, budete přerývaně dýchat. Ale přinejmenším mu začnete odpovídat trefněji, s větší jistotou a s menším emočním zabarvením. Při hledání nejlepší kontramanipulativní repliky se soustřeďte na vnější projev a na formulaci; nenechte se přitom zaplavit emocemi.

Při narušené komunikaci se správná slova nevybavují spontánně, a proto je vhodné seznámit se předem s těmi, která můžete použít. Když se několik takových vět naučíte zpaměti, budou se vám vybavovat pohotověji. Důležité je, aby manipulativní osoba došla k závěru, že se vás svými výpady nemůže dotknout. Nedávejte před ní najevo, že musíte její poznámku strávit, než odpovíte. Je rozumné odpovídat pohotově, bez známky podráždění a nevraživosti (přijatelná mez je ironie), ale stejně nějaký měsíc potrvá, než se to naučíte. Nesmíte ztrácet odvahu, když vaše první pokusy nebudou dokonalé. Došli jsme k závěru, že kontramanipulace působí i v případech, kdy má do dokonalosti opravdu daleko.

Úspěch kontramanipulace nebude patrný okamžitě. Manipulátor sice stále má poslední slovo a dále dává najevo, že pravdu má on (ačkoli mu odpovídáte logicky a s náležitým odstupem), neznamená to však, že to s kontramanipulací nějak *nejde*. Výsledky vašich změněných postojů se projeví až po několika měsících. Hlavní je nevzdávat se po čtrnácti dnech pod záminkou, že na vás dotyčná manipulativní osoba své osvědčené postupy zkouší dál. Až když si opakovaně všimne vaší *pasivní* rezistence, podvědomě se od vás začne odpoutávat. Dokonce se k vám bude chovat zcela lhostejně a třeba přijdete o některé výhody, které vám v určitých ob-

lastech mohla poskytovat. Pochybujete-li o svém rozhodnutí, připomeňte si všechno, co získáváte.

DIALOGY S PŘÍKLADY KONTRAMANIPULACE

V následujících rozhovorech s manipulátory (u všech bylo vypočítáno víc než deset charakteristických znaků, u některých i přes 25) si všimněte podobných postojů lidí, kteří užívají kontramanipulaci. I když celou situaci neznáte, jistě postřehnete, že všichni jdou stále za svým cílem. Dialog uvádíme od poznámky manipulátora (označeného M). Situace jsou rozděleny do čtyř skupin - vztahy: společenské, v zaměstnání, manželské a rodinné.

Společenské vztahy

Ve společenské oblasti předpokládáme, že manipulativní osoba je přítel, známý, kolega z práce nebo neznámá osoba.

- M.: „Ten člověk přece pro tebe není.
- *Tak se na to díváš ty. Všichni mí přátelé to vidí jinak.*
- Takže všichni tví přátelé ho znají?
- *Jistěže.*
- A proč jsi ho nepředstavila mně?
- *Prostě k tomu nebyla příležitost.*
- Stejně si myslím, že by sis zasloužila někoho lepšího.
- *To je tvůj názor.*
- Určitě ano. Taková inteligentní holka... A hudebník, to ti tedy povím!
- *A to není inteligentní, protože je hudebník?*
- To ne. To jsem neřekla. Myslím si, že by sis zasloužila muže na své úrovni.
- *To si myslíš ty.*
- Dobře, nakonec je to tvůj život.
- *Přesně tak.*”

Dialog č. 2

- M.: „Všichni advokáti jsou podvodníci.
- *Takhle se to zevšeobecnit nedá!*
- To není zevšeobecnění. Podívej se na svého přítele...
- *Cože?*
- Když ho tak člověk poslouchá, skoro by řekl, že z lidí tahá peníze.
- *Platí ho, protože je dobře obhajuje.*
- Obhajuje! Ti všichni advokáti, kteří obhajují zločince a ...
- *Počkej! Mluvíme o mém příteli, a ne o ostatních advokátech. Můj přítel zločince neobhajuje.*
- Já nemluvím o tvém příteli, já mluvím o advokátech.
- *Aha!*
- No tak dobře... konec konců třeba je tvůj přítel jiný, já o tom nic nevím.
- *Ano, to je pravda.*
- Stejně ale trvám na tom, že advokáti jsou podvodníci.
- *Myslet si to můžeš.*”

Dialog č. 3

- M.: „Ti učitelé, kteří jdou učit do státních škol, nemají odvahu pustit se do něčeho na vlastní pěst.
- *To je tvůj názor.*
- To je víc než názor. To je konstatování.
- *Já ale znám vyučující, kteří jsou velmi svědomití.*
- Já neříkám, že nejsou svědomití, říkám, že nemají odvahu jít do nejistoty.
- *Když učíš, tak jdeš do nejistoty.*
- Vůbec ne!
- *Když myslíš...*”

Dialog č. 4

- M.: „Ty máš nové šaty?
- *Ano.*
- To je máš po babičce?

- *Jasně. Babička zbožňuje šaty od Cerrutiho. To je přesně její styl.*
- U Cerrutiho se něco takového prodává?
- *Ovšem.*
- Já bych si takové šaty na sebe nevzala!
- *To jsem ráda, jinak bychom vypadaly stejně*

DM”S- c. 5

- M.: „Poslyš, mohla bys pro mě něco udělat?
- *Co?*
- Víš já jsem teď opravdu v průšvihů...
- *Co mám pro tebe udělat?*
- Mám., jak to jen říct... mám přítele, který má u mě přespat a přijede vlakem. Nemám auto a on má spoustu zavazadel. Myslím si, že by to metrem bylo dost těžké.
- *To chápu. Kdy přijede?*
- Zítřka.
- *Tak mu dej adresu, afsi vezme taxík a ...*
- Víš, on nemá moc peněz.
- *Ale já ho vůbec neznám. Budeš mu muset jít naproti ty.*
- To nevádí, pojedu s tebou.
- *Jdi ho vyzvednout na nádraží a pak si vezmete taxík, tak je to přece jednodušší.*
- Ano, ale už jsem ti řekla, že není zrovna při penězích a já taky ne, bude to trochu potíž.
- *Chápu, ale zítra na tebe a tvého přítele nemám čas, měla by ses snažit...*
- A co děláš zítra?
- *Musím vyřídít spoustu věcí.*
- Co třeba?
- *Nějaké důležité záležitosti.*
- Tak ti kamarádko pěkně děkuji. Kdybys byla v průšvihů ty... Budu si to pamatovat.
- *Asi člověk musí rozlišovat, co je pro něj v dané chvíli důležitější.*
- Ty si vyřídíš svoje, na mě nemyslíš, a přitom jsem tvoje kamarádka.
- *Můžu něco udělat pro tebe. Ale pro tebe.*
- Opravdu?

- *Ale vyberu si, stejně jako ty, kdy mi to vyhovuje.*
- *Dosud jsi toho pro mě mnoho neudělala...*
- *Aha, takže pokud sis nevšimla toho, co jsem pro tebe udělala...*
- *Ne, nevšimla, protože jsi pro mě nic neudělala, to je přece jasné.*
- *Takže v tom případě čekáš, že ti budu něco oplácet a ...*
- *Na nic nečekám. Jen tě o něco žádám. Přece vím, že jsi altruistka, dokonce prohlašuješ, že ráda lidem pomáháš. Ted nemám dost peněz a on taky ne. Má mnoho zavazadel, metrem to opravdu nepůjde a ...*
- *Počkej...*
- *Zabere ti to jen pět až deset minut.*
- *Počkej, musím ti něco říct, a to hned teď. Můj altruismus má své meze. Tak to je.*
- *To je dobře, že to vím.*
- *Je to úplně jednoduché. Jindy pro tebe něco můžu udělat, pro tebe osobně. Zítra nemůžu. Ráda bych, abys také vzala v úvahu mne.*
- *Chápu."*

Dialog g. 6

Přítelkyně (manipulátorka) je stále deprimovaná. Velmi často volá pozdě večer, aniž by brala ohledy na druhé. Pokouší se dotyčnou zdržet ve chvíli, kdy právě odchází do divadla.

- M.: „Vždyť ty na moje problémy kašleš. Jdeš si klidně dnes večer do divadla.“
- *Myslím, že bychom neměly určité věci směřovat. Voláš mi každý druhý den, abys mi líčila všechny své pohromy. Proč bys to dělala, kdybych nebyla ochotná tě poslouchat? Na druhé straně by bylo dost špatné, kdybych si nemohla dělat věci, jak potřebuji.*
 - *Ano, už to chápu, na život ostatních kašleš.*
 - *Nekašlu. Ale jestli jsi o tom přesvědčená, můžeš si to tak vykládat.*
 - *Ale ano, jsem o tom přesvědčená.*
 - *Poslyš tedy, to je tvoje škoda.*

Ale Robert, říkám ti, že mě nechal, a ty si jdeš do divadla.
Hm, hm.

Já bych nereagovala jako ty.

To teď říkáš.

Já bych kamarádku v nouzi neopustila.

Promiň, ale už je pozdě. A pokud to, že odcházím do divadla ve chvíli, kdy mi voláš, je takový hřích, že se ve mně snažíš vyvolat pocit viny, pak máš pravdu v jednom, a to v tom, že na životní události nereagujeme stejně. Ostatně já už musím jít, mám zpoždění. Promiň. Ted' tě vyslechnout nemůžu. Zkus si taky udělat občas radost."

Vztahy v zaměstnání

Předpokládáme, že manipulátor v zaměstnání je majitel firmy, vedoucí, kolega nebo zákazník.

Dialog č. 7

Účastníci následujícího hovoru právě ukončili obtížné jednání o smlouvě.

M.: „Proč píšete?“

- *Dělám si pro sebe poznámky, alespoň nic nezapomenu.*
- *Vy mi snad nevěříte?*
- *Je lepší to dát na papír.*
- *Já to ale vidím tak, že si to píšete, protože mi nevěříte.*
- *Škoda, že to tak vidíte.*
- *Moje slovo platí. To je otázka cti.*
- *To je jen další důvod pro to, abyste to podepsal."*

Dialog č. H

Šéf sekretářce:

M.: „Jak to, že jste nepřišla na poradu, vždyť jsem vám to řekl.“

- *Přece mě z^áte, já si zapisuji všechno, co se mi řekne. Určitě jste mi to tedy zapomněl oznámit.*
- ~ *Vy také nejste neomylná ani dokonalá!*

Jistěže dělám chyby, ale v tomhle ne. Jelikož však pro vás pracuji už tři roky, zdám se vám asi dost spolehlivá. Víte přece, že si všechno zapisuji, abyste nic nezapomněl. Ale nebudeme se přít. Bude lépe, když si důležité porady, na nichž mě chcete mít, navzájem potvrdíme, aby se to už neopakovalo.

- Dobře."

Dialog č. 9

Sekretářka žádá šéfa o potvrzení termínu:

M.: Ted' nemám čas. Mám důležitou schůzku a musím už jít.

- *Ano, vím, že máte naspěch. Ale týká se to středních porad, kterou...*
- Ano, dobře.
- *...jsem měla na váš příkaz...*
- Dobře.
- *...svolat.*
- Dobře, a co má být?
- *Nemám od vás potvrzenou hodinu...*
- Nemůžeme to nechat na zítřek? Já ted' opravdu nemám čas...
- *Prosím vás, vím, že vám záleží na tom, abychom pracovali co nejlépe, takže pokud chcete, aby tu všichni pracovníci ve středu byli, potřebuji vědět, kdy vám to vyhovuje.*

- *Co třeba v patnáct hodin ?*
- Poslyšte, já nevím, nemám u sebe diář.
- *V patnáct hodin. Dívala jsem se do vašeho diáře. V patnáct hodin by to šlo...*
- Tak dobře...
- *V patnáct hodin?*
- Souhlasím, v patnáct hodin.
- *Dobře. Děkuji vám. Mohl byste si to laskavě poznamenat?*
- Budu si to pamatovat.
- *Zapiší vám to do vašeho diáře a ještě vám to připomenou.*
- V pořádku." •

Dialog č. 10

Manipulátor pravidelně svolává porady svého týmu, ale mínění spolupracovníků mu je lhostejné. Tentokrát se projeví jako demagog.

M. „Paní Dantonová, vy zřejmě nesouhlasíte?!

- *Mám na to jiný názor.*
- Tak se vyslovte.
- *Obvykle velmi ráda vyjadřuji své názory, pokud jsou brány v potaz.*
- Kvůli tomu tady přece jsme.
- *Oto víc mě těší, že to říkáte právě vy."*

Manželské vztahy

Zde je manipulátor jeden z partnerů; některé páry spolu žijí ve společné domácnosti, jiné ne.

Dialog č. 11

M."Myslíš jen na sebe.

- *Rozmysli si, prosím, co říkáš.*
- Co je to za novou módu, že nás tady v sobotu necháš samotné, když já nejdu do práce?!
- *Jestliže se cítíš opuštěný, protože já ted' v sobotu dopoledne chodím plavat, tak je to s tebou špatné.*
- Ale dříve jsi nám nikdy nic takového neprovedla!
- *Nemusíš se cítit ukřivděný, protože já dělám něco pro své potěšení.*
- Tak tobě nedělá potěšení být se mnou a s dětmi?
- *To je něco jiného.*
- Jak to, že je to něco jiného?
- *Věnovala jsem vám všem mnoho času. Dětem je 13 a 16 let, takže je načase, abych dělala něco i pro sebe.*
- A co budeme dělat my?
- *Ale každý z vás přece má svůj program, af tu jsem, nebo nejsem. Ted' jsem se zařídila jako vy, já mám taky svůj program. Udělá mi to moc dobře.*
- Kdo ti zase co namluvil?
- *Je mi moc líto, že podle tvého názoru nejsem schopná se pro něco rozhodnout sama. Když jsem celou dobu nic neříkala, neznamená to, že jsem si nic nemyslela. Naopak jsem měla dost času, abych to rozhodnutí nechala uzrát. Rozhodla jsem*

- se, že tady nebudu tvrdnout sama. Je přece i v tvém zájmu, abys měl ženu, která má chuť něco dělat.
- Ano... ovšem."

Dialog č. 12

- M.: „Všechny ženy jsou lhářky.
- *A co muži? (jako by se jí poznámka netýkala)*
 - Muži mají zas jiné chyby. Ale ženy mají sklon lhát.
 - *Pravda je, že když mají před sebou určitý druh mužů, raději neříkají všechno.*
 - Jsou zbabělé.
 - *Každý si o tom může myslet, co chce."*

Dialog č. 13

- M.: „Ty jsi tak podobná matce.
- *Děkuji.*
 - Ale to není poklona.
 - *Ale já to tak беру.*
 - Jak chceš. Uvidíš, že mám pravdu.
 - *To se ještě ukáže."*

Dialog č. 14

- M.: „Stejně máš vždycky pravdu.
- *Stává se mi to.*
 - Chceš vždycky mít pravdu.
 - *Často se mi stává, že mám pravdu. Ani to nemusím chtít."*

Rodinné vztahy

Manipulátor je člen rodiny: otec, matka, bratr, sestra, dítě, bratranec, sestřenice, strýc, teta atd.

Dialog č. 15

- M.: „Skončíš jako tvůj otec... Budeš alkoholik a stejný zvrhlík jako on.

[178]

- *Zřejmě by se ti moc líbilo, kdyby to se mnou tak dopadlo.*
- Ne. Ale vidím, co se s tebou děje, a nahání mi to strach.
- *Mám raději, když mi to říkáš takhle, než když mluvíš o otci. Nikdy nejsou dva lidé stejní.*
- Ale ty se mu podobáš čím dál tím víc.
- *Ve všem?*
- Ne, ve všem ne.
- *To je klika. Mám tedy ještě šanci, protože když se nad tím pořádně zamyslím, docházím k závěru, že přece jen nejsme úplně stejní.*

Dialog č. 16

- M.: „Jak to, že tvůj syn chodí ještě na nočník?
- *Prostě chodí.*
 - Chodí, chodí, ale na nočník!
 - *Ano.*
 - Vždyť přece v jeho věku už děti na nočník nechodí. Je opožděný.
 - *Ani ne.*
 - Ovšemže je. Informuj se na to. Když má někdo dítě, ...
 - *Ale já jsem se informovala.*
 - Přece dítě ve třech letech už na nočník nechodí!
 - *Ale ano, může.*
 - Tak to už opravdu nevím, jak ho vychovááš.
 - *Vychovávám ho tak, že nic nelámu přes koleno.*
 - Já ti ale říkám, že to není normální.
 - *Já ti tvůj názor neberu."*

Dialog č. 17

- M.: „Tvůj manžel teď pracuje s tím podvodníkem?
- *Bohužel ano.*
 - Víš, vrána k vráně sedá!
 - *Ale taky se říká, že se protiklady přitahují!*
 - Tak to vidíš ty.
 - *Přesně tak."*

[179]

ZÁSADY KONTRAMANIPULACE

Pro kontramanipulaci lze stanovit velmi přesné zásady. Výsledek záleží na jejich důsledném dodržování.

- Mluvit v krátkých větách.
- Vyjadřovat se neurčitě.
- Používat ustálené fráze, přísloví, obecné zásady.
- Používat také neurčité „se“, „člověk“, „lidé“ (obecná rovina).
- Žertovat, jakmile to situace dovolí.
- Usmívat se, hlavně na konci věty, jakmile to situace dovolí.
- Zesměšňovat sebe sama (žertovat na vlastní účet).
- Hovořit stále zdvořile.
- Nezaplétat se do diskuse, pokud k ničemu nevede nebo spěje jen ke znevažování.
- Vyhnout se agresivitě.
- K ironii se uchýlovat jen tehdy, když chceme manipulátora odbýt a jsme si přitom sami sebou jisti.
- Krátce se omluvit, ale neospravedlňovat se.

Zkrátka je třeba chovat se tak, jako bychom byli k manipulaci *lhostejní*.

Je nezbytné se stále kontrolovat; tyto zásady vymezují prostor, v němž bychom se měli pohybovat, abychom nepodlehli působení negativních emocí.

NĚKOLIK NÁSTROJŮ KONTRAMANIPULACE

1. To je váš názor. (To je také názor.)
2. Můžete si myslet své. (Každý si může myslet své.)
3. Můžete se to domnívat. (Někdo se to může domnívat.)
4. Tak si to vykládáte vy. (To je jeden možný výklad.)
5. Můžete to tak vidět. (Někdo to tak může vidět).

6. Vidíte to (berete to) tak, jak chcete vy.
7. Máte právo si to myslet.
8. Můžu vám říct „ano“, jestli to chcete slyšet.
9. Když to říkáte...
10. Když myslíte-
li. To je jeden pohled na věc.
12. Často lidé mluví o věcech, o kterých nic nevědí.
13. Vidíte jen jednu stránku věci, to je normální.
14. Když člověk neví, vždycky si to nějak domyslí.
15. Je na vás, abyste si to domyslel.
16. Já mám jiný názor.
17. To je možné.
18. To je možné... podle vás!
19. To je pravda.
20. Přesně tak.
21. Víctě?!
22. To se mi může stát.
23. To se stává.
24. Nejsem jasnovidec.
25. Někdy člověk musí takový být.
26. A to ještě nevíte všechno!
27. Asi jsem si z někoho vzal příklad...
28. A mně se právě líbí být jako ostatní.
29. To ví každý.
30. Přejde na to.
31. Já o tom přece nemluvím.
32. To je až příliš snadné!
33. To říkáte mně?
34. To vždycky neplatí.
35. Každý podle svého gusta.
36. Každý máme svůj vkus.
37. Mně se to líbí, a to je snad hlavní, nemyslíš?
38. Zdání klame.
39. Já se takhle cítím dobře.
40. Záleží na tom, kdo to má na sobě.
41. To je pravda, že vám by to neslušelo.
42. Mám ráda originalitu.
43. Ale já se nikdy podle ostatních neřídím.
44. To dodává právě určité kouzlo!
45. Přátelům (partnerovi) se takhle líbím.

46. Nikdo není dokonalý, vicíte!
47. Každý máme svůj styl.
48. To je milé, že mi to říkáte!
49. Nedělejte si se mnou starosti.
50. Každá rada dobrá.
51. Vždyť uvidíme.
52. Časem uvidíme.
53. Někdy se to může hodit.
54. Každý máme své zkušenosti.
55. Kdo nic nedělá, nic nezkazí.
56. Ano, na to jsem nepomyslel!
57. Nezapomenu.
58. Já mám čisté svědomí.
59. Děkuji pěkně!
60. Děkuji vám, že mi to říkáte.
61. Děkuji vám, že mi dovolíte, abych se rozhodl sám
62. Mám snad na vybranou?
63. Jako obvykle.
64. To je milé, že se o mě tak staráte.
65. Jste hodný, že mi to dovolíte.
66. Zřejmě.
67. To není důležité.
68. Nic není tragické, i když mnohé věci jsou důležité.
69. Já mám jiné mravní zásady.
70. To záleží na morálce!
71. O tom nepochybují.
72. Zajisté.
73. Chápu.
74. Aha!
75. Hm, hm...
76. Přesně tak.
77. Opravdu často.
78. Určitě.
79. To doufám.
80. Dobře jsme si porozuměli.
81. Vždyť to dobře víte.
82. To je škoda.
83. Tak at!
84. Je mí líto.
85. Pro tentokrát ano.

86. Taky člověk může někdy mít pravdu.
87. Nedomnívala jsem se, že jste si toho všiml.
88. Jsem rád, že to říkáte.
89. Určitě pro to jsou důvody.
90. „Člověk“, to jako vy?
91. Asi neznáme stejné „lidi“.
92. Myslíte?
93. „Člověk“ - to mi nic neříká.
94. Mám dojem, že přiléváte oleje do ohně.
95. Nejsme tu proto, abychom přilévali oleje do ohně.
96. Proč něco takového říkáte?
97. Každý se ubírá svou cestou.
98. Ano, ale v zaměstnání se vyvíjíme.
99. Na všechno rozum nestačí.
100. A co vám říká láska (přátelství)?
101. Když má někdo někoho rád, tak moc nepočítá.
102. Dělá vám to starost? (místo „To se vás netýká“).
103. Vadí vám to tolik?
104. Proč?
105. Proč ne?
106. A vy?
107. A co si o tom myslíte vy?
108. Proč se mě na to ptáte?
109. Víte, já vím, co dělám.
110. Těší mě to.
111. Kdo to řekl?
112. Odkud to máte?
113. Vy se zabýváte klepy?
114. Jaký vy na to máte názor?
115. Co tím chcete říct?
116. Co jsem měl dělat jiného?
117. Proč to říkáte?
118. Mohl byste to upřesnit?
119. ...

Nyní zavřete oči a vzpomeňte si na deset výrazů ze seznamu. Potom v něm *podtrhněte* výrazy, na něž jste si vzpomněli.

Nyní bychom chtěli zdůraznit několik kontramanipulativních odpovědí, které se hodí v mnoha případech:

- To je váš názor.
- Každý si může myslet své.
- Máte plné právo si to myslet.
- To je možné.
- To se mi stává.
- Každý podle svého gusta.
- Nedělejte si se mnou starosti.
- Já mám čisté svědomí.
- O tom nepochybují.
- Co tím chcete říct?

Je vhodné naučit se těchto deset výrazů nazpaměť.

Oněch 118 odpovědí uvedených na našem seznamu nás má chránit proti manipulativním situacím nebo poznámkám. Takových odpovědí existují ještě stovky, protože je musíme každé manipulátorově poznámce přizpůsobovat.

POCVIČTE SE

Kontramanipulaci můžete začít používat, jakmile jste si osvojili její zásady a seznámili se s dostatečným množstvím výrazů, které si pohotově vybavujete.

V následující části uvádíme řadu manipulativních situací, na nichž byste si měli *s tužkou v ruce* nacvičit odpovědi. Jsou rozčleněny na vztahy společenské, rodinné, v zaměstnání a partnerské.

Zdá-li se vám odpověď příliš obtížná, vezměte si na pomoc seznam výrazů uvedený v předcházející části. Jen málokdo je schopen okamžitě zareagovat bez předchozího procvičování. Celá tato kapitola je věnována praktické přípravě.

Nejpříjemnější a nejúčinnější metoda procvičování je *rozhovor s partnerem, který hraje manipulátora*. Úkol není snadný, protože partnera zpravidla nezastaví vaše první replika. Ta sice může být správně zvolená, ale nezabrání mu hledat jiné cesty k vaší destabilizaci. To se to často stává i ve skutečnosti. Když už manipulátor opravdu neví, jak vás přesvědčit, obvykle to vzdá. Buď chvatně

odejde z místnosti nebo podnikne ještě poslední útok, který by vás měl vyprovokovat k reakci: „S vámi *se* nedá vůbec mluvit!“ Nebo:

S tebou *člověk* nemůže komunikovat!“ Pak máte na vybranou - buď poznamenáte: „Když myslíš...“, nebo prostě neodpovíte vůbec. Manipulátora jste tak „přitlačili ke zdi“ a nechcete už situaci dále vyhrocovat.

Procvičování ve dvou je tedy účinnější, protože vám umožní rychleji reagovat. Navíc jedině partner hrající manipulátora vám může přiznat po procvičení, odkdy se cítil bezmocný, i když to nedával najevo. Když se procvičujete sami, rozvrhnete procvičování na několik dní, protože nároky na soustředění jsou značné a procvičování by vás mohlo omrzet.

V závěru každé části cvičení uvádíme celé dialogy, jak skutečně proběhly. Nenahližte tam, dokud jste si neprošli celou část cvičení. (Připomínáme, že se jedná o vztahy společenské, rodinné, v zaměstnání a partnerské.)

Cvičení - oblast společenských vztahů

Příklad č. 1:

M.: „Češi jsou lenoši!“

Příklad č. 2:

M.: „S vámi se nedá komunikovat.“

M.: „Ahoj!...Ty jsi ale ztloustla!“

Příklad č. 4:

M.: „V téhle barvě si tě opravdu každý všimne!“

Příklad č. 5:

M.: „Vy jste jistě inteligentní žena.“ (Snaha okouzlit.)

Příklad č. 6:

Hovořím na večírku s několika přáteli. Zmíním se o *cestě na Kanárské ostrovy*, kterou bych chtěla podniknout, když tu se ke mně otočí nějaký muž a skočí mi do řeči, aniž by se představil.

M.: „Jezdit na Kanárské ostrovy, to se už nenosí!“

Příklad č. 7:

M.: „Tahle sukně už není pro někoho ve tvém věku, je skutečně příliš krátká.“

Příklad č. 8:

M.: „Mohli byste k nám někdy přijít na večeři (neupřesněná nabídka, častá při společenských setkáních).“

Příklad č. 9:

M.: „Vypadáte opravdu zvláště.“

Příklad č. 10:

M.: „Potřebuješ v sobotu ráno auto?“

Manipulátor si mě ironicky dobírá a já mu odpovídám suše.

M.: „Vý nemáte vůbec smysl pro humor.“

Příklad č. 12:

Manipulátor mě chce přesvědčit o myšlence, která se mi nelíbí.

M.: „Jen hlupáci nikdy nemění názor.“

Příklad č. 13:

M.: „Proč sis raději nepořídila veselejší závěsy a nábytek, místo těch kýčovitých?“

Příklad č. 14:

M.: „Nedávno jsem viděla tvého bratra.“

- Opravdu?
- Je hezký, ale tak nedospělý.

Příklad č. 15:

Manipulátor nepatří k lidem v mém blízkém okolí a telefonuje mi jen zřídkakdy:

M.: „Haló, to jsem já!“

Příklad č. 16:

- M.: „Tvůj bratranec se stal za rok z prodavače ředitelem?
- *Ano.*
- To musel mít pěknou protekci!

Příklad č. 17:

Jedu na čtrnáctidenní dovolenou do zahraničí.

M.: „Někteří lidé si opravdu nic neodepřou!

Příklad č. 18:

Obědvám se třemi přáteli, z nichž jeden je manipulátor. Ptám se ho:

- *Kam jdete potom ?*

M.: „Kam uznám za vhodné.

Nyní si přečtete rozhovory tak, jak se odehrály:

Příklad č. 1:

- M.: „Češi jsou lenoši!
- *Ty se tedy považuješ za lenocha ?*
- Ne, ale já... Mluvím o obyčejných Čechách. Taková obyčejná češi, s tím nic neuděláš!
- *Ty je asi dobře znáš.*
- Ano, znám. Právě proto to můžu o nich tvrdit."
(*Neodpovídat, nechat ho mluvit.*)

Příklad č. 2:

- M.: „S vámi se nedá komunikovat.
- *Nápodobně.*”

Příklad č. 3:

- M.: „AhojL.Ty jsi ale ztloustla!
- *Ale to já schválně, dělám si zásobu na zimu.*” (*Smích.*)

Příklad č. 4:

- M.: „V téhle barvě si tě opravdu každý všimne!
- *To já naschvál.*
- Naschvál?
- *Ano.*
- To se ti tedy povedlo.
- *Jistěže, když o tom mluvíš.*
- Takovou barvu musí člověk mít opravdu moc rád, aby si ji vzal na sebe.
- *Mně se líbí.*”

Příklad č. 5:

- M.: „Vy jste jistě inteligentní žena. (Snaha okouzlit.)
- *A vy jste přímo jasnovidec.*” (*Úsměv.*)

Příklad č. 6:

Hovořím na večírku s několika přáteli. Zmíním se o *cestě na Kanárské ostrovy*, kterou bych chtěla podniknout, když tu se ke mně otočí nějaký muž a skočí mi do řeči, aniž by se představil.

- M.: „Jezdit na Kanárské ostrovy, to se už nenosí!
- *Ale já nedělám věci podle toho, co je právě v módě.*”
(*Úsměv.*)

Příklad 7:

- M.: „Tahle sukně už není pro někoho ve tvém věku, je skutečně příliš krátká.“
- *Mně se líbí a moc se líbí i manželovi. (Úsměv.)*
 - Opravdu?
 - *Ano.*
 - To tedy má tvůj manžel vkus!...
 - *Víš, my si spolu dobře rozumíme. A nikoho neotravujeme.*
 - To určitě. Ale stejně mi připadá moc krátká. Hodí se tak pro mladé ženy nebo dospívající dívky.
 - *Ale já se ještě cítím mladá.*
 - **Hm, hm.**

Příklad č. 8:

- M.: „Mohli byste k nám někdy přijít na večeři. (Afeupřesněná nč bídka, častá při společenských setkáních.)“
- *Jistěže bychom mohli. Stačí, když nám zavoláte, který den a v kolik hodin se vám to hodí.*

Příklad 9:

- M.: „Vypadáte opravdu zvláště.“
- *Člověk se nemůže líbit všem. (Smích.)*
 - Neřekl jsem, že se mi nelíbíte!
 - *Takže to беру jako poklonu!*
 - To můžete.“

Příklad 10:

- M.: „Potřebuješ v sobotu ráno auto?“
- *Proč?*
 - Protože ... Představ si, manžel koupil hi-fi věž, kterou musíme v sobotu vyzvednout, ale auto máme v servisu.
 - *Na jak dlouho ho potřebujete ?*
 - Jen na půl hodinky. Vezmeme si ho a zase ho přivezeme.
 - *V tom případě vám auto půjčím a vrátíte mi ho v 11 hodin.*

- Nešlo by to v půl dvanácté?
- *V jedenáct. Potom už ho potřebuji.*
- Dobře, tak se podle toho zařídíme.
- *Ano, budu vás čekat přesně v jedenáct.*
- Přesně v jedenáct. To zvládneme.“

pijMndč. 11:

Manipulátor si mě ironicky dobírá a já mu odpovídám suše.

- M.: „Vy nemáte vůbec smysl pro humor.“
- *Já přece jen dělám rozdíl mezi humorem a ironií.*
 - Opravdu? Copak humor a ironie k sobě nepatří?
 - *Vůbec ne. Jen se na to někde zeptejte.*“

Příklad 12:

Manipulátor mě chce přesvědčit o myšlence, která se mi nelíbí.

- M.: Jen hlupáci nikdy nemění názor.
- *Jestliže to, že mám vlastní názor a nesouhlasím s tebou, znamená, že jsem hlupák, pak tedy jsem hlupák, ale jsem na to patřičně hrdý.*“

Příklad 13:

- M.: „Proč sis raději nepořídila veselejší závěsy a nábytek, místo těch kýčovitých?“
- *Protože se mi to tak líbí.*
 - Ano, ale je to kýčovité.
 - *To je tak schválně.*“ (Smích.)

Příklad 14-

- M.: „Nedávno jsem viděla tvého bratra.“
- Opravdu?
 - Je hezký, ale tak nedospělý.
 - *To máme v rodině. Není přece kam spěchat. Všechno má svůj čas.*“

Příklad č. 15:

Manipulátor nepatří k lidem v mém blízkém okolí a telefonuje mi jen zřídkakdy:

- M.: „Haló, to jsem já!
- *Kdo Já?*
- Přece já.
- *Víte, já takových „já“ znám hodně. Mohla bych hádat, ale většinou prohádám! (Poznala jsem ho.)*
- Tady Petr.
- *Aha, dobrý den, Petře, jak se daří?*”

Příklad č. 16:

- M. „Tvůj bratranec se stal za rok z prodavače ředitelem?
- *Ano.*
- To musel mít pěknou protekci!
- *To si myslíš ty. Víš, přece jen někdy platí, že s dobrou prací dojdeš nejdál.*”

Příklad č. 17:

Jedu na čtrnáctidenní dovolenou do zahraničí.

- M.: „Někteří lidé si opravdu nic neodepřou!
- *Proč by taky měli? A ostatně kdo ví, co si všechno odepřou, aby si mohli tohle dovolit?!*”

Příklad č. 18:

Obědvám se třemi přáteli, z nichž jeden je manipulátor. Ptám se ho:

„Kam jdete potom?”

- M.: - Kam uznám za vhodné.
- *To jsem si mohla myslet.*”

Cvičení - rodinné vztahy

Příklad č. 1:

M.: „Po celý život jsem se pro vás obětovala.

Příklad č. 2:

M!- „Neměla by ses vdávat už teď!

Příklad č. 3:

M.: Jste nevděčníci!

Jestli něco nesnáším, tak je to nevděk.

Příklad č. 4:

M.: „Tak tedy mnoho štěstí!

Příklad č. 5:

- M.: „Aha, tak ty nevíš, co je e-mail, i když jsi měl tolik hodin informatiky? (Ve skutečnosti jich mnoho nebylo.)
- Já přece nemusím všechno vědět!
- Tak se nerozčiluj. Ty ale umíš být agresivní!

Příklad č. 6: •

Dospívající chlapec se snaží hovořit s otcem-manipulátorem.

M.: „Ty jsi tak únavný!

Příklad č. 7:

M.: "Kdyby ses snažila vypadat víc jako ženská, tak by ses trochu malovala."

Příkladě. 8:

M.: „Je to pro tvé dobro.

Příklade. 9:

M.: „Děláš všechno podle své hlavy.

Příkladě. 10:

M.: „Bud' rozumná. Vidíš přece, že ten kluk pro tebe není.

Příklad č. 11:

Otec manipulátor ke své jednadvacetileté dceři:

M.: "Přece nepojedeš do Řecka sama!

- Proč ne?

- Sázm se, že si nedokážeš poradit a přiběhneš zpátky domů!

Příkládá 12:

Rozhovor mezi manipulátorkou a její sestrou. Bratr právě přijel do hlavního města.

M.: „Proč bude bratr bydlet u tebe?

[194]

Příklade. 13:

M.: „Zůstala jsem s vaším otcem jen kvůli vám!

Příkladě. 14:

Koupili jsme si pěkné auto.

M.: „Někteří na to mají.

Nyní si přečtete dialogy, jak skutečně proběhly:

Příkladě. 1:

M.: „Po celý život jsem se pro vás obětovala.

- *V čem ses pro nás obětovala ?*

- Aha, jestli jste si toho nevšimli, tak to je opravdu škoda. Když si pomyslím, kolik času a energie jsem obětovala, abych vás vychovala. Abyste mohli jezdit na prázdniny...

- *Máme tě rádi, jsi naše matka.*

- Chtěla bych jen, abyste si uvědomili, že jsem vám věnovala spoustu času a vychovala vás co nejlépe.

- *Ano, to si uvědomujeme. Díky.*"

Příklad č. 2:

M.: „Neměla by ses vdávat už teď.

- *V čem je problém ?*

- Vždyť ho sotva znáš.

- *A co má být?*

- To přece nejde, brát se po třech měsících!

- *No jo, to jsou obecná pravidla, ale kdo ti řekl, že se řídím nějakými pravidly?*

[195]

- Je pravda, že ty se nikdy žádnými pravidly neřídíš!
- Konec konců... Zkazíš život sama sobě.
- *Přesně tak. Kdo nic nedělá, nic nezkaží.*"

Příklad 3:

- M.: „Jste nevděčníci!
- *To je tvůj názor.*
 - Jestli něco nesnáším, tak je to nevděk.
 - *To si myslí mnoho lidí.*"

Příklad 4:

- M.: „Tak tedy mnoho štěstí!
- *Doufám, že to myslíš upřímně.*
 - Ovšem.
 - *V tom případě ti děkuji.*"

Příklad 5:

- M.: „Aha, tak ty nevíš, co je e-mail, i když jsi měl tolik hodin informatiky?" (Ve skutečnosti jich mnoho nebylo.)
„Já přece nemusím všechno vědět!
- Tak se nerozčiluj. Ty ale umíš být agresivní!
 - *Zajímavé je, že jsem agresivní jen na tebe. Stálo by možná za to se zamyslet nad tím, kdo začal provokovat.*
 - Nechápu, o čem mluvíš. Mám přece právo ti říct, že mě to překvapuje.
 - *Ty máš. Ale záleží na tom, jakým způsobem se to řekne.*
 - Ty jsi hotový paranoik.
 - *To je tvoje oblíbená odpověď, když se chceš z něčeho vykroutit.*"

Příklad 6:

Dospívající chlapec se snaží hovořit s otcem-manipulátorem.

[196]

- M.: „Ty jsi tak únavný!
- *Unavuju tě já, nebo to, že celé dny pracuješ?"*

příklad č. 7:

- M.: „Kdyby ses snažila vypadat víc jako ženská, tak by ses trochu malovala.
- *Jsou jiné způsoby, jak o sebe dbát, které nemusí být nutně vidět.*
 - Jaké?
 - *To je moje tajemství.*
 - Ale já si stejně myslím, že kdyby ses malovala, zdůraznilo by to, že o sebe dbáš i jinak, jak říkáš.
 - *Jednou to možná přijde.*
 - Lepší je příliš dlouho nečekat, nebo....
 - *Já na sobě pracuji spíš do hloubky.*
 - Ale právě líčení je náter na tom, co se děje v hloubce.
 - *Ano, ale já žádný náter nepotřebuji.*"

Příklad č. 8:

- M.: Je to pro tvé dobro.
- *O tom nepochybuji.*"

ikladč. 9:

- M.: „Děláš všechno podle své hlavy.
- *Jistěže. Já přece nemůžu něco dělat podle někoho jiného a už vůbec ne podle tebe.*"

Příkladč. 10:

- M.: „Bud rozumná. Vidiš přece, že ten kluk pro tebe není.
- *Když někdo ztratí hlavu, rozum málo zmůže.*
 - Ale ty přece dobře víš, že to mezi vámi nemůže klapat.
 - *To se ještě uvidí.*"

[197]

Příklade. 11:

Otec manipulátor ke své jednadvacetileté dceři:

- M.: „Přece nepojedeš do Řecka sama!
- *Proč ne?*
- *Sázím se, že si nedokážeš poradit a přiběhneš zpátky domů!*
- *Jestli si opravdu něco takového přeješ, tak budeš zklamaný.*”

Příklad č. 12:

Rozhovor mezi manipulátorkou a její sestrou. Bratr právě přijel do hlavního města.

- M.: „Proč bude bratr bydlet u tebe?
- *Domnívám se, že si to vybral on.*
- *Ano, ale jestli bude u tebe, má asi pro to důvod. Něco snad skrývá?*
- *Zacházíš trochu daleko. Je to tak pro něj určitě pohodlnější.*
- *Ano, ale je divné, že mě ani neupozornil, že přijede. Nevíš náhodou proč?*
- *Zeptej se rovnou jeho, když ti to dělá starosti.*”

Příkladě. 13:

- M.: „Zůstala jsem s vašim otcem jen kvůli vám!
- *Ve skutečnosti ses rozhodla sama. Nás ses neptala.*
- *Jsem vaše matka. Udělala jsem to, co bylo pro vás nejlepší.*
- *Myslím si, maminko, že bys svou lítost neměla dávat tak najevo. Já přece na tom žádnou vinu nenesu. Zvolila jsi to řešení jako dospělá osoba. Jestli jsi vyřešila situaci tak, že jsi s námi všemi zůstala, protože jsi to považovala za lepší pro nás, pak bys měla být spokojená, protože to pro nás opravdu bylo lepší.*”

Příklade. 14:

Koupili jsme si pěkné auto.

- M.: „Někteří na to mají.
- *Nemáme děti ani dům. Každý máme něco.*”

[198]

Cvičení - vztahy v zaměstnání

příklade. 1:

M.: „Přál bych vám, aby váš příští šéf byl jako já.

Příkladě. 2:

M.: „Lidé si musí důvěřovat.

Příkladě. 3:

Manipulátor (kolega) je náhodou svědkem mého telefonického hovoru s neseriózním dodavatelem. Neví, o čem je řeč.

M.: „Vy ale umíte být autoritativní!

Příkladě. 4:

M.: „Neměl byste takhle postupovat ani žádat o radu vedoucího, ten o tom nic neví. Věřte mi, mám s tím svou zkušenost.

Příkladě. 5:

M.: „Víš, že Veronika má pletky s ředitelem?

Příkladě. 6:

Po poradě, na níž Kamila jako mluvčí svých spolupracovníků přednesla požadavky zaměstnanců.

M.: „Poslyšte, co si myslíte o tom, co Kamila říkala?

[199]

Příklad č.:

Manipulátor hovoří ironicky o své spolupracovnici Věře. Ta uteče z místnosti se slzami v očích. Začnu ji bránit.

M.: „Ale to bylo jen v legraci. Když ona si to tak bere!

Cvičení v kontramaniplaci při jednání při styku s veřejností

Příklade. 8:

M.: „Státní zaměstnanci mají spoustu výhod.

Příklad č. 9:

M.: „Nezdá se mi, že byste tu moc pracovali, já vás tedy trochu zaměstnám.

Příkládá 10:

M.: Jste přece státní zaměstnanci!

Příklad č. 11:

Provokace - svádění.

M.: „V kolik hodin dnes odpoledne končíte?

[200]

příkladčJJi

Manipulátor nemůže dosáhnout svého, rozčiluje se a začíná vyhrožovat.

M.: „Jak se jmenujete?

přjUadč. 13:

Telefon zazvoní čtyřikrát, než zvednete sluchátko.

M.: „Co tam proboha děláte? To tam nikdo není?

Příklad č. 14:

M.: „Probuďte se! Jde se domů!

Příklade. 15:

M.: „Tak co, nejste moc unavená? (Ironicky.)

Příklad Č. 16:

M.: „Platíme vás přece my, daňoví poplatníci.

Příklad á 17:

Odmítá se objednat na termín, který mu úřednice navrhuje.

M.: „Mám právo se objednat. Tady jsou přece služby veřejnosti.

[201]

Příklad. 18:

M.: „To je nepřipustné! Upozorňuji vás, že napíšu řediteli.“

Příklad. 19:

Na pohotovosti v nemocnici.

M.: „Proč berete ty lidi přede mnou?“

- *Tady je pohotovost a pořadí pacientů určujeme my.*
- Už to chápu. Oni mají přednost, protože já jsem černá, vkfzte!

Příklad č. 20:

M.: Jeden by tady mohl padnout.

Příklad. 21:

M.: „A to jste zdravotní sestra?“

Příklad. 22:

M.: „To na ty všechny lidi není jediný doktor?“

- *Je. Ale teď zrovna je na operačním sále.*
- A to tady je jen jeden?

Příklad. 23:

V nemocnici už pacient špatně snáší čekání.

M.: „To snad není možné, člověka by tu klidně nechali padnout!“

- *Nebojte se, my se ve své práci vyznáme.*
- Ani se mi nezdá!

Nyní si přečtete, jak tyto rozhovory proběhly:

Příklad. 1:

M.: „Přál bych vám, aby váš příští šéf byl jako já.“

- *Proč?*
- *Jsem zvědavý, jestli najdete tak shovívavého a trpělivého šéfa, jako jsem já.*
- *Pěkně jste to řekl. To se uvidí.*
- *Uvidí se, jak dopadnete.*
- *Přesně tak.“*

Příklad. 2:

M.: „Lidé si musí důvěřovat.“

- *Zcela s vámi souhlasím. Doufám, že se tím také řídíte.“*

Příklad. 3:

Manipulátor (kolega) je náhodou svědkem mého telefonického hovoru s nereseriovním dodavatelem. Neví, o čem je řeč.

M.: „Vy ale umíte být autoritativní!“

- *Stává se mi to.*
- *Dejte si na to pozor, když mluvíte s kolegy.*
- *S /co/egy si nemusíte dělat starost.*
- *Někdy to dělá zlou krev.*
- **Nikdy mi nic neřekli.**
- *Možná vám to neřeknou rovnou.*
- *Já mám ke svým kolegům důvěru.*
- *Tak dobře, vždyť uvidíte.*
- *Nedělejte si s tím starost.“*

Příklad. 4:

M.: „Neměla byste takhle postupovat ani žádat o radu vedoucího, ten o tom nic neví. Věřte mi, mám s tím svou zkušenost.“

- *Ano, ale já se vám musím k něčemu přiznat - v životě ráda jdu svou vlastní cestou, hlavně když si myslím, že je stejně dobrá jako cesta těch druhých.*
- *Mohl bych vám ale pomoci.*
- *To je od vás milé. Určitě se na vás obrátím, až budu něco potřebovat.*
- *Ano, ale snad si mohu dovolit říct vám svůj názor.*
- *Nebojte se, já se ráda poučím. Pozorně se kolem sebe dívám a dost přemýšlím, takže jsem dosud udělala jen málo špatných zkušeností."*

Příklade. 5:

- M.: „Viš, že Veronika má plotky s ředitelem?“
- *Kdo ti to řekl? Odkdy ty dáš na klepy?*
 - *Ne, ale na každém šprochu je pravdy trochu, nemyslíš?*
 - *Nepatřím k těm, co přilévají oleje do ohně, a takové informace mě vůbec nezajímají.*
 - *S tebou se opravdu nedá mluvit.*
 - *O takových věcech určitě ne."*

Příklade. 6:

Po poradě, na níž Kamila jako mluvčí svých spolupracovníků přednesla požadavky zaměstnanců.

- M.: „Poslyšte, co si myslíte o tom, co Kamila říkala?“
- *A co si myslíte vy?*
 - *Hm...Já se vás jen ptám na váš názor.*
 - *Ano, ale když se mě takhle ptáte, tak na to máte nějaký názor. Jaký tedy?*
 - *Domnívám si, že se úlohy mluvčího příliš dobře nezhostila.*
 - *To je opra vdu divný pohled na věc.*
 - *Některých témat se vůbec nedotkla.*
 - *Myslím si, že jste dost energický a sebejistý člověk, takže jste měl najít odvahu a vzít si slovo.*
 - *Mluvčí byla ona a já se přece nebudu stavět proti tomu, co dělá.*

- *Pokud Kamila měla být skutečně jediným zástupcem naší skupiny, pak jsme na tu schůzi neměli chodit. Když jste tam byl, tak jste se přece mohl také vyjádřit."*

Příklad č. 7:

Manipulátor hovoří ironicky o své spolupracovnici Věře. Ta uteče z místnosti se slzami v očích. Začnu ji bránit.

- M.: „Ale to bylo jen v legraci. Když ona si to tak bere!“
- *Vy jste jediný, kdo zná pravidla té vaší hry, a také jediný, kdo ji hraje."*

Cvičení v kontramaniplaci při jednání při styku s veřejností

Příklade. 8:

- M.: „Státní zaměstnanci mají spoustu výhod.“
- *Co vám mám na to říct?"*

Příklad č. 9:

- M.: „Nezdá se mi, že byste tu moc pracovali, já vás tedy trochu zaměstnám.“
- **Vidíte** všechno jen ze své strany, to je normální. Co pro vás tedy mohu udělat?"

Příklad č. 10:

- M.: „Jste přece státní zaměstnanci!“
- *Vypadá to, jako by vám to vadilo."*

Příkladě. 11:

Provokace - svádění.

- M.: „Kdy dnes odpoledne končíte?
- *Někdy skončit musím. (Úsměv.)*
- To znamená?
- *To znamená, že nejsem povinna vám odpovědět, je mi líto.*
- To je škoda.
- *Ne vždycky se všechno povede...*”

Příklad č. 12:

Manipulátor nemůže dosáhnout svého, rozčiluje se a začíná vyhrožovat.

M.: Jak se jmenujete?

- *Než vám to řeknu, udělám něco lepšího - zavolám vám vedoucí.*”

Příklad č. 13:

Telefon zazvoní čtyřikrát, než zvednete sluchátko.

M.: „Co tam proboha děláte? To tam nikdo není?”

- *Mohu vás ujistit, že pracujeme, ale obsluhujeme také zákazníky u přepážky. (Vlídňě.)*

Příkladě. 14:

M.: „Probuďte se! Jde se domů!

- *Ještě štěstí, že jste nás přišel upozornit.*” (S úsměvem.)

Příkladě. 15:

- M.: „Tak co, nejste moc unavená? (Ironicky.)
- *Pokud na mě budete milý, nějak to všechno zvládnou. Co pro vás mohu udělat?’* (S úsměvem.)

příkladě. 16:

M.: „Platíme vás přece my, daňoví poplatníci.

- *Máte zcela pravdu a určitě si tedy uvědomujete, že nejste sám, kdo našich služeb využívá.*”

Příkladě. 17:

Odmítá se objednat na termín, který mu úřednice navrhuje.

M.: „Mám právo se objednat. Tady jsou přece služby veřejnosti.

- *Chápu, pane. Máte právo se objednat. Na to mají právo všichni. Ale teď nejde o vaše právo, ale o den, kdy by se vám to hodilo. Někdy děláme, co chceme. Jindy zas děláme, co můžeme.*”

Příkladě. 18:

M.: „To je nepřípustné! Upozorňuji vás, že napíšu řediteli.

- *Tak mu klidně napište.*”

Příkladě 1?:

Na pohotovosti v nemocnici.

M.: „Proč berete ty lidi přede mnou?”

- *Tady je pohotovost a pořadí pacientů určujeme my.*
- *Už to chápu. Oni mají přednost, protože já jsem černá, vicfte!”*
- *To, jestli jste černá nebo bílá, nemá na pořadí pacientů na pohotovosti žádný vliv.*”

Příkladě 70-

M.: Jeden by tady mohl padnout.

- *Kdyby k tomu skutečně došlo, tak bychom vás tu přece nenechali.*”

Jiná varianta: „Když slyším váš tón, určitě vám nic takového ne hrozí.“

Příklad č. 21:

M.: „A to jste zdravotní sestra?/
- Vypadá to na to.“

Příklad č. 22:

M. „To na ty všechny lidi není jediný doktor?
- *Je. Ale teď zrovna je na pooperačním oddělení.*
- A to tady je jen jeden?
- *Ne, ale každý má svůj obor. Nerada bych, kdyby pacientovi vyšetřoval plíce gynekolog.*“

Příklad č. 23:

V nemocnici už pacient špatně snáší čekání.

M.: „To snad není možné, člověka by tu klidně nechali padnout!
- *Nebojte se, my se ve své práci vyznáme,*
- *Ani se mi nezdá!*
- *Nesmíte dát na první dojem.*“ (Pokračovat přitom v práci.)

Cvičení - oblast manželských vztahů

Příklad č. 1:

M.: „Co to máš na sobě? Vždyť vypadáš jako šašek.“

Příklad č. 2:

Manipulátor vyčítá partnerovi to, co dělá sám také.

M.: „Stále něco ztrácíš.“

Příklad č. 3:

M.: „Trochu se nad tím zamysli, tvoje sestra má přece dost peněz, aby si mohla pořídit vybavičku na dítě. A navíc bych podotkl, že když k nám přijde s mužem na večeři, nikdy nic nepřinese!“

Přečtěte si nyní dialogy, jak se odehrály:

Příklad č. 1:

M.: „Co to máš na sobě? Vždyť vypadáš jako šašek.
- *Tak se na mě přijď podívat dnes večer do cirkusu!*
- Já si jen dělám legraci.
- *Ale já raději vypadám legračně než usedle.*
- Asi máš pravdu.“

Příklad č. 2:

Manipulátor vyčítá partnerovi to, co dělá sám také.

M.: „Stále něco ztrácíš.
- *Stává se mi to. Naštěstí ne tak často jako tobě, jinak nevím, co bychom dělali.*“ (S úsměvem.)

Příklad č. 3:

M.: „Trochu se nad tím zamysli, tvoje sestra má přece dost peněz, aby si mohla pořídit vybavičku na dítě. A navíc bych podotkl, že když k nám přijde s mužem na večeři, nikdy nic nepřinese!
- *To přece není žádný důvod.*
- Je, a dost pádný. Ale ty jsi dost naivní, abys každému naletěla. Dělej si, co chceš!
- *Neboj se, já vím, jak to se sestrou zařídím.*“

UMĚT SE PROSADIT

Nejčastějšími oběťmi manipulátorů se stávají lidé, kteří se v každodenním životě nedovedou nebo nechťejí dostatečně prosadit.

Mohou to být lidé postrádající sebedůvěru a snažící se přednostně uspokojovat potřeby druhých. Někteří na své vlastní potřeby neberou příliš ohled a dělají všechno pro to, aby si o nich ostatní vytvořili příznivý obraz. Chovají se „šlechetně“, aby je někdo neoznačil jako „egoisty“, o nic nežádají, aby „nenaléhali“, drží se až příliš v ústraní, aby „neobtěžovali“, neodvažují se odmítnout, aby nevypadali jako „necitelní“, „nelidští“ nebo „málo vstřícní“. V behaviorálním přístupu se hovoří o *pasivních jedincích*.

Mezi pasivními lidmi se najdou nesmělí jedinci. Jsou to milí lidé, kteří jsou vždy ochotni udělat ostatním radost nebo jím pomoci, ať mají v té chvíli na práci cokoli jiného. Problém tkví v tom, že „opomíjejí“ sami sebe a v dlouhodobém horizontu se nemohou rozvíjet. Rovněž dosáhnou jen zřídka konkrétnějších osobních cílů. Zmocňuje se jich panika, když se ucházejí o zaměstnání a měli by při pohovoru hovořit o sobě pozitivně (pozitivní výroky o sobě = přílišné zdůrazňování vlastní osoby = nafoukanost = odsouzeníhodné chování), a tak si sami samozřejmě zmenšují vyhlídky na získání místa. To však uvádíme jen jediný příklad neblahých důsledků pasivity.

Není obtížné pasivní lidi poznat. Možná k nim patříte i vy, protože pasivita je vlastností *nejméně třetiny populace*. Manipulátor

dokáže pasivního člověka poznat velmi snadno a rychle. A také toho řádně využívá...

Tato kapitola se týká těch, kteří si nejsou jisti vlastní hodnotou a neodvažují se sebevědomě postavit ostatním.

UBRAT EMOCE, CHOvat SE RACIONÁLNĚJI

Když se dá emocím průchod, strhnou všechno jako velká voda. Zadržet je mohou vaše myšlenky, přesvědčení a zásady.

Zásadní rozdíl mezi lidmi, kteří se umějí prosadit, (asertivními) a lidmi pasivními tkví v tom, že mají velmi rozdílné myšlenky a přesvědčení. Ti první jsou schopni jasně, otevřeně vyjádřit své potřeby (přání), odmítnutí a city, aby s vědomím rizik, která podstupují, dosáhli svého; přitom však k ostatním nepřístupují tak, že by je ponižovali. Pasivní člověk však vidí rizika i tam, kde žádná nejsou, iracionálně je předjímá, a tak blokuje adaptované chování.

Iracionální myšlenky

Paní X se po příchodu domů zabývá domácími, když tu si uvědomí, že manžel má zpoždění tři čtvrtě hodiny (manžel se však obvykle nevrací na minutu přesně). Náhle jí začne bušit srdce a než dojde k oknu, začne přerývat dýchat. Z okna by viděla, kdyby manžel už parkoval s autem. Je rozrušená a manžel stále nepřijíždí. Zmocní se jí takový neklid, že už neodtrhne oči od parkoviště. Pociťuje velkou úzkost, vrátí se do obývacího pokoje, ale vzápětí opět zamíří k oknu. Co mohlo vyvolat takové emoce? Tříčtvrtěhodinové zpoždění manžela? To se žena domnívá. Je šílená strachy a přičítá to manželovu zpoždění.

Paní Y je přesně v téže situaci. Její manžel se obvykle nevrací domů příliš pozdě, ale také nepřichází vždycky ve stejnou hodinu. Paní Y je však zcela klidná a zatelefonuje přítelkyni, aby si s ní popovídala o zážitcích z poslední dovolené.

Proč obě ženy nereagují stejně? Paní X tvrdí, že tak reaguje kvůli manželovi. Kdyby neměl zpoždění, nebyla by tak neklidná. Tvrdí, že má strach, protože ho má ráda, a bojí se, že třeba měl autonehodu.

Paní Y má také manžela ráda, i když si s jeho zpožděním nedělá přehnané starosti. Láska rozdílné reakce nevysvětluje. Tento nápadný rozpor je důsledkem dvou rozdílných způsobů vnímání. Paní X si *okamžitě pomyslela*, že manžel měl autonehodu. Vědomě nebo nevědomě pomyslela na autonehodu jako na *jediné možné vysvětlení*.

Paní Y něco takového vůbec nenapadlo. Domnívá se, že se manžel zdržel v práci nebo se dostal do dopravní zácpy. Zatím není čím se znepokojovat.

Na tomto příkladu jsme si ukázali, že emoce obvykle nepůsobí nějaká událost, ale způsob její interpretace. Většina lidí je pevně přesvědčena, že jejich emoce, např. hněv, strach nebo smutek (zmiňujeme se jen o negativních emocích), *způsobují* vnější okolností nebo postoje druhých lidí. Avšak právě naše vnitřní promluvy (v podobě vědomých nebo nevědomých vět) u nás vyvolávají většinu emočních stavů. Psychologové používající kognitivní přístup k pacientovi je označují jako *automatické myšlenky*, *autoverbalizace* nebo také *kognice*. Například: „Určitě se mu něco stalo“ (vážná autonehoda). „To se mi nikdy nepodaří.“ „Určitě budu koktat. To bude hrozné.“ „Když odmítnu, budu vypadat jako nevděčník. To se přece nedělá.“ „Taková katastrofa se může stát jen mně.“ „Je to moje vina“ „Neměl jsem se takhle rozhodnout.“ Atd.

Jelikož takové myšlenky a přesvědčení nejsou vždycky vědomé a dotyčná osoba je vnímá jako obecně platné pravdy, mohou značně ovlivnit její charakter. Jedinec se tak stává úzkostným, nesmělým, pasivním, provinilým, projevuje se jako pesimista nebo perfekcionista. Neříkáváme snad často: „Jsem *od přírody* úzkostný“ (nebo „*od přírody* nesmělý“)? Nevěřme, že nám *příroda* nadělila úzkost, nesmělost, pesimismus, pocity viny atd. Úzkostnými, nesmělými atd. se stáváme pouze následkem svého vnímání, myšlenek a přesvědčení. Jestliže v nás naše automatické myšlenky obvykle vyvolávají úzkost, pak se z nás skutečně stávají úzkostní jedinci.

Jiným neblahým důsledkem těchto kognicí (katastrofismus, všechno, nebo nic, černobílé vidění, devalorizace, přehnaný pocit zodpovědnosti apod.) je emoce, tedy negativní pocit, který kognice

[212]

kamžitě vyvolávají. Emoce však není neškodná. Vyvolává neuroegetativní, tudíž fyziologické reakce. Jedná se o *somatické reakce* a stres. Tyto reakce mohou být okamžité a přechodné (zrychlení echu a srdečního rytmu, třas, sucho v krku, koktání, pocení, čerenání, pláč nebo jiný jev, který každý z nás asi v životě zakusil), tyto primární jevy však mohou vyústit v závažnější příznaky, jako jsou poruchy spánku a trávení, bolesti hlavy a migrény, bolesti ža-udku, neustálé povrchové dýchání, vyrážky apod. Proč pouhé -yšlení může vyvolat takové reakce? Protože *mozek (orgán) nečí-í rozdíl mezi reálným a imaginárním*.

Zavřete oči a představte si, že spíte a po noze vám pomalu leze ad nebo pavouk. Všimněte si své okamžité reakce. Zvíře vám ještě zdaleka nedolezlo až na stehno, ale vy máte napjaté svaly, křeovitě sevřené prsty a ve tváři výraz hnusu nebo hrůzy (podle toho, aký máte k dotyčnému zvířeti vztah). Lidé trpící fobiemi tento jev elmi dobře znají. Klaustrofobik, který nesnáší výtah, si řekne: „Panebože, musím jet výtahem. Určitě bude mít poruchu a já se něm udusím.“ Pokud to bude možné, bude se výtahu vyhýbat, ač- li se mu nikdy nic takového nepříhodilo a nikdo se nikdy v po- uchaném výtahu neudusil.

Nikdy nepodceňujeme sílu svých myšlenek. Působí na naši emoční sféru, na fyziologii, ale také na *chování*.

Paní X, šílená starostí o manžela, který má tříčtvrtěhodinové zpož- dění, *okamžitě* usoudí, že měl autonehodu. V té chvíli její desetiletý syn přijde do obývacího pokoje a chce, aby ho vyzkoušela z básnič- ky. Co paní X udělá? Celá ustaraná mu odpoví agresivně: „Teď to nejde. Copak nevidíš, že se tatínek ještě nevrátil!“ Její chování je ne- adaptované (agresivita vůči synovi, který za nic nemůže).

V podobné situaci je vaše chování velmi často neadaptované nebo nekoherentní, případně je ovlivněno zábrany. Například při po- radách (celkem vzato běžné události) si někteří lidé pomyslí: „Ostatní jsou vzdělanější a chytřejší než já. Budu říkat samé hlou- posti. Před lidmi se nelze mýlit. Budu úplně směšný. Nejsem zají-

[213]

mavý, takže nemám, co bych zajímavého řekl. To, co bych řekl, není důležité." Situace tedy vyvolá emoce (strach, že řeknu hlouposti, že mě budou posuzovat, že nejsem tak dobrý jako ostatní, a vyjde to hned najevo). Strach zablokuje spontánní účast v diskusi. Takovým způsobem se projevují zábrany.

Podívejme se na tyto etapy chronologicky podle schématu vypracovaného podle amerického psychologa Alberta Ellise.

Neblahé kognice jsou v našem případě iracionální myšlenky. Nejsou odpovídajícím způsobem spojeny s realitou. Mohou pocházet z přesvědčení nebo schémat získaných už v dětství. Většina z nich pramení z naší zkušenosti, z verbálních sdělení nebo z rodičovských vzorů. Přesvědčení se záhy stanou nedílnou částí našeho života a myje většinou nezpochybňujeme, i když nám každodenně způsobují trápení. Naštěstí existují účinné prostředky, které sice vyžadují značné úsilí, ale umožňují naučit se konfrontaci myšlenek se skutečností. To je cílem kognitivní terapie a racionálně-emoční strategie Alberta Ellise.

Racionálně-emoční strategie

Racionálně-emoční strategie je dílem doktora psychologie a psychoterapeuta Alberta Ellise. Rozvíjel ji při své terapeutické práci od roku 1958. Jeho myšlenka není nová, protože se s ní setkáváme již ve stoicismu (přibližně 300 př. Kr.) a znovu se objevuje ve spisech Epikteta a Marca Aurelia (1. a 2. století po Kr.). U nich se jednalo o filozofickou myšlenku, u Ellise o její aplikaci v terapii.

Jak již vyplývá ze samotného názvu, jde o strategii, která obsahuje několik etap.

Za první - je třeba pozorovat vlastní chování a snažit se rozpoznat své neadaptované chování nebo zábrany (např. v situaci, kdy se neodvažují o něco požádat nebo něco odmítnout).

Za druhé - zjistit, jaké pocity, jaké emoce takovou chvíli provázejí. Může jich být více. Je nutné je pojmenovat bez falešného studu, protože jim můžeme zcela podlehnout. Chceme-li se změnit, neskrývejme si nic a snažme se emoce přesně určit. Jsem uražený.

[214]

Ellisovo schéma (upravila Isabelle Nazar-Aga)

Událost
(skutečnost)

Např.: Jsem napařáde.

Myšlenky, interpretace, přesvědčení
Kognice

Racionální myšlenka

*Např.: „Musím přispět do diskuse.“
„Každá myšlenka k něčemu je.“
„Cim víc se diskutuje, tím rychleji se postupuje kupředu.“*

Iracionální myšlenka

*Např.: „Řeknu nějakou hloupost.“
„To by bylo strašné.“
„Ostatní jsou zajímavější než já.“*

Racionální rozhodnutí nebo chování

Např.: „Zúčastním se vhodným způsobem rozhovoru. Přednesu své názory.“

Somatická reakce

napětí, přerývaný dech, „knedlík“ v krku.

Přehnaná negativní emoce

Např.: strach, úzkost, nevolnost.

Neadaptované chování
nebo zábrany

Např.: Neúčastním se spontánně diskuse. Na otázky odpovídám stručně.

[215]

žárlivý, rozezlený, vzteklý, ponížený, smutný? Položíme si tedy otázku: „Co v této chvíli pociťuji? „ Nebo zpětně: „Co jsem tehdy přesně cítil?“

Za třetí - musíme si přesně uvědomit, co nás napadá. I zde musíme být sami k sobě poctiví a *nikdy necenzurovat* myšlenku, kterou v sobě objevíme. Pokud se nám nelíbí nebo se nám zdá hloupá, pak je třeba si uvědomit, že iracionální myšlenky a přesvědčení *jsou* ve své podstatě hloupé. Přesto se však vyskytují v naší mysli a my na ně nutně reagujeme. Jestliže v nás jedna skutečnost vyvolá více než dvě myšlenky nebo přesvědčení, je lépe šije okamžitě poznamenat na kus papíru nebo do tabulky vyrobené k tomuto účelu. *Žádné slovo* nesmíme vynechat. Řekneme-li si: "Jestli odmítnu, bude se na mě strašně zlobit. Už mě nikdy nebude chtít vidět. Bude se na mě zlobit," je nutné si poznamenat *strašné, už nikdy, znovu mě vidět a bude*. Je to velmi důležité, protože právě tato slova dohromady způsobují, že se neodvažujeme odmítnout. Kdybychom si řekli: „Jestliže odmítnu, bude se na mě *možná* zlobit," bude účinek zcela jiný. Jakmile přesně odhalíme své *kognice*, můžeme začít s racionálně-emoční strategií (říkejme jí dále RES).

RES spočívá v konfrontaci našich myšlenek a přesvědčení (kognic/) se skutečností. Proces je racionální, ale jedná se o metodu vedoucí ke změně v emoční rovině. Jak tedy konfrontovat svá přesvědčení? Poslouží nám k tomu *system objektivních otázek* Nejde zde o přesvědčování, při němž by se od *negativního pólu* dospělo k *pozitivnímu*. Nejde také o nahrazení neblahých myšlenek prohlášením: „*JVesmím* takhle myslet!" Takový příkaz je obtížné zcela respektovat. Jednak takové myšlenky v dané chvíli skutečně mám, jednak vyvolávám negativní emoci - pocit viny. Je lépe si říct: „*Jiylo by lepší*, kdybych dokázal myslet jinak." I když se nám nepodaří myslet jinak (i s použitím RES), není to nic strašného. Už tak jsme zatím udělali dost.

Doporučujeme, abyste si pečlivě prošli seznam otázek, které se při RES často používají. Nejsou nijak seřazeny, takže si je každý

může přizpůsobit sám sobě. V případě určitých kognicí mohou být některé otázky zbytečné.

Nakolik jsem o tom přesvědčen, 0 až 100 %

Potom:

Tudíž je pravděpodobnost x ku 10, že to je pravda?

(Odpovím-li 80 % na první otázku, ve druhé otázce x = 8)

- Co mi to dokazuje?
- Existují ještě další důvody, které skutečnost objasňují? (Vyjmenujte další důvody.) Je to možné?
- Kdo to řekl?
 - Měl vždy pravdu?
 - (Pokračování) Proč měl tentokrát pravdu?
 - Kdo se rozumí pod označením „*oni, lidé, se*“?
 - Myslím místo „*oni, lidé, se*“ na nějakou konkrétní osobu?
 - Co vlastně riskuji?
 - Je to opravdu riziko?
 - Co se stane v nejhorším případě?
 - A co potom?
- Vždycky?
- Nikdy?
- Všichni?
 - V každém případě? Ať dělám co dělám?
 - Mohlo by to znamenat i něco jiného?
 - Je to snad zákonité?
 - Je to absolutně *nutné*, nebo *by to bylo lepší*?
 - Jsem opravdu (přídavné jméno)?
 - Jestliže *dělám**Jsem* nutně...?
- Je to pravda?
 - Stává se mi to velmi často?
 - Je to opravdu katastrofální nebo hrozné?
 - Jestliže případně dojde k nejhoršímu, mohu nějak zamezit škodám?
- Vím jistě, že si někdo něco myslí?
 - Co mě dovedlo k takové jistotě?

Zpochybňuje to nějak mou hodnotu?
Proč vytvářím pevnou vazbu mezi faktem a významem, který mu přiřkládám?
Byly to *přesně tytéž okolnosti*?
Stalo-li se to v minulosti, musí se to nutně opakovat?
Jakým přírodním zákonem se to řídí?
Jak si mohu být tak jistý budoucností?

Každá otázka se vztahuje k předcházející odpovědi. Při racionálně-emoční strategii je třeba vystříhat se jakékoli další činnosti, která by mohla odvádět naši pozornost. Jakmile pocítíme mnohem méně negativních emocí, položíme si poslední otázku: „Nakolik jsem o tom přesvědčen nyní, 0-100 %?“ Zjistíme, že se naše iracionální přesvědčení značně snížilo. Můžeme tak znovu získat sebedůvěru a naše jednání se bude ubírat zcela jiným směrem. Nebudeme se poddávat, ale budeme lépe a správněji volit.

Jak manipulativní osoby využívají vžitých přesvědčení

Nejúčinnější zbraně, které používají manipulativní osoby, jsou všeobecně přijatá přesvědčení a ta přesvědčení, jež u vás velmi snadno odhalí.

Manipulátoři si většinou nejsou vědomi svého počínání, protože sami mají úctyhodné množství iracionálních kognicí a uznávají všeobecně platné zásady. Sami se jimi vždycky neřídí, ale uplatňují je na druhé (jejich verbální projev a jednání se mohou řídit zcela opačnými schémata). Uvádíme zde několik kognicí, o něž se při svém jednání opírají:

Je třeba vědět všechno.

Člověk se nesmí mýlit.

Je nutné nikdy nedávat najevo, že něco nevím.

Je třeba ukazovat před ostatními svou vzdělanost, inteligenci a zajímavost.

Za všech okolností je důležité prokazovat své schopnosti, jinak nelze obstát.

Je třeba být dokonalý, jinak člověk nestojí za nic.

Nelze měnit názory, jinak je člověk nestálý.

Jen hlupáci nemění své názory (opak předcházejícího).

Je třeba za každou cenu dodržet, co bylo slíbeno.

Člověk nesmí být nikdy nevděčný.

Dáme-li někomu, musí nám to oplatit.

Pokud lidé neprokážou své schopnosti bez cizí pomoci, nestojí za nic.

Pokud člověk není štědrý v jakékoli situaci, je nutně sobec.

Pokud člověk není hodný a milý v jakékoli situaci, je nutně zlý, necitelný nebo agresivní.

Nesmí se lidem (mně) ubližovat. To je zcela nepřijatelné.

Lidé musí být potrestáni, když jsou zlí (na mě).

Každý omyl jen dokazuje, že se na druhé nedá spoléhat.

Mám vždycky pravdu a lidé by to měli vědět.

Když si lidé stěžují, mohou si za to sami.

Mám právo vyjádřit svůj názor v jakékoli situaci.

Je snazší se životním problémům vyhnout než se s nimi vypořádat.

Jestliže jsou lidé inteligentní (což by měli být), měli by mi porozumět bez dlouhého vysvětlování.

Musíme se vždycky rozhodnout dobře, jinak jsme hlupáci.

Je nutné vždycky uspokojit potřeby celé rodiny, ať jsou jakékoli.

- Atd.

Některé kognice z našeho seznamu vám jistě nejsou cizí, i když jsou mylné. Právě tím se dá vysvětlit, proč na vás má manipulátor takový vliv a vyvolává tak silné emoce. Když po vás manipulátor z vaší rodiny požaduje částku, kterou mu nemůžete (nebo nechcete) půjčit, připomene vám vaše povinnosti jedinou větou: „Vždyť jsem tvůj bratr,“ s podtextem: „Je nutné vždy uspokojit potřeby celé ro-

diny, ať jsou jakékoli." Jestliže vy sami jste přijali toto přesvědčení jako všeobecně platnou pravdu, budete destabilizováni a budete počítovat vinu, že jste toto pravidlo porušili. Podobným způsobem vás manipulátor přiměje udělat věci, s nimiž byste jinak nejspíš nesouhlasili.

Jedním z vašich slabých míst je *strach, co si ostatní* (zejména manipulátor) *pomyslí*. Manipulátor tu hraje hru „všechno, nebo nic“. Když vás nepovažuje za *zcela bílé*, jste pro něj *zcela černí*. Pokud se považujete za ubohé, když nejste dokonalí, nebo za sobce, když nevěnujete 100 % svého volného času ostatním, chytili jste se do pastí. Manipulátor vám léčku nastražil a ta funguje báječně, stačí například pouhé: „To není od tebe hezké. Nemáš děti. a tak přece můžeš jít v sobotu do kanceláře místo mě!“ Jestliže se hrozíte myšlenky, že byste se nechovali „hezky“ za všech okolností, raději se vzdáte vlastních (egoistických) plánů, abyste vyhověli. Manipulátor vám jen nastavuje vaše vlastní schéma jako zrcadlo. Když se snažíte to přejít a nereagovat na jeho naléhavou žádost, možná, že se vás později zmocní pocit viny. V takové chvíli vám racionálně-emoční strategie pomůže nahlížet na celou situaci jinak. Jsem opravdu člověk, který se nechová hezky? Stává se, že se chová hezky k jiným lidem? Často? Jak kolegyně celkově respektuje můj program, mé potřeby? Jestliže já nerespektuji vlastní program a potřeby, je ochotna je respektovat ona?

Uvedeme poslední případ. Manipulátor se na vás hněvá, že jste se nerozhodli *dobře*, když výsledky neodpovídají jeho očekávání. Pokud se zlobíte i vy, protože jste bytostně přesvědčeni, že se nikdy nesmí chybovat, že nedokonalost nelze tolerovat a zeje nutné vždycky se *dobře* rozhodnout, pak manipulátor trefil do černého. Rozebereme si celou situaci podrobněji.

Ve skutečnosti neexistují *dobrá* nebo *špatná* rozhodnutí. Když je to nutné, musíme volit ze dvou i tří řešení. K rozhodnutí se dospěje s přihlédnutím k časovým možnostem a k účinnosti (v dané chvíli a podle vytčených cílů). Nemůžeme si však být s konečným účinkem stoprocentně jisti. Nikdo z nás není zcela pánem vlastní

budoucnosti a nemůže ovlivnit vnější události, které do předpokládaného vývoje situace případně zasáhnou.

Například se máte zúčastnit kongresu v Bratislavě. Bydlíte v Praze a v tom případě se kromě letadla nabízí volba mezi dvěma dopravními prostředky - autem a vlakem. Představte si, že váš nejlepší přítel, kterého jste již rok neviděli, bydlí v Brně. Správně tedy předpokládáte, že autem se k němu snáze dostanete a strávíte s ním příjemný večer. Spojíte tak příjemné s užitečným. Příležitost k návštěvě vás bohatě odškodní za výdaje za benzin a dálniční poplatky. Nevadí vám cesta autem zpestřená poslechem příjemné hudby. Za takových podmínek vám auto poskytuje víc volnosti. Nemusíte dbát na jízdní řády. Zvážíte tedy pro i proti a zvolíte raději auto než vlak. Když se definitivně rozhodnete, zavoláte příteli, abyste ho seznámili se svým plánem. Nadšeně s vaší návštěvou souhlasí.

Za dva dny vám však zatelefonuje, že musí společnou večeři zrušit - v době vašeho pobytu musí odjet na služební cestu. To vás znovu přivede k úvahám o dopravním prostředku, který použijete. Došli jste k závěru, že je pro vás důležité setkat se s přítelem, i když doprava autem nestojí málo. Hlavní důvod vašeho původního rozhodnutí však pominul, a tak usoudíte, že cesta tam i zpět rychlíkem bude pohodlnější a levnější, jelikož zůstanete celou dobu v Bratislavě. Rozhodnete se tedy, že pojedete velmi brzy ráno v den, kdy kongres začíná.

Bohužel v půli cesty se vlaková souprava zastaví, vyslechnete oznámení, že vzhledem ke stávce zaměstnanců železnice vlak dál nejede, protože stávkující železničáři zablokovali koleje. S něčím takovým jste nepočítali. Vlak zůstane stát tři a půl hodiny. Už si můžete být zcela jisti, že zmeškáte přinejmenším první část kongresu a jste z toho nervózní. V této chvíli si někteří z vás možná řeknou: „To jsem ale hlupák! *Neměl* jsem jet vlakem. *Měl jsem* jet autem, jak jsem původně chtěl. Jsem opravdu pitomec!...“ a cítí se vinní, že se špatně rozhodli.

První otázka, kterou si musíte položit, než budete dál sami sebe plísnit: Jak jsem mohl vědět, které řešení je dobré?

Druhá otázka: Z jaké skutečnosti nebo události vyvozují, že jsem volil špatně?

Třetí otázka: Došlo k této události nebo skutečnosti *před* mým rozhodnutím, nebo po něm?

Čtvrtá otázka: „Jaká je pravděpodobnost, že jsem to mohl předvídat?“

Pátá otázka: *Kdo* říká, že *jsem to měl* předvídat? Jsem snad jasnovidec nebo mám takovou schopnost ovlivňovat druhé nebo vnější skutečnosti?

Otázky, které si položíte, a hlavně **objektivní odpovědi** na ně, vám umožní účinně analyzovat situaci a zbavit se pocitu viny za prohřešek, kterého jste se ve skutečnosti nedopustili.

Když při rozhodování zvažujete všechna pro i proti, dochází ke koherentní analýze možností volby, které jsou v dané chvíli k dispozici, a ne k nepromyšlené, impulzivní reakci. Analýzu situace bylo možné provést díky *informacím, které jste v dané chvíli měli*. V našem případě jsme úmyslně uvedli dvě etapy rozhodování. Každá z nich vyústila v jiné řešení. Proč tomu tak bylo? Protože jste v různých chvílích měli různé *informace*. Rozhodnout se můžete podle rozličných informací, které máte v *současnosti*, nikoli v budoucnosti. Existuje pouze *předvídání* následků, které je vlastně racionálním výpočtem pravděpodobnosti. Říkáme, že kvalifikované rozhodnutí je „dobré“ ne podle *výsledku*, ale podle toho, do jaké míry je jeho struktura *racionální*. Jsou lidé, kteří *nikdy* nechtějí jezdit vlakem nebo autem, ani letět letadlem, protože se bojí nehody. Jejich výpočet pravděpodobnosti je mylný od chvíle, kdy dospějí k přesvědčení o *velké pravděpodobnosti* vážné nehody (nebo stávky v poklidném období), jestliže zvolí k dopravě vlak, auto nebo letadlo. Podle nich je pravděpodobnost tak velká, že se rozhodnou *vůbec* dotýcný dopravní prostředek nepoužívat. Fakta, a nikoli domněnky však potvrzují, že v našich zeměpisných šířkách jsou nehody na železnici, na silnici i poruchy letadel velmi vzácné, uvážíme-li *miliardy hodin*, které tyto dopravní prostředky denně urazí. Takový způsob myšlení je tedy označen za iracionální, pro-

tože nebere v úvahu fakta ani skutečná a objektivní měřítka. V podobných případech mnozí lidé volí „špatné“ řešení, protože nakonec se svoboda jejich volby zúží a nakonec „nemají vůbec na vybranou“.

Je třeba analyzovat spíš své „dobré“ nebo „špatné“ rozhodování, zamýšlet se nad ním v každodenním životě a zbavit se pocitu viny za nepředvídatelné negativní výsledky. Někteří lidé se nikdy neodvažují rozhodnout, protože se obávají, že nedospějí k dokonalým výsledkům, a tak přicházejí o nové zajímavé zkušenosti. Důležité je snažit se nevyhýbat se rozhodnutím. I sebelépe promyšlená volba obnáší rizika, protože vnější okolnosti můžeme ovlivnit jen v minimální míře (například počasí).

Manipulátor tuto skutečnost zcela přehlíží a vytýká nám, že jsme nemysleli na vše. Můžeme se ho klidným tónem zeptat, zda on sám takovou překážku předvídal. Odpoví-li kladně, položíme mu otázku, proč nás na to neupozornil, nebo jak on sám to mohl tak určitě vědět. Má-li odpověď na všechno, představuje vskutku výjimečný příklad dokonalosti na naší planetě!

NAUČIT SE ODMÍTAT

Chceme-li prosadit vlastní způsob jednání, musíme v prvé řadě najít odvahu k odmítnutí a musíme umět odmítnout. Neznamená to, že odmítáme *vždycky všechno všem*. Naopak - připustíme-li si, že existuje možnost odmítnout to, co nám nevyhovuje, souhlasíme pak o to autentičtěji. Když řekneme „ano“, měli bychom myslet „ano“. Pasivní člověk naproti tomu mnohdy řekne „ano“, a přitom myslí „ne“. V takovém případě se zaručeně dostaví frustrace.

Máte odvahu odmítnout?

Co vám brání odmítnout, i kdybyste to rádi udělali? Důvodů může být několik:

Strach, že vás ostatní budou považovat za *egoistické, nelidské, neschopné, nesvědomité, zlé, lhostejné, nemorální, nevděčné* atd.

Strach, že druhému ublížíte, dotknete se ho nebo ho raníte.

Strach ze ztráty přítele, ze ztráty zaměstnání.

Strach, že vám potom druzí nevyjdou vstříc.

Strach z konfliktu.

A hlavně strach, že vás druzí nebudou mít rádi a nebudou si vás vážit.

Strach je emoce. V tomto případě vzniká předjímáním nějakého rizika. Rizika, že budete špatně viděni, ztratíte přítele, dostanete se do konfliktu. Jsou taková rizika reálná? Jinak řečeno, jaká je pravděpodobnost, že se předpovědi opravdu naplní? Druhá otázka: Jestliže k tomu skutečně dojde, jaké to bude mít důsledky? Tyto dvě otázky stojí na počátku konfrontace myšlenek, které strach vyvolaly.

"Bude si myslet, že se nechovám hezky."

„Když jí to odmítnu, bude z toho hotový skandál.“

„Musím pracovat tenhle víkend místo ní, nebo za mě nevezme službu, až to budu potřebovat já.“

„Udělali něco pro mě, a já jim tedy nemohu vůbec nic odmítnout. Když to udělám, je to nevděk a já hlavně nechci, aby mě lidé považovali za nevděčníka.“

Jen zřídka si takové myšlenky formulujeme vědomě. Přitom stačí položit si otázku, proč nedokážeme odmítnout, i když bychom chtěli. Jsou-li tyto myšlenky formulovány jako něco jistého, vyvolávají emoce, například strach, a blokují realistické nebo přímočaré postoje. Mozek zaznamenává smyšlenou realitu, výplod

našich představ, ale věří jí. Pokaždé je myšlenka spojována s něčím negativním. Mozek zablokuje příkazy k jednání, abychom se vyhnutí možným neblahým důsledkům svého jednání.

Strach je užitečný jako ochrana před reálným nebezpečím. Stává se však nepříjemnou a překážkovou emoci v případě, že nebezpečí neexistuje nebo důsledky jsou minimální a bezvýznamné.

Uvedeme zde případ staré paní ze sousední vesnice, která si zvykla volat paní Z. kterýkoli den v týdnu a žádat ji, aby pro ni obstarala nějaký nákup. Paní Z. má auto a musí jet patnáct kilometrů na nákup do supermarketu. Trvá to už několik měsíců a paní Z. se nikdy neodvážila její žádost odmítnout, i když byla sama na nákupu předcházející den. Prokazování služby staré paní jednak narušuje paní Z. program, jednak musí kvůli tomu ujet určitou vzdálenost autem a unavuje ji to. Vždycky však staré paní vyhoví. Proč? „Abych jí posloužila," říká. A co pro ni znamená, že někomu poslouží? „Má se to a dělá mi to radost," odpovídá paní Z. Má však opravdu potěšení z toho, co pro tu starou paní dělá? „Ne, vlastně už ne. Zpočátku mi to nevadilo, ale teď mě to strašně unavuje." Tak proč to děláte dál? „Nevím, jak jí to říct. Nebo spíš nemám odvahu jí to říct." Proč? „Bojím se, že by se jí to dotklo. Je už stará. A manžel ji dobře zná, takže nechci dčlat problémy z maličkosti.“

jsme u toho. Základní přesvědčení v našem případě zní: „Je *správné* něco dělat pro ostatní a *mělo by* nám to činit potěšení". Zaběhnuté chování udržují dvě myšlenky: „Kdyby se porušila zavedená zvyklost, dotklo by se jí to; něco takového se nedělá, zejména když jde o starou paní; když jí něco řeknu, manžel se s ní kvůli mně pohádá." Takže je lépe si myslet, že problém neexistuje a že o *nic* nejde! Kdyby si však paní Z. položila otázky „proč?", „a co se stane?", objevila by, co jí brání, aby se odvážila promluvit.

Pokračujme konfrontací myšlenek s realitou a představme si, jak by při ní měla paní Z. postupovat:

1. Je *vždycky* správné pro druhé něco udělat?

Obvykle ano. Někdy však dlouhodobě ne. V tomto případě nemá stará paní na vybranou, musí požádat jiné lidi, aby pro

ni něco udělali, nebo své požadavky spojit vždycky se dnem, kdy jezdím (tj. paní Z. jezdí) na svůj nákup.

2. *Musíme vždycky mít potěšení*, když pro jiné něco děláme? Potěšení je pocit. Nikdo z nás nemá absolutní kontrolu nad svými pocity. Je tomu jako s láskou. Když milujete člověka „který není pro vás“, co s tím můžete dělat? Možná si takový cit spojíte s něčím nepříjemným, abyste vyvolali určitou nechuť. Ale přeměnit trápení v potěšení je mnohem obtížnější, než se vám? Ostatně potlačený pocit, který však stále existuje, nemůže dlouhodobě přinést nic dobrého.
3. *Kdo tvrdí*, že musíme mít radost, když pro druhého něco děláme? Tak to stojí v bibli, řeknete. Kdyby však šlo o všeobecně platný zákon, nekladli bychom si takovou otázku. Byla by to realita, něco zcela evidentního. V našem případě však tomu tak není, pokud nás prokazovaná služba začíná obtěžovat.

Tyto tři otázky zpochybňují základní přesvědčení, že je správné prokazovat vždycky služby druhým a že *by nám to mělo dělat radost*. Odpovědi na ně ukazují, že nemusíme cítit vinu *pokaždé*, když nám to radost nedělá.

Řeknete si také: „Dotklo by se jí, kdyby se porušily zavedené zvyklosti; nedělá se to, zejména když jde o starou paní.“

Co se nedělá? Vysvětlit někomu, že nemůžete být stále v pohotovosti? Mění na tom něco skutečnost, že jde o starou paní? Změňuje se snad vaše hodnota zodpovědného dospělého jedince? Je nutné se více zapřít *a za jakýchkoli okolností*, když se jedná o starého člověka? Kdyby tomu tak opravdu bylo, přinášelo by stáří každému z nás stále větší moc nad druhými lidmi. Nedalo by se to označit za manipulaci? Odhalí-li u vás starý člověk takové přesvědčení, nabízejí se mu netušené možnosti své moci zneužívat. Předpokládejme však, že dotyčná paní jí vůbec nezneužívá a jen požaduje úsluhu, kterou jste jí nikdy v minulosti neodmítli. Jak by mohla tušit, že vás obtěžuje, protože vás žádá příliš pozdě. Upadnete do vlastní léčky, protože se domníváte, že v případě starého

člověka nelze zvyklosti porušit. Taková závislost však vzniká vlivem *vaší vlastní zásady*, ne toho, kdo vás o službu žádá. Ostatně jak víte, že se jí to dotkne? Nelze jí všechno mile, diplomaticky vysvětlit, aniž by se jí to dotklo? Domníváte se, že odmítnutí spočívá jedině v jasném a rázném „ne“ nebo „už nechci“? V tomto konkrétním případě lze odpovědět takzvaným *částečným odmítnutím*. Zmíníme se o něm podrobněji po rozboru posledního překážkového přesvědčení.

„Když jí něco řeknu, manžel se s ní kvůli mně pohádá“. Opravdu z toho vznikne hádka?

Jak to můžete tak jistě tvrdit? Rozebereme si toto riziko. Představte si, že stará paní se rozzlobí do té míry, že přeruší veškeré styky s vámi i s manželem. Co to však znamená? Zamyslete se. Vysvětlíte člověku, jemuž prokazujete nějakou službu už celé měsíce, že vás někdy unavuje jezdit na totéž místo dvakrát a narušuje vám to program, a... on se rozzlobí. Znamená to pouze, že ho *vaše* problémy nezajímají. Vůbec je nevnímá, nebere na vás ohled. Jeví zájem pouze o vlastní cíl - aby mu někdo obstaral nákup. Tím to končí.

Je tomu tak v případě této staré paní? Domníváte se, že skutečně přemýšlí takovým způsobem?

Je-li odpověď záporná, pak se vůbec nevystavujete nebezpečí, že by s vámi přerušila styky, protože pochopí, o co vám jde. **Je-li** odpověď kladná, zamyslete se, zda s ní chcete dál udržovat přátelství. Takovou cestou se také doberete poznání, jaké vlastně jsou vaše vzájemné vztahy.

Konečně obávejte-li se, že manžel zareaguje negativně na vaši snahu změnit zavedený pořádek, postupujte podle stejných zásad. Musíte se prosadit a dát mu najevo, že od nynějška se budete ohlížet na vlastní únavu a svůj program dne. **Budete-li brát ohled sami na sebe, budou na vás brát ohled i ostatní.**

Naučit se diplomaticky odmítnout

Je nutné odmítnout ve třech situacích:

- 1) Nemůžete druhému zcela vyhovět.

- b) Rádi byste změnili situaci, která vám nevyhovuje (nebo vám nikdy nevyhovovala).
- c) Žádost vám vůbec nevyhovuje.

Těmto třem bodům odpovídají tři vyhovující formulace odpovědí, jimiž projevíme svůj názor, a přitom zůstaneme s dotyčnou osobou v dobrém vztahu (což závisí i na této osobě a na jejích záměrech).

- A. Částečné odmítnutí
- B. Konstruktivní kritika
- C. Úplné odmítnutí

A. Částečné odmítnutí

Částečné odmítnutí spočívá ve velmi přesném specifikování částí žádosti, které můžeme uspokojit, a těch, jimž vyhovíme s určitým omezením. Můžeme použít obecné formulace:

„Rád...., pod podmínkou, že.... ”

„Souhlasím s..., ale...”

„Rád...,pokud...”

Místo abychom odmítli půjčit příteli auto, protože ho dnes potřebujeme, důkladně si promysleme, jak mu můžeme udělat radost, a přitom nepoškodili sebe a možná i měli potěšení z prokázané laskavosti. „Rád ti auto půjčím, ale musíš mi ho vrátit v půl páté, protože ho potom potřebuji. Souhlasíš?”

Sousedka vás požádá, abyste jí tři dny hlídali kočku. Můžete částečně odmítnout následujícím způsobem:

„Ano, beze všeho. Ale byla bych raději, kdyby zůstala v tvém bytě a já ji tam budu krmit. Budu za ní chodit co nejčastěji. ”

Když si poslechnete pozorně takovou odpověď - vůbec se nejeví jako odmítnutí, ale naopak jako souhlas. Začínáte odpověď pozitivní částí (rád, ovšem). Souhlas je podmíněn detailem, na němž vám velmi záleží. Je však vaším výsostným právem vyhnout se riziku, že si kočka bude brousit dráčky o potah na vaší pohovce. Takovému riziku byste se vystavovali, pokud byste se chtěli jevit za každou cenu jako milí a ochotní. Všechno bude v pořádku. Obě

trany jsou spokojeny - v tom spočívá princip částečného odmítnutí, které lze velmi často použít.

. Konstruktivní kritika

onstruktivní kritikou lze upozornit osobu, s níž mluvíme, na problematickou situaci, kterou bychom rádi změnili.

Nejdříve je třeba pokusit *se, pochopit*, proč dotyčný člověk jedná tak, jak jedná. Chová-li se určitým způsobem, nějakým způsobem mu to vyhovuje, i když pro nás má jeho chování neblahé důsledky.

Potom je důležité *přesně popsat problém* (den, hodina, chování, ale vyhnout se útoku na dotyčnou osobu) a nepoužívat přitom slova jako „vždy”, „nikdy”, „v každém případě”.

Vzápětí, a to je nejdůležitější, popsat, jaké to má pro vás *důsledky*, tedy materiální (ztráta času apod.) nebo emocionální (stres, únava, různé pocity apod.). Hovořit je třeba v první osobě jednotného čísla.

Nakonec je vhodné uvést návrh *řešení*, které vyhovuje všem.

Obecný návod by vypadal asi takto:

Chápu, že..., ale když vy... (děláte to nebo ono), znamená to pro mě..., napadlo mě, že bychom mohli...

Formulování konstruktivní kritiky má výhodu v tom, že druhému objasníme, aniž bychom ho přitom obviňovali, jak na nás jeho chování působí. Je to jediný způsob, jak dotyčného člověka přivést ke vnímání problému, protože mu poskytneme možnost lépe si představit, jak se nás problém dotýká. Může nás tak lépe pochopit. Konstruktivní kritika je jednak žádost (o změnu systému nebo chování), jednak odmítnutí (odmítáme nadále akceptovat příslušnou situaci).

Vrátíme se nyní k našemu příkladu - paní Z. by mohla zatelefonovat staré paní a říct jí:

"Přemýšlela jsem o tom, jak jsme si zavedly, že vám obstarávám nákupy. Všimla jsem si totiž, že mě o to často žádáte den poté, co jez-

dim nakupovat do supermarketu pro sebe. Takže jsem si řekla, že bych tam nemusela jezdit dvakrát. Vy byste mi mohla nadiktovat seznam telefonem v pátek večer nebo v sobotu ráno a já bych vyřídila všechny nákupy najednou. A zase kdybych jela něco nakoupit některý jiný den v týdnu, zavolala bych vám, jestli něco nepotřebujete. Co myslíte?"

Vaše žádost je zcela prostá a nemůže se staré paní nijak dotknout. Jen vy víte, že se jedná o odmítnutí provázené konstruktivní kritikou.

Tato situace skutečně nastala a vylíčila nám ji jedna z účastnic semináře věnovaného asertivitě. Když si analyzovala své kognitivní zábrany (své iracionální myšlenky a zásady), pokusila se předem zformulovat všechno, co své sousedce řekne, a sdělila jí to tak, jak je uvedeno výše. Stará paní byla velmi ráda, zejí volá, okamžitě se vším souhlasila a vůbec se necítila dotčená.

C. Úplné odmítnutí

Nelze-li odmítnout částečně, můžeme zformulovat úplné odmítnutí. V takové situaci se vyskytují dva typické příklady:

Požadovanou službu vůbec *nemůžeme* prokázat.

Příklad 1

Přítel nás požádá, abychom ho dovezli na nádraží, ale my v té době máme schůzku nebo poradu.

Z osobních důvodů *nechceme* takovou službu prokázat.

Příklad 2

Nechceme půjčovat své knihy a desky.

V těchto případech je třeba dát najevo, že chápeme, jak je pro dotyčného důležité problém vyřešit, stručně vysvětlit, že nemůžeme nebo se držíme zásady, která nás nutí odmítnout. Dotyčnému člověku bychom *okamžitě* měli navrhnout řešení, které by umožni-

lo uspokojit jeho žádost (bez našeho přispění). Dostáváme se tak ke všeobecné formulaci:

„*Chápu, že potřebujete..., ale já... (nemohu nebo nechci), vy byste však třeba mohli...*”

Navrhované řešení musíme předložit v téže větě, aniž bychom čekali na žadatelovu reakci.

Příklad 1

„Dovezl bych tě na nádraží, kdybych neměl důležitou schůzku. Možná by sis mohl objednat taxi den předem nebo požádat někoho jiného.”

Mezi výrazy *schůzku* a *možná by sis mohl* nesmí být přestávka. Je třeba okamžitě nasměrovat žadatele k nové možnosti. Konec konců jemu záleží na tom, aby se dostal včas na nádraží, možná s vynaložením minimálních nákladů. Vy však nejste jediní, kdo mu takovou službu může prokázat, i když by asi bylo pro něj příjemnější, kdybyste mu ji prokázali právě vy. Ale tak to v životě chodí!

Příklad 2

„Máš pravdu, je to opravdu zajímavá kniha. Sice ji napsali odborníci, ale je srozumitelná i nám. Já mám zásadu, že knížky nepůjčuji, ale hned ti poznamenám všechny údaje. Možná ji mají v knihovně, pokud ne, můžeš si ji snadno objednat v knihkupectví.”

Oznámili jste svou zásadu (jako pravidlo týkající se vaší osoby) zcela přirozeně, bez pocitu provinilosti. Máte přece právo chtít, aby ostatní vaši potřebu respektovali. U jiných se jedná o auto, dům nebo večerní šaty. Rizika existují (poničená kniha, zašpiněné šaty, havarované auto), ale je důležité s dotyčným člověkem o tom nehovořit, protože by se ho to mohlo dotknout nebo by vás přesvědčoval, že jemu se nic takového stát nemůže.

Odvázat se a umět formulovat odmítnutí, je-li to potřeba, patří k základním prvkům asertivního chování. Asertivita přirozeně nespočívá pouze v jasné představě o tom, co nechceme. Program vý-

cviku v asertivitě zahrnuje další základní postoje: je nutné uvědomit si a vyjádřit, co chceme, začlenit se do skupiny lidí, které třeba neznáme, udržovat rozhovor, mít sebe rád a vážit si sebe, být si vědom vlastní hodnoty, odvážit se a umět odporovat, být přirozený, otevřít se bez obav před druhými lidmi atd. Taková terapeutická sezení vedená odborníky (kognitivně-behaviorální orientace) představují nejrychlejší a nejtrvalejší cestu k lepší kontrole nad vlastním životem. Výcviky se konají ve skupinách (přibližně 12 osob) a trvají několik měsíců. Doporučujeme je všem lidem, jimž chybí sebejistota. Výsledky několikaměsíčního výcviku bývají podivuhodné.

První hlavní překážkou, která brání lidem, aby se chovali asertivně, jsou iracionální myšlenky a přesvědčení, druhou manipulátoři. Manipulátoři jsou schopni destabilizovat i asertivní jedince. Ti se však lépe a rychleji vymaní z nastražené pasti díky své sebedůvěře a své schopnosti odmítnout všechno, co by ohrožovalo jejich rozvoj. Než se člověk utká s manipulativní osobou, je nutné, aby zvládl základní principy asertivity. Umět něco odmítnout manipulátorovi představuje pro člověka, který s ním jedná, nepostradatelnou zbraň. Manipulátor si okamžitě všimne, že druhému člověku chybí sebevědomí, takže se mu nesmí ponechávat možnost, aby toho zneužil.

Použití metody poškrábané desky

Manipulátor nemá rád, když odmítnete jeho žádost nebo návrh. K tomu přistupuje skutečnost, že nepovažuje vaše odmítnutí za koenečné, protože není zvyklý setkávat se s odporem. Bezprostředně zareaguje tak, že odmítnutí ignoruje a zopakuje svou žádost. Vy jste však již poprvé velmi dobře rozuměli a dáte mu stejnou odpověď. V této chvíli se situace zkomplikuje - manipulátor začne manipulovat

navozováním pocitu viny („Po tom všem, co jsem pro tebe udělal...“);

morálními principy („My kolegové musíme držet spolu, jinak to přece nejde!“);

znehodnocováním („Věděl jsem, že jsi dost tvrdá..., ale tohle!“);

vyhrožováním („Nezapomínejte, že ostatní by rádi měli takové místo jako vy...“).

Obvykle zasáhne dobře mířenou ranou vaše schémata a několika trefnými větami jimi oťrese, protože se domnívá, že se jich důsledně nedržíte. Náhle vám ukáže, že nejste tak šlechetní, dobří, obětaví atd., jak jste se dosud chtěli jevit ostatním. Když si nedáte pozor, manipulátor vás chytí do vaší vlastní pasti *neporušitelných* morálních zásad a vy upustíte od svého odmítnutí jako voják, který se vzdá ještě před bitvou. Proč? Protože nesnesete pouhé pomýšlení na jednoho jediného člověka, který by se domníval, že nejste za každých okolností šlechetní, dokonalí, spolehliví, citliví k problémům bližních, obětaví atd.

Někteří lidé si například ani nepřipustí myšlenku, že by mohli jednat s manipulátorem povrchně, protože sami sebe považují za příliš opravdové. Je však snad ten, kdo přijme povrchní roli proto, aby se vyhnul neblahým následkům vztahu s manipulátorem, pokrytec? Někteří lidé si *a priori* myslí, že ano. Odmítají se chovat pokrytecky ke komukoli, tedy *i k manipulátorům*. Nečiní žádný rozdíl mezi lidmi, s nimiž hovoří. K manipulátorům je potřeba zaujmout strategický, promyšlený postoj z prostého důvodu: zůstanete-li ve styku s nimi stoprocentně autentičtí, spontánní, důvěřiví, upřímní a hlubocí, dostaví se zcela opačný účinek než obvykle. Všechno se obrátí *proti vám*.

Pravda také je, že vaše iracionální přesvědčení a zásady vám brání volit řešení, které vám je prospěšné, ale přesvědčení a zásady, které vám vnutí manipulátor, vás definitivně zaženou do slepé uličky. Manipulátor použije hodnocení a argumentů, které o sobě velmi neradi slyšíte. Máte pak na vybranou: buď ustoupíte, protože pociťujete vinu a jeho výhrůžky vám naženou strach, nebo se nedáte a zvolíte postup zvaný *poškrábaná deska*.

Postup *poškrábané desky* spočívá v tom, že opakujete *stále stejným tónem* odmítnutí (aniž zvyšujete hlas), bez dalšího ospravedlnování, stále stejnými slovy, a tím dáte najevo neagresivním způsobem svou neústupnost.

Poškrábaná deska má své opodstatnění pouze v případě, že se jedná o *oprávněné odmítnutí*. Je poněkud riskantní, když odmítnete šéfovi, i když je manipulátor, zastoupit na jediný den na důležitém místě nemocnou kolegyni, pod záminkou, že vás na to nikdo včas neupozornil.

Jednat asertivně neznamená odmítat všechny nevyhovující nebo nepříjemné úkoly. V profesionálním i osobním životě se musíme vyrovnávat s mnoha povinnostmi a jsme také nuceni dělat ústupky. Nelze se tomu vyhýbat, pokud chceme být součástí nějakého společenství. Pokud takový ústupek odmítneme a použijeme postup poškrábané desky, dostaneme se do velmi nepříjemné pozice. Poškrábaná deska je použitelná pouze tehdy, když jste si jisti, že máte v lidské rovině právo odmítnout.

Uvedeme zde rozhovor mladíka-manipulátora a jeho sestry.

Mladík si chce od sestry vypůjčit peníze, i když jí dosud nesplatil starší dluh. Sestra, které budeme říkat Anna, žije v bezdětném manželství. Ví, že její bratr Dan je manipulátor, protože tím velmi dlouho trpěla. Scéna se odehrává v obývacím pokoji, Annin manžel není doma. Dan naznačí svou žádost:

- Jsem moc rád, že tě zase vidím, Anno, o to víc, že mi pomůžeš vyřešit obrovský problém.
- Jaký? (Anna reaguje obezřetně.)
- Daňový úřad mi poslal doporučené upomínku, že mám zaplatit nějaké peníze, ale já je nemám.
- Aha.
- Jaképak „aha“! To je všechno, co na to řekneš?
- Co bych měla ještě říkat, pochopil jsem z toho, že jsi nezaplatil daň. (Anna to říká zcela klidně; uvádí situaci na pravou míru.)

- Přesně tak, já je nemůžu zaplatit. Když je někdo svobodný, tak ho pěkně zmačknou! (Oběť.)
- ... (Anna nezačíná sama o Danově žádosti, kterou ještě jasně nevypravil.)
- Takže bych potřeboval, abys mi půjčila trochu peněz, jinak mě nenechají na pokoji. Taky by se mi vůbec nelíbilo, kdyby mi přišli zabavit nábytek! (Nejasná žádost. Oběť hrozby.)
- Trochu peněz - to není moc jasné! (Kontramanipulace.)
- Potřeboval bych sedm tisíc.
- Sedm tisíc? To pro mě ale není „trochu peněz“. (Anna uvádí situaci na pravou míru.)
- Ale tolik po mně chtějí. (Nedluží jim snad tolik?)
- Vzhledem k tomu, kolik už mi dlužíš, by bylo pro mě těžké ti ty peníze půjčit. Můžu ti půjčit pětistovku, aby se soudní řízení dalo zastavit. Ale musel bys mi je vrátit příští měsíc, protože jsme teď na tom finančně špatně. (Částečné odmítnutí.)
- Pět set korun. (Danův výkřik vyjadřuje zklamání.)
- Ano, tak to prostě je. (Klidné konstatování sestry.)
- K čemu mi podle tebe bude pětistovka?
- Přinejmenším se stáhne žaloba, pokud už ji vznesli. Ještě jsi mi nevrátil tři a půl tisíce, které jsem ti půjčila před půl rokem, takže pro tebe víc udělat nemůžu.
- Ty pořád jen počítáš. (Danův pokus o útok.)
- Život mě naučil. (Annina klidná odpověď; kontramanipulace.)
- To jsem nevěděl, že jsi tak strašně lakomá, že počítáš každý halíř...
- Já mám ale dojem, že lakomci obvykle peníze nepůjčují. (Kontramanipulace.)
- Alespoň tentokrát bys mi mohla pomoci. Vždyť jsem tvůj bratr! (Snaha navodit pocit viny.)
- Právě proto, že jsi můj bratr, jsem ti před několika měsíci půjčila tři a půl tisíce. (Kontramanipulace.)
- Ale já dobře vím, že ti dlužím peníze. V tom teď problém není. Já potřebuju peníze teď. (Rozčíleně.)
- Snažíš se vyřešit svůj problém, máš úplně pravdu, ale já musím myslet i na své problémy.
- Ty přece žádné nemáš!
- Aha! (Anna nic nevyvětluje.)
- Nemáš. Jsi vdaná. Oba dost vyděláváte. Jiné to je, když je člověk svobodný.

- Jistěže. Každý si život zařídí po svém. Nic ti nebrání, abys udělal totéž, co já, a oženil se, když si myslíš, že potom nebudeš mít žádné problémy. Ať je to, jak chce, já ti můžu půjčit pět set a dost. Zbytek si musíš půjčit v bance nebo od někoho jiného. (Kontramanipulace, částečné odmítnutí s návrhem různých řešení.)
- Pět set mi k ničemu není, dál naléhá Dan.
- Můžu ti půjčit pět set a zbytek si sežeň jinde. (Poškrábaná deska -pouze přistoupení na menší půjčku a navržení jiného řešení.)
- A nemůžeš mi půjčit alespoň polovinu, tři a půl tisíce?
- Tentokrát ti můžu půjčit pět set. Určitě si zbytek můžeš půjčit v bance. Rozhodně opakování odpovědi - poškrábaná deska.)
- To určitě ne. Banka na to určitě nepřistoupí, protože už mám přečerpaný účet!
- Tak zajdi za někým jiným. Já ti půjčím pět set. (Poškrábaná deska.)
- S ostatními lidmi to chodí jinak. Rodina je rodina.
- Rodina pro tebe taky nemůže udělat všechno. Já ti půjčím pětistovku. Rozhodni se, jestli je chceš, nebo ne. (Poškrábaná deska.)
- Moc štědrá tedy nejsi.
- Být sebou, raději bych mlčela, protože kdo z nás tomu druhému něco dal, já tobě, nebo ty mně? (Kontramanipulace.)
- Nic jsi mi nedala, půjčila mi!
- To snad čekáš, že ti tři a půl tisíce a sedm tisíc krásně zabalím, převážu mašlí a daruju? (Kontramanipulace.)
- Tentokrát ti půjčím pět set a vrátíš mi je příští měsíc. Buď chceš, nebo nechceš. (Zakončení stále stejně klidným a rozhodným tónem - poškrábaná deska.)
- Dobře, tak mi je dej. Moc to není, ale alespoň něco!

Je možné si všimnout neagresivní rozhodnosti, kterou Anna projevila v rozhovoru se svým bratrem-manipulátorem. Neustálým používáním metody poškrábané desky se lze uchránit obtížně kontrolovatelné agresivity a uchovat si klid až do konce. Účinnost poškrábané desky totiž spočívá právě v *opakování*. Máme-li co dělat s neodbytným člověkem, poškrábaná deska obvykle působí od čtvrtého zopakování. Umožňuje nám vyhnout se rozčilení a hněvu, ochrání nás před stresem. Důležité je zůstat klidný (nezvyšovat hlas) a mít několik minut trpělivost.

DALŠÍ OPATŘENÍ

Jak jsme už v předcházejících kapitolách viděli, nejlepší, co je možné udělat při jednání s manipulátorem (z nutnosti nebo z přesvědčení, že mu nelze uniknout), je *vzdát se představy*, že s ním lze navázat a udržovat *ideální, opravdový vztah*.

Způsob komunikace se v takovém případě velmi liší od toho, na nějž jsme zvyklí, dokonce je s ním v ostrém rozporu. Výborným příkladem takového způsobu komunikace jsou cvičení v kontramanipulaci. Uvádíme však ještě další postupy, které se v některých případech mohou hodit k ochraně před manipulátory.

1. Okamžitě zrušit jakýkoliv systém tíživé závislosti, který mezi vámi vznikl

Jestliže jste už pět let pravidelně trávili dovolenou s manipulátorem, je třeba se rozhodnout jet tento rok jinak než on. Když mu to oznámíte, možná vám odpoví, že by tam jel také. Připadá mu zcela normální, že vám něco takového navrhne. Abyste se tomuto riziku nevystavovali, buď mu to řeknete *na poslední chvíli*, nebo mu na otázku „*Kam letos jedeš?*“ odpovíte mlhavě a neurčitě a neprozradíte místo ani dobu („*To se ještě uvidí..., rozhodnu se podle okolností...*“). Stává se, že manipulátora taková změna rozladí,

a právě toho se většina z nás obává. Musíme šetřit jeho ješitnost a najít si přesvědčivou záminku. Je možné třeba říct: „*Zrovnejsem si vzpomněl, s Annou letos nepojedeme k moři* (místo nepojedeme „s vámi“). Už jsme si moře užili dost a tentokrát bychom potřebovali být jen spolu.“ Poznámka je diplomatická, a přesto dosáhne svého cíle.

Mnoho systémů směřujících k omezování svobody se vyskytuje v rodinném klanu (mimo partnerský vztah), zejména zaujímá-li v něm manipulátor čelnou pozici. Jestliže musíte neustále skládat účty ze všech vašich činů a jednání, ze styků s jinými lidmi, jestliže dochází k vměšování do vašich záležitostí, jestliže vám váš rodinný manipulátor denně telefonuje a nutí vás, abyste mu volali, protože mu to působí radost, a vás to přitom rozčiluje a deprimuje, vhodným obranným prostředkem je přerušit *postupně* takový proces. I zde si lze vymyslet záminky, dát mu najevo, že jste „zapomněli“ kvůli soukromým záležitostem nebo zátěži v zaměstnání, případně investovat do telefonního záznamníku, aniž byste rodinnému manipulátorovi nutně volali zpět vždycky, když vám na něm nechá vzkaz. Je třeba se takového podmíněného reflexu zbavit. Lze očekávat, že ho vaše jednání překvapí, vyvede z míry nebo rozzlobí. Změnu je třeba provádět postupně. Telefonovat mu zprvu jednou za dva dny, později za tři, potom pouze o víkendu a nakonec třeba jen jednou týdně.

Někdy se mezi manipulátorem a vámi mohly třeba už před lety vytvořit jiné nekoherentní systémy závislosti. *Zrušte pouze ty rituály, které vám jsou na obtíž* a nepůsobí vám radost. Všimněte si, že mnohdy vám v tomto směru otevře oči váš partner.

2. Nevyprávět manipulátorovi podrobně o svých záležitostech

Jistě jste si už všimli, že manipulátor se vyznačuje selektivní pamětí, díky níž vám vmete do tváře věci, které jste mu vyprávěli. Snadno si vytváří spojitosti a obvykle je interpretuje negativně. Pokud jste se mu po léta svěřovali se svým citovým životem, pozna-

mená jen tak, že si nedokážete partnera „udržet“. Jedná-li se o vašeho syna nebo dceru, kteří mají potíže ve škole, vyvodí obratně závěr, že jste „špatný otec“ nebo „špatná matka“. Čím podrobněji mu vyprávíte o svém jednání nebo o svých plánech, tím lépe bude informací využívat. Jestliže mu sdělíte o svém soukromém životě, o svých drobných poklescích a chybách příliš mnoho, otvíráte mu tím sami dveře dokořán. Manipulátorovi se nesmí říkat všechno. Je-li potřeba, neříkejte mu celou pravdu. Neznamená to, že nyní *jste* pokrytec nebo lhář. Jde pouze o strategickou radu. Je však nutné rozlišovat a takový postup nepoužívat ve styku s lidmi, kteří manipulátory nejsou.

3. Nereagovat na nejasně formulovanou žádost

Když manipulátor o něco žádá, zpravidla své přání na počátku jasně nevysloví. Jaksi opomine upřesnit, *proč* se ptá, obvykle zapomíná udat *kde, kdo, kdy, kolik* nebo yač. Je třeba nereagovat na jeho žádost, dokud neřekne všechno. Přinutit ho, aby se pokaždé *jasně vyslovil*, i když jste již pochopili, kam směřuje. Například na otázku „Máš něco v úterý večer?“, zareagovat otázkou „Proč?“, i když je jasné, že chce, abyste s ním ten večer někam šli. Stejně chování lze doporučit, jedná-li se o neverbální projev.

Kolegyně (manipulátorka) vám třeba nechá beze slova na vašem psacím stole stoh spisů, které měla zařadit *ona*. Vy jste pochopili, že by chtěla, abyste to udělali vy. Můžete předstírat, že jste si spisů nevšimli. Takovým způsobem jí dáte najevo, že má své přání jasně vyslovit a trochu vás respektovat.

4. Všechno si poznamenávat

Při jednáních, poradách, schůzkách, schůzích v zaměstnání nebo při jakékoli dohodě je třeba si *poznamenávat, na čem jste se dohodli*. Je-li to možné, tak *v přítomnosti* manipulátora. *Přeformulovat* jeho výroky přímo před ním, aby nemohl zamlžovat, jak s obli-

bou činí. Nebude moci tvrdit, že jste nic nepochopili nebo neslyšeli, pokud mu to vyvrátíte svým zápisem. Takové předběžné opatření lze použít pod záminkou, že byste mohli něco zapomenout a chcete předejít nedorozumění. Manipulátorovi je možné říci, že to tak děláte vždycky. Vyskytuje-li se manipulátor u vás v zaměstnání, může docházet k dosti závažným věcem - rozporuplné příkazy, náhlé změny rozhodnutí, snížení rozpočtu na poslední chvíli, lži, falšování dokumentů, manipulátorův podpis na vaší zprávě, neoprávněné poznámky, záměrně chybné výpočty vašich přesčasů nebo dovolené, neodůvodněné odejmutí prémie apod. *Jakékoli dokumenty, které to dokazují, je potřeba pečlivě uschovat*, protože je možná budete ještě potřebovat.

V *závažném* případě byst měli upozornit jeho nadřízeného, i když je manipulátor postaven výše než vy. Stává se, že ředitelé netuší, co se děje na nižším stupni v jednotlivých odděleních. Upozornění má smysl, pokud je člověk v řídicí funkci schopen řešit konflikty a rázně se rozhodovat. Jinak řečeno, pokud není pasivní, nebojí-li se manipulátora nebo jím není sám manipulován. Záležitost je velmi obtížná, je-li tato vysoce postavená osoba také manipulátor, což se bohužel stává.

5. Odmítat být mu prostředníkem

V mnoha situacích (ne vždycky) si manipulátor může něco vyřídit sám, ale raději si k tomu zvolí prostředníka. V případě, že by se obrátil na vás, je dobré mu mile vysvětlit, že by bylo *lepší, korektnější a jednodušší*, kdyby to, co chce vyřídit, řekl sám. Zejména to platí o kritikách jiných lidí nebo nějakého systému. Měli byste ho nechat, ať nese za své výroky zodpovědnost. "Vyhnout se útokům typu: „Jen si mu to řekni sám!“ Diplomatically odmítnout nebo mu odpovědět: „Až ho uvidím, řeknu mu, že s ním chceš mluvit.“

6. Spojit se s ostatními

Oběti téhož manipulátora, spojte se! Manipulátor totiž výborně ovládá umění vzbuzovat podezření a rozeštvávat lidi ve svém oko-

li. Nejlepším způsobem, jak mu vzdorovat, je vzájemné informování. Objeví-li se ve vzájemných vztazích trhliny, je důležité snažit se je v co nejkratší době zacelit. Vaše okolí by se mělo dozvědět, že dotyčná osoba má tendence manipulovat s lidmi. Nebudete se cítit tak sami. Podobným způsobem také lze podpořit ty jedince kolem vás, kteří jsou zranitelnější a neodvažují se odhalit své pocity spojené s tímto problémem.

7. Na lichotky odpovídat opatrně

Uchyluje-li se manipulátor k lichotkám, má pouze v úmyslu lépe si někoho podmanit. Upřímná poklona vždycky potěší a jsme tomu, kdo nám ji udělá, vděční. Avšak lichotka, na rozdíl od komplimentu, sleduje nějaký cíl. Manipulátor nás chce k něčemu pobídnout a hlavně v nás najít spojence. Je to však jen chvilkové! Nesmíme zapomenout, že se jeho city k nám mohou za nějaký měsíc zcela změnit. Je třeba dělat, jako bychom v jeho výroku slyšeli pouze kompliment. Usmát se, nedávat najevo přehnanou radost a krátce mu poděkovat. Není nutné nějak vyjadřovat své pochybnosti. Nejdůležitější je nesehnout manipulátorovi na lep.

ZÁVĚR

Došli jsme k závěru, že přítomností manipulátora může trpět kdokoli z nás. Někteří čtenáři této knihy měli psychické i somatické potíže, které lze přičítat kontaktu s manipulátorem. I kdyby se setkali jen s jedním manipulátorem, budou si to pamatovat po celý život.

Poznatky a postupy uvedené v této knize by nás před takovým trápením měly úplně nebo alespoň částečně ochránit. Pokud nebudeme žít úplně v ústraní, bez kontaktu s okolním světem, můžeme se znovu s manipulátory setkat. Na druhé straně však nesmíme celý jev příliš zveličovat: riziko existuje, ale manipulátorů není mnoho a skutečnost, že se vyskytují, by v nás neměla vyvolávat podezření při každém setkání. Spolehněme se na svůj instinkt a vnímejme své emoce, než „začneme bít na poplach“. Čím dříve rozeznáme patologický ráz vztahů s dotyčnou osobou, tím rychleji můžeme použít příslušnou strategii. Pokud se ve svých pocitech nevyznáme, zůstává nejlepším vodítkem seznam charakteristických znaků, které si budeme zaškrtnout.

Důvěřujme si víc a respektujme sami sebe, což nám umožní postupně zaujímat k dotyčné osobě lhostejnější postoj. Manipulativní osobnost je stresor jako každý jiný, i když může mít velmi silný vliv. Problém spočívá v jejím působení na schémata našich přesvědčení. Musíme usilovně pracovat na tom, abychom její negativní vliv omezili. Protože se manipulátor bez psychoterapie nezmění, musíme přikročit ke změně my. "Vytyčili jsme si jasný cíl: chraňme se, aniž bychom otevřeně vyhlašovali válku. Je zbytečné manipulátora ponižovat, urážet nebo obviňovat; k ničemu nevede rozeštvávání lidí ani role „oběti“, kterou na sebe vezmeme.

Kdo tedy je manipulativní osobnost? Je to narcistická osobnost? Paranoik, psychopat nebo psychotik? Někteří manipulátoři odpovídají dvěma rozdílným diagnostickým obrazům. Ačkoli je tato kniha plodem několika let pozorování a výzkumů, definitivní odpověď také nenabízí. Otázka zůstane otevřena, dokud se odborníci na duševní zdraví nebudou cíleně věnovat tomuto problému.

Lze manipulativní osobnost vyléčit? Pravděpodobně ano, pokud s takovou žádostí přijde za odborníkem sám manipulátor. Musíme si však uvědomit, že se to stává jen zcela výjimečně. K takovému kroku ho přiměje deprese, somatické onemocnění, nesnesitelné osamění, tíživý rozchod s partnerem. V případě, že se obrátí na terapeuta, musí terapeut jednak nastolit s klientem velmi obezřetný vztah vzhledem k manipulátorovým pokusům okouzlit ho nebo něco skrývat, jednak takový vztah udržet až do konce v podobě spolupráce s klientem. Většinou se to daří velmi špatně, protože se klient obává destabilizujícího zpochybnění svých jistot. Hlavním terapeutickým cílem je změna chování k ostatním a rozvoj empatie a respektu k druhým. Současně je nutné vytvořit nová kognitivní schémata, aby se omezilo působení jeho kognicí souvisejících s kritikou (kterou nesnáší) i s hluboce zakořeněným strachem, že se znelíbí a nebude odpovídat vlastním představám o sobě. A konečně výcvikem v asertivitě se naučí respektovat sama sebe, *a přitom respektovat a mít rád ostatní*. Zatím však odborníci na duševní zdraví pomáhají spíše obětem manipulátorů, proto musí poznat, kdy a jak jsou s nimi jejich klienti v dlouhodobém kontaktu.

Neočekávejme, že se manipulátor změní sám od sebe. My však vyvázneme bez úhony, pokud dokážeme zvolit vhodné chování a rozhodneme se jednou provždy, že se nenecháme nikým ničít.

DODATKY

DODATEK Č. 1: SYLVINA SESTRA

Čísla v závorce odkazují na druhou část tohoto dodatku (str. 253-254) - jedná se o znaky manipulace. Pokuste se je odhalit sami, než do seznamu nahlédnete.

Sylva (40 let) je nyní zaměstnaná jako administrativní pracovnice na úřadu vlády. První příhoda se odehrála přibližně před deseti lety, když začala pracovat v hlavním městě a ubytovala se u sestry, Sylvina sestra Jana odjíždí na dovolenou. Sylva nemá dovolenou, protože právě nastoupila na nové místo. Navrhne Janě, že bude přispívat na nájemné (neví však, kolik Jana za byt platí), a chce vědět, co má v sestřině nepřítomnosti dělat. Sestra jí odpoví:

„Ty máš zatím nízký plat, všechno tady už běží, tak si nedělej starosti. Vůbec nic se neděje... Jestli chceš... Bude nutné zaplatit nájem, můžeš se o to postarat! *{Sdělení, která si odporují.}*

„Dobře,“ souhlasí Sylva, „až si udělám rozpočet, uvidím, kolik můžu na nájemné přispět.“

Ukáže se však, že Sylva má zatím tak nízkou mzdu, že nemůže sestře nájemné zaplatit. Zavolá jí tedy na místo, kde tráví dovolenou, a vysvětluje jí:

„Musím ti říct, že nájemné nemůžu zaplatit. Můžu na to dát nějaké peníze, ale přesto mi budeš muset poslat zbytek.“

Jana se rozzlobí *{emoce však vůbec není na místě}*:

„To snad nemyslíš vážně, vždyť jsi mi řekla, že nájemné zaplatíš. A teď tohle, když už jsem si peníze rozpočítala s vědomím, že nájem platit nemusím...(1)

„Dobře, nic se neděje, půjdu za maminkou, aby mi půjčila.“

„Ano, to by vám šlo, dostat mě do průšvihů, a já z toho pak mám samé problémy! *{Zaplacení nájemného je nový problém?}*

„Není to problém,“ opáčí Sylva v rozpacích, „zařídím to, uvidím, co se s tím dá dělat. Jen klid, já si poradím. Nájem zaplatím, ale snad si pamatuješ, že jsme se domluvily...“ *{Sylva upadne do léčky.}*

„Ano,“ přeruší ji Jana, „ale ty jsi mi rovnou neřekla, že nezaplatíš. Reklas, že se vynasnažíš, takže já jsem si myslela, že to tak bude. Když jsi řekla, že se vynasnažíš, tak se snaž a vyříd' to.“ (2)

Tak Sylva musí zaplatit nájemné, které představuje tři čtvrtiny její mzdy. (3)

Po dobu, kdy Sylva bydlí u Jany, sestra po ní požaduje příspěvek na nájemné a na stravu (to je úplně normální), ale také Sylvu nutí, aby jí všemožně projevovovala vděčnost. Sestra postupně přiměje Sylvu uklízet, prát, žehlit a hlídat děti, když sama někam večer jde. To znamená přinejmenším každý víkend. Jana si volí dny, kdy někam večer jde, aniž by brala ohled na sestřin program *{ta se ocitá v podřízeném postavení}*.

Jednou po návratu z nedělní rodinné procházky se Jana zcela nepokrytě rozzlobí, protože nenajde prádlo vyžehlené. V tu chvíli zvoní telefon. Janina a Sylvina matka se ptá, jak se mají, ale pozná, že je Jana rozčilená. Když se zajímá, proč tomu tak je, uslyší následující odpověď:

„Abych se nerozčilovala! Představ si, šli jsme ven, a teď abych já vyžehlila muži a dětem šaty na zítřek.“(4)

Matka se zeptá:

„Jak to? Ty si platíš pomocnici v domácnosti a ona nedělá svou práci?“

„Ne, ale přece si můžeme vzájemně pomáhat! Nemusí vždycky všechno dělat stále tíž; já musím nakupovat, žehlit, zkrátka dělat všechno!(5)

„Mně se ale zdá, že když ses vdávala, vědělas, do čeho jdeš. Jestli ses nějak s manželem dohodla, tak si to musíš vyřídit s ním.“

Matka se nenápadně snaží uvést věci na pravou míru, protože ze zkušenosti ví, že dcera se snaží svalovat na ostatní odpovědnost za vlastní problémy.

Po nějaké době Sylva oznámí sestře, že by se chtěla odstěhovat. Zdá se, že sestře je to vcelku lhostejné. Když si však Sylva konečně najde byt, Jana si uvědomí, že tím ztrácí mnoho výhod. Úplně obrátí a náhle začíná sestře lichotit. Každému na setkání sestru vynáší do nebes a rozhlašuje, jak si báječně rozumějí (6).

Sylva však sebou tentokrát nenechá manipulovat a od sestry se odstěhuje. Jana seji však dál pokouší ovládat. Dál od Sylvu vyžaduje,

aby hlídala děti. Vyčítají, že pracuje o víkendu, aniž by se jí zeptala, a tak Janu dostává do nepříjemných situací (7). V této době pracuje Jana jako zdravotní sestra a může si vybrat, zda chce pracovat o víkendu, kdy se platí značné příplatky. Sylva si vůbec nemůže vybrat, který víkend chce pracovat (*obrácení skutečnosti*).

Uplyne několik let a Sylvě se podaří poněkud se od Jany odtáhnout. „Pochopila jsem, že mi častý kontakt s ní nedělá dobře, a tak jsem se rozhodla, že si budu zachovávat určitý odstup. Jasně jsem si to uvědomila, když jsem byla těhotná.”

V době Sylvina těhotenství zaujímá Jana dvojnásobný postoj: blahopřeje sestře a současně jí vyčítá, že bude mít dítě s člověkem, *kteří pro ni není, s takovým budižkničemu* atd. Potměšilá kritizování je do té míry devastující, že naruší Sylvin partnerský vztah a vyvolá rozchod. Jana se snaží přimět sestru k rozhodnutí (*vnutit jí své vlastní*), ale Sylva se definitivně nerozhodne, zda se s manželem rozejde. Jana se cítí dotčená, že ztrácí nad sestrou moc, tvrdí, že už nebude zasahovat *spomáhat jí* v celé záležitosti. Jana trucuje celé měsíce.

Po sedmi letech žije Sylva sama se sedmiletou dcerkou. Občas se ještě s Janou vidá. Když se Janě nedaří něčeho od sestry dosáhnout, používá dítěte jako prostředníka. Vede s holčičkou dlouhé telefonické hovory a vyptává se, aby z ní vytáhla co nejvíce informací: „Tvou dceru mi řekla, že..., uvědomuje si vůbec, co říká?” (8)

Sylva si vzpomíná na jednu velmi příznačnou příhodu. Jana zavolá a navrhne jí:

„Minulou sobotu jsme se přestěhovali, měla bys k nám malou přivést, aby věděla, kde bydlím.” (*Sylva také ještě nebyla v sestřině novém bytě, ale sestra zve jen dítě!*)

„Ano, ale ona má v sobotu dopoledne balet,” odpoví Sylva.

„Já vím, až jí balet skončí, vezmu si ji domů na oběd. Uvařím jí něco, co má ráda. Takže mi ji přiveď v sobotu po baletu.” (9)

V sobotu přivede Sylva dcerku k sestře, jak bylo domluveno. Chce právě odejít, když sestra podotkne:

„Ty ale vypadáš!”

„Vždyť to víš, bylo mi ve středu špatně a ještě jsem se z toho nedostala. Jsem opravdu strašně unavená. (Sylvě nebylo dobře a lékař jí předepsal léky. Když se to Jana dověděla, radila jí, aby odpočívala a vyhýbala se zbytečným stresům.)

„Už jsi obědvala?”

„Ne, ale musím ještě nakoupit.”

„Tak běž nakoupit a potom se sem vrať.”

„Ne, já potom pojedou domů, protože jsem opravdu hrozně unavená,” vysvětluje Sylva.

„Co musíš nakoupit?” ptá se jí sestra. (10)

„Něco v lahůdkách.”

„Takže když pojedíš do supermarketu, mohla by ses tu naobědvat, potom pojedeme na nákup spolu a já tě zavezu domů.” (11)

„Dobře, to by se mi hodilo,” souhlasí Sylva.

Po společném obědě začne Jana uklízet v bytě. Sylva už je nervózní:

„Řekla jsi přece, že spolu pojedeme nakupovat!”

„Ale ano. Já jen pár krámů uklídám, abych tu nenechala takový nepořádek. Pojedeme za čtvrt nebo za půl hodiny.”

Od stolu se zvedly v jednu hodinu a na nákup odjíždějí v půl páté. Mezitím Sylva nemá co dělat, takže začne pomáhat sestře při vybalování krabic a uklízení věcí (12). Až po několika hodinách Jana navrhne Sylvě (kteřá je úplně vyčerpaná), aby si odpočinula (13), než sama úklid dokončí. Slibuje, že odjedou za deset minut, ale nechá Sylvu čekat ještě půl hodiny. (14)

Uvedeme další zajímavou příhodu. V té době je Jana vrchní sestrou v domově důchodců. Náhle však dostane výpověď ze služebního bytu. Musí si rychle najít nový byt, ale nedaří se jí to. Obrací se na různé lidi, aniž by jim však jasně řekla, že potřebuje ubytování na přechodnou dobu. Jednou večer zavolá Sylvě:

„Já už nemůžu. Už toho mám všeho až po krk. Nevím, co mám dělat. Asi to všechno vzdám...”

„Co se ti stalo? Co se zase děje?” ptá se Sylva.

„Musím se vystěhovat. Je to neuvěřitelné... (*Chová se, jako by to byla novinka, která jí právě zaskočila.*)

„Vždyť to ale víš už měsíc,” podiví se Sylva.

„Ano, ale zatím se nic nevyřešilo. Slíbili mi byt, ale dodnes mi ho nedali. Musím se vystěhovat na začátku srpna.” (15)

„Musíš se bezpodmínečně vystěhovat na začátku srpna?”

„Ano, to musím. Dostala jsem doporučený dopis do vlastních rukou a podepsala jsem, že jsem ho přijala. Jestliže se z bytu začátkem srpna nevstěhuji, zabaví mi nábytek. Opravdu mě vyhodí na ulici. (16) Vyprávěla jsem to bratrovi (ten je ženatý a bydlí ve dvoupokojovém bytě, zatímco Sylva s dcerou ve čtyřpokojovém). Myslel jsem si, že prodám veškeré zařízení a půjdu do hotelu, ale on mi řekl, že v rodině si musíme pomáhat, a když ještě nemám byt, mám se nastěhovat k nim. (17) Ale s dvěma dětmi (Jana je v té době rozvedená) nemů-

žeme přece bydlet v pěti ve dvoupokojovém bytě. Takže tam asi nechám Petra (syna) a s Monikou (dcerou) půjdeme do hotelu."

„Ty to ale přece nemusíš vyřešit tento týden," ujišťuje ji Sylva.

„Ne, mám na to ještě měsíc. Když ale pořád nemám byt, musím se nějak rozhodnout (18) a asi to udělám takhle... Už toho mám všeho opravdu po krk. Zabiju se, alespoň už nebudu nikoho otravovat! (19) A vůbec, mám toho opravdu dost, lidí... celého toho hnusného světa...(20)

„Myslím, že ve svém věku už bys měla vědět, jak to na světě chodí," připomene jí Sylva (*kontramanipulace s odvoláním na výrok manipulátorky*). Měla jsi vědět, jak na to zareagovat. Ale v tom teď problém není. Jestli ti 31. července opravdu ještě nedají byt, víš dobře, že mám velký byt, takže se nastěhujete ke mně. (*Je to opravdu nabídka, nebo jen důsledek pocitu viny?*)

„Tobě by nevadilo, kdybychom u tebe bydleli?"

„Ne, proč by mi to mělo vadit? Na nějakou dobu u mě můžeš bydlet."

„Hlavně to je záležitost na pár měsíců. Telefonovala jsem dnes ráno do kanceláře, kde mají mou žádost. Právě ji vyřizují a jsem mezi prvními na seznamu. Takže budu mít byt za chvíli, jedná se tak o čtrnáct dní." (21)

„Co uděláš s nábytkem a se všemi věcmi?" ptá se Sylva.

„Něco vymyslím. Zavolám ti a řeknu ti to." (22)

Za dva dny Jana znovu zavolá a oznámí, že se rozhodla nastěhovat se k Sylvě k 1. srpnu.

Rozhovor se odehrává v polovině července. Potom Jana Sylvu navštíví, aby se podrobněji dohodly. Sylva upozorní Janu, že u ní v současné době bydlí její kmotřenka, která přijela kvůli nějakým vyšetřením v nemocnici. Zůstane do konce července, ale to nebude sestře vadit, když se nastěhuje až počátkem srpna. Navíc její dcera Dana bude na prázdninách až do začátku září.

„Na jak dlouho tam máš kmotřenku?" ptá se Jana.

„Až do konce července," opakuje Sylva. „Budete tedy mít dva pokoje."

„A to nemůže odjet dřív?" (23)

„Mohla by bydlet u někoho jiného z rodiny, ale je mi trapné jí říct, aby se odstěhovala, když mě už v lednu požádala, jestli by u mě mohla bydlet. (*Sylva dělá chybu, když připustí, že by mohla sestře vyhovět*). Přece byt nepotřebuješ dřív než v srpnu!" (*Opožděně si uvědomí, jak je sestřina otázka absurdní.*)

„Tak dobře. Ale vadilo by mi bydlet pohromadě se všemi těmi lidmi!" (24)

„Přece nebudeš bydlet se „všemi těmi lidmi", protože se ke mně nastěhuješ až začátkem srpna! Nebudete bydlet spolu, protože ona odjíždí koncem července."

Sylva připouští, že nevěnovala dostatečnou pozornost oněm otázkám a poznámkám, i když byly dost podivné.

„A máš volný sklep?" ptá se sestra. (25)

„Je volný, vůbec nic tam není, ale je špinavý. Jestli si tam chceš něco dát, musíš ho uklidit."

„Můžeš mi dát klíče od sklepa?"

„Můžu, jestli se ti chce ho uklízet."

„A jak to bude s klíči od bytu?" (26)

„Od bytu ti dám klíče, až moje kmotřenka odjede, protože jsem jí je půjčila."

„Tys jí dala klíče?"

„Ovšem. Nejsem přece doma celý den. Nechci být závislá na nějakém zámku u dveří. Když tu bydlí a já chodím do práce, je přece úplně normální, zejí dám klíče. (*Až přliš se ospravedlňuje.*)

„Takže další klíče nemáš? (*Proč se na to ptá nyní?*)

„Ne, mám troje. Jedny jsou u správčové, druhé má dcera a třetí já." (*Uvádí přliš mnoho podrobností.*)

„Proč má klíče správčová?" pokračuje Jana.

„Kdybych klíče ztratila, je podle mě snazší šije vyzvednout u správčové než volat zámečníka."

„Aha..."

Tím rozhovor skončí. Následující den, když se Sylva vrátí odpoledne z práce, nejdou jí otevřít dveře. "Vyleká se, zazvoní a dveře jí otevře neznámý muž. Vstoupí do bytu plného různých předmětů a krabic. Velmi ji to roztrpčí. „Věci byly úplně všude, vůbec se tam nedalo chodit," vzpomíná Sylva na ten den. Přijde neteř a vysvětlí jí: „Raději jsme se vystěhovali dříve. Využili jsme toho, že nám stěhováci vezli nábytek do úschovny, a tak jsme si sem přestěhovali všechno ostatní."

„To nechápu," vykřikne Sylva zaskočená celou situací, „vždyť jste se měli nastěhovat až v srpnu!"

Sylvu to zcela vyvede z míry. Rozhněvá se a zavře se do svého pokoje, kde se vzteky a bezradností rozpláče. Trochu se uklidní, až když si poručí: „Tak se vzchop!" (*Obviňuje se za své pocity, potlačuje je a podřizuje se.*)

Konečně sestra zaklepe na dveře, vejde dovnitř a řekne:
„Monika mi řekla, že ses rozzlobila. Uznávám, že jsme tady udělali nepořádek, ale neměj strach, uklidíme to. Byla jsem unavená a trochu jsem si odpočinula. Hned se do toho dám.“ (27)
„Vůbec to nechápu. Řeklas, že se nastěhuješ až v srpnu, a už jsi tu. Budeš tu dneska spát nebo se vracíš do svého bytu?“
„Když už jsme tady, budeme tu spát.“ (28)
„Co uděláš s bytem?“
„Už s těmi hroznými lidmi nechci mít nic společného. S tím je konec a už o tom nechci mluvit.“ (29)
Soužití tedy začíná dost špatně. Sylva dává (*chabě*) najevo nespokojenost, ale morálně se cítí zahnaná do slepé uličky, protože si řekne:
„Přece je nemůžu vyhodit na ulici!“ Záhy však začíná nabývat dojmu, že není doma ve vlastním bytě.
Jednoho dne jí sestra navrhne:
„Mohly bychom si promluvit o penězích, i když jich moc nemám. Víš, opravdu mě to zaskočilo, musela jsem zaplatit stěhování, úschovnu nábytku a tolik dalších věcí.“ (30)
„Jak dlouho tu zůstanete?“ (*Naznačuje, že by do toho také mohla mluvit!*)
„Řekla jsem ti, že maximálně měsíc. (31) Odstěhuji se v září.“
„Poslyš,“ řekne jí Sylva, „když tu budeš do září, zaplatím nájemné jako obvykle. Je mi to úplně jedno. Alespoň trochu ušetříš. Ale řeknu ti rovnou, že nevařím a nenakupuji, když tu Dana není. Nebudu se vám tedy o jídlo starat. Zařídte se sami.“ (*Jasně zformulováno.*)
„Ale já přece po tobě nechci, abys nás ještě živila! (32) To, že u tebe bydlíme, je už velká pomoc.“
Za několik dní si kmotřenka sbalí věci a odstěhuje se k příbuzným. Sylvu její náhlý odchod překvapí a pochopí, že sestra v její nepřítomnosti dělala všechno pro to, aby se dívka v bytě cítila jako vetřelec. (33)
Na začátku září se vrací Sylvina dcera Dana a situace se stává kritickou, protože sestra stále byt nemá a o přestěhování už ani nemluví. Sylva si raději vezme dceru k sobě do pokoje. Sedmiletá holčička je destabilizovaná. Sylva se nějak s novou situací vyrovnala, aby poskytl sestře, synovci a neteři (19 a 20 let) co největší pohodlí. (*Obrazení situace*). Nikdy se jí nedaří zjednat v bytě ticho po půl deváté večer (televize, kamarádi, hudba atd.), aby holčička mohla usnout v obvyklou hodinu. Soužití trvá až do půli ledna!

O jejich definitivním odstěhování se Sylva dozví od neteře. (34) Neteř si není jista datem stěhování, ale určitě do soboty. (35)
Bratr, který věci stěhoval (skříně, mrazák atd.), řekne Sylvě, že Jana se objevila v sobotu až velmi pozdě večer, když si byla jista, že je všechno hotovo. Následující středu zase bratr (s dětmi) stěhuje sám další sestřiny věci, ačkoli ta slíbila, že „na to bude mít lidi“. (36)
Tři členové rodiny Sylviny sestry tedy pobývali v bytě víc než půl roku. Když si Sylva spočítá výdaje spojené s bydlením, zjistí, že jsou takřka čtyřnásobné. Požádá sestru, aby rozdíl vyrovnala, protože to sama platit nemůže. Jana zase přednese plačtivý proslov o vlastních potížích a nakonec nechá Sylvu zaplatit všechny účty.
Bratr, který Janě pomáhal při stěhování, z toho nevyjde o mnoho lépe. O několik dní později se musí také stěhovat, ale sestřiny děti nereagují na jeho prosbu o pomoc. Prostě se jim „nechce“. Matka se postaví na jejich stranu: „Vždyť mají prázdniny. Nemůžu je nutit.“

Tato příhoda je úvodem k poslednímu příběhu.

Blíží se bratrovy narozeniny a sestry (kromě Jany) ho chtějí překvapit - celá široká rodina přijede v neděli k němu na venkov. Jeho žena a sestry se společně postarají o oběd. Všechno je tajně naplánováno s jeho manželkou. Sylva na to telefonicky upozorní Janu a navrhne jí, že by mohla také přijet.

Jana odpoví:

„Ano, jestli nebudu ten den nic mít, tak přijedu. Jinak ne.“ (37)

Sylva nechápe, proč Jana za několik dní zavolá bratrovi:

„Prý budeme všichni u tebe na oběd v den tvých narozenin.“ (*Zkazí ostatním radost z připravovaného překvapení.*)

„Opravdu? To ani nevím. Dobře, rádi vás uvidíme.“

„Víš, já bych k vám raději přijela už v sobotu večer.“

„Jak chceš. Zavolej mi předem, abychom ti uklidili pokoj a povlékli postel. Potěší nás to, když přijedeš už v sobotu.“

Jakmile se Sylva dozví o tomto telefonickém hovoru, zavolá Janě a zeptá se jí, proč všechno zkazila. Jana odpoví:

„Oslavy jako překvapení, to nemusím mít. Moc si s jeho ženou nerozumím, tak jsem se chtěla ujistit, že budu vítaná. Ostatně tam raději dorazím v sobotu večer, než abych musela v neděli brzy vstávat.“ (38)

Sylva a ostatní členové rodiny s Janou při přípravě oslavy nepočítají (dobře ji znají) a rozdělí si úkoly mezi sebou.

V sobotu ráno zavolá Jana bratra a zeptá se, jestli může další den přijet s přítelkyní (která „pro ni mnoho udělala“, jak říká). Bratr se cítí povinen souhlasit s pozváním neznámé osoby. V telefonickém hovoru s Janou Sylva zjistí, že sestra zase změnila názor.

„Ano, je to tak,“ ospravedlňuje se sestra, „přijedu až v neděli ráno. Opravdu nevím, co bych tam dělala!“ (39)

Sylva ji prosí, aby k bratrovi přijela v neděli dopoledne v půl jedenácté. Všichni tam budou na aperitiv.

„Cože, v půl jedenácté,“ vykřikne Jana. „Já tam přece nepojeďu na půl jedenáctou, když dobře víš, že si s jeho ženou nerozumím. Vůbec se s ní nedá mluvit a...“ (40)

„Ale ty tam přece nejedeš, abys konverzovala se švagrovou,“ přeruší ji Sylva. „Jedeš tam na oslavu bratrových narozenin. Rozhodli jsme se, že mu uděláme překvapení...“

„Nezačínej s tím zase, proboha! Pojeďu tam, až budu chtít já, a až tam budu, tak tam budu.“ (41)

Nikoho z rodiny přirozeně nepřekvapí, že Jana nepřijede v době, kdy se podává aperitiv. Ostatně veškerý rozhovor se točí kolem všemožných příhod, které ten nebo onen zažil s touto poněkud zvláštní sestrou. Potom se rozhodnou, že na ni nebudou čekat. Domnívají se, že už nepřijede. I to se u ní stává. Přesto bratr nemůže potlačit hněv: jídlo je hotové a ona úplně rozvrátí naplánovaný průběh oslav. Náladu se zhoršuje, když tu ve dvě odpoledne zazvoní telefon. Volá Jana a vysvětluje, že si spletla cestu. Konečně dorazí v půl třetí. Je sama, bez přítelkyně. Její vysvětlení nemají hlavu ani patu, ale Jana se tváří jakoby nic. Okamžitě si chce prohlédnout dům. Už je pozdě a ostatní navrhují, aby se začalo obědovat. Jana však protestuje:

„Snad byste na mě mohli chvíličku počkat!“ (42)

„Už na tebe čekáme pěkně dlouho,“ vykřikne Sylva. „My jdeme jíst!“

Při obědě hovoří pouze Jana, vypráví o svých problémech, potom po obědě se zdvihne od stolu a jde si najít lehátko. Chtěla by si trochu pospat, protože měla noční službu a je unavená. Usne (usne opravdu?), zatímco celá rodina sklízí ze stolu, umývá nádobí, dodělává dort. „Jako náhodou,“ vypráví Sylva, „se *probudí* v okamžiku, kdy se podává šampaňské a dort.“ Podává svůj talířek i sklenku jako první. Nakonec se rozhodne, že si půjde na zahradu nařezat růže, aby si je dala doma do vázy...

Sylva si dobře pamatuje na tento den plný napětí, které způsobila sestra-manipulátorka. Ta však odjela domů celá nadšená.

Připomínáme, že zde uvádíme příběhy, které se skutečně staly. Události jsou uspořádány chronologicky a vylíčeny s nezvyklou přesností (díky Sylvinu podání). Právě přesné přetlumočení událostí a rozhovorů nám umožní odhalit manipulátora a potvrdí naši „diagnózu“.

Poznámky k dodatku č. 1

- (1) Interpretace. Říká každou chvíli něco jiného.
- (2) Využívá morální principy, aby přiměla Sylvu k zaplacení.
- (3) Jana dosáhne svého na úkor Sylvy.
- (4) Oběť.
- (5) Oběť. Lež.
- (6) S báječným porozuměním je tomu poněkud jinak.
- (7) Navozování pocitu viny. Nemá právo něco takového požadovat. Svalování zodpovědnosti.
- (8) Používá prostředníka. Hlásá lež, aby se dověděla pravdu.
- (9) Masku *sympatického* manipulátora. Vnucuje druhým svou vůli.
- (10) Nejasná žádost.
- (11) Používá logického uvažování k zastření své potřeby.
- (12) Donutí Sylvu vykonat práci, kterou by ona sama ten den nestačila udělat.
- (13) Soucitná slova, když dosáhla svého cíle.
- (14) Egocentrismus. Nedbá na potřeby druhých. Nestará se o neteř.
- (15) Oběť úřadů, které nedrží dané sliby.
- (16) Volí příliš silná slova.
- (17) Použití morální zásady, kterou vkládá do úst vlivnému prostředníkovi.
- (18) Použití nesprávné logiky rychlé potřeby.
- (19) Vydírání sebevraždou.
- (20) Oběť, svaluje odpovědnost na druhé, obviňuje je, zevšeobecňuje.

- (21) Říká něco jiného, protože se situace změnila. Před několika minutami se zdálo, že už není žádná naděje. Náhle se z několika měsíců stane čtrnáct dní.
- (22) Hovoří nejasně.
- (23) Nebere ohled na druhé. Nejasná, neopodstatněná žádost.
- (24) Zveličuje vykonstruovaný problém.
- (25) Z otázky není jasné, proč se ptá.
- (26) Nejasná žádost.
- (27) Zastírá skutečný důvod sestřiny rozmrzelosti.
- (28) Předkládá jako samozřejmost něco, co vůbec samozřejmě není.
- (29) Oběť *zlých lidí*. Záminka.
- (30) Dělá ze sebe oběť takzvaně nepředvídatelných událostí. Dává najevo, že by bylo nelidské žádat od ní víc peněz.
- (31) Lež, před chvílí řekla čtrnáct dní.
- (32) Interpretuje.
- (33) Vytváří nepříjemnou atmosféru. Zasévá svár. Je rozpínavá.
- (34) Neinformuje jasně, využívá prostředníka.
- (35) Rozhodnutí na poslední chvíli.
- (36) Nedbá na potřeby druhých.
- (37) Snižuje význam oslavy. Vyhýbá se jasně formulovanému rozhodnutí.
- (38) Protiřečí si.
- (39) Mění názory podle situace a osob, s nimiž hovoří.
- (40) Znehodnocování.
- (41) Nevyjadřuje se přesně. Nebere ohled na program druhých.
- (42) Egocentrismus.

Dodatek č. 2: Podivná přítelkyně

Čísla v závorkách odkazují na druhou část tohoto dodatku (str. 261: jedná se o projevy manipulace. Pokuste se je identifikovat, než do seznamu nahlédnete.

"Zákeřná manipulátorka" - tak začíná vyprávění sekretářky Nadi o dlouholetém vztahu s kamarádkou, kterou nazveme Helena (asistentka na katedře sociologie).

Před rokem Helena požádala Naďu, aby jí přepsala habilitační práci. Naďa souhlasila, a dokonce jí nabídla sníženou cenu 10 korun za stránku ze špatně čitelného rukopisu. Práce by měla mít celkem 500 stránek, takže se dohodly na celkové sumě 5000 korun. Je listopad. Helena měla mít práci hotovou už před dvěma měsíci. Náhle však začíná předkládat požadavky, o nichž původně nebyla řeč.

„Naďo, musím úplně předělat 60 stránek (1).“

„Dobře, klidně ti 60 stránek přepíšu, ale bude tě to stát dalších 600 korun.“

„Mezi námi přece nejde o peníze! Jsme kamarádky. Vždyť peníze nejsou to nejdůležitější!“ (2)

„Dobře, ale já ještě chodím do práce a netrávím tolik času s tvou prací jen pro tvé krásné oči!“

Nakonec Naďa přítelkyni vyhoví.

Práce je časově náročná a Naďa si svou odměnu zaslouží. Věnuje přepisování všechny víkendy po celý rok a Helena jí dokonce zakáže vzít si v září dovolenou, aby práce byla hotová co nejdříve...

Naďa přepíše 60 stránek, aby práci dokončila. Už je z toho nervově vyčerpaná a Helena na ni klade nároky, které přesahují původní úmluvu. Několikrát se snaží dokázat Nadě nějaké nedostatky. „Helena mi říkala, že jsem dyslektická, nedávám pozor na to, co píšu, vynechávám písmena atd. Dotklo se mě to, protože to nebyla pravda. V tomto směru znám svou hodnotu: píšu opravdu rychle a bez chyb. Takže jsem ji usadila.“

Konečně přijde poslední den věnovaný drobným opravám. Naďa už sní o volném čase. Po roce práce si bude dělat program na víkend a žít normálním společenským životem. Ale to nepočítá s Heleninou prohaností.

„Naďo, musíme znovu projít první část (324 stran). Je tam^ešíc několik vynechaných písmenek.“(3)

„Dobře, tak těch několik písmenek opravíme, to bude za chvíli hotové.“

Začnou opravovat, ale Naďa si uvědomí, že opravy se netýkají vynechaných písmenek, ale že Helena přeformulovává celé věty. (4) Možná to odpovídá připomínce vedoucího katedry, ale Helena přece hovořila o něčem úplně jiném. Naďa se rozzlobí.

„Poslyš, pěkně to na mě hraješ. Lžeš, jak když tiskne. Vždyť jsi mi řekla, že se opravuje *kvůli* mně, že tam byla vynechaná písmena, ale teď vidím, že chceš přeformulovat celé věty. Přitom jsi mi řekla, že se v první části nesmí nic měnit, když se předělávala už dvakrát.“
„Ne, je to proto, že píšeš špatně a nevychytila jsem všechny chyby.“(4)

Nad'a se vzteky rozpláče.

Heleniny útoky a nekonečné požadavky Nad'u vyčerpávají a uvádějí do nepříjemných situací. (5) Příběh připomíná maratonce, jemuž by se na posledních sto metrech závodu přidávaly další a další kilometry, které musí uběhnout. Žádná vynechaná písmena v textu nejsou. Je to lživá záminka k celkovému upravení první části: Nad'a musí provést rozsáhlé opravy na 324 stranách. I když se necítí dobře, nakonec souhlasí:

„Dobře, ale musíme si znovu promluvit o podmínkách práce. Buď se domluvíme jinak, nebo ti nechám disketu a ty zadáš práci někomu jinému.“

„Ne, když si to tak uvážím, raději ne, protože ty pracuješ velmi dobře.“ (*Přitom jí před chvílí řekla, že píše špatně a s chybami.*)

Helena tedy zvolí opačnou taktiku. Když vidí Nad'ino odtažené chování, uchýlí se k lichotkám. Zahrne ji chválou, vynáší její profesionální zdatnost, spolehlivost i přesnost. Dodá, že práci může dodělat *jen* s ní a důvěřuje jí. (6)

Nad'a neví, co na to odpovědět. Je tak vyčerpaná, že se rozpláče. Přizná Heleně, že už je na tom psychicky velmi špatně, a připomene jí všechny víkendy, které za malý výdělek opisování práce obětovala. Už nějakou dobu cítí, že je na pokraji psychického zhroutení. Helena ji přerušuje:

„O takových věcech nebudeme mluvit. Víím, že jsi profesionálka a musím za každou cenu práci dokončit.“ (7)

„Dobře, doděláme to, ale musíme se dohodnout jinak o penězích.“
„To tedy ne! Dohodly jsme se na 5000 korunách. Tak to bude 5000. Pochop, skoro nic nevydělávám. Nemůžu ti dát víc.“(8)

„Co si o mně myslíš? Dáváš mi najevo, jak mnou pohrdáš, takže já s tebou končím. Stále něco přepisují, opravují, nic z toho nemám, to pro mě opravdu nemá cenu. Nejsem masochistka!“

„Tak dobře, když je to tak, dám ti 1000 korun navrch, ale nebude to hned.“ (*Sama rozhodne, jakou hodnotu bude mít další blže nespecifikovaná práce.*)

„Jestli to bude o 1000 korun víc, rozhodně je nechci v hotovosti. Musíš mi vypsát předem šek, protože už ti nevěřím,“ uzavře Nad'a rozhovor.

Nad'a komentuje, jak tento rozhovor vnímá a jaké má pocity:

„Dobře víím, že mi oněch 1000 korun nezaplátí. Pracovala jsem od září tři měsíce navíc a vůbec mi je nechce zaplatit. Víím, že si raději za tu cenu koupí svetr, protože si neustále kupuje strašně drahé oblečení. Pohrdá mnou. Nikdy jsem se s nikým takovým nesetkala. Je to nepředstavitelná osoba. Vidí přece, že už nemůžu. Po dvouhodinové diskusi jsem se rozplakala. Jí je to úplně jedno. Vůbec nebere v potaz, co jsem pro ni udělala, co cítím. Je to opravdu něco nepředstavitelného. I když jsem měla ponětí o kontramanipulaci, náhle jsem zjistila, že jsem se nechala její manipulací nacytat. Nedokázala jsem udělat, co jsem měla. Proč jsem s ní vůbec diskutovala? Měla jsem jít od toho ve chvíli, kdy mi řekla, že chce v práci pokračovat jen se mnou. Měla jsem odmítnout. Teď se cítím jako v pasti. I psychicky mě to deptá. Utrpěly tím i vztahy s přáteli, protože jsem veškeré víkendy trávila s ní opisováním její práce. Už jsem došla tak daleko, že bych dokonce nechala plavat těch 5000. Je přesvědčená, že toho nemůžu nechat, protože ví, že je pro mě otázkou cti věci dotáhnout až do konce a že jsem pracovala příliš dlouho, než abych toho teď, těsně před ukončením, nechala. Tak mě drží v šachu. Helena dobře ví, že jsem spolehlivá. Už jí nemůžu ani vidět a těch 5000 pro mě nic neznamená ve srovnání s utrpením, které prožívám. Dám jí disketu, až mi zaplatí úplně všechno. Chci být silnější, protože ještě nikdo se jí nedokázal postavit. Možná se potom její postoj ke mně změní. Opravdu nevíím. Ale už dál nemůžu.“

O něco později Nad'a konečně oznámí Heleně, že práce nechá. Najde jí jinou sekretářku, která přepisování dokončí. (*Nad'a řeší cizí problém!*) Helena telefonuje Nadě, aby jí řekla, že se s onou sekretářkou dohodla na částce 1000 korun. Nad'a jí má předat disketu. Tentokrát Nad'a odmítne a požaduje před předáním diskety zaplacení práce.

„Zaplátím ti, až bude práce *vytištěná*“ oznámí jí Helena.(9)

„Heleno, já ti ale disketu nedám, dokud mi nezaplátíš.“

„Tak dobře, to nevádí. Jen si tu svou disketu nech. Zaplatím té druhé sekretářce. Možná dvakrát tolik než někomu jinému a ty si disketu můžeš nechat! (10)“

„To je mi jedno. Mně záleží na mně, na mém duševním zdraví a hlavně na mé svobodě, protože si konečně můžu dělat, co chci.“
{Kontramanipulace.}

Nato Helena zavěsí. Naďa se konečně cítí volná a šťastná, i když přišla o 5000 korun.

Za deset minut Helena zavolá znovu. Tentokrát hovoří mnohem mírnějším tónem. (11)

„Přemýšlela jsem o tom. Jsme přece inteligentní lidé (12) a nebudeme se hádat kvůli hloupostem. Hlavně mi utkvěla tvoje poslední věta, že chceš být volná a už se tou prací nezatěžovat. Vycítila jsem, že ti na penězích moc nezáleží. (13) Přemýšlela jsem o tom. Nechci ti po druhé sekretářce poslat peníze v hotovosti, (14) protože jí moc nevěřím, vždyť ji neznám, takže ti vystavím šek na 4200 korun (*proč právě 4200 korun?*). Zítra večer přijedu k tobě a ty mi dáš disketu. Buď si můžeš dát šek proplatit, nebo počkáš, až bude celý text vytištěný, a dostaneš to v hotovosti. To ti přece může být jedno.“ (16)

Naďa sice souhlasí s tím, že za ní Helena přijde, ale je z toho zmatečná. Nechce už mít nic společného s Helenou ani s její prací. Kromě toho Helena odmítá zaplatit druhé sekretářce a chce, aby to udělala Naďa. Naďa se potřebuje poradit, a tak se obrátí na přátele, kteří poznají, že se v celé záležitosti jedná o manipulaci. Poradí jí, aby nepřijímala šek, protože ten by mohl být nekrytý. Vidí také, jak Helenino ponižování a pohrdání přivedlo Naďu na pokraj nervového zhroucení, a tak jí doporučují, aby s Helenou okamžitě přerušila veškeré styky. Naďa vidí, že se stala obětí podlé manipulace, a neví, jak uniknout.

Dejme si práci s podrobným rozbořením této reálné situace. *Co bylo nutné udělat? Kdy?* Situace je dramaticky poznamenána manipulací, ale v každém případě k první chybě došlo na samém počátku úmluvy, kdy se mělo stanovit *placení za měsíc* nebo za čtvrtletí podle množství přepsaných stran. Není přece normální čekat na zaplacení devět měsíců (jak bylo dohodnuto na začátku). Je vždycky potřeba počítat s nepředvídanými událostmi a neriskovat celkovou ztrátu. Když dělníci pracují na stavbě, nedostanou zaplacení až po dostavění budovy, ale pravidelně každý měsíc. Lékař léčící pacienta není placen až po skončení léčby, ale za každou návštěvu. Od samého počátku nebyla dohoda tak jasná, jak měla být.

[258]

Za první chybou následuje *druhá* spočívající v tom, že se okamžitě nejednalo o dalších měsících práce, čas uplýval a otevřeně se o tom nehovořilo. Největší překážkou pro Naďu pravděpodobně byla obava, aby nevypadala jako malicherná.

Třetí pochybení se vyskytlo pětkrát: *neschopnost odmítnout*. Existují dva typy diplomatického odmítnutí (ty jsou používány pouze v případě, že s dotyčným člověkem chceme zůstat v dobrých vztazích): *částečné odmítnutí* a *úplné odmítnutí s nabídnutím jednoho nebo více řešení*. V Nadině vyprávění se vyskytují dvě částečná odmítnutí: „Dobře, doděláme to, ale musíme se domluvit jinak o penězích“ a „jestli to bude o 1000 korun víc, rozhodně je nechci v hotovosti. Musíš mi vypsát předem šek.“ Jedná se vlastně o podmíněný souhlas.

Částečná odmítnutí jsou nejhodnější, nej přesnější a nejdiploatičtější řešení. Ale podmínka následující po *ale, pokud, pod podmínkou, že* musí vždycky být *v souladu s pocity a potřebami* toho, kdo je vysloví. První část odmítnutí musí vymezit to, s čím souhlasíme.

Avšak Naďa už práci dodělat nechtěla. Kdyby jí druhá strana naslouchala, nebylo by o čem hovořit. Druhé částečné odmítnutí také nemělo být částečné - oněch 1000 korun by se Naďa nikdy nedočkala ani v hotovosti, ani ve formě šeku.

Druhý typ diplomatického odmítnutí je úplné odmítnutí s alternativním řešením (řešeními).

Naďa ho použila, když sama našla jinou sekretářku, která by ji nahradila. To však nebyl její úkol. Měla zůstat u pouhého nápadu a k

[259]

tomu do celé záležitosti nezaplétat další přítelkyni. To je vskutku medvědí služba.

Nadža tedy vyslovila tři diplomatická odmítnutí (dvě částečná, jedno úplné), ale žádné z nich nebylo vhodné s ohledem na její pocity a potřeby. Ještě méně vhodná se zdají v celkové situaci, kterou prožívala: *nemusela* být nijak diplomatická, protože už Helenino chování nesnášela a nepřála si ve vztahu pokračovat.

Čtvrtá chyba bylo odmítnutí, které Nađa nevyslovila: neměla přistoupit na přepsání dalších 60 stránek.

Pátá chyba: nepříslušelo jí, aby platila nové sekretářce.

Jak vidíte, za slabost se tvrdě platí.

Neschopnost odmítnout, která je životním handicapem u každého člověka, se stává tragédií při setkání s manipulátorem.

Konečné Nadino rozhodnutí přerušit veškerý kontakt s manipulátorkou je nezbytné zejména vzhledem k jejímu depresivnímu stavu. Nechce-li Nađa přijít o všechny peníze, může přivolit k setkání s Helenou, ale musí předem požádat o šek (což je lepší než nic, pokud Helena nepřinese peníze v hotovosti) na 5000 korun, a ne na 4200, jak jí manipulátorka oznámila. Nađa přece může vystupovat z pozice síly, protože má u sebe disketu s celoroční prací, která má cenu oněch 5000 korun. Žádný manipulátor by nebyl takový šílenec, aby začal se vším znovu, vzhledem k obrovské časové ztrátě. Nesmí tedy udělat žádný ústupek, ale zůstat neoblomná a opakovat stále totéž. Použít to, čemu se říká poškrábaná deska: „Dej mi 5000 v hotovosti, nebo šek s potvrzeným krytím. Až potom dostaneš disketu.“ Dokonce by Nađa mohla zkopírovat jen polovinu práce na jinou disketu a předat ji s upozorněním, že druhou půlku dostane Helena, jakmile bude Nadě celková částka připsána na účet. Už se vskutku nejedná o vztah, v němž panuje dů-

věra, takže není co ztratit. Je to asi nejlepší způsob, jak se dostat ze slepé uličky.

Taková zkušenost s manipulátorem není bohužel nic výjimečného. Může však šokovat čtenáře, který ještě nikdy nebyl v dlouhodobějším vztahu s manipulativní osobností. Slovo, které v této souvislosti Nađa nejčastěji opakovala, bylo *nepředstavitelný*. Když však víme, jak manipulátoři postupují, lze si představit *všechno*.

Poznámky k dodatku č. 2

- (1) Žádost není vyslovena.
- (2) Přejít do jiné roviny: využívání zásad přátelství. Navozování pocitu viny.
- (3) Kritika, svalování viny na druhého.
- (4) Využívání druhého pod záminkou. Lež.
- (5) Jednání nejasným způsobem. Destabilizování.
- (6) Lichocení. Léčka.
- (7) Nerespektování potřeb druhých. Lichocení. Vnášení zmatku. Egocentrismus.
- (8) Poukazování na úmluvu. Oběť.
- (9) Změna úmluvy na poslední chvíli.
- (10) Vydírání.
- (11) Změna postoje podle situace.
- (12) Lichocení.
- (13) Interpretace ve vlastní prospěch.
- (14) Změna dohody na poslední chvíli.
- (15) Odbíhání od tématu. Používání nesprávné logiky.
- (16) Rozhoduje sama, co je pro druhého dobré.