

Vtipný průvodce vaší komunikací s šéfy, kolegy, přáteli či příbuznými

# V OBKLIČENÍ IDIOTŮ



THOMAS ERIKSON

 P R E S S

# V obklíčení idiotů

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na  
**[www.mgmtpress.cz](http://www.mgmtpress.cz)**  
**[www.albatrosmedia.cz](http://www.albatrosmedia.cz)**



**Thomas Erikson**

**V obklíčení idiotů – e-kniha**

Copyright © Albatros Media a. s., 2020

Všechna práva vyhrazena.  
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována  
bez písemného souhlasu majitelů práv.

**ALBATROS**  **MEDIA**

# **V obklíčení idiotů**

**Thomas Erikson**

MANAGEMENT PRESS

BRNO

2020

# OBSAH

Člověk, který byl obklopen idioty	5
V komunikaci vždy rozhoduje příjemce	11
Proč jsme se stali tím, čím jsme se stali?	17
Úvod do systému, který se chystáte naučit	22
ČERVENÉ chování	25
ŽLUTÉ chování	37
ZELENÉ chování	47
MODRÉ chování	58
Nepříjemná druhá strana mince – aneb nikdo není dokonalý	72
Naučte se něco nového	110
Řeč těla – aneb proč záleží na tom, jak vypadáte	114
Příklad z praxe	126
Přizpůsobování	132
jak sdělovat skutečně špatné zprávy aneb když i pozitivní kritika je... prostě kritika	180
Kdo si s kým sedne – a proč to tak je?	200
Písemná komunikace	207
Co nás rozzuří doběla?	212
Stresové faktory a zloději energie. a co to vlastně je, ten stres?	220
Krátké ohlédnutí do historie	235
Hlasy z reálného života	242
Rychlý malý test: kolik jste si toho zapamatovali	267
Závěrečný příklad z každodenního života	272

# ÚVOD

## ČLOVĚK, KTERÝ BYL OBKLOPEN IDIOTY

Na to, že s některými lidmi vycházím lépe než s jinými, jsem přišel na střední škole. Zjistil jsem, že bavit se s některými kamarády je snadné; hovor prostě pokaždé hladce plynul, vždycky jsme nacházeli ta správná slova. Nikdy mezi námi nebyly žádné konflikty a měli jsme se rádi. S jinými ale jako by to neklapalo. Něco jsem jim říkal a oni jako by některé věci vůbec nevnímali. Nechápal jsem proč.

Proč se mi s některými lidmi baví tak snadno a jiní jsou naprosto zabeďnění? Byl jsem mladý, takže mě tato otázka rozhodně netrápila tak, že bych kvůli tomu nespal. I tak si ale vzpomínám na některé případy, kdy jsem si lámal hlavu, proč některé rozhovory plynou samy od sebe a jiné jako by od samého začátku drhly – ať dělám, co chci. Prostě to bylo nepochopitelné. Vzpomínám si, že jsem začal používat různé metody, abych si lidi otestoval. Zkoušel jsem říkat stejné věci v podobných souvislostech, abych zjistil, jaká bude reakce. Někdy se to, co jsem očekával, skutečně stalo – vznikla zajímavá debata; ale v jiných případech se nestalo vůbec nic. Lidé na mě prostě zírali, jako bych byl z jiné planety, a občas jsem si tak skutečně připadal.

Když jsme mladí, věci bývají většinou celkem jednoduché. Někteří v mém okruhu kamarádů reagovali normálně, což samozřejmě automaticky znamenalo, že jsou to dobří kámoši. Čili s těmi, kteří mi nerozuměli, bylo něco v nepořádku. Jak jinak by se to také dalo vysvětlit? Já jsem přece byl pořád stejný! Logicky tedy s některými lidmi bylo

něco špatně. Takže jsem se prostě těmto lidem začal vyhýbat, protože jsem jim nerozuměl. Můžete to označit za mladickou naivitu, chcete-li, a mělo to tehdy některé legrační důsledky. V pozdějších letech se to bohužel všechno změnilo.

Život šel dál: práce, rodina, profesní kariéra, a já jsem si dál zařazoval lidi do škatulek a dělil je na ty, kteří byli fajn a rozumní, a na ty, u nichž jsem měl pocit, že snad nechápu vůbec nic.

Když mi bylo pětadvacet, setkal jsem se při jedné příležitosti s jistým podnikatelem. Sturemu tehdy bylo něco přes šedesát a měl firmu, kterou založil a budoval už řadu let. Dostal jsem za úkol s ním udělat rozhovor, bylo to před zahájením jakéhosi projektu. Začali jsme se bavit o tom, jak to v jeho organizaci chodí. Jedna z prvních poznámek, které Sture vyslovil, byla, že je obklopen idioty. Vzpomínám si, že jsem se tenkrát zasmál, protože mi to přišlo zábavné. On to ale myslel vážně. Obličej mu brunátněl, když mi vysvětloval, že lidé, kteří pracují v oddělení A, jsou naprostí idioti, jeden každý z nich. V oddělení B byli jenom pitomci, kteří vůbec ničemu nerozuměli. A to se ještě nedostal k oddělení C! To bylo nejhorší ze všech, protože ti, kteří tam pracovali, byli tak divní, že Sture v podstatě nemohl přijít na to, jak se jim po ránu vůbec podaří dorazit na pracoviště.

Čím déle jsem ho poslouchal, tím víc mi docházelo, že v tom, co říká, něco velice nehraje. Zeptal jsem se ho, jestli si opravdu myslí, že je obklopen idioty. Zpražil mě pohledem a vysvětlil mi, že mezi jeho zaměstnanci není moc takových, které by skutečně stálo za to zaměstnávat.

Další věc byla, že Sture svým zaměstnancům naprosto bez obalu říkal, co si o nich myslí. Neměl nejmenší zábrany označit někoho za idiota před celým osazenstvem firmy. To mimo jiné vedlo k tomu, že se mu jeho zaměstnanci vyhýbali. Nikdo se neodvážil si v jeho přítomnosti sednout; nikdy si nemusel vyslechnout špatnou zprávu, protože posla s takovým sdělením by nejspíš zastřelil. V jednom z výrobních závodů dokonce instalovali u vchodu výstražné světlo. Bylo umístěno nenápadně na recepci, a když tam Sture byl, svítilo červeně; když byl

pryč, změnila se barva na zelenou. Všichni to věděli. Nejen zaměstnanci, ale i klienti se pokaždé automaticky na světélko podívali, když překračovali práh, aby zjistili, co je čeká. Pokud bylo červené, někteří se hned ve dveřích prostě obrátili a řekli si, že přijdou ve vhodnější dobu.

Všichni víme, že když je člověk mladý, mívá spoustu skvělých myšlenek. Takže jsem položil tu jedinou otázku, která mě napadla: Kdo všechny ty idioty do firmy pustil? Bylo mi samozřejmě jasné, že většinu z nich musel přijímat on sám. Horší bylo, že i Sture okamžitě pochopil, kam tím mířím. Nepřímo jsem se ho vlastně zeptal: A kdo je tady ve skutečnosti největší idiot?

Sture mě vyrazil. Později jsem se dozvěděl, že měl sto chutí mě zastřelit.

Tento incident mě přiměl k zamyšlení. Máme tady člověka, který je krátce před penzí. Evidentně je to zdatný podnikatel, vysoce uznávaný jako solidní odborník, který se vyzná ve svém oboru. Ale upřímně řečeno, není schopen jednat s lidmi. Nechápe ten jediný zdroj v organizaci, který se nedá okopírovat – zaměstnance. A protože je není schopen pochopit, jsou to idioti.

Jelikož jsem se na věc díval zvenčí, nebylo těžké si uvědomit, jak chybné toto uvažování je. Sture nechápal, že vždycky začíná od sebe a že všichni ti, kteří se chovají jinak než on, jsou pro něj idioti. Používal výrazy, které jsem pro některé lidi užíval i já sám: zatracení žvanilové, debilní byrokrati, drzí zmetci a beznadějní pitomci. Já jsem sice lidem nikdy neříkal, že jsou blbci, ale s některými typy lidí jsem zjevně problémy měl.

Představa, že celý život budu obklopen lidmi, o kterých si budu myslet, že se s nimi nedá pracovat, mě děsila. Připadalo mi, že můj vlastní potenciál by to strašně omezovalo.

Zkusil jsem se na sebe podívat do zrcadla. Rozhodnutí bylo snadné. Nechtěl jsem být jako Sture. Po jednom zvláště výživném setkání s ním a s několika z jeho nešťastných kolegů jsem sedal do auta a svíral se mi žaludek. Ta schůzka byla naprostý debakl. Všichni byli naštvaní

a vzteklí. Tehdy jsem se rozhodl, že se musím naučit možná to nejdůležitější na světě – jak fungují lidé. Věděl jsem, že s lidmi se budu stýkat po zbytek svého života, ať už budu dělat cokoli, a bylo mi jasné, že takováto kvalifikace mi může jedině prospět.

Jak jsem si řekl, tak jsem také udělal. Začal jsem se učit, jak porozumět těm, u kterých se to zpočátku zdá obtížné. Proč jsou někteří lidé málomluvní, proč jiní nepřestanou mluvit ani na okamžik, proč někteří vždycky říkají pravdu, zatímco jiní nikdy. Proč někteří moji kolegové vždycky přicházejí včas, zatímco jiní jen zřídkakdy. Proč mám některé lidi raději než jiné. Protože tak to opravdu bylo. To, na co jsem začal přicházet, bylo fascinující. Od chvíle, kdy jsem se vydal na tuto cestu, je ze mě jiný člověk. To poznání mě změnilo jako osobnost, jako přítele, jako kolegu, jako syna, ale i jako manžela a otce svých dětí.

Tato kniha je o metodě – možná té nejrozsáhlejší metodě na světě –, jak popsat rozdíly v lidské komunikaci. Různé varianty tohoto nástroje používám již přes dvacet let s vynikajícími výsledky.

My všichni máme s lidmi své zkušenosti a všichni máme představy o tom, jak funguje komunikace.

Jak se dá opravdu dobře naučit vycházet s různými typy lidí? Je samozřejmě řada metod. Ta nejobvyklejší pochopitelně je prostudovat si toto téma a zvládnout základy. To, že se naučíte teorii, z vás ale špičkového komunikátora neudělá. Skutečné a funkční kompetence v tomto oboru si můžete vybudovat, až když tyto znalosti začnete používat. Stejně jako když se učíte jezdit na kole – musíte na to kolo nejprve nasednout. Teprve pak zjistíte, co je třeba dělat.

Od té doby, co jsem začal studovat, jak lidé fungují, a ze všech sil jsem se snažil pochopit rozdíly mezi nimi, se ze mě stal jiný člověk. Už nejsem tak kategorický a nikoho neposuzuji jen podle toho, že není jako já. Moje trpělivost s lidmi, kteří jsou mým naprostým protikladem, za ty roky výrazně vzrostla. Netvrdil bych, že se nikdy nedostanu do konfliktu, stejně jako bych se vás nesnažil přesvědčit, že nikdy nelžu, ale obě tyto věci se mi teď stávají velice zřídkka.



Za jedno musím Sturemu poděkovat: a sice, že probudil můj zájem o toto téma. Bez něj by tato kniha pravděpodobně nikdy nebyla napsána. A ještě jedna věc: aby se vám tato kniha lépe četla, rozhodl jsem se – když uvádím příklady, které nesouvisejí s nějakou konkrétní osobou – důsledně používat mužský rod. Není to výraz nedostatečného respektu, je to proto, že se to snadněji čte. Víím, že máte dost vlastní představivosti, abyste si dokázali domyslet ženský rod, kdekoliv to může být namístě.

Co můžete udělat, abyste si rozšířili své znalosti? Pro začátek nemusí být od věci, když si přečtete tuto knihu – celou knihu, ne jen první tři kapitoly. Při troše štěstí se můžete během několika minut vydat na stejnou cestu, na kterou jsem se před dvaceti lety vydal já. Nebudete litovat, to vám opravdu slibuji.

Pokud po přečtení této knihy zjistíte, že jste se nenaučili vůbec nic nového, ručím za to, že své peníze dostanete zpátky.

Thomas Eriksson  
*behaviorální vědec, lektor a autor*



# V KOMUNIKACI VŽDY ROZHODUJE PŘÍJEMCE

Zní to divně? Vysvětlím. To, co někomu řeknete, projde filtrem jeho vztažné soustavy, předpojatosti a předem vytvořených názorů; co z toho nakonec zůstane, je sdělení v té podobě, v jaké je pochopeno. Z řady různých důvodů si dotyčný to, co mu chcete sdělit, může vykládat zcela jiným způsobem, než jak jste zamýšleli. To, co je ve skutečnosti pochopeno, se samozřejmě bude lišit podle toho, s kým mluvíte; jen velice vzácně se však stává, že celé sdělení je přijato přesně tak, jak jste si je ve své mysli formulovali vy sami.

Vědomí, že máte tak malou kontrolu nad tím, co příjemce sdělení ve skutečnosti pochopí, může být deprimující. Ať chcete tomu druhému vtouct do hlavy seberozumnější věc, nakonec s tím moc nenaděláte. Můžete to samozřejmě považovat za jednu z mnoha výzev. Ne všechno v životě jistě může být jednoduché. To, jak funguje příjemce, změnit nemůžete. Každopádně však platí, že většina lidí si uvědomuje, jak chtějí, aby s nimi bylo jednáno, a jsou na to citliví. Jestliže se přizpůsobíte a budete se chovat tak, jak ti druzí chtějí, abyste se k nim chovali, dosáhnete toho, že vaše komunikace bude efektivnější.

### **PROČ JE TO TAK DŮLEŽITÉ?**

Aby vám druzí porozuměli, pomůže, když vytvoříte bezpečný prostor pro komunikaci – tak, aby to vyhovovalo jim. Příjemce pak může využít

svou energii k tomu, aby chápal, místo aby vědomě nebo nevědomě reagoval na váš způsob komunikace.

My všichni potřebujeme rozvíjet svoji pružnost, abychom dokázali měnit svůj styl komunikace, přizpůsobovat jej, když mluvíme s lidmi, kteří jsou jiní než my. A tady nacházíme další pravdu. Ať si pro komunikaci zvolíte jakoukoliv metodu, jako jednotlivec budete vždycky v menšině. Bez ohledu na to, jak se chováte, většina bude fungovat jinak než vy. A těch druhých bude vždycky více. Nemůžete vycházet z toho, jací jste sami. Dobrého komunikátora charakterizuje právě tato pružnost a schopnost „číst“ potřeby druhých.

Znalost a pochopení stylu chování druhého člověka a jeho metody komunikace povede ke kvalifikovanějšímu odhadu toho, jak by tato osoba mohla reagovat v nejrůznějších situacích. Toto pochopení také dramaticky zvýší vaši schopnost sdělit dotyčné osobě to, co jí skutečně chcete sdělit.

## **ŽÁDNÝ SYSTÉM NENÍ NEPRŮSTŘELNÝ**

Rád bych, aby bylo jasno ještě v jednom důležitém bodě. Tato kniha v žádném případě neposkytuje úplný a vyčerpávající výklad toho, jak my lidé spolu navzájem komunikujeme. Něco takového nemůže obsahovat žádná publikace, protože všechny ty nejrůznější signály, které neustále vysíláme, by se do žádné knihy nevešly. I když sem zařadíme řeč těla, rozdíly mezi mužským a ženským dialogem, kulturní rozdíly a veškeré ostatní možnosti, jak definovat odlišnosti, nebudeme schopni sepsat všechno. Ani kdybychom přidali psychologické aspekty, grafologii, věk a astrologii, pořád ještě bychom neměli stoprocentně kompletní obraz.

Právě to je však na tom zároveň fascinující. Lidé nejsou excelové tabulky. Nemůžeme všechno spočítat. Jsme příliš komplikovaní na to, aby nás bylo možno beze zbytku popsát. I to nejjednodušší, nejnevzdělanější, to, co je nejnižší na žebříčku z pohledu každého z nás, je složitější, než

aby se to dalo sdělit v nějaké knize. Jestliže však pochopíme základní principy lidské komunikace, můžeme se vyhnout alespoň těm nejkřiklavějším chybám.

## UŽ SE TO NĚJAKOU CHVÍLI DĚJE

*„Vidíme, co děláme, ale nevidíme, proč děláme to, co děláme. Takže se navzájem odhadujeme a hodnotíme prostřednictvím toho, co vidíme, že děláme.“*

Autorem těchto slov je psychoanalytik Carl Jung. Tím, co vnáší dynamiku do našeho života, jsou různé vzorce chování. Každý z nás se samozřejmě nějak chová. V určitých formách chování se můžeme sami poznat, jiné formy chování však nepoznáváme a nechápeme. Kromě toho, jak všichni víme, se každý z nás v různých situacích chová různě, což může být buď zdrojem radosti, nebo podráždění pro ty okolo.

V tomto ohledu vlastně neexistuje žádný vzorec chování, který by byl správný, nebo špatný, a většina vzorců chování je v pořádku. Neexistuje nic takového jako správné chování a nesprávné chování. Jste, kdo jste, a nemá příliš smysl uvažovat, proč to tak je. Jste v pořádku, ať jste, jací jste. Bez ohledu na to, jak se rozhodnete, že se budete chovat, bez ohledu na to, jak jste vnímání, jste v pořádku. V rámci rozumných mezí, samozřejmě.

Jsem prostě takový, jasně?

V tom nejlepším ze všech světů by samozřejmě bylo snadné říci, že *já jsem prostě takový a že je to tak v pořádku, protože jsem si to přečetl v nějaké knize*. Jasně, nebylo by skvělé nemuset znásilňovat vlastní osobnost? Mít možnost vždycky jednat a chovat se přesně tak, jak se vám v danou chvíli chce? Dělat to můžete. Můžete se chovat přesně tak, jak chcete. Jenom si k tomu musíte najít tu správnou situaci.

Jsou dvě situace, kdy můžete být prostě sami sebou:

- První situace je, **když jste sami v místnosti**. Pak je jedno, jak mluvíte nebo co děláte. Nikoho se nedotkne, jestli chcete křičet a nadávat, nebo jen klidně sedět a přemítat o velkých tajemstvích života nebo proč Fredrik Reinfeldt vždycky působí tak smutně. (Fredrik Reinfeldt byl předseda strany Umírněných, švédský premiér v letech 2006–2014; od 1. července 2009, kdy Švédsko převzalo předsednictví EU od České republiky, byl předsedou Evropské rady. Jeho heslem bylo „přijmout výzvu“. Zastával proimigrační politiku – pozn. překl.) O samotě se můžete a smíte chovat přesně tak, jak se vám chce. Prostě, že?
- Druhá situace, kdy můžete být sami sebou, je, **když i ti ostatní v místnosti jsou přesně taková jako vy**. Co nás učily maminky? *Jednejte s druhými tak, jak byste chtěli, aby oni jednali s vámi*. Vynikající rada a velmi dobře míněná. Ano, i tohle funguje, pokud jsou všichni jako vy. Stačí si tedy udělat seznam všech, koho znáte a kdo ve všech situacích uvažují a jednají naprosto stejně jako vy. Jde jen o to, oslovit je, a hned se spolu můžete začít bavit.

Ve všech ostatních situacích byl nebylo špatné pochopit, jak vás lidé vnímají, a zjistit, jak fungují ti druzí. Nemyslím, že by stálo za palcový titulěk, když řeknu, že většina lidí, s nimiž se skutečně stykáte, není jako vy.

Na počátku bylo Slovo a to Slovo bylo u Boha. A Bůh řekl: *Budiž světlo! A světlo bylo*.

Neuvěřitelné, že? Jakou moc mohou slova mít. Ale slova, která volíme, a to, jak je používáme, se různí. Jak jste pochopili z názvu této knihy, slova se dají vykládat různě. A když použijete nevhodné slovo, no, pak jste možná idiot.

## Obklopeni idioty – nebo ne?

Anebo moment. Co se tím vlastně myslí? Kdysi mě napadla taková analogie: chování je jako převodovka. Jsou zapotřebí různé typy. A stejně jako u převodovky může být zařazená rychlost jednou správná a jindy nesprávná. Když se rozjíždíte, je dobré zařadit jedničku – s pětikou by to moc nešlo. Někdy je ale jednička úplně špatně – například když jedete stovkou.

Jsou tací, kterým se nelíbí představa, že se lidé klasifikují na různé osobnostní typy. Možná patříte k těm, kteří se domnívají, že takto se lidé kategorizovat nedají; že je špatné třídit lidi do škatulek. Dělají to ale všichni – někdy možná jinak, než jak to dělám já v této knize. Každopádně naše vzájemné rozdíly zaznamenáváme. Fakt je, že jsme různí, a podle mého názoru na zdůraznění tohoto faktu může být něco pozitivního, pokud to ovšem uděláte správně. Kterýkoliv nástroj může způsobit škodu, je-li použit nevhodným způsobem. Jde spíše o to, kdo jej používá, než o tento nástroj samotný.

Některé pasáže toho, co budete číst, jsem převzal z IPU (Instituttet for Personlig Udvikling, Institut pro osobní rozvoj). Rád bych využil této příležitosti a poděkoval Sunemu Gellbergovi a Edouardu Levitovi za to, že se se mnou tak velkoryse podělili jak o své zkušenosti, tak o své výukové materiály. Považujte tuto knihu za úvod k lidskému chování a dialogu. Zbytek je na vás.

## JAKKOLIV PODIVNÉ SE TO MŮŽE ZDÁT – NORMÁLNÍ JE V ZÁSADĚ VŠECHNO. CHOVÁNÍ...

*... je relativně předvídatelné. Ale:*

- Každý člověk reaguje v podobných situacích navykklým způsobem. Je však nemožné stoprocentně předvídat možnou reakci, než nastane.

... *je součástí vzorce.*

- Často reagujeme podle ustálených vzorců. Proto bychom měli své vzorce navzájem respektovat. A chápat své vlastní.

... *je proměnlivé.*

- Měli bychom se naučit naslouchat, jednat, mluvit otevřeně, reagovat, tedy dělat to, co je relevantní právě teď. Přizpůsobit se může každý.

... *je pozorovatelné.*

- Měli bychom být schopni pozorovat a chápat většinu forem chování, aniž bychom museli být amatérskými psychology. Každý může přemýšlet o tom, proč.

... *je pochopitelné.*

- Měli bychom být schopni chápat, proč lidé cítí to, co cítí, a dělají to, co dělají – právě teď. Každý může přemýšlet o tom, proč.

... *je jedinečné.*

- Navzdory předpokladům, které máme všichni stejné, je chování každého člověka jedinečné. Snažte se uspět na základě toho, co je vám vlastní.

... *je omluvitelné.*

- Odložte stranou osobní nevraživost a nespokojenost, někdy stačí, když si o tom s někým promluvíte. Učte se být tolerantní a trpěliví – k sobě i k ostatním.



# PROČ JSME SE STALI TÍM, ČÍM JSME SE STALI?

Kde se bere lidské chování? Proč jsou různí lidé tak různí? To bych také rád věděl. Velmi stručně, je to kombinace dědičnosti a prostředí. Základy vzorců chování, které budeme projevovat v dospělosti, se vytvářejí už před narozením. Naše chování je ovlivněno temperamentem a povahovými rysy, které jsme zdědili, což je proces, který začíná již na genetické úrovni. Jak přesně tohle funguje, o to se vědci stále přou, ale všichni se shodují na tom, že nějakou roli to hraje. Nejenže dědíme určité rysy od svých vlastních rodičů, ale i od jejich rodičů – a také v různé míře od dalších příbuzných. Všichni jsme se někdy setkali s tím, že nám někdo řekl, že mluvíme nebo vypadáme jako některý strýček nebo tetička. Já jsem byl jako dítě podobný svěmu strýci Bertilovi – asi hlavně těmi rezavými vlasy. Vysvětlit, jak je tohle geneticky možné, by zabralo obrovskou spoustu času. Pro tuto chvíli se prostě usnesme na tom, že tato dědičnost tvoří základ našeho behaviorálního vývoje.

Co se stane po narození? Ve většině případů se děti rodí jako impulzivní, dobrodružné, bez jakýchkoliv zábran. Dítě si dělá, co chce. Dítě říká: „Ne, já nechci!“ Nebo: „Jasně, to zvládnou!“ Žije v představě, že dokáže prakticky všechno. Tento druh spontánního a někdy nekontrolovaného chování samozřejmě není vždy to, co by si rodiče přáli. Pak začíná, a to rychle, proměna originálu – v nejlepší/m/nejhorším případě v kopii někoho jiného.

## JAKÉ VLIVY PŮSOBÍ NA DĚTI?

Dítě se v zásadě učí dvěma způsoby. Buď směřuje od nelibosti a nespokojenosti k uspokojení a spokojenosti.

Nebo se dítě učí napodobováním, což je nejběžnější způsob učení. Dítě napodobuje, co vidí kolem sebe, přičemž vzorem pro napodobování se často stává rodič stejného pohlaví. (Tohle v žádném případě není vyčerpávající studie na téma fungování tohoto procesu, neboť tato kniha nepojednává o tom, jak ovlivňujeme své děti.)

## MÉ ZÁKLADNÍ HODNOTY

Moje základní hodnoty jsou uloženy hluboko v mém nitru. Jsou to hodnoty tak hluboce zakotvené v mé povaze, že si neumím představit ani pokus o jejich změnu. Jsou to věci, které jsem se učil jako dítě od svých rodičů nebo které mi vštípili ve škole, když jsem byl malý. V mém případě to byly nejrůznější variace na téma *uč se ve škole a buď chytrý, pak až budeš velký, seženeš dobrou práci, anebo že je špatné se prát*. To druhé například vedlo k tomu, že nikdy nevztáhnu ruku na druhého člověka. Nepral jsem se od třetí třídy a mám pocit, že jsem tehdy prohrál (ona měla fakt hroznou sílu).

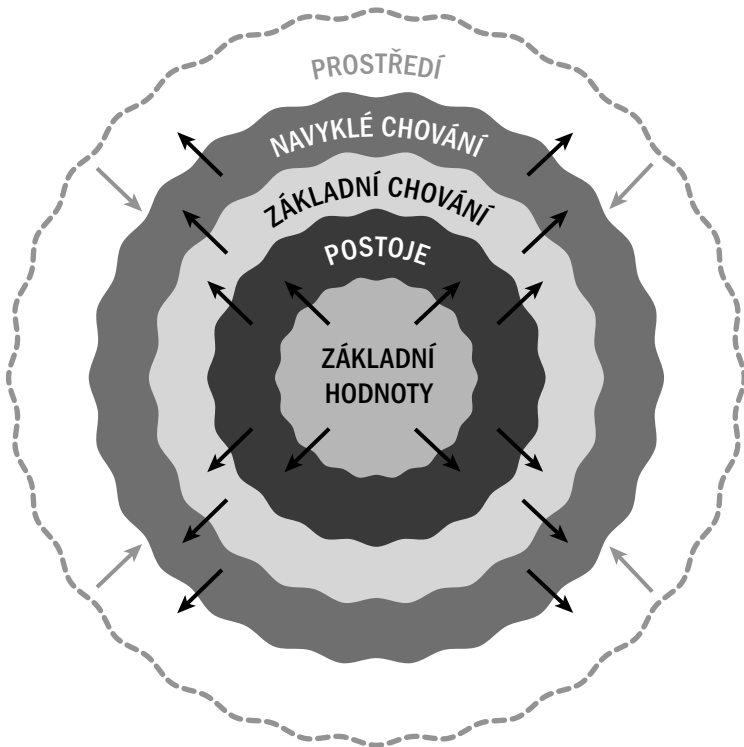
Další důležitou základní hodnotou je přesvědčení, že všichni lidé jsou si rovni. Moji rodiče mi to v dětství názorně předváděli, a proto nikdy nebudu posuzovat člověka na základě jeho původu, pohlaví nebo barvy. My všichni si v sobě neseme mnoho takovýchto základních hodnot. Instinktivně víme, co je správné a co ne. Tyto základní hodnoty mi nikdo nemůže vzít.

## POSTOJE A PŘÍSTUPY

Další vrstvu tvoří mé postoje, což není přesně totéž jako základní hodnoty. Postoje jsou názory, které jsem si vytvořil na základě svých vlastních zkušeností nebo na základě závěrů, které jsem vyvodil z toho,

s čím jsem se setkal v pozdějším období své školní docházky, na střední škole, na vysoké nebo v prvním zaměstnání. Postoje ale mohou utvářet i zkušenosti získané v pozdějších fázích života.

Jedna příbuzná mi kdysi řekla, že nedůvěřuje lidem, kteří něco prodávají. Jistě není sama, kdo se vůči prodávacům všeho druhu zatvrdil, ale v jejím případě to vedlo až ke komickým koncům. Nebyla schopná si něco koupit, aniž by to pak musela vrátet. Svetr, gauč, auto – z každého nákupu se stávala nekonečná procedura. Každíčký detail musel být prozkoumán a probádán. Přesto však, bez ohledu na to, kolik si toho zjistila předem, stejně pokaždé koupenou věc chtěla zase vrátit.



*Jednoduchý model, který může být užitečný.*

\* IPU, INSTITUT PRO OSOBNÍ ROZVOJ

Jakmile jsem tento vzorec vypočítával, zeptal jsem se jí, proč to dělá, a ona mi svůj postoj vysvětlila takto: 85 procent všech prodejců jsou podvodníci. Vysvětloval jsem jí, že i já jsem prodejce, ale k ničemu to nevedlo. Dodneška nevím, jestli patřím k těm 85 procentům, nebo se mohu počítat k oněm zbývajícím 15 procentům. Jde o to, že na svém postoji můžete pracovat. Jí se pravděpodobně stalo, že ji několikrát hrozně napálili, a tak se naučila prodejcům nedůvěřovat. Pokud ale člověk získá dost pozitivních zkušeností, dá se to celé změnit.

## JAKÝ BUDE VÝSLEDEK

Tohle všechno dohromady, moje základní hodnoty i postoje, ovlivňují, pro jaký druh chování se rozhodují. Dohromady vytvářejí moje základní chování, tu skutečnou osobu, jíž chci být. Moje základní chování je to, jak se chovám, když mám naprostou svobodu, s vyloučením vlivu všech vnějších faktorů.

Zřejmě již registrujete kámen úrazu: kdy vlastně můžeme říci, že jsme zcela mimo působení vnějších vlivů? Když se o této otázce bavím s různými skupinami lidí v různých kontextech, obvykle se všichni shodneme na jednom: ve spánku.

Lidé jsou ale různí. Některým je to jedno. Jsou vždycky sami sebou, protože nikdy neuvažovali o tom, jak je jejich okolí vnímá. Čím silnější je vaše sebevědomění, tím větší je pravděpodobnost, že se budete přizpůsobovat lidem kolem sebe.

## CO DRUZÍ PŘI POHLEDU NA MĚ SKUTEČNĚ VIDÍ?

To, co vidíme my druzí, je často navyklé chování. Člověk si nějak vyloží konkrétní situaci a na základě tohoto výkladu se rozhodne chovat určitým způsobem; toto chování pak budou vnímat ostatní. Je to něco jako maska, kterou si nasazujeme, abychom se chovali přiměřeně dané situaci. Můžeme samozřejmě mít několik různých masek. Není zase

tak neobvyklé mít jednu v práci a jednu na doma. A další si nasazujeme, když třeba jdeme na návštěvu k tchýni. Tato kniha není kurz psychologie pro pokročilé – spokojím se s konstatováním, že si věci vykládáme různě a jednáme podle toho.

Okolnosti mě vedou k tomu, že – vědomě či podvědomě – volím určitý postup jednání. Netvrdím, že tímto jednoduchým vysvětlením jsem popsal veškeré faktory, které utvářejí vzorce chování každého jednotlivce, ale na úvod to postačí.

A takto potom jednáme. Podívejte se na následující vzorec:

$$\text{CHOVÁNÍ} = f(\text{O} \times \text{Of})$$

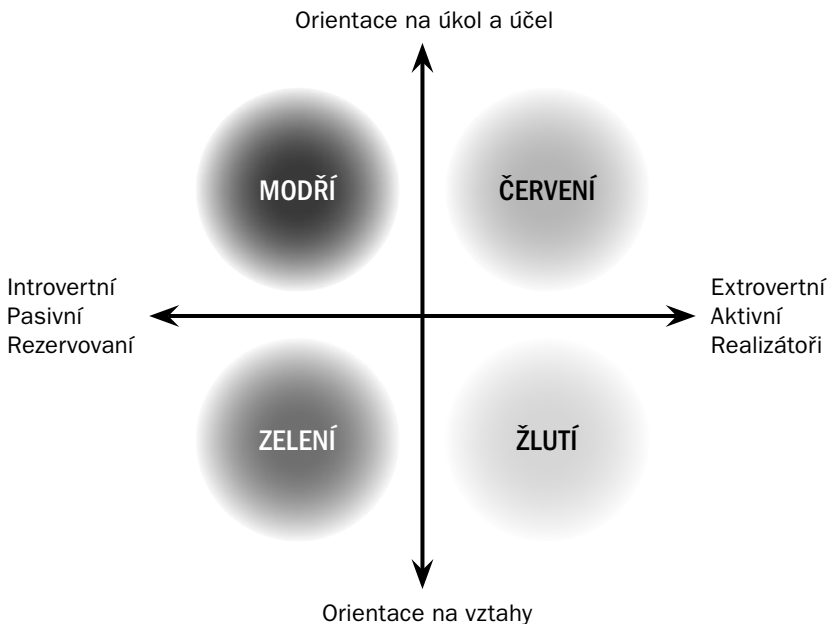
- **Chování** je funkcí **Osobnosti** a **Okolních faktorů**.
- **Chování** je to, co můžeme pozorovat.
- **Osobnost** je to, na co se snažíme přijít.
- **Okolní faktory** jsou věci, na které máme vliv.

**Závěr:** Navzájem na sebe tak či onak neustále působíme. Jde o to, snažit se přijít na to, co se skrývá pod povrchem.

### KAPITOLA 3

# ÚVOD DO SYSTÉMU, KTERÝ SE CHYSTÁTE NAUČIT

Na konci této knihy najdete popis celkového kontextu, jak tento systém vznikl, ale protože se pravděpodobně chcete ponořit do jeho nejzajímavějších prvků – jak to všechno v praxi funguje –, můžete teď prostě pokračovat ve čtení. Jinak ovšem můžete kdykoliv nahlédnout přímo na stránku 237.



**ANALYTICKÝ**

- Pomalá reakce
- Maximální úsilí zaměřené na organizaci
- Minimální zájem o vztahy
- Historický časový rámec
- Opatrné jednání
- Tendence odmítat zapojení

MODRÁ

**DOMINANTNÍ**

- Rychlá reakce
- Maximální úsilí zaměřené na kontrolu
- Minimální zájem o opatrnost ve vztazích
- Současný časový rámec
- Přímé jednání
- Tendence odmítat nečinnost

ČERVENÁ

**STABILNÍ**

- Klidná reakce
- Maximální úsilí zaměřené na spojení
- Minimální zájem o změnu
- Současný časový rámec
- Podporující jednání
- Tendence odmítat konflikt

ZELENÁ

**INSPIRUJÍCÍ**

- Rychlá reakce
- Maximální úsilí zaměřené na zapojování
- Minimální zájem o rutinu
- Budoucí časový rámec
- Impulzivní jednání
- Tendence odmítat izolaci

ŽLUTÁ

Jak uvidíte, existují čtyři hlavní kategorie typů chování. Tato kniha pojednává o tom, jak je můžete rozpoznat. Velice brzy, jakmile začnete číst o jednotlivých barvách, začnou se vám v mysli vynořovat různé tváře. Někdy možná i vaše vlastní.

Mnoho lidí, se kterými se setkáváte, má vlastnosti, které byste někdy rádi měli také – a někdy možná těmto lidem trochu závidíte. Vypadá to, že umějí věci, které vy nevládáte. Možná byste chtěli být rozhodněji jako Červení, nebo byste chtěli, abyste dokázali snáze komunikovat s cizími lidmi, jako to umějí Žlutí. Třeba byste se také rádi tolik nestresovali, chtěli byste být prostě tak v pohodě, jako to dovedou Zelení, a snad byste také rádi měli větší pořádek ve svých papírech, což je pro Modré něco samozřejmého. V této knize se naučíte, jak můžete být jako oni.

Funguje to samozřejmě i opačně. Dočtete se třeba něco, co vám pomůže si uvědomit, že i vy máte tak trochu sklon ovládat ty druhé, jako to dělají Červení. Nebo že možná až moc mluvíte, což zase dělají Žlutí. Může se stát, že k věcem přistupujete až moc ležérně, snažíte se v ničem

se neangažovat, což je stinná stránka Zelených. Nebo jste podezřívaví a ve všem pořád vidíte rizika jako Modří. Tady se můžete naučit, jak si uvědomit nástrahy, které hrozí právě vám, a jaká opatření můžete podniknout, abyste se jim vyhnuli.

ČERVENÝ	ŽLUTÝ	ZELENÝ	MODRÝ
<b>DOMINANTNÍ</b>	<b>INSPIRUJÍCÍ</b>	<b>STABILNÍ</b>	<b>ANALYTICKÝ</b>
Motivovaný	Vstřícný	Trpělivý	Investigativní
Ambiciózní	Přesvědčivý	Spolehlivý	Opatrný
Houževnatý	Výmluvný	Pozorný	Systematický
Odhodlaný	Otevřený	Zdrženlivý	Přesný
Zaměřený na řešení problémů	Pozitivní	Přátelský	Precizní
Energický	Empatický	Vytrvalý	Logický
Soutěživý	Optimistický	Naslouchající	Konvenční
Dynamický	Kreativní	Laskavý	Odtažitý
Zvídavý	Spontánní	Obezřetný	Objektivní
Přímý/Přímočarý	Inspirující	Podporující	Perfekcionista
Iniciativní	Citlivý	Iniciativní	Metodický
Rozhodný	Vyžadující pozornost	Ochetný	Prověřující
Netrpělivý		Loajální	Dodržující pravidla
Asertivní		Ohleduplný	Strukturovaný



## ČERVENÉ CHOVÁNÍ

## JAK ROZPOZNAT SKUTEČNÉHO ALFA SAMCE A CO PAK DĚLAT, ABYSTE SE MU NEDOSTALI DO CESTY

Co budeme dělat? Uděláme to tak, jak říkám já. Jedeme!

Toto je typ osobnosti, který Hippokrates ve své teorii o lidských temperamtech označil jako cholerický. Podíváme-li se na synonyma, která nabízí Microsoft Word (znáte to: kliknout pravou myší a rolovat dolů na synonyma), najdeme následující: *důrazný, horkokrevný, výbušný, vznětlivý, prchlivý*. No tedy. Červeného poznáte rychle, protože se ani v nejmenším nesnaží zakrýt, co je zač.

Červená osobnost je dynamický a motivovaný jedinec. Má životní cíle, které se ostatním mohou zdát nepředstavitelné. Jeho cíle jsou tak vysoce ambiciózní, že se zdá nemožné jich dosáhnout. Červení se vždycky derou vpřed, prosazují se energičtěji než ostatní a téměř nikdy se nevzdávají. Jejich víra ve vlastní schopnosti je nepřekonatelná. Mají opravdu pocit, že v zásadě mohou dokázat cokoliv – pokud tedy na tom budou dost usilovně pracovat.

Lidé, kteří ve svém chování mají hodně červené, jsou orientováni na úkoly, jsou to extroverti a mají rádi výzvy. Rychle se rozhodují a často jim vyhovuje ujímat se vedení a brát na sebe riziko. Obecně se má za to, že Červení jsou *přirození vůdci*. Jsou to lidé, kteří ochotně přebírají velení a stavějí se do čela. Jsou tak motivovaní, že se prosadí bez ohledu na překážky, které se jim postaví do cesty. To je ideální

povaha v situacích, kdy jde o konkurenční boj. Není tedy neobvyklé, že chování generálních ředitelů nebo prezidentů vykazuje hodně červené barvy.

Tato forma soutěživosti se projevuje ve všem, co Červení dělají. Tvrzení, že neustále chtějí někoho vyzývat a soutěžit, pravděpodobně nebude tak docela pravdivé, ale pokud někde je šance něco vyhrát – proč ne? Co přesně můžete vyhrát, na tom leckdy zase až tak nesejde, ale ten prvek soutěže dokáže Červené přimět k tomu, že do toho půjdou na plný plyn.

Pelle, jeden z mých někdejších sousedů, tak strašně rád soutěžil, že v sobě objevoval zcela nové zájmy. Já sám rád pracuji na zahrádce, a tak jsem tam trávil docela dost času. Pelleho zahradničení nebavilo, ale když tolikrát slyšel, jak lidé obdivují moji krásnou zahrádku, nakonec se naštal. Začal podnikat jednu akci za druhou a vždycky to mělo jediný, ale naprosto jasný cíl: aby mě překonal. Jeho žena kroutila hlavou nad tím, jak se pouští do zakládání nových květinových záhonů, sází obrovské množství neuvěřitelně úžasných rostlin a trávnick cizeluje na úroveň špičkového golfového hřiště. K tomu, aby nesložil ruce v klín, stačilo, abych jen naznačil, že asi koupím nějaké další rostliny. To pak vystartoval do místního zahradnického centra dřív, než by jeden stačil vyslovit „já ti to natřu“.

Červené můžete poznat i podle jiných vzorců chování. Kdo mluví nejhlasitěji? Červení. Kdo se rozohní, když se snaží něco vysvětlit? Červení. Kdo nejrychleji odpoví na otázku? Zase Červení. Kdo během jinak příjemného oběda pronáší kategorická prohlášení na prakticky jakémkoliv téma? A kdo je schopen dospět k přesvědčení, že celý kontinent nestojí za nic, jenom na základě nějakého programu, který viděl v televizi?

V životě červených lidí se pořád musí něco dít. Nevydrží sedět v klidu. Nečinnost je ztráta času. Život je krátký; honem honem, chce to začít něco dělat. Poznáváte ten typ? Pořád v pohybu. Tak z cesty, jdeme na věc!

## U NÁS JE POLITIKA OTEVŘENÝCH DVEŘÍ – NO VÁŽNĚ

**Červení** nemají problém říkat věci na rovinu. V konkrétních případech často říkají přesně to, co si myslí, a neberou si servítky. Nemají potřebu věci balit do spousty prázdných slov. Když se jim v hlavě vylíhne nějaká myšlenka, hned se to všichni dozvíme. Mají své názory na většinu věcí a vychrlí je rychle a bez váhání.

Obecný postřeh je, že Červení jsou velmi ryzí, protože se odvažují říkat lidem, co si opravdu myslí. Oni sami tak docela nechápu, o co jde. Prostě jen říkají, jak se věci doopravdy mají.

Jestli potřebujete někoho, kdo má energie nazbyt, můžete zkusit do svého týmu nebo projektové skupiny pozvat nějakého Červeného. Bude neúnavně bojovat i tehdy, když už to ostatní vzdají – tedy pokud bude odhodlán dosáhnout úspěchu. Úkol, který začne být jednotvárný nebo ztratí smysl, je Červený schopen naprosto ignorovat.

Tento jev označuji jako *všechno, nebo nic*. Pokud je úkol dost důležitý, Červený udělá všechno na světě, aby jej dotáhl do konce. Pokud začne mít pocit, že to nemá smysl, pryč s tím do koše.

**ČERVENÍ** se často považují za:

Motivované	Rozhodné	Ambiciózní	Rázné
Soutěživé	Nezávislé	Pohotové	Odhodlané
Neztrácející čas	Přesvědčivé	Houževnaté	Orientované na výsledky

Co si myslíte vy? Můžeme jet dál – a šlápeme na to!

Můžu něco vyhrát? Tak to jdu do toho.

Červení tedy rádi soutěží. Dělá jim dobře to lehké napětí, které je vlastně součástí soutěživosti – ten moment vítězství v soutěži, která nejspíš ani neexistuje, leda snad v hlavě Červeného. Může to být partie karet, hledání toho nejlepšího místa k zaparkování nebo vítězství při hrách na oslavu svátku slunovratu – přestože účelem hry je se jenom navzájem poznat a nikdo další z účastníků vlastně nesoutěží. Pro Červeného je to naprosto přirozené, protože on se vidí jako vítěz.

Dám vám příklad. Jednou jsem pracoval v jedné společnosti, jejíž generální ředitel byl Červený. Byl energický a výkonný – což znamenalo i neuvěřitelně dynamický. Nikdy porady nebyly tak stručné a jasné jako s tímhle ředitelem. Jeho slabou stránkou ale byla právě soutěživost. Jako mladý muž hrával florbal – a v tomto konkrétním podniku každé jaro pořádali turnaj ve florbalu. Tento turnaj byl velice populární, dávno před jeho nástupem.

To si samozřejmě nemohl nechat ujít. Žádný jiný ředitel před ním to nedělal, ale to nebyl problém. Problém byl spíše to, že jakmile měl v ruce hůl, stával se z něho jiný člověk. V zápalu boje smetl každého, kdo mu stál v cestě.

Tohle trvalo několik let, než se mu někdo odvážil říct, že hraje přece jen trochu drsněji – nikdo z nich tu hru zase tak vážně nebere. Ředitel to ale nechápal. Zvedl pozvánku, kterou právě dostal, a na ní bylo napsáno: „Turnaj ve florbalu“. Turnaj znamená soutěž, a když soutěžíte, chcete vyhrát. Prostě!

Soutěžil na florbalovém hřišti, při řízení auta, v byznysu. Žádný obor pro něj nebyl natolik bezvýznamný, aby se nemohl stát předmětem soutěže. Dokonce soutěžil sám se sebou, jak rychle dokáže přečíst knihu. To, co my ostatní bereme jako odpočinek, on změnil v soutěž. Sto stránek za hodinu, to přece nemůže být problém.

Ukázalo se, že jeho žena mu nakonec zakázala hrát s dětmi pexeso. Dětem bylo pět a šest let, a protože měly daleko lepší paměť než on