

PRO  
**DOBROTU**

**BONUS**  
Velký test  
osobnosti

NA  
**ŽEBROTU**

---

*Naučte se říkat NE  
a získejte zasloužený respekt!*

MARTIN WEHRLE

**KAZDA**

MARTIN WEHRLE

# **PRO DOBROTU NA ŽEBROTU**

**Naučte se říkat NE a získejte zasloužený respekt!**

**KAZDA**



*Tato publikace obsahuje odkazy na webové stránky třetích stran, za jejichž obsah nepřebíráme žádnou odpovědnost. Tento obsah totiž nepřijímáme jako svůj vlastní, ale pouze odkazujeme na stav webových stran v době prvního vydání této publikace.*

#### Elektronické vydání:

Vydalo Nakladatelství KAZDA, s.r.o.

Všechna práva vyhrazena.

Datum poslední aktualizace: červenec 2025

ISBN: 978-80-7670-250-9

Vytvoření elektronické verze: [Sandstudios](#), 2025

#### Papírové vydání:

Původní název: Den netten beißen die Hunde. Wie Sie sich Respekt verschaffen, Grenzen setzen und den verdienten Erfolg erlangen  
od Martina Wehrleho

© 2021 Mosaik Verlag, Mnichov, součást Penguin Random House  
Verlagsgruppe GmbH, Mnichov

#### 1. vydání

Překlad: Štěpánka Syrová

Redakce: Václav Kazda

Návrh a sazba obálky: Pavel Ševčík

Sazba a grafická úprava: Jindřich Hoch, Sandstudios

Tisk a vazba: PBtisk a.s., Příbram

ISBN: 978-80-7670-228-8

Knihy lze zakoupit výhodně přímo u nakladatele na  
[www.knihykazda.cz](http://www.knihykazda.cz)

*Všechna práva vyhrazena. Kopírování a šíření pomocí obrazu, rozhlasu, televize a internetu či prostřednictvím fotografií, zvukových nosičů a systémů zpracování dat jakéhokoli druhu je možné pouze s písemným souhlasem vydavatele.*

Všechny rady uvedené v této knize byly autorem i nakladatelstvím pečlivě zváženy a prověřeny. Za jejich účinnost však nelze poskytnout žádnou záruku. Autor, nakladatelství ani jejich pověření zástupci nepřebírají žádnou odpovědnost za újmu na zdraví, majetku ani za finanční škody. Pokud tato publikace obsahuje odkazy na webové stránky třetích stran, neneseme za jejich obsah odpovědnost, neboť si jej nepřisvojujeme, nýbrž odkazujeme na jejich stav k datu prvního vydání.

1. ČÁST

# **DRAMA MILÝCH LIDÍ**

# 1

## Proč jsou milí lidé zneužíváni

V této kapitole se dozvíte

- > proč je špatným znamením, když vás všichni považují za „milého“,
- > jaké dva programy ve vaší hlavě vás nutí říkat ano, i když chcete říct ne,
- > proč jsou podle jedné studie milí lidé obzvlášť neoblíbení
- > a jak jsem málem vykrvácel – jen kvůli své laskavosti.

### Test: Jsem příliš milý/á?

Když vám někdo řekne, že jste milý/milá – je vám to příjemné? Dokážete se z takového komplimentu upřímně radovat? Nebo se vám v břiše ozývá nepříjemný pocit, že vás ten druhý považuje za milého možná jen proto, že –

- > se na něj usmíváte, i když vám není dobře,
- > mu dáváte přednost, místo abyste hájili své zájmy,
- > říkáte, co chce slyšet, místo toho, co si opravdu myslíte,
- > cítí, že si vás může přivlastnit pro své účely,
- > a že říkáte ano, přestože byste chtěli říct ne?

Existuje zdravá laskavost, která vám prospívá, a nezdravá, která vám škodí. Kterou z těchto forem praktikujete? To můžete zjistit během několika minut v následujícím testu. Prožijete jeden den s dvanácti ošemetnými situacemi. Zaškrtněte vždy tu možnost, ke které máte nejblíže – tedy ne, co by bylo rozumnější, ale co byste opravdu udělali. Vyhodnocení vám pak napoví, zda je vaše laskavost spíše

požehnáním, nebo prokletím. Tak jdeme na to:

Představte si, že váš den začíná nečekaně brzy. Ve 4 ráno, dlouho před zazvoněním vašeho budíku, vás probudí dunění basů. Zdi vibrují, jak hlasitě hraje hudba od souseda.

Zjevně má soused zase jeden ze svých nočních hardrockových záchvatů – děje se to alespoň dvakrát do měsíce, mezi 2. a 4. hodinou ráno. Vaše srdce buší, jste zcela probuzeni. Jak zareagujete?

- a. Přijdu k němu, připomenu mu, kolik je hodin, a důrazně požádám o ticho. Když se neuklidní, zavolám policii.*
- b. Nechci uprostřed noci dělat scény. Vlastně je to docela fajn chlap. A třeba ještě zaberu.*

V 6 hodin zazvoní váš budík, ale vy jste stále vzhůru. Totálně vyčerpaní se doplazíte do dětského pokoje a voláte: „Vstávat, je čas.“ Vaše dítě – představme si, že ho máte – se ani nepohne. Teprve když výzvu zopakujete, ozve se prosebné: „Byl/a jsem vzhůru celou noc. Kvůli té hudbě. Nech mě ještě chvíli spát.“ Víte, že pokud dítě nevstane krátce po 6 hodině, nebudete stíhat. Co uděláte?

- a. Řeknu: „Přesto musíš vstávat, jinak to nestihneme. Chci odejít v klidu a být v práci včas.“*
- b. Chápu, že potřebuje ještě trochu spánku, a nechci být hned po ránu přísný/á: „Dobře, ale jen pět minut.“ A možná z toho bude zase deset.*

Vejdete do kuchyně, kde právě váš partner/ka vstává od stolu. Musí odejít o čtvrt hodiny dříve než vy. Včera vám slíbil/a, že po sobě uklidí nádobí a připraví svačinu pro dítě. Ale dnes na to zjevně zapomněl/a. Jak zareagujete?

- a. Řeknu: „Prosím tě, uklid' si nádobí a udělej ještě svačinu. Dohodli jsme se na tom.“*

*b. Nechci hned u snídaně vyvolávat dusno. I on/ona měl/a kvůli hluku špatnou noc.*

O hodinu později, ve spěchu, vycházíte s dítětem z domu. Před domem potkáte hlučného souseda, který se s očividnou únavou chystá do práce. Přistoupí k vám, omluvně se usměje a řekne: „Opravdu mě to mrzí, že to bylo v noci tak nahlas. Slibuju, že se to už nebude opakovat.“ Jak zareagujete?

- a. Řeknu: „To byla pro mě hrůza, od čtyř jsem vzhůru. Tohle už trvá dlouho a je to podruhé za měsíc. Příště zavolám policii.“*
- b. Oceňuji, že se k tomu tématu postavil čelem a omluvil se. Mně by se těžko omlouvalo. Tak řeknu něco jako: „Není to konec světa. Ale fakt už by se to nemělo opakovat.“*

Poté, co jste odvedli své dítě ke škole a dorazili do práce, přiřítí se k vám vaše „oblíbená kolegyně“. Každé ráno je to stejné: Dříve než si svléknete kabát, už vám vypráví drby ze sousedství. Její povídačky vám připadají nudné a zdržují vás od práce, ovšem zjevně si kromě vás nemá s kým popovídat. Co uděláte?

- a. Řeknu: „Omlouvám se, ale málo jsem spal/a a tvoje sousedy neznám – proto je pro mě obtížné chápat tvoje historky. Můžeme se dohodnout, že se obecně každé ráno v klidu pustím do práce?“*
- b. Mám soucit, protože je očividně osamělá a potřebuje si popovídat. Dělán, jako bych pozorně naslouchala – a přitom se někdy začnu věnovat práci s nadějí, že to bude vnímat jako jasné ukončení našeho rozhovoru.*

Je to náročný den, máte plné ruce práce, až vám jde hlava kolem. Hoří jeden termín za druhým, netušíte, jak to všechno máte zvládnout. A ještě ke všemu pozdě odpoledne přijde za vámi šéf: „Zrovna mi na stole přistálo něco urgentního. Musí se to vyřídit ještě dneska, jinak mě vyšší šéf přetrhne. A jestli to z týmu někdo zvládne, tak jste to vy – vím, jak jste pilný/á a efektivní.“ Hned je vám jasné, že

tuto práci nestihnete v rámci obvyklé pracovní doby.

A vlastně jste hned po práci domluvený/á s kamarádkou, že si půjdete zaběhat. Jak zareagujete?

- a. Řeknu šéfovi: „Děkuji, že mi tolik věříte. Ale už teď toho mám nad hlavu. A přesčasy nepřipadají v úvahu, mám na večer program.“*
- b. Říct „ne“ je pro mě nesmírně těžké, proto se nechám ukecat – zvláště když mi lichotí, že mě šéf považuje za tak schopného člověka.*

Později, během obědové pauzy, sedíte s kolegou u stolu. Rád baví ostatní a vypráví další ze svých vtípků. Má poněkud drsný humor, který vám není vůbec blízký – jako obvykle. Ale ostatní u stolu se smějí. Jak se zachováte?

- a. Zůstanu vážný/á a pokud se někdo zeptá, řeknu, že ten vtip mi humorný nepřišel. Když se budu smát hloupým fórům, jen ho povzbudím v pokračování na stejné úrovni.*
- b. Připojím se k ostatním, možná trochu méně hlasitě. Dělán to automaticky. Navíc by bylo nezdvořilé nereagovat, když se tak snažil pobavit skupinu.*

Pozdě odpoledne se účastníte porady. Šéf se ptá: „Kdo sepíše zápis?“ Rozhostí se trapné ticho a on se znovu ozývá: „Nečekám román, jen pár vět. Tak kdo se hlásí?“ Všichni rozpačitě zírají do stolu, situace je čím dál nepříjemnější. Jak se zachováte?

- a. Udělám to jako ostatní: mlčím. Proč bych měl/a právě já vyhovět?*
- b. Pravděpodobně nevydržím tu trapnost a šéfa z toho vytáhnou: „Tak dobře, udělám to. Ale opravdu jen pár vět.“*

Během porady cítíte, že se vám čím dál víc rozbíhá bolest hlavy – pravděpodobně důsledek probdělé noci. Bolest vám tepe od spánku ke spánku, sotva vnímáte, o čem se jedná. Co uděláte?

- a. *Hraju s otevřenými kartami: „Promiňte, hrozně mě bolí hlava a zhoršuje se to. Nemohu už dál sledovat poradu, musím domů.“*
- b. *Držím se zpátky a doufám, že porada brzy skončí. Nic neřeknu, nechci přerušit jednání nebo působit jako slaboch.*

Cestou domů se ještě musíte stavit na nákup – lednička je prázdná. Chcete být doma co nejdřív.

U pokladny se před vás nacpe mladý muž a s úsměvem říká: „Mám jen tři věci, pustíte mě, že jo?“ Jak zareagujete?

- a. *Řeknu mu: „Prosím, postavte se zase za mě, taky spěchám. A příště se nejdřív zeptejte, než někoho předběhnete.“*
- b. *Nelíbí se mi, že se nacpal přede mě, ale mám mu kvůli tomu dělat scénu v plném obchodě? Jedna minuta mě už nezabije.*

Úplně vyřízení dorazíte domů, uděláte pár věcí a převléknete se do sportovního. V 18:30 máte domluvený sraz s kamarádkou a chcete si jít společně zaběhat. Doufáte, že dnes přijde včas, protože v minulosti přišla dvakrát pozdě (což ve vás vzbudilo mírné podráždění). Když se už rozcvičujete, přijde zpráva: „Přijdu o 15 minut později.“ Co jí řeknete, až dorazí?

- a. *Řeknu jí, že mě její opakovaná zpoždění štvou – zvláště dnes, kdy jsem měl/a těžký den. A požádám ji, aby příště přišla včas.*
- b. *Možná udělám malý vtípek o její nedochvilnosti – cokoli jiného by mezi přáteli bylo malicherné. Ví přece, že zpoždění nejsou v pořádku, i bez kázání.*

Po běhání se osprchujete, navečeříte a zazvoní telefon. Volá vaše matka a připomíná vám, že strýček Herbert slaví v sobotu kulatiny: „Musíš se tam určitě ukázat a popřát mu.“ Opatrně jí připomenete, že se strýčkem nemáte dobré vztahy a on vám také nikdy k narozeninám nepopřál. Navíc už máte na víkend jiné plány. Matka odpoví: „Nebud’ přece tak bezcitný/á! Vždyť víš, že Herbert je nemocný. A tu půlhodinku času si přece určitě uděláš.“ Jak zareagujete?

- a. Řeknu jí, že bych se cítil/a jako pokrytec, kdybych šel/la Herbertovi gratulovat – a že víkend strávím podle svého plánu.*
- b. Nechci vyvolat rodinnou hádku, tak se nechám přemluvit na krátkou návštěvu (i když tuším, že se to zase protáhne, protože nechci odejít jako první a narušit oslavu).*

O dvě hodiny později padnete do postele a hlavou vám běží otázky: Jak ten dnešní den vlastně proběhl? Postaral/a jsem se dostatečně sám/sama o sebe? Nebo jsem byl/a zase hlavně milý/á na ostatní? Následující vyhodnocení vám pomůže najít odpověď.

## Vyhodnocení: Jak nebezpečná je vaše laskavost

Projděte si znovu kapitolu a spočítejte, kolikrát jste zvolili možnost A. Zde je vyhodnocení:

*10 až 12krát: Zdravá laskavost*

Vaše laskavost je v rovnováze. Umíte brát své potřeby vážně a dokážete je prosazovat. Nevadí vám, že občas někoho naštmete.

*Vaše výhoda:* Zřejmě vám nedělá problém bránit své hranice a mluvit s lidmi otevřeně. Tím utužujete svůj charakter, působíte autenticky a předcházíte přetížení.

*8 až 9krát: Kolísavá laskavost*

Vaše laskavost závisí na situaci a momentálním rozpoložení. Někdy se umíte prosadit, jindy zapomínáte na své potřeby a přizpůsobujete se druhým.

*Vaše výhoda:* V řadě situací umíte stanovit hranice – ale děláte to dost často? Zvažte, jak tuto schopnost víc využít. Autentičnost chrání vaši integritu a získáváte tak respekt druhých.

*4 až 7krát: Nebezpečná laskavost*

Jako nápadně milý člověk máte sklony považovat ostatní za důležitější než sebe. Vaše touha po harmonii zašla tak daleko, že jen

zřídka riskujete konflikt. Tím se vystavujete nebezpečí, že vás ostatní přehlédnou nebo nebudou brát dost vážně. A vaše zájmy tak snadno přijdou zkrátka.

*Vaše výhoda:* Disponujete vysokou mírou empatie. A někdy se vám už daří svou laskavost dávkovat a bránit své osobní hranice.

Zkoumejte, kdy se vám to daří nejsnáze a co k tomu potřebujete – a dělejte to častěji!

*1 až 3krát:* Bolestivá laskavost

Vaše laskavost nezná hranic. Jste mírumilovný člověk, který se vyhýbá konfrontacím a téměř vždy se snaží všem vyhovět. Ale zatímco děláte všechno pro to, abyste vyhověli ostatním, vaše vlastní potřeby příliš často zůstávají na vedlejší koleji.

*Vaše výhoda:* Každý den dokazujete, že umíte vycítit přání druhých lidí a naplnit je. Pokud se vám podaří tuto schopnost přenést i na svá vlastní přání, kvalita vašeho života výrazně vzroste.

## Co vám brání říkat „ne“

Jste milejší, než je pro vás zdravé? Pokud ano, čím to je? V poradenství často slýchávám: „Už prostě takový/á jsem“, „Je to moje přirozenost“ nebo „Musel/a bych se přetvařovat, abych byl/a jiný/á.“ To je zajímavé: Většina milých lidí se nerozhodla být milá – oni takoví prostě jsou. Neovládají svou laskavost, jejich laskavost ovládá je. Usmívají se, říkají ano, ustupují, jsou vstřícní, pomáhají ostatním, vedou domácnost a snášejí strádání, protože *zdánlivě* nemohou jinak.

Skutečné důvody nebezpečné laskavosti však leží hlouběji a jediná otázka vás může přivést na správnou stopu: „Co by se stalo, kdybych *nebyl/a* milý/á?“ Projděte si v klidu svůj fiktivní den – co by se stalo –

- > kdybyste sousedovi jasně řekli, že už nebudete tolerovat jeho noční hluk?

- > kdybyste nadřízenému jednoznačně odmítli dodatečnou práci?
- > kdybyste v supermarketu upozornili neomaleného „předbíhače“, že má počkat, až na něj přijde řada?
- > kdybyste své kamarádce dali jasně najevo, že si její pozdní příchody nepřejete?
- > kdybyste trvali před svou matkou na tom, že nepůjdete na oslavu strýce?

Pokaždé, když se vymezíte a řeknete „ne“, riskujete konflikt, „rozmíšku“. Doslova vzato: místo abyste si sedli vedle někoho, sednete si jinam. A toto rozdělení ve vás vyvolává prastarou úzkost: „Stanu se neoblíbeným/nou!“ Sociální lepidlo, které vás spojuje s ostatními, se začíná uvolňovat. Možná si představujete, že vás lidé přestanou mít rádi, budou vás přehlížet, vyloučí vás. A vy najednou zůstanete úplně sami. Tento existenciální strach v podvědomí má dva kořeny: evoluci a dětství. Co dělali lidé v pravěku, aby přežili? Vytvářeli malé tlupy.

Jen ve společenství se jim dařilo přežít v divoké přírodě. Chráněný byl ten, kdo patřil ke skupině; kdo byl vyloučen, byl vydán napospas smrti.<sup>1</sup>

Tak vznikl v našem mozku varovný systém, který se okamžitě aktivuje, když hrozí, že porušíme očekávání druhých lidí: strach z vyloučení. Zrcadlové neurony v našem mozku nám umožňují citlivě vnímat pocity ostatních lidí.<sup>2</sup> A jakmile váš protějšek vyšle signály podráždění – například tím, že přimhouří oči nebo zchladí tón hlasu – ve vašem mozku se spustí evoluční poplašný systém: *Pozor, neštví druhého ani skupinu proti sobě. Jinak zůstaneš sám v savaně a uboze zemřeš!*

Pozorujte své tělo – okamžitě ho ovládne tento sociální strach:

- > zčervenáte, když se stydíte,
- > začnete se potit, když vám někdo něco vyčítá,
- > a vaše srdce se rozbuší, sotva si představíte, že zklamete jiného

člověka.

Aby se vyhnuli tomuto stresu, volí milí lidé často nevědomě raději cestu přizpůsobení se očekáváním druhých:

- > Uhodneme, co chce druhý slyšet, když se nás ptá na názor, a přesně to také řekneme – jen abychom ho neurazili.
- > Splníme cizí očekávání, která se nám nelíbí – jen abychom se neztrapnili nebo nestali neoblíbenými.
- > Tolerujeme chování ostatních, které nám přijde podivné – jen abychom nikoho nepobouřili.
- > Vyhybáme se oprávněné kritice – jen abychom zachovali harmonii.

Druhý kořen laskavosti vychází z vaší socializace. Jako malé dítě jste byli závislí na svých rodičích. Co jste potřebovali k životu, jste dostali jen od nich: přístřeší, jídlo, bezpečí. Konec jejich péče by pro vás mohl znamenat konec existence.<sup>3</sup>

Ale co jste mohli jako malé dítě udělat, abyste si rodiče naklonili? Vždyť jste jim nemohli nabídnout žádnou rovnocennou protislužbu. V tom věku jste pro ně nebyli rovnocenným partnerem a nemohli jste mamince koupit květiny jako projev vděčnosti.

Zbyla vám jen jedna možnost, jak si přízeň rodičů udržet: být hodné dítě. A k tomu jste museli vycítit, co od vás rodiče chtějí, a chovat se přesně tak, jak si přáli. Nic jiného jste jim dát nemohli. Když se vám jako dítěti podařilo podřídit se jejich vůli a vykouzlit jim úsměv na tváři, mohli jste počítat s pochvalou a uznáním.

Ale co se stalo, když jste se od této vůle odchýlili? Pak se tváře vašich rodičů zachmuřily, rodiče vás pokárali, napomínali a byli nespokojení. A vy jste se jako malé dítě nevědomky ptali: „Stojím jim ještě za to, aby mě nechali žít? Nebo jsem si to u nich teď pokazil/a?“

Každá výchova je školou přizpůsobení.<sup>4</sup> „Vlastní vůle“, tedy vůle dítěte, není v raném dětství žádoucí. To platí i u milujících rodičů a je to přirozené: Malé děti „chtějí“ často věci, které pro ně nejsou dobré.

Například běžet bez rozhlédnutí přes silnici během dopravní špičky. Nebo strčit mokré prst do zásuvky.

Z raných let své výchovy jste si odnesli vzkaz: *Nedělej, co chceš ty, ale dělej, co od tebe chceme my!* (viz od strany 86). Pocit, že nejste v pořádku, se zaryje do vašeho mozku a může vás provázet celým životem – což vás činí náchylnými k ovládání zvenčí a řízení druhými.<sup>5</sup>

Představte si svůj mozek jako počítač, na kterém jsou dodnes nainstalované programy „evoluce“ a „socializace“. A kdykoli potkáte jiné lidi, tato softwarová výbava se potají spouští. Přestože jste civilizovaný člověk, chováte se jako pračlověk v savaně; přestože jste dospělí, reagujete jako malé dítě. Například jste „automaticky“ milí, abyste se zalíbili – i když vám takové chování škodí.

Pomáhat druhým, abychom se jim zalíbili: Tento impuls může mít fatální následky. Ten, kdo například pracuje v sociální oblasti, často zaměří světlo své pozornosti tak silně na klienty, že sám zůstává v emoční tmě. Psycholog Wolfgang Schmidbauer pro to zavedl pojem „syndrom pomocníka“.

Tím míní „neschopnost vyjadřovat vlastní pocity a potřeby, spojenou se zdánlivě všemocnou, nezranitelnou fasádou“ – laskavost až k sebezapření, která nezřídka vede k vyhoření.<sup>6</sup>

Cesta ven z pasti laskavosti je nasnadě: Musíte přepnout z autopilota na ruční řízení. Tato změna vyžaduje všímavost: Musíte ovládat své myšlenky, místo aby ony ovládaly vás a vedly vás ke starým vzorcům chování.<sup>7</sup> Tato kniha vám pomůže, abyste své vlastní potřeby brali alespoň tak vážně jako potřeby ostatních. Už to je velký krok.

## Proč nikdo nemá rád příliš milé lidi

Všichni milí lidé nosí ve své hrudi velké srdce. Nebije jen pro ně samotné, ale především pro ostatní. Zkuste si odhadnout, které z pěti dimenzí modelu osobnosti „Big Five“ jsou u vás obzvlášť výrazné:<sup>8</sup>

- > *Otevřenost*: Jste otevření? Máte chuť zkoušet nové věci? Začnete se brzy nudit? Jste kreativní a vynalézaví?
- > *Svědomitost*: Jste organizovaní a spolehliví? Dá se spolehnout na vaše slovo? Umíte se vzdát krátkodobé odměny ve prospěch dlouhodobého úspěchu?
- > *Extroverze*: Potřebujete silné podněty zvenčí? Užíváte si společnost druhých, máte hodně přátel, sklony k optimismu?
- > *Snášlivost*: Jste srdeční a soucitní? Umíte dobře naslouchat? Zastáváte se druhých a přizpůsobujete se svému okolí?
- > *Neuroticismus*: Kolísáte emocionálně? Jste náchylní ke stresu? Děláte si často starosti a vězíte v negativních myšlenkách?

Mnoho milých lidí má vysokou míru snášlivosti, často v kombinaci se svědomitostí. Ve slově „snášlivost“ se skrývá i slovo „nést“. Společenská lidé nenesou jen tíhu svého vlastního života, ale zároveň i břemena ostatních:

- > Je možné, že si na svá bedra berete problémy svých blízkých?
- > Jste člověk, který myslí za druhé, pomáhá jim a zachytí je, když se ocitnou v nouzi a kolísají?
- > A jste dobří ve snášení nářků a stížností druhých, protože byste jinak měli špatné svědomí?

Vysoké hodnoty snášlivosti zajišťují, že se s nikým příliš nehádáte, nedostáváte do konfliktů a nikoho neurazíte. To je dobře. Zároveň je však pro vás těžké prosadit se a hájit vlastní zájmy.<sup>9</sup> Touha plout nenápadně uprostřed hejna může vést až ke zradě sebe sama.<sup>10</sup>

Teď byste mohli říct: „Ale díky tomu, že jsem milý/á, jsem oblíbený/á!“ Je to skutečně pravda? Pojďme se vrátit k vašemu fiktivnímu dni:

- > Ocení váš soused, když mu tiše odpustíte rušení nočního klidu? Spíš si z toho vyvodí právo, že smí brzy opět spustit svou „malou noční hudbu“. Protože jste nenastavili jasnou hranici, posune svou bezohlednost zase o krok dál.

- > Stoupnete ve vážnosti u své kolegyně, protože jí vždy nasloucháte? Spíš to považuje za samozřejmost, chápe to jako signál, že vás její historky zajímají a že jich chcete slyšet víc.
- > Uděláte si u šéfa oko tím, že za něj taháte horké kaštiny z ohně? Spíš u něj ztratíte respekt, začne vás využívat a na vaše mimořádné výkony při příštím vyjednávání o platu už dávno zapomene.

Jedna studie Washingtonské státní univerzity se zabývala otázkou, jak oblíbení jsou milí lidé ve skupinách.<sup>11</sup> Výsledek je zdrcující: Milí lidé se umísťují velmi nízko. Když se snažíte svou laskavostí zakotvit ve středu skupiny, sklouznete na její okraj. Čím to je? Studie nabízí tři vysvětlení:

### *1. Ostatní mají pocit, že ve srovnání s milými vypadají hůř.*

Když se na poradě nikomu nechce psát zápis, ale vy zvednete ruku, cítí se méně milí lidé morálně znehodnocení. Stejně jako vedle šprta vypadá pětkař hůř než mezi sobě rovnými. Mohli byste namítnout, že přece skupině prokazujete laskavost. Ale ostatní to tak racionálně nevnímají.

Svým zářným příkladem je stavíte do stínu a nutíte k akci. A bylo by ještě horší, kdyby šéf příště očekával, že zápis dobrovolně napíšou i oni – jen proto, že jste to udělali vy!

### *2. Ostatní vnímají laskavost jako porušení pravidel.*

Představte si, že někdo ve vedlejší frontě u pokladny pozoruje, jak necháte mladého muže předbíhat. Mohl by si o vás pomyslet: „Jak velkorysý člověk!“ Spíš si ale pomyslí: „Kam bychom došli, kdyby se předbíhání odměňovalo? Příště mě ten chlap předběhne a odvolá se na to, že ostatní to taky dovolili.“ Očividně jste porušili nepsané pravidlo, že „přebíhači“ musí být potrestáni. Tímto chováním jste si získali popularitu podobnou stávkokazovi, který si to rázuje do práce, zatímco jeho kolegové sedí s píšťalkami před tovární branou.

### *3. Ostatní nedůvěřují motivům milých lidí.*

Namísto aby předpokládali, že jste milí od srdce, ptají se méně milí lidé: „Jaký (zištný) záměr tím sleduje? Čeho chce dosáhnout, po čem touží?“ Dochází tak k výkladům, které nejsou lichotivé. Samozřejmě že ten zápis *nepíšete* proto, abyste zajistili hladký průběh schůze nebo abyste udělali laskavost ostatním. Ne – podlézáte šéfovi, počítáte s protekčním povýšením, chcete ukázat kolegy jako lenochy nebo máte zákeřný plán propašovat svůj vlastní názor do zápisu jako „stanovisko většiny“.

Tak jako malíř může použít jen ty barvy, které má na paletě, tak i většina lidí nachází pro chování druhých pouze taková vysvětlení, která odpovídají jejich vlastnímu hodnotovému systému; v psychologii se tomu říká projekce. Méně milí lidé vám přisuzují méně milé motivy, protože by sami nikdy nepřišli na to, udělat něco čistě z laskavosti.

Svojí laskavostí padáte do pastí, která je známa jako intolerance vůči ambiguitě, čili víceznačnosti.<sup>12</sup> Poskytujete prostor pro mnohoznačný výklad, čímž se stáváte plátnem, na které ostatní promítají své vlastní charakterové nedostatky.

K tomu se připojuje zákon rezonance: Ten, kdo se chová mile ze strachu, že by jinak nebyl oblíbený, přitahuje právě to, čeho se bojí – neoblíbenost.<sup>13</sup> Čím víc mají ostatní pocit, že vás „*mají mít rádi*“, tím méně vás pak mají rádi ve skutečnosti.

Přesto existuje výjimka: Milí lidé jsou oblíbení u těch, kteří sdílejí jejich hodnoty – tedy u jiných milých lidí. Když se setkají dva milí lidé, předhánějí se v laskavosti. Například když jdou oba ke dveřím, každý trvá na tom, aby ten druhý šel první. Stejně tak jsem už zažil, že se dva milí členové týmu během porady snažili jeden druhého vyzdvihnout. Dialog dvou vysoce kvalifikovaných pracovníků biotechnologické firmy zněl takto:

„Tanyo, tvůj rozhovor se zákazníkem nám dodal ten rozhodující impuls. To bylo skvělé.“

„No tak to nepřeháněj. Já jsem vlastně nic neudělala, jen jsem deset

minut telefonovala. Ale tvůj nápad na novou účinnou látku nás skutečně posunul dál.“

„Můj nápad? To jsem přece jen převzala z odborné literatury. Ale tys ten nápad přinesla do týmu.“

„Ty jsi prostě příliš skromná. To nebyla moje zásluha, ale ty jsi...“

Zajímavé na takových dialozích je, že každý přiznává druhému to, co sám sobě upírá: přednost – ať už u dveří, nebo při veřejném uznání.

Jenže běžný den není procházka růžovým sadem, a tak se mnohem častěji setkáte s méně milými povahami. A každá bezelstná ovečka přitahuje vlky:

- > Pokud jste známí tím, že dáváte druhým přednost, přitahujete lidi, kteří vás bezohledně odstrčí.
- > Pokud jste známí tím, že zlehčujete svůj podíl na práci, někdo jiný toho využije, aby přehnal ten svůj.
- > Pokud jste známí tím, že neumíte říkat „ne“, přitáhnete lidi, kteří vás budou zneužívat neustálými a nevhodnými požadavky.

Být milý je nebezpečný koníček. A ne každý si ho může dovolit. Pojdme si promluvit o ceně.

## Den, kdy jsem málem vykřvácel

Den, kdy jsem z přehnané slušnosti málem vykřvácel, nastal již před 15 lety. Mé neštěstí zpečetily tři chyby, tu první jsem udělal dopoledne. Vlastně jsem si během dovolené nechtěl číst žádné pracovní e-maily, ale pak na mě vyskočil předmět zprávy: „Nutně potřebuji vaši radu!“ Moje klientka Anne Eigerová<sup>14</sup> psala, že nečekaně dostala pracovní nabídku a musí se brzy rozhodnout. Prosila o „rychlý“ konzultační telefonát.

Věděl jsem, že si mě paní Eigerová velmi váží. Nemohl jsem – nesměl jsem – ji nechat na holičkách. Hodinový telefonát se dá

během dovolené v pohodě zvládnout. Takže jsme si domluvili hovor na 16. hodinu.

Druhá chyba se mi přihodila hodinu a půl před domluveným časem: Při mytí nádobí jsem si rozbil dezertní talíř v ruce. Dříve než jsem ucítil bolest, zbarvila se voda v dřezu do ruda. Vytáhl jsem ruku ven a skočil ke krabičce s lékárníčkou. Z hluboké řezné rány na pravém ukazováčku mi tryskala krev. Náplasti se téměř okamžitě odlepily. Gázový obvaz se v mžiku nasákl tmavě rudou barvou, stejně tak několik kapesní-ků.

„Musíš k doktorovi!“ pomyslel jsem si. Ale vnitřní hlas mi odpověděl: „Nemůžeš přece nechat paní Eigerovou na holičkách. O tu ránu se postaráš později!“

Toto rozhodnutí bylo třetí chybou dne – a projevilo se to ironií osudu. Protože v 16 hodin - kolem prstu jsem měl ovinutou bílou kuchyňskou utěrku, mezitím krvavě rudou –jsem marně čekal na telefonát.

V 16:30 jsem si všiml: paní Eigerová napsala e-mail, že její malé dceři je strašně špatně od žaludku – jestli bychom mohli hovor přesunout na zítra? Najednou už její záležitost nevypadala tak naléhavě.

Chirurg v nemocnici nade mnou jen kroutil hlavou: „Před třemi hodinami? Proč přicházíte až teď? Jste úplně bledý. Mohl jste vykrvácet!“ Ránu mi zašil několika stehy. Musel jsem zůstat ještě pár hodin na pozorování. Domů jsem se vrátil až kolem půlnoci. Dodnes paní Eigerová o mém úrazu nic neví. Nechtěl jsem v ní vyvolat špatný pocit; za mou hloupost přece nemohla. Ale potají mě náhlé a ledabylé zrušení telefonátu naštvalo.

Řídil jsem se tehdy principy, které často vídám u mnoha příliš milých lidí:

*1. Pomáhám, kde jen můžu.*

Okamžitě jsem pocítil zodpovědnost pomoci druhému člověku. Žádost paní Eigerové jsem vnímal jako „volání o pomoc“, sebe jako

zachránce, který musí za všech okolností přiletět.

### *2. Ostatní mají přednost.*

Potlačil jsem své vlastní potřeby, abych vyhověl někomu jinému. Kvůli tomu jsem přerušil svou dovolenou. A kvůli tomu jsem riskoval, že odložím ošetření své řezné rány.

### *3. Moje oběť si zaslouží uznání.*

Byl jsem zklamaný, když se mi neodvděčila stejnou mincí. Místo toho, aby ocenila mé nasazení, zrušila schůzku – to mě zaskočilo. Přitom se jen zachovala rozumněji než já.

### *4. Nesmím kvůli sobě dělat velký rozruch.*

Při dalším rozhovoru jsem se choval neupřímně, protože jsem zamlčel svůj úraz. Nechtěl jsem ji „obtěžovat“, nechtěl jsem v ní vzbudit špatné svědomí a nechtěl jsem zabírat příliš mnoho prostoru pro sebe samotného.

Za posledních 15 let se mi krok za krokem podařilo svou přehnanou slušnost přivést na rozumnější míru. Ale u mnoha svých klientů znovu poznávám své někdejší chování. Zde je pět příkladů z posledních měsíců:

- > Lars Müller (33) doufá, že bude povýšen. Ale při rozhovoru mezi čtyřma očima mu nadřízený vysvětluje: „Jste fajn chlap. Ale na téhle pozici musíte občas použít lokty. A to u vás nevidím.“
- > Vedoucí projektu Lisa Hartmannová (41) vypráví, že ji manžel „zcela nečekaně“ opustil – na což mu vyčetla: „Vždyť já jsem se vždycky přizpůsobovala tobě!“ Jeho odpověď zněla: „Právě v tom to vězí – vzdala ses svého života kvůli mému.“ Rozhodl se pro jinou ženu, která působila sebevědoměji.
- > Sandra Bertramová (24) vypráví: „Nedávno do mě na pěší zóně vrazil nějaký chlap. A co jsem udělala? Řekla jsem: ‚Promiňte!‘ To,