

Lois P. Frankelová

HODNÝ HOLKY

nikdy

nedostanou,

co chtějí

99 TAKTIK

**které vám zajistí respekt,
úspěch a spokojený život**



Bizbooks®

Lois P. Frankelová a Carol M. Frohlingerová

*Hodný holky nikdy
nedostanou, co chtějí*

99 taktik, které vám zajistí respekt, úspěch
a spokojený život

BizBooks

Brno

2014

Hodný holky nikdy nedostanou, co chtějí
99 taktik, které vám zajistí respekt, úspěch a spokojený život

Lois P. Frankelová a Carol M. Frohlingerová

Překlad: Jana Repáková

Obálka: Radim Šašinka

Odpovědná redaktorka: Lenka Čížková

Technický redaktor: Jiří Matoušek

Copyright © 2011 by Lois P. Frankel, PhD, and Carol M. Frohlinger, JD

This translation published by arrangement with Crown Archetype, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc.

Translation © Jana Repáková, 2014

Objednávky knih:

www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz

bezplatná linka 800 555 513

ISBN 978-80-265-0077-3

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2014 ve společnosti Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 18 488.

© Albatros Media a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání


ALBATROS MEDIA a.s.

Obsah

Úvod 9

I. strategie

Zbodnoňte minulost a představte si budoucnost 23

1. Posviťte si na očekávání z dětství a překonejte je 26
2. Vymítání rodičů 29
3. Nedovolte, aby zážitky a očekávání z dětství určovaly váš život 32
4. Zkousejte svá rozhodnutí 36
5. Zjistěte, co blokuje vaše „poznání“ 39
6. Dávejte si pozor na svou Achillovu patu 43
7. Zaměřte se na své jedinečné osobní preference 47
8. Zamávejte černé kočce přes cestu 52
9. Posuďte věrohodnost svých rádců 56
10. Jasně řekněte, co chcete 58
11. Zužitkujte své neobvyklé dovednosti 61
12. Zaplňte své skutečné mezery 64
13. Nebojte se riskovat 66
14. Postupujte den za dnem 68

II. strategie

Budujte vztahy, které pro vás budou prospěšné 71

15. Připusťte, že všechny vztahy si nejsou rovny 74
16. Svůj nejbližší okruh lidí si zvolte chytře a správně 78
17. Milujte ty, kteří jsou vám nablízku 81
18. Nenávidte hříchy, ale milujte hříšníky 84

| | | |
|-----|--|-----|
| 19. | Předpokládejte dobré úmysly | 87 |
| 20. | Budte v každém okamžiku plně přítomna | 91 |
| 21. | Dovolte ostatním zachovat si tvář | 94 |
| 22. | Opusťte ve vztazích komfortní zónu | 97 |
| 23. | Pochopte princip quid pro quo | 100 |
| 24. | Dávejte víc, než dostáváte | 103 |
| 25. | Přijměte nevýznamnou cenu | 106 |
| 26. | Budte laskavá | 109 |
| 27. | Snažte se přijít na to, co se skrývá za potřebami | 113 |
| 28. | Kápněte božskou | 116 |
| 29. | Pokud vás více lidí upozorní na stejný problém, berte to vážně | 118 |
| 30. | Důvěřujte svým instinktům | 121 |
| 31. | Když přijde čas, odejděte | 125 |

III. strategie

| | | |
|-------------------------|--|-----|
| <i>Řízení očekávání</i> | <i>129</i> | |
| 32. | Znejte své hranice | 131 |
| 33. | Posuďte, co je přiměřené | 134 |
| 34. | Vytvořte hranice v rodině | 137 |
| 35. | Nedělejte ze sebe mučednici | 141 |
| 36. | Dohodněte se na rolích – s předstihem | 144 |
| 37. | Rozdělte se o přebytek | 148 |
| 38. | Rodiče, nechovejte se jako kamarádi | 151 |
| 39. | Využijte přerušované pozitivní posilování ke svému prospěchu | 154 |
| 40. | Nebojte se konfrontace, ale nevylijte s vaničkou i dítě | 157 |
| 41. | Nastavte rozpětí žádoucích výsledků | 160 |
| 42. | Začnete s ano | 163 |
| 43. | Pokud je nutné říct ne, podpořte to legitimním zdůvodněním a alternativami | 166 |
| 44. | Pracujte s fakty, ne s pocity | 169 |

- | | |
|----------------------------------|-----|
| 45. Nebudte perfekcionista | 173 |
| 46. Pokud pochybujete, delegujte | 177 |

IV. strategie

Vytvořte smysluplná sdělení 181

- | | |
|---|-----|
| 47. Mluvte včas a často | 183 |
| 48. Mluvte v titulcích a shrnutích | 186 |
| 49. Oznamujte, neptejte se | 190 |
| 50. Pokládejte otevřené otázky | 193 |
| 51. Naslouchejte a dosáhnete svého | 196 |
| 52. Zvolte správný prostředek | 199 |
| 53. Silné zahájení | 202 |
| 54. Vypustte zkušební balonek | 205 |
| 55. Mluvte jazykem, který má vliv | 208 |
| 56. Napište si svou DESKripci | 213 |
| 57. Uplatňujte kontrastování | 216 |
| 58. Zdůrazňujte pozitiva | 219 |
| 59. Poskytujte sdělení v první osobě jednotného čísla | 221 |
| 60. Buďte jako poškrábaná deska | 224 |

V. strategie

Připravte se na odpor a ústrky 227

- | | |
|--|-----|
| 61. Pohlížejte na odpor jako na příležitost | 230 |
| 62. Rozlišujte mezi různými formami odporu | 233 |
| 63. Vytyčte si cíl, za který má cenu bojovat | 236 |
| 64. Těžte z rozdílů | 239 |
| 65. Naučte se lobbovat | 242 |
| 66. Naučte se reagovat pohotově | 244 |
| 67. Odstavte věčné nespokojence | 247 |
| 68. Jděte publiku na ruku | 249 |
| 69. Nezapomeňte, jakou sílu mají emoce | 252 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 70. | Poskytněte lidem čas, aby vás dohnali | 254 |
| 71. | Dejte jim plácačku a nechte je vychytávat mouchy | 257 |
| 72. | Vyhlaste přestávku | 259 |

VI. strategie

Používejte a sdílejte své konexe 261

| | | |
|-----|---|-----|
| 73. | Poznejte svou síť | 264 |
| 74. | Rozvíjejte umění nezávazné konverzace | 267 |
| 75. | Veďte si kalendář své sítě | 271 |
| 76. | Těžte z šesti stupňů odloučení | 273 |
| 77. | Doplňte své know-how | 276 |
| 78. | Buďte zprostředkovatelkou vztahů | 279 |
| 79. | Ukažte se | 282 |
| 80. | Dobrovolně se hlase na prestižní projekty | 284 |
| 81. | Těžte z kapitálu ve své síti | 287 |
| 82. | Využívání není zneužívání | 290 |
| 83. | Ptejte se i odborníků | 294 |
| 84. | Buďte mentorkou | 297 |
| 85. | Nešetřete na přátelství | 299 |

VII. strategie

Držte se svých postojů 301

| | | |
|-----|---------------------------------------|-----|
| 86. | Vraťte se zpátky k základům | 304 |
| 87. | Pojmenujte to, čeho byste se nevzdala | 308 |
| 88. | Pocit viny pošlete na výlet | 310 |
| 89. | Smějte se nahlas | 313 |
| 90. | Spravujte svou značku | 315 |
| 91. | Přijímejte komplimenty | 317 |
| 92. | Buďte proaktivní, a ne pasivní | 319 |
| 93. | Nezapomínejte na chyby | 321 |
| 94. | Buďte napřed | 324 |

| | |
|--|-----|
| 95. Udržujte si přehled | 326 |
| 96. Oplácejte dobro | 328 |
| 97. Veďte, ať jste kdekoli | 330 |
| 98. Pravidelně zhodnocujte, co je pro vás důležité | 333 |
| 99. Vytvořte svůj odkaz | 335 |
| <i>Doporučená četba</i> | 338 |
| <i>O autorkách</i> | 343 |

ÚVOD

VŠE O HODNÝCH HOLKÁCH

Pokud si často připadáte neviditelná, zdá se vám, že vás ostatní využívají nebo k vám nepřistupují s dostatečnou úctou, nebo si nejste jistá, jak dosáhnout toho, co byste v životě chtěla nejvíc, vítejte v klubu. Tedy v klubu hodných holek. Hodné holky jsou ženy, jež se v životě drží zpátky a přijímají stereotypní způsoby chování, o nichž je společnost přesvědčila, že bez nich nepřežijí. Tyto ženy nevědomě sabotují své mezilidské vztahy – v partnerském soužití, se členy rodiny, v práci, zkrátka prakticky všude – a pak se jim nedaří dostat od života to, co opravdu chtějí. Jako ženy celý život dostáváme různá sdělení, která se nás snaží přesvědčit, že být „hodná“ je důležitější než dosáhnout toho, co chceme. Nejspíš vám to nikdo neřekl přímo, ale přesto jste pravděpodobně přijala za své, že postavit své potřeby na první místo znamená zapsat se na „seznam potvor“.

Tady je příklad, jak vám může výchova z dětství v dospělosti ubližovat. Cheryl je manažerka ve velké letecké společnosti. V práci ji ostatní uznávají, jenže rodiče se k ní chovají pořád jako k dítěti. Protože je svobodná a nemá partnera, při rodinných oslavách se od ní očekává, že bude sedět s dětmi, protože u stolu pro dospělé není dostatek místa. Nemusíme vysvětlovat, jak moc to Cheryl otravuje, neví však, co by s tím mohla udělat. Když naznačila, že je načase, aby seděla u stolu pro dospělé, řekli jí, že je precitlivělá. Od té

doby drží jazyk za zuby a svému okolí radši vyhoví. Nechce přece zkazit rodinnou sešlost.

Nechť způsobovat problémy či budit rozruch ji neovlivňuje jen doma, ale i v práci. Znají ji jako příjemnou a bezproblémovou ženu, není ale považována za pracovníci, která by měla potenciál, protože neumí vyjádřit odlišné názory – ani takové, které by firmě mohly pomoci v růstu. Jako hodná holka se dostala tam, kde je – nedostane se však tam, kam by chtěla. Informace, které dostávala v dětství a přenáší si je do přítomnosti, jí překážejí v dosahování jejích dospělých cílů.

Způsoby chování z dětských let, ať už jsme si je osvojily na základě nevy-slovených očekávání rodičů, nebo jejich přímých požadavků, prostupují všemi stránkami našich ženských životů. Nedokážeme opustit nevhodný vztah, v kariéře přešlapujeme na místě, zdráháme se zeptat lékaře na léčbu, kterou nám předepíše – hodné holky se zkrátka zabývají více možnými reakcemi ostatních nebo tím, co by si kdo mohl pomyslet, než tím, aby se samy cítily a měly dobře.

Nechápejte nás špatně. Být milá je důležité, ale jen tím, že budete milá, nedosáhnete toho, co v životě chcete. Být laskavá, ohleduplná a velkorysá je součástí úspěchu jakéhokoli úsilí nebo komunikace, samo o sobě to ale jednoduše nestačí. Z osobních a profesních zkušeností víme, že můžete dosáhnout svých osobních a pracovních cílů a chovat se přitom mile. Jedno a druhé se nevyklučuje.

V životě vyhrávají ty ženy, které se naučily, jak si získat respekt a úspěch, jaké si zaslouží, a život, jaký chtějí, aniž by je okolí vnímalo jako „potvory“. Pod úspěchy nemáme na mysli jen hmotné statky jako nový dům, výhodnou koupi auta nebo lepší práci. Mluvíme o vytváření situací, v nichž ostatní vyslechnou váš hlas, vaše potřeby jsou uspokojeny a bez ohledu na výsledek

máte dobrý pocit z toho, jak jste to celé zvládla. Stát se ženou, která vyhrává, neznamená dostat pokaždé všechno, co chcete. Znamená to jít za svými cíli opravdově, záměrně, obratně a dospěle. Posuďte tyto rozdíly mezi hodnými holkami a úspěšnými, dospělými ženami:

| Hodný holky | Ženy, které vyhrávají |
|--|---|
| Své potřeby kladou na poslední místo | Vedle potřeb ostatních lidí berou ohled i na ty svoje |
| Málokdy žádají o to, co je pro ně důležité | Své potřeby objasní bez vytáček |
| Tolerují nevhodné chování | Postaví se těm, kteří je nerespektují |
| Zdráhají se komunikovat asertivně | Podávají stručná a přímá sdělení |
| Nedokážou těžit ze vztahů | Chápu hodnotu mezilidských vztahů ve svém životě a umějí jich využít |
| Mají nepřiměřené obavy z toho, že se ostatních něčím dotknou | Dělají vše, co je možné, pro udržení zdravých, oboustranně prospěšných vztahů s přiměřenými hranicemi |

JAK VÁM TATO KNIHA POMŮŽE STÁT SE ŽENOU, KTERÁ VYHRÁVÁ

V knihách *Hodný holky nikdy nedostanou přidáno* a *Her Place at the Table (Její místo u stolu)* jsme se zaměřily na to, jak si chováním hodných holek bráníte v dosažení kariérních cílů. Od mnoha čtenářek jsme se dozvěděly, že zařídit se podle našich rad vede ke změně! Některé ženy nám napsaly, že dosáhly vytoženého povýšení, jiné získaly vyšší plat a další našly odvahu opustit škodlivé nebo nezdravé pracovní prostředí. Klobouk dolů, dámy! Tentokrát se chceme věnovat širšímu okruhu dovedností, které využijete s kýmkoli a kdekoli: s domácími, tchyní, sousedy, dětmi – je to jen na vás. Spousta těchto dovedností se s drobnými obměnami dá použít napříč různými situacemi a mezilidskými vztahy. Všechno začíná u vás. Jak dobře

rozumíte tomu, proč se chováte tak, jak se chováte (nebo nechováte)? Jak moc jste ochotná se změnit?

Pokud jste prototyp hodné holky, která se chová podle toho, jak ji společnost naučila, ostatní lidé ve vašem životě nebudou mít velký zájem na tom, aby vám ke změně pomohli. Proč by to dělali? Odsouváním svých potřeb na poslední místo přece uspokojujete jejich potřeby. Jenže tady nejde o ně, jde o vás. V této knize vám pomůžeme odolat vnějším tlakům na to, abyste zůstala stejná, a zároveň vám pomůžeme poznat ty, kdo vám opravdu pomohou a jde jim o vaše dobro. Právě oni pro vás budou vzorem, mentory a podporou. Při posilování vítězky v sobě budete potřebovat jejich podporu.

Další věcí, kterou si je třeba hned na začátku uvědomit, je, že strategie, jež hodné holky zvnitřňují ve svém chování, jsou hluboce kulturně zakotveny. Neustále se odrážejí a posilují v tradičních rodinných strukturách, sociálních normách a fungování podnikatelské sféry. Doufáme, že společenský tlak postupně povede k přehodnocení těchto témat, jenže změny tohoto typu a rozsahu si žádají čas. To neříkáme proto, abychom vás odradily, ale abychom naznačily, že prozatím bude dobré vytvářet si vlastní příležitosti, jak dospět od hodné holky k ženě, která vyhrává. Tato kniha vám pomůže právě s tímto problémem.

Hodné holky nežijí život, který by chtěly, kvůli jednomu ze dvou důvodů: buď si neuvědomují, že se svým chováním brzdí, nebo nevědí, co by s tím měly dělat. Kniha *Hodné holky nikdy nedostanou, co chtějí* nabízí lék pro obě situace. Ať jste matka v domácnosti, generální ředitelka, studentka, podnikatelka nebo žena kdekoli mezi tím, pravděpodobně máte svou Achillovu patu projevující se, když se jedná o věci, které chcete nebo které si zasloužíte. Věříme, že jediná možná cesta, jak se změnit z hodné holky v úspěšnou ženu, je pochopit a posílit tento nejslabší článek své osobnosti. Vyzbrojíme

vás dovednostmi, přesvědčením a vědomostmi potřebnými k nastartování této změny a k překonání problémů, jež vám zabraňují dostat to, co v životě nejvíc chcete. K tomuto účelu jsme vypracovali sedm zásadních strategií a devadesát devět koučovacích taktik. Úspěšné ženy, s nimiž jsme pracovali, je nesčetněkrát využily k dosažení svých osobních i profesních cílů.

Tak jako mnoho čtenářů našich předchozích knih můžete na těchto stránkách objevit právě ta tajemství, s nimiž získáte to, co si zasloužíte, potřebujete a chcete.

STRATEGIE VERSUS TAKTIKY

Jedním z důvodů, proč rozlišujeme mezi strategiemi a taktikami, je pomoci vám uvažovat o dosahování vašich cílů novým způsobem. Jak ukazuje obrázek znázorňující úspěšné ženy na straně 15, dostat se z místa, kde jste, tam, kde chcete být, vyžaduje složitou souhru mnoha faktorů. Proto jsme se rozhodli připravit přehled strategií, tedy obecnějších způsobů chování, které si musíte osvojit, máte-li dostat, co chcete. Pro kýžené změny pak nebudete využívat jednotlivé strategie, ale spíše jejich kombinace. Pokud máte kupříkladu u některé kamarádky pocit, že zneužívá vaší přirozené dobrotu, měla byste použít následující strategie: zhodnoťte minulost a najděte důvody, proč jste její nevhodné chování dosud tolerovala; komunikujte jasněji; a připravte se na odpor. Krátce řečeno, strategie vám pomohou vidět situaci z širší perspektivy.

Rozpoznat vhodné strategie ale nestačí. Co byste měla udělat, už nejspíš víte. A tady přicházejí na scénu taktiky, které odpovídají na otázky začínající *jak* – to jsou konkrétní návody, jak strategii realizovat. Každou z devadesáti devíti uvedených taktik lze použít v rozličných situacích. Představte si strategie jako bednu s náradím a taktiky jako náradí, které v případě potřeby

použijete. Tak jako si konkrétní změny chování vyžadují zapojení několika strategií, v určitých situacích může být prospěšné využít více taktik. Při řešení různých situací z různých úhlů pohledu mohou být užitečné podobné kroky, proto si můžete všimnout, že se taktiky někdy překrývají. Například v kapitole, která se zabývá formulováním žádoucích výsledků (41. taktika), podotýkáme, že je nutná domácí příprava. Ta je také důležitou součástí 44. taktiky: Využívejte fakta, nikoli pocity.

Pro ilustraci možného využití strategií a taktik jsme do knihy zapojili příběhy a příklady pocházející z naší poradenské praxe a koučování. Přestože jsme v zájmu zachování soukromí změnili jména zúčastněných, stále se jedná o příběhy skutečných žen a někdy i o příběhy vycházející z našich vlastních zkušeností.

Pojďme se podívat na situaci ženy, které můžeme říkat třeba Barbara.

Celý život ji znají jako člověka, který dokáže plout s proudem a vyjít prakticky s každým. Tento způsob chování si osvojila v dětství od své matky, která ji neustále upevňovala v tom, jak je důležité uspokojit potřeby ostatních a nejednat sobecky. Barbara si třeba vzpomíná na jedny Vánoce, kdy své matce svěřila, že jsou s manželem na pokraji rozvodu, na což jí matka odvětila, ať to nikomu neříká, jinak všem zkazí svátky!



Kvůli těmto hluboce zakořeněným návykům dnes Barbara skoro vždycky, když se ocitne ve skupině, dělá to, co chce většina – a sama se vzdá toho, co by chtěla ona –, a jen zřídka navrhne alternativu k plánům těch členů skupiny, kteří se dokážou ozvat hlasitěji. Pak měla Barbara vážnou autonehodu, při níž málem přišla o život. To s ní otrásl. Uvědomila si, že život je příliš krátký na to, aby jen ustupovala požadavkům ostatních. Chtěla se víc věnovat tomu, co by chtěla ona. Strategie, na kterých potřebovala zapracovat, zahrnovaly vytváření vztahů s lidmi, kteří staví svoje potřeby na stejnou

úroveň jako ty její, dále řízení očekávání ostatních lidí ohledně toho, co je a není ochotna dělat, účinnější sdělování toho, co chce, a žítí v souladu se svými hodnotami. Nejdřív ale musela přijít na to, jak opustit strategii hodné holky, kterou byla celý život. Začala tedy u malých věcí.

Když jí kamarádka navrhla, že by mohly zajít do restaurace, kde zrovna nedávno byla, vyjádřila své přání pomocí 43. taktiky (Když musíte říct ne, podpořte to legitimním zdůvodněním a alternativami). Namísto toho, aby souhlasila s kamarádčíným návrhem, teď řekla: „Tu restauraci mám ráda, ale byla jsem tam před pár dny. Pojďme vyzkoušet tu novou thajskou restauraci, o které teď každý básní.“ Když jí přátelé zvali na výlet, který si nemohla dovolit, pomocí 57. taktiky (Uplatňujte kontrastování) jim sdělila svůj upřímný pohled na to, proč se k nim nemůže připojit: „Nechci, abyste si mysleli, že s vámi na výlet nechci jet. Jela bych moc ráda. Jenže vzhledem k tomu, že jsem teď nějakou dobu nebyla v práci a k tomu šetřím na koupi domu, si tuhle cestu budu muset nechat ujit.“ Za nějakou dobu se Barbara dokázala ozvat, přestala druhým umožňovat, aby jí diktovali, jak by měla trávit svůj čas a utrácet své peníze, a začala tak cítit větší kontrolu nad svým životem.

Jako hodné holce vám bude mnoho taktik, které budeme popisovat, cizí. Zkuste proto ke každé z nich přistupovat zvlášť a nenechte se zahltit představou, že musíte najednou udělat ve svém chování obrovské změny. Jděte na to krůček po krůčku, jako Barbara. Občas jedna taktika prorazí cestu pro další. Čím více budete taktiky uplatňovat v praxi, tím přirozenější pro vás budou. Existují však situace, při nichž budete potřebovat zapojit více taktik najednou. Připomínáme, že naším cílem není změnit to, kým jste. Spíše vám chceme umožnit, abyste se tím, kým jste, skutečně stala. Poskytneme vám nástroje potřebné k tomu, abyste svůj život žila plněji, opravdověji a s maximálním naplněním.

SEBEHODNOCENÍ: JAK MOC HODNÁ JSTE?

Začněme poznáním svých předností a také oblastí, na nichž potřebujete zapracovat. Je pravděpodobné, že už teď děláte spoustu věcí správně. Následující sebehodnocení vám pomůže odhalit způsoby chování hodných holek, které vás v životě drží zpátky. To se vám bude hodit při zjišťování, na které strategie a podpůrné taktiky se budete potřebovat zaměřit, a také k pochoopení svého jednání v souvislostech. Žádní dva lidé nejsou stejní, proto vám sebehodnocení před tím, než si přečtete tuto knihu, pomůže zaměřit se právě na své jedinečné silné stránky a oblasti, v nichž máte prostor pro zlepšení.

Mějte na paměti, že žádný „test“ vám toho o vás neřekne víc, než už víte. Možná vám při pohledu na vaše sebehodnocení přijde, že to není stoprocentně přesné posouzení toho, jak si v životě vedete. Nebo ho naopak budete vnímat jako přesné zachycení sebe i svých nedostatků. Tak či onak věříme, že vám dá podnět k zamýšlení nad tím, v čem se sama brzdíte, a budete tak moci vykročit na cestu ke změně.

Hodný holky nikdy nedostanou, co chtějí – sebehodnocení

Cílem tohoto sebehodnocení je pomoci vám rozpoznat způsoby chování, které vám nejspíš brání dosahovat toho, o co vám v životě nejvíce jde. Aniž byste nad jednotlivými tvrzeními příliš přemýšlely, upřímně zhodnoťte, nakolik každé z nich odpovídá vašemu uvažování, pocitům a chování. Neodpovídejte, jak byste se chtěly chovat v budoucnosti, ale jak se skutečně chováte dnes. Buďte k sobě poctivé a každý výrok zařaďte na následující škále:

- 1 = Vůbec nepopisuje, jak přemýšlím, cítím a jednám.
- 2 = Nepopisuje, jak většinou přemýšlím, cítím a jednám.
- 3 = Popisuje, jak někdy přemýšlím, cítím a jednám.
- 4 = Popisuje, jak většinou přemýšlím, cítím a jednám.

1. ___Nedovoluji, aby to, čemu jsem v dětství v rodině naslouchala, nepřiměřeně ovlivňovalo moje současné volby a rozhodnutí.
2. ___Vyhledávám vztahy s lidmi, kteří nejsou jako já, protože vím, že se od nich něco naučím.
3. ___Nedovolím druhým, aby mě využívali.
4. ___Vyjadřuji svůj názor bez toho, že bych čekala na vyzvání.
5. ___Pokud se mnou ostatní nesouhlasí, hledám jiný způsob, jak prosadit své zájmy. Nerezignuji.
6. ___Když je třeba, požádám své přátele, aby mě představili lidem, kteří by mi mohli pomoci v dosahování mých cílů.
7. ___Dokážu bez váhání vyjmenovat tři věci, kterých si v životě nejvíce cením.
8. ___Mám jasno v tom, co chci a co nechci.
9. ___Když se setkám s novými lidmi, aktivně se snažím, aby se cítili příjemně.
10. ___Ostatním lidem nastavuji jasné hranice.
11. ___Vyjadřuji se jasně a výstižně.
12. ___Když dávám skupině lidí nějaký návrh, snažím se už předem lobbovat, abych zvýšila pravděpodobnost jeho přijetí.
13. ___Každý týden věnuji nějaký čas budování osobních a profesních sociálních sítí.
14. ___Je těžké ve mně vyvolat pocit viny.
15. ___Na má rozhodnutí nemá vliv negativní reakce ostatních.
16. ___Věnuji veškerou pozornost osobě, která se se mnou snaží hovořit, a to bez ohledu na to, co se děje okolo.
17. ___Když rozjízďím nový projekt nebo se pouštím do nějaké výzvy, od počátku zajistím, aby měl každý jasně definovanou roli.

18. ___ Nikoho nežádám o povolení; ostatní o svých rozhodnutích pouze informuji.
19. ___ Když je jasné, že konverzace na obtížné téma nikam nevede, navrhu si dát pauzu a naplánuji, kdy se k tématu vrátíme.
20. ___ Pokud něco nevím, porozhlédnu se mezi svými známými a požádám o pomoc někoho, kdo zná odpověď.
21. ___ Každý týden udělám něco, čím dám najevo, že se držím svých hodnot.
22. ___ Pokud si to situace žádá, nemám problém porušit pravidla.
23. ___ Přestože umím být milá, nepotřebuji, aby mě měli lidé rádi.
24. ___ Říkám ne nepřiměřeným požadavkům.
25. ___ Ostatní lidé o mně říkají, že jim dokážu citlivě a pozorně naslouchat.
26. ___ Nevzdám se, pokud můj požadavek někdo odmítne.
27. ___ Nejsem jen papírovou členkou profesních organizací, pravidelně se účastním jejich setkání.
28. ___ Mám jasno v tom, z čeho v žádném případě neustoupím.
29. ___ Přesně vím, kde je moje Achillova pata.
30. ___ Než bych někoho obvinila z omylu, radši budu zticha, aby si zachoval tvář.
31. ___ Nemám problém zapojit se do náročné konverzace, abych vyjádřila své potřeby.
32. ___ Pokud se jedná o něco důležitého, s předstihem si naplánuji, co řeknu.
33. ___ Rozdíly v názorech umím využít k dosahování lepších výsledků.
34. ___ Dobrovolně se hlásím k práci na náročných a prestižních projektech v zaměstnání, v naší komunitě, v církvi atd.
35. ___ Pokud toho mám moc, deleguji úkoly na někoho jiného.

36. ___ Moje budoucnost není ovlivněna nikým jiným než mnou.
37. ___ Opouštím nezdravé vztahy a umím jít dál.
38. ___ Ráda vyjednávám.
39. ___ Vytvářím situace, kde vítězí obě strany a kde je vyhověno jak mým požadavkům, tak i požadavkům druhých.
40. ___ Můj přístup se odvíjí od toho, kterou konkrétní osobu chci ovlivnit.
41. ___ Nečiní mi problém zeptat se na názory „expertů“, jako jsou lékaři, pedagogové, právníci atd.
42. ___ Ostatní mě označují za osobu, která umí převzít zodpovědnost.
43. ___ Dobře se starám o svou budoucnost.
44. ___ Udržuji pozitivní vztahy s lidmi, které zrovna nemusím.
45. ___ Své argumenty prezentuji za pomoci faktů, nikoli emocí.
46. ___ Předtím, než se pokusím někoho k něčemu přimět, snažím se zjistit vše, co můžu, o jeho potřebách, názorech nebo stanoviscích.
47. ___ Než předložím nové myšlenky nebo požadavky, sonduji v terénu.
48. ___ Jsem mentorkou ostatních.
49. ___ Žiji život, jaký chci.
50. ___ Mám jasnou představu o tom, jak by měl můj život vypadat v budoucnu.
51. ___ Ve vztazích si zakládám na principu „něco za něco“.
52. ___ Pokud si to situace žádá, neváhám požádat druhé o pomoc.
53. ___ Když mi ostatní nevěnují pozornost, pokračuji, dokud nejsem vyslyšena, nevzdávám se jednoduše.
54. ___ Pečlivě si vybírám, za co stojí bojovat.
55. ___ Spojuji lidi se společnými zájmy.
56. ___ Držím se Sokratova hesla „Život nepodrobený zkoumání nemá cenu žít“.

Sebehodnocení

SKÓRE

Pokyny ke stanovení skóre

1. Své body za jednotlivé výroky přepište do následujících polí (čísla v nich odpovídají číslům výroků).
2. Sečtěte své body v jednotlivých sloupcích. Určíte tak oblasti, které budou vyžadovat vaši pozornost, chcete-li dosáhnout svých životních cílů. Nejvíce byste se v současnosti měla zaměřit na body, jež jste hodnotila 1 nebo 2. Jako první doporučujeme nalistovat kapitolu, u které jste v odpovídajícím sloupci měla nejnižší skóre.
3. Své celkové skóre určíte sečtením výsledků ze sloupců. Vysvětlení k němu najdete na následující straně.

| I. | II. | III. | IV. | V. | VI. | VII. | |
|---|---|------------------------|------------------------|-----------------------|---|--------------------------|----------------------|
| Zhodnoťte minulost a předpovídejte budoucnost | Vytvářejte vztahy, které budou pracovat pro vás | Pracujte s očekáváními | Komunikujte smysluplně | Připravte se na odpor | Využívejte a sdílejte své společenské vazby | Řiďte se svými hodnotami | |
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | |
| 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. | |
| 15. | 16. | 17. | 18. | 19. | 20. | 21. | |
| 22. | 23. | 24. | 25. | 26. | 27. | 28. | |
| 29. | 30. | 31. | 32. | 33. | 34. | 35. | |
| 36. | 37. | 38. | 39. | 40. | 41. | 42. | |
| 43. | 44. | 45. | 46. | 47. | 48. | 49. | |
| 50. | 51. | 52. | 53. | 54. | 55. | 56. | |
| Celkem | Celkem | Celkem | Celkem | Celkem | Celkem | Celkem | Celkové skóre |

Analýza vašeho skóre

| | |
|---|---|
| <p>Jestliže je vaše celkové skóre 56–96 <i>nebo</i> pokud je vaše skóre v některé části 8–13</p> | <p>Vaše fotka je ve slovníku hned vedle slova milá! Jste prototyp „hodné holky“. Vaším úkolem bude vyvinout si rozumnou strategii, s níž získáte více věcí, které chcete a jež si zasloužíte. Tato kniha byla napsána pro vás.</p> |
| <p>Jestliže je vaše celkové skóre 97–142 <i>nebo</i> pokud je vaše skóre v některé části 14–19</p> | <p>Doladit detaily, o to tady půjde! Z toho, kde se v životě momentálně nacházíte, nejste vyloženě nešťastná, v některých oblastech ale chcete víc. Občas jste v posunu od hodné holky k úspěšné ženě nejistá. Doplňte své dosavadní dovednosti taktikami z této knihy a posilte svůj pocit naplnění.</p> |
| <p>Jestliže je vaše celkové skóre 143–186 <i>nebo</i> pokud je vaše skóre v některé části 20–28</p> | <p>Blahopřejeme! Ovládáte umění s odvahou a sebedůvěrou dosáhnout většiny toho, co v životě chcete. Nejste ani příliš sebejistá, ani příliš hodná. Abyste setrvala na vítězně cestě, zaměřte se na ty oblasti, kde jste se ohodnotila 1 nebo 2.</p> |
| <p>Jestliže je vaše celkové skóre 187–224 <i>nebo</i> pokud je vaše skóre v některé části 29–32</p> | <p>Pozor! Vaše vysoké skóre možná znamená, že se někdy zaměřujete více na výhru než na to, abyste zajistila spokojenost na obou stranách. Pokud přemýšlíte, proč vždycky nedosáhnete cílů, na nichž tak tvrdě pracujete, mohlo by to být proto, že nejste dost hodná. Strategie v této knize vám pomohou nastolit lepší rovnováhu.</p> |

I. strategie

Zhodnoťte minulost a představte si budoucnost

Taktiky v této strategii cílí na:

- Pochopení podstaty a původ vašeho chování, postojů a preferencí.
 - Zhodnocení, co vám v současnosti funguje (a nefunguje).
 - Určení, co je třeba změnit, abyste mohla dosáhnout respektu, který si zasloužíte, úspěchu, na který máte právo, a života, jaký chcete.
-

Naše minulost bezpochyby ovlivňuje naši přítomnost a naši budoucnost. Jsme produkty přesvědčení, které nám předávali nejen naši rodiče či jiní členové rodiny nebo pečovatelé, ale také učitelé, kamarádi, televize, časopisy, filmy, hudba, internet atd. Tato sdělení vědomě či nevědomě vstřebáváme a stávají se součástí naší bytosti, podle nich si vybíráme, jak se pohybujeme ve světě, jak vycházíme s ostatními a na co podle svého přesvědčení máme v životě nárok. Ty šťastné z nás rodiče jako malé obdařili vírou, že můžeme v životě dosáhnout všeho, co budeme chtít. Studie však poukazují na to, že i v takovém případě se přechodem do puberty pravidla mění.

Jako dívky nás společnost vede k tomu, abychom se zaměřily na vztahy s lidmi, takže jako základ vazeb hledáme, co máme s ostatními společného. Začíná to už od raného dětství. Už zhruba ve třinácti letech se dívky chovají tak, aby ostatní potěšily a zapadly mezi ně – často na svůj vlastní úkor. Někdy v tomto věku se dívky začínají méně projevovat ve škole, nerady vyjadřují svůj názor nebo volbu, která by je mohla vyčlenit mimo ostatní, a více se přizpůsobují společenským normám. V tomto procesu mnohé z nich ztratí ponětí o sobě samé a uvíznou v pasti hodné holky, v životě, kdy budou potřeby ostatních stavět před své vlastní.

První strategie pro to, abyste toho v životě dosáhla více, bude obnášet prozkoumání, jak vaše jedinečná minulost spoluutváří vaše současné chování. Rozhodující je uvědomit si, jak jsou behaviorální změny náročné. Každé naše chování totiž slouží nějakému účelu. Přestože si toho nejsme vědomy, jednáme vždy s určitým záměrem. Pokud jste například byla v rodině vždy tím, kdo usmíruje ostatní, je dost možné, že nemáte ráda konflikty a pro udržení klidu uděláte téměř cokoli. To by mohlo vysvětlovat, proč je pro vás tak obtížné říct, že se vám nechce lyžovat a raději byste týden dovolené strávila na pláži. Nebo se od vás jako od nejstaršího dítěte očekávalo, že budete vzorem školních úspěš-

chů pro mladší sourozence. Potom se nemůžeme divit, když budete v dospělosti inklinovat k perfekcionismu. Pro náročné rozhodnutí ke změně chování je nutné, abychom si důvody svého dosavadního chování vědomě zformulovaly. Tím vás nenabádáme, abyste se kvůli lepší budoucnosti zcela vzdala své minulosti. Tato kapitola vám má pomoci rozpoznat stará přesvědčení, která vás brzdí, a ujasnit si, kým jste a co je pro vás nejdůležitější.

1. TAKTIKA

Posvitte si na očekávání z dětství a překonejte je

Přiznejme si to. V každé rodině existují pravidla. Už v útlém věku zjistíte, co musíte dělat, abyste dosáhla pozornosti a citů. Tato pravidla se nevytvěšují na ledničku a často jsou spíše implicitního než výslovného charakteru. Tak či onak už zhruba od tří let instinktivně víte, jaký druh chování je pro vás výhodný a jaký u vašich rodičů nebo vychovatelů vzbudí odpor. V každé rodině se pravidla liší, avšak zejména pro ženy často zahrnují informace ve stylu: *Děti by měly být vidět, ale ne slyšet; Pomáhej; Pečuj o své sourozence; Až přijde táta z práce, neruš; Buď milá; Dostávej ve škole dobré známky; Buď pracovitá.*

Ne všechny tyto rady jsou vyloženy špatně. Mohou formovat a často také formují naše největší přednosti. Nelze například pochybovat o tom, že být pracovitý je pozitivní vlastnost. Problémy vznikají v případech, kdy se určité chování dostane do extrémní polohy nebo se na něj upnete natolik, že nedokážete jednat jinak tam, kde je to potřeba. To byl případ Jamie, která měla pořád moc povinností. Když byla malá, rodiče ji zapisovali do nejrůznějších kroužků a hodin a vstúpili jí tak přesvědčení, že zahálet je špatné. V dospělosti se díky tomu v práci i doma stala reprezentantkou motto: „Žena nemá nikdy hotovo.“ Kromě své práce na plný úvazek byla aktivní ve výboru komunitního spolku a ve farnosti a neustále byla zaneprázdněna akcemi, které plánovali její rodiče a sourozenci.

Vše bylo v pořádku, dokud ji manžel nepožádal, ať tráví více volného času s ním. Oba celý život pilně pracovali a dospěli do okamžiku, kdy by si podle manžela měli užívat plodů své práce. Nejenže pro Jamie bylo obtížné vůbec manželův požadavek uznat, vyčítala mu ho. Uvědomuje si vůbec, jak důležité jsou aktivity, do nichž se zapojuje? To od ní čeká, že jen tak všechno zahodí a půjde si užívat?

Jedná se o příklad, jak mohou nevědomé předpoklady z dětství zabraňovat tomu, abyste vyhověla svým současným potřebám. Manželova představa nebyla nesmyslná nebo špatně míněná. Nežádal od Jamie, aby zanechala věci, které pro ni byly důležité. Chtěl jen trávit se svou ženou více času naplno. Filtr, skrze který Jamie pohlížela na svět, jí ale ztěžoval posun v prioritách, přestože byl v sázce zdravější a šťastnější vztah s manželem. Nerozpoznané předpoklady z dětství se vyskytovaly na obou stranách a zabraňovaly jim, aby spolu jasně komunikovali. Za pomoci poradenství dospěla k poznání, že v extrémní míře převzala požadavek svých rodičů, aby byla vždy pracovitá „hodná holka“ a přijala jakýkoli úkol, o který ji někdo požádá. Tím pak strádal její soukromý život. Nakonec se dokázala začít rozhodovat tak, aby uspokojila své současné potřeby, nikoli potřeby z dětství.

KOUČOVACÍ TIPY

- **Najděte pravidla z dětství, která motivují vaše současné chování.** Zeptejte se sama sebe: „Jaká pravidla se v naší rodině dodržovala během mého dospívání?“ Poté se zamyslete nad tím, co se stalo, když jste podle těchto zásad jednala (a nejednala).
- **Popište, jak tato pravidla přispěla k vašim nejsilnějším stránkám a v čem vám naopak ublížila.** Uvědomte si, co umíte, a jak se tyto silné stránky vážou na očekávání vašich rodičů v raném dětství. Jak vám tatáž

pravidla zabraňují v rozhledu a brání vám chovat se jinak, když si to situace žádá?

- **Posudte, v čem jste pravidla z dětství dovedly do extrému.** Upozadujete své potřeby oproti potřebám ostatních? Zdráháte se zpochybňovat autority? Vyhýbáte se konfrontacím, přestože byste pomocí nich dosáhla svých cílů? Být hodná a chovat se slušně může být užitečné, pokud jste dítě, ale pro dospělou osobu mohou být tyto postoje a způsoby chování ve své extrémní podobě zhoubné.
- **Napište dva nebo tři způsoby chování, které byste chtěla mít z dětství vštípeny.** Jaké chování by doplnilo vaše stávající silné stránky? Vybírejte si takové způsoby chování, o kterých se domníváte, že vám pomohou s posunem od hodné holky k úspěšné ženě. Zaměřte se přitom na své odpovědi ze sebehodnocení, zejména na části, v nichž jste se hodnotila jedničkou nebo dvojkou.

2. TAKTIKA

Vymitání rodičů

To samozřejmě nemyslíme doslova. Chceme tím říct, že v hlavě každé hodné holky se vynořují hlasy jejích rodičů a až příliš často ovlivňují interakce s ostatními – zejména s těmi, na které pohlíží jako na autority. Pokud vám každý starší muž, s nímž přijdete do kontaktu, bude připomínat vašeho otce, vždy se před ním budete cítit jako dítě a nebudete s ním umět jednat jako dospělá žena, kterou jste se stala. Jestliže vaše matka byla velmi autoritativní, je možné, že budete všem ženám přičítat špatné záměry, aniž by je ve skutečnosti měly. Psychologie to označuje jako přenos: *připisování vlastností, které člověk viděl v dětství na jiných lidech, osobám v současnosti*.

Cestu k dosažení toho, co chcete, nemusí komplikovat pouze negativní přenos, stejně tak vám může být na překážku přenos pozitivní. Jedna žena, kterou známe, měla snad toho nejláskyplnějšího a nejvíce podporujícího otce, jakého si můžete přát. Naučil ji mít ze sebe dobrý pocit a vštípil jí sebedůvěru. Když se dostala do styku s muži, kteří nebyli tak – řekněme – osvícení, tato silná a inteligentní žena se skoro zhroutila a netušila, co dělá špatně.

Mnoho příležitostí pro přenos přirozeně vzniká na pracovišti – můžete kupříkladu připisovat své šéfové vlastnosti své matky –, k přenosům však dochází i v jiných oblastech našeho života. Nechcete se ptát lékaře na detaily, protože se bojíte, že tak zpochybníte jeho autoritu a urazíte ho, nebo tolerujete nevhodné chování prodávače v obchodě jen proto, že nechcete dělat potíže, a neustále si vyhledáváte stejně „špatný“ typ partnera, který vám při-

pomíná něco, co důvěrně znáte. To všechno jsou příklady toho, jaký vliv mají vztahy s rodiči v dětství na vaše současná rozhodnutí.

Vztahy s našimi rodiči se postupem času mění, uvnitř ale všechny zůstáváme malými holčičkami, které si dobře pamatují, jak to fungovalo dřív. Můžete být přesvědčeny, jak skvělý je dnes váš vztah s rodiči, to ale mluví dospělý ve vás. Pokud vám z dětství zbyly nějaké nevyřešené otázky, jejich hlasy se vám stále mohou vynořovat v podvědomí. Připraví vás tak o příležitosti, protože s lidmi, kteří podle vás mají víc moci a autority, stále jednáte jako dítě, kterým jste byla, ne jako dospělá žena, kterou jste dnes.

KOUČOVACÍ TIPY

- **Zaměřte se na neobvykle silné reakce.** Obvykle to znamená, že je ve hře něco z minulosti. Nepokračujte v interakci a dopřejte svým emocím pauzu. Zeptejte se sama sebe, jestli vám náhodou osoba, na niž tak přehnaně reagujete, nepřípomíná někoho z dětství.
- **Přepište původní scénář.** Podívejte se na své rodiče a ostatní, kteří na vás měli v dětství vliv, tak, abyste viděla jejich opravdovou tvář. Poté situaci přesuňte do dospělosti. Udělte sama sobě povolení komunikovat s nimi jako dospělý s dospělým.
- **Vyhňte se nutkavě potřebě opakovat chyby.** Často setrváváme ve škodlivém prostředí nebo tolerujeme nevhodné chování déle, než bychom měly, protože chování ostatních důvěrně známe. Opět je to dítě uvnitř nás, které věří, že takhle by měl svět okolo nás vypadat, a které opakuje zážitky z minulosti. Dobrým příkladem je žena vyrůstající v domácnosti alkoholika nebo alkoholičky, která se nejdříve vdá za alkoholika, rozvede se a poté si vezme gamblera. Možná si myslí, že si napodruhé vybrala lépe, ale ve skutečnosti opět zvolila stejný typ člověka.

Najděte situace, v nichž se pravděpodobně dopouštíte stále stejných chyb, a zvažte, zda za to nemůže jejich podoba s tím, co už znáte z minulosti. Pokud tomu tak je, pokuste se tyto vzorce identifikovat, abyste se mohla v budoucnu rozhodnout lépe. Jak řekla Anna Freudová: „Kreativní mysl se vždy vyznačovala tím, že přežila jakýkoli špatný trénink.“

- **Vyhledejte odbornou pomoc.** Léčba starých ran z dětství není jednoduchá, avšak není nemožná. Dobrý terapeut vám pomůže zrušit filtr minulosti a přijímat lepší rozhodnutí. Nejlepší doporučení na terapii vám obvykle poskytne důvěryhodná kamarádka, lékař nebo váš podnikový poradce. Pokud jde o poskytování psychologické péče, buďte opravdu důslednou spotřebitelkou. Pokládejte otázky, očekávejte, že po uplynutí přiměřené doby uvidíte výsledky, a věřte svým instinktům.

3. TAKTIKA

Nedovolte, aby zážitky a očekávání z dětství určovaly váš život

Marta je dvaatřicetiletá Latinoameričanka, která vyrůstala v domě svých prarodičů v centru města. Nikdo z její rodiny nešel na univerzitu, od nikoho se to ani neočekávalo a vysokou školu neměl v plánu ani nikdo z jejich spolužáků, s nimiž se přátelila na střední škole. Ve čtrnácti letech se připojila k jednomu gangu. V osmnácti ji prarodiče vyhodili z domu, protože už na její výchovu nedostávali příspěvky od státu, takže už ji „nepotřebovali“. Přežívala ve zchátralém obytném přívěsu na jejich pozemku a využívala zázemí jejich domu, když byli v práci. Asi si dokážete představit, že by na základě těchto zkušeností snadno mohla samu sebe vnímat jako zbytečného, bezcenného člověka.

K jejímu příběhu se ale dostala Michele Ruizová, novinářka a obhájkyňe za práva dětí z Los Angeles. Michele vzala Martu k sobě domů, aby žila s její vlastní rodinou. Marta jí chtěla laskavost oplatit, a tak rodině začala vařit. Kulinářství ji rychle začalo zajímat a působila tak nadějně, že jí Michele zaplatila kuchařskou školu. Dnes je z Marty úspěšná šéfkuchařka, jež se živí něčím, co opravdu miluje – takový život by si během svého traumatického dětství nedokázala ani představit.

Váš příběh možná není tak dramatický jako ten Martin, ale je dost možné, že to, co od vás očekávali ostatní, se lišilo od vašich představ. Někdy to bývá způsobeno „rolí“, kterou jste v rodině zaujímal. Možná jste byla ta „krásná“, která se vdá, ale nevybuduje si kariéru. Nebo naopak ta „chytrá“,

ze které bude doktorka. Lois často vypráví, že matka byla ochotná zaplatit její vysokoškolské vzdělání pouze v případě, že se stane učitelkou (otec byl přesvědčen, že vysokou školu nepotřebuje vůbec), zatímco si ona přála stát se psycholožkou. Nakonec splnila očekávání své matky i svá vlastní tím, že vystudovala dva obory – pedagogiku i psychologii.

Nedefinují nás jen zkušenosti a očekávání z dětství, nýbrž i ty z rané dospělosti. Známe bezpočet žen, které nenastoupily na vysokou školu a začaly pracovat hned po střední škole (pokud ji vůbec dokončily). Často začínají na pozicích sekretářky, číšnice nebo vychovatelky, a nezdá se, že by se na školu vrátily a doplnily si vzdělání, zjistí, že se stále nemohou kariérně posunout, přestože mají léta praxe a titul k tomu. Uvědomí si, že uvízly na úrovni, na jakou do firmy přišly. Proč? Buď na sebe stále pohlížejí jako na někoho, kdo patří na dno pomyslné kariérní pyramidy, a podle toho se také chovají, nebo na ně ostatní lidé zatím nezměnili pohled. Jinými slovy, dovolují, aby je definovalo předchozí profesní postavení, přestože se okolnosti změnily. Zapamatujte si, že bez ohledu na očekávání okolí nebo vaše zkušenosti jste to právě vy, kdo kontroluje váš osud – nikdo jiný.

KOUČOVACÍ TIPY

- **Udělejte si náčrt, jak na tom budete za pět let.** Pro splnění tohoto úkolu nemusíte být umělkyně. Klidně nakreslete jen jednoduchou postavičku. Obrázek obklopte slovy nebo grafickým vyobrazením věcí, jež v životě chcete – dům, dítě, klid v duši, finanční nezávislost, práci snů –, ale nikdy jste opravdu nevěřila, že jich budete schopna dosáhnout. Poté napište seznam vlastností, které podle vás definují člověka, jenž těchto cílů dosáhl. Tipujeme, že většinu z nich u sebe rozpoznáte už nyní. Tento seznam nakonec umístěte někam, kde ho každý den uvidíte.

Možná tomu moc nevěříte, ale funguje to. Pokud se nemáte nechat definovat svou minulostí, je důležité neustále si připomínat, kam směřujete.

- **Srovnávejte se s ostatními.** Porovnávat se s ostatními ženami není vždycky nejlepší nápad, ale v tomto případě vám to pomůže, abyste samu sebe nově definovala podle vlastních měřítek, a ne podle toho, co si myslíte, že od vás očekávají ostatní. Která žena dnes dělá to, co byste chtěla dělat vy? Pokud například samu sebe vnímáte jako ženu, která bude asi navždy sekretářka, a přitom byste se ráda stala manažerkou, promluvte si s nějakou ženou, která se vypracovala ze stejné pozice jako vy. Buďte připravena pokládat jí vhodné otázky o tom, co pro své současné postavení udělala, a požádejte ji o radu k problémům, se kterými se na své cestě pravděpodobně utkáte. Není nutné se s ní znát osobně – často hovoříme se ženami, s nimiž jsme se předtím nikdy nesetkaly, ale které sebraly odvahu nás požádat o patnáctiminutový rozhovor. Krátce řečeno, zjistěte si o svých cílech, co nejvíc můžete, od někoho, kdo jich už dosáhl.
- **Obklopujte se lidmi, kteří vidí za vaše „staré“ já.** Jakmile se alkoholická rozhodne odvykat, přestane chodit do barů a bavit se na večírcích s lidmi, kteří k její závislosti přispěli. Pokud se v současnosti stýkáte s lidmi, kteří ve vás vidí jen to, jaká jste byla, nebo s vámi jednájí jinak, než jak si přejete, bude pro vás těžké nově se definovat. Vyhledávejte skupiny a osoby, s nimiž můžete utvořit nové a odlišné vztahy, které budou založeny na tom, jak si představujete budoucnost.
- **Vytvořte plán a jednejte.** Předchozí zkušenosti nikdy nepřekonaáte, pokud si v nich budete libovat. Život vám možná nerozdal nejlepší karty, to ale neurčuje vaši budoucnost. Studie o lidech, kteří prošli koncentračními tábory, objevily, že mnohem častěji přežili ti, kdo měli v mysli obraz

toho, co by ještě chtěli v životě prožít. Takto vypadá síla, když do svých rukou převezmeme kontrolu nad svými životy. Váš plán nemusí být nijak velký ani nemusí překračovat váš potenciál; měl by vás jen udržet na cestě, na níž chcete být. Lao-c' měl pravdu, když řekl: „Cesta dlouhá tisíc mil začíná prvním krokem.“

4. TAKTIKA

Zkoumejte svá rozhodnutí

Hodné holky se nerozhodují proaktivně samy za sebe, protože se nechají přehnaně ovlivňovat rozhodnutími, která za ně udělali druzí. Někdy v minulých rozhodnutích uvíznou jako v pasti a ani si neuvědomují, že mají do budoucna volbu.

To byl případ Dory. Pocházela z právnické rodiny a její rodiče automaticky očekávali, že si podá přihlášku na práva, a bude-li přijata, začne studovat. Aniž by se nad tím zamyslela, zařídila se Dory podle jejich rady. V čem byl problém? Praxi právničky nesnášela. Cítila se v pasti, protože v momentě, kdy si uvědomila, že je vlastně nešťastná, už do studia investovala tolik času a peněz, že se jí nechtělo s ním skončit. To je typický příklad chyby, jakou dělají hodné holky. Příliš často nás rozhodnutí z minulosti vyšlou na cestu, po které nechceme jít, ale myslíme si, že na návrat je už pozdě. Chyba. Nikdy není pozdě změnit směr. Věřte nám, udělat pár kroků zpátky je mnohem lepší než dosáhnout konce cesty a zjistit, že jste skončily na nesprávném místě.

Tady je další příklad. Když Andree vypršela nájemní smlouva, byla se svým přítelem několik měsíců. Rozhodli se, že je správná chvíle začít bydlet společně – stejně tráví většinu času spolu a nemá smysl platit nájem na dvou místech. V čem byl problém? Andrea ve svých třiceti letech nevnímala sestěhování s partnerem jako své rozhodnutí, ale spíše jako záležitost pohodlí. Předpokládala, že se jejich soužití bude ubírat určitým směrem – například že jí přítel dá vědět předem, když bude mít v plánu strávit večer s kamarády,

svá očekávání s ním ale nikdy neprobrala. Byla smutná, když se věci nevyvíjely tak, jak předpokládala.

I když je rozhodování náročné, zjednodušíte si ho, pokud se vám vryje do paměti, že vaše volby nemusejí být vždy limitovány slovy ano nebo ne. Představte si ideální řešení situace a pak uvažujte nad tím, jakými způsoby byste je mohla vyjednat. Náš nejoblíbenější příběh z knihy *Her Place at the Table* je o ženě, které bylo nabídnuto skvělé povýšení. Byla to taková příležitost, jaká se v jejich firmě lidem během kariéry naskytne jen jednou. Uvědomovala si, že by mohla na nové pozici uspět, vyžadovalo by to ale hodně cestování. Protože měla doma dvě dospívající děti, zdráhala se podepsat smlouvu, kvůli níž by musela být často na cestách. Bylo by pochopitelné, kdyby nabízenou práci odmítla, obzvlášť pokud se jednalo o hodnou holku. Jenže to ona nebyla. Místo toho přišla s protinabídkou upravit své pracovní povinnosti tak, aby většinu z cest zajistily její dvě kolegyně (s nimiž se nejprve domluvila).

Jelikož své možnosti nespatořovala pouze v odpovědích ano či ne, byla schopna zajistit výsledek, z něhož těžili všichni zúčastnění. Vítězem se stal její zaměstnavatel, protože byla nejlepší kandidátkou na nabízenou pozici. Zvítězily i její kolegyně, které neměly závazky jako ona, takže byly nadšené, že mohou cestovat na nová místa. Zvítězily její děti, protože s nimi mohla zůstat doma – ačkoli to jako teenageři v té době možná neocenovaly! A především zvítězila naše hrdinka: získala práci, kterou chtěla, bez kompromisů, jež by pro ni nebyly výhodné.

KOUČOVACÍ TIPY

- **Přistupujte k volbám jako k příležitostem utvářet si život podle svých představ.** Nenechte si život řídit autopilotem – aktivně přijímejte vlastní

rozhodnutí. Pokud si nejste schopna uvědomit, jaké možnosti vlastně máte, poraďte se s přítelkyní nebo s někým z rodiny, komu důvěřujete a kdo nebude mít mysl zamlženou minulými rozhodnutími.

- **Vaše rozhodnutí se nemusejí omezovat jen na pouhé ano nebo ne.** Když budete na věci pohlížet úzce nebo černobíle, omezujete se tím v tvůrčím řešení problémů, které vám může pomoci k dosažení vašich cílů. Hledejte v šedé zóně. Věnujte čas zvážení toho, jestli někde mezi ano a ne neleží ještě další možnosti.
- **Neomlouvejte se za svá rozhodnutí.** Pokud vaše rozhodnutí není nezákonné nebo neetické, nepotřebuje žádnou obhajobu. Jestli jste k sobě nebyla neupřímná ohledně svých potřeb a cílů, můžete si být jista vědomím, že jste se rozhodla nejlépe, jak jste uměla, na základě informací, které jste v ten moment měla. Vzhledem k tomu, že výsledky svých rozhodnutí se dozvídáme pouze zpětně (ani vítězná žena nedokáže předpovídat budoucnost), lítost a sebeobviňování jsou nejen zbytečné, ale i neproduktivní.
- **Pokud se nejedná o nevratné rozhodnutí, povolte si možnost změnit názor.** Když se určitá cesta nerozvíjí tak, jak jste předpokládala, vyberte si jinou! Každou volbu pokládejte za experiment ve svém životě. S výjimkou rozhodování, zda mít děti, není žádný krok poslední – jen další.

5. TAKTIKA

Zjistěte, co blokuje vaše „poznání“

Pro mnoho žen je náročné, když mají vyjádřit, co chtějí nejvíce. Obvykle si uvědomují, co nechtějí (manželství bez lásky, neuspokojující přátelství, nedobrou ekonomickou situaci, problematické vztahy v rodině atd.), nejsou si však jisté tím, co chtějí. Možná máte jasno v jednom aspektu svého života, ale v dalších už ne (třeba víte, co očekáváte od životního partnera, ale nevíte, co od své kariéry). Anebo, jako je tomu u mnoha žen, o svých přáních ani moc neuvažujete. Namísto toho se řídíte plánem, který je založen na udržení klidu a nedělání rozruchu. Zvykla jste si na něj, abyste s každým dobře vyšla. Vaše potřeby a touhy se tak zanedlouho zcela zamlží. Důvody, proč nedokážete rozpoznat vlastní potřeby, jsou různé, avšak skoro vždy pocházejí z přílišného zaměření na ostatní a zanedbávání sama sebe. Ať už je důvod jakýkoli, pokud si neuvědomujete, co chcete, jak můžete čekat, že toho dosáhnete?

Když nevíte, co chcete, může vám připadat, že přešlapujete na místě, můžete pociťovat deprese a úzkost. Může to působit, jako byste žila život někoho jiného, ne svůj vlastní. Pokud nevíme, co je pro nás nejlepší nebo co vlastně chceme, často jsou pro nás slova jiných hlasitější než ta naše. Může to být jeden z rodičů, který říká: „Proč bys chtěla žít v tamtom městě?“ nebo manžel tázající se: „Proč chceš pracovat na plný úvazek?“ Také to může být méně zřetelný hlas způsobující všudypřítomný šum, který přehlušuje náš hlas.

Jedna naše kolegyně spisovatelka investovala do psaní svých děl spoustu úsilí, ale nikdy nedosáhla komerčního úspěchu. Chtěla to změnit. Když se jí

však zeptali, jak by měl úspěch vypadat, nedokázala odpovědět. Nabízeli jí možnosti: chce být slavná, bohatá nebo častěji hovořit na veřejnosti? Pořád nebyla schopna zformulovat odpověď. Poté začala vyprávět, jak dospívala s matkou a tetou, které jí vtiskly různé druhy obav ze světa okolo. Jako přistěhovalkyně, které neuměly anglicky, žily ve velmi uzavřeném světě, nikdy si nedovolily vyjít dál než pár bloků od domova. Když dala najevo svou touhu jít na vysokou školu, svorně trvaly na tom, že by měla vybrat takovou, aby nemusela bydlet na koleji a mohla zůstat doma. Když svůj příběh líčila, jako by se jí rozsvítilo. Uvědomila si, že pravidla z dětství, podle kterých jen autority vědí, co je pro ni nejlepší, ji brzdí v tom, aby si definovala úspěch podle svých představ.

Jednou za čas zaslechne hlasy z minulosti, které ovlivňují naše současné chování, většina z nás. Pokud máme štěstí, jsou to pozitivní hlasy, které nás povzbuzují a ujišťují nás, že zvládneme i ty nejnáročnější úkoly. Jindy v nás ale vyvolávají nerozhodnost, vytvářejí obavy nebo zcela přehlušují náš vlastní hlas. Rozpoznání toho, co blokuje vaše „poznání“, je jedním ze zásadních kroků směřujících k úspěchu ve hře vašeho života. Zcela bez diskuze proto musíte dospět k poznání, co chcete – a také že máte právo toho dosáhnout.

KOUCOVACÍ TIPY

- **Poznejte hlasy, které vás omezují.** Cesta k „vědění“ začíná tím, že poznáte hlasy a pravidla z minulosti, která dokážou přehlušit váš vlastní názor. Možná patří vašim rodičům, ale mohou pocházet také od sourozenců, rváčů ze školy, vašeho manžela nebo učitelky. Vraťte se v myšlenkách k tomu, kdy jste tyto rady a návody obdržela, a uvědomte si, jak ovlivňují vaše současné rozhodování. Není třeba je rozdělovat na dobré

a špatné, jen byste měla pochopit, odkud se vzaly, a vědět, zda s nimi souhlasíte, nebo ne.

- **Vytvořte si svou dospělou verzi starých pravidel – kontrapravidlo.**

Když nevíme, co chceme, možná jsme uvízly na úrovni dítěte. Pokud platí „Taťka to ví nejlíp“, jak bych mohla vědět, co ve skutečnosti chci? To malá holčička uvnitř vás se zdráhá vyslovit, co chce ona, a jít za tím. Chcete-li se posunout od hodné holky k úspěšné ženě, budete si muset vědomě zformulovat kontrapravidlo, napsat si ho a v duchu si ho opakovat – případně i nahlas, když vám to bude připadat bezpečné. Kupříkladu, pokud vám matka neustále opakovala, že se už nemůže dočkat, až se vdáte a založíte rodinu, ale vy jste v životním období, kdy je pro vás nejdůležitější kariéra, vaše kontrapravidlo by mohlo vypadat třeba takhle: „Za svůj život zodpovídám já a nikdo se o mě nikdy nepostará lépe než já sama.“ nebo „Nedovolím nikomu jinému, aby mi říkal, co je pro mě nejlepší.“ Časem uslyšíte hlasitěji a zřetelněji svá vlastní pravidla, ne ta matčina.

- **Vizualizujte si, čeho chcete dosáhnout.** Možná to zní pošetile, ale vizualizační cvičení vám mohou pomoci odhalit podvědomé touhy, kterých si možná ani nejste vědoma. Než půjdete večer spát, až bude všude zhasnuto a svět utichne, zaposlouchejte se do rytmu svého dechu. Zavřete oči a představte si samu sebe na louce, na moři či jakémkoli jiném místě, jež vám přináší klid a mír. Po několika minutách se sama sebe zeptejte: „Co opravdu chci?“ Možná to budete muset opakovat několik dní po sobě, než se doberete k odpovědi, nakonec se ale nějak vynoří. Věřte svým instinktům a prozkoumejte vše, co objeví ve vaší mysli. Nebojte se toho a neodstrkujte to pryč – odpovědi opravdu máte v sobě.

- **Rozpoznávejte manipulování a odporujte mu.** Jakmile si jednou uvědomíte, co nejvíce chcete nebo co pro vás představuje úspěch, mohou se ve vašem okolí objevit lidé, kteří se vás budou snažit zbrzdit. Mohou totiž mít vlastní motivaci, proč vás udržet tam, kde nad vámi mají větší kontrolu. Někdy vám přátelé budou říkat, že se jim vaše „nové já“ líbí, pak ale utrousí nenápadný náznak, kterým vaše úsilí rozvíjet se sabotují (například: „Jsi si jistá, že je teď opravdu vhodná doba, abys rozjela své vysněné podnikání?“). Počítejte s tím, připravte se na to, ale nenechte se zviklat.
- **„Poznání“ může přijít odkudkoli a kdykoli.** U některých žen vyžaduje nějakou dramatickou událost – včetně tak silných otřesů, jako je smrt rodiče, který je zneužíval, rozvod s narcistním partnerem nebo vyhazov z nenáviděné práce. Pak okolo sebe najdou klidný prostor, kde uslyší vlastní hlas. Není ale nutné, abyste čekala na podobnou situaci. To, že dnes nevíte, co chcete, neznamená, že to nebudete vědět zítra, za měsíc nebo třeba za rok. Vhled do věci může přijít, až to budete nejméně čekat. Nezapomínejte na své kontrapříklad, vědomě zkoumejte způsoby, jak ve vás druzí vyvolávají pochyby o sobě samotné, a zaměřte se na každou drobnost, kterou přispíváte k tomu, abyste byla spokojenější. Zapamatujte si, že ne vždy odvaha křičí zplna hrdla, někdy to bývá jen tichý hlas, který říká: „Zítra to zkusím znovu.“

6. TAKTIKA

Dávejte si pozor na svou Achillovu patu

Podle řecké mytologie byl Achilles nejudatnější hrdina, který bojoval v Trojské válce. Když se narodil, jeho matka z něj chtěla udělat nesmrtelného, proto jej ponořila do řeky Styx, držíc jej za patu. A protože jeho pata se do řeky neponořila, stala se nejzranitelnější částí jinak nezdolného těla bojovníka. Šíp, který ho v bitvě zasáhl právě do paty, se stal jeho definitivní zhoubou. Dnes Achillovou patou nazýváme naši největší slabost, která je uprostřed našich nejsilnějších stránek. A víte co? Každá z nás nějakou má. Když budete přesně znát tu svou, nejenže ji budete schopna vykompenzovat, ale také vás to ochrání před lidmi, kteří by tuto slabost možná chtěli využít ve svůj prospěch.

Odhalit svou Achillovu patu může být opravdu náročné. Možná je o vás známo, že jste duší každého večírku, schází vám ale diplomacie, a tak se s vámi lidé neradi scházejí k důvěrnému rozhovoru. Nebo vám možná fantasticky jde organizování detailů pracovních projektů, jenže vaše neschopnost přemýšlet s nadhledem způsobuje, že vám unikají okrajové záležitosti. Naše neschopnost a neochota rozpoznat svou Achillovu patu nevyhnutelně brání úspěchu našeho podnikání a vztahů, a to nejen na pracovišti.

S nalezením a pochopením vaší Achillovy paty (někdy se kvůli naší chronické neschopnosti vidět ji označuje také jako slepá skvrna) vám může pomoci model pojmenovaný Johari okno, který vyvinuli psychologové Joe Luft a Harry Ingham. Jak vidíte v diagramu tohoto modelu na následující straně, naše společenská osobnost (persona) má čtyři aspekty:

- ✓ 1. rámeček: *veřejná oblast* je to, co dovolíme, aby o nás ostatní věděli. Jsou to informace, které jsme se rozhodly sdílet a kde svému okolí ukazujeme, jaké skutečně jsme a co opravdu chceme.
- ✓ 2. rámeček znázorňuje naši *slepou oblast* neboli Achillovu patu. Představuje to, co ostatní vidí, ale my to neumíme rozeznat nebo si to připustit. Protože nemůžete vědět něco, co nevíte, potřebujete ke zmenšování slepého místa a k obraně své Achillovy paty postřehy a zpětnou vazbu od ostatních.
- ✓ 3. rámeček je naše *skrytá oblast* (maska). Všechny vnímáme určité informace či aspekty našeho života jako soukromé. To je úplně v pořádku. Když se však snažíme zastrčit náš osobní život tím, že do popředí vysuneme falešný obraz toho, kdo jsme, koledujeme si o problémy. Pokud bude v našich interakcích převládat vnější maska a lidé budou mít pocit, že nás ve skutečnosti neznají, nejspíš nám nebudou věřit ani s námi otevřeně sdílet informace, když je budeme opravdu potřebovat.
- ✓ 4. rámeček představuje *nevědomí* nebo *podvědomí*. Nevědomá část naší mysli nemusí zůstat skryta napořád. Můžeme ji odkrýt pomocí zpětné vazby, čtení knih podobných té, kterou právě držíte v rukou, při účasti na různých seminářích nebo v psychoterapii.

| | VY O TOM VÍTE | VY O TOM NEVÍTE |
|------------------|--|---|
| OKOLÍ O TOM VÍ | <p>veřejná oblast</p> <p style="text-align: right;">1</p> | <p>slepá oblast neboli Achillova pata</p> <p style="text-align: right;">2</p> |
| OKOLÍ O TOM NEVÍ | <p>skrytá oblast (maska)</p> <p style="text-align: right;">3</p> | <p>nevědomí nebo podvědomí</p> <p style="text-align: right;">4</p> |

Povšimněte si, že vnitřní linie rámečků jsou tečkované. Je tomu tak proto, že velikost rámečků závisí na dotyčné osobě – jak moc je schopna vnitřního vhledu, kolik informací sdílí s ostatními a do jaké míry se zajímá o neprobádané oblasti své osobnosti a pracuje na jejich prozkoumání. V ideálním případě by měla vaše veřejná oblast zaujímat nejšířší rámeček. Znamenalo by to, že informace a zpětnou vazbu vysíláte i přijímáte správným způsobem, a tím zmenšujete velikost zbývajících tří rámečků.

KOUČOVACÍ TIPY

- **Vytvořte upřímný seznam svých silných stránek.** Sebehodnocení, které je součástí úvodu, může být dobrým začátkem při hledání vaší Achillovy paty, nezůstávejte ale jen u něj. Jsme přesvědčeny o tom, že své slabé stránky nemůžete rozpoznat, pokud nejprve nepojmenujete své přednosti. Sepište si tedy své nejsilnější stránky, a až poté se zaměřte na to, co mezi nimi chybí. Popřemýšlejte nad schopnostmi a strategiemi chování, které nerozvíjíte, protože máte tendenci spoléhat na své přednosti. Možná jste hodně času věnovala své pracovní produktivitě a nezvládla jste si vytvořit vztahy s lidmi, které by vám dovolily pracovat chytře, a ne do úmoru. Nebo vám možná to, že jste člověk vyznávající soukromí, pomohlo k pevnému poutu s manželem, avšak nesdělování informací, díky nimž by vám ostatní mohli lépe porozumět, škodí vašim ostatním vztahům.
- **Věnujte pozornost jemným sdělením od ostatních.** Nejlepší zpětná vazba je často jemná a umírněná, ale právě kvůli tomu ji snadno přehlédneme nebo podceňujeme. Pokud vám přátelé říkají: „Jsem opravdu ráda, že s tebou vždycky vím, na čem jsem,“ neznamená to náhodou, že jste někdy upřímná až moc? Když se vás dcerka ptá: „Kdy už si budeme

hrát?“, možná se vám snaží říct, že se jí nevěnujete a cítí se opomíjená. Upřímnost a produktivita jsou dobré vlastnosti, ale stávají se z nich Achillovy paty, pokud je nevyvažují další věci, na kterých nám opravdu záleží.

- **Požádejte o zpětnou vazbu tak, aby z toho vyplývalo, že ji opravdu chcete slyšet.** Nikdo neslyší rád o svých slabých stránkách. Proto lidé až příliš často žádají o zpětnou vazbu, ať už vědomě, nebo ne, takovým způsobem, který ostatní od jejího poskytnutí ve skutečnosti odrazuje. Jedná se o častou chybu hodných holek. Koneckonců, když se konfrontujeme se svými slabostmi, možná se budeme muset změnit! Pokud tedy žádáte o zpětnou vazbu, dejte jasně najevo, že o ni skutečně stojíte. Neptejte se vágně („Co se ti na mně nelíbí?“) ani nepokládejte uzavřené otázky, na které lze odpovědět jen ano nebo ne („Obtěžuje tě, když udělám XYZ?“). Většina lidí na takové otázky neodpoví upřímně, a kdyby náhodou ano, odpověď bude tak nspecifická, že ji snadno hodíte za hlavu. Místo toho se zeptejte: „Mohla bys mi říct jednu nebo dvě věci, ve kterých bych podle tebe měla přidat nebo ubrat, když chci dosáhnout svých cílů?“ Zpětná vazba se tak bude týkat chování, k němuž se ostatní mohou vyjádřit bezpečněji.

7. TAKTIKA

Zaměřte se na své jedinečné osobní preference

Před mnoha lety, když osobnostní test Myers Briggs Type Indicator (MBTI®) dosáhl vrcholu své popularity, se lidé najednou místo staré dobré otázky „V jakém znamení ses narodila?“ začínali jeden druhého ptát „Jaký jsi typ?“. Dnes existuje mnoho verzí tohoto testu, všechny jsou však založeny na práci dvoučlenného týmu matky a dcery, Kathariny Briggsové a Isabel Briggsové-Myersové, které na počátku dvacátého století na základě modelů švýcarského psychologa Carla Gustava Junga vyčlenily šestnáct osobnostních typů. Každý z nich se vyznačuje jedinečným pohledem na svět a způsobem, jak se v něm pohybuje. Tyto typy se nakonec staly známé jako „preference“ MBTI®.

Preference jednoduše pochopíte, když je budete vnímat jako určitý filtr, přes který pohlížíte na svět – něco jako čočky svých brýlí. Pokud si nasadíte cizí brýle nebo kontaktní čočky, svět bude vypadat rozmazaně a nezaostřeně, je to tak? Každý z nás skvěle vidí přes své vlastní brýle (nebo bez nich, pokud má dar perfektního zraku), když si brýle s někým vyměníme, už to nefunguje. I vaše osobnostní preference jsou jedinečné, jsou zformovány kombinací vlivu přírody a výchovy – obsahují znaky, s nimiž jste se narodily, a ty, které jsou výsledkem toho, jak jste byla vychována. Tak jako nošení cizích brýlí vede k různým druhům vad vidění, způsobuje nepochopení a nepřijetí těchto preferencí chyby v úsudcích. Pak končíme s pocity frustrace, zneuznání a nenaplnění. Když své preference naopak známe, dodá nám to jak

sebedůvěru, tak i jazykové prostředky k popisu našich potřeb a pocitů, takže můžeme být spokojenější se svými rozhodnutími.

Tabulka na straně 49 vám pomůže najít a pochopit vaše vlastní preference. Obsahuje čtyři stupnice, z nichž každá reprezentuje ucelenou škálu chování. Naše preference obvykle neleží na některém z konců stupnice, ale přesto máme tendenci se klonit na jednu stranu. Prozkoumejte každou ze čtyř stupnic a na každé z nich určete, kde jsou vaše preference.

Preference mají vliv prakticky na všechny vztahy v našem životě. Pokud do manželství vstoupí lidé s opačnými preferencemi, budou narážet na konflikty, které není lehké vyřešit. Když mají děti odlišné preference než jejich rodiče, vytváří to ve vztahu napětí, rodiče bývají často frustrováni a děti mají pocit, že dělají něco „špatného“ nebo „zlého“. Pokud dva lidé s navzájem odlišnými preferencemi vstoupí do jakéhokoli druhu jednání, bývá pro ně obtížnější dohodnout se.

Jsou ale způsoby, jak tyto rozdíly ve vztazích uvést v soulad. Dobrým příkladem mohou být Kristen a Steve. Přestože se oba velmi milují, neustále se střetávali kvůli některým rozhodnutím a způsobům, jak by se podle nich věci měly dělat. Kristen má třeba radši intimnější setkání se známými lidmi, kdežto Steve dává přednost velkým večírkům. Rád je na místě první a odchází jako poslední, zatímco ona by se raději ukázala jen na chvilku nebo pozvání úplně odřekla. Kdykoli o tomto problému diskutovali, oba měli dojem, že ten druhý jen dělá problémy.

Když se Kristen zúčastnila semináře o MBTI[®], kam ji přihlásil zaměstnavatel, a přinesla z něj Stevovi domů ukázat učebnici, jako by se rozsvítila žárovka. Rázem si uvědomili, že každý z nich situace zkrátka vidí skrze svůj jedinečný filtr. Jakmile se jim dostal do ruky model, který jim pomohl pochopit, proč věci rádi dělají určitým způsobem, byli schopni respektovat

způsob vidění toho druhého a nacházet kompromisy, které vyhovují oběma jejich osobnostem. Kristen sice nikdy nebude hvězdou večírků, ale chápe Stevovu potřebu potkávat spoustu jiných lidí a snaží se nevnímat to tak, že by jí tím něco bral. Steve naopak hledá možnosti, jak uspokojit svůj společenský apetit při setkáních se svými kamarády, a mezitím nechá Kristen prostor, aby doma nabrala síly. S překvapením zjistili, že se jejich rozdílné preference ohledně trávení volného času ve skutečnosti perfektně doplňují.

PREFERENCE MBTI^{®*}

EXTROVERZE ←————→ INTROVERZE

Co vám dává a co vám bere energii

Extroverti získávají energii v interakcích s ostatními. Nejraději pracují na kolektivních projektech a síly dobíjejí volnočasovými aktivitami, které zahrnují mnoho dalších lidí.

Introverty posiluje příležitost pro nerušenou koncentraci. Dobře se jim pracuje samostatně a nabírají síly sami nebo v přítomnosti jednoho či dvou dalších lidí.

SMYSLOVÉ VNÍMÁNÍ ←————→ INTUICE

Čemu věnujete více pozornosti

Smyslově založení lidé věnují více pozornosti tomu, co je reálné, konkrétní a hmatatelné. Více je zaujme to, co mohou vidět, očíchat, dotknout se toho nebo ochutnat. Oceňují data, fakta a čísla. Jejich motto často bývá: „Nespravuj to, co funguje.“

Intuitivní lidé dávají přednost myšlenkám, konceptům a teoriím. Rádi sledují spojitosti mezi věcmi. Obvykle žijí ve světě, jaký by mohl být, nikoli v tom, který skutečně je. Hledají proto nové a lepší postupy a řešení.

PŘEMÝŠLENÍ ←————→ ČITĚNÍ

Jak se rozhodujete

Lidé upřednostňující myšlení se rozhodují na základě logiky a faktů. V rozhodovacím procesu pracují s daty. Během rozhodování je pro ně důležitější být spravedlivý, než se opírat o osobní hodnoty.

Čitoví lidé berou v úvahu, jaký dopad bude mít jejich rozhodnutí na druhé. V rozhodovacím procesu často zohledňují své osobní hodnoty a „tušení“. Je pro ně důležitější, aby je ostatní pokládali za soucitné spíše než za spravedlivé.



Jak byste ráda žila svůj život

Posuzující lidé chtějí mít v životě pevně stanovený řád. Rádi svou práci plánují a podle plánů také pracují. Chtějí věci rychle uzavřít a přesunout se k další položce v seznamu.

Lidé upřednostňující vnímání posuzují všechny možnosti a velmi obezřetně je zvažují, než přistoupí k akci. Věří, že když počkají, dostane se k nim více informací a pohledů, což jim umožní lépe se rozhodnout. Jsou spontánní.

**Zdroj: Upraveno a přetištěno se zvláštním povolením vydavatele CPP, Inc., Mountain View, California 940 43, z 6. vydání knihy Introduction to Type od Isabel Briggs Myersové.*

KOUČOVACÍ TIPY

- **Zjistěte si o MBTI® a preferencích více.** Můžete začít tím, že si na webu www.keirsey.com zdarma uděláte test KTS-II. Přestože David Keirsej využívá pro popis typů a preferencí jiné termíny, než s jakými jste se setkaly v předešlém schématu, jeho nástroj k popisu osobnosti vám osvětlí mnoho o vás a lidech okolo. Test MBTI® jako takový lze vyplnit jen u licencovaných poskytovatelů. Pokud jste zaměstnání, požádejte o pomoc vaše personální oddělení. Mnoho cenných informací, které vám pomohou porozumět vlastním preferencím a filtrům i lidem z okolí, obsahuje i kniha Davida Keirseyho a Marilyn Batesové *Please Understand Me*.
- **Respektujte své preference.** Možná jste byla mezi ostatními členy rodiny nebo v okruhu přátel vždycky ta „divná“. Oni si užívají veselých a hluchných sešlostí a vám více vyhovuje intimní setkání ve dvou. Nebo se vás pokaždé snaží zlákat do klubu, kdežto vy byste se raději zachumlala u krbu s dobrou knihou. Možná si dokonce říkáte, že je s vámi asi něco v nepořádku. Často ostatním vyhovíte, abyste je nezklamala, a nakonec se cítíte nepohodlně nebo nemístně. V nepořádku s vámi není vůbec nic. Nemá smysl dělat něco, z čeho nemáte radost, jen abyste potěšila

své okolí. Když budete znát své preference, budete mít všechny důvody, abyste si lépe stála za svým rozhodnutím. Může vám to dokonce pomoci poznat nový okruh lidí, kteří na svět pohlížejí skrze stejný filtr jako vy a s nimiž si budete lépe rozumět.

- **Respektujte preference svých dětí.** Děti získávají sebedůvěru, když se mohou zapojit do aktivit, které nejvíce odpovídají jejich preferencím, a ne preferencím nás rodičů. Pokud jste třeba byla na vysoké škole fotbalovou hvězdou, nenutíte své dítě do fotbalu, když má radši tenis. Když mu budete vnucovat vlastní preference, zatížíte ho stejnými pravidly a předpoklady, jaké se sama snažíte přemoci s pomocí této knihy. Velmi vám doporučujeme přečíst si knihu *Nurture by Nature: How to Raise Happy, Healthy, Responsible Children Through the Insights of Personality Type* od Paula Tiegera a Barbary Barron-Tiegerové. Pomůže vám lépe rozpoznat preference vašeho dítěte a naučit se, jak s ním komunikovat tak, abyste posílila jeho sebedůvěru.
- **Využívejte preference ve svůj prospěch.** Pokud vás rozčiluje, že váš manžel není schopen koupit nové auto, aniž by prostudoval každý dostupný model, kdežto vy jste schopna rychle určit, co chcete, a nakoupíte na první pokus, popřemýšlejte nad tím, jak oba typy preferencí využít k výhodnému nákupu. Když váš manžel například bude vědět, že rozhodně chcete koupit auto v období novoročních slev, možná zvládne svůj průzkum trhu rychleji, než by tomu bylo jindy. Výsledek: pečlivě vybrané auto za nižší cenu.

8. TAKTIKA

Zamávejte černé kočky přes cestu

Všechny známe pověřivé lidi. Někdo má svá šťastná čísla, někdo si myslí, že rozbité zrcadlo mu přinese sedm let smůly, jiní odmítají projít pod žebříkem, otevřít deštník v domě nebo se děsí černé kočky, která by jim přeběhla přes cestu. V psychologii termín *pověřivé chování* odkazuje na to, že jednáme určitým způsobem v přesvědčení, že jinak by došlo k nějaké katastrofě. Na základě této definice najdeme také méně běžné pověry, které jsou pro každou z nás jedinečné, protože se odvíjejí od naší výchovy a zkušeností. Pokud jste kupříkladu byla v dětství potrestána, kdykoli jste se rozzlobila, a říkali vám, že kluci nemají rádi vzteklá děvčata, možná jste si zvnitřnila představu, že když se rozkřičíte na svého manžela, způsobí to rozpad celého vašeho vztahu. Nebo vám třeba v dětství šel sport, jenže si z vás utahovali, že jste převlečený kluk, a tak jste se sportováním navždy skončila, protože jste uvěřila, že s vámi nikdo nebude chtít chodit. To jsou pověry. Vztah mezi příčinou a následkem se zdá být vzhledem ke sdělením, které jste dostávala, logický, ve skutečnosti ale neplatí.

Pověřivé chování, jako třeba zaklepaní na dřevo pro štěstí, vyhýbání se místu, kudy přešla černá kočka, nebo nošení amuletu pro štěstí, většinou představuje neškodné zvyky. Začíná ale být zhoubné, když má jako v ukázkách nahoře negativní vliv na vaše rozhodování, vnímání sebe sama a na vaše činy. Jinými slovy, když z vás dělá hodnou holku. Budete-li například pověřivě věřit, že pokaždé, když vyjádříte svou zlost, setkáte se s odmítnutím, bude vám chybět emoce, jež je pro vztahy zcela zásadní. Nebo pokud budete pověřivě věřit, že musíte před každým svým rozhodnutím sesbírat názory

ostatních lidí, nikdy se nenaučíte zvažovat v rámci rozhodovacího procesu vlastní potřeby a dospět k vlastnímu závěru.

Naší opravdu vědecky pojatou reakcí na toto dilema je povzbudit vás k tomu, abyste se pletla do cesty černým kočkám! Jsme si jisté, že smůlu nenosí. Jak jednou řekla Eleanor Rooseveltová: „Odvalu a sebedůvěru získáváme tím, že děláme věci, o kterých jsme myslely, že je nezvládneme.“ Abyste se postavila svým pověřčivým představám či obavám, budete muset racionálně a bez emocí uvažovat o chování, kterému jste se vyhýbala. Obvykle dospějete k tomu, že se vlastně není čeho obávat. Přesně k tomuto účelu vyvinul psycholog Albert Ellis program, jež nazval racionálně-emoční behaviorální terapie. Zde je tento přístup v jednotlivých krocích:

Spouštěč: Poznejte, v jakých situacích máte strach se zachovat určitým způsobem, přestože by vám to mohlo přinést užitek. Například: „Kdykoli jen pomyslím na to, že bych měla mluvit před skupinou lidí, srdce mi bije o závod, zpotí se mi dlaně a je mi strašné horko.“

Iracionální představa: Která iracionální představa vám tuto úzkost způsobuje? V našem příkladu vás možná napadá: „Myslím si, že oněmím a nebudu schopna ze sebe cokoli vysoukat.“

Důsledek: Co se stane, když budete podle této iracionální představy jednat? V tomto případě to možná bude něco na způsob: „Za každou cenu se vyhnu proslovu před jakkoli velkou skupinou lidí.“

Zpochybněte iracionální představu: Položte si otázku: „Proč bych neměla být schopná promluvit?“ nebo „Stalo se snad někdy, že jsem měla promluvit a jen jsem naprázdno otvírala pusy? Vždycky jsem přece něco řekla!“

Nové efektivní uvažování: Nahraďte iracionální představu něčím racionálním. „Pokud si proslav předem připravím a nacvičím, neexistuje jediný důvod, proč by se měl objevit problém. Možná nemám mluvení na veřejnosti ráda, ale dokážu to zvládnout.“

KOUČOVACÍ TIPY

- **Identifikujte své specifické pověřivé chování a představy.** Jaké představy vás brzdí v sebevědomé cestě ke svým cílům? Sepište si je, takže je uvidíte černé na bílém. Je to účinnější, než si je nechat jen tak projít hlavou. Dát jim tvar je první krok k jejich zdoání.
- **Dejte si povolení jít po cestě, kudy přešla černá kočka.** Hodné holky tráví život čekáním na to, až jim nějaká autorita (rodiče, sourozenci, manžel atd.) dá povolení chovat se jinak, než jak byly naučeny nebo než se od nich očekávalo. Pokud čtete tuto knihu, jste dospělá žena, jež má právo rozhodovat o tom, jak se bude chovat. Jediná osoba, která vám může dát povolení bojovat se svými obavami a pověřivými představami, jste vy sama. Jděte do toho.
- **Mějte smysl pro humor.** Schopnost zasmát se sama sobě a svým slabostkám je vlastní jen lidem. Někdy je udělat si legraci ze svých výstředností nejlepší způsob, jak překonat pověřivé chování, které nás drží jako emoční rukojmí. Když se nad tím zamyslíte, je představa, že by vám pohled na černou kočku přecházející přes cestu mohl způsobit neštěstí, vážně k popukání.
- **Zapojte racionální uvažování.** Využijte Ellisův model nebo vlastní racionální monolog, který vás posune od iracionálních přesvědčení směrem k funkčním racionálním představám, které budou pracovat pro vás, a nikoli proti vám. Jestliže to bude nutné, využijte jako rezonanční

desku někoho ze svých přátel, kdo vám pomůže najít alternativy k vašim pověrám. Nezapomeňte, že nemůžeme vidět něco, co nevidíme.

9. TAKTIKA

Posud'te věrohodnost svých rádců

Hodné holky dokážou být naivní. Důvěřují tomu, že ostatní mají na srdci jen jejich nejlepší zájmy, a vstřebávají do sebe negativní zpětnou vazbu jako houba. Hodné holky si nikdy nepoloží otázku, zda osoba, která jim připomínky poskytuje, náhodou nemá postranní úmysly. Ostatně, nepídí se ani po tom, zda má dotyčný kvalifikaci nebo zkušenosti k tomu, aby hodnotil druhé.

Spojení zpětná vazba se začalo používat ve dvacátých letech 20. století v oboru elektroinženýrství. Dnes funguje jako metafora pro poskytování hodnocení – pozitivního i negativního. Když ale lidé pozitivní část zpětné vazby vynechají (což není právě šťastné, protože pozitivní zpětná vazba posiluje žádoucí způsoby chování) a hned přejdou k negativní části, buďte ve střehu. Mějte se na pozoru před těmi, kteří vám „chtějí jen pomoci“ kritikou vašeho účesu, přátel, rodičovských schopností nebo pracovního nasazení, a přitom vám radí, co a jak byste měla dělat, namísto toho, aby jen zhodnotili to, jak si vedete nyní.

Jinými slovy, zpětná vazba je vždy subjektivní – je to názor! Přestože je získávat zpětnou vazbu a jednat podle ní pro osobní růst zásadní, neměli byste přijímat každou zpětnou vazbu, aniž se na ni nejdřív podíváte optikou zdravého skepticismu.

KOUČOVACÍ TIPY

- **Zvažte okolnosti.** Žádala jste o zpětnou vazbu? Pokud ano, osoba, jež ji poskytuje, reaguje na váš požadavek a její motivy jsou transparentní.

Jestliže vám ale někdo na druhou stranu nabízí nevyžádanou zpětnou vazbu, popřemýšlejte nad tím, co by se mohlo skrývat pod povrchem. Když vám zpětnou vazbu dává šéf jako součást hodnocení vašeho pracovního výkonu, zjevně v tom nic záhadného není. Ale když za vámi přijde kolega s negativními připomínkami k vašim vyjadřovacím schopnostem těsně před tím, než máte podat zprávu na poradě vašeho oddělení, možná má v plánu vzbudit ve vás nervozitu. A taky pochybujte o zpětné vazbě jakéhokoli druhu, kterou rádce spojil se sváteční večeří u sklenky vína.

- **Přemýšlejte o způsobu podání.** Získala jste zpětnou vazbu e-mailem nebo esemeskou, dostala se k vám v telefonním hovoru, nebo z očí do očí? Jak na vás působila její formulace? Byla podána s respektem? Bral dotyčný ohled na vaše soukromí? Přišel váš rádce s konkrétními příklady způsobu chování, u kterého navrhuje změnu?
- **Rozpoznejte, zda se nejedná o nějaký vzorec.** Podává vám dotyčný zpětnou vazbu soukromě, nebo své poznatky hlásá veřejně? Sdílí s vámi své připomínky vždycky, když jsou přítomni určití lidé?
- **Respektujte kompetence k podávání zpětné vazby.** Má osoba poskytující zpětnou vazbu odpovídající znalosti a zkušenosti? Pokud vám doporučuje, abyste si nově vymalovala byt, shoduje se její styl s vaším? Jestliže naznačuje, že své podnikání nevedete dobře, jak je na tom její podnik, přináší jí trvale zisk?
- **Věřte svým instinktům.** Někdy můžete mít dojem, že se vám zpětná vazba nějak nezdá. V takovém případě poděkujte rádci za poznatky, popřemýšlejte o nich, a až později se rozhodnete, zda pro vás jsou, nebo nejsou hodnotné.

10. TAKTIKA

Jasně řekněte, co chcete

Hodným holkám se často nedaří uvědomit si, že mají-li dosáhnout toho, co chtějí, musejí vědět, co to je. Na vlastní úkor se zaměřují na to, aby byli lidé okolo nich šťastní, a tím ztrácejí pojem o tom, co by uspokojilo jejich potřeby a zájmy. Corrie kupříkladu pracovala na jednom projektu v nefunkujícím týmu. Vedoucí týmu nebyl nad věcí, nepracoval stejně tvrdě jako ostatní, a aby toho nebylo málo, byl k lidem příkrý. Corrie měla dobrý vztah s jeho nadřízeným Bobem, a tak s ním situaci probírala, nic se však nezměnilo. Proč? Nebyla si totiž jistá, co by s tím měl Bob udělat. Přesunout ji na jiný projekt? Promluvit si jménem Corrie s vedoucím týmu? Corrie sdělila Bobovi mnoho podrobných informací o tom, co je špatně, neměla ale jasnou představu o tom, co chce, takže Bob pro ni nemohl udělat víc, než ji s pochopením vyslechnout.

V každé situaci by měla být vaším prvním krokem identifikace cíle SMART. Tuto zkratku jsme si vypůjčili z obchodní sféry a adaptovali pro naše účely. Cíl SMART je:

Specifický: „Chci mít lepší vztah s otcem, je možná cíl, ale poněkud neurčitý a beztvary. Namísto toho konkrétněji popište, co chcete, třeba: „Ráda bych se s otcem setkala alespoň jednou týdně bez toho, abychom se pohádali.“

Měřitelný: Když nedokážete výsledky změřit, neposoudíte, jestli jste byla úspěšná. Proto je tak důležité být konkrétní. Pokud si stanovíte specifické cíle, jednoduše poznáte, jak na tom jste. V tomto případě je jednoduché určit, jestli se se svým otcem každý týden scházíte a jestli jste schopni popo-

vídat si bez hádek – dalším znakem úspěchu bude snížení vaší stresové zátěže!

Adekvátní: Cíle, kterých chcete dosáhnout, by se také měly slučovat s vašimi postoji. Pokud je pro vás vztah s otcem důležitý, představují každotýdenní schůzky bez hádek odpovídající cíl. Na druhou stranu, pokud jste si tento cíl vytyčila, protože váš otec je na smrtelné posteli a vy si chcete zajistit spravedlivý podíl na dědictví, tímto kritériem neprojde.

Realistický: Jestliže máte kýžený cíl sama pod kontrolou nebo pokud je jiným způsobem uskutečnitelný, splňuje kritérium „realistický“. Pokud jste se například rozhodla, že budete hádkám s otcem předcházet tím, že aktivně změníte téma rozhovoru vždy, když se objeví nějaký sporný bod, a otec je ochoten spolupracovat, je požadovaný cíl realistický. Jakmile však bude otec hádky záměrně vyvolávat, je jedno, jak usilovně jim budete chtít zabránit, požadovaného cíle nedosáhnete.

Načasovaný (Timelined): Představte si, kolik času bude k dosažení vašeho cíle třeba. Je užitečné si předem ujasnit, že možná budete muset absolvovat tři nebo čtyři setkání, než se s otcem pobavíte bez hádek. Nastavíte-li si navíc pro svůj cíl časový horizont, dodá mu to na naléhavosti.

| Další situace, kdy se vám může hodit přístup SMART | |
|--|---|
| Situace | Možný výsledek SMART |
| Váš manžel nemá rád vaši nejlepší kamarádku. | Shodli jste se, že na ni máte jiný názor a že s kamarádkou budete trávit čas bez manžela. |
| Pojišťovna zamítla požadavek, který jste jí předložila. | Protože se chcete vůči rozhodnutí odvolat, budete si muset prostudovat, jak postupovat, a obstarat si potřebné formuláře. |
| Prožili jste mizernou noc v hotelu, protože hosté z pokoje na protější straně chodby pořádali hlasitý večírek. Stežovala jste si telefonem, hluk však neustal. | Žádáte vrácení části peněz nebo jinou satisfakci za proždělou noc. |