



# Jak se zalíbit

Jack Schafer, Ph.D.  
Marvin Karlins, Ph.D.

---

**Agent FBI vás naučí,**  
jak zapůsobit na lidi a získat je na svou stranu

Bizbooks

# Jak se zalíbit

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na  
**www.bizbooks.cz**  
**www.albatrosmedia.cz**

**Bizbooks®**

**Jack Schafer, Ph.d., Marvin Karlins, Ph.d.**

**Jak se zalíbit – e-kniha**

Copyright © Albatros Media a.s., 2016

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

**ALBATROS**  **MEDIA a.s.**

# JAK SE ZALÍBIT

Agent FBI vás naučí, jak zapůsobit na lidi  
a získat je na svou stranu

JACK SCHAFER, Ph.D.

MARVIN KARLINS, Ph.D.

# Jak se zalíbit

Agent FBI vás naučí, jak zapůsobit na lidi  
a získat je na svou stranu

**Jack Schafer, Ph.D., Marvin Karlins, Ph.D.**

**Překlad:** Vladimír Fuksa

**Jazyková korektura:** Martina Mojzesová

**Obálka:** Pavel Ševčík

**Odpovědná redaktorka:** Pavlína Zelníčková

**Technický redaktor:** Jiří Matoušek

Sazbu zhotovilo Grafické a DTP studio Fragment

Copyright © 2015 by John Schafer, Ph.D. and Marvin Karlins, Ph.D.

Přeloženo z originálu *The Like Switch: An Ex-FBI Agent's Guide to Influencing, Attracting, and Winning People Over* vydaného nakladatelstvím Touchstone,  
divizí společnosti Simon & Schuster, Inc.

Translation © Vladimír Fuksa, 2016

Objednávky knih:

[www.albatrosmedia.cz](http://www.albatrosmedia.cz)

[eshop@albatrosmedia.cz](mailto:eshop@albatrosmedia.cz)

bezplatná linka 800 555 513

ISBN tištěné knihy 978-80-265-0482-5

ISBN e-knihy 978-80-265-0496-2

Informace o knihách z nakladatelství BizBooks:

[www.bizbooks.cz](http://www.bizbooks.cz)

[www.facebook.com/NakladatelstviBizBooks](https://www.facebook.com/NakladatelstviBizBooks)

[www.twitter.com/BizBooks\\_knihy](https://www.twitter.com/BizBooks_knihy)

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2016 ve společnosti Albatros Media a.s. se sídlem  
Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 23820.

© 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.

*Mé manželce Helen, ženě překypující láskou, silou charakteru  
a především trpělivostí, s níž ve více než třicetiletém manželství  
snášela mé vylomeniny.*

JACK SCHAFER

*Mé manželce Edyth a dceři Amber – za to, jaké jste, za to, co jste dokázaly,  
za vaši lásku, která obohatila mnoho životů.*

MARVIN KARLINS



# Obsah

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| Předmluva .....                                             | 9   |
| 1. Recept na přátelství .....                               | 15  |
| 2. Jak na sebe upozornit dřív, než padne jediné slovo ..... | 34  |
| 3. Zlaté pravidlo přátelství .....                          | 80  |
| 4. Zákony přitažlivosti .....                               | 100 |
| 5. Mluvte jazykem přátelství .....                          | 122 |
| 6. Budování blízkosti .....                                 | 159 |
| 7. Pěstování a udržování dlouhodobých vztahů .....          | 183 |
| 8. Nebezpečí a přínosy vztahů v digitálním světě .....      | 205 |
| Doslov .....                                                | 231 |
| Dodatek .....                                               | 241 |
| Literatura .....                                            | 243 |
| Poděkování .....                                            | 252 |
| O autorech .....                                            | 254 |



# Předmluva

## JAK ZAUJMOUT

Když uslyšíte „FBI“, jen sotva vás napadne něco jako „Friendly Bureau of Investigation“ (Přátelský úřad pro vyšetřování, pozn. překl.). Během dvacetileté praxe agenta specialisty na analýzu lidského chování jsem se naučil rychle poznávat lidi. Zdokonalil jsem také své schopnosti při zkoumání lidských povah a chování. Ve své práci jsem se zaměřoval na získávání lidí ke špionáži proti jejich vlastní zemi nebo jsem identifikoval pachatele a přesvědčoval je, aby se přiznali. To mi umožnilo vytvořit si velmi účinné metody k získávání důvěry lidí, často bez použití jediného slova. V programu behaviorální analýzy FBI jsem vyvíjel postupy k verbování vyzvědačů a budoval přátelské vztahy se zapřísáhlými nepřáteli. Jinými slovy, získal jsem specifické schopnosti a ovládl jedinečné metody, jimiž jsem z nepřátel Spojených států dělal spojence ochotné stát se americkými špiony.

Podstatou mé práce bylo získávání lidí. Velmi dobře to ilustruje moje spolupráce s „Vladimírem“ (jména a charakteristiky lidí, o nichž píši, jsem změnil, aby je nebylo možno identifikovat; s cílem co nejlépe popsat svou práci jsem také vytvořil několik neexistujících postav).

Vladimír vstoupil do Spojených států ilegálně s úkolem vykonávat špio-náž. Při dopadení u něj byly nalezeny tajné dokumenty. Jako zvláštní agent FBI jsem byl pověřen Vladimírovým výslechem. Během našeho prvního setkání neochvějně prohlašoval, že se mnou za žádných okolností nepro-mluví. Zahájil jsem tedy proces likvidace jeho vzdoru. Posadil jsem se pro-ti němu a začal si číst noviny. Po určité době jsem však noviny složil a beze slova odešel. Den za dnem jsem sedával proti němu a četl si noviny. Vladi-mír, připoutaný ke stolu, mlčel.

Konečně se mě zeptal, proč za ním každý den chodím. Zavřel jsem noviny, podíval se na něj a řekl: „Protože s vámi chci mluvit.“ Vzápětí jsem noviny zase otevřel a ponořil se do čtení. Po chvíli jsem vstal a opět beze slova odešel.

Následujícího dne se mě Vladimír znovu zeptal, proč za ním pořád chodím a čtu si noviny. Znovu jsem mu odpověděl, že bych si s ním rád popovídal. Pak jsem se posadil a otevřel noviny. Po několika minutách tiše pronesl: „Chci mluvit.“ Odložil jsem noviny a řekl: „Vladimíre, víte jistě, že se mnou chcete mluvit? Když jsme se viděli poprvé, přísahal jste, že se mnou nepromluvíte jediné slovo.“ Vladimír odpověděl: „Mluvit s vámi chci, ale ne o špionáži.“ S touto podmínkou jsem souhlasil, avšak s dodat-kem: „Ale až budete chtít mluvit o tom, co jste dělal jako špion, řeknete mi to, že ano?“ Souhlasil.

Pak jsme si měsíc s Vladimírem povídali o všem možném – s výjimkou toho, že byl špion. Jednoho odpoledne však prohlásil: „Jsem ochoten sdělit vám, co jsem dělal.“ Teprve když jsme konečně začali mluvit o podrobnos-tech jeho špionážní činnosti, mluvil Vladimír volně a otevřeně, avšak ne proto, že byl přinucen mluvit, nýbrž proto, že si mě oblíbil a považoval mě za svého přítele.

Výslechové metody, které jsem použil na Vladimíra, mohou na prv-ní pohled vypadat nesmyslně. Přitom však všechno, co jsem dělal, bylo pečlivě připraveno s cílem přimět jej k doznání a spolupráci. V této knize odhalím tajemství toho, jak jsem Vladimíra přesvědčil a jak i vy pomocí týchž metod můžete kohokoli získat – pro určitou chvíli nebo navždy. Já to umím. Ukázalo se totiž, že stejné sociální dovednosti,

kteřé mi pomáhaly získávat a verbovat špiony, jsou stejně efektivní při vytváření důvěrných vztahů doma, v práci, zkrátka všude, kde se lidé setkávají.

Zpočátku jsem si neuvědomoval, že tyto pracovní schopnosti je možné využívat i ve všedním životě. Všiml jsem si toho teprve před koncem své kariéry v FBI. Tehdy jsem začínajícím agentům v kurzech přednášel, jak verbovat špiony. První den nového kurzu jsem přišel do učebny o půl hodiny dříve, abych ji připravil ke skupinovému cvičení. K mému překvapení už tam byli dva studenti. Neznal jsem je. Seděli v první řadě, ruce měli položené na stole a ve tvářích nedočkavý výraz. Bylo časně ráno a jen málokterí studenti chodí na přednášky dřív, proto jsem se podivil, co se děje. Zeptal jsem se jich na jména a také proč přišli tak brzo.

Jeden ze studentů se mě zeptal: „Pamatujete si Tima z minulého kurzu?“

„Ano,“ odpověděl jsem.

„Před několika týdny jsme my dva byli s Timem v baru. Vyprávěl nám o vaší přednášce o ovlivňování lidí a budování sounáležitosti.“

„A co?“ Pořád jsem nechápal, kam tím míří.

„Tim se chlubil, že se ve vašem kurzu naučil balit holky.“

„My jsme mu samozřejmě nevěřili,“ dodal druhý student.

„Tak jsme si ho vyzkoušeli,“ pokračoval první. „Náhodně jsme ukázali na jednu ženu a řekli Timovi, aby ji přiměl jít k našemu stolu na skleničku, ale že jí nesmí říct ani slovo.“

„Jak to dopadlo?“ zeptal jsem se.

„On to přijal. Mysleli jsme si, že je cvok. Ale pak, asi za tři čtvrtě hodiny, k nám ta žena opravdu přišla a zeptala se, jestli si může přisednout. My jsme mu nevěřili, ale on to vážně dokázal.“

Zpytavě jsem se na oba studenty podíval: „A víte, jak to udělal?“

„Ne!“ zvolal jeden. A potom oba najednou řekli: „To se tady chceme naučit.“

Nejprve jsem zareagoval jako profesionál a sdělil jim, že účelem této přednášky je naučit studenty, jak se stát efektivními pracovníky tajně

služby, ne mistry v balení holek. Pak mě k mému překvapení ale napadlo ještě něco jiného. Bylo to jakési prozření. Uvědomil jsem si, že metody používané k získávání špionů lze uplatnit také k úspěšnému provozování takzvané hry na balení. A mnohem důležitější, v širším smyslu, byla skutečnost, že tyto metody jsou použitelné v kterékoli situaci, když někdo chce někoho jiného získat, a to v podstatě v jakémkoli osobním vztahu. A právě tato chvíle se stala spouštěčem, jenž mě přivedl k napsání této knihy.

Po odchodu z FBI jsem pokračoval získáním doktorátu z psychologie a začal jsem přednášet na univerzitě. V této fázi života jsem dotvořil své metody získávání lidí, které vám nyní mohou pomoci při vytváření úspěšných osobních vztahů doma, na pracovišti a všude, kde jste ve styku s lidmi. Například:

- Metody popsané v této knize může využít začínající prodejce k vytvoření zákaznické základny.
- Zkušenému prodejci může pomoci, když se naučí, jak udržovat nebo zkvalitňovat již existující vztahy či získávat další zákazníky.
- Lidé na všech pracovních pozicích od manažerů z Wall Street po číšníky v restauracích mohou tyto metody využívat k navazování efektivnějších vztahů s nadřízenými, kolegy, podřízenými i zákazníky.
- Rodiče tyto metody uplatní v nápravě, udržování a posilování svých vztahů s dětmi.
- Zákazníci mohou tyto informace využít k získání lepších služeb, výhodnějších dohod a lepší, personalizované pozornosti dodavatelů.
- A – samozřejmě – těm, kteří hledají přátelský nebo milostný vztah, mohou tyto dovednosti posloužit při překonávání počátečních obtíží (které jsou v naší technologicky zaměřené společnosti složitější).

Kniha *Jak se zalíbit* je určena pro každého, kdo chce najít nové přátele, pro ty, kdo chtějí udržet nebo vylepšit existující vztahy k tomu, aby byla krátká setkání s lidmi zábavnější, nebo jen k získání lepšího spopitného či premií.

## PŘEKONÁVÁNÍ OBTÍŽÍ PŘÁTELSTVÍ

Lidé jsou společenší živočichové. Jako druh jsme naprogramováni k tomu, abychom se navzájem hledali. Tato touha vychází z našich primitivních počátků, kdy nám společenství nabízelo nejlepší možnost, jak se po opuštění jeskyně přesunout v potravním řetězci výš a úspěšně bojovat o přežití v nepřátelském a nelítostném světě. Proto by si někdo mohl říct, že nám získávání přátel půjde snadno, ne-li automaticky. Bohužel to není pravda. Výsledky všech průzkumů a vědeckých studií ukazují, že přibývá lidí, kteří se cítí opuštěni, lidí, kteří si nedokážou vytvořit elementární, natož smysluplné, dlouhotrvající vztahy. Tento problém se zhoršuje po vzniku sociálních médií, jež nás ještě víc odvádějí od přímého kontaktu, od smysluplné společenské interakce.

Jednání s lidmi, zejména s těmi, které neznáme, může být obtížné, někdy až strach nahánějící.

Muži i ženy to mají stejné. Vždy je přítomen strach: strach z rozpaků, strach z odmítnutí, strach z raněných citů, strach z vyvolání špatného dojmu, dokonce i strach z toho, že by nás někdo mohl využít ve svůj prospěch. Dobré však je, že vztahy nemusejí vždy vést k nějaké katastrofě. Ať už se vám nedaří navazovat přátelství, nebo jen chcete vylepšit přátelský vztah, který už máte, seberte odvahu. V takové situaci nejste sami a není to beznadějně. Tato kniha by měla zmírnit vaše obavy z kontaktů s jinými lidmi v práci i doma, s těmi, které neznáte, i s těmi, které milujete.

Metody zde popsané vám nabídnou ty nejlepší možnosti. Vycházejí z nejnovějších vědeckých výzkumů a s jejich využitím můžete získat lidi stejné jako vy a bez jediného slova. Nakonec však budete muset s lidmi mluvit. Slova přemění původní pocity sympatií v přátelství a někdy i v celoživotní vztah. Tato kniha popisuje neverbální signály stejně jako verbální pobídky, jimiž kohokoli přimějete, aby si vás oblíbil.

Osobní vztahy, jaké jste si vždy přáli, máte na dosah. Není to žádná hra na náhodu, nezáleží tu na štěstí. Je to výsledek ověřených vědeckých zjištění a metod pro jednání s jinými jedinci. K možnosti získat přítele vám chybějí jen tři kroky:

- 1. Musíte být ochotni se učit a ovládnout metody uvedené v této knize.** Tyto postupy se podobají náradí, jaké používají stavební dělníci. Podstatou je umožnit náradí, aby pracovalo. Když jsem byl mladý, běžně jsem ruční pilou řezal dřevo. Jednou mi otec svěřil novou ruční cirkulárku. Uchopil jsem ji a začal řezat. Na elektrickou pilu jsem tlačil stejně jako na pilu ruční. Otec mi poklepal na rameno a řekl, abych tolik netlačil a nechal pilu, ať pracuje sama. Metody obsažené v této knize jsou založeny na podobných, stejně zdravých zásadách. Stačí, abyste metodu použili a uvolnili se, byli sami sebou a nechali ji pracovat. Výsledky vás ohromí.
- 2. Nově nabyté vědomosti je třeba při jednání s lidmi v každodenním životě opravdu využívat.** Když víte, jak něco udělat, je to skvělé. Ale platí to pouze tehdy, když to, co umíte, opravdu využijete. *Pamatujte si, že vědění bez činů je vědění promarněné.*
- 3. To, co jste se naučili, musíte neustále procvičovat.** Umění navazovat přátelství je stejné jako všechny dovednosti obecně. Čím víc je používáte, tím lépe je ovládáte. Čím je používáte méně, tím rychleji je zapomenete. Budete-li ochotni činit tyto tři kroky, zjistíte, že získávání přátel se vám stane stejně automatickým jako dýchání.

Získat nová přátelství a stát se ještě oblíbenějším teď máte na dosah. Stačí jen uplatnit informace uvedené na následujících stránkách a uvidíte, jak váš OQ (kvocient oblíbenosti) stoupne.

# Recept na přátelství

*Zjistila jsem, že lidé zapomenou na to, co říkáte a děláte, ale nikdy  
nezapomenou, jak se s vámi cítili.*

Maya Angelou

## OPERACE RACEK

Jeho krycí jméno znělo Racek.

Byl cizí diplomat ve vysokém postavení.

Kdyby pracoval jako špion pro Spojené státy, byl by velmi cenný.

Avšak přesvědčit někoho, aby slíbil věrnost cizí zemi, je obtížné. Řešením bylo s Rackem se spřátelit a předložit mu nabídku, která se neodmítá. Podstatou tohoto postupu byla trpělivost, pečlivé sbírání informací o všech aspektech Rackova života a vytvoření vztahu s jeho americkým protějškem, jemuž by mohl důvěřovat.

Průzkum Rackovy minulosti ukázal, že ho několikrát minulo povýšení a jednou prý řekl manželce, že by se mu zamlouval život v Americe a chtěl by se tam na penzi usadit. Racek měl ale obavy, že malý důchod, jaký měl dostávat od své vlasti, by mu neumožnil pohodlný život spokojeného seniora. Bezpečnostní analytici proto usoudili, že dostane-li Racek slušnou finanční pobídku, mohlo by jej to přimět, aby svou vlast opustil.

Pak se objevila další obtíž: jak se k Rackovi dostat tak blízko, aby bylo možno mu takovou nabídku předložit, ale přitom ho „nevyplašit“? Charles, operativce FBI, dostal příkaz pomalu a systematicky budovat s Rackem vztah, stejně jako se čeká, až víno stárnutím získá nejlepší chuť. A to až do okamžiku, kdy nazraje čas a bude možno k němu přistoupit s nabídkou. Agentovi bylo řečeno, že bude-li příliš spěchat, Racek začne být ostražitý a bude se mu vyhýbat. Agent dostal instrukci, aby si přístup k objektu svého zájmu připravil a využil behaviorální metody určené k vytvoření přátelství. Prvním krokem bylo zajistit, aby si Racek Charlese oblíbil ještě dřív, než spolu prohodí jediné slovo. Pak měly přijít na řadu příhodné verbální pobídky, které by sympatie převedly v pevné přátelství.

Příprava na první a rozhodující setkání s Rackem začala dlouhé měsíce předem. Sledováním bylo zjištěno, že Racek pravidelně vždy jednou týdně chodí z velvyslanectví o dvě ulice dál na nákup do obchodu s potravinami. Na základě této informace dostal Charles příkaz, aby zaujímal pozice na různých místech Rackovy trasy do obchodu. Byl upozorněn, že se k němu nesmí přiblížit ani jej vylekat. Měl tam prostě „jen být“, aby si ho Racek všiml.

Agenta FBI, který mimochodem nijak netajil svou identitu, Racek jako vycvičený zpravodajský důstojník brzy zaregistroval. Charles se však nepokoušel svůj cíl zastavit ani oslovit, Racek proto necítil ohrožení a na Američanovu přítomnost při své cestě na nákup si zvykl.

Po několika týdnech setkávání na tomtéž místě navázal Racek s americkým operativcem oční kontakt. Charles kývl hlavou, čímž ukázal, že Rackovu přítomnost bere na vědomí. Neprojevil však o něj větší zájem.

Během dalších týdnů Charles své neverbální spojení s Rackem zintenzivňoval. **Posílil oční kontakt, „zdravil“ Racka povytažením obočí, kýval hlavou a vystrkoval bradu**, což jsou gesta, která podle vědeckých výzkumů fungují v lidském mozku jako „signály vstřícnosti“.

Další krok učinil Charles až po dvou měsících. Šel za Rackem do obchodu, kde pravidelně nakupoval, ale od cizího diplomata se držel dál. I při dalších cestách do obchodu Charles Racka následoval, ale pořád si držel odstup. Stále častěji jej však míjel v uličkách a prodlužoval vizuální kon-

takt. Všiml si, že Racek vždy kupuje plechovku hrášku. Vyzbrojen touto informací Charles počkal ještě několik týdnů a pak šel za Rackem do obchodu jako obvykle, ale tentokrát se mu představil. Když diplomat sáhl do regálu pro hrášek, Charles vzal sousední plechovku, otočil se k Rackovi a řekl: „Zdravím vás. Jmenuji se Charles a jsem zvláštní agent FBI.“ Racek se usmál a řekl: „To jsem si myslel.“ Po tomto prvním neškodném setkání začalo mezi Charlesem a Rackem vznikat přátelství. Racek nakonec souhlasil, že svému novému příteli z FBI pomůže a bude mu pravidelně poskytovat tajné informace.

Nezasvěcený pozorovatel, jenž by sledoval, jak Charles dlouhé měsíce svádí cizího diplomata, by se možná divil, proč se první setkání tak dlouho odkládalo. To však bylo úmyslné. Celá strategie Rackova získávání byla pečlivě propracovanou psychologickou operací, jež měla vytvořit přátelské pouto mezi dvěma muži, kteří by za jiných okolností o takovémto vztahu ani neuvažovali.

Jako člen programu FBI pro behaviorální analýzu jsem se s kolegy na přípravě postupu Rackova verbování podílel. Naším cílem bylo, aby se Racek při prvním setkání s naším operativcem cítil příjemně. Doufali jsme, že na něj Charles udělá dobrý dojem a že jejich setkání budou pokračovat. Náš úkol byl velmi náročný, jelikož Racek byl dokonale vycvičený zpravodajský důstojník, jenž neustále sledoval každého, kdo v něm mohl vzbudit jakékoli podezření. To by pak mohlo skončit tím, že by se takovému člověku začal pečlivě vyhýbat.

Aby Charlesovo první přímé setkání s Rackem dopadlo úspěšně, musel být zahraniční operativec psychologicky připraven tak, aby svého amerického kolegu nepovažoval za nebezpečného. Charles proto musel činit určité kroky, které – jak se později ukázalo – vedly k úspěšnému výsledku. A to, co Charles dělal, aby si Racka získal, je úplně stejné jako to, co musíte dělat vy, chcete-li s někým navázat přátelský vztah, ať již krátkodobý, či dlouhodobý.

Případ Racek použijeme jako příklad a to, co Charles dělal, aby získal svůj cíl, pečlivě prozkoumáme, a seznámíme se tak s „receptem na přátelství“.

## RECEPT NA PŘÁTELSTVÍ

Recept na přátelství se skládá ze čtyř základních ingrediencí: blízkost, frekvence, trvání a intenzita. Tyto čtyři prvky lze vyjádřit v matematické rovnici:

$$\text{přátelství} = \text{blízkost} + \text{frekvence} + \text{trvání} + \text{intenzita}$$

**Blízkost je vzdálenost mezi vámi a druhou osobou a to, jak se vystavujete pohledům této osoby.** V Rackově případě k němu Charles nepřistoupil a ani se nepředstavil. Po takovém jednání by totiž následoval Rackův rychlý odchod ze scény. Podmínky v tomto případě vyžadovaly velice odměřený postup, jenž umožnil, aby si Racek na Charlesovu přítomnost „zvykl“ a přestal jej vnímat jako hrozbu. Aby se to podařilo, byl využit první faktor přátelství – **blízkost**. Ta totiž slouží jako základní složka všech osobních vztahů. Už jen pobývat na stejném místě jako cíl, jež chcete získat, je rozhodující pro rozvoj osobního vztahu. Blízkost slouží jako příprava k tomu, aby si vás cíl oblíbil, a posiluje vzájemnou přitažlivost. Mezi lidmi, kteří sdílejí fyzický prostor, může s větší pravděpodobností nastat vzájemná přitažlivost, i když si spolu nevymění jediné slovo.

Aby byla blízkost účinná, musí se odehrávat v prostředí, které ničím nehrozí. Cítí-li se někdo něčí blízkostí ohrožen, začne být ostražitý a stáhne se, aby se od toho druhého vzdálil. V uvedeném příkladu byl Charles Rackovi blízko, ale zachovával bezpečnou vzdálenost, aby se nestalo, že jej Racek začne považovat za potenciální nebezpečí. V takovém případě by reagoval způsobem, který lze nazvat „boj, nebo útěk“.

**Frekvence je počet kontaktů, které v určitém časovém období máte s jinou osobou, a trvání je čas, jež během této doby strávíte v blízkosti jiné osoby.** Jak postupoval čas, Charles uplatnil druhý a třetí faktor přátelství: **frekvenci a trvání**. Dělal to tak, že zaujímal pozici na trase, po níž Racek chodil nakupovat, a postupně zvyšoval počet případů (frekvenci), kdy jej cizí diplomat viděl. Po několika měsících přidal ještě trvání – v Rackově blízkosti se pohyboval stále delší dobu. Dělal to

tak, že cíl sledoval do obchodu, čímž se doba, kdy k sobě měli blízko, prodlužovala.

**Intenzita určuje, jak silně dokážete naplnit psychické, případně i fyzické potřeby jiné osoby používáním verbálních a neverbálních impulzů.** Posledním faktorem receptu na přátelství je **intenzita**. Ta se uplatňovala postupně, když si Racek stále více uvědomoval Charlesovu přítomnost a agent FBI naoko nevysvětlitelně váhal se k němu přiblížit. Tím se do všeho přidala ještě jedna složka, kterou intenzita obsahuje, a tou je *zvědavost*. Když se do prostředí určité osoby dostane nový stimul (v tomto případě vstoupil do Rackova světa někdo neznámý), mozek začne zjišťovat, jestli nový stimul představuje přímou, nebo nepřímou hrozbu. Je-li nový stimul vyhodnocen jako hrozba, osoba se jej pokusí eliminovat nebo neutralizovat tím, že použije reakci typu „boj, nebo útek“. Pokud ale není nový stimul považován za nebezpečný, pak se stane objektem zvědavosti. Osoba se o novém stimulu chce dozvědět víc: Co to je? Proč to tu je? Mohu to využít ve svůj prospěch?

Charles vykonával svou činnost na bezpečnou vzdálenost a postupně se stal objektem Rackovy zvědavosti. Ta poté Racka motivovala, aby se dozvěděl, kdo Charles je a co chce.

Racek pak Charlesovi řekl, že věděl, že je agent FBI, a to hned, když jej poprvé spatřil. Ať už to byla pravda, nebo ne, Racek přijal neverbální „přátelské“ signály, které k němu agent FBI vysílal.

Jakmile Racek zjistil, že Charles je agentem FBI, jeho zvědavost zesílila. Jistě si byl vědom, že ho chce naverbovat, ale za jakým účelem a za jakou cenu? Jelikož byl Racek nespokojen se svým kariérním postupem i s blížícím se odchodem do penze, zcela jistě promyslel různé možnosti, v nichž měl Charles své místo, včetně práce špiona pro FBI.

Rozhodnutí stát se špiónem neučiní nikdo přes noc. Potenciální agenti potřebují čas, aby si dokázali své případné rozhodnutí zdůvodnit a aby si přivykli na to, že budou pracovat pro někoho jiného. Postup Rackova verbování trval velmi dlouho – právě proto, aby v něm mohlo vyklíčit semínko případné zrady. Hnojivem nezbytným k tomu, aby tato představa rozkvetla a uzrála, byla Rackova představivost. Toto latentní období také poskytlo

cizímu diplomatovi čas k tomu, aby přesvědčil manželku. Když se Charles k Rackovi fyzicky přiblížil, diplomat už nepovažoval agenta FBI za hrozbu, nýbrž spíše za symbol naděje – naděje na lepší život v příštích letech.

Jakmile se Racek rozhodl, že bude pro FBI pracovat, musel počkat, až ho Charles osloví. Racek později Charlesovi řekl, že toto čekání bylo mučivé – jeho zvědavost sílila. „Proč ten americký operativce nic nedělá?“ Když jej Charles konečně v samoobsluze u regálu oslovil, hned v druhé větě mu Racek řekl: „Proč vám to trvalo tak dlouho?“

## FREKVENCE A TRVÁNÍ

Trvání má jedinečný význam v tom, že čím více času s někým trávíte, tím větší vliv má na vaše myšlenky a činy. Učitelé, kteří tráví mnoho času se svými studenty, si na ně vytvářejí pozitivní vliv. Lidé, kteří mají spíše nečestné úmysly, mohou ty, s nimiž tráví čas, ovlivňovat negativně. Nejlepším příkladem vlivu trvání je vztah rodičů a dětí. Čím více času rodiče s dětmi prožívají společně, tím pravděpodobněji je budou ovlivňovat. Jestliže rodiče styk s dětmi zanedbávají, děti pak mají sklon trávit více času s přáteli a v extrémních případech i se členy gangů. Největší vliv na děti pak budou mít tito lidé, protože jsou s nimi po většinu svého času.

Trvání je nepřímo úměrné k frekvenci. Když se s přítelem scházíte často, pak vaše setkání budou kratší. A naopak – když se s přítelem vídáte zřídka, vaše schůzky se obvykle protáhnou. Když jste například s přítelem denně, trvání vašeho setkání bude kratší, jelikož si můžete často sdělovat, co se děje. Když však vidíte přítele třeba jen dvakrát za rok, schůzka bude trvat mnohem déle. Vzpomeňte si na to, jak jste byli na večeri s kamarádem, kterého jste dlouho neviděli. Nejspíš jste si několik hodin vyprávěli o tom, jak žijete. Tato večere by trvala mnohem kratší dobu, kdybyste se s ním scházeli pravidelně. Naopak v milostném vztahu jsou frekvence a trvání vysoké, jelikož páry – a zvláště je-li jejich vztah čerstvý – spolu chtějí trávit co nejvíce času. A intenzita jejich vztahu bude také velmi silná.

## VLASTNÍ HODNOCENÍ VZTAHU

Vzpomeňte si na začátek svého současného vztahu nebo vztahů, které jste měli v minulosti. Mělo by být vidět, že se vyvíjely v souladu s prvky receptu na přátelství. Recept lze využít také k identifikaci součástí vztahu, který potřebuje vylepšit. Například manželský pár, který je spolu už několik let, cítí, že jejich vztah ochabuje, ale nevědí, jak to spravit. Svůj vztah mohou sami vyhodnotit tak, že se podívají na interakci prvků receptu na přátelství. Prvním prvkem, který by měli prověřit, je blízkost. Sdílejí oba tentýž prostor, nebo jdou samostatně za svými cíli a jen zřídka jsou fyzicky spolu? Druhým prvkem je frekvence. Tráví spolu hodně času? Třetím prvkem je trvání. Kolik času spolu tráví, když se vidí? Čtvrtým pak je intenzita, tmel, jenž drží vztah pohromadě. Pár může mít dostatek blízkosti, frekvence a trvání, ale chybí mu intenzita. Příkladem této kombinace je dvojice, jež společně tráví mnoho času doma u televize. Přitom však nesdílejí žádné emoce. Tento vztah lze vylepšit tak, že manželé zvýší intenzitu vztahu. Mohou si například vyrazit na „rande“, aby oživilo to, co k sobě cítili, když se seznámili. Mohli by na pár hodin vypnout televizi a povídat si spolu. Tím se vztah zintenzivní.

Počet kombinací všech čtyř prvků receptu na přátelství je snad nekonečný. Záleží na tom, jak na sebe pár navzájem působí. Může se stát, že jeden z dvojice je po většinu roku na služebních cestách. Nedostatek blízkosti může vztah negativně ovlivnit, jelikož to často vede k omezení frekvence, trvání a intenzity. Nedostatečnou blízkost lze překonat díky komunikační technice. Frekvenci, trvání a intenzitu lze udržovat pomocí e-mailu, chatů, SMS, Skypu a sociálních médií.

Jakmile se dozvíte, jaké jsou základní prvky všech vztahů, dokážete ohodnotit vztahy existující a rozvíjet nové vědomým regulováním čtyř základních prvků. K nacvičování vlastního hodnocení vztahů prozkoumejte ty, v nichž právě jste, a uvidíte, jakou roli v jejich ovlivňování základní čtyři prvky mají. Chcete-li některý vztah posílit, uvažujte, jak je možné recept na přátelství upravit, abyste dosáhli žádaného výsledku.

Z nechtěného vztahu se také můžete dostat, a to tak, že postupně oslabíte základní prvky receptu na přátelství. Toto postupné oslabování vám

umožní zbavit se nechtěného člověka a přitom neranit jeho city. Nebude to vypadat jako náhlé ukončení vztahu. Ve většině případů nechtěný člověk sám od sebe dojde k závěru, že stávající vztah už nelze udržovat dál, a poohlédne se po nějakém novém.

## VERBOVÁNÍ ŠPIONŮ POMOCÍ TICHÉHO SPOLEČNÍKA

Představte si, že jste vědec prověřený na stupeň „přísně tajné“ a pracujete na úkolu pro ministerstvo obrany. Jednou vám z ničeho nic zatelefonuje nějaký úředník z čínského velvyslanectví. Pozve vás do Číny, abyste vystoupil s přednáškou o svém výzkumu, který není tajný. Všechny náklady uhradí čínská vláda. O pozvání informujete bezpečnostního důstojníka. Ten vám řekne, že na přednášku můžete jet za předpokladu, že nebudete mluvit o ničem tajném. Pak zatelefonujete Číňanům a potvrdíte svou účast. Čínský úředník vám následně nabídne, abyste dorazil o týden dříve a trochu se podíval po Číně. Souhlasíte. A moc se na to těšíte, protože do Číny byste se možná jinak nikdy nedostal.

Na letišti vás uvítá zástupce čínské vlády a sdělí vám, že během celého pobytu vám bude k ruce jako průvodce a tlumočník. Každý den ráno na vás pak čeká před hotelem a snídá s vámi. Celý den si prohlížíte zajímavá místa. Průvodce za vás všechno platí, zařizuje vám program na večery. Chová se přátelsky a povídá si s vámi o své rodině a o tom, jak žije. Vy mu naopak vyprávíte o své rodině. Nic důležitého, jenom jméno manželky a dětí, kdy mají narozeniny, kdy máte výročí svatby a jaké svátky s rodinou slavíte. Postupně si uvědomujete, kolik toho máte s tlumočníkem – navzdory všem kulturním rozdílům – společného.

A pak přijde přednáška. Sál je naplněn k prasknutí. Vaše přednáška je příznivě přijata. Nakonec k vám přistoupí jeden z posluchačů a řekne, že ho váš výzkum velice zaujal. A dodá, že podle něj je fascinující a převratný. Dále klade otázky spojené s jeho prací, které souvisejí s vaším výzkumem. V odpovědi je však nutno použít citlivé, avšak ne utajované informace. Vy mu ochotně odpovíte a velmi podrobně mu vše vysvětlíte, přestože to už hraničí s tím, co je tajné.

Zatímco čekáte na letadlo zpět do Spojených států, informuje vás tlumočník, že přednáška byla nesmírně úspěšná a že vás čínská vláda pozve na další prezentaci znovu za rok. Jelikož malý sál byl přeplněný, bude se konat v hale velkého společenského centra. (Čínský tlumočník přednesl tuto nabídku tak, jako by to lichotilo jemu samotnému; je to velmi účinná forma lichocení. O této metodě bude ještě řeč.) A – mimochodem – pozvání platí i pro vaši manželku. A vše bude samozřejmě placeno.

Jako kontrašpionážní důstojník FBI jsem byl pověřen vytěžováním vědců po jejich návratu ze zahraničí, aby se zjistilo, jestli byli osloveni cizími zpravodajci, kteří se zajímali o tajné informace. Vyslechl jsem mnoho vědců, kteří mluvili o podobných případech, jaký jsem právě popsal. Všichni říkali, že Číňané byli velmi pozornými hostiteli a nikdy se na nic tajného neptali. Nedělali nic podlého. Proč se znepokojovat?

Mně se však nezdálo, že by vědci měli tolik společného se svým čínským tlumočníkem. Kulturní rozdíly byly přece velké. A to ve mně probudilo zvědavost. Věděl jsem, že vytvoření „společného zájmu“ je nejrychlejší cestou k vybudování sounáležitosti. (Metodu vytváření sounáležitosti pomocí „společného zájmu“ popíšu ve druhé kapitole.)

K dalšímu vyhodnocení cest vědců do Číny jsem použil recept na přátelství. Blízkost samozřejmě existovala. Frekvence byla nízká, jelikož vědci byli v Číně jen jednou ročně. Je-li frekvence takto nízká, pak je třeba k vytvoření osobního vztahu zvýšit trvání. A hodnota trvání byla vysoká. Každý den ráno čekal na vědce jeden a tentýž tlumočník, byl s ním celý den a celý večer. Vzhledem k tématům tlumočnickových hovorů s vědcem byla vysoká také intenzita. A pak mi to konečně došlo. Oni se snažili je naverbovat, ale vědci o tom nevěděli, a ani mě to zpočátku nenapadlo.

Vědci, stejně jako po určitou dobu i já, snahu o naverbování nevnímali. Číňané, ať vědomě, či nevědomě, používali recept na přátelství, jenž popisuje způsob, jakým lze přirozeně vybudovat přátelský vztah. A jelikož je to přirozený proces, mozek není schopen tuto jemnou verbovací metodu rozeznat. Od té doby jsem pak vytěžoval vědce s využitím receptu na přátelství, což mi pomohlo určit, jestli cizí zpravodajci vykonali nějaký pokus o naverbování. Vědce jsem žádal, aby popsali blízkost, frekvenci, trvání a in-

tenzitu, s jakými k nim přistupovali lidé, s nimiž se při cestě setkávali. Také jsem vědce před cestou do Číny upozornil, aby vnímali jemné metody, jimiž se z nás Číňané snaží tajemství vytáhnout.

## RECEPT NA PŘÁTELSTVÍ A VY

V celé této knize budu používat recept na přátelství jako základ, na němž se buduje přátelský vztah. Bez ohledu na to, o jaké přátelství usilujete (krátké, dlouhé, volné nebo intenzivní), vždy je budou nějak ovlivňovat **blízkost, frekvence, trvání a intenzita**. Recept na přátelství považujte za betonový základ, na němž se staví dům. Ten může mít stejně jako přátelství všemožnou podobu, ale základy jsou v podstatě vždycky stejné.

## POUŽÍVÁNÍ RECEPTU NA PŘÁTELSTVÍ V KAŽDODENNÍM ŽIVOTĚ

V místní kavárně jsem potkal Phillipa, syna mého blízkého přítele. Phillip nedávno dokončil studium na malé univerzitě a první práci dostal v Los Angeles. Byl svobodný a chtěl si najít nové přátele. Celý život žil v malých městech, ale náhle se ocitl ve velkoměstě a domníval se, že hledat tam kamarády bude velice složité.

Poradil jsem mu, aby pravidelně chodil do baru nedaleko svého bytu a při vstupu vysílal signály, že není nebezpečný (přátelské signály popisuje následující kapitola), a aby si sám sedl k pultu nebo ke stolu.

Každodenní návštěvy baru mu umožní udržovat blízkost a jeho neustálá přítomnost zase pomůže vytvořit frekvenci a trvání. Při každé návštěvě by měl neustále stupňovat intenzitu, poslední složku receptu na přátelství. Musí prodlužovat své pohledy na ostatní hosty a usmívat se. Phillip potřeboval, aby ve svém okolí vzbudil zvědavost. Poradil jsem mu, aby s sebou do baru nosil lupu a sáček s kamínky. Kameny aby rozložil na bar a jeden po druhém je pečlivě zkoumal lupou. Tato činnost by měla posloužit k vy-

volání zvědavosti. Také jsem mu řekl, aby navázal dobrý vztah s barmanem a číšníky, jelikož oni se stanou jakýmsi vyslanci komunity. Jelikož barman a číšníci budou v přímém kontaktu s Phillipem, ostatní hosté se jich přirozeně zeptají, kdo je ten nový. Až to udělají, personál o Phillipovi bude hovořit pozitivně, což se pak stane jakýmsi filtrem, přes který budou ostatní hosté na Phillipa nahlížet. (O těchto filtrech pojednává následující kapitola.)

Po několika týdnech mi Phillip zatelefonoval a hlásil, že jsem měl pravdu. Když do baru přišel poprvé, objednal si pití, rozložil obálky a jeden po druhém je prohlížel lupou. Po pár minutách postavil barman před Phillipa sklenici a zeptal se, co že to je za podivnou činnost. Phillip mu stručně odpověděl, že sbírá kameny a sleduje rozdíly v jejich velikosti, barvě a struktuře. Po několika návštěvách se Phillip s barmanem více sblížil.

Barman si nového návštěvníka oblíbil a seznámil jej s několika hosty, které Phillipův bizarní koníček zaujal. Kamínky posloužily při začátku konverzace a přechod na jiná témata byl pak už snadný.

Recept na přátelství vypadá jako kouzlo, ale není. Je pouze odrazem toho, jak lidé obvykle vytvářejí vztahy. A při znalosti základních prvků, které slouží k vybudování přátelství, je to pak snazší.

## JAK RECEPT NA PŘÁTELSTVÍ OVLIVNIL VLADIMÍRA

Jistě si vzpomenete, jak se Vladimír zapřísahal, že se mnou nebude mluvit. Takže jsem ze všeho nejdříve vytvořil **blízkost**. Seděl jsem s ním každý den, četl jsem si noviny a neřekl ani slovo, doslova jsem ho ignoroval. Touto činností beze slov se vytvářela blízkost, ale – a to především – nepůsobila hrozivě. Jakmile Vladimír usoudil, že ho neohrožuji, probudila se v něm zvědavost. Proč za mnou ten agent chodí den co den? Jaký to má účel? Proč se mnou nemluví? Moje každodenní návštěvy a mlčenlivé čtení posloužily k vyvolání zvědavosti. Vladimír, který už byl tak zvědavý, že to nevydržel, nakonec prolomil své mlčení a učinil první krok k navázání kontaktu. O tom, že se mnou bude mluvit, jsem nerozhodl já, nýbrž on. Vladimír převzal iniciativu. Ale ani potom jsem s ním nezačal hovořit hned. Místo

toho jsem mu připomněl, jak při našem prvním setkání přísahal, že se mnou mluvit nebude. Tím jsem, kromě receptu na přátelství, použil dva psychologické principy, o nichž se v této knize ještě zmíním: princip „vzácnosti“ a princip „větší omezení zvyšuje touhu“.

Jednoduše řečeno – nedovolil jsem, abych byl Vladimírovi snadno k dispozici. Tím jsem ještě posílil jeho zvědavost a současně jeho motivaci k tomu, aby mluvil. Jakmile mi otevřel svůj osobní a psychologický prostor, dokázal jsem jej pomocí sblížovacích metod popisovaných v této knize dovést do bodu, kdy mi informace poskytoval dobrovolně.

K efektivnímu využití receptu na přátelství musíte vědět, jaký druh vztahu chcete navázat a jaký čas bude třeba strávit s osobou, o niž máte zájem. Recept se samozřejmě nemůže uplatnit v situaci, kdy se s tím, koho k sobě chcete připoutat, vídáte jen zřídka. Pro ilustraci: dejme tomu, že jste v Clevelandu na jednodenní konferenci a setkáte se s velmi atraktivním mužem či ženou (zvolte si, co vám víc vyhovuje) a chcete s ním – nebo s ní – strávit večer. Když k této osobě vyšlete přátelský signál, nebude opětován. Tato osoba naopak „zvedne štít“. V tuto chvíli se s dotyčným – dotyčnou – nikam nedostanete. Dnes večer zcela jistě ne. Když se ale do Clevelandu přestěhujete, můžete tuto osobu získat pomocí blízkosti, frekvence, trvání a intenzity. Pak lze vztah vytvořit.

## STUPNICE PŘÍTEL – NEPŘÍTEL

přítel

neznámý

nepřítel

Když se dva lidé setkají poprvé (předpokládejme, že o sobě navzájem nic nevědí), jsou pro sebe cizinci, jsou **neznámí**. Představte si, že jdete po ulici města, kde neznáte živou duši, a míjejí vás lidé, kteří spěchají ke svému cíli. Nebo jste v baru, restauraci či na nějakém jiném veřejném místě mezi desítkami lidí, které neznáte. V takových případech jste v části stupnice označené jako „neznámý“. Pro lidi kolem vás jste cizinec, stejně jako oni jsou cizinci pro vás.

Interakce mezi lidmi se většinou odehrávají v zóně „neznámý“. Jen sotva si všímáme, že se ve všedním životě ve své práci účastníme stovek, ne-li tisíců osobních kontaktů. A přesto občas někdo neznámý udělá něco, čím na sebe, na svou přítomnost upozorní. Pak si toho člověka všimneme. Ale nejdříve možná ani nevíme, proč nás právě tato osoba zaujala.

Jak se tedy stane, že se někdo neznámý vyloupne z davu a stane se tím, kdo nás zajímá? Vybral ho náš mozek tím, čemu se kvůli nedostatku lepšího označení říká *skenování teritoria*. Vědci zjistili, že při každodenním životě naše smysly neustále dodávají informace mozku, který je pak zpracovává a vyhodnocuje a kromě jiného také zjišťuje, jestli je třeba určitou osobu v dohledu ignorovat, zda má smysl ji oslovit, nebo se jí naopak vyhnout. Tento proces je automatický, mozek jej má v sobě „vestavěný“ a závisí na jeho schopnosti interpretovat specifická neverbální i verbální chování jako „přátelské“, „neutrální“, nebo „nepřátelské“ signály.

Průběh skenování teritoria lze popsat pomocí následující analogie. Žena jde po pláži podél moře. Při chůzi před sebou drží detektor kovů a přejíždí jím nad zemí ze strany na stranu. Většinou ji nic neruší, detektor nenašel pod pískem nic zajímavého. Ale čas od času to ve sluchátkách pípne, žena se zastaví a hrábne do písku, aby zjistila, co tam je. Je možné, že najde něco cenného – drahé hodinky nebo vzácnou minci. Možná také nějaký nesmysl – odhozenou plechovku nebo žmolek staniolu. A když jí štěstí opravdu nepřeje, bude to zapomenutá mina, která jen čeká, aby ji někdo odpálil...

Váš mozek je něco jako detektor kovů. Neustále vyhodnocuje vaše okolí a vyhledává v něm signály, které ukazují, co by vás mohlo zajímat, nebo čemu se naopak vyhnout. Vědci zabývající se chováním dlouhá léta zkoumají, katalogizují a popisují druhy lidského chování, které mozek označí za „přátelské“, nebo „nepřátelské“ signály. Jakmile se naučíte tyto signály rozeznávat, dokážete je využít k navázání přátelství a vedle toho – což je také přínosné – držet od sebe lidi, o které nestojíte.

## **NÁPISY „K VYPŮJČENÍ“, „K PRONÁJMU“ A „NA PRODEJ“**

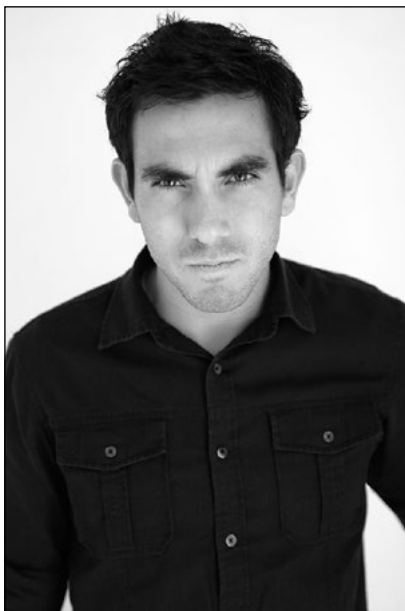
Jedna z mých studentek sdělila třídě, že v baru, kam chodí, začala sbírat zajímavé neverbální signály. Všimla si, že muži, kteří žijí v pevném vztahu, často vysílají jiné signály než ti, kteří vztah mají, ale přitom pravděpodobně hledají ještě nějaký vztah vedlejší. Studentka dodala, že u některých ženatých mužů vycítila silné nepřátelské signály, které varovaly před nevíтанým osobním zájmem. Avšak jiní, nejspíš ženatí muži, vysílali silné přátelské signály, jimiž hledali něco bokem. Studentka si také všimla, že jejich přátelské signály byly mnohem slabší než přátelské signály mužů, kteří vztah neměli.

## **VELKOMĚSTSKÉ KABONĚNÍ**

Už vás někdy napadlo, proč k sobě někdo umí přilákat ostatní, udělat dobrý dojem a získávat lidi, zatímco někdo jiný, třeba i stejně atraktivní a úspěšný, jako by tento „magnetismus“ neovládal? Příčinou často bývá, že nevědomky vysílá nepřátelské signály. Jiná studentka mi (naštěstí pro ni) předložila dokonalý příklad. Mluvila o tom, že na univerzitě na americkém Středozápadě, kde učím, měla potíže s navazováním přátelství. Řekla, že lidé o ní často říkali, jak je chladná, odměřená a nepřístupná, ale jakmile ji lépe poznali, navazování bližších vztahů se jí dařilo mnohem lépe.

Během rozhovoru jsem zjistil, že pochází z drsné a nebezpečné čtvrti Atlanty, kde se od malička učila mít hroší kůži. Řekl jsem jí, že své komunikační dovednosti zlepšovat nemusí, zato je třeba, aby změnila způsob, jakým se ukazuje ostatním. Neustále byla totiž po velkoměstsku zakaboněná. To nebývá vzácné u lidí, kteří vyrůstali v drsných čtvrtích nebo obecně ve větších městech. Velkoměstské kabonění vysílá ostatním jasný neverbální signál, že jste nepřítel, nikoli přítel. Je to varování: „Drž se dál a nemon-tuj se do mě.“ Predátoři se méně zajímají o ty, kteří se po velkoměstsku

kaboní; je to totiž důležitý nástroj pro přežití. Jakmile tato studentka vynaloží soustředěnou snahu a začne vysílat spíše přátelské než nepřátelské signály, bude mít při navazování kontaktů s ostatními studenty menší potíže.



**Velkoměstské kabonění**

Chtělo by se vám oslovit člověka, který se po městsku kaboní, jak ukazuje obrázek? Uvědomte si, že lidé, kteří mají tento výraz, vůbec netuší, že vysílají nepřátelský signál, jenž ostatní odrazuje od zájmu o kontakt. Proto je tak důležité, abyste věděli, jak vypadají vhodné verbální a neverbální přátelské signály.

## **KDY VYSLAT NEPŘÁTELSKÝ SIGNÁL**

Lidé žijící na ulicích neustále hledají příležitost, jak pro sebe získat nějakou výhodu. Zejména ve velkoměstech. Jejich neodbytnost však není ná-

hodná. Zaměřují se na osoby, které by jim s velkou pravděpodobností daly peníze, a agresivně je pronásledují. Jak poznají, kdo je snadná kořist a kdo ne? Jednoduše: sledují přátelské a nepřátelské signály. Jestliže jejich cíl naváže oční kontakt, pravděpodobnost stoupá. Když se cíl usměje, pravděpodobnost stoupá. Když jejich cíl projeví soucit, pravděpodobnost stoupá.

Jestliže se na vás neustále zaměřují žebráci a somráci, je to nejspíš proto, že jim nevědomky vysíláte neverbální signály, které naznačují vaši ochotu k osobnímu kontaktu. Bez osobního kontaktu nemají žádnou šanci na získání peněz. Žebráci to vědí a pronásledují ty cíle, které jim za jejich námahu pravděpodobně něco dají. V tomto případě se tedy velkoměstské kabonění může docela dobře hodit.

Kdysi, jako teenager, jsem šel po ulici v neznámé čtvrti. Ukázalo se, že je tam docela nebezpečno. Byl jsem tam jako ryba na suchu. Nějaký starší muž vycítil, že jsem se dostal mimo svou komfortní zónu, a přišel mi na pomoc. Nabídl mi nevyžádanou, ale nesmírně užitečnou radu, jak se ze čtvrti bezpečně dostat: „Jdi tak, aby to vypadalo, že někam jdeš. Mávej rukama a dělej odhodlané kroky. A když na tebe někdo promluví, mluv, jako kdybys měl co říct. Když to dokážeš, nebudeš pro ně potenciální obětí a je menší pravděpodobnost, že se ti něco stane.“

Svou neverbální (to, jak se chováte) a verbální (to, co říkáte) komunikací vysíláte lidem kolem sebe signály. Cílevědomá chůze má nějaký účel. Potenciální predátor vás bude s menší pravděpodobností vnímat jako kořist, tak jako se zdravá, rychlá a pozorná antilopa nejspíš nestane terčem lva, který v africké savaně honí stádo zvěře.

Cullen Hightower přišel s tímto velmi bystrým zjištěním: „Přátele si děláme z neznámých.“ Vždy, když se s nějakým člověkem setkáte poprvé, je pro vás cizinec. A v okamžiku kontaktu zaujme místo přesně uprostřed stupnice přítel–nepřítel. Použijete-li verbální a neverbální signály, které popisuje tato kniha, můžete cizince učinit svým přítelem.

## LIDSKÁ ZÁKLADNÍ ČÁRA

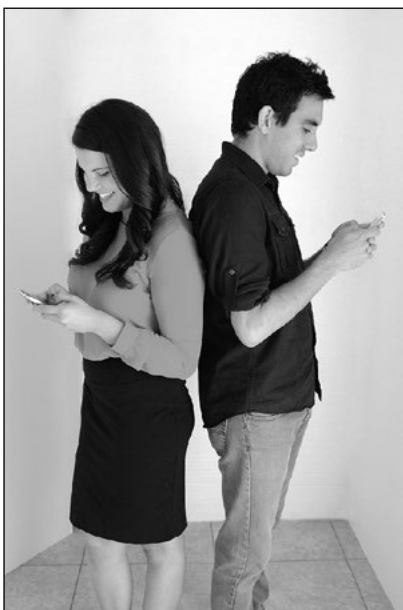
Představte si, že jedete autem z práce domů, když tu si náhle všimnete, že vás neustále sleduje nějaké auto. Váš mozek, jenž bez přestání přijímá informace od smyslů a hledá v nich možné nebezpečí, vycítil hrozbu. To auto dělá něco abnormálního. Vstoupilo do jakési bubliny, do prostoru, jenž se dělí na „bezpečnou“ a „nebezpečnou vzdálenost“. A teď může ohrozit vaše blaho. Na tom je zajímavé jedno: „automaticky“ monitorujete provoz za sebou (přestože si to ani neuvědomujete) a jiná auta do vaší ochranné bubliny nepronikají. Avšak když vás nějaký vůz začne sledovat a naruší tím normální vzdálenost, všimnete si toho.

To, co platí při vaší cestě autem z práce domů, platí také pro navazování přátelských vztahů. Váš mozek automaticky sleduje verbální i neverbální komunikaci. Když informace vyhodnotí jako normální a neohrožující, reagujete na ně automaticky. Nevzbuzují podezření nebo pocit ohrožení. A právě proto fungují metody, které se v této knize naučíte. Všechny se týkají lidské základní čáry. Možná si myslíte, že někoho zaujme, co děláte. Ale nestane se tak, protože mozek považuje takové chování za normální, tak jako si nevšimnete auta, které za vámi jede v bezpečném odstupu.

V této knize budeme klást důraz na přátelské a nepřátelské signály. Všechny se nějak týkají lidské základní čáry a lze je využít ke zlepšení vašeho přátelského vztahu. Každý člověk je schopen tyto signály využívat. Všichni je ve svém životě používáme. Bohužel, mnozí lidé všechny tyto signály neznají a navíc netuší, jak je efektivně aplikovat. Dnes to platí ještě víc než dříve, jelikož technický pokrok omezil rozvoj naší „emoční inteligence“.

## ZÍSKÁVÁNÍ PŘÁTEL VE SVĚTĚ, KDE SE MLUVÍ PALCEM

Kdysi jsem na začátku hodiny požádal dva studenty, aby přišli dopředu a posadili se proti sobě na židle. Pak jsem jim řekl, ať spolu pět minut mluví. Zatvářili se zmateně a ptali se, o čem si mají povídat. Odpověděl jsem, ať říkají, co je napadne. Nedokázali vymyslet jediné téma! Jenom seděli



**Názorná ukázka toho, že přímá komunikace je obtížnější než kontakt pomocí SMS.**

a zírali na sebe. Pak jsem jim řekl, aby si židle otočili a zahájili konverzaci SMS, o čemkoli. Náhle neměli žádný problém a pět minut si psali.

A v tom spočívá potíže. V době před příchodem mobilních telefonů a počítačových her se děti učily základním sociálním dovednostem při přímém osobním styku na hřišti. Naučily se, jak získávat přátele a jak řešit konflikty a interpersonální rozdíly. Takto jsme své sociální dovednosti získávali my. Děti se postupně naučily, jak vnímat, rozeznávat a vydávat jemné neverbální signály, i když si toho nebyly zcela vědomy.

V dnešním světě, kde se „mluví palcem“, si už nikdo nehraje s míčem tak, jak si hrály děti v době předmobilové. Děti bývají spíše doma, hrají na počítači a píšou SMS. Jistě, existují organizované aktivity, sport a něco ve škole, ale přímá společenská interakce byla v našem přetechizovaném světě drasticky omezena. A to je zlé. Nejenže „technikou vychovaným“ dětem chybí schopnost získávat sociální dovednosti a rozeznávat signály, ale nemají ani dost praxe ke zdokonalování těchto schopností, tudíž nedokážou efektivně zvládat přímé vztahy.

Na prvním z obrázků na straně 32 si povšimněte, že obě osoby, které se pokoušejí o konverzaci, signalizují nezáměr. Muž má ruce v kapsách a dívá se stranou, žena hledí k zemi. Ani jeden z nich nepohybuje hlavou, neusmívá se, nevidíme pozitivní gesta, žádné vzájemné zrcadlení. Druhý obrázek pak ukazuje uvolněnou a pozitivní řeč těla, kterou projevují mladí lidé při psaní SMS.

Tato kniha vám má pomoci k tomu, abyste ze sebe při získávání přátel a vychutnávání úspěšných vztahů dostali vše – a to v reálném životě, nikoli jen v jeho digitálně vylepšené alternativě.

## 2

# Jak na sebe upozornit dřív, než padne jediné slovo

*Nikdy nedostanete druhou šanci udělat dobrý první dojem.*

Will Rogers

Možná jste jako děti měli štěstí a vídali jste večerní světelnou show, kterou pořádala příroda. Třeba jste dokonce v kuchyni vzali zavařovačku a pokusili se chytit pár svítících bodů, které se objevovaly a mizely v houstnoucí tmě, ty pohybující se lampičky unášené lehkým vánkem.

Světlušky patří mezi nejúžasnější pozemská stvoření. *Jak* světlušky svítí, to pro nás teď není důležité. Abyste tento proces pochopili, na to byste museli být napůl biolog a napůl fyzik. Zajímavé ale je, *proč* svítí.

Zjistilo se, že světlušky vydávají záři z několika důvodů. Podle některých vědců slouží světlo jako varování potenciálním predátorům, že světlušky jsou hořké a moc si na nich nepochutnají. Jak k tomu závěru predátoři dojdou, to už nevysvětlují. („Dojít“ přitom není úplně přesné slovo, jelikož třeba žáby, které spíš skáčou, požírají světlušky běžně.) Jiní upozorňují, že jednotlivé druhy světlušek blikají jinak, což pomáhá při hledání jedinců svého druhu a také při určování jejich pohlaví. Nás ale spíše zajímá, že světlušky možná užívají světlo jako signál ochoty k páření. Bylo zjištěno, že samci blikají jedním určitým způsobem, jenž láká jejich

potenciální samičí partnerky. Hledáte-li tedy nějaké téma k zahájení hovoru, mohlo by vás zajímat toto: Marc Brown zjistil, že „u dvou druhů světlušek jsou samci blikající rychleji a se stoupající intenzitou pro samičky mnohem atraktivnější“.

## SVĚTLUŠKY A PŘÁTELE

Chování světlušek může posloužit jako dokonalá metafora toho, jak zvýšit svou přitažlivost pro ostatní lidi a přimět je k tomu, aby vás považovali za potenciální přátele. Lidé vás totiž často dříve *vidí*, než *slyší*, a jejich názor mohou ovlivnit neverbální signály, které k nim vysíláte. To platí zvláště ve chvíli, kdy se s někým vidíte poprvé, a dotyčný o vás nic neví. Stejně jako světluška můžete lidem kolem sebe vysílat „přátelské“, či „nepřátelské“ signály a podněcovat je k navázání kontaktu, nebo je naopak odrazovat. Případně můžete „světla zhasnout“ a zůstat relativně anonymní.

Uvědomte si, že v každé situaci, kde jsou dva lidé, kteří se neznají, ale mají k sobě blízko a vidí na sebe, je možné, že se navzájem zaregistrují. A to, co uvidí, jejich mozek automaticky vyhodnotí a zjistí, jestli jsou signály „přátelské“, nebo „nepřátelské“. Ve většině případů se tak děje, že vzhled člověka je „neutrální“ a mozek, který dotyčného nevyhodnotí ani jako hrozbu, ani jako příležitost, ho nakonec zcela vyřadí. Představte si to na příkladu člověka, který v New Yorku chytá taxi. Ulicí projíždějí desítky taxíků a tato osoba se zajímá jen o to, zda mu na střeše svítí, či nesvítí majáček. Když je zhasnutý, rychle jej vyřadí, ale když svítí, zaujme jeho pozornost a člověk se zaměří na toto konkrétní auto.

Jsem si jist, že každý se někdy se skupinou vrstevníků vydal do nočního klubu, do baru nebo na nějaké veřejné místo, kde se snažil hledat lidi opačného pohlaví. Všimli jste si, že někteří jedinci jako by pozornost doslova přitahovali, zatímco jiné všichni přehlíží? Někdy je příčinou rozdílná fyzická atraktivita nebo okázalé předvádění bohatství, ale stejně často, ne-li častěji, je to proto, že „oblíbený“ člověk vysílá signály, které lidi v jeho okolí dokážou přimět, aby na stupnici přítel–nepřítel přešli z neutrálního

bodů „neznámý“ do pozitivního bodu „přítel“. A tím se zvyšuje naděje na společenskou interakci.

## „VELKÁ TROJKA“ PŘÁTELSKÝCH SIGNÁLŮ

Které neverbální přátelské signály můžete použít ke zvýšení šance, že si vás ostatní lidé všimnou a navážou s vámi přátelství, ať už na jednu noc, nebo na celý život? Lze vybírat z velkého množství signálů, ale pro naše účely jsou nejdůležitější tři. Ty můžete použít, když chcete ostatní povzbudit, aby vás viděli jako sympatického člověka, s nímž by bylo vhodné navázat přátelský vztah. Těmito signály jsou: *pohyb obočí*, *naklonění hlavy* a skutečný, tedy nikoli hraný *úsmev* (ano, tento rozdíl lidský mozek pozná).

### POHYB OBOČÍ

Pohyb obočí je rychlé zvednutí obočí, které trvá asi šestinu vteřiny a používá se jako primární neverbální signál přátelství. Když se k sobě blíží dva lidé, kteří se neznají, navzájem si pohybem obočí sdělují, že nepředstavují hrozbu. Jakmile se s někým dostaneme na vzdálenost jednoho a půl, dvou metrů, náš mozek hledá tento signál. Jestliže se signál objeví a my jej opětuje, neverbálně sdělujeme tomu druhému, že nejsme nepřítel, jemuž by se měl vyhnout. Většina lidí si pohyb obočí ani neuvědomuje, jelikož jej činí spíše podvědomě. Zkuste si to sami: sledujte lidi, kteří se setkávají poprvé, a – je-li to možné – jejich další interakci. Když se lidé poprvé zdraví v kanceláři nebo při nějaké oficiální příležitosti, vedle pohybu obočí používají také verbální pozdrav. Může to být „Těší mě“, „Zdravím vás“ nebo „Rád vás poznávám“. Když se setkají podruhé, nemusejí si už nic říkat, jenom se navzájem pozdraví pohybem obočí a k tomu ještě maličko zvednou bradu. Až se s někým znovu setkáte, pečlivě sledujte, co děláte vy a co dělá ten druhý. Budete žasnout, jak intenzivní neverbální komunikace mezi lidmi při setkání probíhá. A ještě více vás ohromí, že jste si za celý život těchto neverbálních pobídek vůbec nevšimli.



**Přirozený pohyb obočí. V reálné situaci to nebývá tak výrazné, jelikož pohyb je velmi rychlý. Proto se tomu také někdy říká „bliknutí“.**

Pohyb obočí lze použít na velkou vzdálenost. Chcete-li se setkat s někým, kdo je na opačném konci zaplněné místnosti, vyšlete k němu pohyb obočí a sledujte signál, kterým vám odpoví. Jestliže pohyb obočí zopakujete, pak je možné předpokládat něco dalšího. Žádný signál je známkou nezáměru. Pohyb obočí lze tedy využít jako nástroj ke zjištění, jestli ten, o koho máte zájem, o vás stojí, nebo ne. Když obočí neodpoví, můžete si ušetřit trapnou chvíli nebo dokonce přímé odmítnutí. Je to znamení, že nejlepší pro vás bude hledat někoho přístupnějšího.

Máte-li přesto stále zájem o setkání s někým, kdo vám na pohyb obočí neodpověděl, neznamená to, že dotyčná osoba je „nedostupná“. Bude však třeba předtím, než se rozhodnete tuto osobu kontaktovat, použít (a také hledat) další přátelské signály.

„Přátelský“ pohyb obočí vyžaduje *krátký* oční kontakt, zejména když tuto osobu neznáte nebo ji znáte jen od vidění. Delší oční kontakt mezi dvěma lidmi indikuje intenzivní emoce a bývá buď aktem náklonnosti, nebo odporu. Prodloužený oční kontakt („zírání“) je tak nepříjemný, že při běžných společenských stycích se vyhýbáme očnímu kontaktu trvajícímu déle než jednu dvě vteřiny. Mezi cizími lidmi ve veřejném prostředí by měl obecně trvat pouze zlomek vteřiny a většina lidí se jakémukoli očnímu kontaktu vyhýbá úplně.

Ne všechny pohyby obočí jsou však přátelské signály. Příklad „nepřirozeného“ pohybu obočím je na další straně. V reálné situaci dochází k nepřirozenému pohybu obočí ve chvíli, kdy jej člověk vykoná tak, že obočí je zvednuto déle. Tento nepřirozený pohyb obočí pak bude vnímán jako v nejlepším případě odmítavý, v tom nejhorším jako výhrůžný. Když vidíte nebo ukazujete nepřirozený pohyb obočí, bude přijímán jako nepřátelský signál, a – tak jako velkoměstské kabonění – nepřispěje k sociální interakci ani k získávání přátel.

## NAKLONĚNÍ HLAVY

Naklonění hlavy doprava nebo doleva je neohrožující gesto. Při naklonění hlavy do strany odhalujeme jednu z krčních tepen, které jsou umístěny po stranách krku. Těmito tepnami proudí do mozku okysličená krev. Po přet-



**Nepřirozený pohyb obočím**

nutí krčních tepen nastává do několika minut smrt. Lidé, kteří se cítí ohroženi, si chrání krční tepny tak, že zasunou krk mezi ramena. Krční tepny naopak ukazují lidé při setkání s tím, kdo pro ně nepředstavuje nebezpečí.



**Kývnutí hlavou**

Naklonění hlavy je silný přátelský signál. Lidé, kteří při jednání s ostatními naklánějí hlavu, jsou považováni za důvěryhodnější a mnohem atraktivnější. Ženy považují za pohlednější ty muže, kteří k nim přistupují s hlavou nakloněnou trochu na stranu. A lidé, kteří při hovoru naklánějí hlavu k tomu, s kým mluví, jsou považováni za vstřícnější, laskavější a upřímnější než ti, kteří jsou při řeči narovnaní jako pravítko.

Ženy naklánějí hlavu častěji než muži. Muži mají sklon komunikovat s hlavou vzpřímenou, aby působili dominantněji. Toto gesto může být výhodné v podnikatelském světě. Ale v sociálním kontextu může absence naklonění hlavy vysílat špatný signál. Na místech, kde se lidé sbližují, jako jsou noční kluby a bary, by měli muži přistupující k ženám vědomě naklánět hlavu k jedné straně, jinak budou považováni za predátory. V ta-