



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Technika má zelenou CZ.1.07/1.3.00/48.0026

Příručka k semináři

Prevence násilí od třetí strany v mateřských školách

Příjemce dotace: Centrum rozvojových aktivit Unie zaměstnavatelských svazů ČR,

Na Pankráci 1618/30, 140 00 Praha 4; IČ 41694287

Spolufinancováno z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR

Zpracovali: Mgr. Jiří Sixta

Ivan Spálenský

březen 2015

PREVENCE NÁSILÍ OD TŘETÍ STRANY V MATEŘSKÝCH ŠKOLÁCH

MANIPULACE

Co je manipulace?

Manipulace je chování, jehož prostřednictvím se manipulátor snaží vystavit manipulovanou osobu do nevýhodného postavení tak, aby sám nad touto osobou získal převahu. Tím však druhého poškozuje.

Manipulovaná osoba je manipulátorem ovlivňována především emočně. To má následně vliv na myšlení takto ovlivněného člověka a může i velmi negativně ovlivnit jeho tělesné fungování a dokonce poškodit zdravotní stav.

Manipulovaná osoba si často ani neuvědomuje, že je s ní manipulováno, případně si to uvědomuje, ale z nějakého důvodu se nemůže a někdy ani nechce bránit.

Kdo je manipulátor?

Manipulátor obvykle neprojevuje svá přání, potřeby a cíle přímo. Nesdělují pravdivě a upřímně své pocity a očekávání od druhých. „Manipulátoři se obvykle skrývají za pod různými maskami. Platí za pravé mistry v měnění škrabošek podle toho, jak se jim to právě hodí – podle lidí ve svém okolí, podle situace nebo podle cíle, k němuž směřují.“¹

Jednání manipulátora je převážně neetické, avšak ne vždy je vědomé. Velká část manipulátorů si ani neuvědomuje, že jejich chování je manipulativní. Jednají podvědomě, na základě vzorců, které převzali od svého okolí, nejčastěji z prostředí rodiny a dětství.

Typy manipulátorů:

Podle toho, jakou pozici (masku) zaujímá, rozlišujeme manipulátora:

- nesmělého
- altruistu
- sympatického
- diktátora
- okouzujícího
- vzdělaného.

¹ NAZARE-AGA, Isabelle. *Nenechte sebou manipulovat*. Vyd. 1. Překlad Hana Prousková. Praha: Portál, 1999, 261 s. ISBN 8071782564.

Nesmělý manipulátor:

S takovýmto člověkem se nesetkáme často, je jich málo. Proto jej lze odhalit relativně obtížně.

Své cíle obvykle zdařile skrývá a projevuje se jako nesmělý, nemluvný člověk, na jehož přítomnost můžeme i zapomenout. I přesto, že jej ve společnosti téměř nevnímáme, v jeho přítomnosti se můžeme cítit špatně, tíživě. Své názory nevyslovuje veřejně a přímo. Častokrát odsuzuje druhé, ale své soudy vyslovuje se zpožděním a nepřímo. K tomu využívá jinou osobu ze svého okolí, na kterou přenesou svou roli. Touto osobou může být partner, kolega, příbuzný apod.

Takovýmto manipulátorem bývají převážně ženy. Stylizují se do role slabých a zranitelných osob, kterým je zapotřebí pomáhat a chránit je.

Jejich nebezpečí spočívá v tom, že jsou velmi těžko rozpoznatelní. Tvrdí o sobě, že nenávidí konflikty, ačkoli sami jsou jejich zdrojem. Jejich nevýraznost jim zajišťuje výborné krytí.

Manipulátor altruista:

Altruistický manipulátor je velmi ochotný a bez vyzvání udělá, „co nám na očích vidí“. O cokoli se podělí, nebo daruje. Tím si zavazuje manipulované osoby, od kterých pak na oplátku věci, služby či názory, které sám potřebuje pro své účely. Nelze mu nic odmítnout. „Tak hodnému a ochotnému člověku to nemohu odepřít.“ I přesto, že se mi do toho nechce. Manipulátor tak manipuluje svou obětí a udržuje jí v pozici zavázaného, který se cítí být povinen mu jeho ochotu oplatit. Tato oběť pak nedobrovolně vykonává pro manipulátora to, co vyžaduje. Ten takové chování přímo nebo oklikou vyžaduje. Tyto požadavky pak většinou převýší jeho předchozí ochotu a úsilí.

Sympatický manipulátor

Toto je nejčastější typ manipulátora. Jeho maska skvěle skrývá jeho hru. Dokáže hrát roli přívětivého, přátelského a ohleduplného člověka, který dbá na dobré vztahy se svým okolím. Snadno se seznamuje a dělá dojem otevřeného člověka. To mu umožňuje dostat se do prostoru druhých a ten ovládnout. Jeho chování je velmi nenápadné. Díky tomu zapadá do formátu ostatních pozitivně vnímaných názorů a chování. Manipulátor často chce rychle navázat přátelské vztahy a dostat se do role sympatického člověka. Do jejich výbavy patří úsměv, pozornost, obětavost a lichotky.

Manipulátor-diktátor

Nejsnáze rozpoznatelný druh manipulátora. Je agresivní, prudký, velmi kritický a verbálně útočí na ostatní osoby, se kterými je ve styku. Dokáže zalichotit, pokud to prospěje jeho momentálnímu cíli, ale jeho pochvala není míněna upřímně. Jeho agresivita je prováděna s cílem zvýšit svou autoritu. Vzbuzuje v ostatních strach a jeho prostřednictvím se snaží dosáhnout svých cílů. Převážně si uvědomuje své cíle a svou silovou převahu. Citlivost považuje za slabinu, která nepatří do nástrojů pro budování jakýchkoli vztahů.

Okouzlující manipulátor

Okouzlující manipulátor dbá na svůj zevnějšek je přitažlivý. Obvykle se dívá ostatním přímo do očí a klade jim otázky, které je mohou zaskočit. Sám však na otázky odpovídá vyhýbavě. Takovým chováním si buduje pověst charismatické či tajuplné osoby. Užívá často neupřímné lichotky, kterými si získává přízeň ostatních osob.

Vzdělaný manipulátor

Pro vzdělaného manipulátora je přímá agrese pod úroveň, je nad ní povznesen. Pohrdání lidmi, kteří dle jeho názoru mají menší vzdělání či vědomosti než on. Dává najevo údiv nad neznalostí ostatních a schválně navozuje témata hovoru, ve kterých předpokládá, že sám vynikne nad ostatními. Když odhalí něčí neznalost, nemá zájem cokoli vysvětlit a soustředí se na zdůraznění cizího nedostatku. Snaží se vyvolat pocit nejistoty a nedostatečné úrovně znalostí. To mu dává pocit nadhledu či dokonce nadřazenosti. Snaží se působit velice inteligentně a sofistikovaně. Šíří kolem sebe pocit nejistoty, díky které se jej ostatní téměř neodvažují na nic zeptat. Pokud mu někdo přece otázku položí, reaguje přezíravě, podrážděně, překvapeně, nebo vyhýbavě.

Vzdělaného manipulátora je možno rozeznat od skutečně vzdělaného člověka tak, že vzdělaný člověk nedává znát vaše nedostatky či neznalost. Manipulátor využívá neznalost ostatních ke zvýšení své vlastní autority: opírá se o akademické tituly (někdy i nezískané, pouze proklamované), dále o zajímavou pozici v organizační hierarchii, zajímavé či neobvyklé povolání, věk či zkušenosti.

Příčinou manipulátorovy činnosti je převážně skutečnost, že není schopen dosáhnout svých cílů a potřeb jinými cestami. Manipulátor často neví, že manipuluje. Manipulace se pro něj stává nástrojem zastírání vlastních nedostatků, tedy jakýmsi obranným štítem, který využívá nevědomky, automaticky. Většinou má nízké sebevědomí, tolik potřebné pro asertivní chování. Z toho plyne potřeba zmiňovaného obranného štítu, který navenek vyvolává dojem sebejistých a vyrovnaných osobností. Pro své působení se potřebuje pohybovat ve společnosti dalších osob. Mezi těmi pak šíří nepohodu, despekt a podceňování druhých.

Manipulátor vyčítá druhé osobě chyby a nedostatky, které má on sám. Tomuto říkáme *projekce*. Díky své schopnosti odhalovat u ostatních zranitelná místa snadno ovlivňuje psychiku manipulované osoby a získává tak nad ní převahu a moc. Neuvědomuje si, jaké důsledky to představuje pro okolí: pocit ztráty vlastní hodnoty, pokles sebedůvěry, vysokou míru stresu a z toho plynoucí zdravotní problémy.

Psycholožka Isabelle Nazare-Aga¹ ve své publikaci popisuje třicet znaků, kterými je možno identifikovat manipulátora. Pokud u určité osoby nalezneme alespoň 10 z níže uvedených znaků, pak jsme objevili manipulátora.

Typické znaky manipulátora

1. Je egocentrický.
2. Přenáší zodpovědnost ze sebe na druhé.
3. Navozuje u oběti pocit viny.
4. Nesděluje jasně své požadavky, potřeby.
5. Odpovídá většinou neurčitě.
6. Mění své postoje podle situace a podle osoby, s níž právě komunikuje.
7. Svě potřeby zakrývá logickými důvody.
8. Požaduje od druhých dokonalost, neměnnost názorů apod.
9. Zpochybňuje kvality druhých, nenápadně druhé kritizuje a soudí, hovoří o nich s despektem.
10. Rád komunikuje nepřímou. Přes třetí osobu, telefonicky, písemně apod.
11. Zásívá nesvár, podněcuje podezíravost. Rozděluje, aby mohl lépe panovat.
12. Často ze sebe dělá oběť, aby ho ostatní litovali.
13. Nedbá na žádosti druhých, přičemž tvrdí pravý opak.
14. Využívá morálních zásad druhých k naplnění vlastních potřeb.
15. Citově či jinak vydírá nebo vyhrožuje. Skrytě nebo otevřeně.

16. Často mění téma uprostřed hovoru.
17. Vyhýbá se pracovním schůzkám a poradám.
18. Zaměřuje se na neznalosti druhých a snaží se tak vyvolat dojem, že „má navrch“.
19. Lže.
20. Hlásá lež, aby se dozvěděl pravdu. Překrucuje a interpretuje výroky druhých.
21. Závidí třeba i osobám velmi blízkým.
22. Nesnáší kritiku. Dokáže popírat zcela zřejmá fakta.
23. Nedbá na práva, potřeby a přání druhých.
24. Často vydává pokyny a nutí druhé jednat na poslední chvíli.
25. Jeho slovní projev zní logicky, avšak jeho postoje, činy nebo způsob života svědčí o pravém opaku.
26. Dává dary, snaží se zalíbit, lichotí a nečekaně projevuje drobné úsluhy.
27. V jeho přítomnosti se ostatní cítí nepříjemně a nesvobodně.
28. Jde naprosto důsledně za svým cílem, ovšem na úkor druhých.
29. Přiměje oběť k jednání, které by o vlastní vůli nedopustila.
30. Lidé, kteří ho znají, o něm stále hovoří, i když není přítomen.

Manipulátorovo neverbální chování

Jedná se o významný nástroj manipulátorova arzenálu, mnohem silnější než jeho verbální projev.

1. Pohled – uhýbavý, pánovitý, kdežto asertivní člověk neuhýbá člověku ani na něj příliš neciví
2. Naslouchá s patrnou nechutí – dívá se jinam, dělá něco jiného, když s ním mluvíme, nezdvihne hlavu ani se neotočí na pozdrav – dává tím najevo, že naše sdělení není vůbec zajímavé, že naše osoba není důležitá
3. Síla hlasu – mluví buď hlasitěji, nebo tišeji než ostatní. Směje se hlasitě. Obvykle přebírá ostatním slovo, skáče jim do řeči, jindy zas vyvolá dojem, že je něžný, slabý, zranitelný nebo nemocný
4. Tělesné projevy – manipulátor se prosazuje nebo se drží naopak v ústraní, roli hraje i svalové napětí – zaujímá většinou zcela uvolněnou pozici (nohy natažené před sebe a zkřížené ve výši kotníků, pánev opřenou o přední část židle a rameny se dotýká opěradla). Např. se usadí přímo naproti školiteli a zaujme okamžitě příliš uvolněnou pozici, na to, že se jedná o první setkání účastníků, které vidí prvně v životě. V dané „nekonformní“ pozici setrvává po celou dobu, i několik hodin.

Nedělá si poznámky, zdá se, že má fenomenální paměť. Zejména nechce vyvolat dojem, že by se od druhých mohl něco učit.

5. Používá širokou škálu gest – souhlasných, pasivních i agresivních – podrží partnerovi déle ruku a provází to přehnaně laskavými slovy na uvítanou, sladce hovoří, chová se pokrytecky (ruka na našem rameni), bouchá do stolu, prst namířený na druhého, zalamují si prsty, odkašlávají, zakrývá si ústa, stahuje žvýkácké svaly,...
6. Výraz obličeje – dává najevo jen to, co chce. Předstírá, že na něj nic nemůže udělat dojem, dokážou se usmívat i v krizové situaci, jako by nic.

Poškození způsobená manipulátorem

Okamžité poškození - první, co si oběť manipulace uvědomí a cítí jako poškození, je skutečnost, že tato osoba vykonává nedobrovolně aktivity ve prospěch manipulátora, nebo vyjadřuje názory, se kterými by o své vlastní vůli nesouhlasila. Pokud si toto člověk uvědomí (buď přímo při styku s manipulátorem, nebo až následně) cítí se špatně, nesvobodně.

Dlouhodobé poškození – I velmi odolnému jedinci manipulátor odčerpává energii. Převážná většina lidí manipulátorovi neodolá a stane se jeho obětí. Ten, kdo odolá, jedná s manipulátorem chladně a jeho chování mu vadí, avšak neublíží. Manipulátor nad ním nemá moc a není schopen jej zneužívat.

Pokud se s manipulátorem stýkáme dlouhodobě, jsme neustále a bez přestávek vystaveni jeho vlivu. Permanentní stav pocitu viny, strachu, úzkosti, smutku a agrese. Manipulátor nás nepustí k osobnímu rozvoji, k úspěchu a z nich plynoucímu štěstí. To zanechává negativní stopy v naší psychice. Dlouhodobé psychické strádání poškozuje celou osobnost. Objevují se nejen trvalé psychické problémy, ale z nich následně dochází u obětí manipulace ke vzniku somatických poškození. Objevují se fyzické potíže.

Příznaky problémů vyvolávaných manipulátorem:

1. **Psychologické** – úzkost, deprese, nechť do jakékoliv činnosti, únava, pokles sebevědomí, ztráta sebevědomí, podrážděnost
2. **Somatické:**
 - svalové napětí – záda, krk, ramena, čelisti,...
 - kožní poruchy – opary, svědění, lupenka, vypadávání vlasů

- žlučnickové obtíže – bolesti vpravo pod žebry, nevolnosti, nadýmání, gastritida, průjmy
 - gynekologické poruchy – nepravidelná menstruace, snížená plodnost,...
 - sexuální poruchy – pokles apetence, nedostatečná erekce,...
 - bolesti v kloubech (artróza,...)
 - kardiovaskulární poruchy – dýchací potíže, zvýšený TK, poruchy srdečního rytmu, bušení srdce, bolesti u srdce,...
 - potíže s trávením
 - poruchy spánku
3. **Chování** – útlumu nebo naopak agresivita, alkoholismus, tabakismus, poruchy příjmu potravy, hyperaktivita, neklid,
4. **Výkony** – zpomalená činnost, snížená výkonnost, nesoustředěnost, problémy s pamětí

Nástroje a techniky manipulátora

- Navozování viny
- Dvojitá vazba
- Svalování zodpovědnosti
- Únik
- Přisvojování cizích zásluh
- Přenášení zodpovědnosti na ostatní
- Rozhodování
- Využívání prostředníků

Navozování viny

Manipulátor v člověku vzbuzuje pocit viny. Díky tomu sám sebe dostává do nadřazené, mocensky zvýhodněné pozice. Vina proklamovaná manipulátorem může být skutečná, budoucí – očekávaná, ale i neexistující – smyšlená. Takovéto působení na člověka má velmi negativní následky.

Provinění je způsobeno poničením věci, spácháním negativního činu, špatnou komunikací, opomenutím a podobně. Z toho pramenící pocit viny je přirozený a objektivní. Pokud je tento pocit nepřiměřený a neodpovídá realitě, stává se patologickým a je významným zdrojem problémů psychického charakteru.

Nepřiměřeným pocitem viny může být například vnitřní přesvědčení, že někdo ublížil svým blízkým, nebo jim je přítěží, případně že je opustil. Podobné pocity, působí velmi destruktivně a jejich vlivem dotyčná osoba není schopna prožívat štěstí, relaxovat a významně se snižuje její sebevědomí. Výsledkem toho je to, že lidé o sobě pochybují prakticky ve všech běžných životních situacích. Manipulátor má skvělé schopnosti k tomu, aby odhalil jedince náchylného ke snadnému ovlivnění, a toho dokáže velmi efektivně využít. Umí pocit viny vyvolat a snaží se jej udržet a těžit z takto nabyté moci. Jedná se o velmi nesnadno rozeznatelnou činnost, protože pocit viny je často nevědomý a lze mu rychle a snadno podlehnout.

Dvojitá vazba

Jednou z manipulátorových nástrojů navozování pocitu viny je tak zvaná dvojitá vazba. Manipulátor vysloví současně dvě sdělení, či požadavky. Tyto si vzájemně odporují. Z toho plyne, že pokud manipulovaná osoba splní jeden požadavek, druhý přirozeně splnit nemůže, není to v jejích silách. Pokud tato osoba nerozpozná nemožnost plného uspokojení požadavku – manipulativní jednání, ocitá se v problematice situaci, stresu. Příklad podobného manipulativního jednání je uveden níže:

„Bylo by dobře, kdybys sám od sebe, bez připomínání vyklidil myčku.“

Sdělení/požadavek 1 – *sám od sebe, bez připomínání*

Sdělení /požadavek 2 – *vyklidit myčku*

Pokud mačky vyklidí, nebude to provedeno *samostatně bez připomínání*, pokud myčku nevyklidí, není splněno též. V daném okamžiku není možno splnit a manipulátor má vždy možnost vyvolat pocit viny. Buď proto, že myčka není vyklizena, nebo proto, že to nebylo provedeno bez připomínání.

Svalování zodpovědnosti

Manipulátor často přenáší na ostatní svou odpovědnost, nebo jí ani nepřijímá. Nedodržuje závazky, neplní své povinnosti a závazky. K tomu, aby se vyhnul odpovědnosti, použije všech možných cest, nejraději se však vyhýbá prostředí, ve kterém by mu nějaká odpovědnost mohla být přidělena (rozhovory, pohovory, pracovní schůzky apod.).

Únik

Konfrontace, porady, otevřené rozhodování, řešení problému, to vše jsou situace, kterým se manipulátor snaží vyhnout. Když oznamuje, že nejde na aktivitu, které se chce vyhnout, neoznámí to přímo a otevřeně, ale vymyslí důvod, který mu v účasti brání. Nejraději svou absenci oznamuje na poslední chvíli a často k tomu využívá prostředníka.

S oblibou zakrývá svou nechuť k účasti nutností pracovat, splnit jiný úkol. Tím uspokojí svou potřebu prokázat ostatním, jak jsou pilní, nenahraditelní a vyvyšují se nad nimi.

Manipulátor využívá různé způsoby a techniky úniku. Patří k nim:

- přerušit diskusi a odmítne další hovor o tématu, kterému se chce vyhnout. Pro únik použije přenesení viny: „S tebou prostě není možno diskutovat!“
- nepřijde na smlouvanou poradu
- stále se snaží být centrem pozornosti
- odmítá svou odpovědnost za problém vzniklý jeho podřízeným
- absolvuje jen začátek jednání (porady) a poté oznámí, že se ho to netýká (nepravdivě) a odchází
- schválně a často přichází opožděně a druzí na něj pak musí čekat
- na poradách nedává pozor, věnuje se jiným činnostem, nebo spí
- vyhýbá se některým tématům s poukazováním na jinou důležitou činnost („ted nemohu“, „musím sledovat zprávy“ apod)

Přisvojování cizích zásluh

Manipulátor využívá či dokonce zneužívá ostatní a prohlašuje výsledky jejich činnosti za své.

Přenášení zodpovědnosti na ostatní

Pokud se situace nevyvíjí pozitivně, manipulátor nepřipouští možnost vlastního zavinění, ale obviňuje ostatní a přenáší na ně svou zodpovědnost.

Rozhodování

Manipulátor nechce být zodpovědný za důležité rozhodnutí, proto se v takových chvílích drží zpět, chce splynout s davem. Používá nejasné formulace, nebo se raději nevyjadřuje vůbec. Díky tomu se snaží vyhnout podílu na rozhodnutí.

Nejraději se zdrží diskuse a pokud její situace do diskuse zavede, hovoří vyhýbavě. Do jeho verbálního arzenálu patří následující výrazy:

- „Jak myslíte.“
- „Nevím.“
- „Je to přeci jasné, tak se mne neptejte.“
- Snad děláte svou práci, nemusíte mne mít pořád za zády, abych za vás rozhodoval.
- Určitě to rozhodnete dobře i beze mne.

Takové chování dává manipulátorovi prostor k tomu, aby se mohl jednoduše zbavit zodpovědnosti, pokud je výsledek rozhodnutí negativní. Nakonec v takovém případě ještě zvýrazní problém a poukáže na neschopnost ostatních přijmout relevantní a správné rozhodnutí.

Někdy se manipulátor záměrně nezúčastní rozhodovacího procesu, aby zbytek týmu bez jeho potřebných znalostí či informací přijal nesprávné rozhodnutí. Následně obviní ty, kteří rozhodnutí přijali z neschopnosti a hlouposti. Jeho cílem je ovlivnit negativně členy rozhodovacího týmu, ideálně jim vytvořit stresovou situaci či dlouhodobou psychickou újmu.

Využívání prostředníků

Manipulátor se snaží vyhnout přímé konverzaci, nechce se zapojit do odpovědného rozhodování. Vyhovuje mu držet si ostatní od těla, což mu napomáhá udržovat si převahu či nadvládu nad manipulovanou osobou. Ke sdělování informací nebo návrhů řešení využívá prostředníky, tedy osoby, které pouze vyřizují jeho pokyny či vzkazy. Tento prostředník plní pouze funkci přenosu informace bez jakékoli další rozhodovací pravomoci či odpovědnosti. Osoba, které prostředník pokyny, návrhy či informace od manipulátora předává, nemá protějšek, partnera pro relevantní diskusi a nemá tak možnost přednést protinávrh, nebo manipulátorův vzkaz odmítnout.

Zamlžování

Manipulátor se prakticky vždy vyjadřuje nepřímou a nejasně. Ať se jedná o názory, potřeby, city, návrhy, používá pro jejich vyjádření nejasné a nepřímé formulace. Zároveň si však nasazuje masku upřímnosti a otevřenosti a vyvolává dojem, že pouze on se chová takto otevřeně. Například manipulátor dlouho nekontaktuje jinou osobu a v okamžiku, kdy tato sama zatelefonuje, hovor přijme a osloví volajícího slovy: „Ty ještě žiješ, ty taky nezavoláš, jak je rok dlouhý.“

Základem manipulace je nejasnost a nekonkrétnost. Tyto podmínky s sebou nesou potřebu zeptat se a požádat o další informace, což nahrává manipulátorovi. Ten se po dotazu chová ironicky, s despektem a vyvolává pocity méněcennosti.

Manipulátor je sám nejistý, a aby zakryl svou nejistotu, snaží se jí vyvolat v druhých. Dělá to proto, aby:

- nebyla odhalena jeho maska
- to vypadalo, že má lepší znalosti než jiní
- sobě dodal vážnosti
- ostatní proti jejich vůli přiměl k jinému názoru
- přenesl odpovědnost na jiné osoby

- dokázal a zdůraznil omyl manipulované osoby a tak jí znevažil
- sám působil jako charismatická osobnost

Nepřímá žádost

Manipulátor své žádosti formuluje tak, aby se žádaná osoba cítila provinile, pokud odmítne. Když se i přesto setká s určitým odporem či odmítnutím, je vytrvalý a díky svému stylu komunikace často přiměje druhého vyhovět jeho žádosti. Neformuluje své žádosti jasně, přesně a zřetelně a dokáže žádat tak, že lze jen s problémy jeho naléhání odmítnout. Má velmi propracovanou strukturu a postup žádosti. Často začíná obecným, neurčitým dotazem typu: „Máš něco na programu odpoledne?“, namísto aby přímo požádal o pomoc slovy: „Můžeš mi prosím Tě odpoledne pomoci?“. Dělá to někdy vědomě, někdy nevědomě, ale vždy proto, že se obává odmítnutí. Tomu se snaží předejít uvedeným manipulativním postupem.

Použití lži ke zjištění pravdy

Protože ví, že některé informace mu nebudou předány, například z důvodu utajení, využije manipulátor léčky. Sdělí druhé osobě nepravdivou a někdy i poněkud absurdní informaci, či položí otázku podobného obsahu. Tím přivede tuto osobu do stavu, kdy tato chce okamžitě uvést věci na pravou míru a poněkud zbrkle (a proti své původní vůli) vyzradí manipulátorem požadované informace. Častokrát si tuto skutečnost ani neuvědomí a je spokojena, že uvedla vše do správných kolejí. Například účastník zájezdu se neobrátil na organizátora, aby se dozvěděl cenu dopravy. Namísto toho sdělí dopravci, že jeho cena je příliš vysoká a jiný dopravce stejnou službu poskytuje za cenu XXX Kč. Pokud dopravce neidentifikuje manipulátorovu lest a nechá se ošálit, odpoví, že jeho cena YYY Kč je přeci nižší, tak proč si účastník stěžuje. V tu chvíli je informace na světě a manipulátor dosáhl svého cíle, aniž by to dopravce tušil. Správně by dopravce měl sdělit, že se účastník mylí a že není oprávněn mu poskytnout bližší informace. Manipulátorem je však natolik „zpracován“, že si ani neuvědomí, že vyzrazuje obchodní tajemství.

Vyhýbavé odpovědi

Velice účinným nástrojem je odpověď na otázku otázkou, tedy obrácení dotazu. Manipulátor neodpoví a navíc se původní tazatel může dostat do nepohody. Pokud tazatel neví, že v takovém případě je dobré upozornit slušně manipulátora, aby odpověděl na původní dotaz a neodpovídal protiotázkou, dostává se do komunikačně nevýhodné pozice a poskytuje manipulátorovi prostor pro jeho nadvládu.

Odbíhání od tématu

Manipulátor mění téma, pokud:

- chce skrýt svou neznalost tématu
- není středem pozornosti on, ale někdo jiný
- téma hovoru může oslabit jeho pozici či popularitu
- si není jistý svou bezproblémovou a pádnou argumentací.

Ke změně tématu využívá slovní obraty jako:

- řeč je o něčem jiném
- teď na to není vhodná chvíle
- to s tématem nesouvisí, sám uznáte, že nemá smysl se tímto dále zabývat
- už na to nemáme čas
- myslím, že ostatní by se rádi bavili na jiné téma
- nevím, co to s tím má společného
- nemyslím, že toto je teď důležité
- to teď není prvořadé, mrkneme na to jindy

Uvedenými a jim podobnými výroky manipulátor odbočí od tématu rozhovoru a převede jej na jinou, pro něj bezpečnou a přijatelnou cestu. Dokáže překrucovat význam řeči ostatních a měnit jej ve svůj prospěch. Autoři původních myšlenek, často velmi logických, se nakonec mohou dostat i do role hlupáků.

Rozdmýchávání rozporů, ničení vztahů

Zanášení pochybností a podezřívání do týmu, rozeštvávání jeho členů umožňují manipulátorovi stát v pozadí loutkové hry, ve které sám hraje úlohu loutkoherce tahajícího za nitky. Ostatní si ani nevšimnou, v jaké roli se sami nacházejí. Manipulátor je schopen rozvrátit i velmi dobře sladěné a fungující týmy.

Vyvolávání podezření

Není nutno kompletně rozvrátit vztahy. Stačí vyvolat podezření a ostatní se sami postarají o rozvrát. Manipulátor to ví a využívá toho. Příkladem může být pozice v zaměstnání (týmu): „Martine, bude lepší, když se to dozvíš včas a ode mne, jako přítele. Petr Ti šplhá po zádech, aby Tě předběhl a to místo po Pavlovi na podzim dostal sám.“ Manipulátor má na srdci „jen to nejlepší pro Martina“. Martin se soustředí na nečestného Petra a neuvědomí si, že o danou pozici má zájem sám „přítel“. Pochybnosti, znejistění a psychická nepohoda jsou skvělé prostředky pro neadekvátní a iracionální přemýšlení. Pokud si v tomto případě Martin neuvědomí podstatu manipulátorova sdělení, je na

nejlepší cestě o zasloužený služební postup přijít a umožnit manipulátorovi prosadit jeho cíle.

Riziko v přátelských vztazích

Pokud je manipulátor partnerem, stává se, že kolem svého partnera/ky staví vysokou zeď izolace a prázdnoty a díky tomu vzniká v jeho okolí prázdný prostor kolem. Manipulátor začne nejprve svému partnerovi omezovat styk s přáteli, a pokud se mu to daří, pokračuje na omezování kontaktu s rodinou. Neprovádí to přímo formou zákazu. Pouze naznačuje, vyjadřuje určité pochybnosti o přátelích a členech rodiny, zasívá podezření a svár. Manipulovaná osoba se vlivem takového chování sama obsadí do role kritika svých přátel a rodiny. Její vztah k těmto lidem začne chladnout a sama se začne cítit nepohodlně v jejich přítomnosti. Později přestane společnost vyhledávat a zůstává v izolaci.

Manipulátor používá různé nástroje:

- odchází, když se dostaví návštěva
- napadá rodinu a přátele, nebo jejich názory a nutí je tak k vlastní obhajobě
- vysmívá se jim
- poukazuje na to, že je pozdě a bylo by dobře návštěvu ukončit
- straní se diskuse a dává najevo svůj nezájem

Hodnocení ostatních

Manipulátor se snaží snižovat hodnotu jiných lidí. Sám je dosti nejistý a cítí potřebu toto snížené sebevědomí kompenzovat. Aby si sebevědomí zvýšil, vytváří pocity nadřazenosti, k čemuž využívá kritiku, ignoraci, vyzdvihování cizích nedostatků a ironii.

Takovýmto hodnocením, resp. znehodnocováním ostatních zpochybňuje schopnosti a výkony jiných osob. Je schopen zvolit i extrémní (absurdní) variantu a pozitivní či vlastnosti označuje za negativní až škodlivé. jeho časté a nespravedlivé kritiky, používá k navození pocitu viny. Své kritické připomínky doplňuje verbálními obraty jako: „jsi sobec“, „nestojíš za nic“, „nikdo s tebou nevydrží“, „chováš se jako tvůj otec“, „jsi pěkně agresivní“, „na nic se nevzmůžeš“ apod.

Chudák manipulátor

Někteří manipulátoři se snaží vzbudit lítost tím, že se stavějí do pozice slabých lidí, či přímo obětí. Stěžují si na jiné osoby, které jim údajně škodí, prohlašuje o sobě, že je toho na něj moc, zdůrazňuje své (často neexistující) zdravotní potíže.

Změna názorů a chování podle situace

Manipulátor často popírá prohlášení, která sám učinil a hlásá pak opak. Pokud neexistuje důkaz manipulátorova popřeného prohlášení (zvukový záznam, svědek,), způsobí takováto manipulace pochybnosti o tom, zda daná osoba manipulátorovi správně rozuměla. V tom tuto osobu manipulátor ujistí a špatné porozumění jeho prohlášení bude zdůrazňovat. Pokud se druhá osoba nedá manipulátorem zmást, a poukáže na nesrovnalosti v jeho prohlášeních, začne se manipulátor důrazně obhajovat a i reagovat agresivně.

Nedodržování slibů:

Manipulátor se slibům vyhýbá a díky tomu má prostor pro obranu typu: „Vždyť jsem ti nic neslibil.“ Pro omluvení nesplněných slibů dokáže vymyslet velké množství důvodů a výmluv. Ty mu umožní zbavit se odpovědnosti.

Přehlížení potřeb druhých

Manipulátor vychytrale přiměje jiné osoby k tomu, aby se chovali v souladu s jeho potřebami a cíli. Zájmy, cíle a práva jiných jej nezajímají. To však zapřísáhle popírá a pro svá tvrzení je ochoten předložit i důkazy (třeba i smyšlené). Zajímá se výhradně sám o sebe. Manipulátor nebere ohled na potřeby druhých, přestože hlásá pravý opak. Je patrný značný nesoulad mezi jeho proklamacemi a jeho činy.

Za pět minut dvanáct

Tuto taktiku manipulátoři rádi využívají. Žádá někoho o něco na poslední chvíli, těsně před vypršením termínu. Dělají to proto, že na danou věc zapomněl, nebo upřednostnil svůj vlastní zájem na úkor splnění úkolu, nebo se díky cílenému vytvoření časového nedostatku a stresu snaží vyhnout odmítnutí či námitkám.

OBRANA PROTI MANIPULACI

Nejprve je zapotřebí manipulátora identifikovat.

Přijetí situace

Nesprávný způsob řešení soužití či spolupráce s manipulátorem je udržování vnitřní naděje, že se sám časem změní, protože pochopí, že jeho chování není v pořádku. V takovém případě se manipulovaná osoba neustále snaží napravit situaci a

zbytečně vynakládá energii k dosažení nedosažitelného. Pokračuje v duchu svých nesobeckých přístupů, ideálů a zásad. Neuvědomuje si, že namísto řešení a pokroku přichází utrpení a následně deziluze a zklamání.

Správný způsob řešení soužití či spolupráce s manipulátorem začíná jeho identifikací a nutným uvědoměním, že manipulátor je patologickou osobností. Nespoléhat na příznivou přirozenou změnu k lepšímu. Tento proces bude zdoluhavý a pozvolný. Je nutno se psychicky připravit na to, že v ideálním případě bude trvat minimálně několik měsíců. Pokud manipulovaná osoba zvládne období identifikace a uvědomění, přestane podléhat manipulacím, nebude přecitlivělá na manipulátorovy výroky a aktivity. Začne je brát s nadhledem a případně i soucitem. I přes nutnost úpravy vlastních očekávání a s tím spojených emocí je toto cesta ke zlepšení situace. Je to jediný způsob, jak ve vztahu s manipulátorem netrpět a jak z něj získat efektivní výstupy.

Kontramanipulace

Doporučuje se prostudovat materiály o manipulaci a osvojit si techniky identifikace a kontramanipulace.

Dalším doporučením je pozorovat osoby, které s manipulátory zvládnou spolupracovat nebo žít. Jsou to převážně lidé, kteří jsou k manipulaci lhostejní – jsou emočně lépe vybaveni k obraně proti atakům, kritice, agresivitě a dalším manipulativním praktikám. Někteří takoví jedinci mají tyto schopnosti vrozené, většinou je však jejich získání dlouhodobým procesem, který může trvat i několik let.

Je prokázáno, že manipulátor se urychleně odklání od osob, které jsou imunní k jeho praktikám a nepodléhají emoční destabilizaci. Kontramanipulaci je nutno provádět precizně a důsledně. Zřejmě nejnáročnější je vyrovnat se s pocíťovaným pocitem viny za své chování. Je nutno si uvědomit, že lhostejnost, nelidskost, bezohlednost a podobná označení proklamovaná manipulátorem jsou zavádějící. Manipulátor bude vyvíjet snahu o získání nadvlády a postavení ostatních do defenzivy. Jeho prohlášení jako například: „Máš vůbec srdce?“, „Jsi sobecký.“, „Ty mne nemiluješ.“ nesmí být brány vážně. Namísto toho je nutno přímo reagovat: „To je *tvůj názor, nebudu ti ho vyvracet.*“ Je zapotřebí zachovat klidný, asertivní přístup, hovořit přímo, používat kratší věty.

Zásady kontramanipulace

- usmívat se, využívat humor
- hovořit v krátkých větách, nezabředat do dlouhých složitých souvětí

- používat naučené slovní obraty
- zachovávat zdvořilý styl komunikace
- vyhnout se agresivitě
- krátce se omluvit, ale neospravedlňovat se
- k vlastní ironii se raději neuchylovat
- nepřipustit diskusi, pokud dochází spíše k agresivitě či ironii a zesměšňování

Výrazy podporující kontramaniplaci

Isabelle Nazare-Aga¹ uvádí řadu možných reakcí, které lze použít při setkání s manipulátorem a jeho komunikačními praktikami. Níže jsou uvedeny některé z nich.

1. To je váš názor. (To je také názor.)
2. Můžete si myslet své. (každý si může myslet své.)
3. Můžete se to domnívat. (Někdo se to může domnívat.)
4. Tak si to vykládáte vy. (To je jeden možný výklad.)
5. Můžete to tak vidět. (Někdo to tak může vidět).
6. Vidíte to (berete to) tak, jak chcete vy.
7. Máte právo si to myslet.
8. Můžu vám říct „ano“, jestli to chcete slyšet.
9. Když to říkáte...
10. Když myslíte...
11. To je jeden pohled na věc.
12. Často lidé mluví o věcech, o kterých nic nevědí.
13. Vidíte jen jednu stránku věci, to je normální.
14. Když člověk neví, vždycky si to nějak domyslí.
15. Je na vás, abyste si to domyslel.
16. Já mám jiný názor.
17. To je možné.
18. To je možné...podle Vás!
19. To je pravda.
20. Přesně tak.
21. Vidíte?!
22. To se mi může stát.
23. To se stává.
24. Nejsem jasnovidec.
25. Někdy člověk musí takový být.
26. A to ještě nevíte všechno!
27. Asi jsem si z něho vzal příklad...
28. A mně se právě líbí být jako ostatní.
29. To ví každý.
30. Přijde na to.
31. Já o tom přece nemluví.
32. To je až příliš snadné!
33. To říkáte mně?
34. To vždycky neplatí.
35. Každý podle svého gusta.
36. Každý máme svůj vkus.
37. Mně se to líbí, a to je snad hlavní, nemyslíš?
38. Zdáni klame.
39. Já se takhle cítím dobře.
40. Záleží na tom, kdo to má na sobě.

41. To je pravda, že Vám by to neslušelo.
42. Mám ráda originalitu.
43. Ale já se nikdy podle ostatních neřídím.
44. To dodává právě určité kouzlo!
45. Přátelům (partnerovi) se takhle líbím.
46. Nikdo není dokonalý, vidíte!
47. Každý máme svůj styl.
48. To je milé, že mi to říkáte!
49. Nedělejte si se mnou starosti.
50. Každá rada dobrá.
51. Vždyť uvidíme.
52. Časem uvidíme.
53. Někdy se to může hodit.
54. Každý máme své zkušenosti.
55. Kdo nic nedělá, nic nezkazí.
56. Ano, na to jsem nepomyslel!
57. Nezapomenu.
58. Já mám čisté svědomí.
59. Děkuji pěkně!
60. Děkuji Vám, že mi to říkáte.
61. Děkuji vám, že mi dovolíte, abych se rozhodl sám.
62. Mám snad na vybranou?
63. Jako obvykle.
64. To je milé, že s o mě tak staráte.
65. Jste hodný, že mi to dovolíte.
66. Zřejmě.
67. To není důležité.
68. Nic není tragické, i když mnohé věci jsou důležité.
69. Já mám jiné mravní zásady.
70. To záleží na morálce!
71. O tom nepochybuji.
72. Zajisté.
73. Chápu.
74. Přesně tak.
75. Opravdu často.
76. Určitě.
77. To doufám.
78. Dobře jsme si porozuměli.
79. Vždyť to dobře víte.
80. To je škoda.
81. Tak ať!
82. Je mi líto.
83. Pro tentokrát ano.
84. Taky člověk může někdy mít pravdu.
85. Nedomnívala jsem se, že jste si toho všiml.
86. Jsem rád, že to říkáte.
87. Určitě proto jsou důvody.
88. Asi neznáme stejné „lidi“.
89. Myslíte?
90. „Člověk“ – to mi nic neříká.
91. Mám dojem, že přiléváte oleje do ohně.
92. Nejsme tu proto, abychom přilévali oleje do ohně.
93. Proč něco takového říkáte?
94. Každý se ubírá svou cestou.
95. Ano, ale v zaměstnání se vyvíjíme.

96. Na všechno rozum nestačí.
97. Když má někdo někoho rád, tak moc nepočítá.
98. Dělá vám to starost? (místo „To se vás netýká“).
99. Vadí vám to tolik?
100. Proč?
101. Proč ne?
102. A vy?
103. A co si o tom myslíte vy?
104. Proč se mě na to ptáte?
105. Víte, já vím, co dělám.

Nazare-Aga dále uvádí, že při obraně proti manipulátorovi je nutno mít na paměti 3 potřebné dovednosti:

Umět se prosadit

Nejčastěji manipulátorovi podléhají osoby, které se běžně nejsou schopny či ochotny dostatečně prosadit. Většinou nemají dostatek sebedůvěry a snaží se přednostně uspokojovat potřeby druhých. Důvodem je snaha, aby je někdo neoznačil za „egoisty“. Neodvažují se odmítnout, aby nevypadali jako „necitelní“, „nelidští“ nebo „málo vstřícní“. Pasivního jedince dokáže manipulátor rychle poznat a řádně toho využívá.

Ubrat emoce, chovat se racionálněji

Důležité je zachovat asertivní přístup. Znamená to schopnost jasně, otevřeně vyjádřit své potřeby, přání, odmítnutí, city, za účelem dosažení svého cíle. Eliminovat pasivitu - člověk však vidí rizika i tam, kde žádná nejsou, iracionálně je předjímá, a tak blokuje adaptované chování.

Iracionální myšlenky

Emoce jsou zapříčiněny způsobem interpretace událostí a nikoli událostmi samotnými. Zastánci kognitivní psychologie (vytváření tzv. *vnitřních obrazů* - modelů vnějšího světa²) toto označují jako automatické myšlenky či autoverbalizace. Ta může mít tak negativní vliv, že se člověk může stát úzkostným, nesmělým, pasivním, provinilým projevuje se jako pesimista nebo perfekcionista. Emoce, negativní pocity následně vyvolávají fyziologické reakce s negativními následky pro lidský organismus.

Prosadí-li se, zvládne-li emoce a zbaví-li se člověk iracionálních myšlenek, je velmi dobře vyzbrojen proti manipulaci a z ní plynoucích důsledků.

² Černochová, Dana; Brichcín, Petr (2003): NQ-S: Zátěžový test regulace kognitivních procesů. In: Psychologické dny 2002 – Kořeny a vykořenění. Olomouc: Psychologický ústav AV ČR ve spolupráci s Českomoravskou psychologickou společností a katedrou psychologie FF UP

Příloha:

Obrázky 1. a 2.



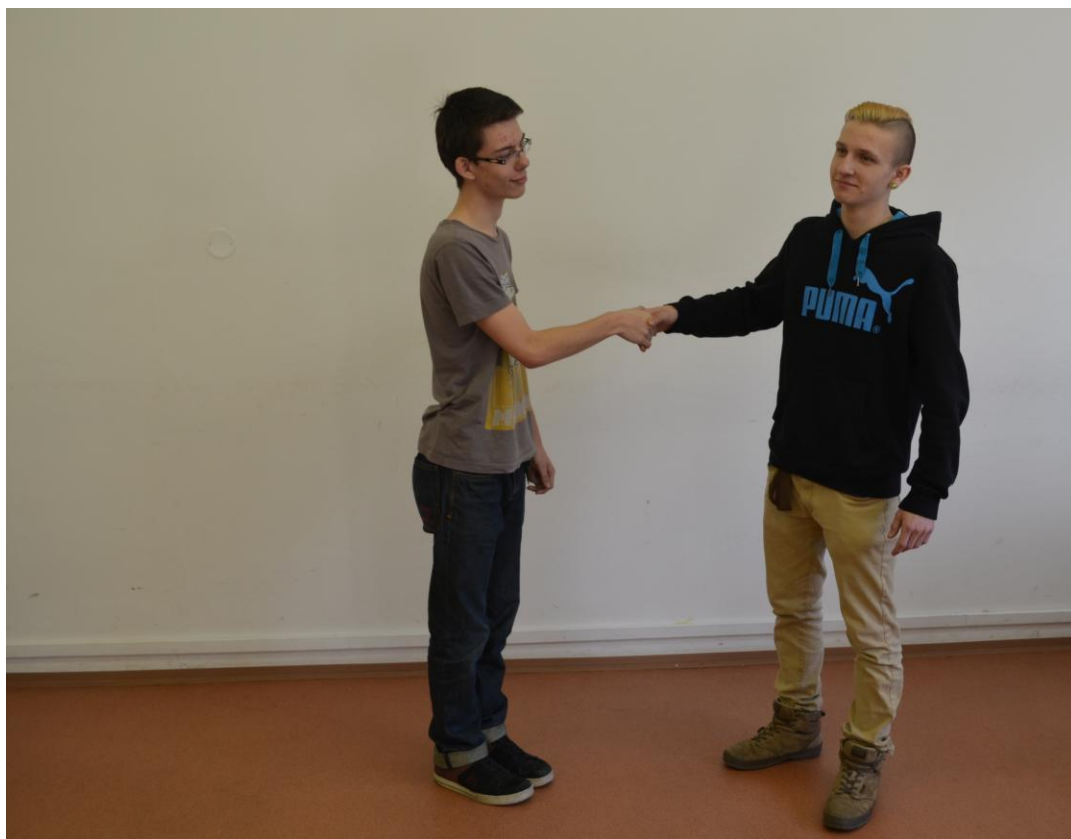
Na prvním obrázku si prostřední osoba vytvořila poziční převahu nad vlevo stojící osobou. Stojí k ní zády a vytvořila svým tělem bariéru bránící v diskusi se třetí osobou stojící vpravo. Vlevo stojící osoba je zcela mimo dění. Druhý obrázek ukazuje optimální rozestavení diskutujících osob bez rozdílu pozic. Dáma je uprostřed dění, špičky nohou všech osob směřují doprostřed.

Obrázky 3., 4. a 5.



Obrázek 3. ukazuje běžné a správné podání ruky. Obrázek 4. ukazuje manipulativní způsob podání ruky, při kterém manipulátor podáním ruky shora dává najevo svou nadřazenost. Obrázek 5. ukazuje nesprávnou reakci na podání ruky shora. Tato osoba přijímá svou roli podřízené osoby. Namísto podání ruky zespoda se doporučuje buď stisknout „omylem“ ruku manipulátora v zápěstí namísto v dlani. Druhým a technicky méně náročným způsobem eliminace manipulace je ruku stisknout v dlani manipulátora a zároveň ukročit 1 krok stranou směrem k malíku ruky podávané shora a lehce ruku upravit tak, aby její výsledné podání bylo kolmé a obě ruce na stejné úrovni.

Obrázek 4.



Manipulátor (vpravo) dává najevo svůj nezájem při podání ruky o druhou osobu. Špičky jeho nohou i jeho pohled směřují mimo osobu, se kterou se setkal.

Obrázky 5. a 6.



Oba obrázky ukazují snadnou oběť pro manipulátora. Nízké sebevědomí a strach. Typickými znaky jsou zde spojené dlaně ukryté v klíně, spojená kolena, shrbená ramena, ruce držící sedadlo židle, špičky nohou směřují k sobě a paty od sebe.

