

MEZI NÁMI

O vztazích, dětech a komunikaci
očima člověka, který (se)
celý život učí jednat s lidmi



Petr Pavlíček

Samuelovi a Lindě

táta

© Petr Pavlíček, 2026

ISBN 978-80-910039-3-3

MEZI NÁMI

O vztazích, dětech a komunikaci očima člověka,
který (se) celý život učí jednat s lidmi

Obsah

O partnerství (str. 31)

- Ve vztahu není klient. Ale někdy se tak chováme.
- Nejtěžší není najít vztah. Nejtěžší je v něm zůstat.
- Partner není protivník
- Proč potřebujeme mít pravdu právě před člověkem, kterého milujeme
- Omluva bez slova „ale“
- Důvěra se buduje po milimetrech a ztrácí po centimetrech
- Nevěra nezačíná v posteli
To, že se milujeme, neznamená, že si rozumíme
- Posloucháme, nebo jen čekáme, až budeme moci odpovědět?
- Někdy je nejlepší argument ticho
- Co partner říká a co nám ve skutečnosti říká
- Když se snažíme příliš
- Hranice nejsou odmítnutí
- Když z partnera uděláme samozřejmost
- Každý vztah má svou cenu. Jen se neplatí penězi.
- Některé vztahy se nemají zachránit za každou cenu
- Co jsem o vztazích pochopil příliš pozdě

O výchově dětí (str. 145)

- Děti jsou nejtvrdší klienti. A naštěstí nic nepodepisují.
- Dítě není projekt
- Autorita se nekřičí
- Respekt není poslušnost
- Rodič nemusí vyhrát každé jednání
- Buď–anebo: nejstarší rodičovská prodejní technika
- Proč děti slyší tón hlasu dřív než obsah věty
- Když dítě říká „ne“
- Co se skrývá za větou „nechci“

- Děti poznají nejistotu rychleji než klient
- Hranice, které chrání obě strany
- Naslouchat dítěti neznamená nechat ho rozhodovat o všem
- Když rodič zamění vedení za kontrolu
- Vlastní chyby vidíme na dětech nejhůř
- Děti si nepamatují naše argumenty. Pamatují si, jak se vedle nás cítily.
- Jednou nás přestanou potřebovat. A to je vlastně úspěch.
- Co mě děti naučily o mně samotném

O komunikaci (str. 265)

- Mluvíme celý život. Komunikovat se přesto učíme pořád.
- Co říkáme a co druhý slyší.
- Neodpovídejte na otázku, kterou vám nikdo nepoložil
- Poslouchajte ještě o deset vteřin déle
- Síla jedné dobré otázky
- Síla ticha
- Parafráze: „Jestli ti správně rozumím...“
- Proč rada často nefunguje, i když je správná
- Lidé chtějí být pochopeni dřív, než chtějí být přesvědčeni
- Námitka není útok
- Asertivita není schopnost říct ne. Je to schopnost říct pravdu slušně.
- Zaměřte se na problém, ne na člověka
- Proč někdy mluvíme příliš mnoho
- Tón hlasu může zničit správnou větu
- Každý člověk potřebuje mít pocit, že se rozhodl sám
- Manipulace začíná tam, kde přestaneme respektovat druhého
- Nejdůležitější věci se často odehrávají mezi větami

Kapitola první

O PARTNERSTVÍ

Ve vztahu není klient. Ale někdy se tak chováme.

Nejvíc trpělivosti někdy věnujeme lidem, které téměř neznáme, a nejméně těm, na kterých nám záleží nejvíc.

Kdybych měl vybrat jednu věc, která mě po letech práce s lidmi stále dokáže překvapit, byla by to naše schopnost chovat se k úplně cizím lidem někdy lépe než k těm, které máme nejraději. S klientem jsme trpělíví. Necháme ho domluvit. Když něčemu nerozumí, vysvětlíme mu to ještě jednou a trochu jinak. Když má pochybnost, snažíme se zjistit, co se za ní skrývá. Hlídáme si tón hlasu, volíme slova a přemýšlíme, kdy je lepší mluvit a kdy chvíli počkat. Když klient řekne něco, s čím nesouhlasíme, většinou mu neodpovíme: „To je zase úplná blbost.“ A už vůbec nepřidáme: „Ty to děláš vždycky.“

Doma nám to jde podstatně hůř. Možná proto, že doma už nic neprodáváme. Nemáme schůzku v kalendáři, nemusíme udělat dobrý dojem a nehrozí, že nám partner po hodině poděkuje za příjemné jednání a uzavře smlouvu s někým jiným. Doma jsme zkrátka doma. Sundáme sako, odložíme společenskou zdvořilost a spolu s ní někdy i část komunikačních schopností, které během dne používáme úplně samozřejmě.

Je na tom něco zvláštního. Člověk může dopoledne sedět dvě hodiny s obtížným klientem, který mu poštěstí vysvětluje stejnou námitku, a s profesionálním klidem říct: „Rozumím. Pojdme se na to podívat ještě z jiné strany.“ Večer přijde domů, partnerka se ho podruhé zeptá, jestli už něco zařídil, a z člověka, který ještě před pár hodinami dokonale ovládal aktivní naslouchání, se stane někdo, kdo odpoví: „Vždyť jsem ti říkal, že to udělám.“ Možná to řekl,

možná ne. To už v tu chvíli není podstatné, protože právě začalo úplně jiné jednání.

Když jsem psal odborné články o obchodní komunikaci, opakovaně jsem se vracel k jednoduché myšlence: komunikace není jen to, co jsme řekli. Důležité je také to, co druhý člověk pochopil. Mezi jedním a druhým bývá překvapivě velký prostor. Vstupuje do něj naše nálada, zkušenost, očekávání, strach, předchozí hádka, únava, tón hlasu i to, co se mezi dvěma lidmi stalo před pěti lety a o čem jeden z nich naivně předpokládá, že je dávno zapomenuté.

V obchodě s tím počítáme. Doma nás to překvapuje.

„Ale já jsem to tak nemyslel“ je možná jedna z nejčastějších vět lidských vztahů. A často je pravdivá. Opravdu jsme to tak nemysleli. Jenže druhý člověk to tak slyšel. Od té chvíle máme dvě možnosti. Můžeme mu vysvětlovat, že to pochopil špatně, nebo se můžeme pokusit zjistit, proč to právě takhle slyšel. První možnost bývá rychlejší. Druhá bývá užitečnější.

V obchodním jednání je to poměrně samozřejmé. Když klient řekne, že je naše služba drahá, zkušený obchodník nezačne automaticky dokazovat, že klient neumí počítat. Nejdříve se snaží zjistit, co vlastně znamená „drahá“. Nemá na ni peníze? Porovnává ji s jinou nabídkou? Nevidí v ní dostatečnou hodnotu? Nebo se jen snaží vyjednávat? Jedna věta může skrývat několik úplně rozdílných významů a odpověď dává smysl teprve tehdy, když víme, na který z nich vlastně reagujeme.

Doma máme zvláštní tendenci tuto schopnost ztrácet.

„Ty na mě vůbec nemáš čas.“

A už argumentujeme.

„Jak nemám čas? Vždyť jsme byli minulý víkend spolu.“

To může být fakticky naprosto správná odpověď. Dokonce můžeme otevřít kalendář a dokázat, že jsme spolu strávili sobotu od devíti ráno do neděle do čtyř odpoledne. Z hlediska důkazního práva možná vynikající výkon.

Jenže vztah není soudní síň.

Věta „nemáš na mě čas“ totiž nemusí znamenat: předlož mi statistiku společně strávených hodin. Může znamenat: chybíš mi. Může znamenat: když jsme spolu, stejně se díváš do telefonu. Může znamenat: mám pocit, že všechno ostatní je pro tebe důležitější než já. A může znamenat něco úplně jiného, co nezjistíme, dokud se nepřestaneme obhajovat a nezačneme se ptát.

Tohle se samozřejmě mnohem snadněji píše, než dělá. Zvlášť když máme pocit, že jsme obviněni nespravedlivě. V takové chvíli člověk velmi snadno přestane poslouchat a začne si v hlavě připravovat odpověď. Vybírá důkazy, hledá rozpory a vzpomíná na situace, které potvrzují jeho verzi. Pokud je navíc právník, může mít malou výhodu v rychlosti uvažování a kombinování. Pro vztah je to spíš nevýhoda.

Partnerské rozhovory mají navíc jednu zvláštní vlastnost. Téměř nikdy nezačínáme od nuly. Partner nás zná. Pamatuje si, co jsme říkali včera, co jsme slíbili a co jsme neudělali. Zná naše slabá místa a my známe jeho. Jediná věta proto nenese jen svůj současný význam. Táhne za sebou celý společný příběh.

Obyčejné „to je v pohodě“ od klienta může být docela příjemná informace. Od partnerky může znamenat prakticky cokoli. A zkušený muž ví, že někdy rozhodně neznamená, že je něco v pohodě.

Právě blízkost, kterou ve vztahu hledáme, tak vytváří zvláštní paradox. Čím lépe člověka známe, tím častěji máme pocit, že už se nemusíme ptát. Myslíme si, že víme, co chce říct, proč je naštvaný, jak bude reagovat a co mu vadí. A protože to všechno „víme“, začneme si odpovídat sami.

S klientem se zeptáme: „Co přesně vám na tom vadí?“

Doma si často řekneme: „Já moc dobře vím, co ti vadí.“

A právě v tom může být problém.

Lidé totiž nejsou hotové výrobky. Mění se. Člověk, se kterým žijeme dnes, není úplně stejný člověk, do kterého jsme se před deseti lety zamilovali. A nejsme jím ani my. Něco jsme ztratili, něco získali, něčeho se začali bát a něco už naopak přestali řešit. Máme jiné zkušenosti, jiné jizvy, možná jiné sny. Pokud se přestaneme ptát, můžeme jednoho dne zjistit, že žijeme vedle člověka, kterého známe především z minulosti.

Možná by přitom některým rozhovorům pomohla úplně jednoduchá věta:

„Co tím myslíš?“

Ne ironicky a ne způsobem, který ve skutečnosti znamená „tak tohle mi tedy vysvětli“. Opravdu se zeptat. Nechat druhého odpovědět a chvíli nevědět předem, co řekne.

Časem jsem došel k tomu, že řada věcí, kterým v obchodě dáváme odborné názvy, je ve skutečnosti jen komplikovaně pojmenovaná slušnost spojená se zvědavostí. Obchod je nevymyslel. Jen je pojmenoval. Lidé je potřebovali dávno předtím, než někdo poprvé prodal dům, uzavřel smlouvu nebo uspořádal seminář o komunikačních dovednostech. Potřebovali je mezi rodiči a dětmi, mezi partnery, přáteli,

sousedy i sourozenci. Všude tam, kde se dva lidé snažili nějak domluvit a každý z nich přitom viděl svět trochu jinak.

Proto mě časem začalo napadat, že hranice mezi dobrou obchodní a obyčejnou lidskou komunikací je mnohem tenčí, než se zdá. Ne proto, že bychom měli s partnerem obchodovat, a už vůbec ne proto, že bychom na něj měli používat prodejní triky. Právě naopak. Dobrá obchodní komunikace totiž ve své nejlepší podobě není souborem triků. Je založená na něčem mnohem obyčejnějším: snažíme se pochopit člověka před sebou, respektujeme jeho právo vidět věci jinak a zároveň dokážeme říct, co potřebujeme my.

Když se to podaří v obchodě, říkáme tomu profesionální jednání.

Když se to podaří doma, většinou tomu neříkáme nijak.

Jen se nám spolu dobře žije.

A možná právě tady začíná celý paradox této knihy. Celé roky se učíme, jak jednat s lidmi, které téměř neznáme. Chodíme na kurzy komunikace, čteme knihy o vyjednávání, učíme se klást otázky, zvládat konflikty a budovat důvěru. V práci dokážeme být pozorní, trpěliví a profesionální. Potom přijdeme domů k lidem, na kterých nám záleží nejvíc, a předpokládáme, že tam už to nějak půjde samo.

Nepůjde.

Ve vztahu není klient. Ale možná bychom se k člověku, kterého milujeme, mohli občas chovat alespoň se stejnou pozorností, trpělivostí a respektem, jaké úplně samozřejmě věnujeme člověku, kterého vidíme poprvé v životě.

~~~