



# ODHADNĚTE LIDI V KAŽDÉ SITUACI

Naživo, virtuálně  
nebo z e-mailů

David J. Lieberman





# ODHADNĚTE LIDI V KAŽDÉ SITUACI

Naživo, virtuálně  
nebo z e-mailů

David J. Lieberman

**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

**David J. Lieberman, Ph.D.**

**Odhadněte lidi v každé situaci**

**Naživo, virtuálně nebo z e-mailů**

Přeloženo z anglického originálu knihy Davida J. Liebermana *Mindreader: The New Science of Deciphering What People Really Think, What They Really Want, and Who They Really Are*, vydaného nakladatelstvím Rodale Books, an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC, New York, USA, 2022.

© 2022 by David J. Lieberman

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Rodale Books, an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC.

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 8928. publikaci

Překlad Milina Krajčovičová

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner

Počet stran 224

1. vydání, Praha 2023

Tisk Iva Vodáková – Durabo

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2023

ISBN 978-80-247-2732-5 (ePub)

ISBN 978-80-247-2717-2 (pdf)

ISBN 978-80-271-3749-7 (print)

# Obsah

---

O autorovi .....	9
Poděkování .....	10
Úvod .....	13

## **ČÁST PRVNÍ**   **PODVĚDOMÍ SE ODHALUJE**

1 Co si lidé skutečně myslí .....	19
<b>Vyjadřování s odstupem</b> .....	20
Velká propast .....	22
Eufemisticky řečeno .....	24
Tady a tam .....	25
2 Jak člověk vidí a vnímá druhé .....	27
Král a já .....	29
Symbolická reprezentace .....	32
3 Blízká setkání .....	35
Nová setkání .....	37
Věnujte mi pozornost, prosím! .....	39
4 Postavení ve vztahu a moc .....	43
Mlčeti zlato .....	45
Zaměření dovnitř nebo ven .....	47
5 Čtení nálady .....	51
Psychologie sebedůvěry .....	51
Projevy úzkosti .....	53
Jazyk úzkosti .....	55
Ze strachu vzniká hněv .....	58
Jazyk hněvu .....	59

## ČÁST DRUHÁ LIDSKÝ DETEKTOR LŽÍ

6	Odhadování upřímnosti a čestnosti .....	65
	Neverbální kazetové bomby .....	67
	Působení stresového faktoru .....	67
	Reakce na obvinění .....	68
	Energie lži .....	70
	Poučování a filozofování .....	70
	Odkazování na sebe sama .....	70
	Složitost v jednoduchosti .....	71
	Úleva po ukončení rozhovoru .....	71
7	Umění přečíst blafování .....	73
	Když se Apple zmylil .....	74
	Obezřetné interakce .....	76
	Celý svět je představení .....	78
8	Vymyšlení příběhů: alibi a báchorky .....	81
	Struktura vyjádření a povaha detailů .....	81
	Vysvětlující výrazy a samozřejmá tvrzení .....	84
	Barvitě vyprávění .....	86
	Více smyslů .....	86
	Pohled třetí osoby .....	87
	Přechody mezi scénami a negace .....	87
	Nejstrašnější ničitel alibi .....	89
9	Profesionální figle .....	93
	Průběh manipulace .....	93
	Klamné pouto .....	96
	Jsi jako já a máš mě rád .....	96
	Pouta, která lžou .....	98
	Urychlovač důvěry .....	98

## ČÁST TŘETÍ POŘIZOVÁNÍ PSYCHOLOGICKÉHO SNÍMKU

10	Nahlédnutí do osobnosti a duševního zdraví .....	103
	Trajektorie duševní nemoci .....	105
	Matice nálady a statusu .....	106

Dekódování základní povahy .....	108
Spojovatelé versus konfrontátoři .....	109
Povaha slov .....	112
Způsob myšlení a metafory .....	113
11 Narativní identita: čtení srdcí a duší .....	115
Unáhlené závěry .....	116
Režisérská verze .....	117
Pověz mi, zrcadlo .....	118
Není kouře bez ohně .....	119
12 Zapnutí ochranné sítě .....	123
Za zrcadlem .....	124
Rozbité zrcadlo .....	125
Tnout do živého .....	126
Jazyk odstupu a odloučení (detachment) .....	127
13 Význam hodnot .....	131
Hodnota významu .....	132
Sebeúcta, kontrola impulzů a emocionální zdraví .....	134
Kdo za to zaplatí .....	134
14 Faktor odolnosti .....	137
Menší ego = menší potřeba kontroly .....	137
Všichni do určité míry utíkáme .....	138
Příliš málo nebo až moc .....	140

## **ČÁST ČTVRTÁ   SESTAVENÍ PSYCHOLOGICKÉHO PROFILU**

15 Hledání zdravého rozumu .....	145
Objektivem skutečnosti .....	146
Rozhodně, určitě, stoprocentně .....	147
Zesilující výrazy: jak někomu zatopit .....	149
Soudce, porota i kat .....	150
První úroveň: soudce .....	151
Druhá úroveň: soudce a porota .....	151
Třetí úroveň: soudce, porota a kat .....	151
Za každým obrázkem je příběh .....	152

16 Psychologie sebeúcty .....	155
Běžet jako o závod .....	156
Mýtus o sebemilujícím narcistovi .....	157
Když se nemůžu spojit, budu kontrolovat .....	158
Hry, masky a schovávačky .....	159
17 Rozkrývání poruch osobnosti .....	161
Osvětlování skrytých znamení .....	162
Extrémní přeceňování .....	162
Co skrývá maska .....	164
Proti zdi .....	165
Totální válka .....	166
18 Úvahy o vztazích .....	167
Vyloučení falešně pozitivních výsledků .....	168
Otisk vztahů .....	169
Minulost a vzorce .....	170
Interakce a výměny .....	170
Hranice a meze .....	172
19 Vítězství a prohry a utrpení mezi tím .....	177
Iluze soustředění .....	178
Smutek, ale ne před vámi .....	179
Spojení mysli a těla .....	180
Řidič, nebo pasažér .....	181
Od neurózy k psychóze .....	183
Jazykové markery .....	185
20 Kdy se znepokojovat: nejvyšší stupeň pohotovosti a varovná znamení .....	189
Ohrožení sebe sama .....	192
Hlavní stresující faktor .....	194
Wertherův efekt .....	194
Závěr: Jak naložit s tím, co víte .....	197
Poznámky .....	199



## O autorovi

---

**D**AVID J. LIEBERMAN, Ph.D., je oceňovaný spisovatel a mezinárodně uznávaný odborník na lidské chování a mezilidské vztahy. Je autorem třinácti knih, které byly přeloženy do dvaceti osmi jazyků a ve světě se jich prodaly miliony výtisků. Dvě z nich se ocitly na žebříčku bestsellerů deníku *New York Times*. Práce doktora Liebermana se objevily ve stovkách publikací; často také vystupuje jako host a odborník na sdělovací prostředky ve známých pořadech jako *The Today Show*, *The View* a *Fox & Friends*. David Lieberman je známý svými pronikavými postřehy z oblasti lidského chování a svou schopností nabízet praktické psychologické nástroje a strategie, které lidem pomáhají vést šťastnější, zdravější a produktivnější život. Podílel se na výcviku pracovníků ozbrojených sil Spojených států, FBI, CIA a NSA a osobně vede workshopy pro organizace, vlády a korporace po celém světě. Jeho online školicí programy využívají klienti v neuvěřitelném počtu 124 zemí ve třiceti pěti jazycích. Více se dozvíte na jeho webových stránkách *DrDavidLieberman.com*.

David J. Lieberman je autorem také těchto knih: *Find Out Who's Normal and Who's Not*; *Executive Power*; *Instant Analysis*; *Make Peace with Anyone*; *Never Be Lied to Again*; *Get Anyone to Do Anything*; *You Can Read Anyone*; *If God Were Your Therapist*; *How to Change Anybody*; *Never Get Angry Again*.

## Poděkování

---

**S** velkou radostí a ctí bych chtěl poděkovat všem mimořádně talentovaným profesionálům z nakladatelství Penguin Random House. V první řadě patří velký dík mé redaktorce v Rodale, Marnie Cochranové, jejíž pronikavé postřehy a dokonale vybroušené návrhy se zásadním způsobem uplatnily při psaní této knihy.

Pro vydání knihy je ale zapotřebí práce spousty lidí! Z celého srdce děkuji všem skvělým lidem, kteří na jejím vydání spolupracovali: Alison Haggeové za velmi pečlivou a vynikající redakční práci. Anně Bauerové za chytrý a chytlavý návrh obálky. Velký dík patří designérce Andree Lau, editorce Sereně Wang, produkční manažerce Jessice Heim a dalším spolupracovníkům, jejichž usilovná práce je patrná na každé stránce. Děkuji i Lindsey Kennedyové z oddělení propagace a Christině Foxleyové a Jonathanu Sungovi z marketingového oddělení, i když jejich práce teprve začíná – vážím si veškerého času a pozornosti, které jste knize dosud věnovali a nepochybně budete věnovat i nadále!

Děkuji svému prvotřídnímu agentovi Jimu Levinovi z literární agentury Greenberg Rostan za bezproblémovou cestu této knihy celým vydavatelským procesem. A velký dík patří i Patricii Weldygo a Patricku Priceovi za jejich redakční příspěvky a postřehy.

Děkuji i svým kolegům z řad akademiků a policistů, kteří mi při práci na knize pomohli opravdu v mnoha směrech. Je vás příliš mnoho, abych vás jmenoval, a také si mnozí z vás přejí zůstat v anonymitě. Vy víte, o kom mluvím – a já jsem vaším dlužníkem. Talmud říká, že se toho hodně naučíme od svých učitelů, ještě více od svých kolegů a nejvíce od svých studentů. Tato nadčasová moudrost se potvrzuje i zde, neboť jsem vděčný zejména svým studentům, mezi něž samozřejmě patří i moji klienti a pacienti, od

nichž jsem se naučil nejvíce. Vaše síla, odvaha a odhodlání mě naplňují úžasem.

Nikdy nemůžu dostatečně poděkovat svým rodičům, kterým zůstanu navždy zavázán. Děkuji své výjimečné a milující ženě a našim jedinečným a drahým dětem, díky nimž je všechno tohle možné a má to smysl. A jsem nesmírně vděčný Bohu za jeho hojná požehnání a za možnost pozitivně ovlivňovat životy ostatních.



# Úvod

---

**T**řicet let se zabývám psychologickým zkoumáním lidské povahy pomocí strategií pro zlepšování kvality života a mezilidských vztahů. V roce 1998 jsem napsal knihu s názvem *Never Be Lied to Again* (Už si nikdy nenechte lhát), která představila konkrétní techniky vytvořené k tomu, aby lidem pomáhaly odhalovat podvody v každodenním životě. Téměř o deset let později následovala kniha *You Can Read Anyone* (Dokážete přečíst každého), která navazuje na předchozí a aktualizuje vědu o čtení lidí. Nyní, zhruba po dalších deseti letech, představuje tato nová kniha díky novým poznatkům v oblasti psycholingvistiky, neurovědy a kognitivních a behaviorálních věd obrovský skok vpřed. Seznámím vás s nejpokročilejšími a nejmodernějšími metodami v oblasti profilování lidí, které vám poskytnou téměř telepatické schopnosti. V jakékoli situaci – od běžného rozhovoru až po důkladné vyjednávání – odhalíte, co si lidé doopravdy myslí a cítí, bez ohledu na to, co tvrdí. Zasvětim vás do tajů ukrytých hluboko v jejich podvědomí, i když oni sami si to možná nebudou chtít připustit a nebudou ochotni (nebo schopni) svým myšlenkám, pocitům a obavám čelit na vědomé úrovni.

Kniha *Odhadněte lidi v každé situaci* vstupuje na zcela nové území a jen v zanedbatelné míře vychází ze starých a přežitých znaků a signálů řeči těla. Mnozí odborníci například tvrdí, že zkřížené ruce a nohy naznačují obranný postoj nebo nesouhlas. I když tento výklad není v principu špatný, tak v situaci, kdy váš subjekt sedí ve studené místnosti na židli bez područek, přinese mnoho falešně pozitivních výsledků. A ano, omezený nebo žádný přímý oční kontakt je klasickou známkou klamání. Jenže tohle už je padouchům známo, takže pokud váš subjekt není pětileté dítě přistižené s rukou v krabici se sušenkami, budete potřebovat sofistikovanější taktiku. A může to být ještě složitější: Jak lze přesně přečíst psychotika, který věří svým

vlastním lžím? Nebo sociopata, který se vám dívá přímo do očí a přísahá na hromadu biblí, že mluví pravdu?<sup>1</sup>

Můžeme také pomalu zapomenout na stereotypní strategie čtení lidí, které tvrdí, že na základě povrchního zkoumání oblečení dokážou neuvěřitelným způsobem odhalit lidskou psychiku. Je například náboženský symbol na přívěsku na krku odrazem hluboce zakořeněných duchovních hodnot? Ne nutně. Možná ho dotyčná osoba nosí, aby kompenzovala pocit viny, protože žije s těmito ideály v rozporu. Možná ho nosí ze sentimentálních důvodů, třeba proto, že ho nosila babička. Svědčí luxusní oblek a naleštěné boty o ctižádosti? Jsou tepláky známkou lenosti? Vůbec ne. Možná se někdo obléká ležérně, protože se tak cítí dobře a je mu jedno, co si myslí ostatní. Anebo si je možná značně nejistý, ale chce působit dojmem, že mu na tom nezáleží.

Další stálící mezi metodami je vyvozování domněnek na základě jednoho druhu chování. To je však nesmysl. Váš kamarád možná chodí vždycky pozdě, nemusí to ale nutně znamenat, že je bezohledný. Možná je to perfekcionista, který musí mít před odchodem všechno pod kontrolou. Možná mu čekání do poslední chvíle dodává adrenalin. Možná jeho matka vždy trvala na tom, aby chodil včas, a on tak vede podvědomou vzpouru. Možná je trochu mimo a ztrácí pojem o čase. Pokud se spoléháme na povrchní domněnky, bude možností, jak lidi špatně přečíst, nekonečně mnoho.

Tak co tedy *funguje*? Techniky, které vás zde naučím, čerpají z mnoha oborů – tyto metody učím elitní Jednotku behaviorální analýzy FBI, CIA, NSA, téměř všechny vojenské složky USA i policejní orgány po celém světě. Stačí jen věnovat pozornost několika klíčovým prvkům, které vám jako téměř magické zvětšovací sklo odhalí stav něčí mysli, jeho myšlenky a pocity – a co je nejcennější, míru jeho integrity a emocionální zdraví.

Nejlepší je, že řada z těchto technik funguje bez nutnosti interakce se subjektem – často si stačí jen poslechnout rozhovor, řeč nebo nahrávku, například zprávu z hlasové schránky, nebo dokonce si jen přečíst e-mail. V době, kdy se i spolehlivá mimika obličejů a řeč těla může ztrácet pod rouškami a respirátory a kdy se často setkáváme formou videokonferencí, je schopnost číst lidi, aniž byste je museli vidět, stále nepostradatelnější.

V následujících kapitolách vám krok za krokem ukázu, jak v reálných situacích přesně poznat, co si kdo myslí. Například zjistíte, jak určit, zda

je člověk důvěryhodný, nebo nečestný, zda vašeho kolegu něco trápí, nebo je jen náladový, nebo zda vaše první rande probíhá podle plánu, nebo to nevypadá dobře. A když je v sázce mnoho (vyjednávání, výslechy, zneužívání, krádeže nebo podvody), dozvíte se, jak ušetřit čas, peníze, energii a bolest tím, že poznáte, komu upřímně záleží na vašich nejlepších zájmech a komu ne.

Důvodem, proč mou práci tak hojně využívají orgány činné v trestním řízení, je to, že tyto techniky se dají jednoduše použít a jsou až neuvěřitelně přesné – za předpokladu, že se používají zodpovědně. Apeluji na vás, abyste kvůli dvouvteřinovému letmému čtení nezapomínali na rozumné uvažování a zdravý rozum (a tím pádem i vztah). Bylo by lehkovážné své domněnky o čestnosti, integritě nebo záměrech nějakého člověka (natož o jeho emocionálním zdraví) zakládat na jedné odměřené poznámce nebo letmé interakci.

V celé knize se pro ilustraci uváděných psychologických postupů objevují stručné příklady, obvykle tvořené jedinou větou. V reálném životě by bylo prozíravé se před vyřčením jakéhokoli závěru opřít o delší ukázkou mluveného nebo psaného textu. Jak uvidíme v celé knize, jedna náhodná zmínka nemusí nic znamenat, ale konzistentní syntaktický vzorec prozradí vše.<sup>2</sup>

Pokud je toho v sázce hodně, nespěchejte a vytvořte si spolehlivý profil. Ačkoli je tato kniha rozdělena do několika částí a kapitol, metody, které bych vás v každé kapitole rád naučil, jsou navrženy tak, aby navazovaly na ty předchozí. Měli byste je tedy zvládat jednu po druhé, abyste zlepšili svou schopnost hodnotit ostatní.

Doufám, že během toho, jak se budete dozvídat více o druhých, se také dozvíte více sami o sobě. Lepší poznání sebe sama vám přinese možnost zlepšit své vlastní emocionální zdraví, život a vztahy. Využijte tedy při každém rozhovoru a v každé situaci – a v životě samotném – prediktivní výhodu, kterou vám dá schopnost poznat, co si kdo skutečně myslí, co opravdu chce a kdo doopravdy je.

## **Pokerové okénko**

Poker je v mnoha ohledech psychologickou laboratoří lidského chování a báječnou metaforou reálného života. Při této hře lze dobře využít techniky ke čtení lidí. I když poker nehrajete, myslím, že se vám pokerové postřehy a poznatky budou při čtení líbit.



# ČÁST PRVNÍ

---

## PODVĚDOMÍ SE ODHALUJE

Odhalte, co si lidé skutečně myslí a co cítí v nejrůznějších situacích, od běžného rozhovoru až po intenzivní vyjednávání. Zasněm vás do tajů ukrytých hluboko v jejich podvědomí – i když oni sami si to možná nebudou chtít připustit a nebudou ochotni nebo schopni svým myšlenkám, pocitům a obavám čelit na vědomé úrovni. Zjistěte, co si o vás lidé doopravdy myslí. Prozkoumejte, jakou si ostatní myslí, že mají ve všech svých vztazích (osobních i pracovních) moc a kontrolu.

