

UMĚNÍ PŘESVĚDČIVÉ KOMUNIKACE

Jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých

3., rozšířené vydání

JAMES BORG

JAMES BORG

UMĚNÍ PŘESVĚDČIVÉ KOMUNIKACE

Jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých

3., rozšířené vydání

Grada Publishing

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.

James Borg

Umění přesvědčivé komunikace

**Jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých
3., rozšířené vydání**

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE

Přeloženo z anglického originálu knihy Jamese Borga PERSUASION:
THE ART OF INFLUENCING PEOPLE, 3. vydání, vydaného nakladatelstvím Pearson
Education Limited, Velká Británie, 2010.

This translation of PERSUASION: THE ART OF INFLUENCING PEOPLE 3/E
is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Copyright © James Borg 2004, 2007, 2010

All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 5293. publikaci

Překlad PhDr. Radek Blaheta

Odpovědná redaktorka Eva Modrá

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Počet stran 240

Třetí vydání, Praha 2013

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2013

Cover Design © Eva Hradiláková dle předlohy originálu (Bill Piggins)

ISBN 978-80-247-4821-4

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE

ISBN 978-80-247-8734-3 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-8735-0 (ve formátu EPUB)

Obsah

Předmluva	9
Poděkování	10
Úvod	11
 Kapitola 1 Síla přesvědčivosti	17
Aristoteles a umění přesvědčivosti	18
Empatie	21
Upřímnost	22
 Kapitola 2 Umění naslouchat	25
Mozek si neustále „mele svou“	28
Já tě přece slyším	29
Myslíme mnohem rychleji, než mluvíme	30
<i>Nepřerušujte druhého</i>	31
<i>Nedokončujte věty druhých</i>	32
<i>Nemluvte, když mluví druhý</i>	33
<i>Neradte moc brzy</i>	34
Parafrázování	35
 Kapitola 3 Prosím pozor	39
Potíže s udržením pozornosti	42
Křivka pozornosti	45
<i>Nesouhlas posluchače</i>	46
<i>Vizuální rušivé prvky</i>	47
<i>Neustálé vyrušování</i>	48
Jak si získat ještě větší pozornost	50
<i>Změňte „zasedací pořádek“</i>	50
<i>Pozor na „výpadky“</i>	51
<i>Řekněte, co chcete říct</i>	52
 Kapitola 4 Řeč těla	55
Proč je neverbální komunikace důležitá	58
<i>Parajazyk</i>	60

<i>Rozporná sdělení a „vyšší číslo“</i>	61
Jestliže je život karetní hra... ..	62
Jak pomocí empatie porozumět řeči těla	64
Svět oplácí úsměv úsměvem	66
Řeč těla v praxi	66
<i>Oční kontakt</i>	66
<i>Využívání gest</i>	67
Proč se vyhýbat negativním neverbálním signálům	70
<i>Zkřížené paže</i>	70
<i>Jak sedíme</i>	72
Další formy řeči těla	73
Prostorové vztahy	73
Kapitola 5 Kouzla paměti	79
„Jako by to bylo včera...“	80
<i>Senzorická paměť</i>	81
<i>Krátkodobá paměť</i>	81
<i>Dlouhodobá paměť</i>	82
Kódování	83
Jak si zapamatovat jména	84
Zájem vždy potěší	86
Vytváření asociací	87
Představování	88
Pravidlo č. 1: Soustředte se na jméno	90
Pravidlo č. 2: Přiřaďte jméno ke správnému obličejí	91
<i>Mnemotechnika</i>	92
Proč jsou jména důležitá	93
Trumf v podobě vizitky	93
Plané sliby a jalové řeči	94
Jak si zapamatovat čísla	97
Jak si zapamatovat telefonní čísla	98
Paměť a pozornost	99
Kapitola 6 Slova v našich službách	103
Uvážlivý výběr slov	107
Dvakrát měř, jednou řež	107
Nejprve myslet a až pak mluvit – ne naopak	109
Otázky a zase otázky	111
Pozor na slůvko „proč“	112
Negativita ve 2. osobě	113
Přesvědčivost díky otevřené komunikaci	114
<i>Rezolutní tvrzení</i>	114
<i>Generalizace</i>	116

<i>Nátlak</i>	117
Žonglování se slovíčky	118
Když spolu hovoří muž a žena	121
Kapitola 7 Telefonní telepatie	127
Na začátku zazvonil telefon... ..	128
Kultivovaná komunikace po telefonu	130
<i>Hlasu může pomoci tělo</i>	132
Výběr vhodného přístupu	133
Pracovní hovory	134
<i>První kontakt</i>	136
<i>Přesvědčení klíčové osoby</i>	138
<i>Sjednání schůzky</i>	139
<i>Na druhém konci linky</i>	142
Načasování	144
Když druhý není sám	145
Jak se při telefonování představit	149
Sjednávání schůzek	150
Méně je více	151
Telefonní telepatie v praxi	153
Kapitola 8 Spokojenost na obou stranách	157
Logika, nebo emoce?	159
Psychologie vyjednávání	161
Vyjednávání o zájmech a potřebách	164
Nechci problémy, chci řešení	165
Další vyjednávací techniky	166
Tipy, jak se stát lepším vyjednávačem	168
Prostředí	169
Kam si sednout	170
Co je třeba mít na paměti	171
Ústupky	172
Plán hry	173
Uzavření dohody	174
Vyjednávání v praxi	175
<i>První jednání</i>	175
<i>Druhé jednání</i>	178
<i>Třetí jednání</i>	181
Kapitola 9 „Problematictí“ jedinci (a jejich chování)	189
Očekávání	190
Zastávané role a jejich vymezení	191
<i>Změna vlastního přístupu</i>	191

Otáleč	193
Vztekloun	194
Zkostnatělec	195
Namyšlenec	197
Tlučhuba	198
Nepřítel	199
Otrava	200
Extrémní extrovert	201
Kapitola 10 Spektrum osobnosti	205
Jak určit, k jakému typu lidé patří, a jak s nimi jednat	207
<i>Introverze a extroverze</i>	207
<i>Charakteristika extrovertů</i>	210
<i>Charakteristika introvertů</i>	210
Vnímání a intuice	210
Myšlení a citění	211
Jak si různé typy získat na svou stranu	213
S jakými typy se běžně setkáme	216
<i>Zbrkloun: „Tak ať se moc nezdržujeme – kolik?“</i>	216
<i>Útočník: „Co z toho budu mít?“</i>	218
<i>Puntičkář</i>	220
<i>Pohodář: „Fajn, tak se sejdeme“</i>	222
<i>Rádobyřítel: „Já tě jednou dostanu“</i>	223
A jak jste na tom vy?	225
<i>Žvanil</i>	225
<i>Uspávač hadů</i>	226
<i>Lichotník</i>	227
<i>Aserťivec: „Mluvit se mnou je ve vašem zájmu.“</i>	229
Dodatek: odpovědi na kvízové otázky	233
Výsledky: váš kvocient přesvědčivosti (PQ)	235
Doslov	236

Předmluva

Sir John Harvey-Jones, MBE

Dosáhnout vzájemného porozumění je v současném světě neustálého přívalu informací stále obtížnější, o to větší důležitost je tedy třeba tomuto cíli přikládat.

Skutečná komunikace totiž vyžaduje důvěru, upřímnost a empatii.

Kniha *Umění přesvědčivé komunikace* vám ukáže nejen jak v sobě tyto schopnosti objevit, ale hlavně jak je začít využívat v praxi.

Proto by ji měl mít ve své knihovně každý.

Sir John Harvey-Jones (1924–2008) stále patří k nejznámějším a nejobdivovanějším podnikatelům Británie.

Jeho úspěchy v roli předsedy představenstva britské společnosti Imperial Chemical Industries (ICI) jsou dnes legendární – ze ztráty ve výši 200 milionů liber dokázal „vykouzlit“ miliardový zisk, a to za pouhých třicet měsíců.

Tři roky po sobě vévodil žebříčku „kapitánů britského průmyslu“ a proslavil se také jako hvězda televizního seriálu BBC *Troubleshooter*, který se vysílal v letech 1990–2000 a který mimo jiné získal ocenění Britské akademie filmového a televizního umění (BAFTA). Sir Harvey-Jones je dále autorem několika knih, například bestselleru *Making It Happen*. V pozdějších letech kariéry o svých podnikatelských zkušenostech rovněž přednášel a patřil k nejrespektovanějším britským řečníkům v dané oblasti.

Poděkování původního nakladatele

Vlastníkům autorských práv bychom rádi poděkovali za svolení zveřejnit níže uvedené materiály:

Text písně „With One Look“ z muzikálu *Sunset Boulevard*, text Don Black a Christopher Hampton, s přispěním Amy Powersové, hudba Andrew Lloyd Webber, © 1993, The Really Useful Group Ltd., všechna práva vyhrazena, mezinárodní autorská práva zajištěna; text článku „Commons Sketch: Under Pressure, Chancellor Clunking Fist Almost Flunked“, Andrew Gimson, 18. dubna 2007, The Daily Telegraph, © Telegraph Media Group Limited.

V některých případech nebylo možné vlastníky autorských práv ke zveřejněným materiálům dohledat. Budeme vděční za jakékoli informace, které nám pomohou dané osoby či subjekty nalézt.

Poděkování autora

Děkuji Lauře, Emmě, Lucy, Kirsty a Kat. Mé poděkování patří také všem dámám v oddělení zahraničních práv, díky nimž vyšla kniha v překladu na všech čtyřech světových stranách. Dále chci poděkovat Eileen za pomoc a za to, že na vše pozorně dohlížela. (Neodpustím si drobné rýpnutí, stejně jako u předchozího vydání: *Kam se poděli chlapi? Vymřeli snad?!*)

Zvláštní poděkování si zaslouží také J. K. Rowlingová za to, že nám všem připomněla (prostřednictvím Harryho Pottera), jakou roli hrají v životě kouzla. Naše striktně logické myšlení jim možná nerozumí, zcela jinak se však jeví tvořivé a intuitivní části naší osobnosti, která se řídí odlišnými pravidly. Právě kouzla nás utvrzují v tom, že naše intuitivní víra v „jinou realitu“ je správná. *Proto odhodte zábrany a dopřejte kouzlům prostor, který si zaslouží.*

Úvod

Schopnost přesvědčit druhé je možná vůbec nejdůležitějším zdrojem výhod v pracovním i osobním životě. Může rozhodnout o tom, kdo dosáhne úspěchu a kdo nikoli. Všichni známe ony mimořádně přesvědčivé jedince: V každé situaci to vždy dokážou zaonačit tak, že s nimi ostatní souhlasí, přijímají jejich názory či rovnou začnou dělat, co po nich chtějí. Někteří „šťastlivci“ se navíc podle všeho ani nemusejí snažit. Jako by už byli v umění přesvědčivosti natolik zblhlí, že jim to zkrátka jde samo.

Ale i pro nás ostatní mám dobrou zprávu: Přesvědčivosti se dá naučit a není to nic těžkého.

Snad v každé oblasti života se musíme – téměř každodenně – snažit, abychom dokázali prosadit své názory či požadavky. Začíná to hned po narození a s tím, jak rosteme a stárneme, se mění jen rozsah toho, o čem usilujeme. Osobně jsem se o sílu přesvědčivosti začal zajímat velmi brzy, ve stejné době, kdy mě naprosto pohltila psychologie kouzel (zejména čtení myšlenek) a kdy jsem se stal jedním z nejmladších členů sdružení Magic Circle.

Dobrý kouzelník musí dokonale ovládat práci s lidmi. Když se psychologové zabývali spleitou oblastí přesvědčovacích technik, uvědomili si, že jde o schopnosti, které využíváme všichni, a to neustále. Někteří odborníci pak dospěli k zajímavému závěru: Vůbec nejtěžší úkol na poli přesvědčování druhých má kouzelník. Proč? Jednoduše proto, že své publikum (ať už jím je jediný divák nebo plný sál) musí přesvědčit, aby na chvíli *zapomnělo na pochybnosti* a **věřilo**, že je svědkem zázraku (v podobě uhádnutí karty, zjevení či zmizení předmětu nebo čtení myšlenek).

Kouzelník se nejprve snaží zaujmout **pozornost** (bez ohledu na počet diváků). Užívá pečlivě zvolená **slova**, vybraným dobrovolníkům pozorně **naslouchá** a nabádá je, aby si **zapamatovali**, co po nich žádá (často pomocí sugescí). Zároveň však analyzuje, jakou **osobnost** má před sebou, „čte“ její **řeč těla** a uvolňuje atmosféru pomocí humoru. Pomocí této strategie si nakonec získá publikum na svou stranu a vzbudí v něm důvěru. To vše s jediným cílem: přesvědčit diváky, aby zapomněli na pochybnosti (a nechali se bavit). *A přesně tak v praxi vypadá dokonalá práce s lidmi!* Ale stejně jako v každodenním životě dosahují i zde největších úspěchů ti, kdo dané schopnosti využívají efektivně a opírají se přitom o dokonale zvládnuté řemeslo přesvědčivosti.

Život prý je jako karetní hra. Voltaire jednou řekl: *„Každý musí hrát s kartami, které mu život rozdává. Jakmile je drží v ruce, musí se sám rozhodnout, jak s nimi naloží, chce-li zvítězit.“* Jinými slovy, působí zde determinismus (rozdávající ruka), avšak jak s rozdanými kartami budeme hrát, to již záleží na naší svobodné vůli. Pokud si uvědomíme, čeho chceme v jakékoli formě komunikace dosáhnout, učinili jsme první krůček na cestě k úspěchu.

Ve světě obchodu se pohybuji řadu let, nesčetněkrát jsem si tak ověřil, jaké výhody získáme, pokud se nám podaří přimět druhé, aby přemýšleli stejně jako my. V práci – a samozřejmě také v osobním životě – se každý den setkáváme s lidmi, kteří zkrátka musejí pochopit, jak se díváme na svět, ať už proto, abychom jim mohli pomoci, anebo proto, aby pomohli oni nám. Stejně tak je nutné, abychom i my pochopili pohled druhého. Naším cílem tak je nejen přesvědčit ostatní, aby přijali náš způsob myšlení, ale také dokázat „číst“, jak myslí oni.

Umění přesvědčivosti se tedy podobá oné „magické formulí“, kterou bychom si tak přáli znát, aby nám už nic v životě nestálo v cestě. Chcete-li definici, nabízím tuto: *jakákoli forma komunikace, jejímž cílem je ovlivnit názory, postoje a činy druhých.*

Přijmeme-li tedy uvedenou teorii, můžeme přistoupit k další části, a tou je využití všech technik a dovedností v praxi. Naučíte se tak dovést druhé z bodu A do bodu B, neboť umění přesvědčivosti je v podstatě „proces“.

Tato kniha představuje trest mé dlouhodobé úspěšné praxe v reklamě, obchodu, marketingu, žurnalistice, psychologii práce a koučování – kromě praktických zkušeností se navíc opírám o poznatky z výzkumu lidského chování a sociální psychologie. Jedná se ověřené techniky, mým cílem proto je proces přesvědčování představit co možná nejjednodušeji a nejnázorněji pomocí příkladů ze „skutečného“ života. Dozvíte se tedy nejen, jak své názory a myšlenky vyjadřovat působivěji, ale i jak efektivněji „číst“ chování druhých. Díky tomu si osvojíte skutečně přesvědčivý způsob komunikace, získáte si důvěru ostatních a dokážete v nich rovněž vzbudit sympatie.

Poznáte hlouběji sebe sama a uvědomíte si onen legendární „šestý smysl“, který dríme v každém z nás. Leonardo da Vinci si povšiml, že *„průměrný člověk se dívá, ale nevidí, poslouchá, ale neslyší, dotýká se, ale necítí, polyká, ale nevychutnává, hýbe se, ale neuvědomuje si pohyb, vdechuje, ale nevnímá vůni, a mluví, ale nemyslí“*. Většinu lidí (a možná také vám) tato charakteristika patrně příliš velkou radost neudělá. Kdybych měl popsat, čím se mistr přesvědčivosti liší od šedého průměru, zmínil bych zcela jistě schopnost porozumět myšlení druhého.

Jaký je tedy cíl této příručky? Stejný jako u dalších dvou knih mé „trilogie“: *informovat, vzdělávat a bavit*.

Rád bych jen zdůraznil, že „umění přesvědčivosti“, jak jej chápu a jak jej představuji v této knize, je pouze a výhradně **pozitivní**. Jeho smyslem je pomoci vám i lidem, s nimiž komunikujete. Ne vždy vše půjde jako po másle, pokud ale budete dané techniky zdokonalovat a pokud se budete vnitřně rozvíjet, zjistíte, že vaše míra úspěšnosti začne prudce stoupat, a stejné změny zaznamenáte i ve svých vztazích s okolím. Totéž ostatně potvrzuje řada výzkumů: *V pracovním i osobním životě jsou právě přesvědčovací schopnosti tím, co odděluje úspěšné jedince od neúspěšných.*

Tématem knihy je tedy ovlivňování druhých, což je v podstatě první krok u většiny situací, v nichž komunikujeme. Podobu lidského života přece jen určují lidé – a jejich vzájemná komunikace.

Tato publikace se dost možná od všech podobných příruček v mnohém liší. O řadě myšlenek jste už asi slyšeli, ale pravděpodobně ne v souvislosti se „skutečným“ životem.

Věřím, že po přečtení všech kapitol si plně uvědomíte, že síla přesvědčivosti spočívá ve vás samých, nikoli v užívaných technikách. V posledku totiž nejde o to, co vlastně děláme, nýbrž o to, jací jsme. Druhé dokážeme přesvědčit právě tím, jak ve svém životě uplatňujeme hlavní dovednosti a různé způsoby jednání, které si v následujících kapitolách představíme. Vůbec nejdůležitější je však uvědomit si, kým jsme.

Jak říkával můj profesor ekonomie (i když ve skutečnosti parafrázoval J. K. Galbraitha): „Lidé se dělí na dvě skupiny: na ty, kdo nevědí, a na ty, kdo nevědí, že nevědí.“

Kniha, kterou držíte v rukou, je určena oběma.

James Borg

Je zajímavý, že když se na něco vykašlu,
je to vždycky to nejlepší rozhodnutí.

Marilyn Monroe

Kapitola 1

„Vteřina intuice má větší hodnotu než hodina instruktáže.“

Neznámý autor

Síla přesvědčivosti **Zázračná moc empatie a upřímnosti**

-
- Aristoteles a umění přesvědčivosti
 - Empatie
 - Upřímnost

Takže o čem je vlastně tahle knížka?

Před mnoha lety se dramatika Toma Stopparda někdo zeptal, o čem je jeho první hra. Co si myslíte, že mu odpověděl? „Pro mě je o tom, jak se pořádně napakuju.“

Doufáte-li, že díky této knize zbohatnete, nejste daleko od pravdy. Ale to není to hlavní. Jejím cílem je v prvé řadě pomoci vám vědomě komunikovat přesvědčivěji a dosáhnout tak úspěchu v osobním i profesním životě.

Inspektor Clouseau (Peter Sellers) (k hotelovému recepčnímu): „Kouše váš pes?“

Recepční: „Ne.“

Inspektor Clouseau (k psovi): „Hodnej pejsek.“

Pes jej kousne.

Inspektor Clouseau: „Jauvajs! Vždyť jste mi říkal, že nekouše!“

Recepční: „Ale tohle není můj pes.“

Peter Sellers jako inspektor Clouseau, *Růžový panter*

Doma i v práci musíme všichni každodenně mnohokrát usilovat o to, abychom vyjádřili určitý názor nebo někoho k něčemu přesvědčili. Neustále je zapotřebí získávat si druhé na svou stranu. Čím efektivněji tedy člověk dokáže komunikovat, tím větší má šanci, že se mu podaří okolí přesvědčit.

Aristoteles a umění přesvědčivosti

Naše základní lidské hodnoty se v průběhu staletí nijak výrazně nezměnily, o čemž svědčí i dílo řeckého filozofa Aristotela (384–322 př. n. l.), který před 2300 lety odhalil základní principy úspěšné komunikace. Vůbec nejvlivnější teorie přesvědčování pochází právě od něj. Sám Aristoteles považoval komunikaci za umění.

Konkrétně za **umění přimět druhého, aby vykonal to, co by za běžných okolností bez cizího podnětu nevykonal.**

Všiml si totiž, že každý člověk, jakožto tvor společenský, musí téměř každodenně k něčemu přesvědčovat své okolí. Cílem všech podobných situací je dovést přesvědčovaného z bodu A do bodu B (tedy k zamýšlenému cíli). Právě síle, jež dokáže daný přesun vyvolat, Aristoteles říkal **přesvědčování**. V bodu A nemá přesvědčovaný/publikum o naše myšlenky či návrhy zájem, nebo je dokonce odmítá. Musí tedy pochopit, co se vlastně snažíme sdělit, a hlavně tomu uvěřit. Podle Aristotela sice může

být přesvědčivá komunikace – bez ohledu na počet adresátů – zábavná, podnětná či elegantní, popřípadě může mít jiné kvality, hlavní však je, aby dokázala přesvědčit k posunu do bodu B.



Aristoteles hovořil o třech principech přesvědčování:

- *étos* (charakter a pověst);
- *pátos* (emoční apel);
- *logos* (rozumové důvody).

Skutečně přesvědčivý mluvčí, který dokáže přimět posluchače k přesunu z bodu A do bodu B, se pak snaží využívat všechny uvedené principy najednou.

Étos se týká mluvčího a jeho charakteru, který se posluchačům prostřednictvím komunikace odhaluje. Má-li být totiž určité sdělení věrohodné, musí být věrohodný také jeho původce – analýza „důvěryhodnosti“ probíhá v mysli posluchače. Výsledek pak určí, jak bude posluchač mluvčího vnímat. Jde zde tedy o osobu mluvčího a *upřímnost*, která z něj vyzařuje.

Pátos vyjadřuje *emoce* vnímané posluchačem. „Rozpoložením posluchačů se působí, vzbudí-li se v nich řečí určitý cit,“ říká Aristoteles.¹ Jinými slovy, chceme-li být přesvědčiví, je nutné zasáhnout posluchačovy city. Je zkrátka potřeba uplatnit empatii.

Logos pak představuje samotné vyjádření pomocí *slov*. U přesvědčování klade Aristoteles důraz nejen na výběr slov, ale také na využití příběhů, citátů a faktických údajů.

1 Překlad Antonín Kříž (pozn. překl.).

Zamyslete se nyní nad tím, jak „posluchačům“ prezentujete své názory vy. Uplatňujete všechny tři uvedené principy? Jaké techniky využívá vaše okolí? Ve styku s jinými osobami si povšimněte, co v jejich komunikačním stylu dominuje (například patos), a pokuste se je napodobit.

Aristoteles považoval za hlavní princip logos, až za něj kladl étos a patos. **V současnosti ovšem existují pádné důvody k tomu, abychom na první místo přesunuli étos**, na druhé místo patos a až nakonec logos. Všimněte si například klíčové role důvěry (tedy étosu) u politiků – pokud nám v minulosti lhali nebo nesplnili své sliby, máme sklon jim nevěřit. Patos (emoce) ani logos (slova) zde pak nic nezmloužou. Výše uvedené samozřejmě neplatí jen v politice, ale také v nejrůznějších situacích v každodenním životě.

Předpokládejme, že jsme si důvěru získali již na začátku, zbývá tedy zapojit kombinaci **logiky a emocí**.

Proces přesvědčování se zaměřuje na dvě složky, dnes bychom pro ně použili označení podvědomí a vědomí. Jak asi očekáváte, cílem logiky je **vědomá složka myslí**. Posluchač se soustředí na fakta a situaci hodnotí na rozumové úrovni, výsledkem je racionální rozhodnutí, tedy „nechá se přesvědčit“. Určitě znáte někoho nebo jste jednali s někým, kdo přikládá mimořádnou důležitost prvotnímu „zpracování“ faktických údajů a teprve poté se rozhoduje k dalšímu kroku.

Jiní se ovšem řídí spíše **podvědomím**. Tito jedinci se při vyhodnocování informací, které jim poskytuje „přesvědčující“, řídí emocemi a intuicí. Pokud k druhé osobě zaujmou pozitivní vztah a považují ji za důvěryhodnou (princip étosu), rozhodují se právě na základě tohoto prvotního pocitu. Až pak se zajímají o fakta. Pokud je z jejich pohledu faktická stránka v pořádku, nechají se přesvědčit. (Ve světě zaplaveném informacemi nás ovšem může analýza dostupných údajů zcela paralyzovat, což může vést k mentálnímu odkládání rozhodnutí.)

Řada studií ukázala, že lidé se v prvé řadě rozhodují na základě podvědomé (emocionální) složky myslí. Přestože tedy jako lidské bytosti disponujeme vědomím, k rozhodnutí nás v posledku vede instinkt a intuice.

To však v žádném případě neznamená, že logika není důležitá – správnost učiněných rozhodnutí si totiž ověřujeme právě pomocí rozumových argumentů. City přece jen bývají *nestálé*, jak ostatně dobře víme z vlastních milostných zkušeností. (Až se budeme v desáté kapitole zabývat typologií osobnosti, budete již vědět, jaký poměr v té či oné situaci využít.)

Empatie

Uběhlo více než dva tisíce let a závěry velkého filozofa stále platí. Aristotelův princip patosu, tedy schopnost odhalit skutečné pocity osob, s nimiž jednáme, neboli **em-patie**, jak bychom řekli dnes, tvoří základ většiny fungujících vztahů.

Jelikož právě empatie představuje jeden ze základních kamenů úspěšné komunikace, není od věci uvést si její definici:

„Empatie je schopnost poznat a pochopit pocity,
myšlenky a situaci druhého.“

Empatie je umění naslouchat rozumem i srdcem. Je to schopnost číst emoce druhých, dívat se na svět jejich očima. Blíží se tak mimosmyslovému vnímání či čtení myšlenek.

Není nutné mít konkrétní zkušenost s určitým emočním stavem, přesto dokážeme odhadnout, co druhý prožívá. Cítíme se pak nejen lépe, ale stejný pocit vzbuzujeme také u svého protějšku. Jde vlastně o jakési nepřímé pouto.

Tato mimořádně důležitá schopnost má zásadní dopad na různé stránky lidského života: Pomáhá nám v práci, je žádaným „zbožím“ v politice, usnadňuje život rodičům a výrazně zvyšuje úspěšnost při „lovu“ opačného pohlaví – zkrátka pokud ji člověk nemá, moc štěstí jej nečeká.

Existují lidé, kterým byla nadělena v opravdu vrchovaté míře, a tito jedinci ji také v životě dokážou velmi efektivně využívat, téměř jako by uměli předvídat, jak se druzí v té či oné situaci zachovají. **Naladí se na podobnou vlnu a jednoduše vědí, co a jak říci.** Snaží se vlastně číst myšlenky těch, s nimiž právě komunikují.

Zaměříme-li se na chování a myšlení těch nejúspěšnějších – bez ohledu na obor, v němž působí –, je zřejmé, že všichni si jasně uvědomují roli empatie. Je to totiž něco, co se nedá jen tak ošidit. Ostatní ihned poznají, když není upřímná. Jakmile zjistí, že se do nich jiný člověk opravdu dokáže vcítit – tedy nahlízet na svět jejich očima, přirozeně mezi nimi vznikne vzájemný vztah. Logicky tak také roste pravděpodobnost, že přijmou jeho myšlenky či nabídky.

Jako lidé máme bohužel sklon očekávat, že se nás druzí neustále snaží přesvědčit, abychom něčemu věřili či nějak jednali nikoli proto, že by jim na nás záleželo, nýbrž

protože tím sledují *vlastní* prospěch. Když se ovšem setkáme s člověkem, z něhož vyzařuje upřímná empatie, přirozeně nás to k němu táhne.

Máte kolem sebe někoho, s kým je vám dobře nebo koho obdivujete? Je pravděpodobné, že právě tito lidé mají vysokou míru empatie – možná vás to jen nikdy nenapadlo anebo se vám nad tím nechtělo přemýšlet.

Upřímnost

Jak jsme si řekli výše, Aristotelův princip étosu, tedy důvěryhodnosti mluvčího, vychází z **upřímnosti**. Chceme-li v sobě rozvinout schopnost empatie, je právě upřímnost tím, na co je potřeba se zaměřit. Sama o sobě však nestačí. Empatie totiž v posledku závisí na důvěře.

Úplně stejně fungují mezilidské vztahy. První krize často přichází ve chvíli, kdy si lidé přestanou důvěřovat. Vše, co děláme, buďto vzájemnou důvěru *upevňuje*, nebo ji *nahlodává*. Nejde zde o nějaký osobnostní rys, nýbrž o něco, co se neustále mění.

Důvěra tedy neexistuje v lidech, nýbrž vzniká *mezi* nimi, jako součást vztahu. Někdo je od narození důvěřivý, jiný zase dokáže snadno vzbudit důvěru v ostatních, nejdůležitější je ovšem proces *vytváření* důvěry. Bohužel právě tento klíčový psychologický jev si zpravidla neuvědomujeme.

Z některých jedinců vyzařuje upřímnost jaksi přirozeně, aniž by museli vynakládat větší úsilí, druzí jim tedy mají sklon důvěřovat. Dokážeme-li v člověku vzbudit pocit, že s ním jednáme upřímně – že nám na něm skutečně záleží, ať už jde o kamaráda, příbuzného, kolegu z práce, klienta či kohokoli jiného –, je to, jako bychom se posunuli o úroveň výše. Komunikace bude zkrátka probíhat jinak. Druhý bude vnímavější k tomu, co po něm žádáme, a navíc nám toho více sdělí. **Rozhovor můžeme nasměrovat, kam potřebujeme.** Stačilo jen vzbudit důvěru. (Pamatujte: Důvěra neexistuje jako součást něčí osobnosti, nýbrž vzniká v rámci vztahu.) A právě důvěryhodnost posouvá vzájemný vztah o notný kus kupředu.

Čím větší důvěra, tím vyšší pravděpodobnost, že se s námi druzí podělí o své myšlenky, nápady či pocity. Daný vztah se tak vlastně ještě prohloubí, neboť čím větší důvěru k nám při tomto „odhalení“ bude druhý cítit, tím hlubší a osobnější bude obsah toho, co nám sdělí. Daný zákon působí stejně v osobním i pracovním životě.

empatie + upřímnost → přesvědčivost

Vědci studující lidské chování si opakovaně všimli, že proces komunikace, a tudíž také úspěšnost při přesvědčování druhých, stojí na dvou základních pilířích: **empatii a upřímnosti**.

V poslední době se pozornost zaměřuje zejména na problematiku „**emoční inteligence**“ a právě ona je považována za zdroj úspěchu, opět s poukazem na empatii a upřímnost. Je s podivem, že k tomuto závěru dospěla věda 2300 let po Aristotelovi!

Nastal tedy čas vše shrnout:

Komunikační dovednosti můžeme pilovat donekonečna,
pokud ale nezapojíme empatii a upřímnost,
dlouhodobý úspěch nás rozhodně nečeká.

Chceme-li ovšem výše uvedeného dosáhnout, musíme uplatnit dva typy inteligence. Podívejme se, jak na ně nahlíží psychologie:

- *Interpersonální inteligence*: schopnost porozumět druhým – jak se cítí, co mají a nemají rádi, co je motivuje. Člověk s touto schopností téměř dokáže předvídat, jak se budou jiní lidé chovat, a je tak schopen s nimi efektivně komunikovat a účinně je přesvědčovat. Obecně si této formy inteligence můžete všimnout u úspěšných politiků, obchodníků, psychoterapeutů a jedinců s rozvinutými sociálními dovednostmi.
- *Intrapersonální inteligence*: schopnost porozumět vlastním myšlenkovým procesům, pocitům a emocím, uvědomovat si příčiny a důsledky vlastních činů a činit díky tomu správná rozhodnutí.

Pokud těmito formami inteligence disponujeme, dokážeme proniknout do způsobu myšlení druhých a následně s nimi také efektivně komunikovat.

Při komunikaci sice mohou hrát důležitou roli různé metody a techniky, zároveň se v ní ale uplatňují také naše *postoje* – pouhé zvládnutí určitých dovedností nestačí. Na to je nutné neustále pamatovat.

Techniky popsané v této knize jsou samozřejmě důležité, zlepšit mezilidské vztahy i úspěšně ovlivňovat druhé vám ovšem pomohou, pouze pokud zároveň zapojíte empatii a upřímnost. Sama o sobě vás ani sebelepší metoda k cíli nedovede. Připomeňme si tedy ještě jednou základní princip přesvědčivosti:

empatie + upřímnost → přesvědčivost

Bez empatie a upřímnosti se sebepřesvědčivější komunikace zhroutlí jako domeček z karet.

V někom může slovo „přesvědčování“ vyvolávat odpor, jako by šlo o něco negativního. Tato kniha však pojednává o umění pozitivní přesvědčivé komunikace – naučíte se účinné techniky, které přinášejí prospěch oběma stranám. Dozvíte se, jak dovést druhého z bodu A do bodu B. Nikomu se samozřejmě nelíbí, když jím někdo manipuluje. A o tom tato knížka rozhodně není. Jejím cílem je naučit vás komunikovat tak, abyste byli schopni dosáhnout pozitivních výsledků.

Začneme uměním naslouchat, které úzce souvisí s empatií, tedy klíčovou formou interpersonální (či „emoční“) inteligence, a které představuje snad vůbec nejdůležitější dovednost při budování fungujících vztahů.

Klíčovou roli tohoto umění v lidském životě velmi výstižně popsal psycholog a odborník na komunikaci Carl Rogers:

„Lidská neschopnost komunikovat
je pouze důsledek lidské neschopnosti naslouchat druhým –
pozorně, dovedně a s upřímným zájmem.“
