

VELKÁ KNIHA MANIPULATIVNÍCH TECHNIK

Andreas
Edmüller

Thomas
Wilhelm



Andreas
Edmüller
Thomas
Wilhelm

VELKÁ
KNIHA
MANIPULATIVNÍCH
TECHNIK



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.

Andreas Edmüller, Thomas Wilhelm

Velká kniha manipulativních technik

Edmüller/Wilhelm, Manipulationstechniken

Licensed edition by the Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Federal Republic of Germany, Freiburg, 2010

Lizenzausgabe der Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Bundesrepublik Deutschland, Freiburg, 2010

Přeloženo z německého originálu knihy Andrease Edmüllera a Thomase Wilhelma „Manipulativní techniky“, vydaného nakladatelstvím Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Německo, Freiburg, 2010

© 2010, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

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 4445. publikaci

Překlad Iva Michňová

Odpovědná redaktorka Mgr. Markéta Poláková

Sazba Eva Hradiláková

Počet stran 272

První vydání, Praha 2011

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech edition © Grada Publishing, a.s., 2011

Cover Design © Grada Publishing, a.s., 2011

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3778-2 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-7801-3 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2012

Obsah

O autorech	11
Část první: Přesvědčování	13
Předmluva	14
1 Nejčastější chyby při přesvědčování	15
1.1 ... a když nebudeš chtít, donutím tě násilím!	16
1.2 Trocha manipulace přece nikoho nezabije!	17
1.3 Podceňujeme faktor setrvačnosti	18
2 Jak se správně připravit	21
2.1 Analýza adresáta: S kým máte co do činění?	21
2.2 Čtyři složky schopnosti přesvědčit	24
2.3 Jak vlastně vypadá argumentace?	25
2.4 Argumentace zahájená závěrem	27
2.5 Jaké argumenty jsou nejlepší?	27
2.6 Co byste měli vědět o metodách tahu a tlaku	28
3 Strategie tlaku: ofenzivně kupředu	30
3.1 Ukažte, jaký užitek vaše stanovisko přináší	30
3.2 Upozorněte na důsledky	32
3.3 Pomozte druhému dosáhnout cíle	34
3.4 Splňte adresátova přání	37
3.5 Ctěte hodnoty a zásady	41
3.6 Odvolávejte se na normy	43
3.7 Nechte mluvit data a fakta	45
3.8 Hledejte implikace	47
3.9 Kdy lze kterou strategii doporučit?	51

4 Jak si vybudujete důvěru a věrohodnost	53
4.1 Princip vzájemnosti	53
<i>Jak můžete využít princip vzájemnosti ve své argumentaci</i>	54
4.2 Princip podobnosti	55
<i>Důvěru podporuje podobnost</i>	55
4.3 Princip upřímnosti	57
<i>Používejte „já-výroky“</i>	58
4.4 Princip smyslu	60
<i>Jaké strategie může přesvědčovač odvodit z principu smyslu a konzistence?</i>	62
4.5 Princip věrohodnosti	62
<i>Autorita a zkušenost</i>	63
<i>Hodnoty</i>	64
<i>Soulad slov a činů</i>	65
<i>Osobní integrita a etické chování</i>	65
4.6 Princip spoluúčasti	66
<i>Vytvořte pozitivní atmosféru při rozhovoru</i>	67
5 Strategie tahu: jemně, ale efektivně	68
5.1 Šikovnými otázkami k cíli	68
<i>Uzavřené a otevřené otázky</i>	69
5.2 Zaostření: Konkretizující trychtýř	71
5.3 Nadhled: Metaskop	72
5.4 Vysvětlete situace a problémy pomocí analytického filtru	73
5.5 Řešení na udici	75
5.6 Vyvolejte pochybnosti sokratovskými otázkami	77
5.7 Chceme-li přesvědčit, musíme umět dobře naslouchat	78
<i>Projevujte pozornost</i>	79
<i>Naslouchejte mlčky</i>	79
<i>Naslouchejte aktivně</i>	79
5.8 Využijte moc řeči	81
<i>Tipy pro volbu správných slov</i>	82
Seznam literatury	84

Část druhá: Rozpoznat a odrazit manipulaci 85

Předmluva	86
<i>O co jde v této knize?</i>	86
<i>Jak je kniha strukturována?</i>	86
<i>Jak můžete knihu používat?</i>	86

1 Ochrana před manipulacemi: Jak na to 87

1.1 Šest zásad	87
<i>Zásada první: Zůstaňte věcní a féroví</i>	87
<i>Zásada druhá: Zůstaňte v klidu a v pohodě</i>	87
<i>Zásada třetí: Nereagujte kauzálně</i>	87
<i>Zásada čtvrtá: Sledujte svůj cíl</i>	88
<i>Zásada pátá: Soustřeďte se na konkrétní chování</i>	88
<i>Zásada šestá: Dejte šanci dohodě</i>	89
<i>Přehled</i>	89
1.2 Komunikační nástroje	90
<i>Otázky</i>	90
<i>Klasika: otevřené a uzavřené otázky</i>	91
<i>Reagujte otázkami na zabíjäcké fráze</i>	93
<i>Konkretizující trychtýř</i>	95
<i>Ignorovat a pokračovat</i>	96
<i>Přeskakující gramodeska</i>	97
<i>Tvářit se nechápavě a přetočit pásku zpět</i>	99
<i>Změna perspektivy</i>	100
<i>Vystoupení ze situace</i>	102
<i>Záměrné přehánění</i>	103
<i>Vata</i>	104
<i>Přerušení rozhovoru</i>	105
1.3 Věcná odolnost	106
<i>Kontrolujete důkazní břemeno</i>	107
<i>Taktika přesunutí důkazního břemene</i>	108
<i>Vytváříte tlak na zdůvodnění</i>	109
<i>Znáte možnosti ukončení rozhovoru</i>	120

2 Kouzelná skříňka číslo 1: Psychologické manipulace 123

2.1 Past vzájemnosti	123
2.2 Past konzistence	126
2.3 Taktika dodatečného vyjednávání	130

<i>Princip kontrastu</i>	132
2.4 Trik se zrcadlením	134
2.5 Trik s potvrzováním	136
2.6 Taktika „drsného muže“	138
2.7 Efekt kotvení	140
2.8 Past manipulativního podání	142
2.9 Efekt vlastnictví	144
2.10 Past věrohodnosti	146
2.11 Trik „to je mé poslední slovo“	147
2.12 Emocionální apely	149
<i>Apel na většinový názor</i>	149
<i>Apel na pocit sounáležitosti</i>	150
<i>Apel na obavy</i>	151
<i>Apel na umírněné pocity</i>	152
<i>Apel na férovost</i>	153
<i>Apel na soucit</i>	153
<i>Dominance pocitů</i>	154
<i>Přehled emocionálních apelů</i>	154
2.13 Otevírání jiných témat a úhybné manévry	156
2.14 Past konsensu	158
2.15 Past špatného svědomí	159
2.16 Lži a polopravdy	161
2.17 Taktika rozměňování	162
2.18 Taktika hodného a zlého	163
2.19 Trik se vztahem	166
2.20 Postavit někoho před hotovou věc	167
2.21 Trik s nedostatkem	168
2.22 Trik s vyhocením	170
2.23 Vytváření obranných hradeb a blokování	171
2.24 Exkurs: Čínské manipulativní strategie	174
2.25 Machiavelli light – typické mocenské hry	178
2.26 Variace mocenských her	179
<i>Princip obětího beránka</i>	180
<i>Divide et impera</i>	181
3 Kouzelná skříňka číslo 2: Logické manipulace	185
3.1 Co je argument?	185
3.2 Genetický omyl	187
3.3 Kondicionální omyly	189

3.4 Černobílý pohled na věc	192
3.5 Omyl špatné alternativy	194
3.6 Falešné dilema	195
3.7 Záměna pojmů „jeden“ a „každý“	197
3.8 Kauzální omyly	199
<i>Náhodná korelace</i>	200
<i>Záměna příčiny s následkem</i>	200
<i>Chyba společné příčiny</i>	201
3.9 Pesimismus	202
3.10 Skluzavka	204
3.11 Lavina precedentních případů	207
3.12 Klamná analogie	208
3.13 Nepřesná přesnost	210
3.14 Taktika s autoritou	211
3.15 Otrávená studna	213
3.16 Taktika evidentní skutečnosti	215
3.17 Taktika záruky	217
3.18 Taktika s tradicí	219
3.19 Taktika tabuizace	220
3.20 Taktika dokonalosti	222
3.21 Taktika nepodstatnosti	223
3.22 Taktika nevědomosti	224
3.23 Osobní útok	225
<i>Přímý útok na partnera</i>	226
<i>Nepřímý útok na partnera</i>	227
3.24 Útok na nestrannost	229
3.25 Taktika zásadovosti	231
3.26 Emotivně zabarvené formulace	232
3.27 Taktika podstrčeného názoru	233
3.28 Trik s trivialitou	235
3.29 Bludný kruh	236
3.30 Trik s množstvím	237
3.31 Trik s perspektivou pohledu	238
3.32 Změna významu	239
3.33 Pojišťovací taktika a záchranné lano	240
<i>Mnohoznačné a vágní vyjadřování</i>	240
<i>Odvolávání se na skrytá omezení</i>	240

Velký test manipulativních taktik	243
Řešení	245
Řešení k první kapitole	245
Řešení ke kouzelné skřínce číslo 1	249
Řešení ke kouzelné skřínce číslo 2	256
Řešení velkého testu manipulativních taktik	264

O autorech



Dr. Andreas Edmüller je nezávislý poradce ve firmě *Projekt Philosophie*. Hlavními oblastmi jeho činnosti jsou: management konfliktů, koučování, podpora týmů a leadership; vše také na mezinárodní úrovni. Kromě toho je vysokoškolským učitelem, vyučuje filosofii na Mnichovské univerzitě. Společně s Thomasem Wilhelmem je autorem několika úspěšných knih zabývajících se tématy argumentace, manipulace a moderování.



Dr. Thomas Wilhelm působí od roku 1991 ve firmě *Projekt Philosophie* jako poradce a trenér pro veřejné instituce a mezinárodní organizace. Mezi oblastmi, kterým se věnuje, patří leadership, trénink argumentace a interkulturní komunikace.

Část první: Přesvědčování

Předmluva

Kouzelný plášť, kámen mudrců, létající koště, drak, perpetuum mobile, superman, stroj času a trpaslíci patří do říše pohádek, bajek a fantazie. Ta ale neexistuje. Totéž platí o stoprocentně fungujících přesvědčovacích metodách. Neexistují.

Proč vám tedy předkládáme knihu o přesvědčování? Odpověď je snadná. I když absolutně spolehlivá přesvědčovací metoda neexistuje, můžeme své umění přesvědčovat neustále zlepšovat. Tím, že budeme přemýšlet, zkoušet, pozorovat, analyzovat vlastní zkušenosti a trénovat, si můžeme tříbit cit pro přesvědčování lidí kolem sebe.

V této knize jsme shrnuli a co nejnázorněji a nejsrozumitelněji popsali mnoho faktorů, které hrají při přesvědčování důležitou roli. Chceme, aby kniha byla zaměřená prakticky, proto vám nabízíme řadu podnětů, nápadů, tipů a rad, které vám pomohou zlepšit vaši přesvědčivost. Práce s naší knihou by vás rovněž měla bavit.

Schopnost přesvědčit lze popsat jako: „Umění komunikovat s lidmi, které spočívá v tom, že se prosadíme, aniž bychom ostatní nepřípustně omezovali.“

Přejeme vám mnoho zábavy s naší knihou!

Andreas Edmüller

Thomas Wilhelm

1 Nejčastější chyby při přesvědčování

Jistě víte, jak napínavé, složité, těžké, nevypočitatelné, někdy i vysilující a psychicky vyčerpávající bývá, chceme-li někoho o něčem přesvědčit. A jistě znáte dobrý pocit, když to dokážeme. Všichni velmi rádi slýcháme slova: „Ano, máš pravdu!“ Také víte, jak neskutečně těžké nebo naopak velmi snadné bývá vyvrátit někomu jeho argumenty. Z vlastní zkušenosti jsou vám určitě dobře známy extrémy začínající velmi tvrdou obranou a končící elegantním „vyšuměním“ do prázdna včetně všech nuancí mezi nimi. Může být mimochodem velmi zábavné a uspokojující, když se dokážeme vzepřít nedostatečné argumentaci protivníka a ani o milimetr neuhneme ze svého stanoviska („Ten se ale pěkně namáhá! – Á, a už se nám začíná potit!“). Víte i to, jaké to je, když změníte názor, přijmete cizí argumenty, změníte své přesvědčení a vzdáte se původního mínění. Všechny tyto zkušenosti v hrubých rysech naznačují témata obsažená v této knize. Jde o umění přesvědčovat v celé jeho šíři a rozmanitosti. Naše semináře na téma řešení konfliktů a vyjednávání často zahajujeme experimentem, při kterém si účastníci snadno uvědomí, že během přesvědčování nezáleží jen na vytrvalosti a výmluvnosti.

V rámci experimentu rozdělíme účastníky do skupin. Každá skupina dostane za úkol vžít se do situace rodiny, která chce jet na společnou dovolenou. Úkolem je, aby se shodli na společném místě, kde dovolenou stráví.

Pravidla hry: Není přijatelné řešení, při kterém stráví členové rodiny dovolenou na různých místech. Domlouvání se nesmí vyhrotit v hádku.

Každý člen rodiny dostane stručný popis své role, ze kterého bude vycházet jeho argumentace. Role jsou následující:

- Otec: Chce jet do Alp, protože miluje procházky po horách.
- Matka: Sní o Mallorce. Chce ležet na pláži a opalovat se.
- Syn: Chce jet rybařit do Skotska.
- Dcera: Chce jet do jižní Francie, protože ráda jezdí na kole a tam jsou náročné trasy.
- Babička: Chce jet Holandska malovat větrné mlýny.

Zpočátku je vyjednávání věcné

Poté, co každý představí svou vysněnou dovolenou, začne většinou vášnivě vedená argumentace. Každý člen rodiny se snaží získat pro svůj dovolenkový cíl ostatní. Jednotliví účastníci buď předkládají argumenty podporující jejich vlastní stanovisko, nebo se snaží oslabit pozici ostatních. Samozřejmě to vůbec nejde snadno, protože každý nejdříve klade odpor a chce prosadit svůj cíl.

Později se začne jednat neférově

Jakmile členové rodiny poznají, že se s racionální argumentací nikam nedostanou a narazí na odpor, případně na protiargumenty ostatních, sáhnou okamžitě a s plným nasazením k méně přátelským, manipulativním metodám. Jejich výběr je široký. Začne se objevovat skryté a někdy dokonce otevřené vyhrožování (rodiče vůči dětem); někdo se snaží vzbudit soucit (babička mluví o tom, že by to mohla být její poslední dovolená); uzavírají se koalice ve snaze izolovat ostatní členy rodiny atd. V této hře zkrátka netrvá ani pět minut a už se setkáváme s celou škálou metod neférového ovlivňování. Jistě, všechno je to jen hra. Ovšem účastníci při ní podobně jako v zrcadle velice přesně vidí své vlastní chování při každodenní komunikaci. Jednohlasně pak hru hodnotí slovy: „Vypadalo to jako v reálném životě!“

1.1 ... a když nebudeš chtít, donutím tě násilím!

Nelze nikoho donutit, aby byl o něčem přesvědčený. Na tuto rozumnou zásadu se často zapomíná. Mnozí z nás si myslí, že k tomu, abychom někoho o něčem přesvědčili, stačí, abychom ho jen dlouho, intenzivně a dostatečně vytrvale bombardovali argumenty, podle hesla: „Já ti svůj názor prostě vtluču do hlavy!“ Jiní zase čekají, až je napadne superargument, jehož síle se zkrátka ostatní musejí podvolit. Argument, který alespoň trochu rozumný člověk (je-li v dané situaci ochoten) nemůže ignorovat. Jejich heslo zase zní: „No počkej, já tě dostanu – ať chceš nebo ne!“

Za těmito přístupy se skrývají dva nerealistické, případně nesprávné předpoklady.

Za prvé: Chceme-li někoho získat pro svůj nápad nebo postoj, stačí, když ho budeme tak dlouho šikovně „verbálně zpracovávat“, až ho přijme za svůj. To je chyba! Palbou argumentů se nám možná podaří partnera momentálně přemluvit a udolat natolik, že nám buď zdánlivě přisvědčí, nebo vyčerpáním kapituluje. To ovšem neznamená, že jsme ho přesvědčili. Znamená to pouze, že už nemůže.

Za druhé: Pokud existuje dobrý (nebo možná dokonce optimální) argument, tak ho musí každý, koho s ním seznámíme, nevyhnutelně akceptovat. Musí přece uznat, že je náš argument kvalitní. Ale to je bohužel omyl! Dobrý argument automaticky nezaručuje, že ho budou ostatní akceptovat. Kdyby to fungovalo, byl by třeba Galileo Galilei jistě prožil mnohem klidnější život.

Při přesvědčování se snadno necháváme mást představou, že se jedná o činnost, při které je třeba jen „stisknout to správné tlačítko“. Při přesvědčování se mnozí domnívají, že úspěch svého konání drží zcela ve svých rukou. Je sice pravda, že přesvědčování se dá považovat za určitý druh jednání – jazykovědci mluví o řečovém aktu. Řečový akt v rámci přesvědčování je ovšem mnohem složitější proces, než si mnozí myslí. Probíhá při komunikaci s ostatními. Řečové akty v rámci komunikace jsou:

- informování,
- varování,
- slib,
- přesvědčování,
- přemlouvání.

Pokud například řeknu: „Zítra určitě přijdu na oslavu,“ tak je toto vyjádření druhem řečového aktu – slibem. Zda řečový akt úspěšně proběhne, závisí jen a jen na mně a samozřejmě ještě na konvencích, které určují, co se vůbec za slib považuje. U řečového aktu přesvědčování je tomu jinak. Jak proběhne, žádné konvence neříkají. Úspěch tohoto jednání nezávisí jen na mně, ale významně i na partnerovi, kterého přesvědčuji. A přesvědčit ho mohou nejružnější věci. Proto není s přesvědčováním spojený nějaký pevně daný soubor činností, které musím provést v určitém pořadí, abych získal partnera na svou stranu. Z toho, co jsme právě uvedli, plyne, že přesvědčování není žádným standardním komunikačním procesem, který by zaručoval úspěch. Přesto byste měli číst dál. Přesvědčování totiž není ani čistě hrou náhody!

Úspěch při přesvědčování jednoznačně závisí na reakci přesvědčovaného partnera. A nyní přichází na řadu jedna z našich základních tezí.

Teze: Takto se přesvědčuje

Pokud chceme někoho o něčem přesvědčit, musíme mu vždy ponechat svobodu rozhodování. Partner musí mít možnost přiklonit se k novému stanovisku a přijmout jej z vlastní vůle.

Když se někdo nechá přesvědčit, rozhoduje se tedy zcela vědomě pro určitý postoj. Jsme-li tím, kdo přesvědčuje, můžeme ho v jeho rozhodování vhodně podpořit.

1.2 Trocha manipulace přece nikoho nezabije!

Mnozí z nás si myslí, že postupují velmi šikovně, když někým manipulují. Pokud ovšem k přesvědčování patří, že se druhý může svobodně rozhodovat, tak manipulaci jako jednu z přesvědčovacích metod akceptovat nemůžeme. Otevřeným nebo skrytým manipulativním nátlakem se totiž omezuje svoboda rozhodování. Přesvědčování tedy neznamená, že budu na partnera naléhat takovým způsobem, že složí zbraně, vyvěsí bílou vlajku a zvolá: „Vzdávám se!“ Přesvědčování také neznamená, že ho rafinovaně oklamu tak, že si toho vůbec nevšimne, či se dokonce sám bude cítit jako vítěz. Přesvědčování v našem pojetí nemá co dělat s nátlakem ani sváděním. (Čímž samozřejmě nechceme říci, že by svádění nemělo v našem životě své místo...).

Manipulativní metody ovlivňování odmítáme ze dvou důvodů:

1. Manipulace působí většinou jen krátkodobě

Nejdříve uvedeme silný a pragmatický argument: Účinnost manipulace v našem životě se často přeceňuje. Důkazem jsou zástupy nespokojených zákazníků „mazaných“ superprodejců. Jejich jednání mnohdy zanechává u zmanipulovaného partnera podivnou pachutí a nepříjemný pocit. Zřetelně cítí, že byl oklamán, i když nedokáže konkrétně pojmenovat, co se vlastně stalo. Znamená to, že manipulace často nefungují tak, jak by si manipulátor přál. Má-li někdo zájem o dlouhodobé, perspektivní a dobré vztahy, neměl by už jen z čistě rozumových důvodů ostatní štvát, zklamávat nebo pokořovat snahami zmanipulovat je.

2. Manipulace je morálně sporná

A nyní následuje náš hlavní argument: Pokud někdo někým manipuluje, využívá jeho slabín, aby ho přiměl k něčemu, co by dotyčný dobrovolně pravděpodobně neudělal. V mnoha situacích (ovšem i zde existují výjimky) je to nemorální, a proto nepřijatelné.

1.3 Podceňujeme faktor setrvačnosti

Někoho přesvědčit podle nás tedy znamená, že se dotyčný rozhodne akceptovat nějaký názor, stanovisko nebo návrh. Proč tedy potom nestačí připravit si několik dobrých argumentů, předložit je partnerovi a pak ho nechat, ať se svobodně rozhodne? Důvod je prostý: Nestačí to proto, že při přesvědčování vždy musíme zároveň počítat s určitou formou setrvačnosti. Názorně si popíšeme proces přesvědčování:

PŘÍKLAD

Představme si, že souhrn našeho přesvědčení nebo našich názorů, které v určitém okamžiku zastáváme, tvoří jakousi síť. Pokud přijmeme jiný názor, tak do sítě přidáme další vlákno. Může to ovšem znamenat, že ze sítě svého přesvědčení budeme muset jiný názor, tedy nějaké staré vlákno, odstranit. Třeba jsme si mysleli, že japonská ekonomika začne v příštím roce opět růst a bude v tomto směru vykazovat kladné hodnoty. Rozhovor s odborníkem nás ale přesvědčí o tom, že je to nepravděpodobné. V síti svých názorů jsme tedy nahradili jeden názor jiným.

Někoho o něčem přesvědčit má tedy za důsledek, že dotyčný musí změnit síť svých názorů a případně z ní některá stanoviska odstranit. Právě to je pro nás – autory této knihy nevyjímaje – velmi těžké! Naše názory, přesvědčení a stanoviska v sobě totiž nesou určitý moment setrvačnosti. Není vždy snadné ho překonat a vyžaduje to různé metody. I když nám někdo něco „jednoznačně vyvrátí“, tak se svého názoru, pokud je v síti našich přesvědčení silně zakotven, nedokážeme okamžitě vzdát.

PŘÍKLAD

Zůstaňme u sítě názorů a přesvědčení. Představme si, že má nějaké centrum a nějakou periferii. Hluboce zakořeněná přesvědčení se nacházejí v centru, pomíjivé názory na periferii. K přesvědčením, která mají své pevné místo v centru, patří třeba určité matematické výroky ($2 + 2 = 4$) nebo skutečnost, že Země se točí kolem Slunce. V centru najdeme i názory, které souvisejí s naší osobní biografií, hluboká přesvědčení, která se v průběhu života zkoncentrovala v podstatu našeho názoru na svět. Může sem třeba patřit přesvědčení, že lidé nemají v zásadě talent se něčemu naučit nebo že v životě je nejdůležitější svoboda. Na periferii se setkáme s názory typu: zítra bude pršet; věc, která leží přede mnou, je z umělé hmoty atd.

Tato struktura našich názorů a přesvědčení vede někdy k tomu, že než ustoupíme od pevně zakořeněných názorů, nejprve zpochybňujeme správnost nových informací. Jsou údaje skutečně správné? Neudělali jsme chybu při jejich shromažďování? Opravdu je vše tak, jak to vidíme? Nepleteme se? Přesvědčení v centru sítě našich přesvědčení bývají ve sporných případech trvalejší než ta na okraji. Často se spoléháme na svá přesvědčení i tehdy, kdy už nám zkušenosti ukázaly, že jsou mylná.

PŘÍKLAD

Jeden příklad trvalosti přesvědčení známe všichni: Ačkoli mnohé svědčí o tom, že nám známý člověk se nechová čestně, trvá nám někdy velice dlouho, než na něj změníme svůj názor. Právě v těchto případech se někdy nadmíru vytrvale snažíme ignorovat, „logicky vysvětlovat“, překrucovat, potlačovat nebo zlehčovat fakta, tedy určité události, indicie od přátel a známých, vlastní zkušenosti atd. Jinak bychom totiž museli změnit svůj názor na člověka, který třeba hraje velmi důležitou roli v našem životě. Nechceme tím říci, že tendenci k setrvačnosti je třeba kritizovat či dokonce zatratit, chceme jen ukázat, že s ní při přesvědčování musíme počítat.

Někdy jsme o správnosti názoru dokonce přesvědčení tak silně, že už hledáme důkazy jen pro jeho potvrzení. Protichůdné argumenty ignorujeme nebo odmítáme. Hledáme tak dlouho, dokud potvrzení svých názorů nenajdeme. Dostáváme se pak do pastí.

PŘÍKLAD

Skutečnost, že často hledáme dodatečné ospravedlnění svých názorů, je naprosto běžným fenoménem. Některé nákupy si racionálně zdůvodňujeme až posléze a přesvědčujeme sami sebe o tom, že nákup byl nepochybně rozumný. A pokud někoho vnímáme jako totálního nepřítele, tak rozhodně nehledáme důkazy toho, že má tento člověk i dobré stránky nebo jsou jeho činy vedeny ušlechtilými motivy. Chceme-li někoho přesvědčit, nebudeme to mít snadné, pokud se setkáme s člověkem, který se nachází v pasti potvrzování svého názoru a nepřipouští nic, co tomuto názoru odporuje.

Existuje ještě jeden důvod, proč jsou naše přesvědčení do takové míry vytrvalá, že může být pro přesvědčujícího těžké ovlivnit síť našich názorů. Příčina spočívá v sice iracionálním, ale mnohdy o to silnějším přání, že názor, který zastáváme, zkrátka být správný musí. Jak toto uvažování brání při přesvědčování, známe rovněž všichni. Vzpomeňte si třeba na debaty o politice s přáteli.

Pokud chceme někoho o něčem přesvědčit, musíme počítat s tím, že síť přesvědčení našeho partnera se vyznačuje značným momentem setrvačnosti. Při přesvědčování tedy musíme vyvinout dostatečnou sílu, abychom proti této setrvačnosti dokázali působit. Čím více v centru sítě našich přesvědčení se názor nachází, tím více na něm lpíme a zpravidla se ho nechceme lehce vzdát. Také musíme mít na paměti, že moment setrvačnosti a odpor měnit názor nemají pouze racionální důvody. Často nějaké stanovisko odmítáme ze zcela jiných důvodů.

2 Jak se správně připravit

V žádném případě byste se neměli dopouštět jedné chyby: začít přesvědčovat nepřipravení. Pokud si předem nepromyslíte, jakého partnera máte před sebou, a nevíte, na co si musíte během argumentace dávat pozor, nesmíte se divit, že nedosáhnete svého cíle. Pečlivá příprava vám zaručí, že budete při přesvědčování reagovat suverénně a ve prospěch svého cíle. Než si představíme konkrétní argumentační strategie, připomeneme si několik základních věcí. Nabídneme vám tipy, jak se máte správně připravit na lidi, které chcete přesvědčit. Budeme se zabývat otázkou, v čem spočívá schopnost někoho přesvědčit. A samozřejmě musíte vědět, čím se vůbec vyznačují argumenty a které slibují největší úspěch.

2.1 Analýza adresáta: S kým máte co do činění?

Vytvořit si strategii na partnera můžeme pouze v případě, že partnera i jeho postoje známe. Proto provedte nejprve **analýzu adresáta**.

Definice pojmu „adresát“

Pod pojmem adresát rozumíme osoby, případně skupiny osob, které mají být o něčem přesvědčovány.

Nadále budeme také používat sice nepříliš častý, ale pro naše potřeby výstižný novotvar přesvědčovač. Jedná se o osobu, která chce někoho o něčem přesvědčit. Výraz není jazykově příliš elegantní, ale umožní nám označit osobu, která někoho přesvědčuje, jedním slovem.

Argumenty musejí být individuální

Pravděpodobnost, že adresát bude akceptovat vaše stanovisko, se zvýší, pokud dokážete uvést důvody, které budou z jeho pohledu přijatelné. Zde vstupuje do hry subjektivní prvek. Co adresátovi připadá přijatelné, nemusí být objektivně pravdivé. Může se klidně stát, že ho přesvědčí argument, který spočívá sice na chybných, ale pro něj srozumitelných základech. Třeba se zkrátka ono zdůvodnění skvěle hodí do jeho dosavadní sítě názorů.

Musíme tedy oddělovat pravdu od přijatelnosti pro adresáta. Samozřejmě se nyní nabízí otázka, zda máme při argumentaci dávat přednost přípustnosti argumentů pro adresáta před pravdou. Jinak řečeno: Je lepší používat taková zdůvodnění, která směřují k přijatelnosti, než taková, která směřují k pravdě (přičemž bychom ještě navíc museli stanovit, co vlastně přesně pod pojmem pravda chápeme...)? K této otázce se vrátíme ještě později.

Podívejte se na svět z jiné perspektivy

Nezávisle na objektivní pravdě každopádně zvýšíte přijatelnost tím, že si provedete důkladnou analýzu adresáta. Pomůže vám, abyste si připravili argumentaci pro svého partnera přímo na míru. Podpoří vás, abyste viděli svět jeho očima. Jestliže argumentaci podle adresáta neupravíte, budete schopni přesvědčivě argumentovat pouze v minimu případů.

PŘÍKLAD

Sára by si ráda koupila nové auto. A nejvíce jí záleží na tom, aby auto bylo sportovní a rychlé. Pokud začnu Sáru přesvědčovat o autě značky X, protože má velký kufr, nízkou spotřebu a komfortní jízdní vlastnosti, tak se pravděpodobně veškeré mé snažení mine účinkem. Mé argumenty ji nijak nezasáhnou, ať bude mé zdůvodnění sebelepší a podle mě přesvědčivé.

Argumentování se do jisté míry podobá rozhodování. I zde existují dva aspekty: správnost a přijatelnost pro adresáta.

Rozhodnutí může být sice z hlediska objektivních skutečností správné, ale to ještě nutně neznamená, že ho musejí dotyční akceptovat. Pak bývá často bezcenné, protože se nebude realizovat. I při rozhodování je tedy třeba myslet na přijatelnost – především tehdy, když se týká ostatních.

Důležité otázky při analýze adresáta

- Kdo je adresátem?
- Co je pro adresáta důležité?
- Jaká přání (zájmy, naděje, obavy, sympatie a antipatie atd.) má?
- Jaké názory (předsudky, znalosti, postoje, přesvědčení, omyly atd.) na téma adresát má?
- Jaké by mohl mít námitky?

Tento seznam samozřejmě není kompletní. Můžete ho kdykoli doplnit o další otázky, které vám připadají důležité a vhodné. Rozhodující je, abyste se pokusili co nejpřesněji zjistit, na čem adresátovi záleží.

Někdy známe adresáta osobně, pak zpravidla víme, jak na výše uvedené otázky odpovědět. Často víme, jakou pozici adresát zaujímá (lékař v nemocnici, ředitel firmy, student...), a můžeme najít odpovědi na otázky z perspektivy jeho role. Ovšem někdy nám nezbude nic jiného, než se ho přímo zeptat. V úvodu našich seminářů vždy provádíme podrobnou analýzu adresátů. Ptáme se účastníků semináře, jaká mají konkrétní přání, zkušenosti a zájmy. Pak stanovíme hlavní témata, kterými se budeme v rámci semináře zabývat.

Při analýze adresáta hrají rozhodující roli adresátovy zájmy. Můžeme z nich vycházet při argumentaci o užitku, tedy o tom, jaký prospěch adresátovi přinese, když bude akceptovat naše stanovisko (návrh, nápad atd.). Touto formou argumentace se budeme podrobněji zabývat později.

Fakt, že analýza adresáta je nezbytná, dokládají následující příklady.

PŘÍKLAD 1

Jan je ředitelem kliniky. Chce, aby se vedoucí pracovníci kliniky (lékaři atd.) zúčastnili manažerského tréninku. Ředitel se zamýšlí nad adresáty. Ví, že zejména ze strany lékařů může očekávat nesouhlas, protože se vnímají více jako lékaři než manažeři. Je mu jasné, že adresát si výrazně uvědomuje své postavení, už jen na základě svého vzdělání. Proto pozve renomovaného poradce z mezinárodní školy managementu, aby se ujal úvodní akce.

PŘÍKLAD 2

Karel pracuje v nadnárodní farmaceutické společnosti. Příští konference se zúčastní jak Francouzi, tak Japonci a Američané. Aby jeho tým mohl pracovat na společném projektu, je pro něj důležité prosadit svůj návrh. Při přípravě prezentací se zaměřuje na kulturní aspekty jednotlivých účastníků a podle toho upravuje i své materiály. Ví například, že pro Japonce je velmi důležité, aby dostali opravdu veškeré informace, a to velmi detailně a navíc písemně. Speciálně pro Japonce tedy připraví zvláštní složku s informacemi.

Úspěšní přesvědčovači se dokážou vžít do situace adresátů. Jay Conger popisuje ve své knize „Winning ‘Em over“ několik vhodných cvičení, která vám mohou při analýze adresáta pomoci.

Cvičení 1: Přesvědčování

Představte si nepříliš složitou situaci s omezeným počtem účastníků, ve které chcete někoho přesvědčit – například poradů. Připravte si jmenný seznam všech osob, které se budou porady účastnit. Podívejte se na první osobu. Zamyslete se, jakou roli (práci) ve firmě má a jaké zájmy v této roli bude hájit. Představte si, jaké otázky a myšlenky ji napadnou, až uslyší vaše argumenty. Sepište si všechny body, které jsou pro ni důležité, a vedle toho argumenty, kterými tuto osobu přesvědčíte o užitku svého stanoviska. Připravte si takový seznam pro každou osobu. Rozmyslete si, kde se vaše zájmy překrývají. Pojmenujte také oblasti, kde se rozcházejí, abyste mohli vhodně argumentovat.

Cvičení 2: Imaginární dialog

Postavte proti sobě dvě židle. Představte si, že adresát sedí proti vám. Nyní k této imaginární osobě mluvte a vysvětlete jí pozitivní výsledek, užitek, který jí přinese váš návrh. Během řeči si jednotlivé aspekty užitku pro adresáta zapisujte.

Pak se posadte na druhou židli, na místo imaginárního adresáta. Ted' mluvte z jeho perspektivy. Popište z jeho pohledu výhody a nevýhody, které pro něj váš návrh má. Jaké výhody získá? Také tyto aspekty si запиšte. Až imaginární dialog dokončíte, porovnejte si seznamy, které jste si vytvořili. Hledejte aspekty v oblasti výhod, které se překrývají. Existuje nějaký viditelný společný základ, na kterém můžete postavit svou argumentaci?

Třeba zjistíte, že je pro vás oba důležité mít přehled o rozvoji firmy, mít pod kontrolou náklady a rozšiřovat prodej, abyste získali nové trhy. Vaše argumentace by se pak měla pohybovat v rámci těchto témat. Rovněž si rozmyslete, jak budete reagovat na nevýhody, které vám imaginární adresát vyjmenoval.

Jak velké je nezbytné množství pravdy?

Na tomto místě bychom chtěli navázat na důležitou otázku, o které s námi lidé často diskutují. Tato otázka zní: Mám svou argumentaci vždy zaměřovat pouze na adresáta? Vždy jen na ty důvody, které by pro něj mohly být přijatelné? Není důležité brát na zřetel i věci, které jsou prostě pravdivé a objektivně správné – bez ohledu na to, co si myslí adresát nebo co je pro něj důležité?

V mnoha případech samozřejmě existují věcně správná zdůvodnění a argumenty, které možná adresát není ochoten na povel akceptovat. Já jako přesvědčovač je ovšem považuji za věcně správné, a proto je ve své argumentaci zastávám. Zde je podle nás důležité a správné, abyste jasně, otevřeně a kompetentně hájili své stanovisko a argumenty. I adresát ocení věrohodnost a autentičnost. Možná může má argumentace obsahovat nové aspekty, na které adresát dříve vůbec nepomyslel, a může ho tedy s nimi seznámit.

TIP

Nebojte se mít vlastní názor – vždyť ho přece nemusíte prosazovat jako buldozer!

Obrazně vyjádřeno si musíme vytvořit most, přes který přeneseme své argumenty k adresátovi. Bez tohoto mostu nám budou i ty nejlepší argumenty k ničemu. Musíte proto most pořádně ukotvit na adresátově břehu. Základy mostu budou nejpevnější, když budeme znát jeho skutečná přání a současné názory. Stručně řečeno vám doporučujeme, abyste si svou manipulaci připravili se zaměřením na adresátovy zájmy upřímně, otevřeně a pokud možno bez manipulace, podvádění a pokrytectví.

A je samozřejmě zcela jasné, že to nebude fungovat vždy a že se vám často adresáta přesvědčit nepodaří. Všechno, co můžeme jako přesvědčovači udělat, je, že vyčerpáme prostor v rámci čestného přesvědčování a budeme rádi, že lidé bývají nevypočitatelní, že se nechovají jako stroje. Jinak by byl život přece nuda!

2.2 Čtyři složky schopnosti přesvědčit

Přesvědčovat můžeme jen v atmosféře důvěry a věrohodnosti. K věrohodnosti patří srozumitelnost a smysluplnost, tedy schopnost jasně a výstižně se vyjadřovat, vysvětlovat fakta, zdůvodňovat své tvrzení a začleňovat je do širšího kontextu.

Pro budování důvěry je důležité si rozumět a být k sobě otevření. Důvěru lze budovat jen tehdy, pokud se naladím na adresáta, pokud se budu snažit vcítit se do jeho myšlení a pocitů, a pokud na druhou stranu formuluji i to, co chci já.

Umění někoho přesvědčit považujeme za součást obsáhlejšího celku komunikace. Představte si, že komunikace je znázorněna jako kompas. Kompas ukazuje do čtyř hlavních stran, které představují čtyři podstatné složky dobré komunikace. Tento kompas tvoří obecný rámec přesvědčovacích strategií, které vám chceme v této knize představit.

1. Srozumitelnost

Srozumitelnost zahrnuje schopnost přesně, výstižně a jasně se vyjádřit. V ideálním případě nemluvíme tak, aby nás ostatní pochopili, ale tak, aby nedošlo k tomu, že nás nepochopí. To implikuje, že chceme, aby nás pochopili určitým způsobem.

2. Porozumění

Porozumění znamená schopnost vžít se do situace a názorů adresáta. Porozumět znamená vcítit se a vnímat věci z adresátova hlediska. Musíme zjistit, co je pro adresáta skutečně důležité, o co mu doopravdy jde.

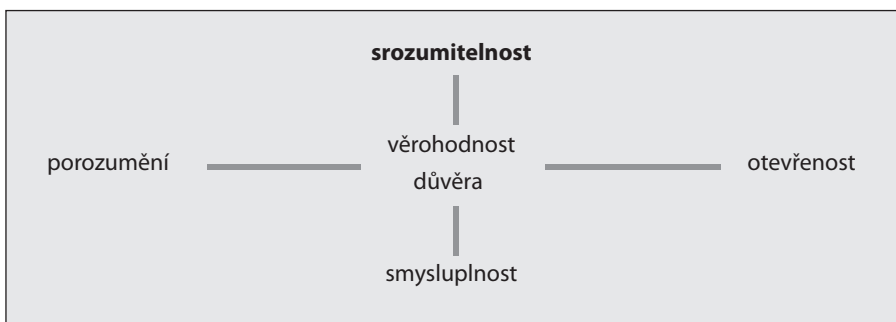
3. Smysluplnost

Smysluplností označujeme schopnost vysvětlit nebo zdůvodnit věci tak, aby dávaly smysl. To znamená, že dokážeme fakta zařadit do širšího kontextu a dokážeme objasnit, jaký smysl a účel mají. Smysluplnost znamená schopnost umět věci vysvětlit nejen jednotlivě, ale i v souvislostech.

4. Otevřenost

Pod tímto pojmem chápeme schopnost (ano, schopnost, ne každý to dokáže!) otevřeně vyjádřit svá vlastní přání (zájmy, obavy, atd.). Jde o to, abychom byli upřímní, autentičtí, bez přetvářky.

Uprostřed našeho komunikačního kompasu se nacházejí dvě rozhodující hodnoty: důvěra a věrohodnost. Z těchto hodnot lze obecně odvodit všechny složky dobré komunikace.

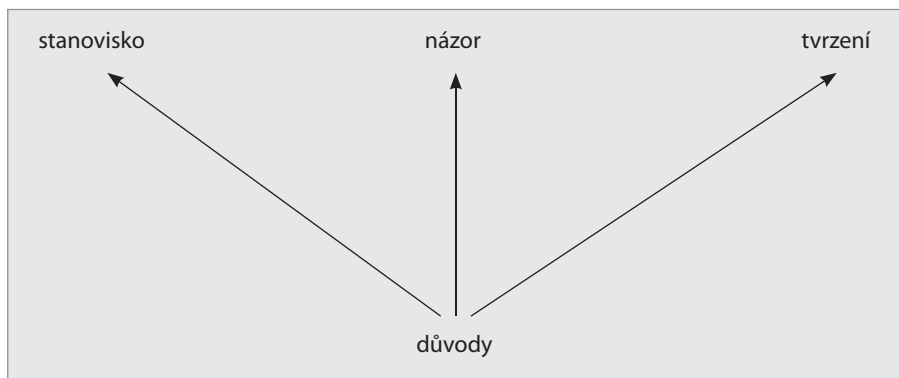


2.3 Jak vlastně vypadá argumentace?

Z čistě formálního hlediska, bez ohledu na obsah, je argumentace souhrnem sdělení, která se vzájemně zdůvodňují. To znamená, že argumentace nabízí důvody, proč si má někdo něco myslet, tvrdit nebo být o něčem přesvědčen.

Každá argumentace se skládá ze dvou hlavních složek

- stanoviska (náзору, tvrzení), které se má zdůvodnit;
- důvodů, které se používají, aby stanovisko podpořily.

**PŘÍKLAD 1**

Max, obchodní manažer farmaceutické firmy Biolan, argumentuje na poradě s kolegy ze svého oddělení: „Musíme něco udělat, abychom dosáhli plánovaného obrátu. Čísla z minulých měsíců ukazují, že prodáváme o dvacet procent méně, než bychom měli.“

Maxovo **stanovisko** zní: Musíme něco udělat, abychom dosáhli plánovaného obrátu.

Důvodem je: Čísla z minulých měsíců ukazují, že prodáváme o dvacet procent méně, než bychom měli.

PŘÍKLAD 2

Přátelé Richard a Karel se baví o tom, jaká má člověk v životě práva a povinnosti. Karel argumentuje tím, že práva a povinnosti spolu souvisejí.

„Myslím si, že když má nějaký jedinec práva, automaticky z toho vyplývají ostatním lidem nějaké povinnosti. Právo lze totiž uplatnit jen tehdy, pokud ostatní jedinci toto právo respektují. A respektovat něčí právo jednoduše znamená, že mám povinnost, toto právo neporušovat. Má-li například A právo na život, tak mají ostatní povinnost A nezabít.“

Karlovo **stanovisko**: Z práv nějaké osoby automaticky vyplývají povinnosti pro ostatní osoby.

Jeho **důvody**: Právo lze uplatnit jen tehdy, pokud ostatní osoby toto právo akceptují. Akceptovat něčí právo znamená, že mám povinnost, toto právo neporušovat.

Na závěr Karel svou argumentaci ještě dokládá příkladem. Jedná se o stanovisko, které se opírá o dva důvody.

2.4 Argumentace zahájená závěrem

Na argumentaci je zajímavé, že ji můžeme zahájit zdůvodněním nebo také závěrem, závěr není nic jiného než obrácené zdůvodnění.

PŘÍKLAD 1

Max: „Čísla z minulých měsíců ukazují, že prodáváme o dvacet procent méně, než bychom měli. Proto musíme něco udělat, abychom dosáhli plánovaného obrátu.“

U závěru se nejdříve uvede důvod a teprve poté se z něj vyvozuje vlastní stanovisko. Argumentace tedy může fungovat dvěma směry. Argumentovat můžeme tak, že zdůvodňujeme své názory nebo stanoviska, ale i tak, že vyvozujeme závěry. O závěry se jedná například, pokud přemýšlíme o možných důsledcích alternativních rozhodnutí. I Karlovu argumentaci můžeme rekonstruovat jako závěr.

PŘÍKLAD 2

Karel: „Právo lze uplatnit jen tehdy, pokud ostatní jedinci toto právo respektují. Respektovat něčí právo znamená, že mám povinnost, toto právo neporušovat. Proto něčí práva vždy znamenají, že mají ostatní automaticky povinnosti.“

V případě závěru myšlenkový pochod nezačíná hlavním stanoviskem, které se bude v rámci argumentace zdůvodňovat, ale domněnkami (výroky), ze kterých se stanovisko odvodí. Pokud budeme v následujícím textu mluvit o argumentaci zahájené zdůvodněním, tak tím automaticky vždy myslíme i obrácenou formu, tedy argumentaci zahájenou závěrem.

2.5 Jaké argumenty jsou nejlepší?

Too kdybychom věděli... Ale několik užitečných tipů pro vás máme. Vzhledem k tomu, že nám nejde o čisté logické posouzení argumentů, ale o přesvědčování, můžeme úspěch argumentu měřit jeho **přesvědčivostí**. V čem spočívá přesvědčivost argumentu? Na tuto otázku nejlépe odpovíme tím, že se podíváme na to, kdy argument neuspěje. Můžeme rozlišit dva aspekty:

Zaprvé: Jeden nebo několik důvodů uvedených v argumentu jsou chybné nebo nepřijatelné. Adresát pak argument odmítne právě proto, že pozná, že důvody jsou chybné nebo nepřijatelné.

Zadruhé: Důvody, ačkoli jsou pravdivé nebo přijatelné, nejsou ve správném vztahu k ústřednímu tvrzení. To znamená, že se jedná jen o zdánlivé důvody, ale vlastně to žádné důvody nejsou. V tomto případě argument není logicky správný.

Nejčastějším případem při argumentaci je, že ji adresát odmítne proto, že neakceptuje její zdůvodnění. Že by někdo poukázal na logickou nesprávnost, se stává málokdy, protože