

Pražská vysoká škola psychosociálních studií
Předmět: Sociální komunikace v praxi
Vyučující: Mgr. Prokeš
Zpracoval: Lenka Kaizrová
Téma: Persuaze

PERSUAZE V MEZILIDSKÉ KOMUNIKACI, S PŘIHLÉDNUTÍM K LÉČBĚ ZÁVISLOSTÍ

Persuase

Definici formuloval prof. PhDr. Rudolf Kohoutek, CSc. jako **poučování, přesvědčování, přemlouvání, ovlivňování či argumentaci.**

Pojem **persuase** definuje též Hartlův psychologický slovník (P. Hartl, 1993, Praha a další vydání) též jako „způsob ovlivňování postojů a jednání člověka rozumovým přesvědčováním a věcnou argumentací, důraz je kladen na intelekt a emoce přesvědčovaného, v klinické praxi užíváno jako metoda racionální psychoterapie, spoléhající na soudnost a kritičnost pacienta, cílem direktivního přesvědčování je porozumění a uvědomění si chybných postojů pacienta, persuade je, bohužel, úspěšná pouze tam, kde v pozadí nepůsobí silnější podvědomé či potlačené emocionální komplexy.“

Persuase jako metoda přesvědčování

Přesvědčování je významnou součástí komunikačního procesu. Na vzájemném působení komunikujících subjektů se podílí přibližně jednou pětinou. Přitom je nutné dodržovat tři základní zásady: **dobrovolnost, zdůvodněnost a zainteresovanost posluchače.**

Jde vlastně o to, že přesvědčovaný sám dobrovolně změní svůj názor. Přesvědčení, které je výsledkem procesu přesvědčování, lze charakterizovat podle několika faktorů, jako je např. zkušenost (empirické x teoretické), prezentace (demonstrativní x utajovaná), původ (základní x odvozené), efekt (žádoucí x nežádoucí), nebo kombinace racionální, afektivní a činnostní složky (presvědčení, nekritickost, fanatismus).

Při přesvědčování používáme verbální a neverbální komunikační prostředky. Je potřeba dbát na pravdivost tvrzení, význam slov, konvence, vlastnosti a kvalitu použitých kanálů. Musíme získat posluchačovu důvěru, být v jejich očích někdo, kdo jim předkládá pravdivé, prospěšné a užitečné myšlenky.

Byly vypracovány různé metody změn postojů, např. **argumentace**. Též se prokázalo, že tytéž argumenty mohou mít různý vliv: zatímco pozitivně hodnocená důvěryhodná osoba dosáhla pomocí argumentace změny u téměř 25% pokusných osob, osoba méně důvěryhodná s týmiž argumenty dosáhla změn jen u 7% pokusných osob, které byly argumentaci vystaveny.

Setkáváme se též s pojmem tzv. „sleeper efekt“, kdy argumenty začínají působit až nějakou dobu po přednesení argumentů a jejich příjemcem, který mezitím zapomněl, od koho

argumenty pocházejí, a tím tyto argumenty působí již jen svým obsahem a nejsou ovlivněny vztahem příjemce k osobě, která je prezentovala.

Problémem argumentace může být její jednostrannost (argumenty jen pro jedno stanovisko) nebo vícestrannost (argumenty pro více stanovisek), resp. poměr argumentů pro a proti apod.

Ukázalo se, že vícestranná argumentace je u vzdělaných osob účinnější než jednostranná, u méně inteligentních osob je tomu naopak.

Změny postojů na základě dvoustranné argumentace jsou trvalejší než změny vyvolané jednostranným sdělením, neboť jsou odolnější vůči eventuální následné propagandě.

Obecně vzato, je přemlouvání méně účinné než osobní bezprostřední zkušenosti, zvláště traumatické a vůbec vysoce afektogenní zážitky mohou měnit postoje rázem a radikálně, jak je dobře známo zejména ze zkušenosti lidí, kteří žili v totalitních společenských systémech a stali se např. z vyznavačů komunismu jeho odpůrci.

Metody přesvědčování zahrnují klíčové momenty, které rozhodují o jejich úspěchu či neúspěchu. Řada z nich je podmíněna psychologickými faktory. Proto se proces přesvědčování stal oblastí zájmu psychologie.

Fenomén argumentace je možno definovat z různých hledisek.

Jde o proces, který má jistá pravidla, měl by probíhat systémově nikoli spontánně a chaoticky.

Při formulaci argumentů se zaměřujeme na dva faktory: zprostředkování a umístění. Zprostředkováním rozumíme **způsob podání přesvědčivých argumentů**. Rozhodující je jejich rychlost nebo pomalost, naočkování, váha argumentů a opakování. Umístění potom řeší polohu argumentů v prostoru a čase.

Ke svému přesvědčení posluchači rovněž potřebují adekvátní fakta a tvrzení. Právě tvrzení, o kterém chceme posluchače přesvědčit, nazýváme **tezí**. Pro formulaci účinné a obhajitelné teze platí tři hlavní podmínky:

- **komunikativnost (správná formulace),**
- **kontradiktivnost**
(existence dvou úplně, částečně nebo problémově protikladných tezí)
- **personifikovanost (zosobněnost x odosobněnost).**

Prostředky, kterými pravdivost teze dokazujeme, jsou **argumenty**. Dělíme je podle povahy na faktografické, logické a emocionální, nebo na základní a odvozené, kladné a záporné apod.

Přesvědčování

význam, klasifikace a faktory

Přesvědčování je významnou součástí komunikačního procesu, konkrétně jeho interakční složky. Na vzájemném působení komunikujících subjektů se podílí 21%. Přesvědčování může být realizováno jednosměrně nebo dvousměrně, přímo nebo zprostředkovaně, a ve většině

případů interaktivní cestou. Přitom je nutné dodržovat již uvedené tři základní zásady: dobrovolnost, zdůvodněnost a zainteresovanost posluchače.

Přesvědčení, které je výsledkem procesu přesvědčování, lze charakterizovat podle uvedených základních faktorů, jako je např. zkušenost, prezentace, původ, efekt, nebo kombinace racionální, afektivní a činnostní složky atp.

Při přesvědčování používáme verbální a neverbální (tělesné, zvukové, prostředí) komunikační prostředky. Je potřeba dbát na pravdivost tvrzení, význam slov (denotativní x konotativní), konvence, vlastnosti a kvalitu použitých kanálů.

Přehled metod přesvědčování, argumenty – přímé a nepřímé přesvědčování

argumenty získáváme:

- **konstatováním skutečnosti, která je všeobecně uznávaná a není třeba ji dokazovat**
- **statistickými údaji z důvěryhodných zdrojů**
- **indukcí**
- **dedukcí**
- **analogií**
- **autoritou, na niž se odvoláváme**
- **tvrzení s logickými chybami a falešnými argumenty – například:**
 - ✓ argumentace falešnou autoritou – paní Nováková, která čte všechny noviny..., slavné osobnosti, které nejsou odborníky v daném oboru...
 - ✓ argumentace v kruhu – v poslední době vzrostla zločinnost, protože přibylo trestné činnosti.
 - ✓ volné asociace – když už zavřeli i našeho řezníka, musela zločinnost o hodně vzrůst.
 - ✓ argumentace falešnou analogií – čím dál víc lidí jezdí po světě, proto je určitě i víc zločinců.

Jestli se posluchač odhodlá poslouchat a důvěřovat, musíme dbát také na to, abychom udrželi jeho pozornost, a zároveň mu musíme pomoci přijmout a zapamatovat si nové myšlenky.

Posluchači musí být v neustálém kontaktu s přednášejícím. K tomu pomáhají např.

METODY PŘÍMÉHO PŮSOBENÍ:

- **používání rétorických prvků** – věcným textům dodávají emotivní a estetický příznak rétorické figury a tropy.
- **metoda kladných a záporných odpovědí** - tato metoda využívá toho, že přitažlivost podnětů ovlivňuje jejich gramatická forma. Rozlišují se tak výrazy, které působí na

člověka pozitivně a negativně, což je ještě dále umocněno aktivním či pasivním tvarem, a vyjádřením v 2. či 3. osobě (resp. neurčitku).

- **metoda resultativní analýzy** - Bez ohledu na to, zda s tezí přesvědčovaného souhlasíme či ne, bereme jeho názor na vědomí a vyvozujeme z něj další tvrzení. Na jejich základě pak podle potřeby vytváříme vlastní antitezi. Této metodě bývá vyčítáno, že při dovedení k až absurdním tvrzením hraničí s manipulací.
- **metoda diferenční analýzy** – užívá se tehdy, když přednášející může dosáhnout souhlasu s tezí rozvinutím prostého *kdo + co* o další informace (*kdy, kde, jak*). Přesvědčovaný si pak může vybrat část teze, s níž souhlasí a jiné části upravit či upřesnit.
- **metoda dokazování na základě protipříkladu** – jak již název napovídá, lze přesvědčovaného ujistit o nesprávnosti jeho tvrzení tím, že uvedeme analogický příklad, ovšem s pozmeněnými vstupními předpoklady. Tak dojdeme k odlišným závěrům.
- **metoda apelování** – apely tvoří v přesvědčování výraznou a poměrně samostatnou skupinu. Jedná se o výzvu přesvědčovanému. Podle obsahu rozlišujeme apely na city, rozum, fantazii, víru, vůli, náladu atp.

Jejich účinek může být stimulační nebo inhibiční. Apely lze užít v přímé (direktivní) nebo nepřímé, neosobní (indirektivní) formě či ve formě kombinované. Z gramatického hlediska se jedná o rozlišení podle slovní a větné konstrukce.

METODY NEPŘÍMÉHO PŮSOBENÍ:

Přednášející může využít i nepřímého působení k dosažení vytýčeného cíle, tj. přesvědčdní posluchače.

- **metoda interogativního přesvědčování** – jedná se o metodu přesvědčování pomocí otázek, které mohou plnit tázací, apelativní nebo oznamovací funkci.

Otázky napomáhají k mimořádné aktivizaci přesvědčovaného (může dojít až k výměně rolí odesílatele a příjemce). Pokud zvolíme neosobní formu, jsou účinné i při zpochybňování bez přímé opozice vůči antitezi.

U interogativního přesvědčování používáme tři druhy otázek: ***zjišťovací, fixující a připomínkové***.

Je nutné pozorně a citlivě respektovat určitá pravidla dotazování, aby se přesvědčovaný neuzavřel dalším otázkám.

- **bagatelizování** – bagatelizování, neboli zlehčování teze přesvědčovaného, používá tři základní prostředky: vtip, humor (historky o sobě, které však poukazují na chyby v tezi přesvědčovaného) a ironii (skrytý, jemný výsměch).
- **metoda nepolemizování s antitezí** – antitezi přesvědčovaného nebereme na vědomí, a to především z následujících důvodů: postoj přesvědčovaného je slabý, neznáme důkladně antitezi, nebo jedná-li se o diskrétní a choulostivá témata.
- **metoda intervenujících vlivů** – počítáme s tím, že některé vnější okolnosti mají významný vliv na přesvědčení. Požadovaného efektu lze pak docílit prostřednictvím

zveřejňování, navozování (agitace proti vlastním názorům) a inscenování (dramatizace situace).

Historie psychologie přesvědčování

Počátkem dvacátého století vědec Mary Parker Follett rozvíjel myšlenky že dohody častěji dosáhneme tím, když účastníci jednání nebudou pohlížet na vzájemnou pozici ale zaměří se spíše na jejich skryté potřeby. V šedesátých letech Gerard I. Nierberg rozpoznal sílu role vyjednávání, resp. ovlivňování (persuase) v řešení sporů v osobních, obchodních a mezinárodních vztazích. Publikoval jednu z nejprodávanějších knih svého oboru, která se stala základním pilířem tohoto nového oboru zájmu.

Věří že filozofií vyjednávání, ovlivňování a přesvědčování druhé strany je řízení směru procesu kladného přijetí argumentů druhou stranou.

Jeho kniha ujišťuje všechny zainteresované strany v procesu přesvědčování a argumentace, že budou úspěšní. Každý raději trochu ustoupí, než aby ztratil vše. V sedmdesátých letech lékaři a výzkumní pracovníci začali rozvíjet **filosofii jednání win-win**. Tato strategie se stala mezinárodním bestsellerem a ovlivnila další generace po celém světě.

Přesvědčování jako proces

Na přesvědčování je možno nahlížet jako na proces, který se člení do několika částí. Podle internetové encyklopedie (Wikipedia, 2006) jde o části:

- část 1: „před argumentací“

Krok první:

Jde o fázi přípravou, hlavním úkolem tedy je si řádně zformulovat naše cíle a zvolit „taktiku“ či postup vyjednávání. Musíme rovněž počítat s tím, že komunikace může vážnout a vyskytnou se překážky různého charakteru.

- část 2: „během argumentace“

Krok druhý:

Někdy se doporučuje nemluvit první, abychom nezaskočili druhou stranu svým tónem (ať již příliš oficiálním nebo příliš familiérním).

Krok třetí:

Zjištění skrytých potřeb druhé strany (Exploring Underlying Needs): Je velmi důležité umět naslouchat a vnímat i podtext komunikace. Pokud se vyskytne konflikt, zkuste najít alternativní řešení. Nespěchejte a nechte si chvíli na rozmyšlenou.

Krok čtvrtý:

V tomto kroku obě strany prezentují svůj původní záměr či návrh, měly by si vzájemně naslouchat a kreativně přemýšlet o nových nápadech. Kromě toho by mělo dojít k vytvoření příjemného kooperativní prostředí, kde můžeme uplatnit techniky přesvědčování.

Krok pátý:

Rekapitulace, shrnutí – tímto krokem dojde k uzavření smluv, přijetí argumentů druhou stranou - v psané podobě či jinému formalizovanému závěru.

- část 3: „po argumentaci“

Krok šestý:

Kritika – poslední krok je velmi přínosný, pokud se sebekriticky podíváme na vlastní postup při argumentování, odhalíme nedostatky a pokusíme se je „napravit“, i když pouze teoreticky. V příštím jednání se budeme snažit vyhnout. V neposlední řadě si je třeba uvědomit, co bylo naopak správné a přínosné.

Zákony vnímání reality

- **85% vjemů přijímáme zrakem,**
- **11% sluchem,**
- 3,3% čichem,
- 1,5% hmatem,
- 1% chutí.

Vizualizace je tudíž stěžejním „motorem“ našeho smyslového vnímání reality. To znamená že, chceme-li výrazně zvýšit svou šanci na úspěch ve vyjednávání, musíme být připraveni svému protějšku něco ukázat. Účelem je, aby to „něco“ vyvolalo pozitivní emocionální reakci v jeho mozkové hemisféře, Třeba jenom to že jsme solidně oblečení a dbáme na svůj zevnějšek může v klientovi vyvolat pozitivní náladu.

Persuase v psychoterapii závislostí

Terapie a teorie léčby závislostí vycházejí zejména z **racionalního, přesvědčovacího rámce**. Maximálně důležitá je nastavenost klienta ke změně, otevřenost **racionalní argumentaci, racionalním prvkům a tedy vlastně učení, přeučení pomocí racionalních příkladů a argumentů**.

Za zmínku stojí dvě kognitivní teorie. Ty vycházejí převážně z práce dvou autorů: **Ellise, zakladatele racionalně emotivní terapie (RET)** a **Becka, zakladatele kognitivní terapie (KT)**. Přestože se v podrobnostech poněkud liší, považují obě tyto teorie za hlavní etiologický faktor emočních poruch a užívání drog myšlení.

Elvisova metoda RET (Ellis a kol., 1988) je vynikajícím příkladem toho, jak kognitivní koncept pohlíží na roli myšlení při vzniku emocionálních poruch a následného „chorobného procesu“ jako prostředku vypořádání se s negativními emocemi. Ellis vyvinul teorii, kterou označuje jako A-B-C model emocí – podle něj negativní emoce nevznikají v člověku, negativní emoce vyvolá až způsob, jakým člověk vykládá nebo interpretuje události. Zde přichází na řadu **právě racionalní argumentace a přeučení – negativní emoce musí být logickou cestou dezinterpretovány**, aby se snížil jejich vliv na jednání člověka, tj. ulevit si okamžitě užitím nějaké návykové látky.

Přesvědčování, přemlouvání – přednesení racionalních argumentů je klíčovým procesem, který se v současné době v léčbě závislostí používá.

Klienti jsou orientováni především emočně, potřebují okamžitou práci s emocí – nejlépe úlevou požitím návykové látky, je nutné **závislé klienty přesvědčit o nelogičnosti jejich jednání** (které, bohužel, nikam nevede) a **položít důraz přesvědčování na kritické a logické myšlení klienta**.

Vlastně jej přesvědčujeme o věci naprosto jasné, leč různě přijímané klienty v různých fázích léčby a různých fázích abstinence, příp. zvládnání relapsu či recidivy.

Persuase kontra manipulace

Mezi přesvědčováním a manipulací je někdy velmi těžké najít hranici. Přesto: přesvědčování je umění přimět lidi, aby něco dělali nebo něčemu věřili, aniž je k tomu nutíme. Manipulací rozumíme vědomé nebo i bezděčné (nevědomé) **použití neférových způsobů chování**, respektive jednání. Většinou však dokážeme velmi dobře intuitivně ocenit, které chování je férové a které ne. V tomto smyslu čestnost znamená, že každý zúčastněný má právo na obhajobu svých zájmů a na přejímání jiných stanovisek pouze na základě vlastního uvážení. Podle této definice se chovám nečestně, jestliže svého partnera při rozhovoru omezují v jeho právu hájit své názory a vnucují mu stanoviska, která dobrovolně neakceptuje. Manipulátor tedy chce něčeho dosáhnout neférovými prostředky.

Manipulace je v zásadě nečestná. Přesto ji občas použijeme všichni. Někdy vědomě, častěji však nevědomě. Vyhrožovat, podvádět, nechítit rozumět, zadržovat informace, blokovat, vyhýbat se, používat licoměrné argumenty, napadat určitou osobu, vydírat, lichotit – to jsou jen některé z mnoha forem manipulace.

Důležité je manipulativní chování rozpoznat a zastavit, což ovšem není vůbec jednoduché. Styl manipulace souvisí s typem osobnosti. Někdo používá manipulaci, při níž předstírá bezmocnost, druhý manipuluje agresivními postoji. Navozením pocitů důležitosti, viny nebo ohrožení se snaží donutit druhého, aby vyhověl. Jde o vítězství, ne o spolupráci. Každý, kdo chce někým manipulovat, potřebuje prostředky, kterými toho dosáhne. Ty musí být velmi promyšleně volené a mocné, neboť málokdo má touhu být manipulován. Zřejmě nejdůkladnější dělení typu manipulace je Shostormovo dělení, které nachází prvky manipulace v 9 charakteristických stylech osobnosti:

- **Diktátor** - bývá to autoritativní šéf nebo tatínek, jehož "řekl jsem" má váhu. Obvykle se odvolává na autority, tradici, odkaz předků. Díky vhodně voleným citacím prosazuje vždy svou, neboť jak známo, v dílech klasiků lze najít potvrzení i navzájem zcela odlišných názorů.
- **Chudáček** - rád by učinil to nebo ono, ale nedostává se mu sil. Zdůrazňuje své handicap, prezentuje se jako člověk, jehož pocity méněcennosti nejsou zdaleka neoprávněné. Nepříjemné úkoly "neslyší", "zapomene".
- **Počtář** - rychle, snadno a úspěšně si spočítá, co je pro něj v dané situaci nejvýhodnější. Tu volí taktiku cukru, jindy taktiku biče nebo zase raději na vše zapomene, onemocní. Rád by se zúčastnil brigády, ale jeho chabé zdraví mu to nedovolilo. Rád by učinil to či ono, ale ta jeho slabá paměť... Co ovšem chce a co je použitelné pro jeho cíle, to si pamatuje velice dobře.
- **Břečťan** - podobně jako "chudáček" manipuluje druhými lidmi svojí předstíranou naprostou závislostí na nich. Jde mu o to, aby se o něj ostatní silnější jedinci starali a aby na nich mohl do značné míry parazitovat. I tomuto typu je blízká hypochondrie, zdůrazňování svých potíží i těžkého osudu.
- **Drsnák** - své okolí prostě "ukřičí". Manipuluje hrubostí s nehoráznou jistotou, že je to právě on sám, kdo má patent na rozum. Lidé mu ustoupí především proto, že je jim nepříjemné přihlížet jeho řádění.

- **Obětavec** - nejhodnější a nejlaskavější - tento typ dobře vystihuje výrok: "Nejhorší jsou nejhodnější lidé". Proklamuje, že nechce nic pro sebe, jedná jen pro dobro druhých, ani špetku vděku nechce. Udělá pro vás první a poslední, samou obětavostí a láskou by se rozkrájel, ale vždyť po vás nic nechce, jen takovou nepatrnou maličkost, jako je pro vás obětovat své dny i noci... Tento typ, u něhož máme dojem, že by nás mohl hladit až do úplného vyhlazení, je poměrně často zastoupen v manipulacích v rodině. Nikdy nestaví na první místo váš názor, ale vždycky jen svůj. Obětuje se, ale zároveň vybírá daň.
- **Poslední spravedlivý** - základní formou manipulace je neustálá kontrola, kritika a vyvolávání pocitu nedostatečnosti. Ve svém okolí vyvolává pocity viny, dojem, že všichni jsou špatní, málo charakterní, ledacos zanedbali atd. Sám se podobně jako "diktátor" považuje za člověka bez chyb.
- **Táta máma** - ty, které si vyvolil, chrání před jakýmikoliv vlivy běžného života. Stará se o ně, ale v návalu řady povinností se jich často opomene zeptat, zda to či ono chtějí nebo ne. Prostě sám ví, co je nejlepší a to také udělá - pro sebe i pro své blízké okolí.. Že by se mohl mýlit, to nepřipustí.
- **Mafián** - jeho manipulativní východiska s jistou nadsázkou připomínají roli Fausta a ďábla nebo postoj členů některých politických stran. Jeho ideologie vychází z postoje: "Jsem tvá ochrana, záštita, pomocník, udělám pro tebe dost, ale musíš mi sloužit nebo přinejmenším nesmíš dělat nic, s čím bych nesouhlasil. Nic, co by mi vadilo. Pokud se názorově nebo dokonce svými činy postavíš na vlastní nohy, smetu tě. Kdo nejde se mnou, jde proti mně. Když je ovšem někdo ukázněný a drží se mnou, není to k zahoezení, protože vím, že za loajalitu a závazek se platí."

Další způsoby manipulace:

- Vzbuzování pocitu nepostradatelnosti - Stává se, že se nás někdo zeptá, jaký máme z někoho pocit, a tím do naší mysli zaseje semínko pochybnosti ohledně toho člověka. Manipulátor se nejprve zbaví protivníků a jejich vlivu na svou oběť. Protivníkem pro manipulátora mohou být lidé (nebo i hodnoty) mající na oběť pozitivní a nezotročující vliv. Souběžně v oběti buduje pocit své hodnoty a nepostradatelnosti. Toho dosahuje různými prostředky, například zdůrazňováním svých úspěchů v oblasti, která je pro oběť aktuální a kde by se jí hodila pomoc.

- Pochlebování (lichocení) - Muž, který lichotí bližnímu, rozprostírá síť jeho krokům. (Přísluví). Snaha o vlichocení do přízně člověka výroky typu: Jste tak hodný, Jenom vy mi můžete pomoci, ...
- Vzbuzování pocitu viny - Nesvobodný člověk je pro manipulátora vždy snadnější kořistí. Prohlubování pocitu viny, přesvědčování o nedostatečnosti, znevažování úspěchu a vyzdvihování nezdaru patří k psychologické podstatě manipulace.
- Vydirání - Sem patří výroky typu jako: Když mně nepomůžete, nezbyvá mi nic, než si vzít život. Mohli bychom do této sekce zařadit i manipulaci skrze soucit. Tito lidé vystupují jako slabí, potřební či nepochopení a usilují o to, aby je ostatní litovali. Používají nemoci, deprese, výhrůžky a cokoli jiné, čím by mohli vzbudit soucit ... Tito lidé se jeví jako velmi slabí, ale jen tak dlouho, dokud jim nepřestanete plnit jejich přání - pak vybuchnou hněvem jako sopka.
- Obelhávání - Malé dítě, které nechce do školy, může začít kašlat, případně si naklepat na teploměru vyšší teplotu. Časem se mohou vyvinout komplikovanější formy: dítě kašle jakoby o samotě - vypadá to, že neví o svých rodičích, že ho slyší, ale přitom to ví moc dobře (přece by dítě nesimulovalo, když o nás neví - určitě je nemocné).
- Vytrhávání ze souvislosti a neříkání celé pravdy - patří k nejobvyklejším způsobům verbální manipulace. Někteří lidé z nás rádi tahají informace o druhých nebo o nějakých záležitostech a pak je vytrhnou ze souvislosti, aby mohli buď nás přitisknout ke zdi, anebo druhé přetahovat na svou stranu.
- Gesta, mimika, ... - Ve správný okamžik zdvihnuté obočí, pokývání hlavou na znamení nelibosti, povzdech, či podobně může neskutečně zřetelně vyjádřit naše opovržení, nesouhlas, postoj k člověku nebo nějakému problému. Ruku v ruce s verbální komunikací je mocnou manipulátorovou zbraní. Přitom se často jedná o věci, které jdou jen těžko uchopit - pojmenovat a případně vytknout; mají moc zabíjet a přitom jsou právně nepostihnutelné.

Zkvalitněme naše rozhodování

Vždy, když se rozhodneme utratit peníze, čas, energii, prozkoumejme faktory, které nás k tomuto rozhodnutí přivedly. **Pokud se nás někdo snaží přesvědčit, abychom se rozhodli velmi rychle, raději zažijme chvilkový nepříjemný pocit vlastní nepružnosti, nevzdělanosti, nelidskosti. Jen proboha nevyložíme hned peníze na stůl.** Všechny podomní obchodníky a pojišťovací agenty požádejme, aby nám svoji nabídku dodali nejdříve písemně. Spolu s jejich adresou, telefonním číslem, jménem firmy. Rozhodněme se podepsat, zaplatit, slíbit cokoli nejdříve čtyřadvacet hodin po jejich nabídce. Pokud nám fantasticky výhodný obchod nabízejí důvěrní známí, zjistíme si, zda je pro věc nezmotivoval někdo cizí. Jak dlouho dotyčnou osobu znají? Ověřili si pravost její adresy?

Pro ty, kteří vždy souhlasí

Aspoň jednou v týdnu řekněte nejdříve ne, i když jste chtěli říci ano. Někdo vás požádá o laskavost, čas, peníze, vaši práci. Bez přemýšlení nejdříve vyhrkněte: „Lituji, ale to mi

momentálně příliš nevyhovuje.“ Pokud jednoduše nejste schopní takto reagovat, souhlaste, ale jen podmíněčně: „Dobře, přijdu, když zjistím, že mě doma nepotřebují.“ Potom zmlknete a sledujete reakci toho druhého. Tak co, zbořil se svět?

Zaměňte častěji přístup „bud' mám pravdu já, nebo ty“ za přístup „mně vyhovuje toto, tobě zase ono“. Držte se zásady: raději ať ten druhý ztratí a zaplatí málo, než já bych měl ztratit a zaplatit hodně.

Teze a argumenty

Mnozí lidé se chovají značně nedůvěřivě. Důvěryhodnost přednášejícího předchází hodnověrnost sdělení. Musíme získat posluchačovu důvěru, být v jejich očích někdo, kdo jim předkládá pravdivé, prospěšné a užitečné myšlenky. Ke svému přesvědčení posluchači rovněž potřebují adekvátní fakta a tvrzení.

Právě tvrzení, o kterém chceme posluchače přesvědčit, nazýváme tezí.

Výběr metod podle účinnosti na cílovou skupinu

Ještě před samotným hodnocením metod bych ráda uvedla některé vysledované poznatky s poměrně obecnou platností:

Jak již bylo zmíněno dříve, vliv na přitažlivost teze má její personifikovanost. Podle výzkumů je nejpřijatelnější osobní teze, a to nejprve nepřímá (pro více než polovinu respondentů), a pak přímá (cca 20%). Jako nepřijatelnou označila většina dotazovaných tezi neosobní přímou. Neosobní nepřímá teze není považována za výrazně vhodnou ani nevhodnou. U osobních tezí je však velká pravděpodobnost výskytu konfliktu osobností, proto je vhodné tomuto nebezpečí předcházet substitucí (skupinová, mediátory, předměty).

Z hlediska základu argumentů jsou nejobektivnější argumenty faktografické, které se dají jen těžko popřít. U emocionálních argumentů je třeba správně odhadnout, jak budou opravdu působit. Přesto jsou za nejpřitažlivější označovány argumenty emocionální a za nepřitažlivé právě faktografické. Větší účinnosti údajně dosahují argumenty záporné než kladné. (Vhodné je pořadí kladné - záporné.) Působivější jsou též argumenty prvotní než nové.

Hodnocení účinnosti vybraných metod

Metoda kladných odpovědí, stejně jako diferenční analýza je vhodná pro přesvědčování osob, které si nejsou jisty svým postojem, a jsou tedy ochotné na naši „hru“ přistoupit. Je použitelná zejména tam, kde očekáváme vstřícný (resp. neutrální) postoj.

Co se týká metody kladných a záporných odpovědí, nejoblíbenější jsou kladné přímé osobní podněty v pasivu a následně v 2. osobě. Negativní podněty jsou obecně málo oblíbené. „Nejsnesitelnější“ jsou přitom v infinitivu.

Metodika apelování je podřízena třem vlivům: věku recipienta, jeho vzdělání a sféře společnosti, v níž se pohybuje. Obecně platí, že apely mají vysokou účinnost u mladších osob (zejména dětí), u lidí s nižším vzděláním, a v méně intelektuálně zaměřených vrstvách. Proto s ní pravděpodobně těžko uspějeme u zralých, intelektuálně vyspělých vzdělaných lidí.

Interogativní metoda je mimořádně vhodným prostředkem k přesvědčování dominantních a nekonformních osob, a dokonce i negativistů. Je náročná na volbu slov, formulace a schopnosti vcítění. Otázky by neměly být sugestivní, přímé ani uzavřené.

Bagatelizování jako metoda přesvědčování využívá skutečnosti, že nadsázkou a zlehčením dosáhneme toho, že recipient se necítí být sám terčem, a je pro něj jednodušší nepřilíš nápadně své názory pozměnit. Proto bývá tato metoda často i prostředkem ovlivňování a manipulace. Je účinná, pokud se zaměříme na záporná fakta, na dílčí části tvrzení a nadsázku. K úspěchu také přispívá, když zůstaneme u neosobních prvků.

Pro všechny indirektní - nepřímé argumentační metody je typické, že je můžeme s vysokou pravděpodobností úspěchu použít u osob negativistických a lidí s vyšší společenskou prestiží. Tak je tomu i u metody nepolemizování s antitezí a metod založených na intervenujících vlivech.

Metody vhodné k přesvědčování mladých dominantních osob

Pro demonstraci získaných poznatků na konkrétním příkladu jsem vybrala jako cílovou skupinu - recipienty - dominantní osobnosti nižšího věku. Výsledkem seminární práce se tak stane stručný přehled nejúčinnějších metod přesvědčování pro tuto konkrétní skupinu.

Předpokládejme, že cílová skupina se vyznačuje následujícími charakteristikami (zjednodušeně): věk mezi 20 a 30 lety, inteligence od silnějšího průměru výše, trvání na svých názorech (a neochota je měnit podle zkušeností starší generace), dominance názorů (ve srovnání s ostatními vrstevníky).

Na základě informací z obecného úvodu je možné z vhodných metod téměř okamžitě vyloučit apelování. Stejně tak bychom pravděpodobně neuspěli s jakoukoli metodou blízcí se manipulaci. Užití resultativní analýzy je tady velmi diskutabilní. Zde se totiž vyskytuje (tak jako u metody nepolemizování s antitezí), zároveň nebezpečí, že recipient nebude souhlasit s vynecháním či ignorací svého názoru.

Jako vhodné se jeví metody, kde je ve značné míře ponechána aktivita při vytváření přesvědčení na příjemci. Tzn. metody, ve kterých sám recipient dochází ke svému názoru (pro nás žádoucím) v několika krocích a dokáže si vše zdůvodnit. (Proces přesvědčování se může podobat až jakési intelektuální hře).

Z přímých přesvědčovacích metod lze doporučit metodu kladných odpovědí a diferenční analýzu. Dávají oběma stranám velkou volnost a umožňují poměrně bezproblémovou komunikaci. Metoda kladných a záporných odpovědí není příliš závislá na vlastnostech cílové skupiny. Při znalosti obecných principů a preferencí lze i s ní uspět. Dokazování na základě protipříkladu je také jedním z vhodných přístupů.

Ještě vhodnější než výše doporučené přímé působení jsou metody indirektní. Ty jsou samy o sobě vhodné k použití u osob s vyšší prestiží i u lidí negativisticky založených. S oběma charakteristikami se můžeme ve zvolené cílové skupině setkat. Nejvhodnější metodou je zde interogativní přesvědčování - otázky. Je zde možné použít neosobní otázky i jako prostředek zpochybňování, aniž bychom se stavěli do opozice. Bagatelizování a použití intervenujících vlivů má také velkou šanci dosáhnout úspěchu v přesvědčování.

Výsledek

Cílem bylo nejprve obecně zpracovat přehled metod přesvědčování, a následně navrhnout metody, které jsou vhodné pro konkrétní cílovou skupinu - mladé dominantní jedince.

Došla jsem k závěru, že je velmi vhodné aplikovat na tuto skupinu metody indirektního působení. Nepřímé metody umožňují respektovat fakt, že dominantní osoby mění svůj názor raději po vlastním zvážení, než přímým vlivem někoho jiného. Je přitom potřeba dbát na citlivé uplatnění jednotlivých postupů, které je možné vhodně kombinovat navzájem i s přímými metodami.

Ani tento výsledek však není univerzálním vzorcem, který bude fungovat všude a za všech okolností. V rámci každé skupiny se vždy jednotlivé osobnosti odlišují, a proto se setkáme s různými reakcemi na tutéž věc. V přesvědčování, ať už kohokoli, je dobré znát svůj protějšek a přizpůsobit obecně platné postupy jeho potřebám a vlastnostem.

Mezi techniky persuade můžeme řadit i techniky vyjednávání = techniky vyjednat, přesvědčit druhou stranu o výhodnosti vlastního řešení situace (situací, problémů)

Vyjednávání je proces, jehož pomocí se přinejmenším dvě strany s odlišným vnímáním, s odlišnými potřebami a motivy pokoušejí shodnout se na věci společného zájmu.

Existují tři zlatá pravidla vyjednávání:

- a) buďte si vědomi toho, co děláte.
- b) všimněte si, jaký vliv na ostatní má to, co říkáte a děláte

- c) pokud se vám nedaří dosáhnout toho, co chcete, zvolte jiný postup. To, co jste dělali a říkali až dosud, nefungovalo. Zkuste na to jít jinak. Buďte tvořiví, flexibilní a uplatněte svoji představivost.

Tři faktory vyjednávání:

- a) pohoda a uvolněnost
- b) důvěra a sebedůvěra
- c) optimismus a očekávání

Vyjednáváme vlastně v každém okamžiku svého života, když ráno vstáváme, mluvíme s dětmi, jednáme se svými nadřízenými, hovoříme s přítelem, jedeme autobusem, jdeme do restaurace, setkáme se s domovnicí... Neznamená to, že vždy „vyhrajeme“. Ale vždy se můžeme něco nového naučit, získat nové zkušenosti a dovednosti, které nám umožní příště vyjednat lépe.

Příprava na jednání

Je třeba si uvědomit, čeho chci vyjednáváním dosáhnout, jaké jsou mé cíle. Stejně důležité je si uvědomit, jaké jsou cíle druhé strany. Na základě všech poznatků je dobré si připravit plán vyjednávání a promyslet si různé způsoby přístupu ke klíčovým problémům vyjednávání. Rozhodnout se, u kterých problémů jsem ochoten ke kompromisu a u kterých nikoli a proč. Často rozhodujícím momentem jsou zjištění, která získám, informuji-li se o druhé straně. Položit si otázku (a odpovědět na ni), co jsou zač, jak silní resp. slabí jsou a co chtějí, jak znají oni mě a jak důležité je pro ně nadcházející jednání. Jsou pod tlakem? Jsou v časové tísní? Doporučuje se předem si připravit různé varianty, co udělám, když jednání uvázne na mrtvém bodě. Uvědomit si, že se patrně dostanu do stresu a pasivně i aktivně se na něj připravit. Ujasnit si nástroje, kterými disponuji a v neposlední řadě i své přednosti a slabiny.

Cíl vyjednávání je to, co chci získat pro sebe, je to hlavní motiv a rozhodující moment každého vyjednávání. Existují:

- a) ideální cíl – maximum, co mohu realisticky očekávat, jde-li vše bez problémů, začínám s ním vyjednat
- b) minimální cíl – minimum, které jsem ochoten akceptovat
- c) BATNA – (Best Alternative To Negotiated Agreement – nejlepší alternativa k vyjednané dohodě) – leží někde mezi, viz schéma - poskytuje náhradní řešení, pomáhá zvolit ideální cíl, vytváří psychologickou oporu při vyjednávání.

Strategie odpovídá na otázku, JAK mám dosáhnout svého cíle. Vytvořím ji odpovědí na otázku JAKÁ je moje BATNA, JAKÉ ÚSTUPKY bych měl udělat, JAK bych měl jednat s druhou stranou. Je důležité si uvědomit, jakou BATNA má druhá strana, což mi mj. umožní udělat si představu, jaké ústupky budu muset udělat a do jaké míry snížit své požadavky.

Předem si promyslím, JAK budu ustupovat, KDO bude v našem týmu, KDE se bude jednání konat, KOLIK na něj bude času.

Základní strategie:

- a) kooperativní strategie - mottem je výhra – výhra, získají obě strany. Cílem je dosáhnout dobré a spravedlivé dohody pro všechny. Důvěřujte druhé straně, buďte otevření kompromisům – v případě, že budou oboustranné. Ujistěte se, že druhá strana má tentýž zájem a nebere ji jako výraz vaší slabosti.
- b) kompetitivní strategie – pokud nevyhrajete vy, vyhraje druhá strana (výhra – prohra). Nevěřte nikomu, nic nedávejte, získejte vše pro sebe. Je to tvrdé vyjednávání. ! Pozor ! Použijete-li tuto strategii proti někomu, kdo věří ve spolupráci, vyvoláte jen odpor a odmítnutí – vyhrajete bitvu a prohrajete válku (dlouhodobé dobré vztahy a spolupráci).
- c) analytická strategie – znamená zaměření na řešení problému. Základem je tvořivost a hledání alternativ. Je třeba vycházet z racionálních příčin a zdůvodnění, ne z domněnek.

Pozn.: lze používat všechny strategie, je třeba vycházet ze situace. Nefunguje-li jedna, zkusit druhou, a vždy o nich přemýšlet!

Proces vyjednávání

Fáze vyjednávání

1) První kontakt – první dojem

Odhadujeme sílu protihráčů. Obě strany se snaží získat co možná nejvíce informací od druhé strany. Diskutuje se o procesu vyjednávání. První dojem je mimořádně důležitý, je třeba ho cílevědomě vytvářet a pokud možno neimprovizovat, chovat se věcně.

2) Konfrontace – argumentace

Účastníci postupně vyjadřují odlišná očekávání. Dochází k prezentaci a živé výměně argumentů. Vytváří se určité napětí, obě strany se snaží zjistit, kdo má větší předpoklady vyhrát. Argumenty je třeba úhledně zabalit, uplatnit jednotlivé nápady, a to v souladu se stylem vyjednávání druhé strany. Analyzujeme situaci. Je třeba ovládat své emoce a pocity, nenechat se unést.

3) Smírčí fáze

Obě strany se snaží najít kompromis, uvažují o ústupu v určitých bodech. Můžeme přijít s novými variantami, s návrhem nových způsobů řešení našeho problému. Je čas využít postupu jestliže – pak. Vycházejme z předpokladu, že každý problém je možno řešit.

4) Hledání řešení

Vyjednavači něco dávají a něco získávají, umožňuje to posun k cíli. Vyjednává se o konkrétních problémech, postupuje se krok za krokem. Je nutné hledat oblasti společného zájmu, stavět na dohodách. Občas je třeba dosavadní průběh shrnout a přesvědčit se, zda jsme všichni vše správně pochopili. Každý úspěch vyvolává další. Uzavírá se dohoda.

5) Následné aktivity

Je třeba se přesvědčit, zda realizace probíhá v souladu s dohodou, zda jsou závazky opravdu reálné a obě strany spokojeny. S druhou stranou je třeba udržovat kontakty. Je to vlastně nejobtížnější fáze – převést dohodu ve skutky. Udržujeme a rozvíjíme návazné vztahy. Je dobré se poučit ze získaných zkušeností, doplnit si své vyjednávací dovednosti.

Vyjednávací dovednosti

Lze je rozdělit na konvenční a nekonvenční, užívají se v tom kterém druhu jednání.

Konvenční dovednosti

- a) používání otevřených otázek – nelze použít jen odpověď „ano“ nebo „ne“, začínají slovy co, kdo, kdy, proč, jak...
 - + výborné k získání informací, nasměrování diskuse
 - oponent může vnímat jako ohrožení
- b) parafrázování – přeformulování toho, co řekla druhá strana („Pokud tomu dobře rozumím, říkáte ...“)
 - + získáme čas na přípravu odpovědi, projevit zájem, dát druhé straně možnost něco dodat
 - může zpomalit jednání a vyvolat dojem, že se ho aktivně neúčastníme
- c) odmlčení se – pokud nemluvíme, druhá strana bude nejspíš pokračovat
 - + nutíme druhou stranu sdělit více informací (neplánovaně)
 - bývá někdy vnímána jako ofenzivní, uvolňovat negativní reakce
- d) občasné shrnutí – vyjednávání se drží klíčových bodů programu
 - + sledování pokroku v jednání,
 - někdy nutí k návratu k bodům, které již byly projednány
- e) akceptování pocitů a emocí – neměli bychom podceňovat
 - + zmírňuje napětí, posiluje důvěru

- může se vymknout z rukou

Nekonvenční dovednosti

- a) záměrné nepochopení – vyjádřené nesprávnou formulací, otázkou, shrnutím
+ druhá strana je nucena objasnit svůj postoj a přidat nové informace
- může být víceznačné, vyvolává frustraci
 - b) zveličování – zesilování toho, co řekla druhá strana (použ. „nikdy“, „vždycky“, „nemožné“, „každý“, „mimořádně“, ...
+ zabrání druhé straně zaujmout extrémní postoj („Vím, že si myslíte, že je to nemožné...“)
- pozor na citlivé užití, může být vnímáno jako manipulace
 - c) nečekaný tah – řekneme nebo uděláme něco, co nesouvisí s tématem
+ lze využít efektu překvapení
- nebezpečné, může vyvolat odmítnutí nebo agresivitu
 - d) sarkasmus – zesměšňování druhé strany
+ může vyvolat emotivní reakci a asertivní jednání
- druhá strana může i opustit jednání
 - e) zahlcení oponenta otázkami nebo informacemi
+ druhá strana musí informace, resp. otázky zpracovat, je v nevýhodné situaci -
může vést ke ztrátě důvěry
-

Seznam literatury:

- Ehrenborg, J.- Mattock, J.: Přesvědčivé vystupování (50 originálních námětů, jak zapůsobit na posluchače). Praha, Management press, 1995.
- Grác, J.: Persuázia. Martin, Osveta, 1985.
- Křivohlavý, J.: Já a ty. Praha, Avicenum, 1977.
- Rotgers F. a kol.: Léčba drogových závislostí. Praha, Grada, 1999.
- Hartl, P.: Psychologický slovník. Praha, Česká typografie, 1993 a další vydání.
- Nekonečný, M.: Lexikon psychologie. Praha, Vodnář, 1995.