a dotýkají se hranic toho, co je dovoleno z hlediska trestního práva. Eticky nezávadná není ani jedna z nich. To však ani nebylo úmyslem. Není vždycky čas na etické jednání a občas nás všechny popadne touha udělat něco podlého. Člověk přece není dobrý nebo zlý, ale dobrý *a* zlý. Techniky, které jsou zde uvedeny, představují část té „zakázané rétoriky", rétoriky, kterou by člověk vlastně neměl používat, ale přesto by to rád udělal. Já ji tímto činím přístupnou všem zájemcům, neboť to, nač upozorňuje sociolog Werner Kroeber-Riel, by mělo platit i pro tuto knihu: dokud je nebezpečné vědění přístupné jen několika málo lidem, do té doby se většina nemůže proti užití tohoto vědění bránit. Když ale budou techniky manipulace s lidmi, dosud zakázané rétoriky, přístupné všem a každý si je bude moci vyzkoušet, pak bude obětí pouze ten, kdo se neinformuje.

V tomto smyslu vám přeji napínavé poznávání.

Gloria Beck

Úvod: Mistrovství všedního dne

Už od dob antického Řecka existují rétorické souboje. Je jich mnoho otevřeně vyhlášených a mnoho těch, které probíhají v tichosti. Ty tiché soutěže, ty, na které se jako na soutěže nepohlíží, to jsou rétorické souboje o nejlepší, nejšikovnější, nejrafinovanější manipulaci ostatních. V nich bojuje žena o muže své nejlepší kamarádky, jeden kolega mobbuje druhého, podnikatel vytlačuje jiného u zákazníka. Nejsou to žádné hlučné boje, které se konají za řečnickým pultem, ale subtilní a tiché taktiky, které se používají v denním styku s lidmi. Nahlížíme-li na to takto, žijeme ve společnosti, která je protkaná cílenými manipulacemi.

Často se zlobíme, že děláme něco, co vlastně vůbec nechceme: prokážeme svému kolegovi laskavost a pracujeme přesčas nebo si s ním vyměníme dovolenou, kterou jsme už měli naplánovanou. Když se nám něco takového stane, je to vlastně přepadení na (lstivě) přátelský způsob. Na druhé straně se pokoušíme ale i my sami o prosazení svých cílů: dobře se oblečeme, když jdeme na rande (co se za tím asi skrývá?), jsme milí k tomu, od koho něco chceme, pozitivně se prezentujeme, když se ucházíme o zaměstnání.

Jinými slovy: také se pokoušíme manipulovat druhé! A to dennodenně, téměř pokaždé, když s někým komunikujeme.

Všichni manipulujeme – denně a sebe navzájem.

Když je nyní jasné, že manipulace je běžnou praxí ve všedním životě, objevuje se další otázka: Proč v ní nedosáhnout mistrovství? Proč nebýt v poli manipulujících tím nejlepším? Proč nepostupovat vědomě a cíleně namísto manipulace nevědomé? Jinými slovy: Proč nepostupovat „rétoricky"?

Manipulovat rétoricky znamená:
Manipulovat vybrané osoby vědomě a cíleně s použitím manipulativních technik podle předem vytvořeného plánu.

Rétorická manipulace vyžaduje, abyste si uvědomili obvyklé způsoby jednání, abyste prozkoumali formy vzájemného styku, nad kterými jinak vůbec nepřemýšlíte. Uvědomte si například následující věc: Když stojíte v dlouhé frontě u pokladny a rádi byste, aby vás někdo pustil, usmějete se na tlustou ženu před sebou a požádáte ji, aby vás pustila. Ruku na srdce: Byl váš úsměv myšlen upřímně? Usmáli byste se jinak na tu tlustou ženu jen tak, z pouhé vlídnosti? Nebo jste to udělali proto, aby vás pustila? Odpověď je nasnadě a vy byste měli také připustit: Ne, úsměv mi sloužil jako prostředek pro dosažení cíle. A taky fungoval.

Protože něco takového každý z nás už někdy takto nebo podobně udělal, nabízí se otázka, proč jednání tohoto druhu neuplatnit jako cíleně manipulativní v profesním a soukromém životě? Proč nepoužíváte na vašeho manžela (manželku) taky takové triky? A na vaše kolegy, nadřízené, přátele a známé? Protože tihle lidé, to budiž jasně řečeno, vás ovlivňují dennodenně. Možná nechcete vidět lidi jenom jako prostředky k nějakému účelu, možná je nechcete využívat, abyste z toho měli své výhody. Ale když nechcete mít v životě výhody, co potom chcete? Vůli mít moc nad ostatními, přání mít převahu a bezpodmínečně dosahovat cílů, to za vás nemůže nikdo převzít. Musí to vyjít z vás samotných. Toto rozhodnutí můžete udělat jen vy sami.

Kdo ale přiznává, že by chtěl být čas od času jízlivý, podlý a zlý, ten zde nalezne seznam technik, který systematicky odhaluje, jak můžeme uplatňovat moc nad druhými a šikovně manipulovat. Ne všechny techniky jsou ve svém základu zlé. Spojují je spíše všední podlůstky, malé triky, s jejichž pomocí se plazí životem i ostatní. Nakonec, není vždycky možné být férový. Kdo je napaden neférovým člověkem, tomu bude jeho vlastní férový postup na nic.

Z tohoto důvodu by si měl každý, kdo se zabývá zakázanou rétorikou, zvyknout i na užívání pojmů, které ho možná na první pohled zastraší. Bude řeč o obětech a dosažení cíle, o boji a protivenství, o lsti, klamání, o rétorickém odstupu a odmítání jakékoli sociální blízkosti k určitým lidem. To může znít zprvu tvrdě a brutálně, ale je to stejné, jako když raději rozkrájíme kus steaku nožem, než abychom ho trhali syrový z mrtvé krávy. Zabíjíme a trháme zvířata – ale děláme to vybraným způsobem. Tuto vybranost chci v tomto lexikonu opustit ve prospěch realistické upřímnosti.

Proto budu používat následující pojmy bez jakéhokoli make-upu:

Manipulace

Pojem manipulace pochází z latinského *manus*, což znamená „ruka" a manipulace tedy „(ručně) ovládat".

Cílová osoba / oběť

Osoba, která je manipulována. Z pohledu rétorické manipulace je člověk prostředkem k dosažení cíle. Důvěřivosti a bezbrannosti oběti se přitom vědomě využívá k dosažení vlastního cíle. Dokud používáte danou techniku, mluvíme o cílové osobě. Když svého cíle dosáhnete, stane se z cílové osoby oběť.

Rétorika

Rétorikou se zde rozumí soubor vědění, který už od dob antického Řecka poskytuje základnu triků a fíglů, aby pomohl lidem s manipulativními úmysly.

Rétorický odstup

Abyste mohli použít nějakou osobu jako nástroj k dosažení svých cílů, musíte si od ní držet sociální odstup. Čím větší blízkost připustíte, tím více ohrozíte dosažení cílů. Neustále musí existovat hierarchický odstup mezi vámi jako manipulujícími a vaší obětí, resp. cílovou osobou. Mistrovství dosáhnete tehdy, když se vám podaří přesvědčit oběť, že zde nějaká sociální blízkost existuje, zatímco ve skutečnosti nebyl v žádném okamžiku prolomen vámi dodržovaný rétorický odstup.

Záměr / Osobní záměr

Těmito technikami můžete sledovat jednoduché záměry, jako například někomu pouze uškodit. Pokud kromě toho sledujete účel, který přinese užitek vám, jednáte s osobním záměrem (např. uškodit někomu, abyste ho mohli nahradit na jeho pracovní pozici).

Činitel

Tu a tam bude používán i pojem činitel ve smyslu rétorického činitele. Tento pojem by měl poukazovat na hierarchický vztah odstupu mezi vámi jako původcem a cílovou osobou jako budoucí obětí.

„Mám tendenci nechávat se okrádat, vykořisťovat. Ale když jsem zjistil, že všechno to sloužilo jen k tomu, abych se mýlil, stal jsem se egoistou."

Friedrich Nietzsche

5 bodů k použití této knihy

1. Techniky rétorické manipulace jsou seřazeny abecedně.
2. Před použitím lexikonu si prosím přečtěte úvodní poznámky Mistrovství všedního dne a na ně navazující vysvětlení pojmů a také Fáze rétorické manipulace. Usnadníte si tím porozumění jednotlivým technikám.
3. Před lexikonovou částí je uveden Seznam manipulativních technik podle cílů. Ať už chcete svou manipulací dosáhnout jakýchkoli cílů, zde najdete přehled všech manipulativních technik, které vám jsou v tomto lexikonu k dispozici. Používejte tuto knihu buď jako příručku pro vyhledávání, nebo ve smyslu příručky tréninkové, kterou nastudujete od začátku do konce.
4. Na konci pojednání o každé technice naleznete „stupeň etické nekorektnosti". Mnoho účastníků mých seminářů vidělo vždy znovu problém v etice rétorických manipulativních postupů, takže vám tato stupnice může posloužit jako etická nápomoc při výběru vhodných technik.
5. Jednotlivé manipulativní techniky jsou popsány podle jednotného rámce, který vám nyní představím.

Jméno techniky

Jak se jmenuje tato manipulativní technika? Na začátku najdete jméno techniky. Nenechte se prosím odradit zdánlivě nesrozumitelným označením. V dalším průběhu budou všechny případné nejasnosti odstraněny.

Cíle

Čeho chci dosáhnout? Na tomto místě je uvedeno, kterých cílů můžete s pomocí uvedené manipulativní techniky dosáhnout. Celkový soupis všech cílů najdete v již zmíněném Seznamu manipulativních technik podle cílů.

Svých cílů dosáhnete takto

Jak probíhá manipulace? V rétorice existuje pouze zvýšená pravděpodobnost, ale žádná záruka, že nějaká osoba bude skutečně reagovat tak, jak jste vy zamýšleli. Komunikace je žonglování s domněnkami a rafinovanými pokusy o ovlivnění druhých, z nichž možná jeden nebo druhý zafunguje. Použitím určitých manipulativních technik, které se již v praxi osvědčily nebo spočívají na vědeckých poznatcích, však pravděpodobnost úspěchu prudce vzrůstá.

Přehled

Oč jde? Mnohé z uvedených technik spočívají v instrumentalizaci nebo využití reakčních vzorců, které probíhají automaticky – proti něčemu takovému jsou oběti manipulace takříkajíc bezmocné. Přitom se jedná o automatismy, klíčové podněty, neuropsychologické procesy nebo chování, jemuž jsme se naučili již dávno. Zakázaná rétorika takové reakční vzorce využívá.

Hlubší vědomosti

Co bych měl o této technice vědět? V antickém Řecku, kolébce rétoriky, znamenalo *techné* (z kterého pochází naše dnešní slovo technika) „(schopnost pro) umění, řemeslo". Bez hlubších znalostí nemůže laik tesat krov, spravit auto nebo postavit dům. Odlišují ho od experta. Bez znalostí o původu a pozadí manipulativní techniky nemůže nikdo jednat úspěšně. Udělejte si tedy trochu času na informace obsažené pod bodem „Hlubší vědomosti pro uživatele techniky". Jsou uvedeny vždy jednotně na základě následujících návodných otázek:

1. Co je (obsah techniky)?
2. Jak vzniká (působení techniky)?

Jak funguje tato technika?

Jak tuto techniku použiju? Na tomto místě jde do tuhého: praktické použití jednotlivých technik. Všechny manipulativní techniky se používají podle stejného schématu a vždy ve čtyřech krocích:

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Praktické použití každé manipulativní techniky začíná správným výběrem cílové osoby. Teprve když se domníváte, že by vaše cílová osoba skutečně mohla být manipulována pomocí určité techniky z tohoto lexikonu, měli byste pokračo-

vat. Prosím, nepodceňujte význam tohoto prvního kroku! Právě on rozhoduje o úspěchu a neúspěchu každé manipulace. I nejrafinovaněji provedená technika ztroskotá, když ji nepoužijete na správné osobě.

Ale ne vždy musíte cílovou osobu teprve hledat. Někdy to jde i opačně: listujete v technikách a už při čtení máte před očima někoho, u koho si umíte představit, že by některá z nich fungovala. To je velké štěstí a měli byste se hned pustit do realizace toho, co jste se naučili, v praxi!

V zásadě byste měli jako cílové osoby upřednostňovat takové lidi, kteří jsou snadno ovlivnitelní. Člověk by si neměl dělat život ještě těžším, než už beztak je. Psychologové Gudjonsson a Clark vyvinuli v roce 1986 teoretický model ovlivnitelnosti. Ovlivnitelnost se projeví především v následujících stylech chování vašich cílových osob:

- Přitakávání jako reakce na sugestivní otázky.
- Změna předchozích výpovědí v reakci na negativní zpětnou vazbu.

Abyste si ověřili principiální ovlivnitelnost a tím i vhodnost osoby jakožto cílové, měli byste tuto osobu podrobit malému testu. Pracujte se sugestivními otázkami (tedy takovými, které již předem dávají určitou odpověď) a sledujte reakce své budoucí oběti. Přitakává vám ten člověk bez dlouhého přemýšlení? Nebo je kritický, opravuje vás a odpovídá rozdílně? V prvním případě to asi budete mít s ovlivňováním lehčí než ve druhém. Stejně to funguje, když někdo řekne nějaký výrok a vy mu pak vehementně odporujete. Pokud se ten člověk nejistě stáhne, může to být další náznak, že je vhodný jako cílová osoba. Zkuste někoho tímto způsobem otestovat.

2. krok a 3. krok vždy podle druhu dané techniky

Druhý a třetí krok se řídí vždy podle techniky. Jsou u každé techniky trochu jiné a vyžadují od vás flexibilní přístup. Manipulace není lehká práce. Neexistují patentovaná pravidla a recepty, které se používají pokaždé stejně. Ale postup použití je co nejjednodušší. S trochou cviku zjistíte, že druhý a třetí krok jsou ty, které vás nejvíce baví!

4. krok: Kontrola účinnosti

Na konci každé manipulace stojí kontrola účinnosti. Sledujte svou oběť a ověřte, zda jste byli v použití své techniky úspěšní. Mnohé techniky mají dlouhodobou povahu. Jejich působení se projeví až za nějaký čas. Jiné přinesou úspěch ihned a vy můžete pobaveně zjistit, že se vaše oběť chová podle vašich přání. Mnoho zábavy!

Fáze rétorické manipulace

Fáze plánování

Když se díváme na rétorickou manipulaci z chronologického hlediska, můžeme rozlišit různé fáze. Jako každá jiná cíleně zaměřená akce začíná i rétorická manipulace plánováním. V této první fázi si rozmýšlíte, čeho chcete dosáhnout. V této knize najdete na začátku každé techniky uvedeny cíle jako příklad. Pokud nenajdete svůj cíl, vyhledejte podobný a ověřte si, zda toho svého také můžete pomocí navržené techniky dosáhnout. Při tom by vám mělo být vždy jasné jedno: chcete dosáhnout svých cílů záludným a rafinovaným způsobem. Chovejte se podle toho! Rozlučte se s hodnotami jako čestnost, upřímnost, přátelství nebo láska. Pro vás jako pro „zakázaného rétorika" má cenu jedině dosažení cíle.

Poté, co si ujasníte, čeho chcete pomocí manipulativní techniky dosáhnout, zahrňte do svých úvah cílovou osobu, která by přicházela v úvahu. Ve svých myšlenkách klidně používejte termín „oběť". To vám usnadní udržení nutného sociálního odstupu k této osobě. Bez tohoto rétorického odstupu ztratíte svou převahu, neboť čím více někomu dovolíte, aby se k vám přiblížil, tím těžší pro vás bude „využít" ho pro své cíle. Jenže o tohle využití vám přece jde! Proto zahrňte už do fáze plánování nutnost udržení odstupu. Které osoby přicházejí pro vás potom v úvahu? Které jsou vám už tak blízké, že se nehodí jako oběti a prostředky pro dosažení vašich cílů? A pokud je chcete přesto využít: zvládnete si vytvořit ve chvíli rétorické manipulace tento rétorický odstup ke své oběti a udržet jej po dobu manipulace?

Po výběru oběti začněte s hledáním manipulativní techniky. Vyhledat vhodnou techniku pro danou cílovou osobu znamená již polovinu úspěchu. Udělejte si na to čas. Jedno se totiž nesmí stát: aby si cílová osoba vaší manipulace všimla.

Jako uživatel zakázané rétoriky žijete určitým způsobem dvojí život: zdánlivě zůstáváte takoví, jako jste vždycky byli. Ale za touto fasádou vypočítavě

analyzujete lidi, odhadujete rizika a následky a podřizujete sociální pocity svým cílům. Čím lépe ubráníte toto zdání, tím jistější bude vaše pozice. Nedůvěřujte nikomu, neboť jedině tak budete mít svůj postup ve svých rukou. Vyhněte se osobní závislosti na lidech. Pracujte na tom, abyste ostatní učinili závislými na sobě. Jděte svou vlastní cestou. Sebevědomě a cíleně.

Tréninková fáze

Ne každou manipulativní techniku můžete použít ihned naostro. Některé nejprve vyžadují trochu cviku. Pokud máte pocit, že by vám nějaká technika mohla být užitečná, ale nechcete ji napoprvé použít přímo na cílové osobě, najděte si **cvičnou oběť**! Vložte do svého postupu mezifázi, ve které budete techniku testovat. Najděte si proto někoho, kdo je vaší pozdější cílové osobě podobný, a cvičte se na něm. Mnozí mají i u cvičné oběti zábrany použít techniku v praxi. Abyste překonali tuto překážku, myslete na rétorický odstup: vy nejste obětí. Jste rétorik. U cvičné oběti je navíc jedno, jak budete úspěšní. Když to nevyjde tentokrát, vyjde to příště. Když ne příště, tak přespříště. Žádný učený z nebe nespadl.

Fáze vlastního použití

Jakmile zjistíte první úspěchy, jděte o krok dále a použijte techniku na někom, kým chcete manipulovat. Díky trénování na cvičných osobách by vám nyní mělo jít použití techniky lépe od ruky.

Kontrolní fáze

Po každé manipulaci byste měli naplánovat kontrolu účinnosti. Přitom se nechte vést následujícími otázkami:

- Reagovala cílová osoba tak, jak jsem předpokládal/a? Pokud ne, proč? Co bych měl/a příště udělat jinak?
- Byla zvolená technika ta pravá? Pokud ne, proč? Byla chyba ve výběru cílové osoby, resp. techniky? Pokud ano, jak bych se tomu mohl/a příště vyhnout?
- Dosáhl/a jsem svého cíle? Pokud ne, proč? Co mohu příště zlepšit?

Výsledky své kontroly byste měli zahrnout znovu do plánovací fáze své další manipulace, abyste jednali ve smyslu kontinuálního zlepšování kvality.

Seznam manipulativních technik podle cílů

Chvála egoismu

Každé jednání je dobré nebo zlé jenom svým záměrem a pouhé vědění ještě nepředpokládá jednání. Až když nějakou techniku z této knihy použijete proti někomu se záměrem uškodit, dostanete se do konfliktu se svým svědomím. Ale proč byste měli někomu prostě jen škodit? To vás dostane dál stejně málo, jako kdybyste chtěli prokazovat někomu neznámému jen dobro. Co vás skutečně posune dál, profesně (a občas i soukromě), je hledat svůj prospěch a řídit podle toho své jednání. Buďte egoističtější. Myslete na sebe a svůj postup, protože nikdo vám není tak blízký jako vy sami. Egoistický postup a jednání s osobním záměrem přitom neznamená, že to budete dělat na úkor druhých. Může nastat takový případ, pokud to bude situace vyžadovat. Ale ve většině případů se vám bude lépe dařit v dobře naladěném sociálním prostředí. Lidé ve vašem okolí pak budou důvěřiví a ještě mnohem méně odolní proti vašim manipulativním strategiím.

V následujícím přehledu 1 najdete seznam, který poskytne rychlou představu o technikách a cílech. Na něj navazující přehled 2 jde o krok dále a obsahuje už i prospěch, kterého můžete dosáhnout pomocí manipulace svého okolí. Myslete stále na svůj prospěch při všem, co děláte.

1. Cíle a techniky

Dostat někoho pod tlak

Technika asociací
Technika autority
Technika *bad guy / good guy*
Technika drbů
Technika fixace
Technika jazykové manipulace
Technika reciprocity
Skupinová technika
Technika snů
Technika závislosti
Technika zkázy

Mít někoho pod kontrolou

Technika aktualizace
Technika autority
Technika hypnózy
Technika charismatu
Technika imunizace
Technika jazykové manipulace
Technika přátelství
Skupinová technika
Technika závislosti

Někoho k sobě připoutat

Technika aktualizace
Technika atraktivity
Technika charismatu
Kazatelská technika
Technika klaky
Technika lichocení
Technika přátelství
Technika závislosti

Někoho klamat

Technika atraktivity
Technika *bad guy / good guy*
Technika charismatu
Technika intrik
Kazatelská technika
Technika kontrastu
Technika lhaní
Technika lichocení
Technika přátelství
Technika řízení dojmů
Technika soucitu
Technika špatných argumentů
Technika zkázy

Někoho podvést

Technika atraktivity
Technika drbů
Technika hypnózy
Technika intrik
Technika soucitu

Někoho znejistit

Technika asociací
Technika disonance
Technika jazykové manipulace
Technika pověrčivosti
Technika snů
Technika závislosti

Někomu škodit

Technika drbů
Technika jazykové manipulace
Technika obětního beránka
Technika špatných argumentů
Technika zkázy

Odvrátit něčí pozornost

Technika intrik
Technika lhaní
Technika zkázy

Posílit soudržnost ve skupině

Technika drbů
Kazatelská technika
Technika obětního beránka
Technika obrazu nepřítele

Posílit vlastní pozici ve skupině

Technika drbů
Technika charismatu
Technika jazykové manipulace
Technika lhaní
Technika obětního beránka
Technika řízení dojmů
Skupinová technika
Technika zkázy

Projevit moc

Technika autority
Technika hypnózy
Technika charismatu
Technika imunizace
Technika lhaní

Přimět někoho k tomu, aby jednal proti svým zájmům

Technika autority
Technika *bad guy / good guy*
Technika fixace
Technika charismatu
Technika jazykové manipulace
Technika pověrčivosti
Technika přátelství
Skupinová technika
Technika snů
Technika soucitu
Technika špatných argumentů
Technika zkázy

Přimět někoho k tomu, aby pociťoval sympatii

Technika atraktivity
Technika lichocení
Technika přátelství

Udělat na někoho dojem

Technika atraktivity
Technika autority
Technika charismatu
Kazatelská technika
Technika klaky
Technika kontrastu
Technika přátelství
Technika řízení dojmů

Udělat pro někoho něco dobrého

Technika lichocení
Technika přátelství
Technika reciprocity

Ukolébat někoho v jistotě

Technika *bad guy / good guy*
Technika disonance
Technika imunizace
Technika intrik
Kazatelská technika
Technika přátelství
Technika zkázy

Uvést někoho do určité nálady

Technika asociací
Technika jazykové manipulace
Kazatelská technika
Technika soucitu

Vyvolat v někom agresi

Technika obrazu nepřítele

2. Cíle, techniky a účel

Dostat někoho pod tlak

Účel: být respektován
Technika závislosti
Technika zkázy
Účel: dosáhnout, aby byl někdo oslaben ve své výkonnosti
Technika asociací
Technika drbů
Technika snů
Účel: dosáhnout, aby někdo něco řekl nebo udělal
Technika autority
Skupinová technika
Technika *bad guy / good guy*
Technika reciprocity
Účel: mít oddaného pomocníka
Technika závislosti
Účel: zažít pocit moci
Technika jazykové manipulace
Technika závislosti

Mít někoho pod kontrolou

Účel: mít oddaného pomocníka
Technika závislosti
Účel: moci na někoho (nadále) uplatňovat vliv
Technika aktualizace
Technika autority

Technika imunizace
Technika jazykové manipulace
Technika přátelství
Skupinová technika
Účel: oslabení výkonu konkurenta
Technika závislosti
Účel: profesně postoupit / udělat kariéru
Technika aktualizace
Technika autority
Účel: vytvoření kontaktu s důležitými osobami
Technika aktualizace
Účel: získat někoho pro sebe nebo pro nějaké téma
Technika aktualizace
Účel: zjistit vlastní hranice a možnosti
Technika hypnózy
Technika jazykové manipulace
Účel: pojistit si už dosažené zisky
Technika lhaní
Technika zkázy
Účel: přimět někoho k tomu, aby pociťoval sympatii
Technika atraktivity
Účel: vyřadit někoho jako konkurenta
Technika špatných argumentů
Účel: získat tuto osobu jako komplice
Technika intrik
Účel: zvýšit věrohodnost
Technika atraktivity
Technika charismatu
Technika kontrastu

Někoho k sobě připoutat

Účel: aby spolupracovníci podávali výkony za vašich podmínek
Technika charismatu
Kazatelská technika
Technika závislosti
Účel: je užitečné, aby vás daná osoba oceňovala
Technika aktualizace
Technika charismatu
Kazatelská technika
Technika lichocení
Technika přátelství
Účel: mít oddaného pomocníka
Technika závislosti
Účel: tohoto pomocníka později oklamat a dosáhnout tím prospěchu
Technika atraktivity
Technika přátelství

Někoho klamat

Účel: dosáhnout, aby někdo dělal, co chcete vy
Technika charismatu
Kazatelská technika
Technika přátelství
Technika řízení dojmů
Technika špatných argumentů
Technika zkázy
Účel: dosáhnout, aby pro vás někdo něco udělal / řekl něco ve váš prospěch
Technika *bad guy / good guy*
Technika charismatu
Technika zkázy

Někoho podvést

Účel: poznat pocit neomezené moci nad jinou osobou
Technika hypnózy
Účel: vyřadit někoho jako konkurenta
Technika drbů
Účel: využít jeho služeb
Technika intrik
Technika soucitu

Někoho znejistit

Účel: dosáhnout, aby byl někdo oslaben ve své výkonnosti
Technika pověrčivosti
Technika snů
Účel: vypadat lepší
Technika jazykové manipulace
Technika pověrčivosti
Účel: zažít pocit moci
Technika jazykové manipulace
Technika závislosti
Účel: změna postojů / mínění
Technika asociací

Někomu uškodit

Účel: dosáhnout toho, aby byl tento konkurent vyřazen ze hry
Technika obětního beránka
Účel: dostat se ke zdrojům, které by pro vás jinak nebyly dosažitelné
Technika intrik
Účel: dostat se na lepší pozici
Technika drbů
Technika intrik
Technika jazykové manipulace
Účel: prosadit svůj prospěch
Technika drbů
Technika jazykové manipulace
Technika soucitu
Technika zkázy

Odvrátit něčí pozornost

Účel: zlomit odpor nějaké osoby
Technika zkázy

Projevit moc

Účel: být sebevědomější
Technika hypnózy
Účel: moci se vyhnout útokům ze strany pátračů po pravdě
Technika lhaní
Účel: pojistit si už dosažené zisky
Technika autority

Přimět někoho k tomu, aby jednal proti svým zájmům

Účel: získat tím prospěch
Technika autority
Technika jazykové manipulace
Technika řízení dojmů
Technika snů
Technika špatných argumentů
Technika zkázy

Přimět někoho k tomu, aby pociťoval sympatie

Účel: protože z toho mohou pro vás plynout výhody
Technika atraktivity
Technika lichocení
Technika přátelství

Udělat na někoho dojem

Účel: být respektován
Technika autority
Technika charismatu
Kazatelská technika
Technika řízení dojmů
Účel: přesvědčit o vlastní „výjimečné" osobnosti
Technika charismatu
Kazatelská technika
Technika klaky
Technika kontrastu
Účel: přesvědčit ty, kdo rozhodují, o vlastním výkonu
Technika klaky
Technika kontrastu
Technika řízení dojmů
Účel: přimět někoho k tomu, aby pociťoval sympatie
Technika atraktivity
Technika přátelství
Účel: vypadat lepší ve srovnání s ostatními
Technika kontrastu
Technika řízení dojmů
Účel: zvýšit věrohodnost
Technika atraktivity
Technika klaky
Technika řízení dojmů

Udělat pro někoho něco dobrého

Účel: abyste mohli ve vhodnou dobu také „vyžadovat" určité jednání
Technika lichocení
Technika přátelství
Technika reciprocity

Ukolébat někoho v jistotě

Účel: mít klid
Technika disonance
Účel: využít jeho služeb
Technika intrik
Kazatelská technika
Technika přátelství

Uvést někoho do určité nálady

Účel: aby ho bylo možné později snadněji ovlivňovat
Technika jazykové manipulace
Technika soucitu
Účel: aby mohlo být „vyžadováno" určité jednání
Technika asociací
Technika jazykové manipulace
Kazatelská technika

Vyvolat v někom agresi

Účel: dosáhnout zvýšení výkonu skupiny
Technika obrazu nepřítele
Účel: mít motivovaný tým
Technika obrazu nepřítele

1 Technika aktualizace

Cíle:

- ▸ někoho k sobě připoutat:
  - protože je užitečné, aby si vás vážil;
- ▸ mít někoho pod kontrolou:
  - abyste profesně postoupili / udělali kariéru,
  - abyste ho získali pro sebe nebo pro nějaké téma,
  - abyste vytvořili kontakt k důležitým osobám,
  - abyste na něj (i nadále) uplatňovali vliv.

Svých cílů dosáhnete takto:

- ▸ Nenápadně se zahnízdíte ve vědomí nějaké osoby.

Zvláštní předpoklady:

- ▸ Žádné.

Přehled

Abyste nebyli při důležitých rozhodnutích opomíjeni, měli byste začít s ovlivňováním včas. Technika aktualizace slouží k tomu, aby člověk zůstal přítomen. Technika se zakládá na poznatcích neurobiologie, podle níž je kapacita lidského vědomí malá. Z mnoha dojmů, které na člověka denno-denně proudí, zůstávají ve vědomí jen některé. Tím více rozhodující je, když nenápadně pracujeme na tom, abychom nebyli zapomenuti.

Hlubší vědomosti

Co je aktualizace?

Aktualizace označuje proces znovuvyvolání v paměti. Využívá strukturu mozku: díky vzpomínkám, které se do vědomí často vracejí, se stabilizují neuronální vzorce, což má za následek, že si při další příležitosti rychleji vzpomeneme na určitou událost, osobu nebo téma.

Vzpomeň si na to, na co si máš vzpomenout!

Co způsobuje aktualizace?

Aktualizace způsobuje, že pro nějakou osobu jsou určité okolnosti přítomnější než jiné. Pokud aktualizaci použijete cíleně, zajistíte dopředu, že posléze (v pozdější době) přijde vzpomínka jako (předem) určená reakce.

Tento druh manipulace používají často reklamní odborníci. Víte, že se více kupují výrobky, které jsou pro kupujícího přítomné. A to jsou ty, které jsou stále vyvolávány do vědomí spotřebitele, proto se také reklamy často opakují. Ačkoli bychom se mohli domnívat, že věčné opakování stále stejného povede k odmítání výrobku, opak je pravdou – to je důkaz o výjimečné účinnosti aktualizace jako ovlivňovací techniky.

Jak funguje technika aktualizace?

Použití aktualizace je citlivá záležitost. Pokud ji budete dávkovat příliš málo, prodloužíte dobu, které bude potřeba k dosažení úspěchu. Pokud to naopak přeženete, pokus o ovlivnění ztroskotá a ještě navíc s sebou přinese negativní následky. Jestliže si někdo díky špatnému použití aktualizace všimne vašeho manipulačního záměru, může nastoupit jako reakce vzdor. Takový člověk se pak bude chovat opačně ve srovnání s vaším ovlivňovacím záměrem (tomuto chování se říká reaktance). Není přehnané, když tvrdíme, že kromě důsledného egoismu je třeba také jisté zručnosti v použití.

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Vytvoření blízkosti.
3. krok: Aktualizace.
4. krok: Kontrola účinnosti.



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Jako cílová osoba připadá v úvahu každý, s kým jste nějakým způsobem, pokud možno pravidelně, ve styku. Jinak zde nejsou žádné zvláštní předpoklady.

2. krok: Vytvoření blízkosti

Vyhledávejte častý kontakt se svou cílovou osobou. Spektrum navázání kontaktu může sahat od téměř nepozorovaného po zřejmé. Pokud jste byli pro cílovou osobu dosud neznámí, můžete vytvořit blízkost ve smyslu aktualizace dvěma způsoby:

1. Zaranžujete sociální kontakt, ale nebudete své cílové osobě vysloveně nápadní.
2. Vytvoříte výslovný sociální kontakt, ale v následujících situacích se vyhnete inscenování dalších přímých navázání kontaktu.

Příklad

Hledáte privátní investory. Můžete postupovat následujícím způsobem:

1. Budete pravidelně navštěvovat setkání podnikatelů v regionu a tímto způsobem získáte během času jistý „stupeň známosti" (díky tomu, že vidíte a jste viděni). To vám přinese tu výhodu, že budete připadat „nějak povědomí" více investorům. I když vás jeden odmítne, máte šanci dostat se k jinému, třeba i proto, že mu již budete známí.
2. Navštivte jednou setkání podnikatelů a cíleně oslovte jednoho investora, který pro vás po předchozím důkladném průzkumu připadá v úvahu. Pokud budete mít úspěch, další aktualizace si ušetřete. Ve všech ostatních případech hledejte nenápadně příležitosti jako odborné konference, veletrhy, přednášky, návštěvy firem, společné akce pro zákazníky atd., abyste „svého" investora zase „náhodou" potkali.

Tímto způsobem vytvoříte aktualizační situace s tím záměrem, aby si cílová osoba v daný čas, resp. při daném tématu, vzpomněla právě na vás. Přitom není ani

Zaranžujte aktualizační situace!

v nejmenším přehnané, když to například zařídíte tak, že budete ráno „náhodou" vstupovat se svou cílovou osobou do budovy. Dávejte dobrý pozor, aby to skutečně vypadalo jako náhoda a nebyl rozpoznatelný záměr.

Příklad

„Ty vždycky chodíš ráno do kanceláře se šéfem…"
„No, je to hloupé, co? Ale jede mi právě takhle vlak. Taky je mi to celkem trapné."

Také setkání s důležitými lidmi (vedoucí projektů, týmů, zákazníci, zplnomocněnci atd.), které „prostě tak vyplynulo", jedno v jakém kontextu, by mělo být zaranžované pro vytvoření blízkosti s cílem vytěžit z toho později zisk (srovnej *technika lichocení*).

Příklad

Vyprávějte vždy až se zpožděním, že jste byli včera na večírku, na kterém byl i šéf se svou ženou, nebo že jste byli na „spontánně uskutečněném" setkání s novým zákazníkem, nebo že jste „bohužel nestihli" sdělit své kolegyni Kateřině, že se po pracovní době konalo ještě neformální shromáždění. Nebylo by chytré nechat konkurenty, aby se aktualizací zúčastnili.

3. krok: Aktualizace

Pokaždé, když vás vaše cílová osoba vnímá, dojde – fyziologicky podmíněno – k aktualizaci. Většinou není vůbec nutné vytvářet blízkost uměle, jestliže se svou cílovou osobou pěstujete tak jako tak častý sociální kontakt. Vždycky jde ale o to, aktualizovat tak šikovně, aby zůstal skrytý váš záměr vyvolat ve vzpomínkách sebe. Bezpodmínečně se musíte vyvarovat dojmu, že jste někdo, kdo „chce být vždy ve středu pozornosti", „jenom se vtírá", „chce se dělat důležitým" nebo podobně. Samozřejmě to děláte a vaším záměrem je, aby si vás příslušné osoby všimly, abyste později při důležitých rozhodnutích (například při rozdělování úkolů) byli přednostně zohledněni. Tento záměr by však nikdy neměl být zřejmý. Tím byste ztratili výhody, které získáte, když budete uznávaní a pozitivně vnímaní (srovnej *technika atraktivity* nebo *technika lichocení*).

Příklad

Od prvního dne sledujete důsledně svůj cíl kariérního postupu ve firmě. Používáte k tomu aktualizaci: často se hlásíte o slovo, říkáte svůj názor, i když na něj nejste tázáni, děláte sami od sebe zlepšovací návrhy, shrnujete výsledky a rekapitulujete šikovně myšlenkové pochody

svých kolegů, čímž si chválu rezervujete pro sebe, zatímco mlčenliví kolegové se diví. Na druhé straně jste si vědomi toho, že své kolegy můžete využívat pro své účely jedině tehdy, když s nimi budete dobře vycházet. Proto okořeňujete své akce vtipnými poznámkami, vytváříte pozitivní atmosféru a jste (navenek) neustále ochotní. Tím si získáte přízeň svých kolegů a vyřadíte je jako možné konkurenty. Vaše přítomnost vás zaktualizuje u rozhodujících osob, vaše kolegiální chování vás ochrání před tím, abyste byli odhaleni coby taktici.

Aktualizace slibuje ještě větší úspěch, když ji spojíte s technikami sebeprezentace (srovnej *technika řízení dojmů*). Kdo stále zdůrazňuje svůj vlastní výkon (ať už je skutečný, nebo ne), vytváří aktualizaci, která podporuje jeho kariéru.

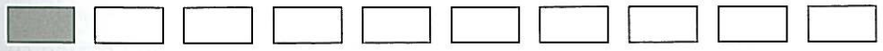
Příklady

- „Dneska jsem prodal další tři nové vozy!"
- „Myslím, že moje úkoly jsou skutečně zajímavé!"
- „Jasně že pracuju s nejvyšším nasazením!"
- „Samozřejmě mám velkou motivaci!"

4. krok: Kontrola účinnosti

Když budete rychleji povýšeni než vaši kolegové, když budete zakrátko pozváni na „mítink elity" nebo budete vybráni pro zvláštní úkoly, měli jste zjevně s technikou aktualizace úspěch. Nemůžete sice nahlédnout do mozku svých cílových osob a nezjistíte, jestli k vašemu úspěchu vedla právě tato technika nebo některá jiná, jisté však je, že kdybyste nedostali sami sebe do povědomí a nikdo by si na vás nevzpomněl, byli byste opomenuti.

Stupeň etické nekorektnosti:



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- využít důvěřivosti.

2 Technika asociací

Cíle:

- ► dostat někoho do určité nálady:
  - abyste ho mohli poté snadněji ovlivnit;
- ► mít někoho pod kontrolou;
- ► dostat někoho pod tlak:
  - abyste dosáhli snížení jeho výkonnosti;
- ► někoho znejistit:
  - abyste změnili jeho postoje / mínění,
  - abyste dosáhli snížení jeho výkonnosti.

Svých cílů dosáhnete takto:

- ► Budete používat slova nebo sousloví, která vyvolají předvídatelné emoce.

Zvláštní předpoklady:

- ► Žádné.

Přehled

Technika asociací se opírá o neurobiologické výzkumy, podle kterých se lze domnívat, že nervové buňky neuronální sítě, které odpovídají určitému slovu, např. *květina*, se současně asociují s aktivními buňkami různých jiných oblastí mozku, např. s buňkami zrakového centra nebo se sousedící oblastí asociací. Vznikne relativně pevně propojená síť, jejíž buňky jsou široce rozprostřeny v různých částech mozku. Zkoumání působení obrazů zjistilo také, že obrazná řeč vyvolává asociativní postupy, které vedou k hlubšímu zpracování obsahů. To zvyšuje pravděpodobnost úspěchu v ovlivňování.

Hlubší vědomosti

Co je asociace?

Pojem asociace se skládá z latinského *ad* s významem „k" a *sociare* s významem „sjednotit, spojit". Asociace je tedy „sjednocení, spojení, navázání".

Co způsobuje asociace?

Potenciál vlivu asociativní řeči byl znám už řečníkům v antickém Řecku. Vyvinuli řadu slovních figur, tj. kombinací slov v určitém pořadí, aby vyvolali nebo posílili asociativní účinky. Cílené použití vnitřních obrazů a představ (asociací) označuje antická rétorika pojmem *hypotyposis*.

„Slovo není nic absolutního: my působíme více na slovo než ono na nás; jeho síla je v představách, které jsme získali a nyní je do něj vkládáme."

Honoré de Balzac

Římští řečníci velebili možnosti účinku asociativního použití jazyka. Poznali, že konkrétní vizuální vjemy (například vjem bitvy) mají na lidi silnější účinek než pouhé jazykově abstraktní výklady. Rétorik Quintilianus k tomu poznamenává: *„Velký dojem udělá, když se ke skutečným jevům připojí ještě věrohodný (jazykový) obraz, který se zdá posluchače uvést rovnou do události."*

Jak funguje technika asociací?

Technika asociací je sice účinná, ale také spíše podpůrná technika, kterou je lépe používat převážně v kombinaci s jinými technikami z tohoto lexikonu. Vyvolání určitého emočního stavu může být i samoúčelné, většinou však představuje určitý mezistupeň, na který navazuje prosazování dalších cílů (například „znejistit", abychom dosáhli, že někdo bude plnit hůř své úkoly, nebo „vytvořit pozitivní náladu", abychom dosáhli, že někdo bude příliš odvážný). Možná vám bude stačit, že budete umět někoho pouze dostat do určité nálady. Pravděpodobně vám ale jde o to, ovládat ho tím podle svých představ. K této technice, která si hraje s pojmy a která patří k nejpůvodnějším rétorickým ovlivňovacím technikám, patří trocha cviku. Je to technika pro milovníky jazyka, pro estéty.



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Osvojení si základny asociativních slov / slovních figur, resp. znalost metod jejich tvoření.
3. krok: Použití asociativních slov / slovních figur u cílové osoby.
4. krok: Kontrola účinnosti.

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Účinek asociativních slov se dostaví u každého, protože jde o fyziologický, a tudíž nekontrolovatelný mechanismus. Vaší cílovou osobou může být každý.

2. krok: Osvojení si základny asociativních slov / slovních figur, resp. znalost metod jejich tvoření

1. Asociativní slova

Mnoho slov, jako například *růže, dub, housle*, v nás dají rovnou vzniknout obrazu. Toto nemohou způsobit všechna slova. Takzvaná funkční slova (například *u*, *už*, *to*, *protože* atd.) nejsou schopna vyvolat v duchu obraz. Slova, která vytvářejí obrazy, se nazývají také vizuální slova.

Kromě vyvolání obrazů mají slova ale ještě větší potenciál. Mohou vyvolávat vůně, chuťové vjemy, sluchové prožitky a vnímání jiných okolností. To se děje aktivizací nervových buněk v určitých oblastech našeho mozku. Můžete tak v druhých vyvolat asociaci, vůni nebo zvuk pouhým vyslovením určitého slova.

Příklady

Květina, sníh, orchestr, rozkvetlá louka, senoseč, potápění, čerstvě upečené sušenky, voňavý řízek, hromada hnoje atd.

Jak dochází ke spojení v nervových sítích mozku můžeme vysvětlit následovně:

Ve vývoji řeči jsme se jako děti naučili, že mnoho slov je užíváno v určitých stimulujících souvislostech. Slovo květina se zvláště často používá, když květinu pozorujeme, dotýkáme se jí, voníme k ní nebo ji trháme. Výskyt hláskové řady *květina* je tedy silně spojen s výskytem specifických podnětů. Víceméně všichni rodiče učí své děti mluvit tímto způsobem. Slyšíte hru na klavír, ukážete na klavír v pokoji a řeknete: „Klavír!" Pak se otočíte k oknu, ukážete na něj a opakujete:

„Okno!" Když leží sníh, necháte dítě, aby se ho dotklo ručičkama, a říkáte přitom slovo „sníh". Toto spojení, jak vizuální, tak akustické nebo taktilní, zůstane po celý život.

„Slova jsou lampy. Dejte do nich světlo a budou vydávat záři."
Emanuel Geibel

Abychom dosáhli úspěchu použitím asociativních slov, je především důležité nepřehánět. Používejte tato slova úsporně. Pečlivě je vybírejte a dávejte pozor, abyste ve správný okamžik použili ta slova, od kterých si slibujete největší účinek.

Příklad

Zjistíte, že mezi kolegy panuje špatná nálada. Nikdo nemá hotové své úkoly a všichni jsou ve stresu. Jen vy, což nikdo doopravdy nezjistil, jste už se svou částí hotovi. Abyste svůj výkon později ještě jasněji vypíchli (srovnej *technika kontrastu*), přidejte se k všeobecnému nadávání svých kolegům pomocí silných asociativních slov a tímto způsobem dosáhněte toho, že budou své úkoly zvládat ještě hůř (negativní zesílení):

- To je přece všechno na h… Měl jsem akorát štěstí, že jsem dostal nejlehčí úkol.
- Ten projekt je jak velká hromada hnoje a taky tak smrdí. To nemůže skončit dobře.
- Člověk si fakt nabije držku jak na slupce od banánu, když přebere tyhle úkoly.

Dbejte na to, aby volba asociativních slov odpovídala dosavadní linii vaší sebeprezentace: od korektního kolegy z controllingu se očekává jiná volba slov než od řidiče kamionu.

Nepříjemných situací je spousta. Takže mnoho možností pro vás, jak oslabit pomocí negativních asociací výkonnost ostatních.

Příklad

K vaší radosti vidíte kolegyni Marianu, jak se otravuje s nudným úkolem, který má udělat přesně podle šéfova zadání. Těší vás, že to taky jednou potkalo tu pravou, a posílíte – s předstíraným soucitem – pomocí asociací její náladu:

„Teda, to, co teď děláš, by mě fakt k smrti nudilo. Tam nemůžeš být vůbec kreativní. Připadal bych si jako malý capart, co ještě potřebuje pomoc od rodičů… Chudáčku."

Příklad

Neoblíbeného kolegu můžete upevnit v jeho nejistotě, když poznamenáte:

„Kdybych měl mít zítra tu přednášku, tak bych asi strachy nespal. Jsi odvaha!"

Použitím asociativních slov ovlivníte vytvoření negativních, ale i pozitivních nálad. I to druhé může být užitečné:

Příklad

Marie bájí své kolegyni za použití nejkrásnějších asociativních slov o silných mužích, aby ji dostala do pozitivní nálady. Tu chce později využít, aby ji požádala o „malou" laskavost. Kolegyni bude bezprostředně po osobním a intimním společném bájení připadat těžší říci ne.

Příklad

Jako nadřízení jste svých pět pracovníků delší dobu velmi motivovali a nechali je kreativně pracovat na jednom projektu. Teď jste se ale rozhodli změnit směr a chcete nechat projekt padnout. Abyste byli co nejpřesvědčivější, pracujte (také) s obrazným jazykem:

- „Určitě bychom mohli ten projekt rozšířit do nekonečných dálav. Ale i kreativní fáze musí mít nějakou formu a přizpůsobit se zákonům nabídky a poptávky."
- „Každý strom se musí tu a tam prořezat, aby divoce nebujel. I když je krásné moci se rozvíjet na všechny strany, je také důležité svedení všech toků energie do jednoho směru, orientovaného podle poptávky."

Příklad

Zcela neškodně bude vypadat, když budete asociativně podporovat volnočasové spády svého kolegy Milera. Čím častěji totiž nebude ve firmě, tím volnější cesta pro vás:

- „Teď by bylo o hodně lepší jet si zalyžovat nebo večer jít zapařit nebo jen tak sedět někde u kafe a kecat o blbostech…"
- „No, teďka tak jet na hory… taky nevím, proč marním svůj život v téhle příšerné firmě."
- „Teď se mi teda vůbec nechce do téhle namáhavé, bezduché práce. Radši bych skočil do vody někde na koupališti a pak bych si šel dát párek a pivo."

Červ se musí líbit rybě, ne rybáři!

Přizpůsobte svá slova příslušné cílové osobě. Účinek asociativních slov je úzce spjat s individuální socializací, tedy se sociálním zázemím a životními zkušenostmi.

Příklad

U pana Puce se dostaví předvídatelná nálada, když při rozhovoru s ním budete používat pojmy jako *voda, ryby, čluny, pěna, klouzat, modrý, zrcadlení*. Víte totiž, že je vášnivým rybářem.

Příklad

U pana Karase s něčím takovým žádného změněného stavu mysli nedosáhnete. Ale vzbudíte v něm asociace, když necháte do rozhovoru vplynout slova jako *čistý vzduch, kamenité cesty, impozantní krajina, mraky, termika, vzestupný a sestupný vítr, déšť, klouzat, řezat, letět* atd., protože víte, že už dlouhé roky létá na kluzáku.

2. Asociativní neologismy

Cílená asociativní slova můžete vynalézat i sami. Slovní novotvary (neologismy) lze najít rychle: sestavte seznam se třemi sloupci. Na začátek dejte neutrální slovo, které se týká daného tématu, a spojte ho s něčím strašným nebo s něčím krásným – podle záměru.

Příklad

Vycházejme z toho, že cílem vaší manipulace je pohnout (cílové) osoby k tomu, aby měly strach z konkurence. Seznam strukturujete podle následujícího vzoru:

Tematické slovo	Asociativní slovo	Asociativní neologismus
konkurenti	tsunami	tsunami konkurentů
konkurence	lavina	lavina konkurence
konkurenti	proud	proud konkurentů
konkurenční	obr	konkurenční obr

Tímto způsobem vynalezená asociativní slova můžete pak vypointovaně použít:

- „Pak se přes nás převalí konkurenční tsunami, a co s námi bude?"
- „Jestli se ta lavina konkurentů dá do pohybu, chraň nás pánbůh!"
- „Ten proud konkurentů vůbec neustává. Ještě držíme, ale jak dlouho to ustojíme?"

Tento druh spojování funguje u všech témat. Napište vlevo na seznam své tematické slovo. Může to být všechno možné: *počítač, žena, konkurence, stroj, média* atd. Na pravou stranu zapisujte asociativní slova. Podle vašeho cíle to mohou být slova příjemná nebo nepříjemná. Ta příjemná by byla např.: *květina, louka, moře, hudba,* nebo nepříjemná: *padající kamení, zemětřesení, peklo, bolesti, utrpení.* Pak spojujte: od *počítačové louky* přes *mediální moře* až k *pekelnému nadřízenému* a *mediálnímu utrpení*, všechno se dá použít.

Příklady

- „Nechceme být zavaleni *lavinou konkurence*. To znamená, že musíme zmobilizovat včas ochranu před katastrofou."
- „V jejich materiálech jsme označováni jako *konkurenční tsunami*. Přitom nemáme potenciál ani na lehké šplouchání."
- „Já vím, je to matoucí, tolik nových výzev s tak rozdílným softwarem. Ale co se vám teď zdá jako pestrá *počítačová louka*, to pro vás bude brzy znamenat přehledné usnadnění práce."

3. Metafory

Zvláště intenzivní emoce můžete vyvolat pomocí použití metafor. Tento pojem se skládá ze starořeckých slov *meta* s významem „přes" a *pherein*, tedy „nést". Je tím míněno spojení věcného obsahu s jazykovým obrazem, který sice pochází z podobného, ale přece jen ne stejného kontextu. Hrajete si přitom s podobnostmi a tím dáváte směr myšlenkám, protože je to pouze onen rozdíl mezi stejným a podobným, který vám otevírá prostor k ovlivňování. Znázorňovat stejné stejným by nebylo manipulativní.

Příklad

Vaše firma musí spolknout porážku. Zakázku získal zcela neočekávaně konkurent, který sice vstoupil do boje, ale nikdo nevěřil, že by mohl zakázku skutečně dostat. Teď použijete metafory, abyste znovu motivovali své lidi a vzbudili v nich bojového ducha:

„Poslouchejte, to je v podstatě jen takový pejsek, který na nás zvedl nožičku. Víme, že takhle konkurence nemůže vydržet na trhu dlouho. OK, na její ňafání jsme si teď zvykli. Ale jak dlouho se ještě necháme počurávat?"

Touto metaforou vyjádříte následující:

- Konkurent není vlastně žádný skutečný protivník.
- Naše firma je silnější a má větší potenciál.
- Zadání zakázky jemu znamená pouze začátek soutěže.

Jakmile je tato struktura jasná, můžete nalézat libovolné metafory. Důležité je, aby obrazy vyjadřovaly rozdíl ve velikosti a malou vážnost „útoku" konkurenta:

- „Kdo by připustil, aby mu nějaký pták pořád kálel na auto? Není čas ho sestřelit?"
- „Trošku to svědí, když přes nohu přeběhne mravenec, že?"
- „Jedna nula. Hra začíná."

Používejte metafory během delších projevů. Osamocené a vytržené z celku nerozvinou svou celou sílu. Kombinujte je např. s prvky z *techniky zkázy* nebo *techniky jazykové manipulace*.

Příklady

- „Když už hodláte provádět takové *tanečky*, pak prosím alespoň *bez fanfár*."
- „Když si budeme troufat *tančit jen po špičkách*, nikdy svou konkurenci nezastrašíme."
- „Personální úspory jsou jen *prvním douškem z lahve* k překonání žízně."
- „Neměli by se trestat ti, kteří *tahají vůz z bahna*, ale ti, kdo *tam s ním zajeli*."
- „Jediné, co tu najdeme, jsou *vydrancované pokladny*." (po převzetí špatně vedeného projektu – pozn. překl.)

3. krok: Použití asociativních slov / slovních figur u cílové osoby

Asociativní slova a slovní figury byste měli používat pouze takticky. Dbejte na to, aby nevznikl dojem, že jste člověk, který jen hýří empatickými slovy. To může zvláště v profesním prostředí vést k tomu, že nebudete bráni vážně (pokud nejste profesory filologie). Umění spočívá v tom, že víte, kdy a u koho techniku asociací použít. Zacházejte s ní v zásadě úsporně a zvolte pár cílených slov nebo slovních figur přesně v ten okamžik, kdy se vám bude hodit určitým způsobem nasměrovat myšlenkové vnímání cílové osoby.

„Než člověk použije krásné slovo, musí mu připravit místo."
Joseph Joubert

Příklad

Když prezentujete váš produkt u zákazníka, může být smysluplné mluvit o výhodách tohoto produktu co nejnázorněji se všemi pravidly techniky asociací. Ale pozor, zákazník očekává, že chcete prodat. Takže to nepřehánějte. Se slovy a slovními figurami zacházejte úsporně.

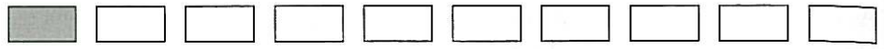
Jako slavná výjimka platí použití této techniky v soukromém životě, tedy ve věcech milostných. Tady se to má jinak. Tady neexistuje žádné příliš. Sáhněte do plné bedny asociací a házejte v rozhovoru bohatě těmi nejkrásnějšími slovními figurami. Je sociálně uznávané, že milovníci a nápadníci soupeří o přízeň objektu své touhy. Nezřídka vyhrává ten, kdo umí v tom druhém vyvolat nejkrásnějšími slovy ty nejpříjemnější pocity. Jestli je váš záměr čestný – to zůstává na vás. Jako rétorikovi by vám ostatně mělo jít o to, svou oběť dopadnout, a ne jí jen prostě poskytnout krásné pocity.

Dělat nezištně dobro vás dál neposune!

4. krok: Kontrola účinnosti

Rychle zjistíte, jestli jste s technikou asociací úspěšní. Pozorujte reakce své oběti. Pokud se usmívá, má před očima příjemný obraz. Pokud vypadá bojácně, zhnuseně nebo zkrátka špatně, přivodili jste jí úspěšně negativní pocity. Možná pak vystoupíte coby zachránce nebo zanecháte svou oběť její špatné náladě.

Stupeň etické nekorektnosti



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- využít důvěřivosti.

3 Technika atraktivity

Cíle:

- někoho k sobě připoutat:
  - abyste ho později mohli oklamat a získat tím výhody;
- udělat na někoho dojem:
  - abyste zvýšili důvěryhodnost,
  - abyste ho přiměli k tomu, že bude pociťovat sympatie;
- přimět někoho k tomu, aby pociťoval sympatie:
  - protože to může přinést prospěch;
- někoho podvést;
- někoho oklamat:
  - abyste zvýšili důvěryhodnost,
  - abyste ho přiměli k tomu, že bude pociťovat sympatie.

Svých cílů dosáhnete takto:

- Ovlivníte někoho tak, aby vás považoval za atraktivní.

Zvláštní předpoklady:

- Žádné.

Přehled

Kdo chce, aby ho měl někdo rád, učiní se pro něj, resp. pro ni atraktivním. Nemusíte být krásní. Zcela postačuje, když budete postupovat rétoricky.

Hlubší vědomosti

Co je atraktivita?

Pojem atraktivita pochází z latinského slova *attrahere*, což doslova znamená „přitahovat". Atraktivní lidé jsou takoví, kteří působí přitažlivě. Krásní lidé působí přitažlivě, to je všeobecně známá skutečnost. Pokud od přírody nebo díky tvrdé práci ve fitcentru odpovídáte průměrnému standardu krásného člověka, srdečně gratulujeme. Z rétorického hlediska jde ale o jinou formu atraktivity. Zde jde o podobnosti, které jsou pomocí verbálních strategií někomu předstírány se záměrem přimět ho k tomu, aby vás měl rád.

Co způsobuje atraktivitu?

Většina lidí pociťuje náklonnost k těm lidem, kteří jsou podobní jim samotným. Potvrzují totiž tímto způsobem jejich pohled na svět a nepřímo jim dávají najevo, že zastávají „správné" pojetí. To posílí sebevědomí a člověk se cítí dobře.

Jak funguje technika atraktivity?



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Použití posilovačů atraktivity.
3. krok: Jednání pro posílení atraktivity.
4. krok: Kontrola účinnosti.

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Cílovou osobou může být každý. Neexistují zvláštní předpoklady.

2. krok: Použití posilovačů atraktivity

V zásadě existují dvě možnosti, jak přimět někoho k tomu, aby vás měl rád. Použijete buď obecné, nebo individuální posilovače atraktivity.

1. Obecné posilovače atraktivity

Vědci Aronson a Piontowski se hodně zabývali atraktivitou a jejím vznikem. Zjistili, že přitažlivost je vyvolána určitými znaky. Ty se nazývají „znaky posilující atraktivitu", zde krátce „posilovače atraktivity". Experimentujte s nimi a zkuste některé použít. Není to nic špatného, protože to nikomu neuškodí, když se budete snažit o to, aby si někdo myslel, že jste milí.

Váš osobní záměr, který za tím stojí, tedy důvod, proč si dáváte tu námahu, nikdo nezná.

„Nebezpečí přichází od těch, kteří chtějí být podle vašeho gusta."
Demosthenes

- **Podobnost v hodnotách a postojích**
  Osoby s podobnými hodnotami a postoji představují pro jedince příjemné prostředí. Většina lidí je s nimi pohromadě raději než s těmi, které mají zcela opačné názory. Podobně myslící osoby totiž člověku zprostředkují pocit vnitřní síly, jsou, jak se říká, naladěni na stejné vlnové délce.
- **Podobnost v osobních znacích**
  Osoby, které se člověku samému podobají ve vnějších znacích, jako např. věkem, oblečením, původem apod., působí atraktivněji.
- **Prostorová blízkost**
  Dalším znakem podporujícím přitažlivost je prostorová blízkost. Čím více mají lidé navzájem něco do činění, tím spíše budou, pokud není prostorová blízkost zatížena konflikty, vnímáni jako atraktivní (srovnej *technika aktualizace*).
- **Komplementarita**
  Uspokojení potřeb hraje pro člověka ústřední roli. Proto jsou osoby, které jsou schopné uspokojit potřeby partnera, atraktivní.
- **Schopnosti**
  Osoby s vysoko cenšnými schopnostmi nebo experti jsou považováni za atraktivní. Nekompetentní lidé jsou naproti tomu oblíbení méně (srovnej *technika řízení dojmů, technika autority, technika charismatu* nebo *technika přátelství*).
- **Žádoucí chování**
  Osoby, které se chovají, jak je sociálně vyžadováno, jsou hodnoceny atraktivněji než osoby se sociálně nežádoucím chováním. Jejich společnost působí naproti tomu často nepříjemně, trapně nebo zraňujícím způsobem.

- **Respekt**
  Člověk považuje za atraktivní ty osoby, které mu prokazují náklonnost a pozornost. Pokud se někdo cítí nějakou osobou doceněný, je pro něj tato osoba atraktivnější než jiné osoby, u kterých není oblíbený.
- **Sebehodnocení**
  Osoby, které přispívají k tomu, že se člověk naučí sám sebe správně hodnotit, a tím podporují vnímání vlastních schopností, jsou atraktivní (srovnej *technika lichocení*).
- **Sebevědomí**
  Osoby s vysokou sebedůvěrou jsou pro svůj protějšek příjemnější, a tím oblíbenější než osoby s nízkou sebedůvěrou (srovnej *technika autority* a *technika charismatu*).

2. Individuální posilovače atraktivity

„Similes simili gaudet." (Člověka těší to, co je mu podobné.)
Latinské přísloví

Podobnost v hodnotách a postojích neznamená, že musíte se svou cílovou osobou v rozhovoru vždy a ve všem souhlasit. Naopak, to by ji mohlo nudit a vzbudit u ní podezření, že máte možná malé sebevědomí.

A osoby s nízkým sebevědomím bývají hodnoceny spíše jako neatraktivní.

Takže začněte krok 2 analýzou. Poslouchejte, když se vaše cílová osoba vyjadřuje buď k vám, nebo k jiným lidem. Pozorujte a potají analyzujte:

- Jaký názor má moje cílová osoba na to nebo ono téma?
- O čem si myslí, že to je dobré, a o čem, že to je špatné?

Příklad

Dejme tomu, že jste ve firmě noví a chcete, aby vás vaši kolegové uznávali. První dny tedy poslouchejte a registrujte témata: Je jedním z nich fotbal? Nebo drahé symboly společenského postavení? Mluví se o práci? Pokud ano, o čem přesně? Pak získejte k tomuto tématu nějaké znalosti, abyste příště mohli něco poznamenat k poslednímu kolu ligy, šéfovu novému autu nebo příšernému počítačovému programu.

Pokud chcete, aby vás jedna určitá osoba považovala za atraktivní, prokádrujte ji. Začněte se zodpovězením následujících otázek:

- Z jaké sociální vrstvy pochází má cílová osoba?
- Jaký jazykový kód se v těchto kruzích používá?

- Jaké má vzdělání?
- Jaké jsou její politické postoje?
- Jaký má světonázor, jaké hodnoty, normy?

Poté, co si tímto způsobem vypracujete profil, vyberte si podobnosti, které lze nejsnáze vytvořit. Není například snadné mluvit řečí někoho jiného. Jak moc se to může minout účelem, ukazují nešťastné pokusy moderátorů talk-show, kteří se pokoušejí přizpůsobit mládežnické řeči svých hostů. Uskutečněte tedy to, co se vám bude zdát nejsnadnější.

Příklad

Řekněme, že chcete, aby si vás oblíbil kolega Tomáš. Je to chytrý člověk a ještě navíc zodpovídá za plán směn. Nemůže tedy škodit, když to u něj budete mít dobré, i když si jinak myslíte, že je to celkem nudný patron. Po nějaké době jste ho prokádrovali natolik, že víte: rodina je pro něj to nejdůležitější, pravicové strany už dávno nejsou, co bývaly, a není nad jedno pivo po službě. Abyste dosáhli toho, že vás bude považovat za atraktivního kolegu, stačí, když mu krátce před koncem služby postavíte na stůl láhev piva, poznamenáte, že pravice to v nadcházejících volbách nejspíš stejně nevyhraje, a zdůrazníte, že obě vaše dcery si už našly práci (dodělaly školu). Tím vytvoříte zdání podobnosti, které Tomáše utvrdí v tom, aby si myslel, že mu rozumíte a jste s ním naladěni na jedné vlně.

3. krok: Jednání pro posílení atraktivity

Poté, co si analýzou vytvoříte profil své cílové osoby, přejděte k tomu, učinit se před ní atraktivní. Předstírejte společné zájmy a tím si vytvořte blízkost ke své oběti.

Příklad

Chcete se zalíbit kolegyni Zuzaně a rozhodnete se vzbudit její sympatie díky podobnosti. Takže ji pozorujete a dáváte pozor na každé její slovo, každou poznámku. Po nějaké době si vytvoříte její profil: má ráda čínskou kuchyni, chce mít rodinu a děti a má doma malého zlatého křečka. Když se s ní budete příště bavit, nakousnete tedy právě tato témata.

V politice nachází technika atraktivity uplatnění každý den.

Tip: Vytrénujte se k atraktivitě!

Využijte neznámé lidi jako cvičné oběti!

Abyste jednoho dne mohli spontánně a u kohokoli použít rutinní přitažlivé chování, začněte s cvičnými oběťmi. Najděte si cílovou osobu třeba při čekání na metro, na letišti nebo na autobusovém nádraží. Vyberte si někoho, kdo se na vás občas podívá a vypadá komunikativně. Zvolte nějaké aktuální téma, například stále diskutované zacházení s pachateli sexuálně motivovaných trestných činů.

Začněte drobnou poznámkou a pak podporujte rozhovor. Povzbuzujte svou cílovou osobu, aby dále mluvila. Používejte otevřené otázky:

- „Co si o tom myslíte?"
- „Příšerné, co byste s takovými lidmi dělal vy?"
- „Chudáci rodiče, co by se dalo udělat pro ochranu dětí?"

Už po prvních odpovědích budete vědět, jestli je váš partner spíše jednoduše strukturovaný a přiklání se k většinovému mínění, nebo – jako méně vhodný kandidát – má tendenci k diferencovaným výrokům. U těch prostěji založených používejte **argumenty typické pro novinové titulky**:

- „Všichni jsou propouštěni moc brzo. A pak se to stane znovu."
- „Ty je potřeba zavřít navždycky a nepustit nikdy ven."
- „A ještě za ně musíme platit daně."

Pokud jste svou cílovou osobu odhadli dobře, budete s touto technikou pro svou oběť tak atraktivní, že vás hned pozve do nejbližší hospody na pivo. Nejpozději tehdy byste měli svůj pokus přerušit...

Tip: Blízkost pomocí předsudků

Předsudky dělají atraktivními!

Předsudky jednak nabízejí pomoc při orientaci v mnohavrstevné a často těžko pochopitelné skutečnosti, jednak jsou to ale také stereotypní výroky, které, protože je říká každý a stále znovu, jsou mnoha lidmi brány jako pravdivé a vůbec nebývají podrobeny revizi. Soulad v předsudcích vytvoří souhlas a společnou základnu, a je proto použitelný u mnoha různých lidí:

- „Vždycky budou války, protože to patří k lidské přirozenosti."
- „Ženy to prostě s dětmi umějí lépe než muži."
- „Člověk se nemůže zavděčit všem."
- „Kdo je příliš dobromyslný, toho lidé využívají."

4. krok: Kontrola účinnosti

Úspěšné použití techniky atraktivity pro vás, pokud uděláte všechno správně, získá pozici důvěry u vaší oběti. To je dobrá pozice pro použití další manipulace. Můžete působit na to, abyste zůstali v paměti (srovnej *technika aktualizace*), nebo vyzkoušet *techniku špatných argumentů*. Další možnost, jak využít tímto způsobem vytvořenou blízkost, nabízí použití *techniky hypnózy*. Vidíte, že vztah důvěry vzniklý vědomě vytvořenou blízkostí otevírá početné varianty, jak ho zneužít. Hodně zábavy!

Stupeň etické nekorektnosti

Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- využít důvěřivosti;
- postupovat zákeřně;
- lhát;
- předstírat náklonnost.

4 Technika autority

Cíle:
- ► přimět někoho k tomu, aby jednal proti svým zájmům:
  - abyste tím získali prospěch;
- ► mít někoho pod kontrolou:
  - abyste na něj mohli (nadále) uplatňovat vliv,
  - abyste profesně postoupili / udělali kariéru;
- ► dostat někoho pod tlak:
  - abyste dosáhli toho, že něco řekne nebo udělá;
- ► uplatnit moc:
  - abyste pojistili dosud získané výhody.

Svých cílů dosáhnete takto:
- ► Využijete naučeného podřízeného chování.

Zvláštní předpoklady:
- ► Ovlivňovaná osoba by měla vykazovat tendenci k podřízenosti.

Přehled

Autorita a poslušnost jsou trvalými elementy života společnosti. Tendence v chování „pokyny autority musím poslouchat!" je ve většině lidí díky výchově, škole i zaměstnání hluboce zakořeněna. Skvělé! Tento mechanismus poslušnosti využijte!

Hlubší znalosti

Co je autorita?

Pojem autorita je odvozen z latinského *auctoritas* a znamená „zplnomocnění, vážnost, vliv, věrohodnost". Tento pojem je často spojován s mocí. Technika moci by na tomto místě byla také myslitelná, ale autorita je ve vztahu k ovlivňování lidí účinnější než čisté uplatňování moci. Moc může být prosazena a udržována donucením. Naproti tomu autorita žádné donucení nepotřebuje. Předpokládá, na rozdíl od moci, uznání uplatňovaného vlivu a znamená akceptované následování, které přesahuje pouhé „muset se podrobit". Autoritou svou oběť neovládáte, ale ovlivňujete ji, aby se „dobrovolně" chovala požadovaným způsobem.

Co způsobuje autorita?

Autoritativní vliv nezná hranic. Pokud budete při manipulaci dbát na určité okrajové podmínky, můžete využitím této tendence chování ovlivňovat nemalý počet lidí takovým způsobem, že pro vás skutečně udělají všechno. Jak daleko to může zajít, ukazuje slavný Milgramův experiment. V šedesátých letech byl pod vedením psychologa Stanleyho Milgrama proveden na univerzitě Yale pokus s více než tisícem účastníků. Pokus byl následující: (dobrovolná pokusná) osoba přijde do psychologické laboratoře a obdrží příkaz, že má jinou osobu, sedící za sklem, na nařízení vedoucího pokusu trestat za údajně chybné chování elektrickými šoky se stoupající silou. Klíčová otázka byla, jak dlouho se bude pokusná osoba držet nařízení vedoucího pokusu, než se vzepře provést požadovaný čin. Výsledek: více než polovina pokusných osob neodpírala poslušnost dokonce ani tehdy, když měli druhému člověku zasadit smrtelnou elektrickou ránu. Ze 40 (pokusných) lidí bylo 26 tak poslušných, že byli, aniž by vládla výjimečná situace (válka nebo stav nouze) připraveni zabít. Tento pokus vyvolal tenkrát velké pozdvižení. Mnoho lidí bylo vyděšeno tváří v tvář tak velké poslušnosti. Milgramův pokus byl mnohokrát opakován, vždy s podobným výsledkem. Dnes je především na školách a univerzitách předkládán jako varování a výzva k rozvoji osobní odvahy. Nás ale na tomto místě zajímá opačný pól: totiž jak využít mechanismy poslušnosti a osobní odvahu potlačit.

„Víra v autority je pramenem svědomí: není to tedy hlas Boží v lidské hrudi, ale hlas několika lidí."

Friedrich Nietzsche

Jak funguje technika autority?



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Získání autority.
3. krok: (Vy)užití autority.
4. krok: Kontrola účinnosti.

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

V souvislosti s výše popsaným Milgramovým pokusem byl proveden průzkum mezi studenty, psychology a dospělými ze střední vrstvy. Poté, co jim byl nejprve experiment popsán, byli následně požádáni, aby ohodnotili chování pokusných osob. Všichni byli toho názoru, že by odepřeli poslušnost. Jen asi 1 %, které bylo bráno v úvahu jako „patologická okrajová skupina", připustilo, že by splnili i příkaz zasadit smrtelnou elektrickou ránu. Jak víte, pokus dopadl jinak. Tedy ačkoli si většina lidí myslí, že jen málo z nich je takovým způsobem poslušných, ve skutečnosti jsou to téměř všichni. Abyste ale nepodstupovali žádné riziko, je pro úspěch této techniky rozumné vybrat osoby, u kterých je možné rozpoznat, že mají mechanismus poslušnosti hluboko v sobě. Existují určité znaky pro zvláštní tendenci k podřízenosti. Rozhlédněte se v okruhu osob, ze kterého si hodláte vybrat jednu nebo více cílových osob, pozorujte a analyzujte:

- Jak se kdo chová, když přijdou příkazy od šéfa?
- Kdo má výrazně dětinské chování ve vztahu k nadřízenému?
- Jak, od koho, kdy a k čemu je vyjadřována kritika? V přítomnosti nadřízeného, nebo za jeho zády?
- Kdo plní šéfovy příkazy vždycky zvláště důkladně a pečlivě?
- Kdo září, když je chválen? Kdo je sklíčený, když se mu od šéfa nedostane uznání?

Můžete zkusit i v hovorech opatrně zjistit, jestli existuje vysoká tendence k podřízenosti.

Příklad

„Existuje přece spousta pracovních skupin, které organizují samy sebe. Co si o tom myslíš?"

Kdo si myslí, že něco takového je dobré, je samostatného ducha a méně vhodný. Kdo takovým nápadem naopak není nadšený, protože přece „vždycky musí být někdo, kdo udává směr a koordinuje výsledky", ten přichází jako cílová osoba spíš v úvahu.

Odbojní jedinci, volnomyšlenkáři, samotáři a sociálně nekompatibilní osoby, které se „nezapojují", nejsou vhodné.

Vyhněte se samostatně myslícím osobám!

Příklad

Kolega Novák, který sedí naproti vám v kanceláři, vlastní termosku, která vždycky po otevření nebo zavření dlouhé minuty píská. Ví moc dobře, že vás to musí rušit při práci. Když ho na to jednou přátelsky upozorníte, otvírá a zavírá ji ještě častěji než dosud. Zde víte hned: kolega Novák vás nevidí jako autoritu a chová se vůči vám v otevřené konfrontaci. Pro vás nepřichází, alespoň v této chvíli, jako cílová osoba v úvahu.

Ale i na Nováka můžete vyzrát pomocí jiných technik, například mimo jiné *techniky závislosti, techniky obětního beránka, techniky drbů* nebo *techniky intrik*.

Abyste mohli rozhodnout, kdo se hodí jako cílová osoba, proveďte test. Vezměte si jako podnět nějaké nevýznamné téma a registrujte, jak budou vaši kolegové (v případě, že má vaše cílová osoba pocházet z tohoto okruhu) reagovat.

Příklad

Vytvořte si tréninkový soubor, abyste zjistili, jak vysoká je vaše vedoucí kompetence a kdo vás v zásadě akceptuje jako vedoucí osobu. Vyberte si pro to osoby z okruhu svých kolegů, abyste na nich otestovali dosah svého vlivu. Promyslete si k tomu nějaký nezávažný podnět, například (dobrovolné) zpracování nových formulářů pro zjednodušení pracovního postupu. Důvod je přesvědčivý, nicméně je pro druhé náročný na čas. Obraťte se jednotlivě na své kolegy a zeptejte se jich: „Hele, řekni, co si myslíš o tom, že bychom se v příštích týdnech večer pravidelně scházeli a vypracovali nové formuláře? Měl bych nějaké nápady, jak bychom to mohli zjednodušit…" Kdo odmítne a nemá čas, toho jako cílovou osobu vyřaďte. Pokud ale obdržíte odpovědi jako: „Jo, pro dobré nápady jsem vždycky!", budete mít brzy stoupence pro trénink. Nyní se vám otvírá soubor, který umožňuje uplatňování vlivu a autority, zkoumání hranic a provádění kontrol účinnosti. Dávejte pozor na to, abyste jako iniciátoři nebyli někým ze svých stoupenců převálcováni. Pokud nenabídnete hned od počátku vedení a nebudete držet ve svých rukou struktury a pravidla jednání, udělá to někdo jiný a vyfoukne vám vedoucí roli. Ale při tréninku to není tak zlé.

2. krok: Získání autority

Ovlivňovat ostatní, to předpokládá, že vám vaše cílové osoby přisoudí autoritu. Můžete nabýt tří různých forem autority:

- úřední;
- osobní;
- funkční.

Úřední autorita

Je vám připisováno autoritativní postavení, protože vykonáváte určitý úřad. Úřední autorita je založena na víře podřízených v legitimitu vaší pozice. Spočívá ve společných hodnotách podřízených a nadřízených.

To, že doktor, soudce, policista, šéf firmy a podobné osoby mají úřední autoritu, je evidentní. Zajímavé bude, když se jako pracovníci velké firmy sami sebe zeptáte, jak byste mohli získat úřední autoritu a je-li to vůbec možné. Řekněme, že hodláte usilovat o vedoucí pozici, protože je lépe placená a protože milujete ten pocit, když vidíte, jak druzí musí plnit vaše pokyny. Pak je třeba ověřit, jestli a jak je to pro vás možné. První krok tímto směrem znamená: najít a případně vynalézt mocenské a vedoucí vakuum. Pozorujte své všední (profesní) okolí:

- Co bych mohl udělat pro to, abych dosáhl pozice, která mi dovolí „mít co říci"?
- Existuje nějaká možnost dostat mě do hry jako vedoucí osobu? Je pro mě nějaká vedoucí pozice ve firmě dosažitelná?
- Nebo je možné vytvořit uměle nějaký problém, prezentovat se jako jeho řešitel a tím získat autoritativní postavení?

Pro ozřejmění tohoto postupu uvedeme jeden příklad, který je sice specifický, ale ve své struktuře přenositelný:

Příklad

Představte si, že jste zaměstnancem firmy, která vyrábí tužky. Vaším cílem je dosáhnout vedoucí pozice. Všechny posty jsou však již obsazené.

Jednoho dne vás napadne, že všechny tužky vycházejí ze stroje neořezané. Zákazníci však, jak jste zpozorovali, sáhnou v regálech spíš po ořezaných než po neořezaných tužkách. Nyní si naplánujete, že toto pozorování použijete k tomu, abyste ve firmě vytvořili potřebu nové vedoucí síly. Jak budete postupovat? Nabízejí se následující cesty:

1. Zlepšovací návrh

Mohli byste podat zlepšovací návrh. Dostali byste odměnu, zvýšili by vám plat a stali byste se možná zaměstnancem roku, ale úřední autorita by vám přiznána nebyla. Naopak: kromě pochvalného plácání po ramenou od šéfa byste si vysloužili více práce, a pokud by všechno šlo tak, jak musí, sklidil by chválu za tento nápad později váš šéf, protože on to byl, kdo se postaral o to, aby byl zachycen nápad zaměstnance, který přinesl firmě větší zisk. Tato cesta vám tedy slibuje jen malý úspěch.

2. Jít k šéfovu šéfovi

Můžete ale také jít přímo k šéfovu šéfovi a říci mu: „Měli bychom prodávat ořezané tužky, zvýšíme tím obrat." Nevýhoda tohoto postupu spočívá v tom, že přeskočíte svého přímého nadřízeného. Kdo něco takového udělá, nedbá na hierarchii a je brán jako rušitel. To tedy také není cesta, která vede k cíli.

3. Rétorický postup

Nakonec zkuste plán, jak využít manipulativních technik pro získání vedoucí pozice ve firmě. Nejprve si vydlážděte cestu k šéfovu šéfovi pomocí *aktualizace* a *lichocení*. Potom si u něj vytvořte dobrou pozici pomocí *techniky řízení dojmů*. A teprve potom řekněte jednoho dne v důvěrné atmosféře šéfovu šéfovi: „Vlastně je to skandál, že naše tužky stále ještě nejsou ořezané. Tam by se dal udělat větší zisk! Zákazníci sahají, jak ukazují prodejní čísla konkurence, po ořezaných tužkách!" Pokud všechno půjde dobře, zareaguje šéfův šéf následovně: „Prima nápad. Vezmi to prosím tě do rukou a udělej mi pár návrhů." Tím se nabízí možnost převzít projekt jako vedoucí pracovník. K tomuto postupu patří trpělivost a neústupná vytrvalost. Ne vždy se dá tímto způsobem vypracovat kontakt k šéfovu šéfovi. Ale když se k tomu nabízí šance, využijte ji!

Model postupu, který je možno přenést i na jiné profesní konstelace, je následující:

- Zjištění 1: Mám nedostatečnou autoritu.
- Zjištění 2: V současné struktuře firmy není pro mě možné docílit úřední autority.
- Zjištění 3: Takže vzbudím potřebu a prezentuji sám sebe jako řešení.
- Zjištění 4: Vždy půjdu k šéfovu šéfovi, nikdy ne k šéfovi.

Pro koho je snaha o úřední autoritu příliš namáhavá a zdlouhavá, tomu zůstává jednodušší cesta k ovlivnění: můžete se buď ucházet o vedoucí pozici v jiné firmě, nebo můžete úřední autoritu předstírat.

Pokusné osoby v Milgramově experimentu se moc neptaly na kvalifikaci „mužů v bílých pláštích". Stačily jim na tuto kvalifikaci odkazující znaky: souvislost s institucí, klasické oblečení vědce a jejich samozřejmé vystupování. Toto zkrácené vnímání, které dělá závěry z několika vnějších znaků, můžeme využít (srovnej *technika řízení dojmů*). Pro přezkoušení efektu dostačuje obléci si dobře padnoucí oblek nebo kostýmek. Pečlivě se učešte a upravte a sledujte reakce. Opačně to funguje samozřejmě také: kdo se zjeví v lepší vilové čtvrti ve špinavé teplákové soupravě, s rozcuchanými vlasy a třídenním strništěm, riskuje, že pozbude své autority (aspoň u sousedů).

Samozřejmě že poznatky o působení vizáže a odznaků moci nejsou nové. Ačkoli o nich všichni vědí, jen málokdo jich využívá. Abyste cvičili manipulaci, měli byste tyto efekty vědomě používat. Změňte proto prostředí. V cizím velkém městě můžete snadno měnit role a pozorovat, jak na vás budou ostatní reagovat. Tak si založíte repertoár, po kterém později můžete sáhnout.

Osobní autorita

Osobní autorita spočívá ve vlastnostech, které jsou ceněny v „okolním systému". Na pracovišti jsou to většinou vlastnosti jako být hladce oholen (u mužů), mít dobrý účes (u žen), být brzo na pracovišti, být dlouho na pracovišti, zdánlivě nikdy nedělat pauzy, být stále zaměstnaný, přesný, zdvořilý, ochotný a v nejvyšší míře angažovaný. Když chcete získat osobní autoritu, pokuste se takto vypadat. Hrajte s tím, ale odolejte pokušení skutečně se takovými stát, neboť potom byste ztratili rétorický odstup, který je nutný k sledování vašich cílů. Dbejte na to, že osobní autorita se může skládat i z jiných vlastností: chladnost, útočnost, zločinné jednání, to by byly vlastnosti, které by zakládaly osobní autoritu v kriminálnickém prostředí. Abyste získali osobní autoritu, analyzujte nejprve své sociální okolí. Které vlastnosti platí jako žádoucí? Co je respektováno? Pak vklouzněte do rétorické role a předstírejte, že máte právě tyto vlastnosti.

Příklad

Abyste cvičili, začněte odmala: u dětí. Pozorujte děti určité věkové skupiny a analyzujte, co se jim líbí na dospělých a co od nich očekávají. Poté vyhledejte kontakt s dětmi (klidně si na to vypůjčte nějaké od svých přátel) a trénujte svou prezentaci tak, jak to určitá cílová skupina od vás očekává. Není ale nutné, abyste k této věci přistupovali příliš takticky. Využívejte prostě příležitostí, pokud se vám naskytnou, abyste se cvičili v hraní vlastností.

Buďte prosím na tomto místě realističtí: nejde o to, být perfektním hercem, ale o to, být citlivý k požadavkům, které okolí klade na autoritu. Každý disponuje ve správném okolí odpovídající osobní autoritou. Pokud si to chcete zjednodušit, otočte scénář prostě naopak: nehledejte tedy nejdříve cílové osoby, u kterých si musíte vypracovat autoritu, ale ovlivňujte tam, kde již jste jako autorita uznávaní.

Funkční autorita

Funkční autoritu si můžete „osvojit". Bude vám přiznána, když budete mít odborné znalosti. Jestliže máte pocit, že ve firmě nemáte žádnou nebo malou autoritu, je další vzdělávání a kvalifikace cestou, jak ji získat.

3. krok: (Vy)užití autority

Poté, co jste zvládli naplnit jednu z těchto forem autority, otevírá se vám nyní pole pro rozmanité manipulace. Měli byste teď dbát několika bodů, abyste udrželi získanou autoritu a tím výchozí pozici pro ovlivňování.

Eliminovat oponenty

Nestrpte žádný odpor!

Poslušnost osob drasticky klesá, když se vám postaví do cesty odpůrci, takzvaní oponenti, kteří budou kritizovat vaše požadavky. Stanley Milgram zjistil, že v takovém případě podíl těch, kteří bezpodmínečně poslouchali, klesl o 10 %.

Příklad

„Paní Milerová, začněte prosím hned se zálohováním dat na externí pevný disk." Kolega Majer poznamená: „Na externí pevný disk? Není to zbytečné? Zítra přece už dostaneme nový počítač."

Kolega Majer tedy kritizuje vaše nařízení. To je choulostivá situace. Když s ním budete souhlasit, vzdáte se a posílíte jeho pozici. Na každý pád ho musíte brát jako oponenta. Pokud tímto způsobem vaši autoritu zpochybňuje častěji, měli byste proti tomu něco udělat.

Kritiku oponenti vyjadřují v různých variantách. Někteří formulují přímo a bez okolků, tak jako pan Majer. Jiní zahalí svou kritiku do velmi zdvořilých formulací jako například: „Pokud k tomu smím něco říci – navrhuji pro zjednodušení postupu, aby všechna data byla uložena jednotně v novém počítačovém systému, který dostaneme zítra." Tato zdvořilá formulace vás

spíše bude mít k tomu, abyste souhlasili; pak si možná nepovšimnete, jak se oponent opře a vítězně usměje na svého kolegu, protože vás setřel.

Pamatujte stále na to, abyste utvrzovali jednou získanou pozici autority. Nenechte kritiku nikdy neopětovanou. Kritika, i ta konstruktivní, která je vyjádřena v přítomnosti vašich podřízených, je vždycky (také) útokem na vaši autoritu.

Příklad

Reagujte ihned tvrdě na kritiku oponenta Majera: „Takže pan Majer si myslí, že pro dnešní den není nutná záloha, když zítra přijde nový počítač?" Pan Majer se kousne do rtů a stáhne se – bod pro vás.

Oponenti číhají za každým rohem. Reagujte včas na jejich útoky, abyste dále potvrzovali svou pozici. Pokud se vyskytnou dvojznačnosti, udělejte ihned jasno:

Příklad

„Gratuluji celému týmu, odvedli jste skutečně skvělý výkon!" Majer hvízdne opovržlivě mezi zuby. „Pan Majer se zjevně necítí být mou chválou osloven?" Všechny pohledy se obrátí na kolegu Majera. Ten je překvapen a užaslý, že jeho reakce nezůstala bez povšimnutí, a rychle se připojuje: „Já? Ale jo, jo."

Přikazovat manipulativně

Existují faktory, které podporují poslušnost:

- zdvořilost;
- vyžádání slibu;
- zodpovědnost pouze za jednotlivé úseky akce;
- neodůvodňovat nařízení.

Zdvořilost

Formulujte nařízení vždy zdvořile. Přitom není nutné být přátelský. Neměli byste se podbízet, ale naopak si být vědomi své nadřazené pozice. To se od vás očekává.

Zdvořile – ale s odstupem!

Příklady

- „Paní Milerová, vypracujte prosím koncepci do 30. ledna!"
- „Paní Marková, mohla byste prosím dokončit ceník pro projekt Düsseldorf do dnešního večera?"
- „Pane Majere, kdybyste byl tak laskav a představil nám do 30. ledna koncepci pro formu pouzdra na mobil?"

Vyžádání slibu

Kdo jednou učinil slib, cítí se jím většinou vázán. Tuto lidskou tendenci tematizuje sociální psychologie pod pojmem *commitment* (závazek). Využijte jí a vyžadujte slib.

Vyžadujte od svých zaměstnanců závazky!

Příklady

- „Paní Marková, mohu počítat s vaší podporou?"
- „Pane Milere, můžeme se na vás nyní spolehnout?"
- „Pane Pekaři, budete nám nápomocen k tomu, aby ty podklady byly dokončené do zítřka do rána?"

Nasazovat cílové osoby (jen) na jednotlivé úseky akce

Dějiny nacistického režimu ukazují, že připravenost podřízených osob být spolupachateli zločinu je téměř neomezená, když jim přísný řetězec příkazů a striktně ohraničené oblasti úkolů dávají pocit, že jsou jen bezvýznamným kolečkem v nepřehlédnutelně velkém soukolí. Je to typický mechanismus poslušnosti, ponořit se do nějakého úkolu v úzkých technických aspektech a ztratit (vědomě nebo nevědomě) z očí přehled o obsáhlých důsledcích. Příjemci rozkazů nepřebírají takto zodpovědnost za celek nebo výsledek, protože sami sebe vidí jenom jako mezičlánek v řetězci akcí.

Zaměstnanci nechtějí a ani nemají mít přehled o celku!

Příklad

Představte si, že jste podnikatel a svůj zisk máte z toho, že prodáváte špatně fungující počítače do zemí třetího světa. Jednoho dne jsou vaši zaměstnanci tázáni na neetický aspekt tohoto úsilí o zisk. Zaměstnanec Miler opáčí: „Já o tom nic nevím, pracuji jen na vrátnici. Co dělají ti nahoře, o tom nemám ponětí…" a zaměstnanec Šulc: „Já jsem v nákupu. Zboží nakupuji, ale

neprodávám. Co pak dělají ti ve zpracování, to nevím." Zaměstnankyně Doláková: „Pracuji jako sekretářka, to jsou moje úkoly. Nemám s prodejem nic do činění a nejsem zasvěcená do transakcí s cizinou."

Neodůvodňovat nařízení

Zdůvodňujte svá nařízení jen tehdy, když se tomu nebudete moci vyhnout. Zacházejte, zvláště pokud jste šéfem v malé firmě, se svými zaměstnanci jako se zaměstnanci, a ne jako s blízkými osobami, alespoň pokud je chcete z pozice své autority dlouhodobě ovlivňovat. Zdůvodnění totiž obsahují argumenty a ty jsou podnětem pro diskusi. A diskuse zase předpokládá rovnoprávné účastníky komunikace – a něco takového podkopává vaši hierarchicky vyšší pozici.

Příklad

„Navrhuji, aby zapracování Zuzany převzal Tomáš." Tomáš kývne. „Pak prosím Marii o sestavení seznamu zákazníků do zítřka dopoledne, do deseti hodin?" Marie také přikývne. „Tak, potom Karel, Michal a Josef, pracujte prosím dále na designu a předložte nám své výsledky na zítřejší poradě ve dvanáct hodin. Tím bychom byli pro dnešek hotovi." Všichni přikyvují.

Výsledek:

Všichni dělají, co jim řeknete. Špatné by bylo, kdybyste svá nařízení odůvodnili.

Příklady

- „Navrhuji, aby zapracování Zuzany převzal Tomáš, protože má pedagogické nadání." Minimálně jeden ze členů týmu se sám sebe tiše zeptá: „Jak to? Já snad žádné zvláštní pedagogické nadání nemám? Dokážu to přece mnohem lépe než on..."
  Tím vyklíčí nespokojenost. Nespokojenost je základním kamenem kritiky. A kritika vás zase zdržuje od toho, abyste s pomocí svého týmu účinně dosáhli cílů. Čím úsporněji budete svá nařízení zdůvodňovat, tím to bude pro vás efektivnější.
- „Pak prosím Marii o sestavení seznamu zákazníků do zítřka dopoledne, do deseti hodin. Pak budu totiž moci začít s obtelefonováváním zákazníků a dotazováním, kdo má vůbec o náš produkt zájem."
  Tím vysvětlíte svůj postup a učiníte se napadnutelnými. Od hierarchicky vyšších osob očekávají podřízení zvláštní jednání, něco, co sami tak dobře neumějí. Když ale zjistí, že v podstatě děláte to, co by oni sami mohli dělat také, vaše autorita tím utrpí. Marie by mohla dojít k závěru: „No, tak já sestavím ten seznam, a to zajímavé, tedy vyjednávání, udělá on sám. Přitom to umím stejně dobře, ne-li líp..."
- „Karel, Michal a Josef, pracujte prosím dále na designu, o kterém já sám totiž vůbec nemám ponětí. Ale je to přesně to, za co nás zákazník v první řadě platí."
  Jestliže to budete takto formulovat, zeptají se Karel, Michal a Josef sami sebe, proč si vlastně sami nezaloží malou mediální agenturu. Napadne je, že mají malý plat ve srovnání se svým potenciálem na trhu, a za půl roku tyhle tři ztratíte a možná získáte silného konkurenta, který díky interním vědomostem rozloží vaši firmu. Takže prosím: zdůvodňovat tolik, kolik je bezpodmínečně nutné k vyložení příkazů, a tak málo, jak je jenom možné.

Podpůrné užití techniky obrazu nepřítele

Pokud chcete využít svou pozici autority k tomu, abyste nechali provádět eticky zpochybnitelné skutky, je radno k pojištění svých nařízení přibrat *techniku obrazu nepřítele*. Tím zredukujete odpor.

Příklad

Když chcete jednoho ze svých řidičů přimět k tomu, aby tajně odvezl do lesa zbytky zakázaného odpadu z vašeho starého skladu, prezentujte toho, kdo touto akcí utrpí, jako nepřítele: „Obec zvedá poplatky za odvoz odpadu, které mají malé podnikatele zlikvidovat! Jak má firma obstát, když obec požaduje tak vysoké poplatky, že není možné vést podnik dál? Musíme jim to dát jasně najevo, jinak nepochopí, že to takhle nejde. Takže, Honzo, do lesa s tím. Uvidí, co z toho budou mít."

Také vytvoření **situace boje nebo války** může být podpůrné, když jde o to, aby byly vyloženy vaše pokyny k jednání.

Příklad

„Viděl jsem na veletrhu, že konkurence se zmocnila nápadů, které jsme měli dlouho před nimi. Něco takového se nám už nesmí nikdy stát. Musíme být na stráži, aby nám neodlákali velké ryby. Kdo má nápady, které by se týkaly našeho postupu?" Hlásí se Miler: „Slyšel jsem, že teď pracují na projektu Omega..." „Výborně, pane Milere, takže jak využijeme tuhle znalost?" Miler: „Mohl bych vystupovat jako zákazník, který se o produkt zajímá, a tak zjistit, co Omega nabízí..." „Dobrý nápad, pane Milere, velmi strategické." Pak Zuzana: „Musíme zjistit, proč pracují na projektu Omega a kterou potřebu identifikovali... Pak bychom měli zjistit, jaký okruh zákazníků tím produktem oslovují, třeba jsou mezi nimi i někteří z našich zákazníků." „Dobře, Zuzko. To tedy znamená vyzkoumat strategický směr konkurenta a vyvinout vhodnou taktiku, jak bychom ho mohli s našimi dostupnými prostředky a možnostmi rozložit."

Podporovat obhajovací vysvětlování „moralistických odpůrců"

Poté, co nějaká osoba následovala příkazy, které byly řekněme morálně pochybné, může se stát, že ji bude hryzat špatné svědomí. Jednala sice na váš rozkaz, ale přesto už mezitím neshledává dobrým, co udělala. To může vést k výjimečnému psychickému stavu, k takzvané kognitivní disonanci (srovnej *technika disonance*). Normální reakce vašich podřízených pak bude přemluvit se zase k rovnováze: „Dělal jsem přece jen to, co se ode mě chtělo" nebo „Ten si to ale ani jinak nezasloužil" nebo „Jen jsem řídil to auto, jinak jsem nic neudělal". Podporujte takové obhajovací strategie tím, že tuto osobu v tom, co se stalo, stále znovu pozitivně utvrzujete.

Příklad

Zuzanu nyní hryže svědomí, protože tajně nahlédla do knihy jízd konkurence a svůj poznatek sdělila šéfovi. Zde to znamená, že na jedné straně je třeba stále znovu potvrzovat Zuzanino jednání a současně ze sebe na druhé straně sejmout zodpovědnost jako z objednavatele. Musíte se vyhnout tomu, abyste byli voláni k zodpovědnosti jako podněcovatelé nebo spolupachatelé: „Nedá se přece říct, že jste se do té knihy jízd podívala úmyslně. Ale když ji nechali otevřenou ležet v autě, tak se prostě stane, že člověk něco zahlédne." Nebo: „Když jako řádná zaměstnankyně uděláte z vlastní iniciativy něco, co firma může využít, je to uznání hodný výkon, který od nás bude patřičně odměněn."

4. krok: Kontrola účinnosti

Kontrola účinnosti techniky autority zná dvě varianty:

- Byli jste úspěšní tehdy, když jste lidi dovedli k tomu, aby uznali vaši autoritu.
- Byli jste ale úspěšní i tehdy, když jste s existující autoritou přiměli lidi udělat, co se vám hodí. To, že tito lidé z toho sami měli užitek (například jisté zaměstnání, šanci na povýšení a uznání), je relevantní jen do té míry, pokud s nimi můžete v budoucnu počítat jako s cílovými osobami, které budete mít k dispozici.

Stupeň etické nekorektnosti



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- využít důvěřivosti;
- postupovat zákeřně;
- lhát.

5 Technika *bad guy / good guy*

Cíle:
- přimět někoho k tomu, aby jednal proti svým zájmům;
- někoho oklamat:
  - abyste dosáhli toho, že vám něco řekne nebo udělá k vůli;
- dostat někoho pod tlak:
  - abyste dosáhli toho, že něco řekne nebo udělá.

Svých cílů dosáhnete takto:
- Budete někomu předstírat, že stojíte na jeho straně.

Zvláštní předpoklady:
- Žádné.

Přehled

Bad guy / good guy je psychologická technika, která spočívá na modelu transakční analýzy. V krátké době si vybudujete důvěru, abyste ji vzápětí zneužili pro své účely. Je to efektivní a šetří to čas.

Hlubší vědomosti

Co znamená *bad guy / good guy*?

Idea *bad guy / good guy* spočívá na modelech transakční analýzy. Psychologové zjistili, že se v rozhovorech s více osobami dají rozlišit tři rozdílné způsoby jednání účastníků. Většinou je tam někdo, kdo převezme roli oběti, pak někdo, kdo vystupuje jako zachránce, a konečně osoba, která převezme roli pachatele:

- oběti si rády nechávají pomoci od druhých,
- zachránci rádi hájí někoho před útoky jiných,
- pachatelé si rádi hrají na mocnějšího.

Toto rozdělení rolí je zcela přirozené. Role oběti je známá každému, kdo byl někdy někým (verbálně) napaden. Kdo by se pak neradoval při vystoupení ochotného „zachránce", který člověka hájí před ostatními. Stejně tak není nikomu, kdo někdy dělal někomu jinému výčitky, cizí role pachatele.

Příklad

Během mítinku slyšíte, jak Tomáš vytýká Zuzaně, že mu včas neobstarala informace: „Čekal jsem na tvé informace, ale nic nepřišlo." Zuzana stáhne hlavu a pokusí se o ospravedlnění: „Dělám přece taky jiné věci." Protože máte Zuzanu celkem rádi, poznamenáte: „Výčitky nás teď nikam neposunou. Neměli bychom raději sestavit vývojový plán pro příští týden?"

Tip

Vaše vystoupení coby zachránce by nikdy nemělo zůstat nevyužité. Rétorické šance si člověk nesmí nechat ujít. I když jste se někoho zastali z pouhé sympatie, měli byste aspoň potom z takto získané výhodné pozice pro sebe vytěžit prospěch. Sáhněte potom například k *technice reciprocity*.

Co způsobuje *bad guy / good guy*?

Trikem *bad guy / good guy* ovlivňujete někoho tím způsobem, že vůči vám dělá ústupky. Pro tuto osobu je to nevýhoda. Dělá nebo říká něco, co by jinak neudě-

lala. Ale povolila, a dokonce v tom momentu věří, že jedná rozumně. Konečně, důvěřuje vám a má pocit, že stojíte na její straně. Naivita se totiž nevyplácí.

Jak funguje technika *bad guy / good guy*?

Při triku *bad guy / good guy* přijde ke slovu pravidlo reciprocity (srovnej stejnojmennou techniku v této knize). Tato společenská norma předepisuje, že za laskavosti se máme revanšovat. Mnoho lidí se proto poté, co jim byla prokázána laskavost, cítí zavázáno k protivýkonu. S tím se dá skvěle hrát. Dotlačte někoho úmyslně do role oběti, abyste ho následně coby zachránci osvobodili ze (zdánlivě) špatné situace.



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Použití s partnerem.
3. krok: Použití bez partnera.
4. krok: Kontrola účinnosti.

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Technika *bad guy / good guy* může fungovat jen tehdy, když daná osoba už má za sebou zkušenost, kdy jí v nepříjemné situaci přišel na pomoc „zachránce". U lidí, kteří nejsou zvyklí, že se jich někdo zastane, a sotva znají situace, ve kterých jsou hájeni, vychází tato technika naprázdno. Vyhledávejte si proto přednostně takové osoby, s kterými to život dosud myslel dobře. Tedy takové, pro které nepředstavuje výjimku, že se jeden zastane druhého a že jim někdo přijde na pomoc.

Ti, kteří znají jen dobro, jsou báječné oběti!

2. krok: Použití s partnerem

Jak funguje použití s partnerem, vám bude ihned jasné, když se vžijete v následujícím příkladu do role oběti.

Příklad

Vstoupíte do kanceláře šéfa. Je tam také šéf prodejního oddělení. Jde o v poslední době špatně zásobované regály v prodejním prostoru. Požádají vás, abyste si sedli. Šéf začne: „Zavolali jsme si vás, protože jsme si všimli špatně uspořádaných regálů. Co se děje?" Hájíte se: „Nic, myslím, že vypadají jako jindy." Vedoucí prodejního oddělení se vmísí do hovoru: „Poslyšte, nejste přece slepý. Zboží je úplně neuspořádané, na jedné hromadě. Kdo z vašich lidí je za tohle zodpovědný?" Víte přesně, že to je pan Miler, ale z loajality ho chcete chránit. „Nemám ponětí." Vedoucí prodeje reaguje kysele: „To vám přece nikdo nezbaští. Víte, jak klesla čísla prodeje v poslední době kvůli lajdáctví? Za tři měsíce to tu můžeme zavřít, když nám konečně neřeknete, kdo je za to zodpovědný!" Útoky vedoucího prodeje pokračují tímto způsobem ještě nějakou chvíli. Pak se zase zapojí váš šéf: „Tak, a teď v klidu a upřímně. I loajalita má své hranice, ačkoli je jinak chvályhodná. Vždycky jsem vás znal jako zodpovědného člověka. Chcete mě teď zklamat a nechat celé oddělení kvůli jednomu člověku na holičkách?" Šéf zjevně věří i po všech výčitkách vedoucího prodeje ve vaše vědomí zodpovědnosti a vypadá, že vás kvůli tomu bere před zuřícím vedoucím prodeje pod svou ochranu. Tady nemůžete prostě nic jiného než povolit. Prozradíte to jméno.

Přehodnoťte:

Reagovali byste stejně, kdyby vás šéf zavolal k sobě a hned začal: „Takže, teď na rovinu. Kdo je odpovědný za stavy na regálech?"

Teď otočíme kartu a z role oběti vklouzneme do role pachatele. Postup je následující:

1. Co chci od osoby (cílové osoby) vědět?
2. Koho si k tomu vezmu jako komplice (srovnej vedoucího prodeje)?
3. Dostat cílovou osobu pod tlak.
4. Nakonec vystoupit jako „zachránce" a vyžádat si informaci.

Při vší radosti z použití této techniky myslete ale na to, že je technikou „potom je konec". Nikdo nereaguje potěšeně, když zjistí, že byl úmyslně postaven pod tlak, aby byl potom jenom využit. Proto přicházejí v úvahu pouze dvě situace, kdy s tímto můžete operovat:

1. Jste na hierarchicky vyšší pozici (nadřízený, šéf, vedoucí týmu atd., srovnej příklad nahoře).
2. Nebudete mít potom se svou obětí už co do činění.

Použití této techniky s partnerem má výhodu a nevýhodu. Výhoda je v tom, že hraní s kom-

Vyhýbejte se tomu, abyste museli důvěřovat!

plicem může být pro někoho tak realistické, že se úspěch manipulace dostaví s vysokou pravděpodobností. Nevýhodou je, že máte komplice. Důvěřovat je dobré, ale nedůvěřovat je lepší. Každý pohled dovnitř, který spojenci umožníte, vás oslabuje. Má pak v záloze mocenskou pozici, kterou může použít proti vám. To vás činí napadnutelnými.

K obraně své nezávislosti udržujte, pokud chcete pracovat s komplicem, rétorický odstup – zacházejte s ním stejně jako se svou cílovou osobou. Využívejte jeho služeb, dokud s nimi budete moci postupovat. Zbavte se ho, když vám už nebude užitečný. Použijte proti němu manipulativní techniky dříve, než to udělá on (možné techniky proti komplicovi: *technika závislosti, technika atraktivity, technika autority, technika charismatu, technika obrazu nepřítele* a *technika obětního beránka*).

Mnohem příznivější pro vás v mnoha ohledech je, když vám přijde na pomoc „náhodný komplic". Tím si ušetříte vazbu na někoho, kdo je do vašich cílů zasvěcený. Ponechte si tedy svůj záměr v hlavě a spekulujte s náhodou. Vytvářejte zvýšenou pravděpodobnost a použijte metodu *good guy* tehdy, když někdo jiný pro vás (nevědomky) převezme roli *bad guy*.

Příklad

Jeden z členů vašeho týmu, Tomáš Novák, toho příliš mnoho ví, je silně motivovaný a po odborné stránce velmi dobrý. Bude pro vás nebezpečný, protože nad ním máte malou kontrolu a on má na to, aby vás jednoho dne přeskočil. Aby se to nestalo, chcete ho přimět k tomu, aby dobrovolně vystoupil z týmu. Čekáte na svou šanci. V týmu nemá Novák dobrou pozici. Působí jako arogantní individualista. Během týmové porady se dostane do konfliktu. Vyčítají mu, že bere málo ohledu na ostatní a tím blokuje pracovní proces. Vy využijete náhodně vzniklou situaci *bad guy* a převezmete po těchto útocích roli zachránce (*good guy*): „Teď ale nebudeme všichni dorážet na pana Nováka, ale chytíme se každý sám za nos." Po poradě požádáte pana Nováka, aby k vám přišel, a řeknete: „Jak jste viděl, máte v týmu těžkou pozici. Co byste si myslel o tom, kdybyste přešel do marketingového oddělení, kde budou vaše schopnosti více potřeba a vy tam získáte za své výkony ocenění, které vám bezpochyby náleží?" Ještě pod dojmem toho, co se stalo, vezme teď pan Novák, pokud to není mimořádně bojovná nátura, váš (zdánlivě) dobře míněný návrh vážně v úvahu spíše než v jiném momentu. Pokud všechno půjde dobře, zbavíte se ho.

3. krok: Použití bez partnera

„Malí tvoří, velký stvoří."
Marie von Ebner-Eschenbach

Když člověk nechce čekat na „náhodného komplice", může tuto náhodu také vykonstruovat.

Vymyslíte si pro to příběh *bad guy*. K ozřejmění malý úsek z románu *Nadějné vyhlídky* Charlese Dickense. V úvodní scéně je mladý Pip jedné noci překvapen trestancem, který se náhle vynoří z mlhy. Má na nohou řetězy a chce malého Pipa přemluvit k tomu, aby mu ve městě opatřil pilník. Ale jak ho o tom přesvědčit? Jak ho přimět k tomu, aby ho neprozradil a obstaral mu pilník? Zkusí to takto:

> *„Víš, Pipe, mám tě moc rád a nikdy bych neudělal nic, abych ti ublížil. Ale musím ti říct, že tam venku čeká můj přítel, velký násilník, a já jsem jediný, kdo ho může uhlídat. Když nedostanu pryč tyhle řetězy – když mi nepomůžeš se jich zbavit – pak tě možná bude můj přítel pronásledovat. Proto mi prosím pomoz. Rozumíš?"*

Postup:

1. Co chci od osoby (cílové osoby) vědět, resp. co má tato osoba udělat?
2. Vymyslet příběh *bad guy*.
3. Dostat jím cílovou osobu pod tlak.
4. Prezentovat sebe sama jako „zachránce" a vyžádat si informaci / jednání.

Příklad

Kolegové z vašeho oddělení se chtějí postavit proti novému zaměstnanci Novákovi. Podle mínění většiny se nehodí do týmu. Protože pro vás představuje bezprostředního konkurenta, tento záměr vás těší. Ale stále ještě jsou někteří kolegové neutrální a nezaujali vůči Novákovi jednoznačný postoj. Abyste jednoho z těchto „neutrálů" přetáhli na svou stranu, vymyslíte si příběh *bad guy*: „Jo jo, já si také myslím, že týmy se časem zmenší. Měly by být jen tak velké, aby mohly efektivně pracovat" (příběh *bad guy*, část 1). „Ostatně myslím, že ty podáváš celkem dobré výkony, tvá prezentace včera na mě udělala dojem" (vytvoření důvěry). Pak nechte běžet hovor dál, jde o přidělení úkolů a cíle, možná to tu a tam sklouzne také k nezávaznému povídání – ale potom zapleťte do řeči: „No, Novákovy příspěvky tedy nejsou nic extra. Nechápej mě špatně, Novák je milý člověk, ale někdy možná příliš milý... Má podobnou kvalifikaci jako ty, kdyby měl pak on převzít tvé úkoly, nebylo by to dobré" (příběh *bad guy*, část 2). „Chceme si promluvit s vedoucím týmu a zeptat se, jestli by nebylo možné nové složení týmu" (myšleno bez Nováka). „Půjdeš do toho s námi?" (vyžádat si reciprocitu). Když bude souhlasit, byli jste s touto kličkou úspěšní. Gratulujeme!

Příběh *bad guy* nemusí vždy vyvolat hrůzu. Má dostat osobu pod tlak právě natolik, že se jím nechá pohnout k ústupku, který zamýšlíte. K tomu nejsou také vždy

nutná ozdobná líčení, spíše mohou být účinné šikovné odkazy a nejednoznačné narážky na nepříjemnou událost.

4. krok: Kontrola účinnosti

Velmi brzy zjistíte, jestli cílová osoba dělá to, co od ní požadujete. Když použijete techniku s komplicem a zjistíte, že nenaplňuje svou roli, nemarněte s ním dále čas. Vyměňte ho.

Stupeň etické nekorektnosti



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem jednání:

- využít důvěřivosti;
- postupovat zákeřně;
- lhát;
- předstírat náklonnost.

6 Technika disonance

Cíle:

- ukolébat někoho v jistotě:
  - abyste prostě měli jen svůj klid,
  - aby si vás dále někdo nenárokoval;
- někoho znejistit.

Svých cílů dosáhnete takto:

- Uvedete někoho do vnitřních rozporů nebo oslabíte stávající.

Zvláštní předpoklady:

- Žádné.

Přehled

Malé poznámky na pracovišti vedou k tomu, že se někdo cítí dobře nebo špatně. Je dobré vědět, jak lze takové naladění vyvolat, zesílit nebo oslabit. Experimentujte s tím a vyzkoušejte své možnosti. Mnoho zábavy!

Hlubší vědomosti

Co je disonance?

Každý člověk touží udržet si nějaký způsob vnitřní rovnováhy. Když se rozhodujete pro jedno ze dvou jednání, můžete (to je přirozenost věci) provést pouze jedno z nich. Když ale potom zjistíte, že druhá alternativa by byla pro vás mnohem výhodnější, vaše vnitřní rovnováha se rozhodí. Cítíte se nepříjemně. Tento stav se nazývá kognitivní disonance:

- kognitivní = vztažený na vědění;
- disonance = nesoulad.

Příklad

Rozhodli jste se pro jednu ze dvou pracovních nabídek. Potom obdržíte pozitivní informaci o druhé práci. Zlobíte se a cítíte se disonantně.

Pokud tento stav překročí určitou míru, automaticky se spustí „samoléčebné procesy", které mají tento nepříjemný pocit odstranit nebo zredukovat. V sociální psychologii se to nazývá redukce disonance.

Příklad

Když po několika měsících zjistíte, že jedna známá přijala přesně tu práci, kterou jste vy odmítli, a při stejné kvalifikaci vydělává dvojnásobek, cítíte se špatně. Zlobíte se tím víc, že byste s tím, co teď vaše známá vydělává, mohli dvakrát rychleji splatit hypotéku na svůj byt. Bavíte se o tom s přáteli a hledáte důvody pro obhajobu, které vás uklidňují. Všechno, co chcete, je potvrzení, že je to správné tak, jak to je. Chcete se zase cítit konzistentně, znovu vybudovat vnitřní rovnováhu.

Jak vzniká disonance?

Kognitivní disonance vznikne, když elementy vědomí (kognitivní elementy), např. znalosti, názory, hodnoty a styly chování, nejsou navzájem v souladu (jsou disonantní). Takové disonance je možné vytvořit a posílit informacemi. Kognitivní disonance jsou dobrými rámcovými podmínkami pro ovlivňování, protože

osoby s disonancemi jsou znejistěné. Hledají nová řešení, aby disonance zmírnily. Tady zasáhnete vy. Nabídnete nová řešení.

Jak funguje technika disonance?

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Vytvoření disonance.
3. krok: Existující disonance (se zlým záměrem) oslabit.
4. krok: Kontrola účinnosti.



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Hodí se nejistí lidé a osoby, které chtějí vždy všechno dělat správně a každému po vůli. Pokud se vám povede uvést tyto osoby do disonance, dostanou se postupně do psychicky labilního stavu. Kvůli neustálým sebevýčitkám se stanou roztržitými a podávají horší výkony.

2. krok: Vytvoření disonance

Disonance lze vytvořit pomocí malých poznámek zcela mimochodem. Je to tak jednoduché, obstarat druhému nedobrý pocit.

Příklady

- „Už jsi slyšel, že kolegyně Majerová dostala to místo, na které ses hlásil?"
- „Šéf se zamiloval do mladé Řehořové, a přitom si vlastně všichni mysleli, že to ty jsi přesně jeho typ..."
- „Škoda že jsi nepřišel. Každý z nás navázal nové kontakty a dostal spoustu pozvánek. No jo, tak příště!"
- „Děláš svou práci vždy tak přesně. Myslím, že to je prima, ačkoli to vypadá, že kolegyně Milerová je s tím svým kličkováním a kamuflováním mnohem úspěšnější."
- „Slyšela jsi, že máme mít všichni prezentaci v PowerPointu? Ale ty fólie, které jsi udělala, jsou určitě také OK..."

Když už se někdo rozhodl pro jednu alternativu jednání, obzvláště ho zasáhne, když mimochodem zmíníte výhody zavržené alternativy.

Příklady

- „Takže ty sis zarezervoval letenku? To je určitě v pořádku, i když teď jsem zjistila, že bys tam byl autem rychleji..."
- „Tys to teď všechno opsal? To sis s tím ale dal práci. To ses měl zeptat paní Milerové, ta má vždycky úplně od všeho kopii v počítači."
- „Aha, ty sis teď koupil Windows XP? Výborně, ačkoli většina laptopů to už má v základní výbavě..."
- „Ach, řekla jsi šéfovi, že to chceš všechno nakopírovat? To je určitě v pořádku, ačkoli má raději, když se originály vyhotovují dvojmo..."

Když budete reagovat otevřeně, ačkoli to budou jen krátké zdánlivě nedůležité průpovídky, všimne si vaše cílová osoba, že jí nejste příznivě nakloněni. Tím se učiníte nesympatickými, což nevede vždycky k cíli. Proto si rozmyslete, zda si můžete dovolit mít otevřeného „nepřítele", nebo zda raději budete jednat skrytěji pomocí jiných technik.

3. krok: Existující disonance (se zlým záměrem) oslabit

Zvláště nenápadně uškodíte své cílové osobě, když oslabíte disonance již vzniklé. Navenek to tedy bude vypadat, že působíte kladně, ve skutečnosti však škodíte. Vaše záměry mohou sahat od vědomého škození k tomu, že prostě jen chcete mít svůj klid.

Příklady

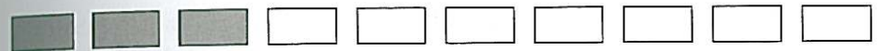
- „Měla bych přece jen přestat kouřit." (= existující disonance)
  „Ach ano, snad kdybys neměla tolik stresu. Myslím, že to stejně musí nejdřív udělat ‚cvak' v hlavě, než s tím člověk přestane." (= zdánlivě dobře míněná rada, která ale uvnitř sleduje cíl: tato osoba má kouřit dál a klidně si tím škodit)
- „To bych si snad přece jen neměla kupovat." (= existující disonance)
  „Proč, myslím, že to je super. Moc ti to sluší." (= zdánlivě míněno dobře, ale ve skutečnosti lež s cílem nemuset o tom vést další diskuse)
- „To znamená, že už je spousta lepších přístrojů." (= existující disonance)
  „Vždycky existují lepší přístroje, ale vezmi si, že jsi to koupil levně, a raduj se taky jednou z toho, co máš!" (= druh dobře míněné mateřské/otcovské námitky s cílem mít rychle svůj klid a co nejrychleji zase obnovit harmonii, ale s vědomím, že skutečně existuje spousta lepších přístrojů)

- „Měli jsme možná provést důkladnější rešerši." (= existující disonance)
  „Jak to, zohlednili jsme přece spoustu věcí, víc to nejde." (= poznámka s cílem nepřidělávat si víc práce, než je nutné)

4. krok: Kontrola účinnosti

Není vždycky jednoduché být podlý. Je to učební proces, který je iniciován poznatkem, že laskaví a dobří lidé nejsou ti nejúspěšnější. Kdo se nebrání a nepoužívá stejné metody, zůstane obětí. Cvičte se v tom být podlými a staňte se mistry tak, že budete postupovat ještě zákeřněji než ostatní.

Stupeň etické nekorektnosti



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- využít důvěřivosti;
- postupovat zákeřně;
- lhát.

7 Technika drbů

Cíle:
- posílit soudržnost ve skupině;
- posílit vlastní pozici ve skupině;
- někoho podvést:
  - abyste ho vyřadili jako konkurenta;
- někomu uškodit:
  - abyste prosadili svůj prospěch,
  - abyste si obstarali lepší pozici;
- dostat někoho pod tlak:
  - abyste dosáhli oslabení jeho výkonnosti.

Svých cílů dosáhnete takto:
- Pustíte do světa drb.

Zvláštní předpoklady:
- Kontakt s drbnami.

Přehled

Při použití drbů je třeba dávat pozor. Uvedete tím do pohybu kámen, který už nebudete moci mít pod kontrolou. Drb semele protivníka jako lavina a trvá dlouho, než na postiženém místě zase vyroste tráva. Neboť *„semper aliquid haeret"* – na každém šprochu pravdy trochu, že?

Hlubší vědomosti

Co je to drb?

Drb je většinou nepotvrzená informace, která koluje. V průběhu procesu rozšiřování nastupují změny, které překrucují původní výchozí informaci. Protože nikdo nemůže najít původce drbu, nikdo také nenese vinu za škodlivé následky.

„Ale my naslouchámе sami drbu a nevíme vůbec nic."

Homér

Jak vzniká drb?

Drby se vyvíjejí všude tam, kde spolu lidé navzájem komunikují. Přání pozornosti a touha po uznání nechává vzniknout vágním náznakům, které potom samospádem rozvíjejí svůj účinek. Horst Schuh představil ve své knize *Psychologie drbu ve válce* (*Psychologie des Gerüchts im Krieg*), která vyšla v roce 1981, vývoj drbu.

Je třeba vyzdvihnout dvě zvláštnosti:

1. Zkracování

V průběhu své okružní cesty se drb stává stále kratším a drsnějším, neboť se tak snadněji vypravuje. Důležité detaily se zkracují. Po startu drbu se ve smyslu tiché pošty u pátého člověka ztratí kolem 70 % obsahu nebo se původní výrok tak změní, že se dá už jen stěží rozpoznat.

2. Zdramatizování

Drb není dále vypravován věcně nebo objektivně. Zcela naopak získá na dramatičnosti a vypíchnou se určité obsahy. Události se dynamizují a jsou zprostředkovatelem komentovány. Tak se stane, že neúplnosti nebo nesrovnalosti jsou doplněny nebo vyrovnány.

Když chcete někomu uškodit tím, že pustíte do oběhu drb, myslete na to, že tím uvedete do pohybu kámen, který s sebou bude strhávat další a větší kameny a může se tak rozvinout ve velkou lavinu. Nemůžete přesně předpovědět, jaká

škoda tím této osobě vznikne; ale s velkou pravděpodobností můžete vycházet z toho, že nějaká škoda to určitě bude.

Aby nastoupil tento efekt, měla by pro užitečný drb, tedy drb cíleně škodící, stačit následující kritéria:

- Vysoká hodnota novosti = překvapivé, úžas budící, s reakcí: „Ach, to bych si byl nikdy nepomyslel!"
- Zajímavý a vděčný pro hovor = ostrý, dráždivý, popřípadě nebezpečný.
- Vybudování vztahu komplice = „Ale tohle svěřuju fakt jenom tobě."
  „Prosím tě, neříkej to nikomu, ale..."
  „Jestli se tohle dostane ven, tak půjde Majerovi o krk."

Jak funguje technika drbů?

Vsázíte na to, že jednou do světa puštěný drb rozvíjí svůj účinek – je jedno, jestli je pravdivý nebo vymyšlený. Zda je tato technika vhodná pro váš účel, závisí i na vaší schopnosti zaujmout pro drb osoby, které ho roznesou dále. V zásadě platí, že použití techniky drbu je tím efektivnější, čím větší je okruh osob, který může drb rozšiřovat. Pokud disponujete jen malým okruhem lidí, není použití drbu vhodné.



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Vymyšlení drbů.
3. krok: Vyslání drbů do světa.
4. krok: Kontrola účinnosti.

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Cílová osoba je ten, komu chcete uškodit, abyste pro sebe získali prospěch. Nejsnadněji můžete uškodit takovým osobám, které jsou při svém profesním postupu odkázány na dobrou pověst. Osoby, jejichž pověst byla již narušena, jsou podle hesla „Když je pověst zruinována, je život lehký a nenucený!" jako cílové osoby nevhodné.

2. krok: Vymýšlení drbů

Úspěšný drb vždycky naráží na platnou morálku. Morálka totiž nabízí základ pro pozdější souzení vaší oběti. Co je morálka určuje sociální prostředí, ve kterém se pohybujete vy a vaše cílová osoba. V puritánské Americe platí jiné morální představy než v liberálním Nizozemsku a představy o tom, co je dovoleno a co ne, se liší i od firmy k firmě. Jádrem úspěšného drbu je vymyslet chování cílové osoby, které není konformní. V zásadě se drby napájejí z následujících pramenů:

Příklady: sexualita

- Důvěrně ke kolegovi s tajemným výrazem ve tváři: „Myslím, že Majer je..." Následuje neverbální gesto, které připouští závěr, že máte na mysli impotenci.
- Za rukou přidrženou u úst: „Slyšel jsem, že si Majer objednal na pokoj štětku a vzal to z diet!"
- „Majer a jeho sekretářka, no, co tam se odehrává, to si můžete domyslet!"

Příklady: rodina

- U kávy v kantýně: „Slyšel jsem, že Majer bije svou ženu." Potom, chcete-li, pokrytecky: „To si u něj neumím vůbec představit, ty jo?"
- „Už víš, co se povídá: šéf prý dával zakázky svému nejlepšímu příteli, a to je důvod, proč teď vězíme v problémech s dodávkami."

Příklady: náboženství

- Se skrytým pohledem na cílovou osobu Majera: „Ten je prý šíleně bigotní, každou neděli je v kostele."
- Důvěrně ke kolegyni: „Jo, je to muslim, a chodí i do islámského spolku. Chudák jeho žena..."

Příklady: finance

- V kruhu kolegů o cílové osobě Majerovi: „Ten se prý topí v dluzích. A má přístup ke všem účtům..."
- Ke kolegovi: „Viděl jsi, má nový mercedes. Nemám ponětí, kde na něj vzal..."
- Při klábosení s kolegy: „Slyšel jsem klep, že prý dostal kdysi podmínku: nějaké podvody, ale jistě to nevím."

Příklady: sociální chování

- O novém kolegovi Majerovi: „O tom se vůbec nic neví. Nikdy nic neřekne, tam něco nehraje."
- Ráno při cestě do práce ke kolegovi: „Vím od jedné známé, že prý viděla Majera v čekárně u psychiatra..."

- S pohledem na Majera a přikláněje se ke kolegovi Šulcovi: „Ten je pořád tak veselý. Myslím, že si ráno už..." Gesto, které nahrazuje neverbálně jinak následující „přihnul".

Pozor:

Buďte s iniciováním drbů úsporní, jinak se dostanete do podezření, že mobbujete. Jedno nebo druhé negativně oceněné sociální chování vám uškodí, protože zmírní váš vliv. Tuto techniku použijte tehdy, když budete toho názoru, že drb je vhodným opatřením, jak porazit protivníka. Pokud sami sebe můžete beztoho označit za nadšeného klevetníka, nebudete dobrým uživatelem této techniky, neboť vám pak bude chybět rétorický odstup a kalkul ve strategickém postupu. Technika drbů vyžaduje tak jako každá jiná technika z této knihy věcný přístup a vědomosti o fungování lidských slabostí.

Vymyslete drb individuálně a pro každou cílovou osobu nový. Přitom se zamyslete nad následujícími věcmi:

- Jaký image si moje cílová osoba vytvořila?
- Které informace by mohly tento image trvale poškodit?
- Které skutečnosti podpoří věrohodnost drbu?

Příklad

Řekněme, že vaše cílová osoba je nositelem důstojnosti, například katolický farář; pak spočívá jeho image v tom, že je střídmý, v celibátu žijící, odpouštějící a příkladný „otec". Škodící jsou tudíž všechny informace, které tomuto image odporují: například nemůže již být řeč o střídmosti, pokud se farář pravidelně oddává prostopášným oslavám. Celibátu se přestane věřit, když bude mít vztah se svou hospodyní, a ctnost odpouštění nelze propagovat, bude-li jednat pomstychtivě.

„Velkému úspěchu se odpouští vše."

Kristýna Švédská

Pro úspěch drbu má ale rozhodující význam ještě další bod: aktualita. Pokud má náš katolický farář už léta sexuální vztah se svou stejně starou hospodyní, není na tomto chování už nic dráždivého. Dá se předpokládat, že zde již existuje jisté společenské porozumění. Když se ale bude povídat, že má ve svém počítači dětskou pornografii, plný sklep knih oslavujících násilí nebo homosexuální vztah s biskupem, pak je to skutečně silný tabák a tím zajímavější a vhodnější pro zprávu běžící od úst k ústům.

3. krok: Vyslání drbů do světa

Je mnoho možností, jak vypustit šikovně drb do světa. Jen diletanti používají sledovatelná média jako vlastní webovou stránku, mail s udáním vlastního účtu nebo dopis, pokud možno s uvedením odesílatele. S blbostí hraničila naivita jednoho mladého muže, který se zajímal o lokální politiku ve své rodné obci. Tvrdil na své (!) webové stránce vědomě lživě, že radní obce, paní G., je zapletena do „odporných podvodných machinací" a „stará se jen o svou kapsu". Nikoho nepřekvapí, že o několik dní později stála před jeho dveřmi policie a byl obviněn z pomluvy.

Pozor:

Bezpodmínečně dbejte na to, abyste nepřekročili hranice trestního práva. Neměli byste nic z toho, že jste svému protivníku uškodili drbem, kdybyste vy sami seděli za mřížemi. Takže si zapamatujte následující: právně relevantní jsou drby, když se původce nebo šiřitel drbu stejně jako jeho škodlivé účinky dají pojmenovat. V tomto případě může být naplněna podstata trestného činu pomluvy.

Myslete na to, že rafinované formulace samotné vás od trestu neuchrání, když bude možné dokázat, že jste jednali vědomě lživě k poškození druhého. Jednáte vždycky na vlastní nebezpečí, i když se budete držet následujících rad.

Neříkejte:

- „Viděl jsem, že...", ale „Někdo tvrdil, že viděl, jak..."
- „Vím, že Majer...", ale „Slyšel jsem, že Majer..."
- „Majer je alkoholik", ale „Ten má ale červený frňák. Ne že bych chtěl tvrdit, že pije, ví bůh, že ne, to ne..."
- „Šéf to táhne s Milerkou", ale „Hele, dveře od šéfa ke kanceláři Milerové jsou už zase otevřené..."

Mluvte ve domněnkách:

- „Umím si představit, že..."
- „Myslím, že je možné, aby..."

Navazujte na reálné skutečnosti, které viděli nebo slyšeli i ostatní:

- „Hm, dveře od Majerovy kanceláře jsou vždycky zavřené, když přijde ten pán ze stavebního úřadu...?"
- „Hele, viděl jsi taky, jak Majer vyšel z kanceláře Hansenové?"

Nedovádět myšlenky do konce, jen naťuknout:

- „No jo, kdo ví..."
- „No, jestli to je úplně košer..."

Opírat se o všeobecné:

- „Cukruje se přece všude..."
- „No, kde není prospěchářství, že..."
- „Každý přece myslí nejdřív sám na sebe..."

Pak si vyhledejte vhodné multiplikátory. Tyto osoby by měly odpovídat následujícím kritériím:

- velká drbna;
- sociálně kompetentní a zapletený do široké sítě s ostatními osobami;
- někdo, kdo vás považuje za věrohodného („od jistého zdroje");
- někdo, kdo má velmi dobrý kontakt s důležitými osobami, resp. zná osoby, které ho mají;
- někdo, kdo má vůči vaší cílové osobě neutrální postoj.

4. krok: Kontrola účinnosti

Úspěch této techniky můžete nejlépe ověřit tehdy, pokud máte úzký kontakt se svou cílovou osobou. Zdržovat se v blízkosti cílové osoby je nejlepší ochranou před odhalením. Nikdy by nikdo neřekl do někoho z užšího kruhu, že vypustil do světa škodící drb.

Stupeň etické nekorektnosti



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- využít důvěřivosti;
- postupovat zákeřně;
- lhát;
- zneužít důvěry;
- používat lidí jako nástrojů.

8 Technika fixace

Cíle:

- přimět někoho k tomu, aby jednal proti svým zájmům:
  - abyste tím získali výhodu;
- dostat někoho pod tlak:
  - abyste dosáhli toho, že něco řekne nebo udělá.

Svých cílů dosáhnete takto:

- Využijete psychologický mechanismus „fixace".

Zvláštní předpoklady:

- Funguje pouze u osob, které kladou velkou váhu na to, aby to měly u ostatních dobré.

Přehled

Jak přiměju někoho k tomu, aby udělal přesně to, co chci? Tím, že počkám, až to bude také chtít. Vše, co je pak ještě třeba udělat, je nepozorovaně vytvářet tlak, aby udělal, co se mi hodí.

Hlubší vědomosti

Podle pokusu, který provedli v roce 1955 psychologové Deutsch a Gerard, způsobuje písemné zafixování nebo veřejné oznámení budoucího jednání, že toto jednání bude velkou většinou lidí také dodrženo. Pokusné osoby se cítily skutečně povinny dodržet to, co bylo jednou řečeno, dokonce i tehdy, když se později jejich postoj změnil. Zjevně nechtěly být považovány za někoho, kdo se otáčí jako korouhvička ve větru, kdo říká dneska čehý a zítra hot. Přitom je jen přirozené, že s měnícími se okolnostmi se mění i názory. Ale to nesmíte osobě, kterou chcete ovlivnit, strčit pod nos! Předstírejte opak. Veřejně ji vyzdvihujte a chvalte jako člověka, patřícího k těm, „kteří umějí držet slovo", „na které se lze spolehnout" a „kteří vědí, co chtějí". Tím podpoříte výše popsaný psychologický mechanismus. Tím se stane jednání jednotlivců vypočitatelným. A co je vypočitatelné, to lze řídit.

„Být připraven znamená mnoho, umět čekat více, ale hlavně: využít správný okamžik znamená vše."
Arthur Schnitzler

Co znamená fixace?

Pod fixací se v rámci zakázané rétoriky rozumí přikování k jednání, které cílová osoba, většinou zbrkle, oznámila. K tomu je třeba si pořídit publikum a pozitivním způsobem vyzdvihnout ohlášení jednání oběti. Je to pokrytecké a úspěšné.

Příklad

Vaše kolegyně Marie se neopatrně vyjádří následovně: „Myslím, že by bylo dobré, kdybychom se pravidelně scházeli. Můžu někdy takové setkání zorganizovat." Rozpoznáte šanci přenechat Marii organizační práce a reagujete fixací: „Jé, myslím, že to je skvělý návrh. Všichni poslouchejte, Marie řekla, že je ochotná zorganizovat setkání. Myslím, že to je super!" Všichni ostatní kolegové uznale pokyvují, protože každý je rád, že nemusí převzít další práci.

Kdybyste chtěli být rafinovaní, využijte odchylných fixací nebo operujte při fixaci lehkým posunem ve váš prospěch. Zde platí: kdo nebude ihned protestovat, má smůlu.

Příklad

Jako v předešlém případě se kolegyně Marie vyjádří slovy: „Myslím, že by bylo dobré, kdybychom se pravidelně scházeli. Můžu někdy takové setkání zorganizovat." Vy však zopakujete toto oznámení před kolegy s malým nenápadným posunem: „Jé, myslím, že to je skvělý návrh. Všichni poslouchejte, Marie řekla, že je ochotná organizovat setkání. Myslím, že to je super!" Pokud nebyla cílová osoba Marie pozorná, nezpozoruje, že ze „zorganizování" jednoho setkání je najednou „organizování" všech setkání. Mlčení znamená v tomto případě souhlas. Pokud to Marie včas neopraví, jen těžko se dostane z tohoto svěráku. Konečně, všichni slyšeli, že bude v budoucnu organizovat setkání.

Jak vzniká fixace?

Fixace vzniká rychlou reakcí s ovlivňujícím účinkem. Fixovat můžete jen tehdy, když někdo oznámí, že chce v blízké budoucnosti něco určitého udělat.

Příklad

Jako vedoucí oddělení hledáte cílovou osobu, kterou byste mohli přimět k tomu, aby ještě tento týden zpracovala zakázku navíc. Vaše volba padne na nového zaměstnance Majera. Je ještě nejistý a touží se ukázat v pozitivním světle. Postupujete takto:

„Přišla nová zakázka. Kdo se jí ujme? Vy, pane Majere?"

Majer sice pod vším stresem ze zapracovávání neví, kde mu hlava stojí, ale díky typické začátečnické chybě bez rozmýšlení souhlasí. Aby se ještě přece jen nerozhodl jinak, budete ho fixovat. Začněte chválou:

„Výborně, pane Majere! Díky moc!" a pak učiníte věc veřejnou, abyste zvýšili závazný účinek jeho souhlasu:

„Pánové, pan Majer přebírá najednou pět zakázek. Takové nasazení bych si od některých z vás také přál!"

Mnohý kolega udělá obličej, ale nikdo to Majerovi nevysvětlí. Staří pardálové mezi zaměstnanci se mazaně usmějí Majerově začátečnické chybě. Koneckonců se všichni alespoň jednou stali obětí techniky fixace svého šéfa.

Jak funguje technika fixace?

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Vyprovokovat výroky.
3. krok: Fixovat cílovou osobu (přikovat ji k tomu).
4. krok: Kontrola účinnosti.



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Psychologický mechanismus, který při technice fixace využíváte, funguje u mnoha lidí. Samozřejmě stále existují někteří, kteří se přikovat nenechají a sebevědomě budou přiznávat, že mění svoje mínění každou chvíli. To by nebyly vhodné cílové osoby pro tuto techniku. Ale všichni ostatní, kteří kladou váhu na to, „co si o nich ostatní myslí", pro které je tedy sociální uznání důležité, jsou vhodní. V profesním okolí je nezbytné dodržovat, co bylo jednou řečeno. Především kvůli tomu se fixace nabízí jako flexibilní a nenápadná metoda k manipulaci v profesním všedním dni.

2. krok: Vyprovokovat výroky

Po vymezení okruhu možných cílových osob začíná nyní vlastní manipulace. Lze rozlišit dva druhy postupu: pasivní fixaci výroku a aktivní provokaci výroku.

Pasivní fixace výroku

Nejprve nebudete dělat vůbec nic zvláštního kromě toho, že budete vyhledávat blízkost své cílové osoby. Přitom s ní budete zacházet tak přirozeně jako jindy. Nedejte na sobě nic znát. V tichosti číhejte na příležitost přikovat ji k jednání, které vám bude k užitku. Proto dávejte pozor na vše, co říká, a buďte ve střehu, když u toho budou také ostatní kolegové nebo dokonce nadřízení. Vhodný okamžik nastane, když cílová osoba, ať už ze zpupnosti nebo z lehkomyslnosti, udělá něco, čeho se měla raději vyvarovat.

Příklad

Kolega Miler by pro vás mohl být jednoho dne nebezpečný. Je mladý a kompetentní. Ale také velkohubý. Po pracovní době kritizuje v kruhu kolegů nahlas, jak hloupé bylo oddělení nákupu, když koupilo program s takovými nedostatky. Vy víte, že je program v naprostém pořádku, a ví to i kolega Miler. V uvolněné atmosféře přestřelil. Využijte toho a fixujte ho:

„Když si myslíš, že je ten program vadný, dej tuhle informaci dál vedoucímu projektu. Nakonec, je třeba poukázat na chybu včas. Později by mohlo už být pozdě, že?"

Kolega Miler se zlobí. Díky souhlasnému kývání kolegů se dostal do situace donucení. Co teď řekne vedoucímu projektu, když program je vcelku bez závad?

Aktivní provokace výroku

Při této druhé variantě postupu vylákáte svou oběť z nory. Zde pracujete s triky, abyste někoho přiměli k tomu, že řekne něco, co by jinak neřekl. Existuje spousta možností, jak aktivně provokovat. Zde je několik podnětů:

Příklady: Lichotivé provokace výroku

- „Poslyšte, kolega Majer umí dobře vytvářet webové stránky. Skromnost stranou, viděl jsem je! Jsou fakt super, dokonce s animacemi. Pokud někdo přichází v úvahu pro tvorbu naší webové stránky, pak kolega Majer."
  Každý z kolegů zvětří volný čas a brzký konec pracovní doby, kdyby kolega Majer převzal tvorbu webových stránek, a donutí ho říct: „Jasně, pro mě za mě..."
- „Obtížní zákazníci, to je přece něco pro tebe. Jestli někdo umí vyjednávat, jsi to ty. Tak co, vezmeš si ho?" Tady vsázíte na ctižádost kolegy a jeho potřebu uznání. S výhledem na to zbrkle přisvědčí. Přitom nedbá na zásadu, že by se člověk měl neustále vyhýbat tomu, aby přebíral obtížné úkoly. Navrší se nebezpečí selhání. Lehké úkoly naproti tomu slibují snadné úspěchy. A počítají se úspěchy, nikoli zvýšená obtížnost, která vedla k selhání při úkolu.
- „No, kdo minule tak perfektně zorganizoval naši účast na veletrhu? Zuzana to byla. Pamatuju si, jak z toho byli všichni nadšení. Navrhuju, aby nás Zuzana letos zase tak skvěle prezentovala." Zuzana, potěšená z uznání a posílená ve svém sebevědomí, se i tentokrát nechá přimět k tomu, aby převzala tento nepříjemně stresový úkol.

Příklady: Útočné provokace výroku

- „Nemyslím si, že tým kolem Karla je už tak daleko, aby mohl převzít tento úkol. Nebo se pletu?" Počítejte s ctižádostí týmu a vylákejte je z nory. Pokud vedoucí týmu souhlasí, radujte se. Zkoušky schopností znamenají nezištné zvýšené nasazení a časově náročnou neplacenou angažovanost. Odměňte za to tým chválou...
- „Kolega Majer posledně zmínil, že už zpracoval model postupu. Takže by nám ho příště mohl představit." Víte přesně, že kolega Majer ještě není tak daleko. Proto ho tím můžete také dostat pod tlak.
- „Každý už si někdy s někým vyměnil dovolenou. Kromě kolegyně Malé, že?" Protože Malá nebude chtít stát stranou, vymění si s vámi dovolenou. Vaše vlastní dovolenkové plány tak zůstanou díky její vstřícnosti nedotčené.

Příklady: Provokace výroku pomocí vzbuzení soucitu (srovnej *technika soucitu*)

- „Když teď nebudeme držet všichni pohromadě, nezvládneme být do 4. ledna hotovi. Ještě jednou výslovně apeluji na všechny, aby teď neodpírali pomoc, ale dotáhli projekt z posledních sil do konce. Paní Marková, prosím vás, byla byste přece jen připravená sestavit

informace do pozítří?" Paní Marková bude v tuto chvíli slabá a přisvědčí. Fixace nastupuje tehdy, když ostatní spolupracovníci slyší „ano" paní Markové.

3. krok: Fixovat cílovou osobu (přikovat ji k tomu)

„Co řekneš, dodrž. Porušený slib je vyřčený zločin."

Friedrich Rückert

Třetí krok spočívá v tom, připoutat cílovou osobu k tomu, co zbrkle přislíbila. Toto připoutání probíhá zveřejněním. Fixace působí jen tehdy, když se veřejnost skládá z osob, které mají pro cílovou osobu význam. Vůči úplně cizím lidem se sotva bude někdo cítit zavázán. Naproti tomu vůči známým, kolegům, nadřízeným ano. Když má cílová osoba s vámi kromě toho denní kontakt a tento kontakt je nezbytný (jako většinou v práci), pak je fixace výjimečně účinná.

Také písemná smlouva vyvolává fixaci. Smlouvy v sobě ostatně mají něco právně závazného. Všechny cílové osoby jsou většinou opatrné, pokud jde o právně platný podpis. Z tohoto důvodu se pro každodenní manipulaci doporučuje spíše fixace zveřejněním.

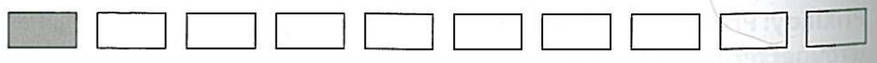
Příklad

„Všichni poslouchejte! Firma Antonín Vébr se vyjádřila, že by sponzorovala náš tým. Ať žije pan Vébr! Mnohokrát děkujeme jménem celého týmu!" Jak by teď mohl pan Vébr ještě říct ne? Neměl se nechat dostrkat k zbrklému souhlasu.

4. krok: Kontrola účinnosti

Jestli jste byli s fixační technikou úspěšní se ukáže tehdy, když cílová osoba splní svůj slib. Pokud jste fixovali dobře, existuje vysoká pravděpodobnost úspěchu vaší manipulace.

Stupeň etické nekorektnosti



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- využít důvěřivosti.

9 Technika hypnózy

Cíle:

- někoho podvést:
  - abyste poznali pocit neomezené moci nad nějakou osobou;
- mít někoho pod kontrolou:
  - abyste poznali vlastní hranice a možnosti,
  - abyste měli oddaného pomocníka,
  - abyste na něj mohli (nadále) uplatňovat vliv;
- uplatňovat moc:
  - abyste byli sebevědomější.

Svých cílů dosáhnete takto:

- V soukromé sféře budete jakoby hrou experimentovat s technikami hypnózy.

Zvláštní předpoklady:

- Funguje jen u osobností, které se hodí pro hypnózu.

Přehled

Zažít jednou, jaké to je mít jiného člověka totálně v rukou, může vést k změněnému vnímání sebe sama. Způsobuje obrovské uspokojení, když víme, k jakým neuvěřitelným způsobům chování můžeme lidi přimět. Proč nedat jednou své hravosti volný průběh a neexperimentovat s praformou všech manipulací? Klidně tuto „techniku pro volný čas" někdy použijte. Každý se může naučit hypnotizovat. Nepůsobí tu žádné tajemné síly, ale zaranžovatelné okrajové podmínky a použití určitých jazykových vzorců.

Hlubší vědomosti

Co je hypnóza?

Jak přesně hypnóza funguje, není stále ještě vědecky zcela vysvětleno. Ale podle Pavlovova zákona bodového reflexu vede každý intenzivně trvající nebo monotónně se opakující podnět, který zasáhne nervovými drahami určitý bod v mozkové kůře, dříve nebo později k nutkavé ospalosti. To je trans, stav mezi bdělostí a spánkem, něco jako poloviční vědomí. V tomto mezistadiu můžete hypnotizované osobě udělovat rozkazy, které poté, co se probere z transu, vykoná (posthypnostické rozkazy). Částečně se tvrdí, že rozkazy, bez ohledu na to, jakou mají etickou kvalitu, jsou obětí vykonány. To je neuvěřitelně lákavé. Zde můžete své černé duši dát volnou ruku.

Co může způsobit hypnóza?

Hypnóza umožňuje něco, o čem sní každý člověk bez skrupulí: neomezené a nepozorované uplatňování moci nad jinou osobou.

Příklad: Skutečná událost

Jeden muž manipuloval čtyřiadvacetiletou vdanou ženu v časovém úseku celkem sedmi let. Předstíral, že je lékař. Když poprvé potkal svou oběť, vsugeroval jí nemoci, které prý umí vyléčit jen on a které by jinak vedly k smrti plné utrpení. Tento hypnoticky zasazený strach ze smrti vedl mladou ženu k tomu, že mu stále znovu obstarávala velkou sumu peněz díky půjčkám a krádežím. Když s ní chtěl spát, vsugeroval jí neschopnost pohybu. Dokonce ji dokázal přimět k pokusu o vraždu a sebevraždu.

(Soudní psychiatr Ludwig Mayer 1937)

Příklad: Výsledky zkoumání Margaret Brenmanové

Margaret Brenmanová podnikla ve čtyřicátých letech 20. století následující pokus: uvedla mladou studentku do hypnózy a vsugerovala jí, aby ukradla z její bundy pětidolarovou bankovku a strčila ji do své vlastní peněženky. Tím dokázala, že je možné manipulovat osoby pomocí hypnózy tak, že jako nástroje bez vlastní vůle vykonávají příkazy. Jen to není jednoduché. I u Margarety Brenmanové to vyšlo až při druhém pokusu.

Příklad

Dánský lékař a psychoterapeut Paul J. Reiter podal zprávu o dalekosáhlé hypnóze jednoho vězně. Na jaře roku 1947 potkal ve státní věznici Horsens v Dánsku trestanec Nielsen třiadvacetiletého spoluvězně Palle Hardrupa. Ten Nielsenovi v průběhu času tak důvěřoval, že ho Nielsen hypnózou přiměl k tomu, aby spáchal několik (posthypnotických) vražd.

Samozřejmě to znamená zůstat přes tyto příklady realistickými. Nepřimějete pomocí hypnózy šéfa v kanceláři, aby vám zvýšil plat. Také konkurenty tím nebudete moci vyřadit a kolegyně, po které toužíte, se rovněž nenechá tak jednoduše „hypnózou" sbalit. Ale to neznamená, že byste techniku hypnózy neměli používat. Pročtěte si tuto kapitolu a rozmyslete si, jestli nemáte ve svém volném čase chuť, jen tak pro radost z experimentu, vytvořit okrajové podmínky, abyste začali s nějakým pokusem v okruhu přátel nebo známých. Proč také jednou nevyzkoušet tuto formu manipulace, nezjistit, jaké to je, mít člověka totálně pod kontrolou? Terapeuti, kteří s hypnózou pracují, ten pocit znají. Proč ne i vy?

Protože se v této knize jen málo mluví o dobru, měla by být v rámci techniky hypnózy uspokojena temná stránka vašeho mocenského pudu. Pokud chcete tedy hypnózu od začátku používat ve „zlém" úmyslu, musíte hned překonat dvojí výzvu:

- nejprve se naučit základní prvky hypnózy
- a pak zohlednit zvláštnosti neetických sugescí.

Jak funguje technika hypnózy?

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Uvést cílovou osobu do transu.
3. krok: Udělit příkazy.
4. krok: Kontrola účinnosti.



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Extravertní lidé se pro hypnózu většinou hodí lépe než introvertní typy. Ti první jsou totiž zvyklí často zacházet s pocity a dávat je najevo. Pro vás je to výhoda, protože snáze poznáte, kdy hypnóza, resp. trans, vykazuje účinnost a kdy ne.

V zásadě je hledání osoby vhodné pro hypnózu v podstatě nelehké: badatel v oboru hypnózy Ernest R. Hilgard shrnul v roce 1965 řadu studií a zjistil, že 20 % zkoumaných studentů nebylo téměř vůbec hypnotizovatelných, 47 % jen lehce, 20 % středně a pouze 13 % vysoce.

Můžete tedy jen u menšiny docílit takové hloubky transu, ve které je vaše cizí vůle zažívána neomezeně coby vlastní. Ale nemusí to přece být hned taková „hypnotická virtuozita". Čím etičtější mají být vaše rozkazy, tím snadněji lze nalézt cílovou osobu. Dávejte pozor na to, jak otevřeně reaguje někdo na to, když tvrdíte, že umíte hypnotizovat. Využijte předstírání, lži, historky, abyste vytvořili svému tvrzení zdání věrohodnosti. Celé to funguje nejlépe v soukromém prostředí, v uvolněné atmosféře. Pokud vás tak jako tak předchází pověst sice dominantního, ale skrz naskrz seriózního člověka, tím lépe. Jinak nemůže škodit, když si tuto roli (srovnej *technika charismatu*) nacvičíte. Abyste si to zjednodušili, měli byste začít u cizích lidí, neboť ti vás znají jen jako toho, za koho se vydáváte (srovnej *technika řízení dojmů*). S image fascinující osobnosti, která je silná a důvěryhodná, pro vás bude snazší najít pokusné osoby.

Tip:

Najít rychle nové známosti a trénovat roli je nejjednodušší na dovolené. V tomto téměř „beztrestném" prostoru byste mohli začít se svými prvními pokusy o hypnózu. Zde se můžete bez nebezpečí blamovat, pokud to nevyjde.

2. krok: Uvést cílovou osobu do transu

Poté, co vám padla do oka vhodná osoba a souhlasila, že by s vámi zkusila dobrodružství hypnózy, jde v druhém kroku o to, uvést ji do transu. To funguje jednak přivozením uvolněného stavu (například odpoledne v odlehlém útulném prázdninovém domě, večer po dobrém jídle, v noci po pár sklenkách vína), a jednak použitím hypnotického jazyka.

1. Uvolni se!

Zaveďte svou cílovou osobu do klidné místnosti. Pokuste se odstranit rušivé vedlejší zvuky a vyhněte se všemu, co by mohlo rozptylovat (takže žádné blikající zdroje světla jako třepotající se svíčka, hluk zvenku, hlasy atd.). Slavné

kyvadlo slouží k zaměření koncentrace. Můžete ho použít, ale nemusíte. Zcela postačí, když svého kandidáta vyzvete, aby vám hleděl do očí. Udržujte pevný oční kontakt.

2. Naslouchej mi!

Mluvte se svou cílovou osobou tak, aby se s vámi cítila bezpečně. Dělejte, jako byste věděli přesně, o čem mluvíte. Pro cílovou osobu musí být vše, co říkáte, vždycky nepopiratelné. Sáhněte nejlépe po věcech, o kterých přesně víte, že se staly. Nyní použijte takzvanou strategii *yes-set*, která používá skutečnosti spojené s událostí, která se brzy stane. Cílová osoba bude skutečnosti, které zmíníte, vnitřně mnohokrát potvrzovat a bude tím vnímavější pro další sugesce.

Příklad

„Na cestě ke mně jsi potkal mnoho lidí. Přitom jsi prošel velkou branou s obloukem. Ale teď jsi tu, naslouchášmi a začínáš se uvolňovat."

3. Nejdůležitější spojky „protože" a „proto"

Používejte spojky. To jsou spojovací slova jako například *proto, neboť, protože* nebo *jak, až, dokud, pokud*. Spojky spojují navzájem části vět a věty a působí harmonizačně. Kromě toho pomáhají zintenzivnit sugesci a prohloubit trans.

Příklady

- „Tvoje ruce jsou těžké, *protože* jsou unavené."
- „Tvé svaly se povolují, *neboť* jsi zcela uvolněný."

Nejlépe se hodí spojky *protože* a *proto*. I když omylem použijete výrok, který si odporuje (což se může vždycky stát), způsobí tato spojovací slova, že pozornost cílové osoby bude jaksi vypnutá. *Protože* a *proto* jsou totiž používána pro přijatelný kauzální vztah, který je po těchto slovech vždycky očekáván. Pokud zpozorujete u cílové osob lehkou iritaci, pro jistotu řekněte něco, co ji uklidní.

Příklad

„Právě proto, že si to odporuje, bude pro tebe snadné dostat se hlouběji do transu."

4. Klíčová slova *jakmile* a *dokud*

Slova *jakmile* a *dokud* zaměřují pozornost na událost, která se bude konat. Použitím těchto slov určujete, kdy má začít aktivita cílové osoby a kdy přejde k další. Je tím uvedena do postoje očekávání.

Příklad

„Dokud ti nedovolím, aby ses uvolnil, nemůžeš ani tušit, jak je to krásné. Jakmile ti tento rozkaz udělím, pocítíš to."

5. Přechod do transu

Pozorujte chování své cílové osoby. Můžete na základě pozornosti reakcí zjistit stupeň, ke kterému může klesnout. Pokud nevykazuje žádné změny v reakcích a dívá se na vás stále bdělá a s otevřenýma očima, ještě hypnóza nezačala fungovat. V takovém případě pokus přerušte. Celý postup vydávejte za žert, aby nevzniklo podezření. Jakmile ale zpozorujete, že pohyb víček je pomalejší, pokračujte. Vsugerujte, že se oči brzy zavřou.

Příklad

„Tvoje víčka jsou těžká a jsi unavený, tak unavený. Tvoje oči se zavírají, zavírají se."

Tímto trikem dosáhnete toho, že si vaše oběť bude myslet, že jste již převzali kontrolu.

Využijte skutečnosti, že po výdechu nutně následuje nádech. V momentě, kdy vydechuje, vsugerujte, aby se zhluboka nadechla. Tím spojíte zjevné chování se sugescí. Předjímáte chování, o kterém přesně víte, že ho osoba v příštím momentu vykoná.

Příklad

„Ještě než opustíš toto místo, zhluboka se nadechneš."

3. krok: Udělit příkazy

Nyní nastoupil trans. Teď můžete začít s udílením rozkazů. Přejděte k tomu opatrně a harmonicky. Nejprve své cílové osobě řekněte, co si má představit. Pak vkomponujte příkazy.

Vždy přitom spojujte skutečnost s tvrzením. Jen tak bude tvrzení přijato bez odporu. Dávejte pozor na formulaci „když–pak", když A – pak B. Cílová osoba se totiž bude domnívat, že když bude jedno souhlasit, musí nutně souhlasit i to druhé. Tím můžete použít události, které leží v budoucnosti, k tomu, abyste docílili určitého chování v pozdějším momentu. Zadejte, co dotyčný bude kdy dělat.

Příklad

„Když tam přijdeš, budeš už z dálky vidět nádhernou modř moře. Jakmile ucítíš písek pláže pod nohama, budeš vědět, že tam vyhrabeš hlubokou díru."

1. Uplatňujte nátlak – ale nenápadně

Ta největší překážka, která se může objevit, je odpor během sugesce. Abyste mu předešli, je třeba vyhnout se slovům, která upomenou oběť na nátlak. Vyškrtněte tedy slova jako *muset* a *mít* ze svých sugescí. Neříkejte „musíš to vzít s sebou", ale „jakmile uvidíš tu lampu, pocítíš přání vzít ji s sebou".

2. Oběť nemá klást odpor

Vyhněte se použití exaktních časových údajů, když chcete dosáhnout provedení určitého chování. Pracujte s obecnými místy. Nedělejte žádné výroky, které může oběť ověřit.

Příklady

- „V krátké době budeš chtít vylézt na strom."
- „Brzy pocítíš neuvěřitelný hlad."
- „Brzy zvedneš oblázek a nebudeš ho už chtít dát pryč."

3. Co dělat při odporu?

Může se stát, že budete volit slova tak nešťastně, že osoba bude klást odpor. Pokřiví obličej nebo potřese hlavou nebo zpozorujete na jiných reakcích, že něco není v pořádku. Možná jste neúmyslně vyvolali nepříjemné vzpomínky. Pak mohou tento proces přerušit slova *čím* a *tím*:

Příklady

- „*Čím* více nepříjemných vzpomínek máš, *tím* hlouběji se vracíš do minulosti."
- „*Čím* horší je pro tebe tato situace, *tím* více se od ní vzdaluješ."

4. Co dělat, když je sugesce rušena zvenku?

Může se stát, že přes všechna opatření učiněná předem se objeví vyrušení zvenčí. Pokud se jedná o velké vyrušení (tedy že někdo vstoupí do místnosti nebo zazvoní telefon), hypnózu přerušte. Pokud jde ale o malá vyrušení, může se podařit pokus zabudovat vyrušení do sugesce. Například pokud ruší cvrlikání ptáků, postupujte následovně: spojte cvrlikání ptáků s tvrzením, které si vymyslíte.

Příklad

„Zatímco budete sedět v kanceláři, uslyšíte zvenku ptačí cvrlikání. Zatoužíte po přírodě a procházce v parku."

Zapracování do probíhající sugesce by mělo proběhnout citlivě. V žádném případě nesmí cílová osoba zpozorovat, že bylo zabudováno vyrušení.

5. Zločinné sugesce

To je ožehavé téma. Není také jednoduché je zapracovat. Většinou se v transu nachází i zbytek osobnosti. Tento zbytek osobnosti se vzpírá, co to jde, přijmout rozkaz. Nyní pracujte s něčím podlým, totiž s obavami. Neboť rozhodující afekt, který donutí cílovou osobu k uskutečnění ohavného činu, je strach.

Příklady

- „Teď v úplně bezmocném stavu uděláš pro muže, který bude stát hned před tebou, všechno, co od tebe bude požadovat. Potom si už nebudeš moci na nic vzpomenout. Budeš myslet na slova „křivá noha", pak upadneš do tak hlubokého spánku, že už si nebudeš moci vzpomenout, co se s tebou dělo a kde jsi byl."
- „Víš přesně, že musíš vzít stolní lampu z hotelového pokoje. Víš, že když to neuděláš, sáhnou po tobě duchové z podsvětí svýma drápovitýma rukama. Víš, že tě může ochránit jenom světlo této lampy."

Pokud chcete cílové osobě v úmyslu experimentovat udělit posthypnotický rozkaz k zfackování milé spolubydlící, myslete na to, že si sice jenom hrajete, ale že možná budete přece jen lepší hypnotizér, než jste si mysleli. Abyste si byli jistí, dávejte jemnější rozkazy.

Tip:

Vyhněte se při svých sugescích pojmům jako *zabít, ukrást, šlohnout, podvést, zfalšovat* atd. Pokud v cílové osobě dřímá zbytek osobnosti, může se proti nim bránit. Proto sugerujte, že osoba *někomu prokáže laskavost, učiní někoho šťastným, někoho osvobodí* a podobně. K zasazení extrémních rozkazů je třeba tak jako tak více sezení. Úspěch není v žádném případě garantován, ale to ještě neznamená, že je nemožný.

6. Zajistit provedení činu

Abyste pojistili, že oběť rozkazy také vykoná, vsugerujte špatné následky při neposlušnosti.

Příklad

„Ihned pocítíš silné bolesti hlavy, pokud by ses pokusil jen o malý pokus postavit se na odpor mým příkazům. Pokud budeš přesto odporovat, vypoví ti mozek úplně službu. Tvá hlava se naplní krví a praskne ti lebka. Skácíš se nemocen k zemi a nebudeš se už moci hýbat."

Pokud vaše cílová osoba věří v Boha, existuje rafinovaná varianta sugesce následujícího druhu.

Příklad

„Jestliže by ses teď zpěčoval při provedení mých rozkazů, Bůh tě za to potrestá. Na svém krku pocítíš dráp ďábla a budeš zatracený navěky."

Štěstí máte, pokud je vaše cílová osoba pověrčivá. Vsugerujte jí, že bude pronásledována smůlou, pokud nebude následovat váš rozkaz.

Příklad

„Jestliže tu lampu z hotelového pokoje nevezmeš, budeš navěky pronásledován smůlou. Nic, co začneš, se ti nezdaří."

7. Zajistit vlastní skrývání

Abyste zajistili, že se vaše oběť po provedení posthypnotického činu (tedy výzvy k jednání, kterou jste jí vsugerovali) neosamostatní, vsugerujte jí, že se na nic už nebude pamatovat nebo že se jí přihodí něco špatného, pokud neprovede, co jste jí přikázali.

Příklady

- „Na tuto událost si vzpomeneš jen tehdy, pokud uvidíš určité znamení. To znamení je zelený šátek s červenou hvězdou. Až když uvidíš znamení, vzpomeneš si na tuto událost. Teprve až spatříš zelený šátek s červenou hvězdou, upomeneš se."
- „Budeš si moci vzpomenout jen tehdy, když ti řeknu slova „křivá noha", které ale teď hned zase zapomeneš. Nikdo kromě mě ta slova nezná a ani ty sám to už teď nevíš."
- „Když budeš myslet a cítit tak, jak ti teď přikazuji, jsi v bezpečí. Když se od toho ale odchýlíš, zjistím to a potrestám tě. Zjistím to a potrestám tě."

8. Zapečetění

Jako ochranu před odhalením „zapečetíte" svou oběť sugesce.

Příklad

„Kromě mě už tě nikdo nebude moci hypnotizovat."

Pokud z legrace zkoušíte společně s přítelem hypnózu na nějaké osobě, můžete také připojit:

„Kromě mě už tě nikdo nebude moci hypnotizovat. Jen když to dovolím nějaké jiné osobě."

Zapečetění se podaří také v kombinaci se vsugerovaným strachem.

Příklad

„Nikomu nedovol, aby tě hypnotizoval. Jestli se to stane, vše bude ztraceno. Jestliže by se to stalo, upadl bys do věčného zatracení. Jen mně dovolíš, abych tě hypnotizoval."

9. Zjednodušení další hypnózy

Pokud jste udělali pokrok a jste tak daleko, že vaše oběť akceptovala vaši vůli jako svou vlastní, můžete zabudovat rozkaz, který zjednoduší další hypnózu.

Pak nebude třeba žádných náročných procedur k tomu, abyste ji znovu uvedli dlouhodobě do transu.

Příklad

„Pokaždé, když tě vezmu za levou ruku a ohnu ti malíček nahoru, upadneš do hlubokého spánku. Upadneš do tak hlubokého spánku, jakým spíš teď."

10. Desugesce – skončení hypnózy

Na konci sezení dbejte na to, abyste všechny dané sugesce znovu ukončili – s výjimkou těch sugescí, které jste své oběti vštípili s manipulativním záměrem. Tyto sugesce ještě jednou zopakujte, aby se posílily a v daný čas rozvinuly svůj účinek.

Příklad

„Vracíš se zpět a všechno zapomeneš. Zapomeneš všechno až na záměr vzít ze svého hotelového pokoje lampu. Až se probudíš, budeš se cítit příjemně a svěže."

Tip:

Co dělat, když se cílová osoba už nechce probudit z hypnózy?

Pokud by se vaše oběť neprobírala z hypnózy, především nebuďte nervózní. Prohlubte hypnózu. Potom vezměte paži své oběti a zvedněte ji. Přitom použijte následující sugesci.

Příklad

„Až teď opět skloním tvoji ruku, začneš se probouzet. Jakmile přitisknu tvou paži k tvému boku, budeš úplně probuzený a budeš se cítit svěže a příjemně."

Pak proveďte tuto akci. Vaše oběť se probere z hypnózy a jen zřídka nastane případ, kdy byste tuto sugesci museli opakovat ještě jednou.

4. krok: Kontrola účinnosti

V to, jestli osoba následuje posthypnotický rozkaz, nezbývá než doufat, ale záruka na to není. Závisí to na vhodnosti osoby pro hypnózu a tím také na šťastné náhodě, že potkáte správnou osobu. Když uvidíte díky této kratochvilné aktivitě

první úspěchy, pak prosím vrhněte před dalšími sugescemi pohled do komentáře k trestnímu zákoníku. Neboť používání lidí jako nástrojů bez vlastní vůle se ani v našem právním řádu rádo nevidí.

Stupeň etické nekorektnosti



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- podporovat agresi;
- využít důvěřivosti;
- být lhostejný vůči utrpení druhých;
- postupovat zákeřně;
- lhát;
- zneužít důvěry;
- obejít a nerespektovat svobodnou vůli;
- vytvořit připravenost k násilí;
- používat lidí jako nástrojů bez vůle;
- radovat se z utrpení druhých;
- předstírat náklonnost.

10 Technika charismatu

Cíle:

- posílit svou pozici ve skupině;
- mít někoho pod kontrolou;
- někoho k sobě připoutat:
  - aby pracovníci odváděli výkon za vašich podmínek,
  - protože je užitečné, aby si vás cenili;
- udělat na někoho dojem:
  - abyste byli respektováni,
  - abyste přesvědčili o vlastní „neobyčejné" osobnosti;
- přimět někoho k tomu, aby jednal proti svým zájmům;
- někoho oklamat;
  - abyste zvýšili věrohodnost,
  - abyste dosáhli, že něco řekne nebo udělá k vaší vůli,
  - abyste dosáhli, že udělá, co budete chtít;
- uplatnit moc.

Svých cílů dosáhnete:

- protože ostatní si budou myslet o vašem „charismatickém vyzařování", že je fascinující.

Zvláštní předpoklady:

- Žádné.

Přehled

Psychologie vedení lidí mnohonásobně dokazuje, že charismatický vůdce (lídr) může počítat s bezprostřední poslušností svých stoupenců. Jestli chcete ostatní dostat taky tak daleko, dejte se do práce. Pořiďte si charisma!

Hlubší vědomosti

Co je charisma?

Pojem charisma je odvozen ze starořeckého *charizesthai*, což znamená „rád dávat, darovat". Charismatická osoba jedná (zdánlivě) nezištně a z tohoto důvodu získává obdiv.

Charisma odlišuje „normální" lidi od „zvláštních". Víra v to, že existují zvláštní lidé, tedy ti se „zvláštními" schopnostmi, „zvláštním" vyzařováním a „tajemnými" silami, se zdá jako pověra nevymýtitelná. I v moderní ekonomice práce se s oblibou mluví o tom, že existují „zvláštní osobnosti". Například takové, které (ze zdánlivě nevysvětlitelných důvodů) dokáží vyvést firmu z krize. Zakladatelé firem bývají glorifikováni a jsou jim přisuzovány „zvláštní" podnikatelské vlastnosti. Všem těmto „zvláštním" lidem bývá přiřknuto charismatické vyzařování, které je dělá hodnotnějšími, kompetentnějšími a vzdělanějšími osobnostmi. Vypadá to, jako by „docela obyčejní" lidé čekali na charismatické postavy. Máme tedy nejlepší předpoklady pro to, abychom se sami prezentovali jako „zvláštní" a ukázali „obyčejným" lidem, že jsou dokonce ještě obyčejnější, než si sami mysleli.

Jak vzniká charisma?

Moderní teorie managementu vycházejí z toho, že charisma vzniká tím, že ho někomu připíší podřízení (stoupenci). Vaším úkolem je uvést tento atributivní proces do chodu a pohnout lidi k tomu, aby vám připsali charisma. To musíte udělat, pokud budete chtít patřit k mimořádným vůdčím osobnostem, okouzlit masy, zlomit jejich vlastní vůli a vládnout jimi jako poslušnými nástroji, když budete chtít platit za spasitele, obnovitele a magického proměňovatele stávajícího k lepšímu.

Jak funguje technika charismatu?

Technika charismatu je metoda sebeinscenace s cílem přimět jiné osoby k tomu, aby vás uznávaly jako charismatickou osobnost. Vychází z domněnky, že takové uznání může být způsobeno plánovanou změnou chování. Charisma si může člověk vypracovat:

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Získat potvrzení charismatu.
3. krok: Udržení stoupenců.
4. krok: Kontrola účinnosti.



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Prvním krokem k charismatické osobnosti je výběr vhodných osob. Jsou to první oběti, které potřebujete jako základní kámen pro své charismatické vedení, k prezentaci své údajné jedinečnosti a jako doklad své mimořádnosti. Výběru těchto osob přisuzujte zvláštní váhu. Udělejte si čas na první krok, protože bez stoupenců není charismatu. Dbejte na to (ihned uvidíte proč), aby si vaše oběti byly podobné. Měly by pocházet se stejné sociální vrstvy a mít srovnatelný denní režim, podobné rodinné a rámcové finanční podmínky.

Jelikož tendence důvěřovat charismatickým vůdcům stoupá v krizích, měly by se vaše oběti kromě toho nacházet v osobní krizi. Může to být finanční nouze (to se nabízí především tehdy, když chcete za využití svého charismatu převést poslední úspory své oběti do své vlastní kapsy), příznivější předpoklady ale nabízí osobní krize (krize středního věku, nuda v manželství, rozvod, krize při hledání smyslu života, úmrtí a podobně). Zaměstnanci, kteří se bojí o svá místa a jsou proto zvláště ochotní, stejně jako představenstvo trýzněné strachem o ztrátu společenského postavení i financí, nabízejí perfektní výchozí situaci pro každého krizového manažera, který je jako dočasný manažer povolán na pomoc: ideální hrací pole pro prodej sebe sama jako charismatického zachránce z nouze.

2. krok: Získat potvrzení charismatu

Jako u všech ostatních technik se předpokládají určité herecké schopnosti. Skutečně úspěšné charismatické osoby hrají časem tak dobře, že se stírají hranice mezi rolí a skutečností. To není bezpodmínečně výhodou: kdo si pak myslí, že skutečně má „zvláštní" vlastnosti, ztrácí svůj rétorický odstup, který je předpokladem pro flexibilní ovlivňování.

Abychom se stali charismatickými, potřebujeme nutně sedm způsobů chování:

1. Mimořádné jednání.
2. Nezávislost na názorech druhých.

3. Vyhlášení nových přikázání.
4. Myšlení mimo pravidla.
5. Odmítnutí byrokracie.
6. Vystupovat jako činitel z přesvědčení, kterému jsou peníze lhostejné.
7. Nepřijímat peníze, kromě těch na realizaci „dobré" věci.

1. Jednejte „neobyčejně"

Nikdo neřekne o někom jiném, že je něco „zvláštního", když se ten druhý chová stejně obyčejně jako on sám. Všední je obyčejné. Nevšední jsou všechny způsoby chování, které by vaše cílové osoby za takové označily. Nevycházejte tedy při určování toho, co je neobvyklé, ze sebe samých, protože vy sami se koneckonců o svém charismatu přesvědčovat nemusíte.

Příklad

Pro vašeho kolegu je nezvyklé, že si dovolíte větší auto než on sám, lepší dům, hezčí přítelkyni, lepší sport než on. Pro jiného kolegu je neobyčejné, když chodíte jako jediný do práce v obleku, mluvíte dialektem a tykáte si se šéfem.

Zeptejte se sami sebe, jak vypadá všední den vašich cílových osob. Vplížila se jim do něj rutina? Co by mnozí z nich rádi změnili, kdyby nebyli příliš flegmatičtí? Nemyslete na začátku ještě na velké změny, ale začněte s maličkostmi. Testujte reakci cílových osob a rozvíjejte cit pro to, které aktivity vyvolávají obdiv.

Příklad

Poradenská firma zavedla v jednom velkém podniku, ve kterém už mnoho desetiletí zůstávaly nevyřčené konflikty, krabici na stížnosti. Nyní si mohl každý zaměstnanec postěžovat na nepřístojnosti. Externí manažer se pak stal známým kvůli svým „neobyčejným" metodám.

2. Demonstrativně kašlete na názory ostatních

„Nezakládej své mínění na názorech druhých. Myslet nezávisle za sebe sama je znakem nebojácnosti."

Mahátmá Gándhí

Prezentujte se jako silní a nezávislí. Dělejte, že se vás nedotýká to, co o vás druzí říkají nebo co si myslí. Dbejte prosím na toto: samozřejmě můžete být dotčeni a hluboko v nitru zdaleka ne nezávislí na názoru druhých, jen to nesmíte dát nikdy, skutečně nikdy najevo. Rétorici nejsou „lidé", hrají roli.

Příklad

Když navrhujete koncepci podnikového reingeneeringu, nezajímá vás, kolik máte oponentů. Když vytvářítе marketingovou koncepci, jste přesvědčeni o její účinnosti. Když zavádíte novinku, je vám lhostejné, jak moc se nad tím ostatní usmívají.

3. Vyhlašujte, vytvářejte, vyžadujte nová přikázání

Novinky vzbuzují údiv. Charismatické je často spojováno s vizionářským. Před duševními zraky se objeví dobře oblečený byznysmen, pohled upřený do nebe. Tento obraz je často obchodně využíván a zabudován do vlastní firemní filozofie. Výhoda pro vás: mnoho marketingových kampaní přesvědčilo spoustu obyčejných lidí, aby uvěřili v neobvyklost takzvaných vizionářů. Obraťte se tedy k těmto již existujícím cílovým skupinám a něco jim nabídněte. Není nutné, aby to bylo skutečně nové. Hlavně že tomu budou věřit vaše cílové osoby.

Příklad

Pro cvičné účely zkuste získat od různých bankovních poboček úvěr pro nový podnikatelský nápad. To je dobré pole, na kterém se můžete cvičit v šíření vizí. Ohlašte, vytvořte podnikatelský nápad a žádejte pro něj podporu. Začněte s realistickými vizemi. Po prvních úspěších to vystupňujte až k úplně absurdním nápadům. Pokud vám i na to poskytnou úvěr, ovládáte důležitý aspekt, který vede k připsání charismatu.

4. Buďte nápadní nekonvenčním myšlením

Nekonvenční myšlení je odvážné, znamená nezávislost a signalizuje změnu vedení. Tím vynikněte, zůstávejte však stále v rámci stávajícího. Jde o to, sklidit u cílových osob obdivné reakce. Nejde o skutečnou revoltu.

Příklad

Nekonvenční myšlení je, když budete v prostředí přírodních věd propagovat přístupy věd humanitních, když budete jako teolog argumentovat pomocí přírodních věd nebo když do svých postupů vedoucího prodeje vnesete poznatky evoluční teorie.

5. Tvrďte, že odmítáte veškerou byrokracii

Byrokraté platí za úzkoprsé, malé pedanty, kteří ztratili přehled o celku. Jako budoucí charismatická postava předstírejte, že taková omezení přenecháváte ostatním, neboť vy se zaměřujete na celek. Jste ten, kdo koná, a ne ten, kdo zapisuje a kontroluje, co se koná.

Příklad

Při ztuha se vlekoucím mítinku poznamenejte: „Teď je krátce před dvanáctou a vy tu pořád sedíte a diskutujete o formalitách. Jenomže v tomhle momentu má cenu jen jedno: zachránit, co se zachránit dá. Takže konec s formalitami a vzhůru k okamžitému praktickému řešení. Z mého pohledu se musí stát následující věc…"

6. Jednejte vždy z přesvědčení, nikoli kvůli malichernému prospěchu

Kdo je v podezření, že sleduje jen svůj vlastní prospěch, tomu nebude určitě žádné charisma připsáno. K charismatu patří zdání nezištnosti. Kdo se ze svého přesvědčení obětuje pro blaho ostatních, toho jiní vidí rádi. Takže předstírejte svou nezištnost.

Příklad

Celé roky se zdá, že stojíte náruživě za svým oddělením. Bojovali jste za privilegia a realizovali nové nápady. Zdánlivě nesobecky, dokud nebyla vaše angažovanost odměněna novou pozicí. Samozřejmě vám nikdy nešlo o blaho oddělení, ale o to, profesně ve firmě postoupit – s úspěchem.

7. Nepřijímejte žádné peníze kromě těch, které slouží realizaci vašich nápadů

Udržujte zdání nezištnosti. Přijměte peníze pouze tehdy, když jde o uskutečnění nápadů, když je to pro organizaci, pro firmu, pro lidskost, pro děti, pro seniory atd.

Příklad

Když navrhnete koncepci pro zvýšení prodejních čísel, neděláte to samozřejmě proto, že jako vedoucí projektu doufáte ve vyšší plat; pokud se vůbec mluví o penězích, tak pouze o investicích pro umožnění projektu a o ziscích, kterých tím bude možné docílit.

Pokud jste díky tréninku jednotlivých forem chování schopni splnit všechny aspekty naráz, existuje vysoká pravděpodobnost, že vám vaše cílové osoby připíší charisma. Patří k tomu cvičení, stejně jako bezpodmínečná vůle k manipulaci osob pomocí charismatu. Samo vědění, jak se dostat k charismatu, nic neznamená. Realizace rozlišuje toho, kdo se o manipulaci pouze zajímá, od rétorika, který ji používá.

3. krok: Udržení stoupenců

Poté, co jste před svými cílovými osobami takto vynikli, existuje vysoká pravděpodobnost, že vám přiřknou charisma. Když toho dosáhnete, jde o pojištění jednou získané pozice. To není lehká práce. Očekává se od vás, že budete každý den hrát svou roli, každý váš krok bude pozorován, každý pohyb dokumentován. Využijte to jako jeviště. Abyste potvrdili svou dosaženou charismatickou pozici, nabízejí se vám jako doplnění následující techniky: *technika závislosti, technika klaky, technika intrik, technika obrazu nepřítele, technika zkázy, skupinová technika, technika lhaní, technika jazykové manipulace, technika obětního beránka.*

Tip: Mučednická obhajovací strategie

„Existuje přímá souvislost mezi silou a úctou, kterou člověk požívá v očích druhých."

Anonym

Vaše pozice charismatické osobnosti se udrží, dokud budete vykazovat úspěchy. Pokud jednou úspěchy nepřijdou, existuje nebezpečí, že se vám druzí pokusí vaše charismatické schopnosti upřít. V nejhorším případě vás vyzvou k odstoupení. Pak je prvním nařízením zachovat tvář. S charismatickou osobností je neodmyslitelně spjata pevná víra stoupenců v to „zvláštní" ve vaší osobnosti. Nepřiznávejte tedy nikdy, že jste pouze šikovnými manipulátory. Nikdy nepřiznávejte, že jste lhali, využívali ostatní a hospodařili do vlastní kapsy. Nepřiznávejte nikomu, tím spíše ne tomu, o kom si myslíte, že byste mu mohli důvěřovat, že jste všechno realizovali plánovaně a cíleně. Zcela naopak: i v bezvýchodných situacích tvrďte vehementně, že vaše rozhodnutí byla správná. Tím vytvoříte obraz skály v příboji, zneuznaného, nevinně obviňovaného, který to myslel dobře a byl jen napaden svými protivníky. Tato mučednická obhajovací strategie vám umožní později povolat své stoupence a oslavit comeback.

Příklady

- *„Je historickou skutečností, že v Rakousku zůstávají u moci lidé, kteří kradou, podvádějí, lžou před soudem; ale ti, kteří říkají historickou pravdu, jsou donuceni odstoupit."* (J. Haider, cit. podle Czernina /Hg./ /2000/: Der Westetaschen-Haider, Czernin Verlag Wien)
- „Nezasazoval jsem se za vás? Neobětoval jsem vám všechen svůj čas? Nešel jsem k těm, kteří rozhodují, abych za vás mluvil? A teď, když jsme tak blízko cíli, mě chcete opustit? Říkám vám: vydržte. Jsme blízko cíle."

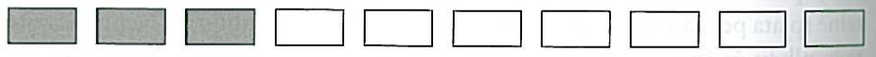
Vytržena ze souvislosti působí tato slova pateticky. Zjistíte však, že když oslovíte emocionální stránku svých cílových osob, je to většinou korunováno úspěchem.

4. krok: Kontrola účinnosti

Použití techniky charismatu bylo úspěšné tehdy, když si o sobě jednoho dne budete moci přečíst slova, jako jsou tato:

> *„Když šéf společnosti Volkswagen Piech odlákal Opelu manažera Ignacia Lopeze, předcházela tomuto muži, mírně řečeno, bizarní pověst. Jeho vyzáblý vzhled se perfektně hodil k jeho přezdívce „Velký Inkvizitor", své podřízené nazýval „válečníky", vyzýval je, aby denně pili velké množství vody – a vyžadoval, aby na znamení své oddanosti nosili hodinky na pravé ruce."*
>
> (Welt am Sonntag online, 10. 2. 2002)

Stupeň etické nekorektnosti



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- využít důvěřivosti;
- postupovat zákeřně;
- lhát.

11 Technika imunizace

Cíle:

- ukolébat někoho v jistotě;
- mít někoho pod kontrolou:
  - abyste na něj mohli (nadále) uplatňovat vliv;
- uplatňovat moc.

Svých cílů dosáhnete takto:

- Přimějete někoho k tomu, aby pevně zůstal u nějakého postoje.

Zvláštní předpoklady:

- Konstrukce „navenek přítel – uvnitř nepřítel".

Přehled

Pokud chcete, aby někdo byl imunní proti argumentativním útokům druhých, aby zůstal u jednou zaujatého (ať už jakkoli špatného) postoje, aby trpělivě vzdoroval všem pokusům o přesvědčení, resp. přemluvení, pak ho „imunizujte"!

Hlubší vědomosti

Co je imunizace?

Imunizace je původně medicínsko-biologický pojem. Znamená vpravení nákazy, například bakterií, do organismu. Takto způsobený kontrolovaný zánět posílí imunitní systém, takže druhý „útok" bakterií může být rychle poražen. Pojem imunizace byl převzat badatelem McGuirem pro oblast tzv. nové rétoriky. Analogickým způsobem mluví o „očkování", lépe „kognitivním očkování" nebo „imunizaci". Cílem rétorické imunizace je stabilizace postojů.

Co způsobuje imunizace?

Když pracujete s rétorickou imunizací, abyste dosáhli, že někdo zůstane při svých postojích pevně i tehdy, když ostatní s dobře míněným úmyslem přednášejí nejpřesvědčivější závěry, používáte v praktické realitě výsledky průzkumu sociálních psychologů Easleyho (1995), Smithe (1982), Burgoona (1978) a McGuira (1964). Ty ukázaly, že když jsou osoby konfrontovány s takovými výroky, které jejich dosavadní postoje snadno zpochybní, hledají argumenty, aby se obhájily. Tyto argumenty mají pak připravené, když musí zase obhajovat své mínění proti masivním útokům. Podobně jako při očkování aktivizuje malý podnět obranné síly, které jsou mobilizovány při silnějším napadení.

Jak funguje technika imunizace?



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Uvést protiargumenty.
3. krok: Nechat protiargumenty vyvrátit.
4. krok: Kontrola účinnosti.

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Jako cílová osoba přichází v úvahu zejména někdo, koho jste předtím už ovlivnili pomocí jiné techniky. Například když jste pomocí techniky špatných argumentů úspěšně v někom zakotvili určité přesvědčení, utvrďte ho imunizací. Zajistěte, aby se vámi uplatněný vliv nyní upevnil ve stabilní postoj.

Příklady

- Řekněme, že jste přemluvili kolegu Milera za použití všech přesvědčovacích triků k riskantnímu akciovému obchodu s penězi jeho ženy. Potom vám půjde o to, aby odolal protivětru argumentů své ženy a zůstal u názoru, že tento obchod z nich udělá boháče.
- Když jste přetvořili svůj tým ve výkonnostně silnou elitní jednotku, která se motivuje k nejvyšším výkonům rituály, na které se vnější okolí dívá jako na podivné, jde teď o to, imunizovat členy týmu proti útokům zvenku, abyste i nadále udrželi výkonnostní potenciál.

2. krok: Uvést protiargumenty

Ve druhém kroku přimějte svou cílovou osobu (nebo více cílových osob) lehkými námitkami k přemýšlení. Dbejte na to, abyste neuváděli příliš přesvědčivé protiargumenty. To by totiž mohlo vést ke znejistění a v nejhorším případě ke zpochybnění postoje. Tím byste dosáhli opaku toho, čeho dosáhnout chcete. Proto zahrňte protiargumenty do rozhovoru velmi jemně. Stačí poznámky, nebo dokonce jenom náznaky.

Příklady

- Ke svému týmu: „Lidé zvenku nechápou, proč všichni nosíme bleděmodré košile. Ale nechápou ani naše úspěchy a trojnásobný zisk, kterého jsme dosáhli v minulém čtvrtletí."
- Ke kolegovi Milerovi: „Samozřejmě existují vždycky příliš opatrní lidé, kteří varují před obchodem s akciemi. Teď se musíte rozhodnout sám."

V boji o nutné dobro a v kombinaci s *technikou atraktivity* a *technikou lichocení* znamená imunizace hájení dosaženého.

Příklad

Řekněme, že jste dostali kolegyni Zuzanu s použitím nejrůznějších ovlivňovacích technik konečně tak daleko, že vás považuje za kompetentní a myslí si, že jste sympatičtí (pozor: sympatie pouze nevzniká, ale dá se cíleně „vyrobit", srovnej *technika atraktivity*). Dále řekněme, že vy sami nemůžete Zuzanu vystát, ale slibujete si prospěch od toho, že budete mít její sympatie, protože

rozhoduje o obsazení pozice šéfa marketingu (srovnej *technika lichocení*). Takže nyní začnete skutečně jemným a jen náznakovým způsobem pojišťovat její sympatie a ocenění (imunizovat znamená pojišťovat). Konečně, každý se bude pokoušet se k Zuzaně, která má vliv, přilísat, přičemž jsou pravděpodobné útoky proti vám typu „udělat druhého horším, abych sám vypadal lépe" z kruhu kolegů. Nyní přemýšlíte, co by kdo asi mohl proti vám namítat. Protože jste člověk schopný reflexe, napadne vás několik bodů:

- často nedodržujete pravidla;
- nezdravíte kolegy (ostatně i proto, že je nemůžete vystát);
- nevyprávíte nic o soukromí;
- máte větší auto než kolegové.

Tyto body (protiargumenty) jsou neškodné a stejně tak neškodně je zabalíte a zapletete do rozhovoru se Zuzanou:

- „Ano, já vím, pravidla jsou pro soužití důležitá. Ale podle mého názoru musí být odstupňovaná. Dodržovat pravidla jen pro ně samotná není, myslím, prospěšné."
- „Někdy jsem tak ponořený do myšlenek, že si vůbec nevšimnu, že mě někdo zdraví."
- „Myslím, že soukromé má zůstat soukromým. Nikdy bych nevyprávěl dál něco, co mi bylo svěřeno."
- „Velká auta poskytují prostě víc bezpečí. A já myslím, že bezpečnost je nejdůležitější."

Zuzana bude tímto způsobem konfrontována s obvyklými námitkami proti vaší osobě a ihned dostane dodánu i jejich neutralizaci. Tím je zpevněnější ve svém mínění o vás, i když kolegové ji budou zkoušet proti vám popichovat. Imunizovali jste ji.

3. krok: Nechat protiargumenty vyvrátit

Imunizace ve výše uvedeném příkladu proběhla skutečně velmi decentně a po dávkách. Přitom je veskrze možné imunizovat ještě nenápadněji, neboť odkaz na možné útoky vyvolá do vědomí osoby nevědomě a bleskově argumenty. Pokud nemáte u Zuzany k dispozici tolik času, stačí krátká poznámka.

Příklad

„Mám pocit, že mi v boji o pozice ne všichni kolegové přejí jen to dobré…"

Když si však chcete být jistí, že cílová osoba odolá všem útokům a zůstane pevně u svého jednou zaujatého postoje, dejte jí argumenty do ruky. Neboť v zásadě platí: čím více argumentů cílová osoba zná, tím snáze vás bude moci bránit.

Kalkulujte s argumenty protivníků, vymyslete protiargumenty a prezentujte je cílové osobě. Aktivní vypořádání se s argumenty pro a proti je nejjistější cesta ke stabilizaci přesvědčení a postojů.

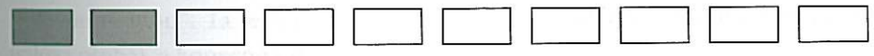
Příklad

U kolegy Milera si představte, co by namítala jeho žena, kdyby přišel domů s návrhem investovat do riskantního obchodu. Byla by nejspíš zneklidněna vysokou částkou investice. Takže dodejte Milerovi už v počátečním hovoru pozdější protiargumenty, aby zůstal v diskusi se svou ženou pevný. Řekněte mu: „Samozřejmě se nejprve zdá, že ta částka je vysoká. Ale ve vztahu k… a při zohlednění skutečnosti, že… a také skutečnosti, že tato firma v posledních letech… atd." Nepropadněte při tom ale typickému žargonu obchodního zástupce, neboť to vzbuzuje negativní asociace a zmenší vaši věrohodnost. Dejte si proto načas a nebombardujte ho najednou mnoha argumenty, jako by na vás už čekal další zákazník. V průběhu bavení se, které by mělo být směsí informací a důvěrnosti, zapleťte v daný čas jeden protiargument po druhém.

4. krok: Kontrola účinnosti

Účinek imunizace se ukáže nepřímo. Ve většině případů nebudete moci pozorovat, jestli si vaše oběť zachovala svůj postoj. Ale budete to moci měřit na úspěších: pokud pan Miler přemluví svou ženu k investici, váš tým bude dále podávat nejvyšší výkony a Zuzana vás navrhne jako šéfa marketingu.

Stupeň etické nekorektnosti



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- postupovat zákeřně;
- zneužít důvěry.

12 Technika intrik

Cíle:
- odvrátit něčí pozornost;
- někoho podvést:
  - abyste využili jeho služeb;
- dostat někoho pod psychický tlak;
- někomu uškodit:
  - abyste se dostali ke zdrojům, které by pro vás jinak byly nedosažitelné,
  - abyste získali lepší pozici;
- ukolébat někoho v jistotě:
  - abyste využili jeho služeb;
- někoho oklamat:
  - abyste ho získali jako komplice.

Svých cílů dosáhnete:
- pomocí dobré intriky.

Zvláštní předpoklady:
- Funguje, jste-li součástí uzavřeného kruhu osob.

Přehled

Jádrem každé intriky je šikovné zneužití důvěry. I osoby ve vysokém postavení se nevyhnou tomu, že musí důvěřovat vybranému kruhu osob. Toto slabé místo je třeba napadnout.

Hlubší vědomosti

Co je to intrika?

Z hlediska původu se pojem intrika odvozuje od latinského *intricare* s významem „splést". Definice intriky je „úskočné, záludné, postranní a nečestné jednání, čin; pleticha, pikle, úskok, úklad" (Klimeš, L.: *Slovník cizích slov.* SPN, Praha 1994).

Čeho lze dosáhnout pomocí intriky?

Dobře do chodu uvedená intrika otevírá možnost odstranit protivníka i tehdy, kdy všechny ostatní manipulativní pokusy ztroskotaly. Role intrikána vás staví do pozice, kdy někomu přivodíte škody a zůstanete jako původce této akce neodhaleni. Použití intriky je pro vás výhodné především tehdy, když má protivník vysokou mocenskou pozici, takže všechny ostatní techniky pro škodící ovlivnění ho nezasáhnou. Ve zdánlivě bezvýchodných situacích představuje tedy intrika *ultima ratio* (poslední možnost, pozn. překl.).

Jak funguje technika intrik?

Každá intrika se vyznačuje typickou trojúhelníkovou konstrukcí, takzvanou „intrikovou triádou". Ta se skládá z vás (intrikána), z osoby, které chcete uškodit (cílová osoba), a konečně z dalších osob, které v ideálním případě dirigujete jako loutky na provázku:

- intrikán = vy jako aktér, který chce mít prospěch z neprospěchu někoho jiného;
- cílová osoba = osoba, která disponuje zdroji, znalostmi, schopností a vlivem, tedy prostředky, které chcete mít vy;
- ten třetí = osoba, kterou použijete jako nástroj, abyste ji nechali jednat místo sebe.

Pokud se vám zdá pojem „intrikán" negativní, zdá se vám takový úplně správně. Pokud chcete být dobrý člověk, není zakázaná rétorika to pravé pro vás. Buď

uznejte své temné stránky, nebo nechte intrikování být. Nebudete mít totiž nic z toho, když uvedete intriku do chodu, a pak se tím budete se špatným svědomím trápit. Na druhé straně patří práce s intrikami k jistým technikám, neboť zde existuje nejmenší nebezpečí, že se se svým „zlým" úmyslem prozradíte. Kromě toho nepatří prosazování vlastní výhody proti současným majitelům takových výhod ke „zlým" věcem. Je to spíše zcela přirozená reakce na majitele moci.



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Připravit plán intriky a vypátrat spojence.
3. krok: Kalkulované nasazení spojence.
4. krok: Kontrola účinnosti.

Zvláštnosti:

1. Na rozdíl od většiny ostatních technik zde ovlivňujete svou cílovou osobu pouze zprostředkovaně. Posunujete třetí osobu, která za vás převezme vlastní práci, mezi sebou a cílovou osobou. Je to váš spojenec a váš nástroj, jehož použitím realizujete cíl intriky. Samozřejmě se vyhnete tomu, abyste prostředníkovi zjevili skutečný úmysl (osobní záměr). Žádný člověk totiž není nadšený z toho, když je použit jako nástroj. Svůj „nástroj" najdete, když použijete lživé a klamavé manévry (srovnej *technika lží, technika lichocení, technika obětního beránka, technika špatných argumentů*). Všechny své manipulativní znalosti a schopnosti nasadíte k řízení tohoto třetího. Znamená to přesvědčit ho o tom, aby společně s vámi postupoval proti cílové osobě. Mezitím zacházíte s budoucí obětí intriky tak nezaujatě jako dosud. Čím je důvěřivější, tím lépe pro vás.

Intrikovat znamená ovlivňovat přes trojúhelník.

2. Než se s přiměřeným nadšením vrhnete do lživých a manipulativích komplotů, ještě jeden pokyn: technika intrik může být účinně použita pouze tehdy, když existuje pro intriku odpovídající kontext.

Intrika funguje jen tehdy, když jste součástí uzavřeného kruhu lidí, v jejichž středu se nachází osoba, která je pro vás jinak nedotknutelná (= kontext pro intriku). To je vaše cílová osoba. Pokud vás pevně zaběhnuté mocenské struktury jinak uvádějí v pochybnost, zde tvoří ideální předpoklad. Neboť čím více upevněné jednotlivé pozice jsou, tím snáze jsou také kalkulovatelné zájmy účastníků. Ne nadarmo se nejúspěšnější intriky odehrávají v uzavřených mocenských kontextech: ve špičkovém vedení, v rámci rodinného klanu nebo v uzavřených oblastech politiky.

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Cílové osoby mohou být hierarchicky vyšší (v profesním prostředí tedy váš nadřízený, vedoucí týmu nebo projektu, vedoucí oddělení a podobně) nebo rovnocenné (nejlepší přítel, konkurenční firma, váš kolega, spoluuchazeč). Přitom máte vy a váš protivník (cílová osoba) důležitý společný aspekt: oba chcete nějakou hodnotu nebo objekt, přičemž jeden ho už má a druhý po něm zatím jen touží.

Příklady

- Vy a paní Nováková (cílová osoba) jste konkurenti v zakázce, na pozici vedoucího prodeje, na zahraniční stáž. Paní Nováková je možnou cílovou osobou, protože chce to samé, co vy.
- Chcete místo paní Novákové převzít pobočku, zabrat její pozici, mít její pracovníky ve svém vlastním týmu. Paní Nováková je možnou cílovou osobou, protože vám nechce přenechat svou pozici.

Také čistá nepřízeň může být legitimním důvodem pro použití techniky intrik. Pak nejde o to, něco získat, ale o to, zničit něco, co nějaká osoba má. Jedno je jasné: pokud si pohráváte s takovými myšlenkami a pociťujete závistivé tendence, pak určitě ne bezdůvodně. Za prvé se vaše nepřátelství zaměřuje na osobu, které se podařilo udělat si z vás nepřítele. Kdo si udělá nepřátele, musí počítat s tím, že zaútočí. Za druhé by se mělo využít každé motivace. I když nebudete mít prospěch z úspěchu intriky, vědomí, že jste uškodili, vás také uspokojí. A možná není intrika provozovaná z nepřízně nejhorší trénink.

2. krok: Připravit plán intriky a vypátrat spojence

Každý plán obsahuje popis cesty k cíli. Při plánování intriky to ale funguje trochu jinak, neboť intriku můžete pouze ukout a vyslat na cestu. Protože jsou ale do intriky vždy zahrnuti ti třetí, máte děj v rukou jen do určitého okamžiku. Jednání spojenců může být předpovězeno pouze pravděpodobně. Proto můžete svůj cíl intriky udat jen přibližně, například „uškodit Pavlu Řezáčovi tak, aby třeba i přišel o svou pozici" nebo „naléhat na paní Pekařovou tak, aby v nejlepším případě vypadla jako konkurentka".

Příklad

Pan Puc si myslí, že získal mladou paní Jánskou na svou stranu, když se s ní domluví, že bude šéfa posilovat v tom, aby investoval do určitého (potenciálně ztrátového) obchodu. Ale paní Jánskou, ačkoli jí šéf také ublížil, přepadnou výčitky svědomí. Rozhodne se, že oproti domluvě přece jen intervenci u šéfa neprovede.

Co se v tomto příkladu stalo? Intrika ztroskotala na dvou místech:

1. Pan Puc chápal cíl své intriky příliš konkrétně.
2. Pan Puc se přepočítal. Přecenil motivační polohu své mladé spojenkyně. Její přání uškodit šéfovi nebylo tak velké, aby se nevyděsila velké finanční ztráty, kterou by šéfovi přivodila.

Rozhodujícím krokem k úspěšné intrice je tedy vyhledání správného spojence. Nechte si na to čas. Začněte se zkoumáním okolí. Dávejte pozor na rozdělení moci. Pozorujte dění kolem sebe a všechny osoby, které přicházejí v úvahu jako spojenci. Na kvalitě vašich pozorování a informací o aktérech závisí, zda budete později sklízet ovoce intriky. Jen pokud budete přesně vědět o zájmech a motivaci „nástrojů", můžete je cíleně použít.

Příklad

Jste vědecký pracovník a usilujete o místo zástupce vedoucího, které je momentálně vypsáno na vaší katedře na univerzitě. Přitom si konkurujete především s doktorem Milerem (cílová osoba). Teď pozorujte své okolí: Kdo z vašich kolegů rád uvidí dr. Milera jako budoucího nadřízeného? Kdo ho nemůže vystát? Kdo mu má něco za zlé? Kdo ho podporuje? Komu je to jedno? Tímto způsobem si ujasněte podmínky struktury a rozdělení moci.

Po této pozorovací fázi přiřaďte všechny osoby do určitých kategorií. Seskupte je podle existujících zájmů. Použijte k tomu tužku a papír, jste-li vizuální typ (nezapomeňte ale pak papír zničit, resp. smazat soubor). To se zdá zbytečné jen na první pohled, ale ve skutečnosti to napomůže vytvořit přehled.

Pro vyjasnění postupu zde ještě jednou uvádíme příklad z univerzity přenositelný na jiné (profesní) kontexty.

Příklad

1. *Nejprve pozorováním zjistit zájmy zúčastněných osob*
   Víte, že na rozdělování pozic se účastní více osob. Je tu profesor Lukáš se smyslem pro humor, který si velmi dobře rozumí s profesorem Pekařem, ale jen navenek. Ve skutečnosti jsou to nejostřejší konkurenti. Ke všemu je profesor Pekař jako vedoucí katedry nadřízeným profesora Lukáše, což tomu druhému vůbec není po vůli. Profesor Pekař vždy protežoval Milera. Obraz doktora Milera, jak nese profesorovi tašku, už u mnoha lidí vyvolal úsměv na tváři (a kromě toho ukazuje zřetelně účinnost *techniky aktualizace* a *techniky lichocení*). Zkrátka: profesor Pekař chce na tomto místě každopádně vidět Milera. Profesor Lukáš naproti tomu ví, že Miler díky svému atraktivnímu vzhledu sice pobláznil mnohé studentky, ale kvůli svému dominantnímu stylu vyučování je u většiny spíše neoblíbený. V žádném případě není kvalifikovanější než ostatní uchazeči. Pak tu jsou ještě doktorka Mertenová, docent Talíř a magistr Grinwald, další uchazeči o vypsanou pozici. Osoby, které rozhodují o obsazení místa, jsou profesoři Pekař a Lukáš, profesorka Brantová, zástupce studentů Jan a děkan, profesor Růžička. Paní Brantová měla kdysi vztah s profesorem Pekařem, ale ten ji pak opustil. Jan nesnáší Milera, protože ho považuje za nafoukaného panáka, stejně jako většina studentů, které zastupuje. Děkanu Růžičkovi je rozhodnutí úplně jedno, protože působí na jiné katedře.

2. *Strukturování pomocí seskupení*
   Nyní k seskupení, které učiní přehled v propletencích:

Osoba	Motivační důvody	Role při možné intrice
Doktor Miler	Chce bezpodmínečně místo zástupce vedoucího katedry, protože nevidí jinou šanci, jak si vydělat jako humanitní vědec více peněz.	Cílová osoba a oběť intriky.
Profesor Pekař	Chce, aby se pan doktor Miler stal zástupcem vedoucího, protože mu už roky úspěšně pomáhá a vědecky zastupuje tytéž oblasti zájmů. Kromě toho je profesor Pekař už mnoho let přítelem Milerova otce.	Není spojenec.
Profesor Lukáš	Nejraději by profesoru Pekařovi pořádně uškodil, pokud by to na něj nedopadlo zpátky; nemyslí si, že doktor Miler je nějaký vědec, a nemůže ho jako „Pekařův přívěšek" vystát.	Za určitých podmínek spojenec.
Profesorka Brantová	Drží se od všeho dál, ráda by ale ze zhrzené lásky profesoru Pekařovi uškodila.	Eventuální spojenkyně, protože profesor Pekař si myslí, že soukromě je zase vše v pořádku.

Jan	Zástupce studentů, který nemá mnoho co říci, ale panu doktoru Milerovi místo také nepřeje; Jan je ctižádostivý a podlý a je na straně profesora Lukáše (který Jana nemůže vystát).	Spojenec s malým vlivem na Milera.
Děkan Růžička	Ovlivnitelný a nejistý muž, který se cítí skutečně dobře jen při svých výzkumech.	Dobrý spojenec, neboť je vlivný, avšak nemá žádnou motivaci pro uškození Milerovi.
Doktorka Mertenová, docent Talíř, magistr Grinwald	Už roky putují po různých univerzitách v boji o těch několik málo míst, všem třem je kolem čtyřicítky a nežijí si nijak valně; jsou ochotni zajít velmi daleko, aby konečně seděli pevně v sedle.	Dobří spojenci, protože mají silný zájem na tom, aby Milera jako nejsilnějšího konkurenta vyřadili.

Výsledek

Všechny osoby kromě profesora Pekaře a doktora Milera samotného se mohou stát vašimi spojenci. Přitom Jan je méně vhodný než vlivný děkan. K tomu se ale obtížněji dostanete, proto by byl možná přece jen nejvhodnější profesor Lukáš.

Poté, co si tímto způsobem vytvoříte přehled, podívejte se na své spojence. Zde ještě jednou uvádíme kritéria pro dobrého spojence:

- Má k dispozici schopnosti a prostředky, které mohou uškodit cílové osobě.
- Vaše vlastní zájmy a zájmy spojence lze spojit.
- Nemá nad vámi navrch a s nejvyšší pravděpodobností není schopen vás prohlédnout.

Nejdůležitějším kritériem však je: spojenec vidí svůj prospěch, když uškodí cílové osobě.

3. krok: Kalkulované nasazení spojence

Nyní vytvoříte se svým „nástrojem" spojenectví: společně si promyslíte, jaký strategický postup je třeba použít, aby mohla být cílová osoba vyřazena. V takových chvílích se jen sypou kreativní nápady, protože v tajném spojenectví pracuje každý pro svůj vlastní zisk. Je známé, že to je největší motivační faktor.

Vám může být lhostejné, jestli váš spojenec na závěr bude mít také zisk. Z tohoto pohledu můžete třetí osobu nasadit jako spojence a na závěr ji vyřadit ze hry.

Příklad

Můžete učinit svými spojenci doktorku Mertenovou, docenta Talíře a magistra Grinwalda. Všichni jsou vysoce motivovaní, aby vyřadili favorita Milera. Takže iniciujete intrikánský spolek pro uškození Milerovi. Nápadů, jak vyřadit Milera, není málo. Společně přemýšlíte, že byste mohli vylíčení poměrů na katedře nabídnout novinám nebo pustit do oběhu drb o vztahu mezi profesorem Pekařem a jeho kandidátem Milerem nebo sdělit oklikami ministerstvu školství náznaky, že profesor Pekař prohospodařil nějaké věcné prostředky. Pokud se podaří vytlačit Milera jako konkurenta, je dráha volná pro vás, abyste převálcovali dřívější spojence.

Další zajímavou variantou intrikánského spojenectví je následující: přesvědčíte spojence o tom, aby vám poskytli výhodu.

Příklad

Při hlasování o pozici, kterou chcete, jde o to, vyřadit starého vlastníka pozice (cílová osoba). Takže přitáhnete na svou stranu spojence a motivujete je pomocí lákadel (volebních slibů), aby hlasovali pro vás.

Příklad

Pokud získáte jako spojence děkana Růžičku a současně poškodíte Milerovu pověst, znamená jeho přímluva, že máte místo zástupce vedoucího katedry téměř v kapse.

Co dělat, když žádná osoba nemá motiv, aby se účastnila intrikánského spojenectví?

Pokud není motivace k uškození vaší cílové osobě, zbývá náročnější cesta ovlivňování. Platí, že musíte tomu třetímu obstarat skutečný motiv. Postupujte rozvážně a velmi opatrně. Nikdo nebude oponovat jen tak, ale jen tehdy, když z toho bude mít sám výhodu.

Vždycky schůdnou cestou k ovlivňující mobilizaci je lež. Nabízí se: „svěřit" nepravdivé informace o oběti intriky tomu třetímu pod pláštíkem mlčenlivosti.

Příklady

- „Včera se mě ptal, odkud máš své informace. Umím si dobře představit, že má v plánu tě vyřadit..."

- „Včera jsem ho viděl na poradě. Konala se v jedné ze zadních místností. Jak to, že tě také nepozval? Chce tě z toho vyšoupnout?"
- „Hele, dávej pozor, včera mi naznačil, že chce všechny, kteří mají delší dobu co dělat s projektem, vyšachovat..."

Pozor:

Vypadá to podobně jako postup při *technice drbů*. Ale tam je záměr jiný než zde. Při technice drbů nejde o ovlivňování osoby, které něco „svěřujete". Neboť ta má drb jen rozšiřovat a tím způsobit škodu. Naproti tomu zde jde o to, získat někoho pro intrikánské spojenectví. To se stane pomocí šikovné chybné informace.

Vy jako intrikáni můžete také rozšiřovat falešné informace o svých motivačních důvodech a cílech.

Příklad

„Víš, že miluji svého otce. Ale on už si prostě nesmí brát tolik práce. Měli bychom se společně postarat o to, aby si vzal kratší úvazek."

Osoba vám uvěří, pokud vaše informace nebude ověřitelná a bude se zdát věrohodná. To je ten případ, pokud:

- Vaše lež pochází z prostředí, které osoba považuje za důvěryhodné.
  (Zde jde o „jistý pramen". Ten by neměl být moc nevěrohodný.)
- Vy jste pro svůj „nástroj" důvěryhodní.
  (Proto nepřehánějte, zůstaňte realističtí.)
- Zatajíte svůj motiv vlastního užitku.
  (To byste měli dělat vždy. Myslete na nejvyšší pravidlo vůbec: „Nikdy nikomu nedůvěřovat!")
- Zatajíte svůj záměr uškodit.
  (Nedělá prostě dobrý dojem, když vás někdo rozpozná jako zlé lidi.)
- Zatajíte, že chcete osobu použít pouze jako nástroj.
  (Neboť každý chce, aby ho ostatní brali vážně, nikdo ze sebe nenechá dobrovolně udělat nástroj.)

4. krok: Kontrola účinnosti

Vaše intrika byla úspěšná tehdy, když jste vzali mocnému konkurentovi jeho moc. Pak ale budete mít velmi těžký úkol: chránit sami sebe před budoucími intrikány!

Stupeň etické nekorektnosti



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- využít důvěřivosti;
- postupovat zákeřně;
- lhát;
- zneužít důvěry;
- používat lidí jako nástrojů.