13 Technika jazykové manipulace

Cíle:
- posílit vlastní pozici ve skupině;
- přimět někoho k tomu, aby jednal proti svým zájmům:
  - abyste tím získali výhodu;
- uvést někoho do určité nálady:
  - abyste ho následně mohli snáze ovlivnit,
  - aby bylo možno „vyžadovat" určité chování;
- mít někoho pod kontrolou:
  - abyste poznali vlastní hranice a možnosti,
  - abyste na něj mohli (nadále) uplatňovat vliv;
- někomu uškodit:
  - abyste prosadili svůj prospěch,
  - abyste získali lepší pozici;
- někoho znejistit:
  - abyste zažili pocit moci,
  - abyste na tom byli sami lépe;
- uplatňovat moc.

Svých cílů dosáhnete takto:
- Použijete řečnické a jazykové triky.

Zvláštní předpoklady:
- Žádné.

Přehled

Účinnost techniky spočívá v typickém chování posluchačů. Umíte-li cíleně použít určitá slova, souvětí a způsoby řeči, pracujete s předvídatelnou odezvou.

Hlubší vědomosti

Co je jazyková manipulace?

„Účel mluvení je vždy ten, ovlivnit vůli nějaké osoby tak, jak se to líbí mluvčímu."

Neznámý autor

Co znamená jazyková manipulace se předvádí zejména v politice a ve vojenství. Cílené použití slov a řeči má přispět k tomu, jak ospravedlnit nebo legitimizovat vojenské zásahy do konfliktů. Jsou udávány náboženské, národnostní, ideologické nebo jiné „důvody". Bez opory v obyvatelstvu se totiž nedá vést žádná válka. Vytvořit chování a myšlení stejné formy a dosáhnout kontrolovaným použitím řeči vypočitatelných účinků, to jsou cíle, které jsou v profesním světě hodny nemalé snahy.

Jak vzniká jazyková manipulace?

Nekritickou recepcí posluchačstva na jedné a promyšlenou volbou slov, resp. způsobem mluvení na druhé straně.

Jak funguje technika jazykové manipulace?

1. krok: Výběr vhodných cílových osob.
2. krok: Jazyková manipulace, díl 1 – pasivní a neosobní formulace.
3. krok: Jazyková manipulace, díl 2 – jazyk podmaňování si.
4. krok: Kontrola účinnosti.



1. krok: Výběr vhodných cílových osob

Cílovými osobami jsou podřízení zaměstnanci, v omezeném rámci také kolegové a nadřízení.

2. krok: Jazyková manipulace, díl 1 – pasivní a neosobní formulace

Při mluvení vzbudíte použitím pasivních konstrukcí v kombinaci s neosobními formulacemi a také daty a fakty dojem nevyhnutelnosti. Tento jazykový trik se nabízí tehdy, když jste vy sami původcem nečeho negativního, chcete však od sebe odvrátit zodpovědnost.

Příklad

Ve válce nikdo „nestřílí", ale „jsou nasazeny zbraně". Armáda a politici mistrovsky doplňují pasivní konstrukce ještě použitím neosobních forem a čísel: „Bylo provedeno sto padesát náletů. Vzniklé škody byly v rámci očekávaného horizontu."

Tímto způsobem se zdá být to, co se stalo a co se děje, téměř nevyhnutelné, a obyvatelstvu může být zprostředkován dojem, že neexistuje nikdo, kdo by měl na události vliv. Válka, násilí, agrese jsou odosobňovány, zdá se, že neexistují ani původci, ani provádějící, ani mrtví. Vznikají věcné škody, jako například „civilní škody" nebo „kolaterální škody".

V profesním všedním dni se dají, ve zřetelně zjemněné formě, docílit použitím pasiva také úspěchy v ovlivňování.

Příklad

Když musíte před odpovědnými osobami vysvětlit, jak mohlo dojít ke ztroskotání projektu, nesejmou z vás sice pasivní konstrukce a neosobní formulace vaši zodpovědnost, ale přispějí k tomu, že od ní trochu odvrátí pozornost.

Odkazuje na zodpovědnost	Odvrací pozornost od zodpovědnosti
Vyvinuli jsme matici.	Byla vyvinuta matice.
Potom jsme tuto matici použili ve firmě zákazníka.	Tato matice byla použita ve firmě zákazníka.
Nadchli jsme našimi nápady.	Naše nápady byly přijímány s velkým zájmem.
Pak jsme provedli prohlídku na místě.	Byli jsme pozváni k prohlídce na místě.
Potom jsme si prohlédli počítačové zařízení.	Bylo nám představeno počítačové zařízení.
Opomenuli jsme se zaškolit do technologie, která se tam používá.	Avšak bylo opomenuto zaškolení do technologie, která se tam používá.

Proto jsme ji při plánování adekvátně nezohlednili.	Z tohoto důvodu nebyla tato technologie také zohledněna v plánu.
Tak potom došlo ke komunikačním problémům.	Důsledkem toho bylo, že nastoupily komunikační problémy.
Zkusili jsme vše, abychom přesto projekt dobře dokončili.	Z naší strany bylo podniknuto vše pro zdárné zakončení projektu.

3. krok: Jazyková manipulace, díl 2 – jazyk podmaňování si

Jazyk podmaňování si se skládá z elementů psychoterapeutické techniky rozhovoru. Tam záleží především na tom, že terapeut udržuje neustále silnější pozici vůči pacientovi. Když ji ztratí, pozbude své autority coby terapeut a sezení musí být přerušeno.

V profesním všedním životě vás jazyk podmaňování si podporuje v tom, abyste se prosadili v denním konkurenčním boji s kolegy. Už tak je dost špatné, že musíte trávit den s lidmi, které jste si sami nevybrali. Pak aspoň tento čas využijte k tomu, abyste vybrané kolegy drželi malými poznámkami na uzdě a zachovali si, pokud to jde, silnější pozici.

1. Mlčení

Mlčet je více než neříkat nic. Demonstruje to větší sílu. Kdo důsledně k něčemu mlčí, nenechá se vylákat, aby ukázal své pocity. Ostatním nezbývá nic jiného než padnout (zpět) do podřízené pozice.

Příklad

Dělíte se společně s Marií a čtyřmi dalšími kolegy a kolegyněmi o jednu kancelář. Navenek k Marii chováte kolegiálně-důvěrný vztah. Ve skutečnosti ji zkoušíte potopit, jak to jen jde (typická konstrukce „navenek přítel – uvnitř nepřítel"). Protože víte, že Marie nerada pracuje při otevřeném okně, otevřete ho, než vejde do místnosti. Podle očekávání hned zjistí: „Zase je otevřené okno." Mlčíte. Jde k oknu a slyšitelně ho zabouchne: „Nemůžu při tom hluku pracovat!" Krátce vzhlédnete a mlčky pracujete dál. Marie se tím cítí být vyprovokována a naříká dál, doufajíc ve vaši reakci: „Proč musí být to okno pořád otevřené, při takovém hluku. Kromě toho mi jdou dneska ty telefonáty šíleně na nervy!" Reagujete krátkým „hmm". Ostatní kolegové byli na Marii upozorněni. Protože slyší jenom její výroky, ohodnotí její chování jako nepříjemně náladové.

Pokud byly náhodou otevřené dveře k šéfovi, ten se příležitostně zeptá, jestli Marii „jdou telefonáty zákazníků na nervy" už dlouho.

Výsledek: provokativním mlčením jste Marii stále více dráždili. Přitom nejste v žádném případě nezdvořilí nebo nepřítomní. Mohli jste se na ni i podívat, ale měli byste přitom ukázat tak malou reakci, jak jen to je možné. Pokud budete tento trik používat častěji, získáte cit pro to, kdo se nechá vyprovokovat mlčením.

2. Vzbuzení pochyb

Abyste někoho znejistili, vzbuďte v něm pochyby. Znejistěním tohoto druhu posilujete svou silnější pozici.

Příklad

Cílová osoba: „Tak, jsem hotová."
Replika: „Skutečně?"
Cílová osoba: „Ano."
Replika: „Aha..."

Pokud se cílová osoba zeptá, proč činíte takové komentáře, dementujte to.

- „To si namlouváš."
- „Ach, já mám sám zrovna tolik práce."
- „Ne, všechno je OK."

Pokud nějakou osobu budete častěji takto znejisťovat, může dojít k tomu, že brzy upadne do (vámi pro ni zamýšlené) podřízené pozice. Že jste tohoto stavu dosáhli, poznáte tak, že se bude chovat jako fňukající dítě, s otázkami jako:

- „Teď ale řekni, co si myslíš. Nemyslíš, že je dobré, co jsem udělal?"
- „Řekni, ke komu vlastně mluvím? Ty k tomu neřekneš nic pořádného!"
- „Teď se ale taky jednou vyjádři celou větou!"

Ne vždy má cílová osoba možnost stěžovat si na vaše chování. Pokud neexistuje žádný osobní důvěrný vztah, zůstanou v ní pochyby vězet a ona se diví, proč reagujete tak zdrženlivě. Pokud se v jiných kontextech chováte sociálně běžně, tedy normálně, je cílová osoba tím více znejištěna, když se vůči ní „najednou" chováte jinak. Osoby, které jsou nejisté, jsou pro tento okamžik vykolejeny. Pak je můžete, je-li to vaším záměrem, předstihnout.

Příklad

Cílová osoba: „Hele, mám hotovou tu prezentaci na dnešní odpoledne."
Replika: „Jo, jsi si jistý?"
Cílová osoba: „Jak to, co jako myslíš?"
Replika: „Ale, jen tak. Dneska to na tobě hodně závisí, že?"
Výsledek: Cílová osoba je znejištěna, vy naopak výborně připraveni na dnešní odpoledne.

3. Použití mnohoznačností

Často se vyjadřujte dvojznačně nebo víceznačně. Kdo chce pochopit, co přesně myslíte, musí klást otázky a tím se dostane do podřízené pozice.

Příklady

- Místo: „Jsi vyzbrojen na dnešní mítink?"
  „Jsi vyzbrojen?" „Na co?" „No, na ten mítink."
- Místo: „Tak, teď jdu do kantýny."
  „Tak, já jdu." „Kam?" „Do kantýny." „Myslel jsem, že jsme chtěli jít spolu..." „Jo, tak pojď!"
- Místo: „Tak jsem zase tady. Rozhovor se zákazníkem proběhl dobře, máme tu zakázku."
  „Tak, jsem zase tady." „No, a jaké to bylo?" „Dobré." „Co je to dobré?" „Máme tu zakázku."

4. Rogersův trik

Carl Rogers byl americký psychoterapeut, který se stal známým mimo jiné svou koncepcí osobně zaměřeného stanoviska jako základního postoje terapeuta vůči pacientovi. Takový postoj se vyznačuje jasným vnímáním verbálních a neverbálních sdělení osoby, která hledá radu, empatickým chápáním jejích problémů a úctou vůči této osobě. Z toho vznikl určitý způsob chování a vyjadřování se vůči pacientovi. V každodenním životě může být tato metoda užitečná, pokud chcete dosáhnout toho, abyste svému protějšku neposkytli žádný prostor pro útok. Metoda se používá jednoduše: v rozhovoru jen opětujete to, co vám řekne vaše cílová osoba, co od ní vnímáte nebo co vyčtete z její řeči těla.

Příklad

Zaměstnanec si u vás stěžuje: „Poměry jsou nemožné!"
„Tak, vy pociťujete poměry jako nemožné a zlobíte se, jak vidím."

Vezmete zaměstnanci vítr z plachet tím, že obrátíte jeho pozornost na to, že poměry (objektivně) vůbec „nejsou" nemožné, jen se mu (subjektivně) takové „zdají". Kromě toho mu nastavíte zrcadlo tím, že verbalizujete jeho hněv. Tak se bude nejprve cítit pochopen. Odpoví:
„Jo, jsem totálně znechucený, protože zakázku dostal Tonda."
Zaměstnanec vám udává důvod svého hněvu. Subjektivizujete znovu:
„Aha, cítíte se být tedy znevýhodněný."
Utvrzen tímto zjištěním, které uhodilo hřebík na hlavičku, řekne zaměstnanec:
„Jasně, on je mnohem horší než já."

Nevěnujete se už dále tomu, kdo je lepší nebo horší zaměstnanec, protože to nevede k cíli. Chcete dosáhnout, aby byla zachována vaše autorita a plněny vaše pokyny. Proto musíte zdůraznit svou pozici vedoucího, který je ve svých nařízeních vždy spravedlivý a pro svá rozhodnutí má dobře zvážené důvody. Proto se zeptáte:
„Jak jste přišel na to, že to je znevýhodnění?" přičemž v této otázce se skrývá i výčitka: *Jak si jen můžete myslet, že někoho znevýhodňuji!*
„No, protože on dostal tu zakázku, a já ne," odpoví zaměstnanec podle pravdy. Nyní vytáhnete zase svůj argument objektivita–subjektivita a opakujete:
„A z toho na to usuzujete?"
Načež zaměstnanec řekne:
„Ano."

Po této přípravě, která se skládá ze zrcadlení a z přejímání perspektivy objektivita–subjektivita, odkažte na svou autoritu, demonstrujte ji svými úspěchy v minulosti a okořeňte to celé trochou soucitu:
„Nemyslíte, že mám pro všechno nějaké důvody? Měl jste v minulosti i jen jednou důvod vyčítat mi znevýhodňování?"
Zaměstnanec je zmaten:
„Ne..."
Neví pořádně, co má říct.
„Takže se prosím vraťte ke své práci."

Rogersův trik můžete používat rozmanitě. Na začátku se vám pravděpodobně nepovede tak perfektní provedení, ale je známo, že cvičení dělá mistra.

5. Nechat naběhnout do prázdna

Účelné gesto dominance spočívá v tom, že vyzvete někoho, aby něco vyprávěl (nejlépe něco osobního), a pak ztratíte zájem. Osoba se bude cítit odhalena ve svých pocitech a díky přiznání zatlačena do podřízené pozice.

Příklad
Zeptáte se kolegy Šulce: „Co se děje? Vypadáš tak vyřízeně, máš trable se svou ženou?" Vaše soucitná otázka, podpořená odpovídajícím gestem, podnítí Šulce, aby vám přiznal, že je krátce před rozvodem. Na počátku se zájmem naslouchá te, povzbuzujete ho gesty a pohledy, aby se vám více a více otvíral. Když se dostal do správného tempa a domnívá se, že ve vás má upřímného partnera v rozhovoru, začněte mu naslouchat méně a méně koncentrovaně. Zabloudíte pohledem na dokumenty na svém psacím stole, hledáte něco v zásuvce, až konečně zcela nenápadně a bez komentáře pokračujete ve své práci. Vaše odpovědi se více a více zkracují a nakonec vyústí v „hm" a „aha". Když se Šulc zeptá, dementujte to a povzbuďte ho, aby klidně vyprávěl dál: „Ne ne, povídej prosím dál, já tě poslouchám!" To je samozřejmě lež, ale on se má dále svěřovat, zatímco vy mu demonstrujete, že se v tomto okamžiku nachází ve skutečně podřízené pozici.

6. Útoky na sebeprezentaci

Sebeprezentace se výborně hodí pro účinnou sebemanipulaci a manipulaci cizích. Kdo si často říká, že je sakra dobrý, bude časem působit přesvědčivě nejen na ostatní, ale i sám na sebe. Pokud u konkurenta zjistíte takové snahy, přerušujte ho tím, že zpochybníte jeho pozitivní sebeprezentaci.

Příklady
- „Jsem nejlepší!" „OK. Když myslíš..."
- „To jsem udělal super!" „Jo, nebylo to špatné." (shození převlečené za humornou poznámku)
- „Šéf mě dneska pochválil." „No, to je teda něco." (ironický útok na sebeprezentaci)
- „Dneska jsem přijel na kole!" „To je vidět..."
- „Tak, myslím, že jsem tomu zákazníkovi dal co proto!" „Aha, co proto..." (doslovné opakování jako neutralizace pozitivního zaměření)

4. krok: Kontrola účinnosti

Úspěch mnoha jazykových manipulací, jako například použití Rogersova triku, je bezprostředně čitelný. Použití pasivních konstrukcí a neosobních formulací je naproti tomu spíše doprovodná hudba pro vaše ovlivňování. Testujte jazykovou manipulaci v neškodných situacích tak dlouho, až budete ovládat jednotlivé prvky této techniky. Až si tyto triky tímto způsobem osvojíte, můžete v rozhodujícím okamžiku sáhnout do své zásobárny.

Stupeň etické nekorektnosti



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- využít důvěřivosti;
- postupovat zákeřně;
- obejít a nerespektovat svobodnou vůli.

14 Kazatelská technika

Cíle:

- posílit soudržnost ve skupině;
- někoho k sobě připoutat:
  - aby zaměstnanci podávali výkony za vašich podmínek,
  - protože je užitečné, aby si vás vážili;
- udělat na někoho dojem:
  - abyste byli respektováni,
  - abyste přesvědčili o vlastní „výjimečné" osobnosti;
- uvést někoho do určité nálady:
  - abyste ho následně mohli snáze ovlivnit;
- ukolébat někoho v jistotě:
  - abyste využili jeho služeb;
- někoho oklamat:
  - abyste dosáhli, že udělá, co chcete.

Svých cílů dosáhnete takto:

- Budete používat rétorické triky kazatelů.

Zvláštní předpoklady:

- Žádné.

Přehled

Kazatelé – je jedno, jakých náboženství – vyvinuli v průběhu staletí nejefektivnější triky k ovlivňování lidí. Jejich misionářskému zápalu vděčíme za nádherně jednoduše použitelné elementy, které v kombinaci s jinými technikami této knihy posilují sugestivní působení. Používejte je, když mluvíte před nějakou skupinou, před zaměstnanci, týmy, zákazníky.

Hlubší vědomosti

Co je kazatel?

Dobrý kazatel je rétorickým vzorem.

Co způsobuje kazatel?

Kazatelé, především radikální američtí evangelisté, docilují svou rétorikou naprosto úžasných úspěchů. Vznikají „příběhy probuzení" a cizí lidé si padají šťastně uvolnění a „spasení" do náruče. To je výsledek technicky nezávadných a zkušeně používaných triků. Několik z nich tu představíme a doporučíme k použití.

Jak funguje kazatelská technika?



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Obsahové triky a triky řeči těla.
3. krok: Hlasové triky a ostatní efekty.
4. krok: Kontrola účinnosti.

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Vhodná je každá skupina a každé shromáždění, před kterým mluvíte.

2. krok: Obsahové triky a triky řeči těla

Obsahové triky

Mnohé obsahy jsou vždycky dobře přijímány a vytvářejí důvěru. Kdo chce pomáhat slabým, bere lidi takové, jací jsou, a dbá více na vnitřní hodnoty než na vnějškovost, může být jedině dobrý člověk. Využijte těchto kategorií z oblasti

křesťanské víry. Ty vždycky zaberou. Zapleťte na vhodném místě některý obrat tohoto druhu do své řeči. Je totiž užitečné říkat to, co ostatní chtějí slyšet.

Společné pozadí víry

Vytvořte společný základ, neboť společné věci způsobují blízkost (srovnej *technika atraktivity*) a ta zase vytváří sympatie, což zvyšuje vaši věrohodnost.

Příklady

- „Všichni přece víme, že marketingové oddělení firmy Lola má náskok ve vědomostech."
- „Nám všem je jasné: to se nedá do zítřka stihnout."
- „My všichni věříme v úspěch našeho produktu."
- „Všichni jsme přesvědčeni o tom, že náš výkon, naše nasazení a naše ctižádost slouží správné věci."

Společné zaměření jednání

Všichni lidé rádi stále znovu slyší, že táhnou společně za jeden provaz. Ve skupině se většinou cítí skryti. To vytváří jistotu a osvobozuje od obtížných pochybností o sobě samém. Ukažte, že existuje společné zaměření jednání mnoha lidí, resp. na tento bod zaměřte pohled.

Příklady

- „My všichni chceme jenom jedno: dokončit projekt k 30. lednu, ať se stane cokoli."
- „I když všichni pracujeme na různých místech, náš cíl je stejný: zkonstruovat do veletrhu klikovou hřídel."
- „Každý z nás pracuje izolovaně na malé části. Ale tyto části mají být na konci spojeny do celku. Ačkoli tedy jeden zde a druhý tam zdánlivě řešíme každý své úkoly pro sebe, pracujeme přesto na jednom jediném cíli."

Na vnějších věcech nezáleží, na vnitřku tím více

Nejen v soukromých vztazích, ale i v profesním prostředí bývá často oceňováno, když se klade váha na „skutečné" věci a člověk se nenechá oslepit vnějškovostí.

Příklady

- „Je jedno, jestli bude náš prospekt vytištěný na hedvábně matném nebo na lesklém papíře, jde o obsah! O kvalitu našeho produktu!"
- „Mně je jedno, jak jste oblečeni. Mě zajímají vaše odborné znalosti a vaše kompetence ve vztahu k našemu novému produktu."
- „Zvnějšku nemusí naše firma vypadat nijak oslnivě, ale my také oslňovat nechceme. Nedáváme váhu na atraktivní vzhled, ale na vývoj produktu v té nejlepší kvalitě."

Brát druhého takového, jaký je

Každý je rád, když ho ostatní berou takového, jaký je – ať už to znamená cokoli. Takže dělejte, jako by tomu tak bylo.

Příklady

- „Je nám jedno, jaké jste měl vysvědčení a jestli vůbec nějaké máte. Co má pro nás cenu, je vaše chování ve firmě. Jakou práci jste připraven tady pro nás odvést?"
- „V tomto týmu neexistuje nějaká hierarchie. Tady se počítá jenom kreativní potenciál."

Pomáhat slabým

Vytvořit zdání, že člověk pomáhá slabším a sleduje nezištné cíle, je zvláště dobře přijímáno těmi, kteří se tak jako tak neustále bojí, že budou zanedbáváni. Proto zabudujte do své řeči několik „samaritánských myšlenek".

Příklady

- „Není možné, aby byl některým plat zvýšen a jiným ne. Jde o to, abychom všichni měli dost!"
- „Naším produktem pomáháme všem těm, kteří byli až dosud každodenně odkázáni na pomoc."

Láska k bližním

Znakem křesťanství, který je s oblibou zdůrazňován, je láska k bližnímu. Vytvářejte variace na tuto myšlenku a zdůrazňujte ji, protože tvářit se, že člověk „miluje" svého bližního, nemůže uškodit.

Příklady

- „Kladu největší váhu na to, abychom mezi sebou jednali se vzájemným respektem. Všichni máme vysokou kvalifikaci a měli bychom se navzájem podporovat."
- „Respekt a úcta se ukazují především v tom, že necháme jeden druhého domluvit."

Kdo se učí, roste

Všechno špatné je pro něco dobré, jinak by neměl život smysl, není tomu tak?

Příklad

- „Při razantním nárůstu vědomostí v oblasti komunikačních technologií se musíme vyrovnat s výzvou neustálého dalšího vzdělávání. Tím ale neporoste jen vaše vědění, ale i vaše kompetence. Budete pro nás a pro jiné firmy hodnotnější, neboť se stanete experty v oblasti, která je pro budoucnost klíčová."

Používání a opakování silných slov

Používejte silná slova a častěji je opakujte. V úvahu přicházejí klíčová slova jako *soudržnost*, *společné cíle*, *pracovní nasazení*, *výkon*, *motivace*, *energie*, *síla*.

Příklady

- „Vím, že tu všichni podáváte ty nejlepší výkony."
- „Vzduch tady je nabitý energií!"
- „Vidím před sebou motivované lidi, připravené k nejvyššímu výkonu!"
- „Soudržnost, která panuje v tomto týmu, je ukázková."

Přístup ke skeptikům

Neignorujte skeptiky, neboť je to posiluje. Místo toho je vydělte z masy, to vyvolává nejistotu. Fixujte je pohledem, ukazujte na ně (v přeneseném smyslu) prstem. Jako posluchači se nemohou proti takovým hříčkám bránit – takže jste v každém případě v lepší pozici.

Příklady

- „Vidím tu několik skeptických tváří. Ale žádný strach, když budeme přistupovat k věci strukturovaně a budeme všichni pracovat ruku v ruce, dosáhneme toho, co jsme si předsevzali."
- „V mnoha tvářích vidím obavy. Ale nebojte se, tato firma nenechá své lidi na holičkách."

Šprým z mládí

Když „prozradíte" nebo „zveřejníte" něco ze svého soukromí (tento dojem byste měli vzbudit), vytvoří to pocit blízkosti a pospolitosti.

Příklady

- „Ještě si pamatuju, jak jsem v této firmě začínal..."
- „Když jsem jako mladý ekonom přišel do téhle firmy..."
- „Když jsem tenkrát stál před šéfem personálního..."

Jste tu v bezpečí

Nabídněte jistotu, to posluchače uklidní.

Příklady

- „Společně jsme silní!"
- „V téhle firmě jsme ještě nikoho nenechali na holičkách."
- „Dosud byli vždy všichni zaměstnanci odškodněni."

Je vás třeba!

Kdo by rád neposlouchal, že to bez něj nejde – takže prokažte publiku tu laskavost.

Příklady

- „Co je firma bez svých zaměstnanců?"
- „Když neuvedete ten produkt na trh vy, kdo to udělá?"
- „Firma vás potřebuje! Všichni na vás spoléháme!"

Všichni pracují pro nás!

Hrajte s kartou vděčnosti: když ostatní udělají něco pro nás, musíme také něco vrátit (srovnej *technika reciprocity*).

Příklady

- „Všichni zaměstnanci vytvářejí základ pro to, aby se nám dařilo dobře."
- „Všechna ostatní oddělení pracují pro nás, nesmíme je teď nechat na holičkách tím, že jim dáme na srozuměnou, že nebudeme moci být hotovi včas."
- „Teď jsme dostali od ostatních týmů koncepce, lepší už to ani nemůže být."

Já se za vás biju

Také „aspekt mučedníka" je vždycky dobře přijímán. Člověk prostě rád poslouchá, když se za něj někdo jiný zasazuje.

Příklady

- „Už jsem mluvil s vedoucím projektu a zasadil jsem se o to, aby..."
- „Mluvil jsem se šéfem a vysvětlil mu tuto problematiku..."
- „Byl jsem už u šéfa personálního a dlouho jsem s ním diskutoval o našem problému..."

Rétorické otázky

Klidně to dělejte jako kazatelé: „Kdo z nás je bez viny? Kdo se zvedne a řekne, že je dokonalý?"

Příklady

- „Kdo z vás může říct, že už odevzdal všechno?"
- „Kdo z vás řekne, že je tady už ráno v sedm a pracuje s nejvyšší koncentrací na svém úkolu až do dvaceti hodin?"
- „Kdo z vás řekne, že není schopen většího nasazení?"

Triky řeči těla

Méně v rozhovoru, ale především při projevu má řeč těla velký význam jako podpora toho, co je řečeno. Využijte pro to celý rozsah svých paží. Gesta prová-

děná blízko u těla nepřinesou publiku v zadních řadách nic – nejsou totiž z této vzdálenosti rozpoznatelná. Myslete na postavu Krista, která platí za znak Ria de Janeira: široce rozpažené ruce.

Gesto nejhlubšího přemýšlení, upřímnosti, rozvahy

Ruce sevřené v pěst před hruď a popřípadě přitom ještě zavřít oči.

Při výrocích jako:

- „Když přemýšlím, co všechno je možné..."
- „Když začnu u sebe a rozvážím..."

Gesto ukazování cesty

Plochy dlaní k sobě, špičky prstů ukazují dopředu.

Při výrocích jako:

- „Tam musíme dojít."
- „To je náš cíl."

Gesto přijetí

Potřást rukou, poklepat na rameno, vzít za paži.

Při výrocích jako:

- „Pane Majere, co bychom bez vás dělali!"
- „Jsem rád, že vás s vašimi schopnostmi máme nyní u nás."

Gesto síly, otevřenosti

Paže téměř napnuté vpravo a vlevo od těla, plochy dlaní otevřené nahoru.

Při výrocích jako:

- „A teď? Teď jsme v bodě, kdy bychom měli všichni spolupracovat."
- „Prosím vás! Návrhy!"

Gesto nejvyšší pozornosti

Slovo „ale" zdůraznit oběma nahoru napnutými ukazováčky.

Používejte stále oba ukazováčky, protože jeden vzbuzuje asociace na školní léta (působí učitelsky) a tím je negativně ocejchován.

Při výrocích jako:

- „Ale, říkám, ale – ještě nejsme tak daleko!"
- „Ale – když teď spojíme svou energii, je to reálné!"

Gesto dynamiky, síly nasazení

Při řeči přecházet z jedné strany na druhou.

Gesto nemožného, které lze učinit možným

Obě ruce nahoru, jako když chcete něco uchopit.

Při výrocích jako:

- „Dostat vize do hlav zaměstnanců."
- „Dostat to, co existuje jenom v myšlenkách, na papír."
- „Nechat vize, aby se staly skutečností."

Gesto pro konflikt, vypořádání se s něčím

Třít o sebe dlaněmi.

Při výrocích jako:

- „Nesmí dojít k žádným třenicím."
- „Třenice jsou všude."
- „Tyto konflikty ochromují a zdržují."

Gesto ujasnění, zdůraznění

Jít lehce do kolen a znovu napnout nohy.

Při výrocích jako:

- „A právě proto bychom měli..."
- „A jenom z tohoto důvodu..."
- „To je přesně ten bod, kdy..."

Gesto doznání

Pravá ruka naplocho před hruď.

Při výrocích jako:

- „Vím, že nikdo z nás není bez chyby..."
- „I ze strany vedení firmy došlo k opomenutím..."

Gesto pro rozvíjejícího se bojového ducha

Pravou pěst před hruď, následně se otevře naplocho vpřed.

Při výrocích jako:

- „Má odpověď je pevná: Ne se mnou!"
- „Pro mě je jasné: provést tento projekt? – Nikdy!"

Gesto pro rozdílnost

Paže relativně v širokém úhlu držet od sebe v šíři ramen, plochy dlaní namířené ven směrem k publiku, pohled míří jednou na tu, podruhé na onu ruku.

Při výrocích jako:

- „Je třeba rozlišit dvě oblasti: koncepci a realizaci."

Gesto načerpání síly

Paže seshora dolů. Kazatelé říkají tímto gestem: „Pojď do mé duše, pojď do mého srdce."

Při výrocích jako:

- „A když všichni spojíte své myšlenky..."
- „A když všechny nápady v této místnosti vyústí v jeden nápad..."

Gesto vyžádání

Zvedat paže široko od sebe zdola nahoru.

Při výrocích jako:

- „Proto vás prosím, abyste všichni přistoupili dopředu."
- „Prosím, shromážděte se tady vpředu."

Gesto vypíchnutí neboli „kazatelovy poskoky"

Jít krátce do kolen a zase se vymrštit při významných výrocích z publika.

Při výrocích jako:

- „Ano, vy jste to řekl, přesně tak to je!"
- „Prima, přesně na tuhle otázku jsem čekal!"
- „Výborně, že se mě na to teď ptáte!"

Gesto vedení, charismatického vyzařování, síly, energie

Výpad krokem k publiku, pokud možno s nataženou rukou.

Při výrocích jako:

- „A pak vidím, že se blížíme k našemu cíli!"
- „Tímto způsobem bude to, co se předtím zdálo nedosažitelné, možné!"

„Učitelské gesto"

Natažený ukazováček držený nad hlavou, ukazující nahoru, spojený s trojnásobným „protože".

Při výrocích jako:

- „*Protože* jsme na sobě tvrdě pracovali, *protože* jsme se semkli jako tým a *protože* jsme to nevzdali, dostali jsme tu zakázku."

„Gesto mikrofonu"

Když mluvíte s mikrofonem před větší skupinou, vezměte ho do ruky, abyste mohli s plnou svobodou pohybu využít celou šíři jeviště. Pro obměnu a udržení pozornosti publika vezměte mikrofon jednou do levé a pak zase do pravé ruky.

„Gesto lasa"

Když konečně davy bouří a jsou nadšeny, udržíte tuto úroveň emocí tím, že budete rukou kroužit nad hlavou imaginárním lasem.

3. krok: Hlasové triky a ostatní efekty

Hlasové triky

Jak efektně může být použit hlas jako nástroj ovlivňování, ukazují úspěšní američtí kazatelé, například Billy Graham. Šíře variací sahá od šeptání po řev, od vysokých poloh po nízké, od dlouze protahovaných samohlásek po krátké staccato souhlásek. Použít hlas skutečně jako nástroj, k tomu je třeba mít odvahu. K natrénování před publikem se výborně hodí děti. Když jim předčítáte nebo vyprávíte historku, jste fascinující a zářte, pokud použijete plnou šíři svého hlasu.

Protahování samohlásek

Abyste zdůraznili důležité slovo, nepoužívejte hlasitost, ale protáhněte samohlásku.

Příklady

- „Ne, my nemáme nepravdu, ale ten, kdo si stěžujeeeee!"
- „A co udělali? Zatajili informace a schovali se, vyslali špicly a pokoušeli se špióóóónit!" (například v kombinaci s *technikou obrazu nepřítele*)

Změna hlasitě–potichu

Střídejte velmi tichou a hlasitou, vyzývavou a klidnou mluvu.

Příklad

- „Vím, že je důležité pracovat na tom dál" (nahlas), „nebo si někdo myslí něco jiného?" (potichu)

Pauzy

Po velké hlasitosti udělejte cíleně pauzu (srovnej *technika kontrastu*).

Příklady

- „...tímto systémem budou evidována všechna data!" (pauza) „Až se to stane..."
- „Nemůžete u toho být –" (pauza) „– dnes." (Následuje úleva posluchačů, protože to implikuje, že u toho sice nebudou dnes (protože je konec pracovní doby), ale zato zítra (při začátku práce).

Ostatní efekty

Nakonec ještě několik dalších efektů z kazatelské rétoriky, které jsou přenositelné a působivé.

Efekt talk show

Pokud někdo z posluchačů vyjádří něco, co slouží dobru vaší věci, měli byste ho pochválit a podnítit skupinu k aplausu.

Příklad:

- „Velmi dobře, co jste řekl, velmi dobře!" (Ťukáte na stůl, skupina ťuká také, srovnej *technika klaky*.)

Efekt rodiny

Rodina je v životě vždycky to nejdůležitější. Podávejte ji jako nejvyšší hodnotu.

Příklad:

- „Co nám všem leží na srdci? Co je nejdůležitější? Je to rodina, její bezpečí a zdravý rozvoj našich dětí."

Efekt sady *yes–yes*

Vyžádejte si souhlas. Položte nejméně tři otázky, na které posluchači v nitru odpoví „ano". Potom položte vlastní otázku. Většina bude mít tendenci na ni odpovědět také „ano".

Příklady:

- „Chcete více peněz? Větší úspěch? Větší vliv? Tvrdě pracovat? Pak jste tu správně!"
- „Chtěli byste profesně stoupat? Mít finanční jistotu? Milé kolegy? Pak přijďte k nám!"

Efekt sady *no–no*

Podobně jako u efektu sady *yes–yes*, jen s opačným znaménkem.

Příklad

„Kdo chce stát v koutě? Nebo přihlížet, jak jeho výsledky zhodnocují jiní? Nebo trpět, že se s ním jedná nespravedlivě? Vy snad?"

Efekt otce

Chovejte se otcovsky, vyzývejte publikum gesty, aby přišlo k vám, opětujte silné emoce tím, že budete demonstrovat bezpečí, loajálně poklepávejte po ramenou, uchopte povzbudivě paži někoho z publika, otcovsky se sklánějte, vlídně a plni dobra. Ale nepřehánějte to. Nebuďte ale také příliš plaší, jednejte s lidmi přesně tak, jak si to oni ve svém nitru přejí.

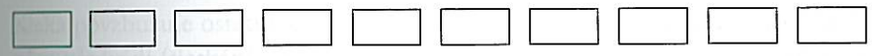
Efekt „podrž to"

Pro většinu lidí je to určitý způsob uznání a výjimečnosti, když jsou řečníkem požádáni o pomoc. Koneckonců si vybral „je" mezi všemi „ostatními", aby mu pomohli. To je považováno za vyznamenání. Vy to víte a využíváte toho. Beze slov někoho požádejte, aby položil vaše sako na židli nebo vám podal knihu. Dejte bez mnoha řečí mikrofon někomu ze skupiny, protože právě potřebujete mít volné ruce. Čím déle tento člověk drží v ruce něco za vás, tím „vyvoleněji" si připadá, i když během toho prostě pokračujete ve své řeči. Většinou je nejistý, neví, co dělat. Nemůže vás přece přerušit. Po nějaké době ho vysvoboďte a poděkujte mu milým kývnutím hlavy. Ale nedarujte mu pozornosti příliš mnoho (srovnej *technika závislosti*).

4. krok: Kontrola účinnosti

Jako řečník reakce svých posluchačů vidíte. Měli byste aspoň začít s nastudováním těchto triků před publikem. Pro práci s médii platí ještě trochu upravená pravidla.

Stupeň etické nekorektnosti



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- žádné.

15 Technika klaky

Cíle:

- ► někoho k sobě připoutat:
  - abyste přesvědčili o vlastní vůdčí osobnosti;
- ► udělat na někoho dojem:
  - abyste přesvědčili ty, jež činí rozhodnutí, o svém vlastním výkonu,
  - abyste zvýšili vlastní věrohodnost,
  - abyste byli respektováni,
  - abyste přesvědčili o vlastní „mimořádné" osobnosti.

Svých cílů dosáhnete takto:

- ► Budete mít své vlastní publikum.

Zvláštní předpoklady:

- ► Žádné.

Přehled

Ovlivňování díky nasazení klaky je skrznaskrz taktická záležitost. Spočívá v poznatku, že lidé mají určitý druh stádové mentality. Když mnoho lidí něco dělá, musí to mít svůj důvod, takže to budu dělat taky.

Tento způsob chování se v průběhu vývoje člověka osvědčil a zakládá se na zkušenosti, že jednotlivci hrozí menší nebezpečí, pokud dělá to, co všichni ostatní.

Hlubší vědomosti

Co je to klaka?

Jako klaku označujeme zaplacené, jásající a aplaudující diváky při divadelních představeních. Mají povzbudit publikum, aby také tleskalo nebo jásalo. Klaku nacházíme už v antickém Římě. Císař Nero, který dával hrát své vlastní divadelní kusy, si držel vlastní skupinu jásajících, takzvané plausory. Jejich jediný úkol byl aplaudovat co nejhlasitěji.

Na počátku 19. století se klaka (*claque* – francouzsky „plesknutí") objevila v Paříži. Dva pánové jménem Sauton a Porcher, stálí hosté pařížské Opery, dostali v roce 1820 nápad nabídnout aplaus na objednávku. Ten se pak stal pevnou součástí představení. Byli tam smíšci a plačky, výskači, tleskači a volači po přídavcích. Hector Berlioz píše v knize *Večerní hovory v orchestru*:

> *„Mistři klaky pohrdají amatéry, kteří aplaudují, aniž by znali tajemství správného aplausu. Publikum nemá o dobrém aplausu ponětí. Členové klaky se stali opravdovými odborníky. Jejich profese se vyvinula ve skutečné umění."*

Co způsobuje klaka?

Klaka povzbuzuje ostatní k tomu, aby souhlasili s nějakým jednáním. Protože něco předvádí (tleskání, smích, pláč, volání, souhlas, odmítnutí atd.), většinou se k ní osoby v jejím nejbližším okolí bez dlouhého rozmýšlení přidají. Když si stejně jako císař Nero opatříte klaku, stoupne pravděpodobnost, že „všichni" budou dělat to, co vaši plausoři předvádějí.

Nepodceňujte úspěch, kterého můžete díky klace docílit. I když si stále někteří myslí, že při profesním postupu jde o obsah, nebo dokonce o výkon, pak se alespoň vy s touto naivní představou rozlučte. Výkon je jen sekundární. Primárně je profesní postup zajištěn použitím různých manipulativních triků. Nic jiného se pod pláštěm pojmu „sociální kompetence" neskrývá. Jednou z těchto technik je technika klaky, kterou jste už jistě pozorovali u ostatních. Teď ji použijte i vy.

Úspěšný není ten, kdo odvede hodně práce, ale ten, kdo použije ostatní pro své účely.

Vědecký experiment dvou psychologů z roku 1979 objasňuje, že s plausory se dostaneme dál než s každou jakkoli dobře vypracovanou koncepcí:

Jeden herec předčítal jména z hamburského telefonního seznamu. Dvěma pokusným skupinám byl promítnut obrazový záznam tohoto předčítání. Jedna skupina si poslechla podání v té formě, v jaké bylo natočeno, a to se značnou bezradností. Druhé skupině byl záznam rovněž přehrán, ale podložený kulisou smíchu a potlesku, která byla produkována elektronicky. Tato pokusná skupina se smála také, a sice, jak již bylo řečeno, při předčítání z hamburského telefonního seznamu!

Jakkoli dobrá koncepce na zvládnutí komplikovaného úkolu vám nic nepřinese, pokud nepřimějete ostatní, aby ji ocenili jako dobrou. K tomu je výhodné obklopit se osobami, které budou stát od začátku na vaší straně. Budou chválit vaši koncepci, vyzdvihovat některé pasáže, činit pozitivní závěry nebo prostě souhlasně kývat během vaší prezentace. Pak může být vaše koncepce klidně špatná; pokud je klaka nadšená, stoupá pravděpodobnost, že budou nadšeni i ti, kdo rozhodují.

Jak funguje technika klaky?



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Shromáždit kolem sebe klaku.
3. krok: Cíleně nasadit klaku.
4. krok: Kontrola účinnosti.

Nejprve určíte svou cílovou osobu, tedy tu, která má být ovlivněna. Prostředkem vašeho ovlivňování je klaka, která svým chováním bezprostředně ovlivňuje cílovou osobu. Vaše přímá akce se tedy vztahuje na klaku, vaše nepřímá, skrytá, na cílovou osobu.

Příklad

Abyste nadchli nadřízenou Markovou svými nápady, nasadíte jako klaku kolegy Majera, Šulce a Pekaře. Ti s vámi budou souhlasit, doplňovat váš výklad příklady a zdůrazňovat význam vašich nápadů.

Techniku klaky už používá mnoho lidí. Tvoří se skupiny a kliky, které protežují nápady ze svého středu, zatímco ostatní haní. Tato dynamika by vás neměla pohltit. Naopak, využijte ji pro své účely. Přesvědčíte jako vždy díky argumentaci, ve skutečnosti však úspěchu docílíte klakou, kterou si předem zaranžujete. Investujte čas do náboru osob, které budou na vaší straně. Lichoťte jim, kupte

si je, v případě nutnosti je dostaňte pod tlak – ale pozor, neudělejte si z nich nepřátele, protože klaka má zastávat funkci přímluvce.

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Jako cílovou osobu si můžete vybrat každou, která má být o něčem přesvědčena. Může to být nápad, koncepce prodeje, určitý postup, návrh tématu.

2. krok: Shromáždit kolem sebe klaku

Dobré členy klaky buď najdete ihned, nebo je nabíráte systematicky.

První druh přijde většinou zcela sám od sebe. Takové klaky „vzniknou" díky sympatii a náklonnosti: kolegové, s kterými si dobře rozumíte i osobně, nebo zákazníci, s kterými máte dobrý vztah. Pěstujte prostě dobré vztahy a klaka se sestaví téměř sama. Když si člověk může vybrat, každý má raději harmonii než disharmonii. Takže podporujte dobrého kolegu, když má nějaký nápad, i tehdy, když ho vy sami za tak dobrý nepokládáte. Ale prokážete mu tím laskavost. Pak jste členem jeho klaky. A proč taky ne? Opačně bude zase on stát při vás, když na to přijde – a když budete mít štěstí. Ale nespoléhejte na to. Neexistuje zákon, který by předepisoval vzájemnost. Když podpoříte nějakého kolegu, neznamená to zdaleka, že on udělá totéž pro vás. Pokud doufáte v loajalitu, jste sami na vině. I loajalitu je nutno řídit. To v tomto případě znamená následující: když cítíte, že jste osobně sympatičtí někomu, kdo by vám mohl být i k profesnímu užitku, sáhněte po této šanci. To v žádném případě neznamená, že si k němu vybudujete důvěrný přátelský vztah. Ale přinese vám výhody, když ho přimějete, aby uvěřil, že tento vztah vzniká, resp. existuje. Jen pokud si vůči němu zachováte rétorický odstup, můžete ho plánovitě použít jako člena klaky.

„Přátelé se nazývají upřímnými, nepřátelé upřímní jsou."
Arthur Schopenhauer

Příklad

Zjistíte, že jste sympatičtí panu Milerovi. Upřímně vypráví o svém volném čase a během času vám tak svěří několik detailů ze svého soukromého života. Teď kalkulujte: bude vám užitečnější jako přítel, nebo jako článek sítě, který by vás mohl dostat dál díky svým dobrým obchodním kontaktům? Pokud ho chcete pouze jako přítele, není to myšleno rétoricky. Přinese vám totiž něco jen tehdy, když z něj budete profitovat. Budete z něj profitovat tehdy, když si bude myslet, že ho máte „také" rádi. Tak ho nechejte, ať si to myslí.

Když se klaka nesestavuje sama od sebe, musíte si ji vytvořit.

Abyste získali náklonnost osob, můžete využít *techniku atraktivity*, *techniku lichocení* nebo *techniku aktualizace*.

Zcela jiná možnost spočívá v tom, vybrat si osoby, které si od vás slibují výhody.

Příklady

- Kolega Miler kolem vás krouží už několik měsíců. Slibuje si od dobrých kontaktů s vámi přístup k vyšší pozici. Byl by to vhodný člen klaky, pokud jde o otázky, u kterých je důležitý také jeho názor – například na určité odborné problémy.
- Mladá asistentka jednatele s vámi pilně flirtuje. Toho se ihned chyťte – využijte ji. Téměř vždycky je výhodné využít sexuální náklonnosti nebo láskyplných citů, které k vám chovají druzí. Koneckonců ti, kdo vás mají rádi, chtějí, aby se vám dařilo dobře.
- Kolega Majer má špatné skóre. Šilhá po vašich úspěších a pokouší se více či méně nenápadně od vás něco odkoukat. I on je vhodným členem klaky, který s vámi bude i veřejně často souhlasit, protože tím sleduje své vlastní egoistické cíle. Takoví členové klaky jsou vypočitatelní, protože jsou podobně motivovaní jako vy.

Dbejte při výběru členů své klaky také na jejich disponibilitu. Ten, kdo se nesmí účastnit rozhodujících porad týmu, protože k němu nepatří, vám vůbec nic nepřinese.

Vaše plausory nemusíte bezpodmínečně dlouho a pracně shánět. Můžete si je obstarat i rychle. Například se krátce před poradou týmu důvěrně obraťte na jednotlivé členy a otestujte jejich pozice:

- Kdo co zastupuje?
- Kdo stojí na mé straně?
- Kdo je proti mě?

Pak se přičleňte více či méně nenápadně k těm, kteří sdílejí váš názor. Přizvukujte ve sboru, vyložte argumenty, které posílí vaše pojetí. A staňte se pak mluvčím této skupiny. V hodině pravdy budete mít zástup přívrženců vedle sebe a za sebou.

3. krok: Cíleně nasadit klaku

Čím lépe se vám podaří připoutat k sobě svou klaku, tím flexibilnější jsou možnosti jejího nasazení. Jako štáb, který vás doprovází, shromážděte kolem sebe plausory. Tím se zvyšuje váš vliv. Osoby, které vystupují se stoupenci, se zdají důležitější. Nezapomínejte také na péči o příslušníky své klaky. Dávejte jim v malých porcích to, v co od vás doufají (náklonnost, sympatie, jiné výhody). Předstírejte případně přátelství, nikdy však nebuďte důvěrní. Pracujte s *technikou reciprocity* a bezpodmínečně dodržujte zásadu rétorického odstupu. Když pro ně jednoho dne nebudete mít použití, rozlučte se s nimi. Předtím se však ujistěte, že je skutečně nebudete nikdy více potřebovat.

4. krok: Kontrola účinnosti

Pokud chcete sami pro sebe ohodnotit efekt svých snah, vezměte si pro srovnání dobu, kdy jste se ještě vědomě nestarali o nasazení klaky. Pokud si myslíte, že jste nyní úspěšnější, blahopřejeme.

Nakonec ale ještě jedno upozornění k zacházení s klakou. Jakmile zjistíte, že jeden z členů vaší klaky přestřelil svůj cíl, odkažte ho do správných mezí. Jinými slovy: klaka nesmí nikdy dělat nic víc než pozitivně podporovat vaše akce. Ostatně stále existuje nebezpečí, že členové klaky využijí naopak vás k tomu, aby se ukázali v pozitivním světle.

Příklad

Získali jste paní Novákovou jako členku klaky. Během jedné porady však tato kolegyně nejen pozitivně hodnotí vaše poznámky, ale použije je jako východisko pro přednesení vlastního návrhu. Ten pak vzbudí větší zájem než váš návrh.

Zde buďte tedy prosím bdělí, aby člen vaší klaky nedělal nic jiného, než nanejvýš opakoval klíčové prvky vaší řeči. Jen tak se pozitivně znásobí váš projev.

Stupeň etické nekorektnosti



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- využít důvěřivosti;
- postupovat zákeřně;
- lhát.

16 Technika kontrastu

Cíle:
- ► posílit vlastní pozici ve skupině;
- ► udělat na někoho dojem:
  - abyste přesvědčili toho, kdo rozhoduje, o vlastním výkonu,
  - abyste se zdáli ve srovnání s ostatními lepší,
  - abyste přesvědčili o vlastní „výjimečné" osobnosti;
- ► někoho oklamat:
  - abyste zvýšili věrohodnost.

Svých cílů dosáhnete:
- ► Protože víte, jak vypadat líp než ostatní.

Zvláštní předpoklady:
- ► Žádné.

Přehled

Hodnocení věcí je ovlivněno kontextem vnímání. Pokud tedy nabídnete odpovídající kontext, řídíte vnímání ostatních. Je pravda, že vnímání skutečně funguje tak jednoduše, jak to vypadá.

Hlubší vědomosti

Co je kontrast?

Slovo kontrast se odvozuje z latinského *contrasto* a znamená „opak, protiklad".

Jak vznikají kontrasty?

Manipulovat znamená řídit vnímání. Z psychologie reklamy pochází poznatek, že vnímání produktu se mění s nabídnutými možnostmi srovnání.

Příklad

Malá osoba vypadá vedle velké zvláště malá, ale vedle ještě menší velká.

Kontrasty vznikají postavením do protikladu. Jen když je jedno prezentováno ve zřetelném spojení s druhým, rozvinou kontrasty svou účinnost. Pokud bude váš stánek na veletrhu jediný, může být sebeperfektněji uspořádán, a přece nikdo neřekne, že byl nejlepší. Vedle ostatních stánků budete pak obzvláště vyčnívat, pokud ty, které budou stát vedle vás napravo a nalevo, budou špatně zařízené. Takže vám mnoho nepřinese, když budete s dobrým výkonem sami na širém poli. Abyste vyčnívali, potřebujete konkurenty – rozumí se horší konkurenty.

Jak funguje technika kontrastu?

Zatímco jiní přenechají náhodě, v jakém kontextu budou jednat, vy jednáte plánovitě. Víte totiž, že kontext ovlivňuje vnímání a hodnocení.

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Jazykové kontrasty.
3. krok: Ostatní kontrasty.
4. krok: Kontrola účinnosti.



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Cílovou osobou může být každý, neexistují zvláštní předpoklady, na které byste museli dbát. Konečně, využíváte fyziologické procesy vnímání, které probíhají u každého člověka.

2. krok: Jazykové kontrasty

Abyste sami sebe prezentovali pozitivněji, zvykněte si mluvit ve srovnáních. Vybírejte si pro srovnání objekty, které na tom jsou ve vztahu k vám hůře. Ponechte si k mluvení čas, který potřebujete.

Příklady

- „Ve srovnání s minulým rokem jsme náš obrat výrazně zvýšili."
  místo: „S firmou to jde jen velmi pomalu nahoru."
- „Všichni ostatní byli propuštěni. Jen já jsem si své místo udržel. Avšak musím počítat se snížením platu."
  místo: „Snížili mi plat."
- „My se máme ještě dobře. Naši sousedé ztratili všechno. My jsme vyvázli."
  místo: „Přišli jsme o všechno."
- „Vzali jsme v úvahu, že by se škrtala pracovní místa. To by pro deset zaměstnanců tohoto oddělení znamenalo, že by byli od konce roku nezaměstnaní. Proto navrhujeme: nebudeme zvyšovat mzdy po následujících pět let."
  místo: „Příštích pět let se nebudou zvyšovat mzdy."

3. krok: Ostatní kontrasty

Vedle jazykových existují ještě jiné možnosti: řídit vnímání ostatních tak, aby vás viděli lepší, než ve skutečnosti jste.

Příklad

Pokud máte v šuplíku dobrý návrh, neoznamujte ho právě tehdy, kdy tak jako tak vane svěží vítr. Třeba právě před vámi podal dobrý návrh kolega. Spíš ještě chvilku počkejte. Přihlaste se až tehdy, když utichne pozornost pro jeho návrh. Ještě lepší je, když svůj návrh podáte tehdy, kdy nikoho nic nenapadá.

Důležité je postupovat takticky a plánovat, kdy co v jakém kontextu komu řeknete. Nepromyšlená spontánní akce může mít za následek, že vaše dobré nápady zapadnou. Jiní po nich chňapnou a zhodnotí je. Sice vás pak budou mít kolegové rádi, ale kromě uznalého poklepání na rameno od těch, kteří z toho mají prospěch, vám nic nezbude.

Jsou to maličkosti, které řídí vnímání ostatních.

Příklady

- Pohybujte se v blízkosti nejslabších konkurentů, jde-li o to, zvláště zdůraznit vlastní výkon.
- Hlaste se na poradách o slovo tehdy, když se předtím dlouho mlčelo.
- Vzbuďte dojem, že jste bdělí a koncentrovaní, když jsou všichni ostatní unavení a vyčerpaní.

4. krok: Kontrola účinnosti

Technika kontrastu je třešničkou na dortu, bonus na cestě k ovlivňování lidí. Potenciál úspěchu malých každodenních ovlivňování byste neměli podceňovat.

Stupeň etické nekorektnosti



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- žádné.

17 Technika lhaní

Cíle:
- posílit vlastní pozici ve skupině;
- odvrátit něčí pozornost;
- někoho oklamat:
  - abyste si pojistili už získané výhody,
  - abyste zvýšili svou důvěryhodnost;
- uplatnit moc:
  - abyste se mohli vyhnout útokům vyšetřovatelů pravdy.

Svých cílů dosáhnete:
- Protože znáte techniky kladení otázek, které používají vyšetřovatelé pravdy, a umíte se uhájit.

Zvláštní předpoklady:
- Žádné.

Přehled

Lhát znamená šikovně zneužít důvěru v upřímnost. Ale v tom potřebuje poučení jen velmi málo lidí. Spíše to vypadá, že skoro každý ví, jak se lže. Psycholog John Frazer zjistil ve své studii, že člověk denně lže až dvěstekrát. Peter Stiegnitz, který se zabývá zkoumáním lži, udává, že 41 % lidí lže, aby si ušetřili zlost, 14 %, aby si pohodlněji uspořádali život, 8,5 %, aby byli milováni, a 6 % prostě z lenosti. Pohybujeme se tedy v prostředí, kde morálka nevládne. Obelhaní nejsou v žádném případě nevinné oběti, ale rovnocenní protivníci, proti jejichž metodám odhalování byste se měli umět bránit.

Hlubší vědomosti

Co je lež?

Klasická definice chápe lež jako „odchylku mezi tím, co člověk říká, a tím, co ví". Lež je výpověď učiněná se záměrem oklamat.

Jak vzniká lež?

Lež může vzniknout jen tehdy, pokud se cítíte být zavázáni „pravdě". Ať už je pravda cokoli a ať si kdokoli myslí, že ji pozná, vy lžete jen tehdy, když ostatní postaví proti něco, co titulují jako „pravdu". Co vlastně znamená povinnost k pravdě? Kdo stále říká pravdu, ten se staví mimo sociálně běžné chování se všemi nevýhodnými důsledky, které s sebou existence toho, kdo stojí mimo, přináší.

Jak funguje technika lhaní?

Lež, kterou nikdo neodhalí jako „lež", je perfektní, neboť se tímto způsobem přemění v pravdu. „Pravdy" vyrobíte následujícím způsobem:

1. umným lhaním při následování několika základních pravidel;
2. úspěšnou obranou proti útokům těch, kteří chtějí zabránit, abyste prosadili své vlastní „pravdy".

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Správně lhát při následování několika základních pravidel.
3. krok: Úspěšné obhájení se proti pokusům o odhalení.
4. krok: Kontrola účinnosti.



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Se lží jste tím úspěšnější, čím vehementněji je v sociálním prostředí dodržováno „pravidlo pravdy". Jinými slovy: jestli lžou všichni, stejně vám nikdo neuvěří.

Jestli nelže nikdo, je hrozné, když budete přistiženi při tom, že to jako jediní děláte. Když ale přistiženi nebudete – a pravděpodobnost v prostoru vzájemné důvěry je vysoká – máte ty nejvyšší vyhlídky na úspěch. V takovém případě je každý vhodnou cílovou osobou, dokud všichni v naivní důvěřivosti a v důvěře ve vzájemnost vycházejí z toho, že i vy se držíte pravidel. Platí tedy v zásadě: čím přísněji se nějaká osoba drží pravdy, tím snáze ji lze obelhat. Protože v realitě neexistuje žádná zóna, která by byla úplně bez lži (mnozí lžou více než jiní, jeden lépe, druhý hůře, jeden častěji, druhý zřídka atd.), je třeba cílovou osobu (tu, která má být obelhána) vyhledat podle následujících kritérií:

a) **Víte, že daná osoba je špatný lhář a očekává od ostatních upřímnost**
   To znamená: lze ji snadno oklamat, sama je nezkušená ve lhaní a bezbranná kvůli důvěřivosti v upřímnost lidí, kteří ji obklopují. S takovými osobami byste měli začít.
b) **Máte opěrné body pro to, že osoba sama to s pravdou nebere tak doslova**
   To znamená: vyzná se velmi dobře ve strategiích lhaní a je to skutečný protivník. Takovou osobu byste měli obelhávat jen tehdy, když to jinak nejde nebo když si hledáte rovnocenného protivníka.

U profesionálních „odhalovačů" lhářů se objevuje jedna zvláštnost: protože jste si nemohli vyhledat cílovou osobu, máte ji nyní před sebou v podobě solidního protivníka, který se s pomocí všech strategických a taktických prostředků, jež má k dispozici, pokusí vás odhalit coby lháře. Obhájit se proti profíkům tohoto druhu je známkou mistrovství.

Příklady

Vymahači daní, policisté, kriminalisté, soudní vykonavatelé, zaměstnanci úřadu pro mladistvé, soudci, státní zástupci, odhadci atd. se počítají k „profesionálním odhalovatelům" a „vyšetřovatelům" pravdy.

2. krok: Správně lhát při následování několika základních pravidel

Správně lhát nevyžaduje mnoho, pokud si vyberete osobu, jež věří v dobro. U všech ostatních cílových osob je třeba zvýšené opatrnosti, neboť jakmile budou mít opěrné body pro podezření, budou provádět analýzu pravděpodobnosti: Říká pravdu? Jak pravděpodobné je to, co řekl? Mohu mu/jí darovat důvěru?

Abyste vznik takových projednávání podezření vůbec nepřipustili, měli byste od začátku sledovat několik zásad.

„Kdybychom byli nuceni říkat skutečně vždy jen to, co považujeme za pravdivé, a o všem ihned pravdivě podali informaci, měl by tazatel nad námi neomezenou moc."

Simone Dietz, filozofka

Předpoklady pro dobrou lež

1. Jste z pohledu své cílové osoby důvěryhodní.
2. Ovládáte autentické napodobení pravdivých výroků.
3. Vyhýbáte se přehánění, nesrovnalostem, nesouměrnostem, nápadnostem vyjadřování a sebeprezentace.
4. Podporujete důvěřivost cílové osoby nahodilostí, uvolněností a držením se zpět.
5. Jste precizní, konstantní a neprotiřečíte si v detailech lži.
6. Motiv vašeho klamání zůstane známý jen vám, nikomu nevěříte.
7. Eventuálně odhalenou lež označíte nálepkou neškodných motivů.

Komunikační psycholog Albert Mehrabian koncipoval pokus, při kterém měly pokusné osoby zjistit, jestli jejich partner v rozhovoru lže. Mehrabian došel k závěru, že většina lidí se domnívá, že lháře lze odhalit pomocí jeho řeči těla. Z toho vyplývá pro praktické použití:

„Nemusíš se dát vyděsit slovy, Filipe. Co lidé nazývají neupřímností, je prostě metoda, jak učinit naši osobu rozmanitější."

Oscar Wilde

Pokud má cílová osoba (která nepatří k profesionálním odhalovačům) podezření, bude z 55 % dávat pozor na vaši řeč těla, z 38 % na zvuk vašeho hlasu a jen ze 7 % na obsah.

Že se lhář může prozradit signály těla, je sotva víc než tvrdošíjně se udržující mýtus. V mnoha příručkách k řeči těla jsou uvedeny údajné „tajné signály" lháře. Pravdou je, že takové signály neexistují. Kdo je jen trochu trénovaný ve lhaní, tomu na čele nevyvstávají kapičky potu a nebude prozrazen začátečnickými „pohledy stranou". Také neotočí špičky svých nohou jiným směrem a nebude si nervózně hrát s prsty. Jen necvičeným dětem vidíme na nose, když lžou. Neboť kdo dobře lže, ten nebude díky autentickému napodobení pravdivých výroků vysílat žádné signály o lhaní. Slavným příkladem je Bill Clinton, který nevykazoval žádné mimořádné tělesné signály lži, když tvrdil, že neudržoval sexuální vztah s Monikou Lewinskou. Podle definice, kterou podpořil svá slova, nesplňoval

orální sex podmínky pro sexuální vztah. Takže vůbec nelhal. „Inscenace další personální identity", „rétorická konstrukce sebe sama", „vytvoření zdání" nebo jakákoli jiná slova, která se pro to volí, jsou alfou a omegou úspěšného lhaní. Uvědomte si, že:

a) lhaní je legitimní,
b) vaše lež by mohla být také pravdou,
c) každá výpověď uznaná za pravdivou je výsledkem subjektivní interpretace,
d) vaše interpretace událostí tedy odpovídá pravdě,

abyste návazně jako ve skrývačce mohli přepínat od jedné pozice zdání k druhé.

3. krok: Úspěšné obhájení se proti pokusům o odhalení

„Jeho upřímná, nebojácná vysvětlení, jeho velkolepá nezodpovědnost, jeho zdravé, přirozené nepřeceňování důkazů jakéhokoli druhu!"

Oscar Wilde

Profesionální odhalovači používají umné tázací techniky, aby vás dostali na tenký led. V následujících odstavcích budou představeny ty nejdůležitější z nich, abyste se mohli na jejich útoky připravit a vypracovat odpovídající obrannou strategii.

V jednom druhu analýzy lži se vyšetřovatelé pokoušejí rozlišit kritéria reality od signálů lži. Vytvářejí přitom o vás často různé hypotézy, které svým chováním buď potvrdíte, nebo vyvrátíte. Takové hypotézy jsou:

1. Říkáte pravdu, protože vaše výpověď spočívá na skutečném prožitku (hypotéza pravdivosti).
2. Nejste z důvodu kognitivní slabosti nebo psychopatologických poruch schopni podat zprávu o prožitých událostech (hypotéza neschopnosti).
3. Chcete vědomě klamat a předstíráte, že jste prožili něco, co jste ve skutečnosti neprožili (hypotéza klamání).
4. Byli jste vědomě instruováni, abyste učinili nepravdivou výpověď, a byli jste na to odpovídajícím způsobem připraveni (hypotéza instrukce).

1. Podnětná otázka

Vyšetřovatelé se pokoušejí vypracovat si jistý základ, aby odhadli, zda lžete, nebo ne. Přitom sledují příkaz obsáhlého zohlednění všech dostupných informací. Použitím takzvaných podnětných otázek vás chtějí přimět k tomu, abyste vyprávěli více, než vlastně chcete. Mají ve vás vzniknout asociace, které vás zavedou k tomu, podat více (ověřitelných) detailů.

Příklady

- „Můžete se třeba ještě rozpomenout na počasí v den zmizení vašeho přítele?"
- „Co se nacházelo ve vedlejší místnosti?"
- „A koho jste na té cestě potkali?"
- „V jakém autě přijel váš obchodní partner?"

Naplánujte si už při přípravě své lži i detaily. Přitom myslete na to, že nadměrné bohatství detailů působí nevěrohodně. Udělejte zkoušku reality: Na co si nyní ještě vzpomenete z jednoho dne před čtyřmi týdny? Nebude to asi obzvlášť mnoho. A proto by vaše lež také neměla obsahovat více detailů. Pokud se naproti tomu jedná o zvláštní datum (narozeniny, uzavření obchodu, výroční oslava, útok na Dvojčata atd.), vycházejí i profesionální vyšetřovatelé z toho, že si vzpomenete na více detailů. I zde proveďte opět zkoušku: Kolik mě toho napadá ze zvláštních dní? Pokud jste důkladní plánovači a lež je velmi důležitá, sestavte si srovnávací seznam. Zapište, na jaké detaily a na kolik z jednoho určitého dne v minulosti si vzpomínáte. Zapleťte, je-li to možné, pravdivé okolnosti do svých tvrzení. Jako ověřitelná a prokazatelně pravdivá fakta se stanou takové detaily oporou vašich výroků.

Pokud vás nějaká otázka přes všechnu přípravu překvapí, odpovězte na ni co možná neurčitě a subjektivně. Vše, co spočívá ve vašem subjektivním pociťování, vám nemůže být prokázáno jako falešné.

Příklady pro neurčité, na subjektivitě spočívající repliky

- „Ještě vím, že jsem se cítil dobře a vlastně vůbec nedával pozor na něco zvláštního..."
- „Na to jsem nedával pozor..."
- „Byl jsem dost zamyšlený a také rozrušený..."
- „V tomto okamžiku jsem se zabýval zvažováním výhod a nevýhod a už si vůbec nevzpomínám na značku vozu."

2. Otázka opaku

Protivníci tu a tam najdou rafinované přístupy, například v případě, má-li být pomocí otázky opaku, to jest otázky, do které je zapracován jasný opak toho, co jste právě předtím řekli, zjištěno, jestli jste lehce ovlivnitelná osoba, jejíž výpovědi nemají valnou cenu. Pokud budete takto ohodnoceni, může to být pro vás výhodné, protože pak budete podceňováni. Je známo, že kdo podceňuje nepřítele, už prohrál válku.

Příklad

Pan Majer právě řekl, že podklady předal dále. Nyní je tázán: „Ty podklady jste tedy nedal panu Milerovi?" Pan Majer odpoví: „Ne." Na to: „Jak to? Právě jste řekl, že jste je předal dál. Co teď platí?" Majer se začne potit a ukazuje známky nervozity: „Znervózňujete mě, ale ano, předal jsem je dál." Pak reagoval pan Majer velmi dobře, neboť předstíráním nervozity dodává falešné odkazy. Je nyní tázáním snadno ovlivnitelná osoba? Pak není třeba ho jako nespolehlivého svědka dále vyslýchat. Pokud byl Majer skutečně ten, kdo tahá za nitky v aféře zpronevěry, bylo by to pro něj velmi výhodné.

3. Vyzývací otázka

Vyzývací otázka je pokusem vás vyprovokovat. Je často používána v rozdílném prostředí, ačkoli je tím lehce překročena hranice zakázané metody výslechu. Je třeba se držet zpátky, pokud se vás pokoušejí takovým způsobem vyprovokovat.

Příklady

- „Proč jste v prvním případě říkal pravý opak toho, co říkáte teď?"
- „Proč jste se ihned nehlásil na oddělení, když jste...?"
- „Chcete nám teď vážně namluvit, že si už na nic nepamatujete, ačkoli jste už učinil výpověď na deset stránek?"
- „Teď ale upřímně, vy nám tady hrajete divadlo!"

V takových případech má smysl následující chování:

- Rozhořčete se nad tónem s nedostatkem respektu.
- Braňte se proti nařčení jakéhokoli druhu.
- Odmítněte „za takových předpokladů" svou spolupráci.
- Reagujte dotčeně (srovnej *technika soucitu*).

V žádném případě byste se neměli dopustit chyby tápání v pasti a kontrování obhajovací strategií. Bylo by špatné, kdybyste reagovali „Protože..." nebo „Ne, to není pravda, protože...". Tím se necháte zahnat do kouta, ukážete podřízenost a posílíte pozici protivníka. Nevymýšlejte v těchto momentech hlavně žádné další lži, jinak ztratíte přehled. Držte důsledně kurs! Pokuste se udržet mocenskou rovnováhu.

„Pro mě je lež nutné zlo, které přispívá ke všeobecné harmonii. Ale čestnost a upřímnost zůstávají ctnostmi."

Jean Gervais

4. Výběrové otázky

Pokud vystavíte své lži na nepřesných skutečnostech, pokusí se vás usvědčit pomocí výběrových otázek. Otázky tohoto druhu jsou kladeny rychle za sebou jako otázky volby, aby vám nezbyl čas na vymyšlení odpovídajících konstrukcí. Neboť tazatelé vycházejí z toho, že sotva někdo může ve velmi rychlém sledu vymyslet skutečnosti, které se hodí k tomu, co bylo dosud řečeno. Ostatně jde o prvek, který můžete trénovat. Je smysluplné se ve všední den cvičit v rychlém vymýšlení konstrukcí, které se hodí na otázky. Dobré lhaní se přece nevyužívá jen ve vážných případech.

Příklady

- „Bylo to auto červené, černé, nebo jakou mělo barvu?"
- „Byl ten muž, kterého jste viděl, malý, velký, nebo jaký?"
- „Byla ta data na CD-Romu, nebo na disketě?"
- „Navázali jste spolu kontakt e-mailem, nebo telefonicky?"
- „Byla to vaše milenka, kolegyně, přítelkyně, nebo co?"

Pokud je pro vás příliš nebezpečné vplést spontánně lživé konstrukce, mlčte. Zdlouhavě vytáhněte kapesník z aktovky nebo si svlékněte bundu, abyste získali čas. Požádejte o šálek kávy, nebo zda je dovoleno kouřit. To vám obstará cenný čas, abyste vymysleli vhodné vzorce a prezentovali je jako odpověď.

5. Situační otázky

Situační otázky se pokoušejí ověřit okrajové události vaší lži. Tím se myslí, že mohou ověřit, jestli říkáte pravdu, nebo ne. Jsou vám kladeny otázky o okolnostech, jako je např. denní doba, počasí nebo další zvláštnosti, které by měly

být známy jen vám. Přitom se vychází z toho, že nikdo, kdo říká nepravdu, se nemůže rozpomenout na tolik nevýznamných okolností.

Příklady

- „Kdo vyhrál v té hře skatu, u které tvrdíte, že jste byl?"
- „Byla tramvaj plná, když jste jel k panu Milerovi?"
- „Byla ta obálka, kterou odevzdal podle vašeho pozorování pan Miler vašemu kolegovi, ofrankovaná, nebo ne?"

Nastavte si při přípravě na možné situační otázky svá falešná tvrzení obrazně. V duchu postupujte chronologicky a nechte událost jako ve filmu probíhat před vaším duševním zrakem. Dbejte při tom také na to, abyste se vědomě nerozpomenuli na všechny jednotlivosti. Lidské vědomí selektuje významné od nevýznamného. Vaší lži tedy propůjčí věrohodnost, když připustíte, že si na mnoho detailů už prostě nemůžete vzpomenout. Stejně nápadné by bylo, kdybyste si vzpomněli na přesné časové údaje a datum. Formulujte tedy vědomě nepřesně, abyste oklamali.

Příklady

- „Už přesně nevím, ale vycházím z domu tak kolem osmé. Krátce nato jsem viděl pana Milera, jak jede kolem v autě."
- „Takže byl jsem tam asi mezi jedenáctou a dvanáctou, přesně už to vůbec nemohu říct..."
- „Ten muž byl tmavě oblečený, možná v hnědé nebo černé, to už si přesně nemohu vzpomenout..."
- „Bylo to ráno v sedm. Myslím, že tramvaj byla plná lidí, co jeli do práce..."

6. Otázky cik-cak

Aby se ověřila věrohodnost vašich výroků, jsou kladeny také otázky cik-cak. To jsou otázky, které skáčou křížem krážem bez obsahové souvislosti od jednoho k druhému. Vychází se z toho, že této tazatelské technice sotva která budova lži odolá.

Příklady

- „A jak jste přišel na ty zfalšované papíry? Co tomu říkala vaše žena?" (nepředpokládaná změna od tématu k soukromému životu)
- „A jak se dostal cizí podpis na ten dokument? Neměl jste být dnes už dávno zase ve firmě?" (náhlá změna mezi tématem a situací výslechu)

- „Dostal jste se sem dobře? Vzal jste ty vlastní podklady?" (bezprostřední přechod od neškodného pozdravu doprostřed tématu)

Braňte svůj rétorický odstup. Ponechte si na zodpovězení každé otázky dostatek času. Pokud se tempo dotazů zrychluje, znamená to pro vás zpomalení tempa odpovědí.

Příklady

- Po několika vteřinách mlčení: „Myslím, že odpověď na tuto otázku není k věci."
- „To se přece týká pouze mě."
- „Pokud si dobře vzpomínám, už jsem to vyložil."
- „No, jak se dneska dostanu domů, s tím si starosti nedělejte."

Pokud chcete, vyskočte prostě na metarovinu a začněte s protivníkem mluvit o jeho tazatelském chování. Když pozná, že jste prohlédli jeho strategii, nebude ji dále používat. To pro vás může být výhodné, ale i nevýhodné. Neboť nyní vás čeká další trik, na který třeba neumíte reagovat tak dobře.

Příklady pro dosažení metaroviny

- „Nemáte u mě vůbec úspěch, pokud se mě pokoušíte zmást přeskakováním z jednoho tématu na druhé."
- „Dejte pokoj s tím starým trikem s cik-cak otázkami..."
- „Prosím žádné triky s ohranými tazatelskými technikami. Myslím, že tady jde o to, zjistit pravdu."

7. Otázky pravdivosti

Nezřídka vycházejí tazatelé z toho, že dokladem pro důvěryhodnost nějaké osoby je, že odpoví i na trapné otázky. Proto se připravte na otázky následujícího druhu.

Příklady

- „Nemyslel jste si, že paní Andrea Marková je atraktivní kolegyně?"
- „Necítil jste se zraněn ve svém studu, když vás pan Kolář přistihl s panem Pucem v jednoznačné situaci?"
- „Vy jste homosexuál, že?"
- „Měl jste s kolegyní Novákovou sexuální styk v hotelové kuchyni?"
- „Jak dlouho už trčíte v této podřízené činnosti?"

4. krok: Kontrola účinnosti

Reflektujte své chování při lži a zlepšujte ho. Používat zfalšování skutečnosti řízeně k vlastnímu prospěchu je čistě věc tréninku. Lžete více a častěji.

Při tom pozorujte a zaznamenávejte:

- Jak dlouho mohu udržet lež? A v čem to bylo, že jsem musel přiznat, že jsem lhal? Čemu se příště vyhnu?
- Kolik podpůrných lží potřebuji pro lež? A proč jsem nemohl vytvořit jednotnou konstrukci? Kde to skřípalo a jak to mohu optimalizovat?
- Kolik času potřebuji k udržení lži? Na kom to mohu cvičit?
- Jsem charakterově pevný? Nebo potřebuji ještě stále komplice, před kterými se při svém postupu musím ospravedlňovat? Jak se mohu učinit nezávislým? (Srovnej *technika závislosti*.)

Pokud zpozorujete, že jste se vyklonili z okna příliš daleko, je tu otázka šikovného ústupu. Možnosti jsou následující.

Příklady pro vyhýbání

- „Vůbec nevím, co myslíš..."
- „Hele, dneska ne, jsem unavený a vůbec k tomu nemůžu nic říct..."
- „Promluvíme si o tom později..."
- „Ano? Víš, mám toho teď tolik, že už vůbec přesně nevím, co bylo včera..."

Příklady pro morální rozhořčení

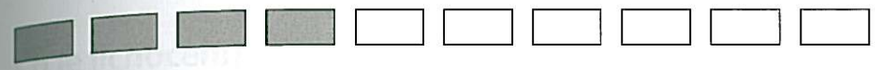
- „Jak si jen můžeš myslet, že bych ti lhal?"
- „Tak dlouho spolu pracujeme, a ty mi teď podsouváš něco takového!"
- „Přitom já jsem ti vždycky věřil. A teď zjišťuju, že ty mi nevěříš!"

Příklady pro obhajobu lží z nutnosti

- „Tady lže přece každý. Budu z toho mít jen nevýhody, když nebudu lhát taky. To přece nechceš, že ne?"
- „Máme to tedy vzdát? Nevidíš, že zisk mají jen ti, kteří udrží krok?"
- „Ach jé, ty jsi ale mimo realitu. Takový morální nárok můžeš zastávat v náboženském kroužku, ale ne v práci."

Pak už o tom, co se stalo, nemluvte (srovnej *technika aktualizace*), ale nechte čas plynout a tímto způsobem nechte lež vyschnout, až úplně ztratí šťávu.

Stupeň etické nekorektnosti



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- využít důvěřivosti;
- postupovat zákeřně;
- lhát;
- zneužít důvěry.

18 Technika lichocení

Cíle:
- ► někoho k sobě připoutat:
  - protože je užitečné, aby si vás vážil;
- ► přimět někoho k tomu, aby pociťoval sympatie:
  - protože to může přinést prospěch;
- ► prokázat někomu dobro:
  - abyste i vy v daném čase mohli „vyžadovat" určité jednání.

Svých cílů dosáhnete:
- ► Protože budete vědět, jak efektivní je dobré „mazání medu kolem úst".

Zvláštní předpoklady:
- ► Žádné.

Přehled

To, že se určité osobě vlichotíte, protože chcete, aby vás měla ráda, není nic neobvyklého. Ale vlichotit se jí jen s tím úmyslem, abyste tím docílili výhod, je něco zcela jiného. Pak jde totiž o nasazení rétorické taktiky, *insinuatia*.

Hlubší vědomosti

Co je lichocení?

Lichocení je stará rétorická technika, která se používala zejména v antických soudních projevech. V rétorické terminologii je označována jako *insinuatio*, což pochází z latinského *se insinuare*, tedy „nepozorovaně se vloupat do nitra, vkrást se". Když byl v čase římských císařů nějaký případ v soudním řízení bezvýchodný a obžalovaný byl tak nesympatický, že se zdálo být vše ztraceno, byla *insinuatio* často poslední možností, jak přece jenom změnit názor soudců. Rafinovaně se upozorňovalo na to, že je člověk rozrušený, když smí mluvit před tak váženými soudci, že se bojí, aby je nerozzlobil, a proto se o mnohém nezmínil, že si netroufal očekávat ještě další pozornost.

Když chceme definovat lichocení, pak nejlépe takto: výroky a chování, které vyjadřují ocenění druhého, ačkoli toto ocenění neexistuje nebo neexistuje ve vyřčené míře, s úmyslem docílit tím prospěchu.

Co způsobuje lichocení?

Efektivita lichocení je výsledkem skutečnosti, že osoba, která si myslí, že ji má druhá osoba ráda, má tendenci k tomu, mít tuto osobu na oplátku také ráda.

Psychologové tvrdí, že sympatie budí zase sympatii. Lidé totiž upřednostňují stabilní stav. Kýžená rovnováha by ale neexistovala, kdyby jedna osoba měla ráda jinou, aniž by tento pocit byl opětován. Manipulujete tedy nějakou osobu tím, že pomocí lichotek předstíráte, že ji máte rádi. Na oplátku, která však ve skutečnosti žádnou oplátkou není, protože vy tuto osobu nemůžete vystát, vás bude mít „také" ráda. Tím si zařídíte nanejvýš výhodné postavení: oběť vás má ráda a z tohoto důvodu bude nakloněna tomu, prokázat vám nějakou laskavost. Vám naopak je vaše oběť úplně lhostejná, hlavně když dělá, co po ní chcete. To je vynikající skrytě hierarchická výchozí pozice, kterou máte vy jako manipulátor.

„Lichotce sednou na lep i ti nejchytřejší." (Meme les plus sages tombent en proie a la flatterie.)

Molière

Jak funguje technika lichocení?

Technika lichocení pracuje s lichotkami, komplimenty a dalším účinným podlézáním pro ovlivňování a řízení cílových osob. Pozor: je vhodná pouze pro vypočítavé rétoriky. Dbejte na rétorický odstup. Není vhodná pro ty, kteří chtějí lichotit upřímně. Upřímnost totiž nepatří mezi kategorie zakázané rétoriky.



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Individuální lichocení.
3. krok: Nasazení efektivních metod vlichocení se.
4. krok: Kontrola účinnosti.

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Účinné lichocení předpokládá hierarchický kontext. *Insinuatio* patří totiž k těm několika málo možnostem, které jsou k dispozici pro ovlivnění hierarchicky vyšších osob (nadřízení, autority atd.).

2. krok: Individuální lichocení

Jednoho je nutné se za všech okolností při taktickém lichocení vyvarovat: abyste byli odhaleni a ocejchováni jako podlézači. Nevýhody, které vám pak dá pocítit vaše sociální okolí, by mohly mít rušivý účinek pro váš následný postup. Každý v podstatě ví, že šikovné lichocení představuje úspěšnou metodu ovlivňování. Ale je nepřístojná. Je hodnocena jako podbízivá nebo ponižující. To, že má ve skutečnosti rétorickou tradici a jako politické umění komplimentu vytvořila skutečné mistry lichotek, téměř není známo. Aby vás ale druzí i nadále akceptovali, měli byste lichotky přednášet neustále tak, abyste nebyli vůbec nebo jen málo nápadní.

Proto byste měli dodržovat následující zásady:

Nelichotit v přítomnosti druhých

Není to vůbec nutné, neboť lichotka vykazuje stejnou účinnost, když jste s někým sami. Myslete na hierarchii: když někdo lichotí shora dolů, typickým příkladem

je chvála, neškodí, když jsou u toho ostatní. Šéf není nikdy lichotníkem jen proto, že zaměstnance pochválí za odvedenou práci. Opačně to vypadá jinak. Když bude kolega Miler chválit přede všemi svého šéfa, bude to bráno buď jako impertinence, nebo jako podlézání. Takže odsuňte lichocení na moment, kdy budete se svou obětí mezi čtyřma očima. Když pak třeba nedodržíte správnou míru a něco přeženete, nebude to dál škodit. Ozdobte své lichotkové menu pro jistotu trochou plachosti a podřízeného obdivu.

Příklady

- „Ty Japonce jste si ale pěkně omotal kolem prstu."
- „Já nevím, jak to všechno zvládáte. Od rána do večera ve firmě a ještě vypadáte pořád tak perfektně."
- „Jo, když šéf něco načne, tak se to taky dotáhne do konce!"

Když už, tak hlavně nepřehánět

Nedá se vždy obejít, že s některými osobami se zkrátka setkáváte jen ve společnosti druhých. Zde pak platí devíza: hlavně nepřehánět. Využijte ostatních jako maskování tím, že je povzbudíte k tomu, aby se souhlasem připojili k vašemu lichocení.

Příklad

Když chcete zalichotit novému vedoucímu týmu, zapojte ostatní do svých ód: „Tedy, od té doby, co vedete tým vy, se celá atmosféra změnila. Všichni jsme mnohem uvolněnější a motivovanější, že?" Vyzývající pohled do shromáždění a kolegové se připojí k chvále – a pak je najednou podlézač každý.

Jiná cesta je: chválit ostatní, ale mínit tím cílovou osobu. Pro to není třeba zamaskování ostatními, protože chvála je řečena objektivně.

Příklad

Znovu chcete zalichotit vedoucímu týmu. Tentokrát to formulujete takto: „Výkony týmu stouply. Prodáváme teď dvakrát tolik než minulý měsíc."

Konečně zůstává možnost shrnout výkony cílové osoby, které si všichni mohou ověřit.

Příklad

„Od té doby, co jste vedoucím týmu, jsme všichni přesnější. Pracujeme účinněji a postupujeme strukturovaněji. Tím dosahujeme svých cílů. Jsem prostě toho názoru, že byste to měl vědět."

Nenápadně zapojit lichotivou gestiku a mimiku

Lichotky nemusí být vždy vysloveny. I vypočítavě použitý obdivný pohled, v přítomnosti cílové osoby projevená nervozita nebo překotnost a rozrušením zrudlé tváře ukazují, jak moc respektujete hierarchicky vyšší pozici dané osoby. Zalichotí, když tohle člověk pocítí!

Příklad

Při interně vypsaném konkursu se hledá zaměstnankyně pro marketingové oddělení. Zatímco všechny ostatní uchazečky se prezentovaly vyrovnaně, věcně, kompetentně a odborně, vy vstupujete do místnosti se zřetelně projevovanou nervozitou. Při otázkách zrudnete, trochu se třesete a hrajete si někdy z rozrušení s prsty. Přesto odpovídáte kompetentně a svou odborností přesvědčíte jako všechny ostatní. Ale svým chováním kromě toho demonstrujete, že tato pozice pro vás znamená něco významného, postup, který vám firma umožní. Dáte najevo, že tuto šanci znatelně pojímáte s největším nasazením. Ostatní pak budou překvapeni, že se rozhodlo pro vás jako (zdánlivě) nejnervóznější.

Umění dobré lichotky se nedá srovnat s neohrabaným komplimentem. Lichocení se orientuje výhradně na receptory vaší cílové osoby. To znamená: nezáleží na tom, říci cokoli laskavého, ale na tom, říci přesně to, co bude vaše cílová osoba vnímat jako lichotivé.

Příklad

Na tváři úspěšné emancipované ženy vyloudíte pouze unavený úsměv, když budete chválit její krásné nohy. Chvála její inteligence, jejího analytického myšlení nebo její kreativity bude naopak působit mnohem účinněji. Naproti tomu pečlivě načesaná sekretářka v minisukni, která zjevně investuje podstatnou část času do svého vzhledu, bude iritovaná, když její na odiv vystavené půvaby odpovídajícím způsobem neoceníte.

Proto je nevyhnutelná plánovací fáze, ve které budete pozorovat cílovou osobu a vyvodíte z toho závěry. Udělejte si na to čas. Dávejte pozor na každou maličkost: oblečení, značku auta, témata hovoru, projevené názory.

Příklad

Když chcete, aby si vás oblíbila vaše šéfka, zjistěte předem, co by se jí mohlo líbit. Patří k osobám, které si rády nechají nést tašku s dokumenty, nebo jí budete okamžitě protivní, když něco takového uděláte? Možná má vaše šéfka ráda květiny a potěší ji, když jí každý týden postavíte na stůl čerstvou kytici. Může se ale stát i to, že spíše ocení, když jí bez vyzvání nainstalujete antivirový program nebo obstaráte nový program pro účetnictví.

Dokud lichocení sestává z jednání, vynoří se jen málo potíží. Delikátnější to bude, když dojde na verbální lichocení. Co řeknete své cílové osobě, abyste se jí zalíbili? Jak se vyhnete směšným situacím? A jak zabráníte tomu, abyste byli odhaleni coby „podlézači"?

3. krok: Nasazení efektivních metod vlichocení se

Čtyři nejefektivnější metody vlichocení se jsou:

1. Předstírat úctu cílové osobě.
2. Sami sebe prezentovat jako ty, kdo přináší užitek.
3. Být oceňováni druhými.
4. Vytvořit konformitu názorů.

1. Předstírat úctu cílové osobě

Klasická cesta lichocení vede přes tvrzení. Tvrdíte, že vaše cílová osoba má určitou hodnotu, a tuto hodnotu podáte ve zvýšené míře. To je to, co si člověk obvykle představí pod pojmem „lichotka": chvála, ocenění a komplimenty.

Příklady

- „Myslím, že jsi fakt skvělá vedoucí prodeje!"
- „Nikdy bych neuměl organizovat všechno tak jako ty!"
- „Vy si skutečně umíte omotat kolem prstu každého zákazníka!"
- „Byl jste o parník lepší než Majer, šéfe!"

Nic si ale nenalhávejte: cílová osoba vám takové výroky spolkne jen tehdy, když budete dobře hrát svou roli. Většina lidí vycítí, když je někdo ve skutečnosti nemá rád. Zde to tedy znamená nepodcenit protivníka. Přesto není velké nebezpečí, že bude lichotka brána jako podlézání. Na to člověk příliš rád slyší pozitivní věci

sám o sobě. I když nezaujatí posluchači už dávno obracejí oči v sloup, cílová osoba přehánění necítí a je stejně polichocena. Tento výsledek potvrdily i studie psychologů Postmanna, Brunera a McGinniese. Už v roce 1948 zjistili, že existují určitá slova a věty, které lidé slyší i tehdy, když ostatní zaniknou, například v hlasité zvukové kulise. Čemu rozumějí vždycky, jsou lichotky.

2. Sami sebe prodávat jako ty, kdo přinášejí užitek

Vlichocení se nemusí mít nutně něco společného s komplimenty. Můžete se i jiným způsobem „vkrást zadem", tím, že:

- zdůrazníte své vlastní (pro cílovou osobu) pozitivní kvality;
- zdůrazníte vlastnosti, kterých by si mohla cílová osoba vážit;
- oznámíte záměry, které udělají na cílovou osobu dojem.

Příklad

Když víte, že vaše cílová osoba chce založit poradenskou firmu, mimochodem se zmíníte: „Ano, já vím také o několika zákaznících, kteří považují poradenství v oblasti personálního rozvoje za smysluplné." Tím získáte najednou pro svou cílovou osobu hodnotu.

Pozor:

Ne vždy je příznivé odhalovat své silné stránky. V určitých situacích je pro úspěch lepší vyhnout se pozitivní a přehnané sebeprezentaci a místo toho uplatnit defenzivní způsob představení sebe sama: například demonstrovat skromnost a oddanost.

Psychologové Schlenker a Leary provedli v roce 1982 studii, aby zjistili, jestli je účinnější prezentovat se svými pozitivními vlastnostmi ofenzivně nebo spíše demonstrovat ctnost skromnosti. Ukázalo se, že jak ofenzivní prezentace vlastních silných stránek, tak defenzivní taktika skromnosti jsou efektivními strategiemi pro získání prospěchu z cílové osoby. Která z obou forem má být zvolena, závisí na jednotlivé situaci. Rozhodněte se podle následujících kritérií:

- **Cílová osoba zná vaše skutečné výkony**
  Pokud vaše cílová osoba zná vaše skutečné výkony, pak je účinnější, když se budete prezentovat spíše skromně nebo přirozeně. Tím vystoupíte obzvlášť pozitivně.

Příklad

Když chcete zalichotit svému šéfovi, který přesně ví, co a kolik odvádíte, prezentujte se zcela přirozeně s tendencí ke skromnosti.

- **Cílová osoba nezná vaše skutečné výkony**
  Když však cílová osoba nemá žádné informace o stavu vaší práce a nezná vaše silné stránky, je zvláště účinná ofenzivní prezentace vašich silných stránek.

Příklad

Když chcete, aby si vás všiml šéfův šéf, nebo když vás váš šéf zná jen podle jména, pak má strategie skromného kvítku jen malý smysl. Prezentujte se s celkovým užitkem, který poskytujete firmě, a prezentujte se jako „investice, která se vyplatí", jako podnikatelský nebo dokonce lukrativní pracovník.

Tip:

Když ofenzivně odkazujete na své pozitivní stránky, je nebezpečí, že vyniknete jako nafuka, vejtaha nebo přeháněč. To je kontraproduktivní a musíte se tomu vyhnout. Technika lichocení je více než jiné manipulativní techniky odkázána na to, aby byla používána opatrně a s rozmyslem. Vždycky udržet míru a držet se zpět i v zápalu boje. Méně je více, to je pravá devíza.

3. Být oceňován druhými

Další varianta vlichocení se spočívá v tom, že necháte své silné stránky prezentovat třetí osobu. Výhodou je, že tento výrok má většinou větší váhu.

Více k tomu u *techniky klaky.*

4. Vytvořit konformitu názorů

Lichotivé je, když se ve svých hodnotách, postojích a názorech shodujete s vaší cílovou osobou. Pokud to není ten případ, dělejte, že ano. Tato metoda je nade vše účinná. Různé studie dokazují, že lidé mají rádi takové osoby, které sdílejí jejich vlastní hodnoty, postoje a názory – nebo u kterých se domnívají, že to dělají.

„Nic pro tebe není nebezpečnější než lichotka. Víš, že lže, a přesto jí věříš."

Friedrich Rückert

Pro tento fenomén je mnoho vysvětlení. Existuje domněnka, že konformita názorů je proto tak úspěšná, že cílové osobě slouží potvrzení jejího pojetí jako doklad o správnosti jejího názoru. Jiná teze říká, že někomu, kdo má stejný názor, přisuzujeme vůbec podobnost se sebou samotnými; a podobné lidi máme spíš rádi než ty odlišné. Ale je jedno, které vysvětlení si vyberete, z rétorického hlediska je významné, že lichocení může probíhat pomocí vytvoření názorových konformit. Nejjednodušší cesta je v souhlasu.

Příklady

- „Myslím, že s vašimi poznámkami k příštímu vystoupení na veletrhu máte úplnou pravdu. Chtěl bych na to navázat a zmínit, že..."
- „Jak řekla správně paní Milerová, také si myslím, že..."
- „Kolega Novák má zcela pravdu se svou námitkou, že..."
- „Tedy, souhlasím se Zuzanou, že hospodaření vykazuje tento rok podstatné mezery. Navrhuje i řešení, které považuji za praktické a vhodné."

Pozor:

Jako u všech lichotek, i zde však vzniká nebezpečí, že vyřčené se vrátí jako bumerang. Osoba, která se vždy jen přizpůsobí názorům druhých, bude brzy brána a odmítnuta jako konformní.

Psychologové s tím provedli pokus. Nařídili pokusným osobám, aby buď neustále, nebo jen příležitostně souhlasily s názory druhé osoby, která jim mohla přidělit odměnu. Pozorovatelé shledali pokusné osoby, které neustále souhlasily s názory a míněním nadřízené osoby, méně sympatickými než ty, které vykazovaly názorovou konformitu jen občas.

Z rétorického hlediska z toho vyplývá pro praktické použití následující důsledek:

Když jste na cílové osobě velmi silně závislí, pak není názorová konformita vhodnou formou lichocení, protože pak budou s velkou pravděpodobností vaše manipulativní záměry a lest prohlédnuty.

Znamená to, že byste už neměli vůbec lichotit? Ne, znamená to jen, že byste to měli dělat rafinovaněji. Šikovný lichotník zkusí předvídat mínění a názory své cílové osoby a vyjádřit je dříve, než k tomu má příležitost ona sama.

Příklad

Víte, že vaše cílová osoba je přívržencem nejsilnější pravicové strany. Chcete dosáhnout, aby k vám pociťovala sympatie. Vaší metodou je lichocení pomocí vytvoření *nepřehnané názorové konformity*:

„Samozřejmě že třeba pravicovému ministru zahraničí náležejí zásluhy především v evropské zahraniční politice. Já sám, stále ještě přívrženec křesťanských demokratů, ale vidím deficity jejich vedení. Z tohoto pohledu si myslím také, že křesťanští demokraté nejsou bezpodmínečně tou lepší volbou."

Další skrytou možností lichocení je **smíšená lichotka**. Zde souhlasíte s cílovou osobou v centrálních bodech, ale vyjádříte se kriticky nebo nezávisle k nedůležitým okrajovým oblastem:

Příklady

- „Jsem zcela vašeho názoru, chtěl bych ale doplnit, že toto řešení by bylo použitelné teprve za několik let."
- „Kolega Miler odvedl výbornou práci a na základě jeho analýzy mohu nyní vypracovat forecast. Samozřejmě bych chtěl v této souvislosti požádat pana Milera, aby se ještě podíval na některé malé detaily..."
- „Co se týče vašeho názoru, máte úplnou pravdu. Avšak vidím ještě druhou stranu, která, a to přiznávám, není tak závažná."

Je také šikovné, když se teprve po tvrdé diskusi necháte od své cílové osoby (předstíraně) přesvědčit o tom, že její názor představuje nakonec ten správný. Takový postup vsugerovává, že máte vlastní názor a nepřizpůsobujete se jen tak bez ničeho. Tím cílová osoba vnímá přesný opak toho, co skutečně děláte: úmyslně se přizpůsobujete jejímu mínění a nepozorovaně se jí tak vlichotíte.

Příklad

Cílová osoba: „Sociální demokracie je tradiční stranou. Bude znovu zvolena, to je jasné."
Děláte, jako byste začali diskusi:
„To si nemyslím. Podle anket má nyní nejsilnější pravicová strana lepší šance." (Zde se může odehrát delší názorová výměna.)
Cílová osoba: „To je možné, ale o to nejde. V minulých volbách sociální demokracie také vyhrála, ačkoli všechny prognózy mluvily proti."
Teď prohodíte: „No jo, to je pravda."
Cílová osoba se cítí silnější a ještě si přisadí:

„Sociální demokracie má kromě toho za sebou obce na severu." Pak vytvoříte konečnou názorovou konformitu: „Ano, ty pravici chybí, to máte pravdu. No jo, bojím se, že sociální demokracie ty volby skutečně vyhraje..."

Mnoho lichotek působí prostě příliš silně, když jsou řečeny přímo. Můžete postupovat mnohem šikovněji pomocí **nepřímých lichotek**. Lichotka je zaobalena a tím řečena jen nepřímo.

Příklady

- Přímá lichotka: „Jsi fascinující člověk!"
- Zaobalená lichotka: „Líbila se mi scéna v jednom filmu, ve které hlavní hrdina říká: „Jsi fascinující člověk!"
- Oční kontakt, odpovídající zdůraznění a modulace hlasu, spojené s lehkým gestem – to všechno jsou znaky, které dávají cílové osobě najevo, že to ona je vlastně příjemcem této zaobalené lichotky.

4. krok: Kontrola účinnosti

Lichocení není tak snadné. Ale nabízí se vám zde cvičné pole, pro které můžete rekrutovat mnoho dobrovolných cvičných osob. Na rozdíl od jiných technik z této knihy rozdáváte lichocením radost a štěstí. Jelikož tím sledujete další (osobní) záměr, můžete si to klidně dovolit. Hodně zábavy!

Stupeň etické nekorektnosti

Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- žádné.

19 Technika obětního beránka

Cíle:

- posílit vlastní pozici ve skupině;
- někomu uškodit:
  - abyste zachránili vlastní profesní existenci,
  - abyste odklidili z cesty konkurenta;
- posílit soudržnost ve skupině.

Svých cílů dosáhnete takto:

- Připíšete někomu nevinnému vinu za své vlastní špatné výkony.

Zvláštní předpoklady:

- Žádné.

Přehled

Přesunout vinu za vlastní selhání na jinou příčinu, to je mechanismus, který funguje téměř u všech lidí, neboť jen tak může být unesena i těžká vina. Otec všech psychologů, Freud, by mluvil o obranném mechanismu pomocí odsouvání.

Je potěšujícím způsobem užitečné, když člověk není popotahován za zodpovědnost za vlastní chyby. Myslete na vlastní prospěch, neboť ostatní to dělají také. Použijte obětní beránky, než vás učiní jedním z nich.

Hlubší vědomosti

Co je obětní beránek?

Obětní beránek je osoba, na kterou je svalena hlavní vina za nějaké jednání, ačkoli nenese vinu žádnou nebo nanejvýš spoluvinu, nikdy ale vinu celkovou. Obětní beránek je prostředek k určitému účelu, znamená zpověď bez pokání a osvobození bez řádného přelíčení.

Jak vzniká obětní beránek?

Obětní beránci nevznikají sami od sebe, jsou vytvářeni.

Jak funguje technika obětního beránka?

Technika obětního beránka je v základu jednoduchá. Dva kroky použití jsou: nejprve vyhledat obětního beránka a pak mu podsunout veškerou vinu. Největší překážku mohou představovat morální skrupule. Pokud by vás měl někdy tísnit tento překážející pocit, proveďte věcnou analýzu nákladů a užitku.

Co vám přinese morální jednání? A jakých úspěchů docílíte na druhé straně jednáním, které politici, představení a další úspěšní lidé používají odjakživa? Proč smějí být ostatní úspěšní, a vy ne?



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Hledat a najít obětního beránka.
3. krok: Přesunout na obětního beránka vinu.
4. krok: Kontrola účinnosti.

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Technikou obětního beránka manipulujete ty, jejichž důvěru chcete znovu získat. Když například ve firmě zkrachoval vaší vinou projektový záměr, uškodí vám, když to přiznáte. Nakonec vám ti, kteří vaší vinou přišli o peníze, neudělí rozhřešení. Nestojíte před svými rodiči a neprosíte o odpuštění. Zde jde o čisté

účtování zisků a ztrát. Z tohoto důvodu je otázkou přežití to, že přesunete vinu za vlastní selhání na ostatní. Tato nutná profesní strategie přežití potřebuje lidský nástroj: obětního beránka.

Pro použití techniky obětního beránka potřebujete:

- **Cílovou osobu, resp. více cílových osob:** to je ten, resp. ti, které chcete manipulovat. Chcete totiž, aby uvěřili, že jste nevinní.
- **Obětního beránka:** to je váš lidský nástroj, který použijete k tomu, abyste se osvobodili od vší viny. Místo vás utrpí všechny škody.

2. krok: Hledat a najít obětního beránka

Existuje mnoho možností, jak si obstarat obětního beránka. Morálně nezávadná forma je koupit si ho. Nemorální je naproti tomu označit někoho, kdo vykazuje odpovídající znaky a nenese na té mizerii naprosto žádnou vinu. Pokud je v takovém případě obětní beránek navíc váš nepřítel, tím lépe.

Koupený obětní beránek

Jednoduchý, ale ne právě levný způsob, jak najít obětního beránka, je koupit si ho. Firemní poradci nabízejí dočasné manažery, kteří nejsou ani lepší, ani horší než interní zaměstnanci. Ale mají rozhodující výhodu: po provedení zakázky zase zmizí. A tím mohou být chybné a špatné výkony bezpečně přesunuty na externí poradce. Za to jsou placeni. Čistá věc, která vždycky funguje.

Příklad

„Není radno exponovat v kritických situacích vlastní zaměstnance: lepší je místo toho v čase velkých převratů, odporu a obav dočasně nasadit externího zaměstnance, který na sebe stáhne konflikty. Až bude obtížná fáze převratu překonaná a bude docíleno dohody o dalším postupu, je „zdroj", obětní beránek, externí manažer, „spotřebován"; firma může pokračovat v práci s čerstvými, nevypotřebovanými vlastními silami."

(Výtah z popisu práce poradenství pro IT firmy, které zapůjčuje obětní beránky)

Obětní beránek na vyšší úrovni

Osoby na vyšší úrovni se jako obětní beránci hodí stejně dobře jako ty na úrovni nižší. Záleží na situaci, ve které se nacházíte.

Pokud se sami nacházíte v podřízené pozici, svalte vinu na nadřízeného.

Příklady

- „Dělal jsem jen to, co se mi řeklo."
- „Jsem placený za to, abych plnil úkoly, ne abych je kritizoval."
- „Nikdo mi neukázal, jak to má probíhat."
- „Když přijde nařízení shora, tak ho provedu a neptám se dlouho, proč a jak to."

Pokud ale chcete pojistit svou vlastní vedoucí pozici tím, že si vezmete na pomoc obětního beránka, doporučuje se kolega, který je na stejné úrovni. Svalíte na něj veškerou vinu, umyjete si ruce a současně eliminujete konkurenta. Manipulace se pak zaměřuje na tu skupinu, jako jejíž vedoucí chcete být dále uznáváni. Ti prohlédnou jen velmi zřídka, jakým způsobem jsou ovlivňováni.

Příklad

Pro použití obětního beránka s vyšší hodností existuje historický příklad ze 16. století. Obětí (obětním beránkem) byl kapitán Doughty, uživatelem techniky obětního beránka (činitelem) slavný Sir Francis Drake, pirát ve službách anglické královny Alžběty I. Různé prameny podávají zprávu o tom, že Drake byl nadaný vůdce expedicí a mořeplavec s neuvěřitelnými schopnostmi. Na jedné tajné misi s vědomím a pověřením královny měl vyrabovat poklady španělského krále v Americe. Na cestě byl Drake nanejvýš neklidný a připravený zasáhnout násilím. Navíc ho jeho 164 mužů na pěti lodích považovalo za hazardéra, ochotného podstoupit riziko, panovačného, pyšného a autoritářského. To vedlo k vlně násilných činů v mužstvu a plavba byla stále nesnesitelnější. Drake reagoval na nepokoje hledáním obětního beránka. Našel ho v kapitánu Doughtym: vysoká hodnost, ve vedoucí pozici a perfektní oběť, na kterou mohla být svalena veškerá vina za selhání a nezdary (ze své pozice nesl zodpovědnost). Tak ho Drake ve svévolném procesu podle lodního práva odsoudil k smrti. Rozsudek byl ihned vykonán před očima všech. Expedice mohla být úspěšně dokončena.

Po návratu domů byl pokus o obžalobu z vraždy řádnými soudy v Anglii zamítnut.

Zvláštní tíha činu spočívá ve skutečnosti, že si Drake jako obětního beránka vybral svého přítele. S nutným kalkulem poznal, že Doughty splňuje všechny předpoklady pro obětního beránka v této situaci. Jeho obětí mohla být obnovena v mužstvu jednota. Osobní city nesměly hrát žádnou roli. Jistě, Drake zašel na nejzazší mez. Na druhé straně se nesmí zapomenout, že nepokoje v mužstvu ohrožovaly život všech na moři.

Obětní beránek na nižší úrovni

Využít menšiny, outsidery nebo neoblíbené osoby jako obětní beránky je populární technika mobbingu. Za prvé to zaměří agresi skupiny do vámi kontrolovaného směru, za druhé to odvrátí pozornost od ostatních problémů. Navíc zůstane vaše pozice nedotčena, protože cílové osoby (členové skupiny) jsou fixovány na obětního beránka.

Znaky dobrého obětního beránka jsou následující:

- **Malá sociální kompetentnost** – jde o osoby, které nestojí ve středu pozornosti, málo vtipkují, jsou tiché a placké.
- **Neoblíbenost** – jsou to lidé moc tlustí nebo moc hubení, moc ošklivi nebo moc krásní, moc nemytí nebo moc parfémovaní – zkrátka se odchylují od normy.
- **Vysoká signifikantnost** – lidé charakterističní ve vystupování.
- **Bezmocnost** – lidé, kteří nemají uvnitř skupiny žádnou velkou váhu, nejsou iniciátory nebo prostředníky, ale nenápadnými spoluběžci.

Tyto osoby lze relativně bez nebezpečí použít jako obětní beránky. Myslete ale na časový aspekt. Většina obětních beránků (nástrojů) nevydrží tlak (mobbing) skupiny (vaší cílové osoby) a utrpí psychické a fyzické škody. Podle odhadů vědců ve Švédsku souvisí 10 až 20 % sebevražd s mobbingem. Tady to znamená rychle využít situace. Jinak by totiž nebyl váš obětní beránek možná pro vás už k dispozici.

Obětní beránci trpí:

- izolací;
- nepřetržitými psychickými újmami;
- strachem a depresí;
- bolestmi hlavy, nevolností, bolestmi zad a dalšími psychosomatickými jevy;
- absencemi (tedy stoupajícím nepřítomností);
- vnitřní výpovědí.*

* Vnitřní výpověď – stav, kdy pracovník nepodal sice výpověď, tj. fyzicky je stále přítomen na svém pracovišti, ale dělá pouze to, co má nařízeno, nedává firmě k dispozici svůj potenciál a své schopnosti, neidentifikuje se s firmou, necítí s ní sounáležitost (pozn. překl.).

Dbejte při používání obětních beránků na to, aby mohli plnit svou funkci co nejdéle. Pokuste se dopředu vypočítat, jak citlivý asi obětní beránek je a jak dlouho bude schopen unést situaci nositele viny. Poohlédněte se včas po náhradních obětních beráncích. A buďte k nim milí, neboť oni trpí (i když ne dobrovolně), abyste se vy dostali dál.

3. krok: Přesunout na obětního beránka vinu

„Ten, kdo se usmívá, když se něco nedaří, už našel obětního beránka."

Neznámý autor

Poté, co byl obětní beránek nalezen, nyní nastává přesunutí veškeré viny na něj.

U tohoto důležitého kroku dbejte na to, že nasazení nevinného jako obětního beránka není ani sociálně uznávané, ani právně dovolené. Samozřejmě že proto zmíněná technika patří k těm eticky podezřelým. Dávejte velmi pečlivě pozor na to, abyste byli co nejskrytější. Vyhněte se bedlivě každému chování, které by mohlo být (špatně) chápáno osočování, šikana nebo diskriminace, které na sebe navazují, staví jedno na druhém nebo se navzájem doplňují. Nikomu nesvěřujte své cíle. Zatajujte záměr, který nasazením obětního beránka sledujete. Důvěřivost zlomí každému rétorikovi vaz. Vaše jednání nesmí být odhaleno jako systematické. Postupujte obezřetně a opatrně a pracujte s otevřenými, vyložitelnými formulacemi.

Příklady

Vy pokrytecky k (obětnímu beránku) Zuzaně:

„Ty za to přece nemůžeš! Jak má vůbec někdo pracovat za těchto podmínek? Vím přesně, že bys to zvládla levou zadní, kdyby byly okolnosti jiné!"

Pak následně ke kolegům (Zuzana je prezentována jako obětní beránek):

- „Zuzana za to byla zodpovědná. I když si myslím, že je milá, tak ale tohle se musí umět říct."
- „Já nevím, má vůbec Zuzana kvalifikaci?"
- „Zuzana je skutečně milá, ale… hm, nojo."
- „Co si myslíš o Zuzaně? Jo, jo, já taky…"

U obětních beránků vyššího nebo stejného postavení je často nejlepší možností, jak přesunout vinu, přímý útok. Přitom je příznivé, když je oběť důvěřivá. V příkladě kapitána Doughtyho byl kapitán Drake dost šikovný na to, aby si jako obětního beránka vybral přítele, protože ten mu důvěřoval, a mohl být tedy snadným způsobem obětován. Cílové osoby byly uchlácholeny a mocenská pozice

kapitána Drakea pojištěna. Čím déle manipulaci svých cílových osob plánujete nebo počítáte, že by taková nutnost mohla někdy nastat, tím lepší je si obětního beránka včas vyhledat. To vám poskytne dostatek času, abyste si ho v dobré víře ve vaši loajalitu ponechávali jakoby v zásobě.

4. krok: Kontrola účinnosti

Jestli jste techniku obětního beránka použili úspěšně, poznáte na reakci svých cílových osob. Uznávají obětního beránka? Je možné, že jste vybrali špatného a nyní je pozornost cílových osob zaměřena proti vám. Pak nabídněte jiného beránka. V zásadě byste nikdy neměli přiznávat vlastní selhání. Existuje jedna jediná výjimka, proč byste to přece jen mohli udělat: když to uděláte vědomě a cíleně například během použití *techniky soucitu*.

Stupeň etické nekorektnosti



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- využít důvěřivosti;
- postupovat zákeřně;
- lhát;
- zneužít důvěry;
- radovat se z utrpení druhých.

20 Technika obrazu nepřítele

Cíle:
- přimět skupinu, aby držela pohromadě;
- vytvořit ve skupině připravenost k agresivitě a útočnost.

Svých cílů dosáhnete takto:
- Vymyslíte a předložíte „nepřítele".

Zvláštní předpoklady:
- Žádné.

Přehled

Sociální prostředí nemůže žádný člověk vnímat v jeho celkové komplexnosti. Proto ho redukujeme na jednoduché představy, jako je například dvojice protikladů vlastní skupina/cizí skupina, já/ty, my/ti druzí, přítel/nepřítel. Od přítele očekáváme dobro a od nepřítele zlo. Toto černobílé vidění je zcela přirozené a nápomocné při zdolávání obtíží našeho všedního dne. Když vymyslíte „nepřítele", využijete tím dualistický vzorec myšlení a orientace – obdivuhodně jednoduchý a účinný podnět k ovlivňování.

Hlubší vědomosti

Co je obraz nepřítele?

Obraz nepřítele je rétorická konstrukce skutečnosti. Je to vědomě vytvořená falešná negativní představa. Sestává ze souboru představ o (zdánlivém) „nepříteli". Osoba nebo věc, kterou použijete jako obraz nepřítele, může být buď zcela vymyšlená, anebo reálná.

Čeho se dosáhne použitím obrazu nepřítele?

Společné obrazy nepřítele mohou stmelit skupinu osob. Posilují soudržnost, stabilizují a sjednocují členy skupiny proti hrozícímu zlu vnějšího světa. Poskytují agresi ventil tím, že jí dodají oběť. Dále vytvářejí situaci pro ospravedlnění a morálně nezávadné důvody pro obhajobu. Tím odlehčíte jednotlivému členu od sebevýčitek a posílíte pocit sebedůvěry. Vaše skupina bude brát sebe samu díky kontrastu k (zdánlivým) nepřátelům jako přitažlivější a významnější (srovnej také *technika kontrastu*). A konečně tím dosáhnete, že skupina bude motivovanější, agresivnější a ochotnější projevit sílu, podle podoby použitého obrazu nepřítele.

Jak funguje technika obrazu nepřítele?

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Jak vytvořit obrazy nepřítele.
3. krok: Prezentovat a udržet obraz nepřítele.
4. krok: Kontrola účinnosti.



Předpokladem pro použití techniky obrazu nepřítele je vaše připravenost být činný jako *homo hostilis*, jako nepřátelství tvořící člověk. Tento pojem pochází od Samea Keena, který v roce 1993 vydal knihu s titulem *Tváře zla. O vzniku našich obrazů nepřítele*. Jeho záměr varovat před manipulací s obrazy nepřítele a zvýšit proti ní obranyschopnost zde nehraje žádnou roli. Zcela naopak, nás

zajímají samotné mechanismy vytváření obrazů nepřítele a praktický užitek, který se z toho dá vytěžit.

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Na rozdíl od většiny ostatních technik se zde jako cílové osoby hodí především skupiny: od stran, organizací, zájmových spolků, sdružení, pracovních skupin, projektových týmů až po neformální sociální sítě, jejichž členové se navzájem neznají, ale mají podobné představy a orientaci (takzvané ideologické skupiny).

2. krok: Jak vytvořit obrazy nepřítele

Obrazy nepřítele vymyslíte. Figury, které se hodí jako obraz nepřítele, nemusejí splňovat zvláštní předpoklady. Obrazy nepřítele jsou jen verbální konstrukce, které jsou na svět uváděny pomocí hesel, metafor, abstraktních vyjádření a zobecňování.

1. Hesla

Hesla jsou slova, kterými bijete do pozic protivníka. Zkracujete, zjednodušujete a komprimujete obsahy. Vymyslete šikovné formulky. Zkraťte stanovisko na jeden pojem a zredukujte komplexní obsah na drsnou zkratku. Vyjímejte jednotlivé příznaky z rozptýleného celku a spojujte časové úseky a epochy. Interpretujte příběh, kondenzujte programy, povyšujte bez skrupulí relativní na absolutní, zredukujte časté na typické. Pokuste se vyjádřit to, co jinak musíte umístit do celého sledu argumentů, jedním jediným pojmem.

Příklad

Chcete charakterizovat konkurenční firmu Alo123 obrazem nepřítele, abyste zaměřili soudržnost ve svém týmu na společného protivníka. Nyní hledáte vhodná hesla a postupujete systematicky:

- Zkraťte své stanovisko na jednu drsnou formulku:
  „Konkurence vede k nejvyšším výkonům!"

- Interpretujte příběh firmy:
  „Nikdy jsme se přece nenechali vyhodit ze sedla nově příchozími. I když to jsou extra mazaní Alo123."
- Nakonec zredukujte komplexní na typické:
  „To je pro Alo123 typické, že vyvíjejí své produkty jen s nezkušenými pracovníky."
- Nebo v kombinaci s libovolnými závěry:
  „Typické pro Alo123, najdou si nějaké odlehlé místo a dělí se konkurence!"

Můžete používat i již existující hesla. Zde se nabízejí polysémní pojmy. To jsou slova, která mají podle kontextu nebo kulturního okruhu různé významy, a proto se obzvláště hodí, aby si je nárokovaly nejrůznější ideologie. Takové ideologicky polysémní pojmy jsou například: *bůh*, *demokracie*, *pravda*, *mír*, *jistota*, *ochrana*, *solidarita*, *obhajoba*. Využijte vysokou hodnotu a veřejný respekt, který tyto pojmy již mají, pro vlastní účely. Použijte jich ve svůj prospěch a postavte je do vlastního kontextu.

Příklady

- „Od té doby, co kolega Miler přišel do našeho týmu, narušuje klid. Stále znovu brání spolupráci a je příčinou početných konfliktů, které před jeho příchodem nevznikaly."
- „Od té doby, co se přistěhoval Karel Novák se svou rodinou, není již zaručena v tomto domě bezpečnost. Předtím nedocházelo nikdy k vloupáním. Nyní tu byly jen v posledních měsících tři."
- „Kolega Majer se nechová solidárně. My jsme ho zde přijali a přivítali s otevřenou náručí a on nás podvádí."

2. Metafory

Pojem metafora znamená *obrazné vyjádření*. Jako přátelé krásných slov byste měli při rozšiřování obrazu nepřítele vyzkoušet metafory. To může být velmi účinné, protože síla obrazného srovnání je vždycky úžasná. Použitím metafor se vytvářejí vztahy zkušeností a neznámé je včleněno do horizontu známého. Metafory můžete tvořit z následujících oblastí, resp. polí:

Příklady pro metaforiku těla

- „*Ruka* násilí nás nesmí dostihnout."
- „Zdravý *organismus* naší firmy se brání proti vetřelcům z ciziny."
- „Kdo nás může *amputovat*? Kdo se toho odváží?"

Příklady pro metaforiku nemoci

- „Jsou to záludné *viry*, které chtějí lstí zničit nás zdravý systém."
- „Jsou jako *vředy*."

Příklady pro zvířecí metaforiku

- „Jsou to *želvy*, které sedí těžce a nemotorně na kraji cesty, zatímco my svištíme kolem."
- „Máme s sebou vláčet i tahle přisátá *klíšťata*?"

Příklady pro metaforiku přírodních katastrof

- „Chtějí nás převálcovat jako *lavina*."
- „*Příliv* cizích."
- „Nepřehlédnutelný *proud* lidí."

Příklady pro divadelní metaforiku

- „Nechali se použít jako *loutky*."
- „Nechávají se využít jak *figuríny*, které posadí jednou sem, jednou tam."

Příklady pro metaforiku války

- „Teď se musí bojovat na všech *frontách*."
- „Nacházíme se ve *válce* o důchody."
- „Začal *boj* o vzdělání a už můžeme oplakávat první oběti."

3. Abstrakta a zobecnění

Tím, že spojíte do jednoho obrazu nepřítele více osob, nepřítele odosobníte. Tím zredukujete lidskou komponentu, která by mohla u té či oné cílové osoby vzbudit soucit. Nepřítel tak není žádná konkrétní osoba, ale abstraktum. Používejte proto ve svých formulacích neosobně působící slova *se, ono, oni*.

Příklady

- „Chtějí nás oddělat."
- „Chtějí nás zničit."
- „Myslí si snad, že nás tím vypečou."

Nyní se bojuje proti něčemu, a ne proti někomu. To věc usnadňuje.

Při koncepci obrazu nepřítele dbejte na jednoduchost. Přitom jsou nápomocná rozdělení jako *ti nahoře, ti venku, ti dole*. Neboť *ti* jsou to, co ohrožuje *nás*:

- **Ti nahoře** = politici, nadřízení, manažeři, členové představenstva, vědci, novináři.
- **Ti venku** = cizinci, cizí kapitál, komunisté, demokraté, fundamentalisté, sousedi, nepřátelští známí, zaměstnanci jiných firem.
- **Ti dole** = menšiny, oportunisté, podlézači, příživníci, sociální příživníci, anarchisté, ulejváci.

Dávejte při vytváření obrazu nepřítele důraz na co nejvýraznější oddělení *nás* a *těch druhých* (tedy *těch nahoře, dole* nebo *venku*). Rozdělte svět hovoru na poloviny, malujte černobíle, co to jen dá!

Je užitečné používat k označení nepřítele pregnantní pojmy. Spojte tedy klidně obrazově silná slova do jednoho pojmu: zaměstnanci konkurenční firmy jsou tím pádem *konkurenční práskači*, členové opoziční strany jsou *hrobníci dějin* nebo *do jednoho komunisté*, protivníci nové technologie jsou *slepci v době pokroku*, abychom vyjmenovali jen několik příkladů (srovnej také *technika asociací*).

Těmito heslovitými, nově vytvořenými nebo metaforickými slovy a výrazy může být dosaženo zdiskreditování osob a stanovisek vámi označených za protivnické. Uděláte frontu proti (vámi zkonstruovanému) nepříteli. Zacílíte na to, abyste dementovali obvinění a v dalším kroku verbovali pro svůj vlastní světonázor.

Konstruujete neambivalentní skutečnosti, argumentujete tvrdými kontrasty a přísnou dichotomií *my* versus *oni*. Používáte označení, která signalizují monolitické protivnímání.

3. krok: Prezentovat a udržet obraz nepřítele

Ve třetím kroku prezentujete ovoce svého vymyšleného bohatství: pracujete s vykonstruovaným obrazem nepřítele ve své cílové skupině. Vyhněte se tomu, abyste postupovali příliš opatrně. Obrazy nepřítele nejsou pomůcky pro orientaci, jsou to její diktáty. Nevěřte, že technika obrazu nepřítele je příliš do očí bijící, příliš nápadná, příliš banální. Nebojte se, že budete ihned prohlédnuti. Nebude to ten případ. Jen málo lidí je schopno reflexe a mají tu odvahu myslet samostatně. „*Sapere aude!*", buditelský výkřik osvícenské moderny, dnes probudí ze spánku jen málokoho. Nepřeceňujte své cílové osoby a mějte odvahu posloužit si svou vlastní manipulativní technikou.

4. krok: Kontrola účinnosti

To, zda technika obrazu nepřítele prokázala účinek, poznáte podle reakce vašich cílových osob. Používejte obrazy nepřítele cíleně k motivování osob a poskytujte druhým orientaci. Myslete ale také na svou vlastní pozici: pokud máte jen malý vliv a kromě toho se pohybujete ve firemní hierarchii spíše dole, vzbudí použití techniky obrazu nepřítele spíš úsměv, než když se nacházíte na vyšší a vlivnější pozici. Takže si přednostně vybírejte cílové osoby, které jsou na tom hůř než vy, které jsou méně vzdělané a méně úspěšné než vy. Jinými slovy: ovlivňujte pouze ty, kteří jsou vám podřízeni.

Stupeň etické nekorektnosti

Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- podporovat agresivitu;
- využít důvěřivosti;
- být lhostejný vůči utrpení druhých;
- postupovat zákeřně;
- lhát;
- vytvořit připravenost k násilí;
- používat lidi jako nástroje.

21 Technika pověrčivosti

Cíle:

- přimět někoho k tomu, aby jednal proti svým zájmům;
- někoho znejistit:
  - abyste dosáhli snížení jeho výkonnosti,
  - abyste sami vypadali lepší.

Svých cílů dosáhnete takto:

- Využijete pověrčivosti nějaké osoby jako její slabosti.

Zvláštní předpoklady:

- Cílová osoba musí být aspoň trochu pověrčivá.

Přehled

Technika pověrčivosti využívá reakčního vzorce naučeného v dětství: šťastná znamení přinášejí štěstí, nešťastná znamení přinášejí smůlu. Tomu neodolá ani nejsilnější rozum, neboť se jedná o víru.* Kdo jí propadne, bude se jí držet.

* Pověra, dříve pavěra = scestná víra; Machek, V.: Etymologický slovník jazyka českého. LN, Praha 1997 (pozn. překl.).

Hlubší vědomosti

Co je pověra?

Psychiatr Judd Marmor označuje pověru jako „tvrzení nebo praktiky, které jsou vlastně neodůvodněné a neodpovídají stavu znalostí, kterého dosáhla společnost, k níž člověk náleží". Člověk by se domníval, že pověra je předstupněm náboženství a dnes ji můžeme najít jen u přírodních národů, ale to je hluboký omyl. Institut pro demoskopii v Allensbachu odhaluje, že 64 % všech dospělých v západní části Německa věří na repertoár lidových pověr od čtyřlístku až po černou kočku. A dokonce – ačkoli se tomu stěží věří, ale je to tak – každý desátý dospělý v Německu věří na strašidla.

„Mnoho lidí je osvíceno právě dost na to, aby nevěřili na strašidla, ale byli stále na pochybách, jestli před sto lety nějaká ještě neexistovala."
Arthur Schnitzler

Jak vzniká pověra?

Představte si muže, který hraje se svým partnerem skat. Většinou si bere karty už při rozdávání. Několik her po sobě měl špatné karty. V dalším kole počká, dokud nejsou všechny karty rozdány. Potom zaklepe, nejprve jen z legrace, pro štěstí rukou na balíček karet. Když si ho vezme, zjistí, že mu padla dobrá karta a hru vyhraje. Od nynějška vždycky, než si vezme karty, zaklepe na balíček. V psychologii se takový způsob jednání označuje jako náhodné posílení, které změnilo celý postup chování hráče.

Domníváme se, že lidé na základě svých všedních zkušeností očekávají, že správně provedené jednání povede k úspěchu. Možná vás napadnou průpovídky vašich rodičů: „Dělej to správně a půjde to!" nebo „Když se to nedělá správně, nepovede se to". Tento naučený reakční vzorec nachází uplatnění také při rituálech pověrčivosti: když hráč skatu zkusí udělat všechno přesně tak, jako když mu přišla dobrá karta, dělá to správně a musí to vyjít!

Aby se dostali na kloub vzniku pověry, provedli psychologové Gregory Wagner a Edward Morris v roce 1987 pokus s tří- až šestiletými dětmi. Vedoucí pokusu v převleku za klauna dával dětem vždy s odstupem 15 sekund kuličky. Vědci vysledovali, že 75 % dětí si vyvinulo nějaký pověrčivý rituál, aby se dostaly ke kuličkám. Jedno například dělalo grimasy, druhé dávalo klaunovi polibky na nos. Děti věřily, že tímto jednáním mohou ovlivnit a zvýšit pravděpodobnost kýženého efektu – získání kuliček.

Jak funguje technika pověrčivosti?

Technika pověrčivosti jakožto manipulativní technika spočívá na základní myšlence, že je možné osoby, které vykazují alespoň tendenci k pověrčivosti, ovládat cílenými odkazy na určité symboly. Přitom zcela stačí zaměřit pozornost pověrčivé osoby zvláštním způsobem na všední události. Jinými slovy: černých koček běhá kolem spousta. Umění manipulace je v tom, že oběť na černou kočku upozorníme.

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Posílení cílové osoby v její pověrčivosti.
3. krok: Upozornění cílové osoby na symboly, které by mohly mít význam.
4. krok: Kontrola účinnosti.



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Tato technika funguje jen tehdy, je-li vaše oběť pověrčivá. Jak to zjistíte? Pozorujte ji. U osob, s kterými přijdete denně do styku, by to nemělo být obtížné. Dávejte pozor na maličkosti: zmínila se vaše oběť někdy o horoskopech, nevysvětlitelných jevech nebo věcech, které se nedají objasnit tím, co se učí ve škole? Žertuje o pověrčivém chování (za tím se může skrývat její vlastní strach před nešťastnými znameními)? Můžete postupovat i zcela ofenzivně a začít někdy o tomto tématu přímo mluvit. Ale: pozor, cílová osoba nesmí v žádném případě pojmout podezření!

2. krok: Posílení cílové osoby v její pověrčivosti

Teď začíná vlastní použití této techniky. Je k tomu nutný určitý stupeň pokrytectví. Jde o to, oběť v jejím přesvědčení utvrdit a posílit. Posilujte její představu, že výklad určitých znamení je účinná metoda, jak se orientovat v životě. Předstírejte, že smýšlíte stejně. Dělejte, že je vám samotným záhadou, že některé věci přijdou přesně tak, jak byly předpovězeny znameními. Pracujte s tajemnem, nevysvětlitelnem nebo s vyšší mocí. Dbejte přitom na správnou míru. Pokud

svou roli přeženete, možná vás odbudou jako blázna. Pokud nebudete dostatečně přesvědčiví, ztratí technika pověrčivosti svou účinnost.

Příklad

Vybrali jste si kolegyni Novákovou jako budoucí oběť. Protože tato paní proti vám už dříve používala intrik, rozhodnete se, že nevynecháte žádnou metodu, kterou byste ji mohli vykolejit. Kromě jiných technik využijete i slabost pro pověru, kterou paní Nováková má, abyste ji tím znejistili. Mezi vámi a paní Novákovou je známý vztah „navenek přátelé – uvnitř nepřátelé" (který je také předpokladem pro použití techniky snů nebo techniky špatných argumentů). Nyní má silně pověrčivá paní Nováková před sebou důležitou schůzku se zákazníkem. Víte, že se bojí jezdit autem, takže řeknete kamarádsky: „Ale nenecháš se přece ovlivnit tím, že je dneska pátek třináctého! Ne, vážně, na to přece nikdo nevěří. A že se v ten den skutečně stane víc dopravních nehod, to má úplně jiné důvody…"

A to je všechno, víc dělat nebudete. Nedosáhnete žádných převratných škod, ale někdy přece stačí, když neoblíbeného člověka tak trochu vykolejíte z jeho jistoty. To jsou malé radosti, které si dopřát můžete.

Člověk si přece jinak nic neužije!
Průpovídka

Krok posílení v pověrčivosti může probíhat ještě diskrétněji. Čím skrytěji jednáte, tím budete úspěšnější. Plánujte dlouhodobě a posilujte svou oběť při různých příležitostech. Zabývejte se obavami své oběti. Když je pátek třináctého, říkejte „jejda, jejda", a když víte, že věří, že pískání přináší neštěstí, pískejte si zdánlivě bezmyšlenkovitě v její přítomnosti nějakou písničku. Dodávejte postupně (nenápadně vtroušené do rozhovoru) argumenty, které pověrčivost podporují.

Příklad

Vaše cílová osoba vypráví žoviálně: „Poslyš, už jsi slyšel o tom chlápkovi, co havaroval a byl dva týdny zraněný a skřípnutý ve svém autě? Zachránili ho jenom proto, že se jedné jeho kamarádce zdálo, že to tak je. Pak ho našli…" Využijete tuto malou situaci, abyste pomocí lži upevnili pověrčivost této osoby: „Jo, divné, co? Už jsem o tom slyšel častěji. Je spousta takových fenoménů. Moje babička vyprávěla, že když umřel strýček, všechny hodiny v celé rodině zůstaly stát – přesně v ten okamžik, kdy zemřel. To jsou prostě věci, na které nikdy nezapomenu…"

3. krok: Upozornění cílové osoby na symboly, které by mohly mít význam

Poté, co kratší nebo delší dobu budete svou cílovou osobu posilovat v její pověrčivosti, následuje třetí krok: budete ji pomocí pověr ovládat. Dosud jste dosáhli následujícího: víte, že vaše oběť je pověrčivá. Pověrčivé jednání umožňuje určitou předvídatelnost chování. Když se objeví nešťastné znamení, můžete s určitou pravděpodobností vycházet z toho, že se vaše oběť bude chovat zdrženlivě. Přijdou-li šťastná znamení, můžete s trochou jistoty předpokládat, že bude odvážnější a bude mít spíše tendenci některé činnosti provést. V této předvídatelnosti oběti je její slabost. A slabost někoho jiného je váš prospěch.

Příklad

Kolega Jiří, který je vám nesympatický (oběť), se zjeví ve vaší kanceláři a září jako obvykle: „Člověče, dneska jsem měl dobrý den. Sedmého zákazníka se mi povedlo získat pro náš projekt!"

Vaše možné odpovědi:

- „No, tak to sedmička přece jen není nešťastné číslo!"
- „Prima, takže by nemělo vadit, že ti dneska leží na stole přesně třináct složek."
- „Jojo, sedm, známé číslo katastrof. Snad se nestane nic horšího."

Ano, jsou to malá bodnutí, která umějí být pořádně jízlivá.

Příklad

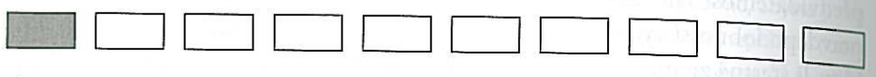
Vaše kolegyně Nováková (cílová osoba) měla dneska špatný den. Mnoho věcí se pokazilo a ještě musí do zítřka dodělat smlouvy. Nakloníte se k ní důvěrně s (předstíranou) starostí: „Nic si z toho nedělej. Občas to tak přijde a nic se prostě nedaří. To je princip série. Víš, co: smůla se prostě lepí na paty. Na tvém místě bych dneska skončil, vyspal se z toho a zítra ráno dodělal ty smlouvy." Paní Nováková se na vás vyčerpaně podívá: „Možná máš pravdu… půjdu domů." Šikovně jste paní Novákovou přiměli k tomu, aby dnes už ty smlouvy nedokončila. Série neštěstí sem nebo tam: víte, že se šéf bude zítra ráno velmi rozčilovat, pokud mu ty smlouvy nebudou ležet na stole. Novákové v jejím stresu nedošlo, jak jsou důležité. A když budete správně podlí, budete stát zítra ráno na straně své kolegyně a budete ji hájit. Koneckonců, paní Nováková není žádný stroj, může taky občas něco zapomenout, a jinak přece pracuje tak spolehlivě…

4. krok: Kontrola účinnosti

Čtvrtý a poslední krok vás opět zavede do pozice pozorovatele. Měli jste s použitím techniky pověrčivosti úspěch? Dosáhli jste svých cílů nebo jste se jim aspoň

přiblížili? Zvládli jste znejistit svou oběť? Odvrátili jste ji od určitého jednání, nebo ji naopak k nějakému jednání přiměli? Mohli jste ji tu a tam popíchnout? Těšte se i z maličkostí.

Stupeň etické nekorektnosti



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- postupovat zákeřně.

22 Technika přátelství

Cíle:

- někoho k sobě připoutat:
  - abyste ho později mohli oklamat a získat tím prospěch,
  - protože je užitečné, aby si vás vážil;
- udělat na někoho dojem:
  - abyste ho přiměli k tomu, aby pociťoval sympatie;
- přimět někoho k tomu, aby pociťoval sympatie:
  - protože vám ten člověk může přinést prospěch;
- udělat pro někoho něco dobrého:
  - abyste mohli i vy v daný čas „vyžadovat" určité chování;
- ukolébat někoho v jistotě:
  - abyste mohli využít jeho služeb;
- mít někoho pod kontrolou:
  - abyste ho mohli (nadále) ovlivňovat;
- někoho oklamat:
  - abyste dosáhli, že bude dělat to, co chcete.

Svých cílů dosáhnete:

- protože jste „přítel" a myslíte to přece tak dobře.

Zvláštní předpoklady:

- Úspěch u osob s malým kontaktem s lidmi.

Přehled

Na přátele se člověk může spolehnout, jsou to pomocníci v nouzi a vždy jsou tady pro druhého. Je dobré vědět, jak si „udělat" přátele.

Hlubší vědomosti

Kdo je přítel?

V rétorickém smyslu je přítel osoba, ke které člověk udržuje kontrolovaně důvěrný vztah.

Jak vznikají přátelství?

Užitečné přátelství nevzniká jednoduše, ale je výsledkem taktického postupu. Proto pozorujte určitý okruh osob, vezměte si některé blíže na mušku a odhadněte výhody a nevýhody, které byste mohli od té které osoby očekávat, resp. neočekávat. Potom zahajte manipulativně a strategicky projekt „přítel".

Jak funguje technika přátelství?



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Vytvořit „připravenost k přátelství".
3. krok: Vytěžit z přátelství užitek.
4. krok: Kontrola účinnosti.

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Přátelé přinášejí velký užitek – pokud je má člověk správně pod kontrolou. Na tomto místě nejsou samozřejmě míněni „opravdoví" přátelé, takže nikoli starý přítel ze školních let nebo přátelé, s kterými se znáte už mnoho desetiletí. Zde jde o to, přimět někoho, aby uvěřil, že je pro vás přítelem, zatímco váš záměr je v tom, požívat pouze výhod přátelství.

Při výběru cílové osoby se většinou dostanete do dilematu. Ty osoby, od kterých byste v případě přátelství získali výhody, jsou většinou oblíbené, s fungujícím sociálním prostředím a rozmanitými kontakty. Od tichých samotářů si sotva kdo bude slibovat výhody, jinak by tito lidé přece nebyli samotáři. Ale neobelhávejte

se. Tiché vody bývají často hluboké a mnohý všemi oblíbený člověk nemá ve skutečnosti jediného opravdového přítele.

Výhody mají jak oblíbené typy, tak samotáři. U těch prvních budete profitovat zejména díky sociálnímu prostředí, které je obklopuje, zatímco ti druzí budou připraveni poskytnout vám své osobní nasazení. V zásadě platí samotáři za snáze manipulovatelné, zatímco oblíbení jsou rezistentnější.

Rozhodující pro výběr cílové osoby by měl být ale vždy váš osobní prospěch. Jestliže myslíte, že byste mohli od někoho soukromě nebo profesně profitovat, nečekejte na to, až za vámi přijde. To se totiž stane jen tehdy, když si od vás bude něco slibovat. A přesně to nechcete. Chcete jednostranně uplatňovat vliv, a ne být současně pod vlivem a pod kontrolou. Proto určete, jestli a jak má kontakt proběhnout.

2. krok: Vytvořit „připravenost k přátelství"

1. První kontakt

První kontakt může být vytvořen různým způsobem. Nejprve by měly vzniknout příležitosti. Když už máte možnost prezentovat sebe a své ideje, resp. svůj zjev, narazíte na zájem. Čím častěji budete cílovou osobu potkávat, tím méně pravděpodobné je, že by vás nechtěla poznat (srovnej *technika aktualizace*).

Tip:

Použijte *techniku atraktivity, techniku charismatu* a také podle příležitosti a situace *techniku lichocení* nebo *techniku klaky*.

2. Fáze vztahu

Každé sblížení s dosud cizí osobou probíhá různými fázemi vztahu. Na začátku se ještě tak dobře neznáme, ale s každým dalším setkáním je kontakt důvěrnější. To se může v určitém stadiu zarazit. Další sbližování pak odpadá. Tak vzniká odstupňování: vzdálený známý, známý, dobrý známý, velmi dobrý známý, přítel, dobrý přítel, velmi dobrý přítel. Pokud váš cíl spočívá v tom, získat nějakou osobu jako dobrého přítele, měli byste projít všemi předchozími stupni. Žádný

z nich nepřeskakujte. Každá z fází vztahu má svá sociální pravidla. Vzdálenému známému kladete jiné otázky než velmi dobrému příteli. Držte se tohoto postupného procesu, jinak podstupujete nebezpečí odmítnutí.

3. Zjistit potřeby cílové osoby

Hledejte *point of change*!

Většina lidí hledá jistotu a řešení svých problémů. Takže nabídněte řešení problémů. Vycházejte z toho, že každý má v nějaké oblasti potíže. Abyste se co nejkratší cestou dostali na tzv. *point of change*, tedy bod, z kterého budete moci danou osobu řídit, začněte nejprve u těch, které přicházejí v úvahu, analýzou.

Stačí dobře naslouchat, pozorovat a případně se zeptat. Vtáhněte kandidáta přátelství do hovoru. Předstírejte zájem a vážnost. Jestli chcete, můžete také pracovat s chytlavými otázkami:

Příklady

- „Jak se máš?" (Přičemž zdůraznění ozřejmí, že to nemyslíte jenom jako frázi, ale že máte skutečně zájem zjistit, jak se příslušné osobě daří.)
- „Stačí ti vlastně to, jak prožíváš svůj všední den? Nebo taky někdy chceš ze všeho pryč?"
  Použitím slova „taky" vzbudíte dojem, že vy sami chcete vypadnout. Tím usnadníte tomu druhému případný souhlas, že u něj je tomu také tak.
- „Někdy mám pocit, že musím ven, prostě pryč, konečně zase do přírody a k lidem, kteří mě mají opravdu rádi. Znáš to?"
  Použití pravidla reciprocity: doznání vede často k tomu, že ho udělá i ten druhý (srovnej *technika reciprocity*).
- „Kdo se stará o děti, když jsi v práci?"
  Tím získáte informace o soukromém prostředí, abyste z nich mohli později udělat výchozí body pro ovlivňování.
- „Co je pro tebe v životě nejdůležitější?"
  To je otázka vytvářející blízkost, abyste otestovali, jak otevřená vůči vám už osoba je.

S otázkami tohoto druhu, doplněnými informacemi z třetí ruky a výsledky vašeho pozorování, dostanete profil své cílové osoby. Zkuste si předsevzít, že zjistíte, jaké má potřeby. Přitom by nemělo jít o povrchní věci, ale o opravdové touhy.

4. Získejte cílovou osobu pomocí jejích přání

Poté, co jste zjistili potřeby, přejděte k nabídnutí praktických řešení.

„Ten nejšťastnější umírá přející."
G. Chr. von Kleist

Pokud jste zjistili, že vaše cílová osoba trpí osamělostí a ostýchavostí při kontaktu, nabídněte jí lidský kontakt.

Příklady

- „Zastav se někdy na kafe!"
- „Máš chuť jít s námi na výlet?"
- „Neseď tu tak sám, pojď, představím tě ostatním!"
- „Pane Majere, půjdete s námi na oběd?"
- „Pane Majere, měl byste chuť přijít o víkendu na grilování?"

Pokud má ale vaše cílová osoba potřebu sebezdokonalování a seberealizace, reagujte takto:

Příklady

- „Znám dobrou knihu o smyslu života."
- „Navštěvoval jsem také jednou kurz meditací a zjistil jsem pro sebe, že…"
- „Ano, jde o to, strávit život smysluplně, ale co je to smysl?"

Pokud chcete, použijte *techniku atraktivity*. Vycházejte ale ve svém záměru z toho: teď nejde už jen o to, někomu se líbit, ale líbit se mu tak, aby měl zájem na přátelství se mnou.

5. Faktor „cítit se dobře"

Když pozvete svou cílovou osobu k sobě domů, má velký význam, aby se u vás, resp. ve vašich prostorách, cítila dobře, protože příjemná atmosféra vychází vstříc potřebě lidské sounáležitosti a vytváří sympatii. Proto ukliďte, pokud zvete fanaticky pořádkumilovného člověka, a poházejte všude po bytě knihy a poznámky, když přijde na návštěvu kolega, který by rád byl estétem.

Alfou a omegou přitom je zaranžovat vše tak, aby se cílová osoba cítila u vás dobře. Jestli se vám váš byt takto líbí, to je v tomto okamžiku vedlejší.

6. Uveďte do hry „celebrity"

Vaše prestiž stoupne, když se budete moci pochlubit „celebritami" coby přáteli. Tím zesílí i váš vliv na cílovou osobu. Je pro vás výhodou, když budete moci prezentovat jako své přátele inteligentní lidi, kteří podávají ve své profesi vynikající výkony, nebo kreativní osobnosti, které mají umělecké úspěchy. To vám pomůže vytvořit dobré jméno a získá vám důvěru a sympatii.

Pozor:

Bylo by však chybou, kdybyste cílovou osobu sami uvedli do styku s celebritami, neboť potom vzniká nebezpečí, že si budou dobře rozumět a mohou opomenout vás jako zprostředkovatele. Proto se v rozhovorech zmiňujte o těchto přátelích, vyprávějte o nich, možná dokonce milé detaily ze soukromí, ale dávejte pozor na to, aby se nedali dohromady s cílovou osobou. Setkání při narozeninových oslavách nebo podobných soukromých příležitostech plně postačuje. Utvrďte si svou pozici: jste to vy, kdo má otěže v ruce a bude je třímat i nadále.

Příklad

Víte, že váš „spřátelený" kolega Miler je jako architekt na volné noze odkázán na dobré kontakty. Ve svém okruhu přátel máte několik jeho potenciálních zákazníků, Milerovi však umožníte navázání kontaktu jen sporadicky a zvolna. Dbejte na to, aby všichni vaši „přátelé" o sobě navzájem věděli, ale jen natolik, kolik je nutné k udržení kontaktů. Pokud by se po nějaké době objevila na to otázka, vysvětlete, že nejste člověk do party, ale že každého vidíte jako jednotlivce. Směs komplimentu a otevřenosti většinou způsobí, že „váš způsob" bude respektován déle, než by jinak egoismus dovolil.

7. Psychické nárokování přítele

Úspěšné dlouhodobé řízení chování nějaké osoby je možné jen v izolovaném prostředí. Takže proměňte sociální prostředí svého nového přítele (srovnej také *skupinová technika*). Nabídněte mu nové osoby pro vztahy (přestože, jak bylo řečeno, ty pro cílovou osobu nejzajímavější jí mají být pouze postaveny do výhledu) a hodně ho časově nárokujte. Prvním úspěchem pro vás bude, když bude postupně zanedbávat kontakty se svým starým okruhem přátel.

V této fázi zapadá jedno do druhého. Zamotávejte nyní svého nového přítele víc a víc do své „pavučiny". Vytvořte pevné rituály: pravidelné návštěvy hospody, nedělní výlet na dostihy, v létě častá grilování. Ohlašujte „highlights": zvláště nezvyklé jídlo, atraktivní outdoorovou aktivitu, společné lyžování.

Pokud chcete, založte určitý druh „tajné řeči": určité vtipy, vypointované slovní novotvary nebo gagy, kterým budete rozumět jen vy dva. To vytváří a upevňuje vazbu.

3. krok: Vytěžit z přátelství užitek

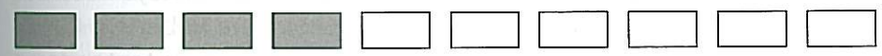
„Člověk neuznává nikoho kromě toho, kdo mu je ku prospěchu."
Johann Wolfgang Goethe

Teď můžete začít získávat z přátelství prospěch. Prostě si ho vyžádejte! Kladťe nároky a nedržte se zpátky. Lákejte dále výhodami přátelství. Postavte do výhledu blízkost, kontakt s vašimi slavnými přáteli, dělejte, jako byste tady vždy byli pro svého přítele. Není to ušlechtilý tah, ale je výhodný. Využívejte ho tak dlouho, dokud nezpozoruje vaše ovlivňování.

4. krok: Kontrola účinnosti

Technika přátelství je na jedné straně podlá, na druhé je ale téměř pochopitelná. Mnozí ji používají v dennodenním kontaktu. U jednoho je to zjevnější, u jiného skryté. Jistí si můžete být jen tehdy, když rozpoznáte postup – na straně vítěze budete tehdy, když se budete chovat stejně.

Stupeň etické nekorektnosti



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- využít důvěřivosti;
- postupovat zákeřně;
- lhát;
- zneužít důvěry.

23 Technika reciprocity

Cíle:
- prokázat někomu dobro:
  - abyste mohli v daný čas také „vyžadovat" určité chování;
- dostat někoho pod tlak:
  - abyste dosáhli, že něco řekne nebo udělá.

Svých cílů dosáhnete takto:
- Vytvoříte a využijete závislost.

Zvláštní předpoklady:
- Žádné.

Přehled

Jako uživatel této techniky si hrajete s normou, která zní: Když něco dostaneš, také něco dej. Spolu se sociálním psychologem Robertem Cialdinim mluvíme rovněž o „kodexu vzájemnosti". Domnívá se, že tento vzorec chování se vyvinul evolučním selekčním tlakem sociálních zvířat. Ale lhostejno, jak kodex vzájemnosti vznikl, lze ho rétoricky zhodnotit. Protože se mnoho lidí řídí touto nepsanou sociální normou, dá se jejich chování předpovídat. Co je předvídatelné, je také manipulovatelné. Díky cílenému uvedení spouštěče můžeme počítat s účinkem. To jsou ideální podmínky pro rétorické ovlivňování.

Hlubší vědomosti

Co znamená reciprocita?

Pojem reciprocita znamená „vzájemná výměna prospěchu".

Jak vzniká reciprocita?

„Do ut des. Dávám ti, protože mi dáváš."

Latinské přísloví

Nepsaná norma „nezůstávej nikomu nic dlužen" se předává ve výchovných zásadách z generace na generaci. V západním kulturním okruhu se to děje prostřednictvím rodičů, známých, přátel, učitelů. Sotva někdo se nad tím pozastaví. Nebo jste už někdy přemýšleli o tom, proč byste měli být něco dlužni osobě, která vám něco (dobrovolně) dala? Proč odpovídáte téměř automaticky „já tebe taky", když vám vaše žena řekne, že vás miluje? Proč odvětíte často „však ty také", když vám kamarádka řekne, že dobře vypadáte? Něco vrátit, když člověk něco dostal, to je hluboce zakořeněné reakční schéma. Také v politice a ekonomice, kde, jak je známo, ruka ruku myje, lze pozorovat toto chování.

Příklad

Když se ministři průmyslu a obchodu různých národů zaváží, že budou provádět obchodní transakce jen navzájem nebo učiní vpuštění cizích firem do vlastní země závislým na tom, jestli jsou domácí podnikatelé také vpuštěni do země žadatele, spočívá to na vzájemné jistotě být odměněn tím nebo oním způsobem za investice nebo souhlas.

Jak funguje technika reciprocity?

Něco „dáváte" jen s předem vykalkulovaným záměrem. Přitom to může být i něco dobrého (co druhému pomůže). Čím častěji někomu něco dáváte, tím dříve se vám tato osoba bude cítit zavázána. Čím více se vám bude cítit zavázána, tím snáze ji můžete přimět k provedení určitých činů.



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Dávat a vytvářet špatné svědomí.
3. krok: Využít špatného svědomí.
4. krok: Kontrola účinnosti.

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Nevhodní jsou všichni ti, kteří se vůbec nepodřizují tlaku, kteří rádi něco přijímají a jen zřídka něco vracejí. U takových příživníků bez svědomí vyjde použití techniky reciprocity naprázdno. V základu se takoví lidé velmi podobají vám, jsou ve svém postupu ale hloupější a nejapnější. Prosazují sice také své cíle, ale mají s nimi většinou jen krátkodobý úspěch. Příživníky nemá nikdo rád. Vás naproti tomu budou mít rádi všichni, protože činíte dobro – rádi dáváte.

Příklad

Chcete zjistit, je-li kolega Majer vhodnou cílovou osobou. Nejste ještě v oddělení dlouho, takže ho pozorujete a sbíráte nenápadně informace:

- Nikdy si nevezme společnou kávu, aniž by ihned nevhodil smluvený obnos do pokladničky.
- Vypůjčené podklady ihned zase vrací.
- Dá kolegyni Novákové malý dáreček, protože byla tak hodná a pomohla mu při zapracování.

Z toho plyne, že kolega Majer klade váhu na to, aby nějakým způsobem vrátil to, co dostal. Je předurčen jako cílová osoba.

2. krok: Dávat a vytvářet špatné svědomí

Dostat dobrem pod tlak.

Poté, co jste si jako cílovou osobu vybrali vhodného sociálně „upraveného" současníka, pokračujte druhým krokem: začnete s tím, že v něm vyvoláte špatné svědomí – prokážete mu dobro.

Pozvěte ho na jídlo, sponzorujte mu kávu, dělejte malé ústupky, abyste mu usnadnili život.

Příklady

- V kanceláři: „Jdu taky ke kopírce, počkej, udělám hned kopie i pro tebe!"
- V kantýně: „Ne, samozřejmě jsi zvaný!"
- V hospodě po práci: „Pojď, jedno na mě!"
- V obchodě: „Prosím, vezmi si toho zákazníka. Já vím, že potřebuješ uzavřené obchody. Dej vědět, kdybych ti mohl pomoci."
- Po konci pracovní doby: „Mám tě odvézt?"

Pozor:

Ne všem cílovým osobám lze tak snadno prokázat dobro. Mnoho lidí má šestý smysl a tuší, že jim bude později předložen účet, kterému se potom jen stěží vyhnou. Pokusí se tomu předejít a rychle znovu vytvořit rovnováhu. Pozvou vás, dají vám malý dáreček apod. To vše vás neposune dále, protože to zabraňuje tomu, abyste je mohli dostat pod tlak, když to budete potřebovat.

Proto je nutné vytvořit nejen nerovnováhu mezi dáváním a braním, ale také ji pojistit. K pojištění a tím k udržení situace „jsem ti něco dlužen" se nabízejí mimo jiné následující možnosti:

Dělat, jako byste si chtěli jen užívat radost z dávání

- „Nech to, mně stačí, když máš radost!"
- „Tvůj úsměv mi jako protislužba úplně stačí."
- „Mám z toho radost, když se ti to líbí."
- „Ne, pomáhám ti skutečně rád."

Otevřeně vyložit záměr a předstírat rozhořčení

- „Co si vlastně myslíš, proč tě zvu na jídlo? Myslíš si, že jen proto, abych zase dostal zaplaceno jedno od tebe? To mě špatně znáš."
- „Jestli si myslíš, že ti pomáhám jen proto, abys mě pak vzal k sobě domů, tak mě špatně znáš."
- „Myslíš, že ti pomáhám jen proto, abys mě pak pozval? Nevím, proč si o mě myslíš něco tak špatného..."

Dělat, jako by vám cílová osoba protislužbou kazila zábavu

- „Nech mi přece tu radost, že ti můžu prokázat laskavost."
- „Co já s tím? Nech to být."
- „Teď mi ale nech tu radost."

Lhaní

- „Neee, nedělej si starost, to jde z diet."
- „To přece můžu všechno vyúčtovat."
- „Platí firma!"

Navrhnout jako protislužbu zamýšlené chování

- „Ale nech to, můžeš mi za to pomoci při zapracování!"
- „Nee, ale jdi, nech to být, jestli chceš, tak mě vezmi příště na jednání."
- „Ale ne, to je dobrý. Jestli chceš, tak mi prostě nakopíruj ten program, který jsi včera dával Tomášovi."
- „Dobrý, šéfe, ale myslete na mě při příštím zvyšování platů."

Neurčité vysvětlení záměru

- „Ach, já ti pak řeknu, co pro mě příště budeš moct udělat."
- „Já se k tomu vrátím."
- „Jasně, až bude příležitost, tak to vyúčtujem."
- „No, měl bych jeden nápad, jestli se mi chceš revanšovat..."

Pokud na to cílová osoba neslyší a dále se pokouší vykroutit se z ovlivnitelnosti pro vás nezajímavými protislužbami, můžete to zkusit s ještě větší laskavostí. Nemělo by to ale v žádném případě vyústit v závod dobrých skutků. Pak se námaha nevyplatí, protože cílová osoba bude příliš odbojná a alespoň pomocí techniky reciprocity neřiditelná. Pak se obraťte na snadněji manipulovatelnou cílovou osobu nebo se pokuste dosáhnout svého cíle jinými technikami.

3. krok: Využít špatného svědomí

V dalším kroku profitujete ze špatného svědomí vaší cílové osoby. K tomu nepotřebujete být mistrem v umění formulace. Stačí požádat oběť ve vámi zvolený okamžik o laskavost. Protože jste dosud byli vždycky tak milí a předtím jste jí prokázali tolik dobra, pocítí oběť tlak a tíhu reciprocity. S velkou pravděpodobností se jí také podvolí. Koneckonců se chce cítit volná od všech zatížení a „nebýt vám nic dlužna". Váš plán tím vyšel, cíl byl dosažen.

V daný čas si vyžádat chtěné.

Pokud chcete bez velké námahy od své cílové osoby rychle něco dostat, použijte tento manipulativní trik: poprosíte svou cílovou osobu o laskavost, a sice ne o tu, o kterou vám skutečně jde, ale o jinou, která je moc velká a která bude jistě odmítnuta. Přesto se na ni zeptejte. Odmítnutí vás nepřekvapí. Po nějaké době požádejte svou oběť opět o laskavost. Tentokrát o tu, kterou jste od ní od začátku chtěli. S vysokou pravděpodobností ji potom dostanete. Cílová osoba uvažuje takto: už jste jí vyšli vstříc a nyní vyjadřujete jen o mnoho menší přání. Takže se cítí nucena vám nyní také vyjít vstříc a tuto (zdánlivě) mnohem menší laskavost splnit. (Podobný mechanismus používáte i u *techniky kontrastu*.)

Příklad

Nechcete dneska dělat poslední obchůzku. Takže se obrátíte na kolegu s otázkou: „Řekni, udělal bys mi jednu velkou laskavost a vzal dneska moji službu?" Vycházíte z toho, že váš kolega odmítne. A skutečně: „Ne, hele, to mě mrzí, ale dneska to nejde, slíbil jsem své ženě, že budu dneska večer doma." Nyní požádáte o to, co jste chtěli od začátku: „Nevyřídil bys tedy za mě třeba poslední obchůzku, já musím honem odsud...?" Jen pokud vás váš kolega nesnáší, také odmítne. Pravděpodobné ale je, že obdržíte souhlas.

Ovlivnění pomocí reciprocity funguje i u více lidí a v trojúhelníku:

Příklady

- „Řekni, minulý měsíc jsme vám přenechali marketingovou zprávu. Nechcete nám teď pomoci s naší webovou stránkou?"
- „Zuzana toho pro nás pořád dělá tolik. Měli bychom ji za to vzít k nám."
- „Od těch dostáváme výborná vypracování. Myslím, že bychom se měli revanšovat malou účastí."

Reciprocita je ostatně také rafinovanou metodou mobbingu.

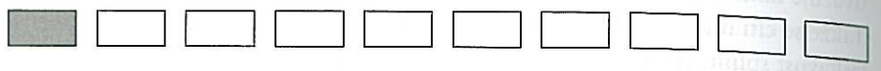
Příklady

- „Ty jsi přece Milerovi naposledy pomáhal s autem. Už se ti za to nějak revanšoval?"
- „Nováková si pořád bere sušenky ze skříně. Viděl jsi někdy, že by sem taky něco koupila?"
- „Mně Miler ještě nikdy nic nedal, ačkoli za něj pořád ověřuju všechny faktury."

4. krok: Kontrola účinnosti

Reflektujte svou vlastní stupnici úspěchu. Čeho jste dosud dosáhli? Byli jste také dostatečně zaměřeni na cíl? Nesklouzněte do nereflektovaného dobrého jednání a nepomáhejte bez záměru. Tím plýtváte svou energií.

Stupeň etické nekorektnosti



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- postupovat zákeřně.

24 Technika řízení dojmů

Cíle:

- posílit vlastní pozici ve skupině;
- udělat na někoho dojem:
  - abyste zvýšili věrohodnost,
  - abyste přesvědčili toho, kdo rozhoduje, o vlastních výkonech,
  - abyste se zdáli lepší ve srovnání s ostatními,
  - abyste byli respektováni;
- přimět někoho k tomu, aby jednal proti svým zájmům:
  - abyste tím získali prospěch;
- někoho oklamat:
  - abyste dosáhli, že udělá, co chcete vy.

Svých cílů dosáhnete takto:

- Víte, jak vzniká mínění o druhých, a tuto vědomost používáte.

Zvláštní předpoklady:

- Žádné.

Přehled

Dojem, který děláte na ostatní, je něčím víc než jen nutně vyplývajícím následkem vaší existence. Dosažení vašich cílů závisí na tom, za koho vás považují. Proto začněte s řízením své sebeprezentace. Provozujte řízení dojmů.

Hlubší vědomosti

Výzkum postojů dokazuje, co může každý lehce pochopit, totiž že mínění o nějaké osobě nevzniká zhodnocením vašich skutečných vlastností, ale vlastností vnímaných. Kdo zatajuje svůj zlý úmysl, komu se podaří úspěšně skrýt svou závist, nepřízeň, své pocity pomsty, beze všeho bude považován za laskavého, ochotného a dobrého.

K ovlivňování lidí není tedy nutné, abychom sami sebe změnili. Jenom se musíme tvářit, že tomu tak je.

Vlastnosti, které na vás nějaká osoba vnímá, nebo byste chtěli, aby je vnímala, tato osoba sama ještě jednou selektuje. Pouze část informací, které někomu o sobě nabídnete, slouží jako podklad jeho hodnocení. A z tohoto částečného množství vyvozuje (nevědomé) závěry o dalších vlastnostech, které u vás nemůže pozorovat nebo které vůbec pozorovatelné nejsou. V psychologii vnímání se to označuje jako inference. Jinými slovy: pokud někomu nabídnete určité vnější znaky, například to, co říkáte, nebo určitá gesta, mimiku, držení těla, oční kontakty, slouží to tomu druhému jako indikátor pro pocity, postoje a vlastnosti, o kterých si myslí, že je ve vás poznal. Dělá závěry a interpretuje z toho, co předkládáte.

Jestliže někdo z určitých vnějších znaků vyvozuje vnitřní vlastnosti, není to ještě všechno. Tímto stylem „odhalený" charakterový rys je nyní spojován s jinými vlastnostmi. Váš protějšek je pak přesvědčen, že si o vás udělal „správný" obrázek. Když jste někoho dostali tak daleko, že vás ocenil jako „dobrosrdečného", bude vás většinou považovat také za „velkorysého". Pokud jste na něj naopak udělali chladný dojem, jistě vás za velkorysého považovat nebude. Většina lidí postupuje při vytváření předsudků (nevědomě) tak racionálně, že jakmile si myslí, že u vás zjistili určitou vlastnost, myslí, že znají i jiné vlastnosti.

Co znamená řízení dojmů?

„Pro dobrou existenci není … nutné mít všechny … dobré vlastnosti, ale vzbudit zdání, že je máme."

Niccolo Machiavelli

Teorie řízení dojmů je jedna z teorií sociálního chování. Centrální domněnka se zakládá na tom, že individua se v sociální interakci neustále namáhají, aby kontrolovala a řídila dojem, který dělají na ostatní lidi. Můžeme to nazvat také „teorie sebeprezentace".

Technika řízení dojmů ukazuje cesty, jak úspěšně vytvoříte svůj obraz u druhých.

Co způsobuje řízení dojmů?

Je již doloženo různými empirickými studiemi, že dojem ovlivňuje proces vytváření mínění nějaké osoby. Můžete docílit následujících výsledků:

- Budete lépe ohodnoceni (ačkoli nebudete lepší).
- Budete bohatěji odměněni (i když si to nezasloužíte).
- Budou vás považovat za sympatičtější (i když vy sami naopak budete osobu považovat za nesympatickou).
- Budete mít vyšší šanci než vaši soupeři, že vyhrajete konkurz a získáte zaměstnání.

Jak funguje technika řízení dojmů?

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Znalost technik sebeprezentace.
3. krok: Cílené použití technik sebeprezentace.
4. krok: Kontrola účinnosti.



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Při výběru cílové osoby dbejte na následující: každý, na koho lehce udělají dojem vnější věci, je prima cílová osoba. Takoví lidé patří většinou k těm, kteří kladou zvýšenou váhu na to, jaké mínění o nich mají ostatní: pravidelně chodí ke kadeřníkovi, stále jsou čistě a přiměřeně oblečeni a jezdí ve vždy vypulírovaném autě. To může být podmíněno profesně nebo založením. Na každý pád se takoví lidé zabývají mnoho sami sebou, a proto ale také zvláště pozorně vnímají a porovnávají informace o sociálním postavení. Často se ptají:

- „Co má on, a já ne?"
- „Ó, šaty od Chanelu!"; „Wow, rolexky!"
- „Jak vypadá?"

- „Odkud pochází?"
- „No, ten se pro tu práci nehodí, už jen to, jak se obléká!" atd.

Ačkoli jsou takové osoby samy profesionály sebeprezentace, většinou jim chybí osobní záměr, tedy plánované použití sebeprezentace pro ovlivnění ostatních v určeném směru. Jejich ambice se vyčerpají ve většinou žalostných pokusech být díky pozitivní sebeprezentaci uznávaní. Protože jim ale jde o skutečné uznání, a ne o dosažení taktického cíle, ztroskotají, protože se prodávají jako někdo, kým ve skutečnosti nejsou. Čímž začíná nanovo koloběh sebeprezentace a přání skutečného uznání.

Naproti tomu vám je opravdové uznání od vaší cílové osoby lhostejné, nebo ho alespoň nezamýšlíte. Svou sebeprezentací sledujete určitý záměr, který jde nad prosté „aby mě měli rádi".

2. krok: Znalost technik sebeprezentace

Znalost toho, jaké jednotlivé závěry vyvozují cílové osoby z určitých vnějších znaků, je klíčem k úspěšné manipulaci. Ten bohužel neexistuje, neboť z použití rétorických prostředků nelze nikdy odvodit jisté prognózy. Mnohem více jde o to, vyprovokovat s jistou pravděpodobností určité reakce.

Velké číslo empirických studií, které zkoumaly jednotlivé vnější znaky a jejich působení na osoby, dokazuje, jak funguje ovlivňování pomocí změny vlastní sebeprezentace. Podívejte se na následující výtah představených výsledků takových studií. Takovým směrem by se mohla vaše cílová osoba klonit ve svém vytváření mínění, když nasadíte určitý vnější znak:

- Vysocí lidé jsou častěji považováni za inteligentní než malí lidé.
- Tlustí lidé jsou častěji hodnoceni jako líní, ale také jako empatičtí a dobrosrdeční.
- Štíhlí a hubení lidé jsou většinou hodnoceni jako ctižádostiví, ale také jako napjatí, nedůvěřiví, nervózní a pesimističtí.
- Lidé se středně vysokým čelem a s očima a ústy ve středové poloze jsou většinou hodnoceni jako krásní a také jako dobří a inteligentní.
- Ti s nízkým čelem a krátkým nosem jsou dáváni do souvislosti s přívlastky šťastný, důvěryhodný a velkorysý.
- Úzké rty budí dojem svědomitosti.
- Úzké rty a úzké oči zprostředkovávají dojem sociální dominance.

- Lidé s vykulenýma očima jsou častěji považováni za lehce vznětlivé.
- Osoby s velkýma očima a plnými rty budí dojem, že jsou submisivní.

Jestliže si nyní dáte za cíl, že vzbudíte při přijímacím pohovoru dojem ctižádostivého člověka, ale nejste ani vysocí, ani štíhlí, je samozřejmě nesmyslné bojovat kvůli tomu se svou tělesnou přirozeností. K cíli vede použít vědomosti o tom, jak jste posuzováni ostatními, k manipulaci. Jinými slovy: když víte, že tělnatí lidé jsou považováni za méně ctižádostivé, zato ale za prostopášné, pohodlné a neflexibilní, využijte této vědomosti, abyste v rozhovoru silněji pracovali proti tomuto přednastavení.

Příklad

Malý kulatý pan Miler zvyšuje při přijímacím pohovoru trochu tempo řeči, dynamizuje řeč těla a nechá své pohyby, aby vyzněly „sportovně". (Když sahá po podkladech, zeširoka se napřáhne, lehce zvedne tašku ze židle na stůl, sevře ve své velké ruce tlustý špalík informačních materiálů, zatímco jiní by potřebovali obě ruce atd.). Přitom dbá na to, aby postupoval nenápadně a v žádném případě nepřeháněl. Tyto drobné změny už samy změní hodnocení jeho osoby.

Další šikovnou variantou ovlivňování je varianta zesilování. Pokud se ucházíte o místo, kam hledají ctižádostivého vedoucího projektu, zdůrazňujete beztoho z vás vycházející signály, takže váš protějšek je přesvědčen o tom, že právě kvality, které zjevně vyzařujete, jsou potřeba.

Příklad

Podsaditý pan Miler podporuje dojem, který zjevně vzbuzuje u většiny lidí: mluví výrazně pomalu a rozvážně, zabírá při sezení hodně místa a vyzařuje převahu a sílu. Ve svých odpovědích mimochodem uvede projekty, které ztroskotaly kvůli nerozvážnosti a zbrklým rozhodnutím, čímž vzbudí dojem silné vedoucí osobnosti, které zaměstnanci věří a do jejíchž rukou se ubohá firma, u níž se uchází o místo, klidně může svěřit.

Vedle obvyklých předsudků o osobách, které mohou být využity k ovlivnění, hrají vaše individuální vnější znaky mnohem větší roli. Abyste je cíleně použili, musíte nejprve vědět, jak působíte na ostatní. K tomu je nutný sociální kontakt a schopnost, která je někdy označována pojmem „self-monitoring". Pod tím se rozumí dovednost pozorovat sebe sama a zjistit, proč někdo na vás reaguje tak nebo tak. Přitom určitě narazíte na takzvaná slepá místa, tedy na formy chování, kterých jste si dosud nebyli vědomi.

Příklad

Chcete zjistit, proč vám šéf tak málo důvěřuje. Když se zeptáte kolegů, krčí rameny a tvrdí, že si to také neumějí vysvětlit. Až když se zeptáte své ženy, upozorní vás na to, že i v kruhu přátel máte tendenci se často stahovat zpátky, zřídka se hlásíte o slovo a nevyslovíte dobré nápady. Toto slepé místo vás dosud nenapadlo. Vyvodíte paralely k profesnímu životu a zjistíte, že takové vystupování by mohlo vzbudit dojem nekompetentnosti. Váš šéf nemůže z vašeho chování, kterým se prezentujete, vyvodit, že jste ve skutečnosti schopným pracovníkem, připraveným k výkonům.

Zjistit, jak sami působíme na ostatní, je nezbytným předpokladem pro to, abychom je mohli později úspěšně ovlivňovat pomocí sebeprezentačních technik. Nepodceňujte tento důležitý přípravný krok. Stane se zřídka, že se někomu otevřeně řekne, jaký dojem zanechává. V této souvislosti je třeba poukázat na to, že fungující sociální prostředí je nutné nejen pro údajně šťastný život (jak míní Aristoteles), ale také pro důsledné sledování osobních záměrů. Pokud vám není přízeň lidí dána sama od sebe, obstarejte si ji pomocí *techniky aktualizace, techniky atraktivity, techniky lichocení* nebo *techniky soucitu*.

3. krok: Cílené použití technik sebeprezentace

V profesním prostředí je především důležité být hodnocen jako „kompetentní". Existují některé sebeprezentační techniky, jejichž účinnost je prokázána studiemi. Vědci zjistili, že osoba je nahlížena jako „nekompetentní", pokud se prezentuje následovně:

- Omlouváte se, odpíráte odpovědnost a obhajujete se v nepříznivých situacích.
- Odvoláváte řečené, zapíráte, dementujete a preventivně mírníte.
- Sami sebe prezentujete jako nedokonalé.
- Máte tendenci k zdrženlivému vyjadřování.
- Ve svém jednání se zdáte potřební (potřebujete pomoc).
- Ukazujete symptomy duševní choroby.
- Vyhrožujete nebo zastrašujete.
- Odsuzujete ostatní.

Tyto formy chování se nazývají negativní sebeprezentační techniky. Vyplývají často z nejistoty. Pokud jste si dali za cíl, že chcete vypadat nekompetentně (např. abyste se vyhnuli odpovědnosti, abyste nebyli osobně dotknutelní, abyste se stáhli

z aféry atd.), klidně s nimi pracujte. Ve všech ostatních případech používejte následující sebeprezentační techniky s cílem být hodnoceni jako kompetentní.

Provozujte sebereklamu

Příklady

- „Mám rád svou práci!"
- „Myslím, že je skvělé tady pracovat."
- „Od té doby, co tu jsem, se už prodalo deset nových vozů."

Nestyďte se činit banální oznámení. Okořeňte taková tvrzení humorem, aby nebyl tak nápadný úmysl, ale myslete na to, že i banální řeči zůstanou v hlavě (srovnej *technika aktualizace*). „To neumím" nebo „takový nejsem" vás dále neposune. Ujasněte si, že využíváte ostatních pro své účely a že ti, kteří prostě jen chtějí být oblíbeni, většinou zůstávají dřepět na svých pozicích.

Signalizujte vysoké nároky

Příklady

- „Potřebuji hodně práce!"
- „Mám rád výzvy!"
- „Konkurence oživuje byznys!"
- „Chci se dostat dál!"
- „Chci do výzkumu."
- „Chci vydělávat víc peněz."

Vystavte svůj pocit sebehodnocení a přehánějte (*overstatement*)

Příklady

- „Jasně že jsem to udělal dobře!"
- „Já vím, taky to dělám rád."
- „Jistě že si na to troufám."
- „Samozřejmě to rád převezmu."

Dávejte pozor, abyste se tak chovali jen vůči důležitým osobám (svým cílovým osobám). Neboť jen u nich jde o to vypadat kompetentně. Hned si ale také rozmyslete, co se stane, když jako důsledek svého úspěšného ovlivňování dostanete větší úkoly.

Zvyšujte svou hodnotu přes kontakty a pozitivně se pomocí nich vyzdvihujte

Příklady

- „Byl jsem na odborné konferenci finančníků v Kolíně nad Rýnem."
- „Ano, Františka Doláka znám osobně."
- „Ne ne, s těmi nemáme nic do činění."

Signalizujte, že jste experti

Příklady

- „Velmi podobný úkol jsem již jednou úspěšně vyřešil."
- „Ano, k tomu se mohu propracovat."
- „Ano, v tom se vyznám."

Zdejte se příkladní

Příklad

Jste vždy příkladní. Začíná to u uklizeného stolu, pokračuje angažovanou přítomností v kanceláři až k perfektnímu, vždy dobře padnoucímu oblečení.

Vystavujte na odiv svou atraktivitu

Srovnej *technika atraktivity.*

Zdůrazněte dosažené (vysoké) postavení

Příklad

Drahé (ale ne příliš drahé) obleky, odpovídající auto, známky společenského postavení jako hodinky, laptop, mobil atd. To nejsou hračičky, ale nutné symboly. Jako u mnoha věcí platí i zde především: udržet míru. Tyto věci by měly působit samozřejmě a nevzbudit dojem vytahování se.

Neustále se prezentujte jako důvěryhodní

Příklad

Při anketě mezi více než tisícem zaměstnanců různých oborů byl na otázku, co by si přáli při komunikaci se šéfem, nápadně často uváděn bod „otevřenost". Přitom se otevřenost dává do souvislosti s čestností. Je tedy důležité chovat se jako nadřízený tak, jako bychom byli stále ve vztahu ke svým pracovníkům čestní.

Technika řízení dojmů působí nejsilněji, když potkáte svou cílovou osobu poprvé. Slavný první dojem je skutečně ten nejdůležitější. V tomto okamžiku máte všechny možnosti, abyste ovlivnili cílovou osobu podle své vůle. Co si o vás má myslet? Důkladně připraveni můžete určit, jaké informace chcete své cílové osobě o sobě podat. Tento první dojem se později jen zřídka koriguje. V psychologii se nazývá „efekt prvního dojmu".

4. krok: Kontrola účinnosti

Účinek techniky řízení dojmů se ukáže relativně rychle. Ihned uvidíte pohledy vašeho protějšku, v tomtéž okamžiku pocítíte, jak vám vychází vstříc. Mimo jiné proto patří technika řízení dojmů k nejjednodušším manipulativním technikám. Avšak vyžaduje od vás jistou přípravu a více než jen jazykovou rafinovanost.

Stupeň etické nekorektnosti

Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- postupovat zákeřně.

25 Skupinová technika

Cíle:
- přimět někoho k tomu, aby jednal proti svým zájmům;
- posílit vlastní pozici ve skupině;
- mít někoho pod kontrolou:
  - abyste na něj mohli (nadále) uplatňovat vliv;
- dostat někoho pod tlak:
  - abyste dosáhli, že něco řekne nebo udělá.

Svých cílů dosáhnete takto:
- Budete umět použít „mechanismus skupiny".

Zvláštní předpoklady
- Není použitelné na ryzí individualisty.

Přehled

Osoba, která je součástí sociální skupiny, cítí méně odpovědnosti za vlastní chování. Člen skupiny nenese totiž samotnou vlastní odpovědnost, nýbrž díl celku, skupiny. Členové skupin mají proto spíše sklony pro výběr „riskantních alternativ". V sociální psychologii se pro to používá pojem *risky-shift*. Tento mechanismus se výborně hodí k ovlivňování jednotlivých osob.

Hlubší vědomosti

Co je skupina?

Skupina je více osob, které se nacházejí tváří v tvář v relativně časté interakci. Příkladem takových skupin jsou týmy, kolegové, party, okruh přátel, rodina.

Co způsobuje skupina?

Pravděpodobnost, že osoba ve skupině vykáže jinak neobvyklé jednání, roste za následujících podmínek:

1. Čím anonymnější může osoba v rámci větší skupiny zůstat, tím pravděpodobnější je, že se svým chováním skupině přizpůsobí.
2. Čím více se osoba nechá skupinou ovlivnit i pocitově, tím spíše se nechá jednáním skupiny strhnout.

Kdo by byl za normálních okolností ovlivněn konformností k normám, nyní se projeví. Sociální psychologie pro to používá pojem deindividualizace. Dotyčná osoba zcela přestane dbát na dosud uznávané sociální normy a následuje dočasně a v závislosti na situaci jiné normy.

Jak funguje skupinová technika?

Jako uživatel skupinové techniky používáte vědomost o deindividualizačním účinku skupin, abyste ovlivnili jednotlivé osoby. Vaším cílem je přimět je k tomu, aby něco udělaly, resp. opomněly udělat, co by jinak (mimo skupinu) neudělaly.

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Vlákat cílovou osobu do skupiny.
3. krok: Zajistit ústup.
4. krok: Kontrola účinnosti.



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Předpokladem úspěšného použití je připravenost osoby připojit se ke skupině. Zapřisáhlý samotář může být začleněn do skupiny jen se značným úsilím. Nebyl by tedy vhodnou cílovou osobou. Tato technika se lépe používá u lidí, kteří mají rádi kontakt s lidmi. Pokud ještě navíc disponují malým sebevědomím a rádi se schovávají za rozhodnutí ostatních, tím lépe pro vás.

2. krok: Vlákat cílovou osobu do skupiny

Druhý krok spočívá v tom, že integrujete svou cílovou osobu do skupiny, abyste později využili skupinový mechanismus pro sebe. Existují zde minimálně dvě možnosti:

- **systematický postup**: vlákáte někoho do již existující skupiny, jejíž cíle se kryjí s vašimi;
- **postup, který počítá s náhodou**: začněte se svými pokusy o ovlivnění tehdy, když svou cílovou osobu „přistihnete" coby součást nějaké skupiny.

1. Systematický postup

Když chcete nalákat osobu do skupiny, položte těžiště svých snah na přemlouvání „alespoň jednou se zúčastnit". Všechno ostatní přenechejte skupinovému mechanismu.

Příklad

Pokud dostáváte procenta za každého naverbovaného volného spolupracovníka, snažte se, abyste každou osobu, která přichází v úvahu, přemluvili k návštěvě nějaké propagační akce. Víte, že mnozí, jakmile tam jednou budou, podlehnou skupinovému tlaku a nechají se přemluvit. Stejně tak přikládejte jako organizátor takových akcí zvláště velkou váhu svůdným nabídkám. Protože vy víte: kdo se zúčastní akce, může se jen těžko vzdát pocitu sounáležitosti a z něj plynoucího skupinového tlaku.

Klaďte u nových pracovníků důraz především na to, aby byli důkladně zapracováni. Chovejte se mile s cílem integrovat nového zaměstnance co nejhladčeji do

stávající skupiny. Nováček se rychle podřídí jejím danostem a tím i skupinovému mechanismu.

Příklad

Provádíte nového pracovníka po firmě, představujete ho osobně nejdůležitějším kolegům a důkladně ho seznamujete se zvláštnostmi:

„Tohle je kolega Miler, který vám podrobně ukáže, jak jsou organizována data..."

„Pokud budete mít jakékoli dotazy, obraťte se vždycky na mě..."

„Kolegové se scházejí pravidelně jednou v měsíci na malou skleničku, ke které jste samozřejmě srdečně zván."

Abyste nového kolegu zapojili a měli ho lépe pod kontrolou, předložte mu nějaký vhodný návrh.

Příklady

- „Ve středu se vždycky scházíme a hrajeme kuželky. Jestli chceš, pojď také!"
- „Naše oddělení chodí vždycky společně na oběd. Půjdeš s námi?"

Malými poznámkami využíváte skupinový mechanismus ještě předtím, než nový kolega ostatní kolegy vůbec pozná.

Příklady

- „Všichni tu kouříme, doufám, že ti to nebude vadit?"
- „U nás je obvyklé, že si každý přinese vlastní laptop."
- „Vždycky začínáme až ve čtvrt."
- „Otvíráme okno vždycky jen od tří do půl čtvrté."

Většina nováčků klade důraz na příjemné pracovní klima a nechtějí vyčnívat a být nepříjemní. Proto se většinou připojí ke skupinovému tlaku.

2. Postup, který počítá s náhodou

Můžete ale také těžiště ovlivňujících činností odsunout na později. To se nabízí, když víte, že vaše cílová osoba vystoupí dříve nebo později jako člen nějaké skupiny. Pak využijte v daný čas skupinový mechanismus, abyste prosadili své cíle.

Příklad

Máte podřízeného Milera, který vždy a všude dělá potíže. Abyste využili skupinového tlaku, přeložíte rozdělování úkolů na mítink. Přidělujete Milerovi zvláště obtížné úkoly. Poprvé, podruhé se mohl bránit. Pak ale začne být skupina nevrlá a nejpozději při třetím přidělování úkolů se zeptáte: „Nechtěl byste to aspoň tentokrát vzít, pane Milere?"

3. krok: Zajistit ústup

Prosím, dbejte po úspěšném použití skupinové techniky na to, abyste zůstali nepoznáni jako podněcovač a manipulátor. Měli byste své záměry vždy dobře skrýt, nikomu se neodhalit a své úspěchy slavit v tajnosti. U skupinové techniky můžete však být celkem klidní. Oběť vás těžko vysleduje, protože záměr, který za tím stojí, je i při možném podezření těžko prohlédnutelný.

4. krok: Kontrola účinnosti

Jestli bylo použití této techniky úspěšné nebo ne, lze poznat často jen zprostředkovaně. Nemůžete vědět jistě, jak by oběť reagovala, kdybyste techniku nebyli použili. Proto důvěřujte její účinnosti, protože škodu přivodí jenom oběti.

Stupeň etické nekorektnosti



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- využít důvěřivosti;
- postupovat zákeřně.

26 Technika snů

Cíle:

- přimět někoho k tomu, aby jednal proti svým zájmům:
  - abyste tím získali výhodu;
- uvést někoho pod tlak:
  - abyste dosáhli snížení jeho výkonnosti;
- někoho znejistit:
  - abyste dosáhli snížení jeho výkonnosti.

Svých cílů dosáhnete:

- protože intenzivně pociťovaný záměr uškodit vás žene k tomu, nenechat nevyzkoušené ani ty nejmenší možnosti manipulace.

Zvláštní předpoklady:

- Navenek přítel – uvnitř nepřítel.

Přehled

Technika pro všechny ty, kteří k někomu chovají nepřátelství a ten druhý o tom nic netuší. Navenek udržujete zdání přátelství, uvnitř naproti tomu plánujete útoky, abyste mu uškodili. Nejsou to přece vždycky ty velké útoky, které se k tomu hodí. Naopak, malé podlosti oslabují protivníka a udržují konstrukci „navenek přítel – uvnitř nepřítel".

Hlubší vědomosti

Co je sen?

„Sen je vše to, z čeho se lze probudit."

Paul Valéry

Sen sestává z vnitřních obrazů zážitků během spánku. Snění probíhá vždy, ale ne v každém případě si na něj sníci člověk po probuzení vzpomene. Schopnost vzpomenout si se liší osobu od osoby a není v jednotlivostech stejně silně zastoupena během všech životních fází. Obecně je schopnost rozpomenout se podporována, když se někdo obsahem svých snů vědomě zabývá.

Jak vzniká sen?

Často podávají pacienti v psychologických terapeutických sezeních zprávu, že jejich sny obsahují informace, které sníci během dne přehlédl. Tak třeba povolí ve snu parapet na balkoně a skutečně se ukáže, že zábradlí na domě je uvolněné.

Jak funguje technika snů?

Psychoterapeut Silverman (1982) použil po terapeutické stránce jako první fenomén, že všední informace se znovu objevují ve snech. Poskytl svým pacientům podprahová sdělení, která se týkala jejich symptomatiky, a ta se, na rozdíl od vědomě vnímaných sdělení, později znovu objevila v jejich snech. To se však týkalo jen těch obsahů, které byly spojeny se symptomatikou, a tedy subjektivně důležité.

Tímto způsobem probíhá podprahové ovlivňování, které má zvláštní půvab především kvůli svému dosahu.



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Vytvořit, resp. využít intenzivní situace rozhovoru.
3. krok: Poukázat na určité téma.
4. krok: Kontrola účinnosti.

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Čím větší je prokázaná důvěra, tím účinnější je její zneužití.

Použití techniky snů přichází v úvahu pouze u osob, které vám důvěřují. Musí se vám cítit tak blízké, že vám samy svěří své nejtajnější sny. To mohou tedy být přátelé nebo sourozenci (kteří si myslí, že je máte rádi), partneři ve vztahu (pokud vám stále ještě důvěřují) a tu a tam také dobrá kolegyně nebo dobrý kolega (resp. ti, kteří si myslí, že jimi pro vás jsou). U všech ostatních osob překračuje námaha při vytváření vztahu důvěry užitek této techniky. Pokud ale máte tak jako tak v plánu připlížit se k nějaké osobě, abyste vytvořili konstrukci „navenek přítel – uvnitř nepřítel", je to něco jiného. Protože pro většinu technik této knihy je předpokladem důvěřivá laskavost cílové osoby, může se námaha investovaná do vybudování vztahu důvěry přesto vyplatit.

Tip:

Abyste udrželi „zákeřné" přesvědčení během budování vztahu důvěry, braňte svůj rétorický odstup. Používejte kromě vlastních individuálních metod pro vytvoření důvěry také triky, které podporují myšlenku, že z vaší strany je pociťována blízkost či náklonnost (zatímco ji v žádném okamžiku skutečně nepociťujete):

- Prozraďte něco ze svého soukromého života. Čím intimnější (ale ne ve smyslu sexuální intimity) se bude zdát to, s čím se údajně svěřujete, tím více se bude osoba cítit polichocena jako (údajně) jediná, které jste kdy něco tak soukromého svěřili. Počítejte ale s tím, že cokoli bylo řečeno, to se jednou jako bumerang vrátí. Pokud jste důvěřivost podcenili, použije osoba informace proti vám. Takže „svěřujte" jen takové informace, které, budou-li dále předány v drbech, neuškodí vašemu image.
- Použijte *techniku atraktivity*, abyste vytvořili blízkost k cílové osobě. (Údajně) společné spojuje, takže mluvte o tom, co máte společné.
- Naslouchejte. Vykazujte typické znaky aktivního naslouchání: chápavě kývejte, dívejte se osobě do očí, udělejte si dost času, myslete současně s ní.
- Poskytněte osobě pomoc, ale jen tehdy, když do neodvrátí vaši pozornost od důležitějších úkolů. Nezmiňujte to však. Dávejte cílové osobě neustále na srozuměnou, že patří k důležitým lidem ve vašem nejbližším okolí.

2. krok: Vytvořit, resp. využít intenzivní situace rozhovoru

Když se vám vaše cílová osoba otevře v dlouhých intenzivních rozhovorech, vypráví o svých starostech a obavách, dosáhli jste cíle kroku 2.

Pozor:

Přívětivou důvěru, kterou má vůči vám prokázat vaše cílová osoba, si nemůžete vynutit. Pokud se ale ve slabé chvilce o vás v přeneseném významu opře, přišel čas registrovat všechny později zhodnotitelné informace.

3. krok: Poukázat na určité téma

Ve třetím kroku se nyní jde směrem k ovlivňování snů. Spočívá to v tom, poukázat nenápadně na určité téma, které určujete vy. Mělo by splňovat následující kritéria:

- je náročné na koncentraci;
- je emocionálně drásající;
- nenechá cílovou osobu na pokoji, musí na něj pořád myslet;
- navazuje na obavy (ze ztráty, ze selhání, ze smrti).

Pokuste se nevymýšlet téma sami. Větší úspěch slibuje, pokud téma pochází z okruhu starostí samotné oběti.

Příklad

Řekněme, že nemůžete vystát kolegyni Zuzanu. Pak jí to nedávejte najevo, neboť otevřené nepřátelství vůči osobě, se kterou musíte spolupracovat, je zatěžující a brání vám ve výkonnosti. Takže začněte s malým, nenápadným popichováním, které podle poznatků podprahového ovlivňování považujete s jistou pravděpodobností za vhodné pro to, abyste uškodili vaší kolegyni. Pokud vám tedy Zuzana v domnění, že máte mezi sebou vztah důvěry, svěří, že měla dříve problémy s navštěvováním rozlehlých volných prostranství, zaregistrujte tuto informaci. Dejte si za cíl posílit její agorafobii pomocí subtilního ovlivňování. Přitom jednáte skutečně nenápadně, tak nenápadně, že to stěží napadne i samotnou Zuzanu. Projevuje se to jen nepatrnou mimikou a minimálními gesty, která leží pod prahem vnímání:

- Krátce před vstupem do veletržní haly se zeptejte se starostlivým výrazem: „Řekni, jde to teď už? Nebo ti můžu nějak pomoct?"
- Mimochodem u kávy vyprávíte (zdánlivě neuváženě): „Posledně jsem si představovala, jak jsem s Petrem na náměstí před dómem, v noci, když tam nikdo není. Všechno liduprázdné, svítil jen měsíc. Děsná romantika…"
- Při přecházení parkoviště velmi krátký soucitný pohled s povzbuzujícím gestem atd.

Při tomto způsobu aktualizace (srovnej *technika aktualizace*) se zvyšuje pravděpodobnost, že se toto téma objeví v noci v Zuzaniných snech. Po nějaké době je zcela možné, že tím bude pronásledována i ve dne. Nemělo by se vynechat nic, aby se uškodilo druhému.

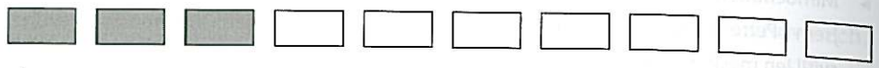
Příklad

Kolega Michal je premiant. V každém oddělení podává neobyčejně dobré výkony. Vy se rozhodnete, že neponecháte nic nevyzkoušené, abyste ho oslabili v jeho výkonnosti. Protože sedí v práci naproti vám, vybudujete si s ním rychle vztah důvěry a dozvíte se během krátké doby, že má tendenci žárlit na svou přítelkyni. Předstíráte zájem o jeho osobu a vytvoříte si s ním důvěrnou blízkost. Když pak vypráví, že jeho přítelkyně dnes, když vy oba dlouho pracujete, jde se svou nejlepší kamarádkou do kina, nedělejte nic víc, než že překvapeně trochu povytáhnete obočí. Toto podráždění je tak subtilní a pod prahem vnímání, že se o něm nezmíní. Tím zvýšíte pravděpodobnost, že se jeho žárlivé podvědomí bude zabývat otázkou: „Byla skutečně v kině s nejlepší kamarádkou?" V noci si možná vzpomene na vaše gesto…

4. krok: Kontrola účinnosti

Většinou budete používat techniku snů v kombinaci s jinými technikami. Proto se často nedá úspěch vztáhnout na jednotlivou techniku. Ale když budete mít štěstí, zpozorujete na své cílové osobě malé známky úspěchu: nepozornost, slábnoucí koncentraci, zlobné poznámky, ztrátu výkonnosti.

Stupeň etické nekorektnosti



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- využít důvěřivosti;
- postupovat zákeřně;
- zneužít důvěry.

27 Technika soucitu

Cíle:

- přimět někoho k tomu, aby jednal proti svým zájmům;
- někoho podvést:
  - abyste využili jeho služeb;
- uvést někoho do určité nálady:
  - aby bylo možno „vyžadovat" určité chování;
- někoho oklamat:
  - abyste prosadili výhodu.

Svých cílů dosáhnete takto:

- Cíleně vzbudíte soucit a tímto způsobem vytvořený pocit využijete ke svému prospěchu.

Zvláštní předpoklady:

- Použitelné jen u emocionálně zaměřených lidí.

Přehled

Citlivost a senzibilita druhých je dobrou výchozí polohou pro získání výhod. Čím soucitnější osoba je, tím jednodušeji ji lze využít. Americký sociální psycholog Piliavin vysvětluje tento reakční vzorec následovně: životně blízké a emocionální znázornění nouzových situací u mnoha lidí spouští převzetí perspektivy, jež zvyšuje ochotu pomoci. Skvělé, že manipulování může být tak jednoduché!

Hlubší vědomosti

Co je soucit?

Soucit je spoluúčast na neštěstí druhých a zvyšuje ochotu trpícímu pomoci.

Čeho můžete dosáhnout pomocí soucitu?

Tím, že budete šikovně apelovat na soucit nějaké osoby, můžete ji ovlivnit a získat tak výhody. Dobrým příkladem pro úspěšné použití techniky soucitu je Friedrich Schiller, který jenom díky velkorysé podpoře soucítících přátel přestál počátky své básnické dráhy. I když to může být trapné přijmout – kdo nevezme, co mu je nabízeno, je sám vinen svým neštěstím.

Jak funguje technika soucitu?

„*Argumentum ad misericordiam*" byla tato manipulativní technika nazývána antickými řečníky. Dnes můžeme říci, že technika soucitu je vhodná především pro začátečníky zakázané rétoriky. Je to tichá technika, jednoduše použitelná bez velké pozornosti. Dva předpoklady byste však mít měli: herecký talent a schopnost bez skrupulí využít to, co je dobře míněno. Jakkoli šikovné vzbuzení soucitu je na nic, když nebudete mít také pevnou vůli přijmout z toho se nabízející výhody.



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Prezentovat fingované nouzové situace.
3. krok: Využít ochoty pomoci.
4. krok: Kontrola účinnosti.

Ovlivňování samotné je lehké: vylíčíte nouzovou situaci. Nato zažije soucítící osoba nepříjemnou empatickou reakci. Následně nabídne svou pomoc, aby se vyhnula pocitům viny, které by nastoupily, kdyby to neudělala. Vy to přijmete. Tak jednoduché to je.

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Mnozí, ale zdaleka ne všichni lidé se dají využít vzbuzením soucitu. Vhodní jsou všichni ti, kteří se vyznačují empatickými reakcemi. V pojmu empatie se skrývá starořecké slovo *pathos*, což znamená „pocit, utrpení, vzbuzení citu". Dobré cílové osoby jsou tedy především emocionálně a náruživě založení lidé, kteří pláčí při každém milostném filmu a často používají emocionálně zabarvená slova. Dbejte na to, jak lidé mluví. Pokud se projevuje následující charakteristika v použití jazyka nějaké osoby, pak se vyplatí pokus (o manipulaci).

Příklady

- „Já to ale cítím úplně jinak než ty."
- „Cítíš to také tak?"
- „Cítil jsem se při tom tak špatně jako nikdy."
- „To se mě hrozně dotklo..."
- „Najednou jsem měl pocit, že jsem horší než ostatní."
- „Ihned cítím, když něco nehraje."

2. krok: Prezentovat fingované nouzové situace

„Ten, kdo pociťuje soucit, nezbohatne. Ten, kdo je bohatý, nepociťuje soucit."

Čínské přísloví

Abyste své cílové osobě přehráli nouzovou situaci, znamená to sjednotit v sobě paradoxy. Za prvé jste jako rétorik vypočítavý, přísně svůj cíl sledující myslitel a plánovač, za druhé se od vás u této techniky žádá emocionální a duše oběti se dotýkající chování. To může vést k vnitřnímu rozporu: buď jste skutečně chladný myslitel, pak se vám jen stěží povede srdcervoucí výstup. Nebo jste emocionální člověk, pak budete mít u této techniky morální problém. Co tedy musíte v sobě sjednotit, jsou chladné, věcně vypočítavé, reakce své oběti kalkulující postoje rétorika a srdce uchvacující, citů se dotýkající schopnosti herce. To zajistí úspěch. Čím dříve a čím silněji svou oběť strhnete, tím méně bude předpokládat, že se za tím skrývá vaše chladná vypočítavost.

Nyní ale k otázce, jak budete prezentovat zmíněné situace a jak dojmete cílovou osobu tak, že se ze soucitu k vámi intendovanému chování nabídne ochotně pomoc. Existují nejméně tři možnosti:

1. Dětské schéma

Představte si malé zvířecí mládě, kočičku nebo pejska, a jistě si pomyslíte: jak roztomilé. Je to stejné, jako když máte před očima malé děti s jejich velkýma očkama a růžovou našpulenou pusou pod kulatými tvářičkami. Takový pohled vyvolává takzvané klíčové podněty, které hrají svou roli v evoluci a jsou zakořeněny geneticky. Proto těžko někdo pocítí znaky takového druhu u člověka nebo zvířete jako odpuzující nebo odporné. Ženy zdůrazňují a zesilují (ať už vědomě nebo nevědomě) tento klíčový podnět tím, že si líčí oči, aby vypadaly větší, a rty plnější a červenější. Zjev Brigitte Bardotové například vyvolával zvláštním způsobem takové klíčové podněty. Pokud jste žena a od přírody odpovídáte tomuto schématu, měla byste tento dar přírody využít ve svůj prospěch.

Příklady

- Paní Šmídová si jako pracovnice call centra zvykla nechat svůj hlas znít dětsky roztomile. Tím mírní vzteklé zákazníky na telefonu.
- Paní Majerová zdůrazňuje své velké oči linkou a sklopí pohled, než šéfa o něco požádá. Ví, že je to spíš nejistý člověk, a proto zvolila správnou taktiku.

Samozřejmě se můžete obsloužit také pouhou představou „sladkého dítěte", abyste pro sebe učinili nástrojem klíčový podnět. Strkejte před sebou své malé děti, pokud se musíte vymlouvat. Jděte na procházku s roztomilým pejskem, abyste vzbudili pozornost nějaké ženy, nebo předstírejte, že jste věrný a starostlivý otec rodiny, abyste si zajistili zásadní sympatie.

Příklady

- Pan Pavel z představenstva si zajistí sympatie spolupracovníků tím, že hrdě vykládá o narození svého malého syna. Správně kalkuluje a vsází na to, že bude moci tyto sympatie v budoucnu využít pro sebe.
- Pan Majer dojímá svou kolegyni tím, že jí příležitostně vypráví, jak coby otec samoživitel vychází spíše špatně než dobře. Po nějaké době je připravena za něj vyřizovat menší úkoly, aby mohl vyzvedávat děti ze školky.
- Paní Huberová ráda strká svého malého křiklounka před sebe, aby dostala nejlepší místo na parkování, aby ji přátelé někam odvezli, aby vylákala ze svých rodičů drobné peněžní částky nebo využívala jiných výhod ustarané matky.

2. Vklouznout do role

Herectví se samozřejmě lze naučit. Abyste přesvědčivě v profesním kontextu vklouzli do rolí, cvičte předtím u mnoha malých každodenních příležitostí. Podnětů je dost. Ze začátku je sice třeba nějaké překonávání, ale když se vám párkrát podaří zajistit si tím výhody, zvyknete si na to.

Příklad

Jako cvičný podnět si vyberete návštěvu muzikálového představení dnes večer. Váš cíl: získat místo v první řadě. Blízko vchodu začnete kulhat a nasadíte obličej bolestmi sužovaného člověka. Přesto udržujete určitou úroveň. Osoby ve vaší blízkosti na vás budou potajmu vrhat obdivné pohledy, protože se zdá, že tímto způsobem suverénně zacházíte se svým handicapem. Krátce před uvaděčem vám vyklouzne z ruky vstupenka. Pohled hledající pomoc a uvaděč se nezdráhá ji zvednout. První úspěch pro vás. Nyní si necháte hodně času (protože cílová osoba uvaděč potřebuje čas, aby přizpůsobila své chování nové situaci) a čekáte trpělivě na svůj další úspěch. Uvaděč navrhne: „Počkejte, dám vám jedno z předních míst, tam si budete moci natáhnout nohu..." Teď odkulháte až ke svému místu a necháte se ještě od toho milého muže podepřít, zatímco se uvelebujete v křesle s nejlepším výhledem na jeviště.

Myslíte, že to nebude nikdy fungovat? Mýlíte se, neboť vaši bližní tak nedůvěřiví nejsou, protože sotva kdo počítá s tím, že ho takto podvedete.

3. Používat slova plná emocí

Pokud nemáte radost z herectví, využijte potenciál jazyka. Přitom používejte emocionálně zabarvené pojmy při líčení nouzové situace, protože to dojme cílovou osobu spíše, než když představíte věcné okolnosti.

Příklad

Tajně jste zadali zakázky jednomu z vašich přátel, a to v neprospěch firmy. Teď sedíte před nadřízeným. Jako obhajovací strategii si zvolíte *techniku lhaní* spojenou s vyvoláním soucitu. Vaším cílem je naladit šéfa mírněji, abyste si udrželi práci. Protože si sami přisuzujete jen málo hereckého talentu, notabene v této stresové situaci, používáte emocionální slova, která mají vzbudit soucit: *bezvýchodnost, stav nouze, psychicky výjimečný stav, bezvýhledný, bezútěšný, nevědět, jak z toho ven, jediná cesta, hledaná pomoc, donucen nouzí, lítost, litovat, znovu spravit, nikdy víckrát* a podobně.

4. Trik s výškou pádu

Když se v profesním kontextu nedá vyhnout tomu, abyste přiznali chybu, pak někdy pravý zázrak způsobí slzy. Pracujte s výškou pádu. Výška pádu je pojem z literární vědy. Pravidlo výšky pádu říká, že soucit diváků tragédie je tím intenzivnější, čím hlouběji hrdina padne. Když je hrdina hry vysoce postavený, šlechtic, boháč, někdo, kdo zažil úctu a respekt a kdo kvůli nepříznivým okolnostem padne na dno, pak diváci soucítí nejvíce. Přeneseno na profesní všední den to znamená: pokud máte vysokou pozici a umíte představit svou chybu tak, jako byste sami byli obětí, ukazujete vypočítavě pocity. Pravděpodobnost, že vzbudíte ve svém blízkém sociálním prostředí ochotu pomoci, tím zřetelně stoupá.

Příklady

- Řekněme, že jste jako zodpovědný vedoucí oddělení nesplnil svůj plán na toto čtvrtletí. Z důvodu chyby nebylo možné produkt dodat v termínu, čímž vznikla firmě velká škoda. Pokud jste byli dosud hodnoceni vysoko a požívali úcty, nebudete na tom špatně, pokud teď sedíte před odpovědnými osobami a (úspěšně) pláčete.
- Michal je odpovědný vedoucí týmu a zjistil, že musí vyhodit pět z osmi kolegů. Tiše si sedne do kouta, zaboří hlavu do dlaní a jeho oči začnou být skelné. Jeden člen týmu ho zpozoruje a zeptá se, co se děje. Se zrudlýma očima vypráví teď Michal, že ho pověřili tím, aby vybral ty, kteří budou muset tým opustit. Musí se za toto rozhodnutí zodpovídat před vedením firmy a neví, jak z toho ven. Členové týmu se kolem něj postupně shromažďují a utěšují ho...

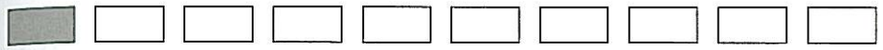
3. krok: Využít ochoty pomoci

Přijmout nabízenou ochotu pomoci je třetím krokem v použití této techniky. Nepodceňujte ho. Zdráhání se při přijímání (bezplatných) služeb není málo časté. Zde se mnozí domnívají, více či méně nevědomě, že pak budou tomu druhému také něco dlužit (srovnej *technika reciprocity*). Ale to samozřejmě tak není. Skrupule nejsou zapotřebí.

4. krok: Kontrola účinnosti

Jestli jste s touto technikou byli úspěšní, poznáte bezprostředně na reakci vašich cílových osob. Nepřehánějte, ale nestyďte se také jednou přitlačit víc, než byste to udělali jindy.

Stupeň etické nekorektnosti



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- využít důvěřivosti.

28 Technika špatných argumentů

Cíle:
- přimět někoho k tomu, aby jednal proti svým zájmům:
  - abyste tím získali prospěch;
- někoho oklamat:
  - abyste vyřadili konkurenta,
  - abyste dosáhli, že udělá, co chcete;
- někomu uškodit.

Svých cílů dosáhnete takto:
- Přesvědčíte někoho zdánlivě dobrými argumenty, aby udělal něco pro něj nevýhodného.

Zvláštní předpoklady:
- Žádné.

Přehled

Existují určité argumenty, které působí prostě přesvědčivěji než jiné. Jestli k dobrému nebo k zlému, to záleží jen na vašem záměru.

Hlubší vědomosti

Co jsou špatné argumenty?

Špatné argumenty jsou špatné ve smyslu „zavádějící" nebo „podlé", pokud je používáte s úmyslem uškodit.

Co způsobují špatné argumenty?

Argumenty jako takové jsou neutrální. Pokud je šikovně nastavíte, nikdo nezpozoruje váš úmysl škodit. Naopak, mnozí se od vás nechají důvěřivě přesvědčit.

Jak funguje technika špatných argumentů?

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Znát manipulativní argumentaci.
3. krok: Argumentovat, abychom přesvědčili o špatném.
4. krok: Kontrola účinnosti.



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

V zásadě platí, že to budete mít jako s cílovými osobami těžší s rozhodnými lidmi. Vhodnější jsou nejistí lidé, kteří pochybují a nevědí, co je v nějaké situaci správné nebo špatné. Čím zkušenější a sebevědomější daná osoba je, tím rovnocennější je vztah mezi vámi jako rétorickým činitelem a jí jako cílovou osobou. Pokud hledáte výzvu, vyberte si takového protivníka. Pokud ale chcete manipulovat s vyšší pravděpodobností úspěchu, vybírejte si labilní a naivní osoby.

2. krok: Znát manipulativní argumentaci

Existuje osm důležitých typů argumentace, které jsou silně manipulativní:

1. argument vysokých výdajů;
2. všeobecné argumenty;
3. argument většiny;
4. argumenty k nesamostatnosti;
5. argumenty s charakterem donucování;
6. argument buď–anebo;
7. argument rizika;
8. argument ojedinělého případu.

1. Argument vysokých výdajů

Mnoho lidí poté, co hodně investovali do nějaké věci, která nyní hrozí krachem, argumentuje takto: „Musíme to teď dotáhnout do konce, jinak by přece všechno, co jsme dosud udělali, bylo zbytečné!" Tato (často iracionální) tendence, držet se nějaké alternativy jednání tím více, čím více peněz, času nebo práce bylo v minulosti pro to nasazeno, se označuje jako tzv. sunk-cost efekt (efekt utopených nákladů). Tento efekt je, jak je možné dokázat, tím vyšší:

- čím vyšší je podíl dosud investovaných nákladů na celkových nákladech;
- čím dále investice/jednání už pokročila;
- čím méně osoba takovou situaci poznala;
- čím nejasnější je rozhodovací situace a alternativy jednání.

Abyste někoho vědomě posílili v jeho – podle vašeho názoru – špatném rozhodnutí „pokračovat", použijte tento argument vysokých výdajů.

Příklady

- „Teď už jste tolik investovali, má to být všechno nadarmo?"
- „Zůstat u toho, vydržet a nevzdávat, to je devíza úspěchu!"
- „Když to teď vzdáme, ztratíme všechny peníze. Když budeme pokračovat, existuje alespoň nějaká šance, že ty peníze dostaneme zase zpátky!"

2. Všeobecné argumenty

Obecnými a běžnými výroky (obecnými řečičkami) se nechá většinou bez vysokého nároku přesvědčit mnoho lidí. To, co člověk často slyší, se s oblibou akceptuje jako argument. Využijte toho, abyste vědomě přesvědčili ve špatném směru.

Příklady

- Odradit od toho, aby se někdo bránil proti nespravedlivému jednání (ačkoli by pro něj bylo lepší, kdyby to udělal): „Bránit se nemá stejně žádný smysl. To už zkusilo mnoho lidí."
- Radit dovést něco do konce, ačkoli jsou v dohledu negativní důsledky: „Kdo řekne A, musí také říct B."
- Radit k velmi riskantní investici (kterou byste sami nikdy neuskutečnili): „Risk je zisk."
- Varovat pokračováním v investici při obchodu s dobrým výhledem: „Jednou jsi nahoře, podruhé dole."

3. Argument většiny

To, co dělá většina, je pro mnoho lidí přesvědčivý argument, aby to také udělali. V důvěře v to, že to, pro co se rozhodla většina, bude asi správné, se nechají cílové osoby ovlivnit k účasti i tehdy, když z toho mají špatný pocit.

Příklad

Chcete kolegu Milera přesvědčit, aby postupoval proti svému nadřízenému. Je nejistý, jestli se má takového kroku odvážit, nebo se raději chovat nenápadně. Vy víte, že by pro něj bylo lepší, nebýt „negativně" nápadný, ale nemáte ho rádi, takže argumentujete:

- „Každý se brání, když se s ním zachází nefér, ne?"
- „Na tvém místě by to udělal každý."
- „Nevidíš, že se všichni ostatní postaví proti nespravedlnostem od šéfa? A když se něco takového stane tobě, stáhneš se zbaběle zpátky, nebo co?"

4. Argumenty k nesamostatnosti

Osoby, které jednají samostatně a jsou nezávislé, vyvolávají v mnoha případech mrzutosti. Abyste je úspěšně udrželi pod kontrolou, používejte častěji argument k nesamostatnosti, abyste mohli (nadále) uplatňovat svůj vliv. Formulační možnosti a odpovídající situace pro použití se vždycky najdou.

Příklad

Chcete udržovat svou životní partnerku Zuzanu (cílová osoba) nadále v určité formě nesvéprávnosti. Pro vás je výhodou, když budete vědět, že je za vámi, vědět, že bude následovat vaše pokyny a tím vás profesně podporovat. Samozřejmě by to Zuzana neměla zpozorovat, neboť ji nechcete ztratit, ale naopak vybudovat dlouhodobě vztah závislosti (srovnej také *technika závislosti*). Takže nasaďte se (zdánlivě) dobře míněným záměrem argument k nesamostatnosti. Můžete použít následující formulace:

- „Ty jsi často v takovém zmatku, že si nedokážeš jasně uspořádat myšlenky."
- „Nech to na mně, umím to lépe než ty!"
- „Přenechej to ostatním. Ti už vědí, co dělat."
- „Nech to být, já to udělám. Už jsem to dělal často, nemusíš se tím zatěžovat."
- „Myslíš si, že to můžeš posoudit? Jak jsi na to přišla?"
- „Nemyslím si, že bys to teď měla rozhodnout sama."
- „Tady si moc troufáš. Tak velké změny jsou vždycky špatné, to člověk nikdy neví, co pak přijde. Možná na tom pak budeš hůř než teď."
- „Nech si ode mě pomoct. Já jsem tu od toho, abych z tebe sejmul ta nejdůležitější rozhodnutí."

5. Argumenty s charakterem donucování

Nejisté cílové osoby lze často dobře a nenápadně dostat pod tlak pomocí drobných poznámek a tím je pak ovlivňovat.

Příklady

- Když se chce někdo ze skupiny rozhodnout jinak: „Myslíš, že jsi něco lepšího než my?"
- Když se chce někdo rozhodnout, že nebude následovat rozhodnutí přijaté ostatními: „Chceš nás snad nechat na holičkách?"
- Když nějaká osoba ukazuje tendence k nezávislosti v rámci vztahu závislosti, který vy kontrolujete: „Jestli mě teď necháš na holičkách, tak ti to nikdy nezapomenu."

6. Argument buď–anebo

Často slyšíme, že existují dvě možnosti: buď jedna, nebo druhá. Ve skutečnosti jsou vždycky *alespoň* dvě možnosti. Většinou ale existuje víc možností jednání. Protože je však argument buď–anebo tak běžný, využijte ho, abyste tím pohnuli svou cílovou osobu k určitému jednání. Zamlčte rozmanité alternativy, které se nabízejí téměř v každé situaci rozhodování, a polarizujte je jen na jedno nebo druhé.

Příklad

Chcete přesvědčit kolegyni Zuzanu, aby přijala pozici key account manažerky, pro kterou není příliš odborně způsobilá. Víte, že v této úloze selže, potřebujete však pro již ztracený projekt obětního beránka (srovnej *technika obětního beránka*):

„No, máš jenom dvě možnosti: buď to přijmeš a máš šanci postoupit a vydělávat víc, nebo to odmítneš a tím ukážeš, že jsi do tohoto úkolu ještě nedorostla. Pak už ti nikdy nebude taková úloha nabídnuta, to ti je určitě jasné. Jak se chceš rozhodnout?"

7. Argument rizika

Osoby, které rády riskují a mají samy od sebe dispozice k riskantním a nebezpečným akcím, podporujte použitím argumentu rizika.

Příklady

- „Risk je zisk!"
- „No risk, no fun!"
- „Je to riziko, já vím. Já na tvém místě bych ho podstoupil, protože máš dobrou šanci, a když vyhraješ, budeš mít všechno, ale opravdu všechno otevřené."

V případě selhání (a pravděpodobnost selhání stoupá s výškou podstupovaného rizika), hledají tyto osoby vinu většinou u sebe samých. Protože jste neuvedli nový argument, ale pouze je posílili v jejich postoji, nepadne na vás žádné podezření.

8. Argument ojedinělého případu

Nechce se tomu věřit, ale ve všedním životě se dá hodně lidí přesvědčit ojedinělými případy. Existuje příběh umývače nádobí, který se stal milionářem, a ten mnohé přesvědčí, aby bezúspěšně marnili svůj život v tmavých kuchyních. Ale také to, co úspěšně udělal soused, kolega nebo kamarádka, přesvědčí mnoho lidí o tom, aby se zachovali také tak. Pro toto jednání neexistuje žádné racionální zdůvodnění, neboť s čím měl úspěch jeden, s tím nemusí být bezpodmínečně úspěšný i druhý. Až když s jedním způsobem chování udělá dobrou zkušenost mnoho lidí, pravděpodobnost stoupá. A i pak se vždycky jedná pouze o pravděpodobnost, a ne o zákonitost. Ale, a to je významné pro každého uživatele zakázané rétoriky, zdá se, že ojedinělé případy jsou přesvědčivé.

Příklad

Nemáte rádi svou kolegyni a chcete jí uškodit. Mezi vámi je ne neobvyklý vztah „navenek přítel – uvnitř nepřítel" (srovnej *technika snů*). Takže použijete argument ojedinělého případu a poradíte jí, aby své studijní výsledky trochu přizpůsobila požadavkům na vypsanou interní pozici. Samozřejmě jsou vámi uváděné ojedinělé případy do jednoho vymyšlené. Ale o pravdu nejde, nýbrž jedině a pouze o manipulativní účinnost příkladu:

- „Kdo to neošidí, zůstane vzadu. Znám jednoho kluka, který všechny svoje výsledky trochu přikrášlil, a jen proto se na tu pozici vůbec dostal."
- „Měla jsem jednoho známého, který dostal místo mechanika jenom proto, že zfalšoval svoje vysvědčení ze střední školy. Teď je v té dílně už deset let a je to jeden z nejlepších mechaniků."
- „Dokonce jedna moje bývalá učitelka později přiznala, že trošku přičísla známky ve svém vysvědčení ze státnic. No, a potom byla dvacet let jednou z nejlepších učitelek."

3. krok: Argumentovat, abychom přesvědčili o špatném

Ve druhém kroku bylo již naznačeno: špatné argumenty je nejlépe použít během rozhovoru. Třeba se vaše cílová osoba přímo zeptá na radu, pak můžete ihned použít odpovídající (špatný) argument. Zvláště důležité je, abyste vaši falešnou hru provozovali decentně. Jednejte proto se svou cílovou osobou vždy laskavě, ukazujte jí, jak ji (údajně) máte rádi. Neměla by v žádném případě pocítit nedůvěru. Čím více respektu jí prokážete, čím důvěryhodnější pro ni budete a čím větší důvěru k vám bude mít, tím lépe.

4. krok: Kontrola účinnosti

Jestli jste byli úspěšní, to se ukáže na chování vaší oběti. Zcela jistě jste se dobrali svého cíle, když můžete sledovat, jak špatné rozhodnutí, které jste ovlivnili, škodí vaší oběti. Ač to zní podle, někdy to k tomu patří, těšit se ze škody jiných. Je to lidské.

Stupeň etické nekorektnosti



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- využít důvěřivosti;
- být lhostejný vůči utrpení druhých;
- postupovat zákeřně;
- lhát;
- zneužít důvěry.

29 Technika závislosti

Cíle:

- ► někoho k sobě připoutat:
  - aby spolupracovníci dělali práci za vašich podmínek,
  - abyste měli oddaného pomocníka;
- ► mít někoho pod kontrolou:
  - abyste zmenšili výkon konkurenta,
  - abyste měli oddaného pomocníka;
- ► dostat někoho pod tlak:
  - abyste zažili pocit moci,
  - abyste měli oddaného pomocníka,
  - abyste byli respektováni;
- ► někoho znejistit:
  - abyste zažili pocit moci.

Svých cílů dosáhnete takto:

- ► Budete vytvářet a využívat závislost.

Zvláštní předpoklady:

- ► Žádné.

Přehled

Pokud máte k dispozici něco, co někdo jiný (nutně) potřebuje, nabízí se vám příležitost k použití techniky závislosti. Kromě čistého pocitu moci můžete očekávat další výhody, protože osoby na vás závislé jsou téměř bez omezení ochotny udělat, co požadujete.

Hlubší vědomosti

Co je závislost?

„Závislost chraptí, netroufá si mluvit nahlas."
William Shakespeare

Závislost znamená nesamostatnost. Kdo je závislý, je na něco nebo na někoho odkázán. Tak jako vedlejší věta závisí na hlavní, toxikoman na droze, zamilovaný na předmětu své touhy. Závislý člověk nemůže být sám od sebe šťastný, všechny jeho myšlenky krouží jen kolem osoby nebo věci, na kterou je zaměřena jeho touha.

Jak vzniká závislost?

Jak a proč se lidé stávají závislými na ostatních? To je otázka, která zaměstnává filozofy už od dob antiky. Aristoteles označil člověka za *zoon politikon*, tedy bytost od přírody sociální. Každý se totiž narodil do nějakého již existujícího sociálního společenství. V sociologii existuje zajímavý pojem „sociální děloha". Odkazuje na tu ranou vývojovou fázi, kdy kojenec opouští matčino tělo a ocitá se zcela bezmocný na světě. Nyní je odkázán na sociální společenství jako na „prodlouženou dělohu". U všech živých bytostí tak tomu není. Na rozdíl od člověka je mnoho zvířat schopno přežití již bezprostředně po narození. Závislost lidí jednoho na druhém může být proto označena jako „normální". Co je však zvláště v centru zájmu, je otázka: „Jak učiním někoho závislým *na mně*?" Abychom mohli odpovědět na tuto otázku, nabízí se aplikace teoretických výsledků amerického sociologa Richarda Emersona, který se v sedmdesátých letech fenoménem závislosti intenzivně zabýval. Podle jeho pojetí je jeden člověk závislý na druhém právě tehdy, když tento má k dispozici zdroje, které ten první chce mít a nemůže je získat nikde jinde.

„Rovnost není přírodní zákon. Příroda neudělala nic stejného. Její nejvyšší zákon je neuspořádanost a závislost."
Luc de Clapiers Vauvenargues

Příklad

Zuzana je profesně úspěšná a dobře situovaná žena kolem pětatřiceti let, má však jen malé sebevědomí. Mnoho let totiž strávila po boku právníka, který sice velmi dobře vypadal, ale v emocionální oblasti byl, řekněme, velmi chladný. Zuzana tedy vidí sebe samu již ne jako ženu,

ale jako fungující, výhradně rozumově jednající bytost. Pak se stane něco, co nikdo ze sousedství noblesního předměstí nechápe: Zuzana se zamiluje do nevzhledného kriminálníčka Karla. Ten je bez prostředků a žije ze dne na den ve svém chudém bytě. Vůbec se k ní nehodí, a přesto: Zuzana se nemůže s Karlem rozejít.

Co se stalo? Podle Emersonovy mocenské teorie má náš kriminálníček Karel nad Zuzanou moc, protože ona je na něm závislá. Neatraktivní Karel má totiž jeden zdroj, který chce Zuzana bezpodmínečně mít. V tomto případě se jedná o určitou formu něžnosti, která byla Zuzaně dosud zcela cizí. Pro Karla to není nic zvláštního, Zuzana sama je mu úplně lhostejná. Když je u něj, je to dobré, když ne, taky tak. Existuje zde jednostranný vztah s nerovnováhou moci. Karel má nad Zuzanou moc, protože disponuje zdrojem, který jí (aspoň v tomto momentu) může dát pouze on. Tato mocenská pozice mu otvírá široké pole manipulativních možností. Může ji podle své vůle ovládat a řídit. Dokud je Zuzana závislá, udělá pro něj všechno.

- Čím větší je Zuzanina závislost na Karlovi, tím menší je vliv, který má ona sama na něj.
- Zuzanina závislost na Karlovi je tím větší, čím důležitější jsou pro ni něžnosti, které má pod kontrolou Karel.
- Čím méně možností dostat něžnosti od někoho jiného Zuzana má, tím více je závislá na Karlovi.
- Čím větší je její závislost na Karlovi, tím neomezenější je vliv, který na ni může Karel uplatňovat.
- Čím silněji je Zuzana na Karlovi závislá, tím spíš je on schopen prosazovat své požadavky, to znamená překonat její potenciální odpor.

Kdo chce nyní vědět, co může Zuzana udělat, aby zredukovala svou závislost na Karlovi, toho odkáži krátce na následující pokyny.

Chudák Zuzana...

Co může Zuzana udělat, aby zmírnila svou závislost na Karlovi?

Musí zvětšit svou vlastní moc nad Karlem. To se může dít dvěma způsoby:

1. Pracuje na tom, aby zmírnila svou závislost na Karlovi. Proto by měla snížit svou touhu po něžnostech od Karla, protože to je přesně to, pomocí čeho má nad ní Karel kontrolu. Mohla by si například najít náhradní zdroje. Jinými slovy: najde si dalšího milence. Nebo by mohla svou potřebu něžnosti uplatnit jiným způsobem, například tím, že se bude věnovat malým dětem svých kamarádek. Možná by stačilo pořídit si domácí zvíře…
2. Zuzanina moc nad Karlem se zvětší, když se nějaký zdroj, kterým ona disponuje, stane pro něj důležitým. Třeba se do ní Karel přece jen zamiluje. To by bylo dobré pro Zuzanu a špatné pro Karla. Dobrou šanci by měla Zuzana i tehdy, kdyby byl Karel v nouzi. Například kdyby už nedostával podporu v nezaměstnanosti, seděl ve vyšetřovací vazbě, kdyby ho jeho přátelé nechali na holičkách nebo kdyby si uvědomil bezútěšnost své existence. To všechno jsou situace, ve kterých může Zuzana zvětšit svou moc nad Karlem a dosud jednostrannou mocenskou konstelaci korigovat ve svůj prospěch.

Než ale budete teď plni soucitu se Zuzanou, uvědomte si, že usilujete o Karlovu perspektivu! Zbavte se tedy svého případného soucitu ve prospěch rétorického odstupu a následující otázky.

Co může Karel udělat pro to, aby udržel Zuzanu i nadále v závislosti a tím si uchoval svou pozici moci a vlivu?

Jsou čtyři body, na které musí Karel dbát:

1. Zabránit tomu, aby se Zuzana uchýlila k jiným mužům.
2. Zabránit, aby si Zuzana obstarala jiné zdroje něžnosti (děti, zvířata…).
3. Udržovat vůči Zuzaně odstup a vyhnout se tomu, aby se do ní zamiloval.
4. Zůstat nezávislým, i co se týče ostatních aktivit a především finančního zázemí, takže od ní nesmí v žádném případě nic potřebovat.

Pokud své jednání zaměří podle těchto čtyř bodů, bude i nadále uplatňovat jednostranně moc nad Zuzanou. Může ji podle své vůle a mínění učinit buď šťastnou (poskytne jí něžnosti), nebo nešťastnou (odmítne něžnosti). Vyhlídku na něžnosti může také spojit se splněním určitých podmínek. Tím učiní zdroj „něžnosti" pro Zuzanu přístupný tehdy, když něco určitého udělá, nebo naopak neudělá. Zde se pro Karla otevírá hřiště bez skutečného protivníka a může slastně užívat jednostranného uplatňování moci.

Soucit vás dál neposune!

Jak funguje technika závislosti?

Přeneseno na profesní prostředí: osoby, které jsou na vás závislé, znamenají zvýšený vliv. Získáte díky nim sebevědomí i větší prestiž. Podobně jako v příkladu vylíčeném výše platí pro udržení osoby v závislosti následující zásady:

1. Zabránit využití pramene zdrojů od protivníků.
2. Zabránit, aby jako náhražka fungovaly alternativní prameny zdrojů.
3. Dodržet rétorický odstup jako předpoklad pro dlouhodobou manipulaci.
4. Chránit vlastní nezávislost.

Než se však budete zabývat tím, jak udržet závislost, jde nejprve o to, závislost vytvořit a využít pro sebe.



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Nabídnout zdroje – dejte své oběti to, co potřebuje!
3. krok: Odebrat zdroje – vezměte své oběti to, co potřebuje!
4. krok: Kontrola účinnosti.

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Téměř každá osoba připadá v úvahu jako cílová. Každý má zranitelné místo, něco, co chce nutně mít, něco, po čem touží a co mu můžete nabídnout jen vy. V zásadě existují dva postupy:

1. Rozhodnete se, že vyzkoušíte techniku závislosti, a je jedno, na kom.
2. Máte už před očima určitou osobu a chcete právě ji učinit na sobě závislou.

V prvním případě se zeptejte sami sebe: Existuje někdo, o kom vím, že nutně něco potřebuje? Pokud ano, je tím vaše cílová osoba dána. V druhém případě už víte, koho chcete učinit závislým, a hledáte něco, co potřebuje a co mu můžete nabídnout. Když tento zdroj objevíte, měli byste umět odpovědět „ano" také na následující otázky:

- Mohu to dát své cílové osobě pouze já a nikdo jiný?
- Je mi úplně lhostejná?

Mezi potenciálními cílovými osobami je rozmanitá nabídka. Najdete ji v hierarchii shora dolů (podřízení) i zdola nahoru (nadřízení, kteří rozhodují) nebo na stejné úrovni (zákazník, obchodní partner, kolega atd.).

Příklad

Dostali jste nového kolegu Šulce, který teď sedí naproti vám. Dáte si za cíl ho (jako potenciálního konkurenta) od začátku odstavit. Rychle zjistíte: Šulc se ani trochu nevyzná v určitém programu a nutně od vás potřebuje pomoc při zapracování. Při důvěrném odpoledním kafíčku se prořekne a přizná, že šéf vychází z toho, že s tímto programem už pracovat umí. Aby dostal tuhle práci, v tomto bodě při přijímacím pohovoru tak trošku zalhal. Teď nemůže nikoho požádat o pomoc, aniž by ze sebe udělal lháře. Těší vás, že to slyšíte. Protože s tímto programem umíte pracovat velmi dobře a Šulc nemůže požádat o pomoc nikoho jiného, představuje vhodnou osobu pro použití techniky závislosti.

2. krok: Nabídnout zdroje – dejte své oběti to, co potřebuje!

V druhém kroku dejte své cílové osobě nejprve to, co od vás nutně potřebuje:

Příklad

Nabídnete kolegovi Šulcovi svou pomoc. Šulcovi se uleví.

Povzbuďte chuť na víc!

Přitom je důležitá míra: poskytnete ze svého zdroje jen tolik, aby vaše cílová osoba „dostala chuť". Když dáte příliš mnoho, je nebezpečí, že se počínající závislost změní zase v nezávislost.

Příklad

Když ve víkendovém intenzivním kurzu vysvětlíte kolegovi Šulcovi všechno o daném programu, bude se radovat on. Bude mít ty nejlepší předpoklady nastartovat pořádně svou kariéru a vás jako konkurenta nechat za sebou. Měli byste tedy předstírat, že jste velmi zaměstnaní a že můžete maximálně večer urvat občas půlhodinku, abyste Šulcovi pomohli při zapracování. Šulcovi nezbude nic jiného než na to přistoupit. Protože k programu neexistuje žádná dokumentace, je odkázán na vás, a vy mu poskytnete právě tolik, abyste ho měli pod kontrolou.

Pomáhejte – ale ne skutečně!

Záludný způsob vytváření závislosti spočívá v tom, že postavíte zdroj do výhledu, ale nakonec ho neposkytnete.

Příklad

Nabídnete Šulcovi, že převezmete část jeho práce, kterou nemůže udělat (protože neumí pracovat s programem): „Hele, já to za tebe udělám." Šulc je ve stresu a bude rád, že mu kolegiálně vyjdete vstříc. Po dokončení úkolu se zvýší tlak na Šulce. Teď může ještě méně než dříve přiznat, že o práci s programem nemá ponětí. Jak to, že splnil tak dobře úkol? Závislost na vás jako na jediném zasvěceném a „pomocníku v nouzi" stoupá.

Pokud je už nyní patrná tendence k závislosti, postarejte se o to, aby se vaše cílová osoba nedostala k jinému zdroji. Proto každou podporu spojte s **taktikou bránění**.

1. Zabránit použití pramene zdrojů od protivníků

Příklad

Dejte novému kolegovi Šulcovi na srozuměnou, že kromě vás není nikdo, na koho by se jinak mohl spolehnout: „Člověče, na tvém místě bych ale nikomu neprozrazoval, že jsi při přijímacím pohovoru kecal…"

2. Zabránit, aby jako náhražka fungovaly alternativní prameny zdrojů

Příklad

Šulc dostane nápad, že požádá šéfa, aby mu přechodně svěřil jiné úkoly. Karel: „To bych být tebou nedělal. Zeptá se nejspíš proč, a co chceš pak říct? To bych nezkoušel."

3. Dodržet rétorický odstup jako předpoklad pro dlouhodobou manipulaci

Pokud by vám měla být cílová osoba postupně více sympatická, škodí to. Dostanete se do morálních pochybností, ohrozíte dosažení svých cílů a oslabíte svou pozici.

Příklad

Pokud Šulc není Šulc, ale mladá hezká Šulcová, bude se vám zdát možná těžší postupovat bez skrupulí. Zde to znamená udržet si chladnou hlavu a neztratit z očí cíl.

4. Chránit vlastní nezávislost

V této souvislosti by mělo být ještě jednou zdůrazněno, co je rozhodující pro vytvoření a udržení jednostranné závislosti: uchování vaší vlastní nezávislosti. Zde některá vodítka:

Conditio sine qua non: vaše vlastní nezávislost.

- Nikdy se neptejte své cílové osoby na radu.
- Nikdy ji nežádejte o pomoc.
- Nevypravujte nic ze svého soukromého života.
- Jste-li na pochybách, chovejte se spíš distancovaně než důvěrně.
- Buďte spíš vážní než příliš veselí.
- Raději arogance než nejistota.
- Zvěte na večeři, ale nenechte se sami pozvat.
- Svezte svou cílovou osobu svým vozem, ale naopak, nikdy se nenechte svézt vy.
- Držte se běžného sociálního kodexu, nestůjte stranou, ale nebuďte příliš zainteresováni.

3. krok: Odebrat zdroje – vezměte své oběti to, co potřebuje!

Ve třetím kroku začíná vlastní zábava. Teď postupně odeberete své oběti zdroj a budete pozorovat její chování. Nebudete dělat nic jiného, než co se děje tak často v obchodě: stáhnete zboží a neumožníte k němu přístup, abyste vyhnali nahoru cenu. Využijete stav nouze vaší oběti právě tak, jako podnikatelé využívají závislosti zákazníků, kteří jsou na ně odkázaní. Není na tom nic podlého kromě toho, že se to dělá.

Příklad

Řeknete Šulcovi: „Hele, teď ne, teď ti pomoct nemůžu. Ale uděláme to později, jo?" Šulc se dostane pod tlak – jak má teď pracovat dál?

Teď máte tuto osobu tam, kde jste ji chtěli mít. Udělá mnoho, víc, než potřebujete, aby se zase dostala ke svému zdroji. Čím více je odkázaná na vás nebo na to, co jí postavíte do výhledu, tím větší je váš vliv. Teď jste v pozici, kdy můžete diktovat podmínky. Vaše oběť už se nemůže svobodně rozhodovat. Je závislá. Bude vás následovat, protože nemůže jinak. Váš cíl je dosažen.

Diktovat podmínky – ale prosím pod rouškou přátelství.

Příklad

Řeknete Šulcovi:

- „Koukni, jestli ti pak mám ještě pomoct, postarej se o to, aby byly tyhle věci přepracované."
- „Rád ti pak pomůžu, ale ještě musím vzít tohohle zákazníka. No, kdyby ses o to postaral, bylo by to fajn."
- „Já ti opravdu zase rád pomůžu, ale za to bys mi měl taky trochu vyjít vstříc ty."

Zatímco budete zadržovat zdroj, který vaše cílová osoba tak nutně potřebuje, pozorujte její reakce. Pokud ještě dostatečně netrpí, možná má přece jen nějaký jiný pramen. Pak se vraťte ke třetímu kroku a ověřte, jestli jste dostatečně důkladně zabránili tomu, aby se vaše cílová osoba dostala ke zdroji jinde.

Příklad

Když jednoho odpoledne neuslyšíte tiché nadávky na ten prokletý program, ale jen poklidné klapání klávesnice, pak se Šulc s nejvyšší pravděpodobností dostal k nějakému jinému prameni a naučil se, jak se program používá. Nebyli jste dostatečně pozorní. Šulc je, alespoň pro tuto chvíli, coby cílová osoba pro vás ztracený.

4. krok: Kontrola účinnosti

Kontrola účinnosti a přizpůsobené užití se doplňují. Když například pocítíte, že se vaše cílová osoba více baví s ostatními, reagujte taktikou bránění. Zacházejte s ní ale opatrně, aby nevznikl dojem, že si ji chcete nárokovat. To může vzbudit odpor a mít za důsledek, že se cílová osoba nebude cítit dobře. Je třeba neustále udržovat decentní postup, nenápadně a na pozadí. Každý, kdo zpozoruje, že má být manipulován, okamžitě jako cílová osoba odpadá. I když to vypadá, že je třeba mnoho kroků, sestávají většinou jen z malých poznámek nebo z určitého nasměrování chování. Nejsou to žádné velké akce, ale všední, nenápadné, jakoby mimochodem činěné věci, které vědomě a s určitým záměrem použijete.

Stupeň etické nekorektnosti:



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- využít důvěřivosti;
- být lhostejný vůči utrpení druhého;
- postupovat zákeřně;
- lhát;
- zneužít důvěry;
- používat lidí jako nástrojů.

30 Technika zkázy

Cíle:
- posílit vlastní pozici ve skupině;
- odvrátit něčí pozornost:
  - abyste zlomili odpor nějaké osoby;
- přimět někoho k tomu, aby jednal proti svým zájmům:
  - abyste tím získali prospěch;
- někomu uškodit:
  - abyste prosadili svůj prospěch;
- někoho oklamat:
  - abyste si pojistili již získané výhody,
  - abyste dosáhli, že něco udělá nebo řekne vám k vůli,
  - abyste dosáhli toho, že udělá, co chcete;
- dostat někoho pod tlak:
  - abyste byli respektováni.

Svých cílů dosáhnete takto:
- Použijete stylové elementy „zakázané" rétoriky.

Zvláštní předpoklady:
- Žádné.

Přehled

Existuje několik rétorických triků, které se dají použít, ale neměly by. Děsivý je přitom záměr, který stojí za tím. Ale to by přece bylo stejné, jako kdybyste se báli svého vlastního obrazu v zrcadle…

Hlubší vědomosti

Co znamená zkáza?

Existují rétorické metody, které mají manipulativní potenciál jako málokteré jiné. Na tomto místě by mělo být zřetelně odkázáno na to, že ne obraz takové techniky, ale nanejvýš její použití se subjektivním úmyslem uškodit by mohlo být „zakázané".

Jak vzniká zkáza?

Ke zkáze nějaké osoby může přispět mnoho věcí: svedení k rizikovým finančním obchodům, mobbing nebo časté nenápadné uvádění pod tlak a vynášení vlastní pozice. Můžete někomu přivodit zkázu i tím, že prostě nebudete brát ohled na jeho existenciální potřeby. Před vámi leží skutečně velké pole působnosti.

Jak funguje technika zkázy?

1. krok: Výběr vhodné cílové osoby.
2. krok: Ovládnutí rétorických podlostí.
3. krok: Cílené použití rétorických podlostí.
4. krok: Kontrola účinnosti.



1. krok: Výběr vhodné cílové osoby

Žádné zvláštní požadavky, každý přichází v úvahu.

2. krok: Ovládnutí rétorických podlostí

Existuje šest typických rétorických podlostí. Jsou to všechno elementy, které slouží k tomu, aby zůstal skryt zlý úmysl, stojící v pozadí. Osoby mají být nenápadně podvedeny, dostány pod tlak nebo má být zatajena pravda:

1. Polarizace dimenzí (s maximální nevyhnutelností).
2. Vytvoření strachu a představení sebe sama jako řešitele problému.
3. Konstruování faktické nutnosti.
4. Jak jsem milý!
5. Sugesce skutečnosti pomocí intenzifikace.
6. Řazení substantiv.

1. Polarizace dimenzí (s maximální nevyhnutelností)

„Nižší původ se prozradí strachem."

Aeneis, 4. zpěv, 13

Pokud chcete dosáhnout toho, aby pro vás někdo něco udělal, dodejte mu důvod, proč by to udělat měl. Tento důvod ale nevyslovte, nýbrž ho tajte. Neřekněte: „Teď to uděláš, protože by ses měl bát, neboť když to neuděláš, stane se něco špatného," ale postavte něco špatného do výhledu. Tím necháte své cílové osobě zdánlivou volnost, aby se z vlastního popudu zachovala určitým způsobem.

Příklady

- Chcete dosáhnout toho, aby vás kolega Miler hodil domů svým autem. Neřeknete: „Kolego, jestli mě dneska neodvezeš domů, nemůžeš při zítřejším mítinku spoléhat na moji podporu," ale: „Zítřejší mítink je na ostří nože. Řekni, nemohl bys mě dneska odvézt domů?"
- Jako nadřízený chcete, aby paní Milerová pracovala přes čas. Neřeknete: „Takže, pokud pošilháváte po povýšení, měla byste tady zůstat déle," ale: „Vaše kolegyně na tom už odvedly vynikající kus práce. Ale něco je ještě třeba dodělat. Paní Milerová, zůstanete tu dnes déle?"
- Jako vedoucí týmu chcete, aby mítink přinesl výsledky. Neřeknete: „Jestli se teď konečně nedostaneme k bodu jedna na seznamu, nebudeme nikdy hotoví," ale: „Možná někoho z vás už napadlo, že to je na poslední chvíli a že když neuspořádáme efektivněji náš způsob práce, může být toto oddělení za kratší nebo delší dobu zrušeno. Takže navrhuji přejít k bodu jedna na seznamu."

Eskalujte: čím více odporu někdo bude klást vašemu požadavku, tím nevyhnutelnější by se měla zdát alternativa, kterou postavíte do výhledu.

Příklad

Pokud spočívá váš cíl v tom, přimět nějakou ženu k tomu, aby podvedla svého muže, patří k tomu odpovídající dimenze nevyhnutelnosti. Pak lze její odpor zlomit tehdy, když je ve hře existence rodiny, zdraví dětí, někdy ale i kariéra muže a s tím spojený výhled na finanční a sociální vzestup.

Pozor:

Nepřekročte hranici k nátlaku! Naplnění právní podstaty trestného činu už není rétorické. Proto poskytněte prostor pro interpretaci, pouze naznačujte a neustále nechávejte své cílové osobě volnost výběru.

Není k dispozici žádný paušální recept. Ale existuje vztah mezi možným odporem vaší cílové osoby a stupněm vytvoření strachu, který vede k tomu, že dojde k určitému jednání. Úspěch vychází z vaší schopnosti správně odhadnout potenciální odpor cílové osoby. Pokud chcete přimět kolegu k tomu, aby podvedl svou ženu, můžete tuto okolnost použít k tomu, že později použijete *techniku závislosti, intrik* nebo *drbů* a tím ho buď necháte pracovat pro sebe, nebo ho vyřadíte jako konkurenta. Stejně tak se vždycky vyplatí získat vědomosti, které se hodí, abyste měli konkurenci v hrsti. Na druhé straně byste se měli starat o to, aby naopak nikdo jiný nic nevěděl o vás, co by možná mohl použít proti vám.

„Každý má tolik práva, jakou má moc."

Benedictus Spinoza

Příklad

V okruhu kolegů se zavedlo, že se pravidelně jednou za měsíc navštěvuje striptýzový klub. Přitom se Miler vždycky úspěšně vyhýbal sbližovacím pokusům dívek. Vám se to nehodí, protože Miler je díky tomu jediný, který má všechny kolegy v hrsti, protože všichni ostatní aspoň jednou podvedli svou ženu. Abyste nebyli Milerem vydíratelní, chcete dosáhnout toho, že půjde také. Odpor cílové osoby je však vysoký, proto je nutná příslušně vysoká dimenze nevyhnutelnosti, abyste ho přiměli díky použití strachu ke kýženému chování. Formulace jako „Jsi pod pantoflem" nebo „Ty nejsi chlap" dosud nefungovaly. Máte ještě minimálně tyto dva možné potenciály strachu k ovlivnění chování Milera:

Hrozící vyloučení ze společenství

- „Když teď neukážeš, co v tobě je, zůstaň příště doma!"
- „Zbabělce nepotřebujeme!"
- „Jestli si myslíš, že jsi něco lepšího, klidně se dívej, jak daleko s tím dojdeš, když se postavíš proti nám."

Vymezení ze společenství, stigmatizace jako outsidera s návazným mobbingem

- „Miler s náma stejně nepůjde…"
- „Miler jen kazí zábavu!"
- „Miler je spíš takový šašek…"
- „Milera se nemusíme vůbec ptát, ten stejně nemá smysl pro humor."

Co je zde z didaktických důvodů jasně formulováno, by mělo v realitě probíhat subtilněji. Pro vytvoření strachu úplně postačí, když budete pracovat s náznaky nebo když pouhá konotace slova bude obsahovat hrozbu.

Příklad

Stačí, když podotknete k Milerovi:

- „Vy byste chtěl přece určitě zůstat zase tady?"
- „Zase nechcete jít s námi?"
- „Cítíš se takhle vlastně dobře? No tak klidně pokračuj... My mezitím půjdeme."
- „Pane jo, včera to byl zase večer, na který se jen tak nezapomíná. Škoda že jsi u toho nebyl!"

2. Vytvoření strachu a představení sebe jako řešitele problému

„Jediné, čeho bychom se měli bát, je strach."

Michel de Montaigne

Vytvářet obavu není totéž jako vytvářet strach. Strach je spojen s objektem, „člověk se bojí *něčeho*...". Když vyvoláváte v osobách strach, zároveň tím předkládáte protivníka, proti kterému je třeba bojovat (srovnej *technika obrazu nepřítele*). Když budete šikovně vyvolávat strach, poroste v cílových osobách přání mít někoho, kdo jim nabídne ochranu před tímto nebezpečím. Tuto formu vytváření strachu lze použít, abyste se následně prezentovali jako řešitelé problému. Proto používejte v řeči určitou výstavbu afektu. Začněte vytvářet dezorientaci, resp. využijte té stávající. Tento směr držte delší dobu (popř. hodinu až hodinu a půl). Pak umožněte uvolnění napětí a přechod k plánu pro „lepší budoucnost". Následně prezentujte sami sebe jako řešitele problému. Poté, co jste mluvili o obavách, hrůzách, možná dokonce o nenávisti a závisti, vnímají posluchači následující pozitivní fázi (společné cíle, skutky a připomenutí dobrých stránek) s dojetím. V rétorické nauce to spadá pod pojem *patos*.

Příklad

Váš cíl: prodat sebe sama jako poradce s produktem „Systém knowledge managementu 2010".

Váš postup při prezentaci

1. Vytvoření strachu (zabírá 85 % času).
2. Naznačení uvolnění napětí (5 % času).
3. Nabídka řešení (5 % času).
4. Nabídka sebe sama (5 % času).

1. Vytvoření strachu

„Většina firem, které si myslí, že se mohou obejít bez knowledge managementu, se poučí, že to není možné. Znalosti se každý den mnohokrát znásobují. Jejich ztrátou se zároveň ztrácejí také výhody oproti konkurenci. Dnes mají zisky jedině ty firmy, které si znalosti udržují..."

85 % času. Kombinováno se statistikami, čísly, doklady, podáno v co nejneosobnějších formulacích a pasivních větných konstrukcích, abyste vytvořili pocit nebezpečí a akcentovali nevyhnutelnost (srovnej *technika jazykové manipulace, technika obětního beránka)*.

2. Naznačení uvolnění napětí

„Ale není tomu nevyhnutelně tak, že s každým ztraceným zaměstnancem se ztrácejí také znalosti..."

5 % času; pokud jste vyvolání strachu zpracovali drasticky a realisticky, rozpoznáte „ulehčení" v mimice svých posluchačů.

3. Nabídka řešení

„Vědění je třeba oddělit od zaměstnance, aby zůstalo dostupným, i když zaměstnanec vystoupí z pracovního procesu. Proto existuje produkt..."

5 % času; ačkoli byste o svém produktu mluvili raději déle, nepřineslo by to užitek, ale na tomto místě by to pouze uškodilo.

4. Nabídka sebe sama

„Jakmile je jednou zaveden ve firmě, stane se pevnou součástí firemní kultury. Samozřejmě nabízíme podporu při implementaci a budeme vás při tomto procesu doprovázet..."

5 % času; neměl by přitom vzniknout dojem, že se vy nebo váš tým vnucujete. Vy jste pouze rozpoznali potřebu a nabízíte řešení. V této poslední části mluvte ve slovech „my", „já", „náš", „můj", abyste podpořili charisma (srovnej *technika charismatu)*, které vznikne vámi vytvořeným kontrastem při změně od neosobních formulací k osobním (srovnej *technika kontrastu*).

3. Konstruování faktické nutnosti

„Osud je krutý a lidé jsou ubozí."

Arthur Schopenhauer

Vytvořením „faktické nutnosti" (věcné nutnosti) vzbudíte v osobách pocit, že jsou osudově vtaženy do objektivního děje a nemohou jednat, nýbrž pouze (vy)trpět to, co se děje. Když rozhodnete, že se nějaká událost musí konat, ať se stane cokoli, a je jedno, jaké účinky to bude mít na osoby, kterých se to týká, možný odpor pomohou oslabit formulace následujícího typu.

Příklady

Vedení firmy rozhodlo zvýšit zisky a zavést novou výrobní linku. Původní zaměstnanci mají být dlouhodobě nahrazeni levnějšími. Budete to formulovat takto:

„Odbyt našich produktů u velkoobchodníků se v posledním čtvrtletí zvýšil o 15 %. Abychom mohli uspokojit nové zakázky, musíme zavést v podniku novou výrobní linku. Protože to není možné zvládnout se stávající kapacitou, byli přijati noví zaměstnanci, kteří nám pomohou tuto linku zprovoznit. Těšme se na své nové kolegy a přijměme je s otevřenou náručí, pomáhejme jim, aby přes své jazykové problémy zvládali své úkoly co nejrychleji na patřičné odborné úrovni."

Místo:

„Novou výrobu nastavíme na ukrajinskou levnou pracovní sílu a následně to uděláme i se starou výrobou, čímž se pro nás vy, milí zaměstnanci, stanete moc drahými."

Příklad

Je uzavřenou záležitostí, že vaše firma už nepotřebuje žádné programátory, ale testéry. Teď jde o to, přesvědčit vaše tři zaměstnance o tom, aby se buď nechali přeškolit na testéry, nebo aby počítali se ztrátou zaměstnání:

„Bohužel vedení firmy rozhodlo, že tento projekt zastaví, proto budeme teď potřebovat o hodně méně implementátorů a programátorů než doposud. Věc se má tak, že právě instalujeme na Sibiři komunikační zařízení ve vysílači v Novosibirsku a potřebujeme tam systémové testéry. Pro to jste všichni už výborně kvalifikováni, a proto vám chceme poskytnout příležitost se tam dále rozvíjet."

Místo:

„Víte, že žijeme v kapitalismu, pracovní místa neexistují věčně, takže buď půjdete do Novosibirsku s platem o 20 % nižším, nebo už pro nás pracovat nebudete."

4. Jak jsem milý!

„Přívětivostí oplétáme své nepřátele."

Oscar Wilde

Je zavrženíhodné, jestliže člověk svůj úmysl uškodit druhým nejen zastírá coby neškodný, ale dokonce mu dává rysy přívětivosti. Ale neděje se to stále, tak jako tak?

Příklad

Kolegyně Milerová pracuje na úkolu, který je pro firmu velmi důležitý: má navrhnout marketingovou koncepci. Je to snadný úkol, protože produkt je již zavedený. Chcete tento úkol převzít sami, protože přinese lehce zasloužené vavříny. Můžete nyní postupovat následovně:

1. Jsem tak milý a sejmu to z tebe!

Vyfouknete jí ten úkol a celé to narafičíte jako ochotu pomoci:

„S tím máte už spoustu práce a váš úkol vypracovat analýzu odbytu zůstává ležet... a přitom je tak důležitý pro firmu. Možná bych vám mohl trochu pomoci, abyste se mohla zcela soustředit na tu odbytovou analýzu, a převzít za vás zpracování marketingové koncepce."

2. Já, dobrodinec!

Pokud si myslíte, že vám na to neskočí, pokuste se alespoň odejmout jí část práce, abyste jí následně podali chybná data (nebo ji nechali nějakým jiným způsobem narazit). Všechno by se mělo odehrávat pod maskou laskavosti:

„Pro své výzkumy potřebujete přece také data pro tržní segment malých přístrojů pro domácnost. Tam už mám samozřejmě zkušenosti a podklady, které vám rád dám k dispozici, nebudete muset všechnu tu práci dělat znovu..."

Nestyďte se používat prostředky tohoto druhu a rozlučte se s moralistickým pojetím, že s laskavostí dojdete dál. Předstíraná laskavost tak funguje, skutečná nikoli.

5. Sugesce skutečnosti pomocí intenzifikace

Jako prostředek pro „sugesci skutečnosti pomocí intenzifikace" může člověk ve svých výrocích používat superlativy a elativy. Superlativy jsou nejvyšší forma stupňování přídavných jmen, např. podlý, podlejší, *nejpodlejší*. Elativy jsou zde formy stupňování pomocí určitých předpon jako super-, mega-, arci- apod. Takové použití jazyka stupňuje emoce.

„Vyřčeným slovem padne více obětí než mečem."

Leonardo da Vinci

Příklady

- Cíl – mobilizovat:
  „Budeme z toho mít skutečně ten *nejmenší* užitek a následně bude z našeho patentu profitovat konkurence."
- Cíl – motivace pracovníků:
  „Zaměstnanci firmy XY jsou přece skutečně ti *ze všech nejméně kompetentní*, které jsem kdy viděl. Ještě jsem nezažil firmu, která by pracovala hůř. Tohle překonat určitě nebude těžké!"
- Cíl – skrytá výzva k mobbování proti panu Majerovi:
  „Ten je fakt *super nesympatický*, ten Majer."
  „To je vážně to *nejpodlejší*, co si umím představit. Není divu, že už Majerovi nikdo nevěří."
  „To je to *nejnekolegiálnější*, co si umím představit. A ještě k tomu od Majera..."
  „Ten se vždycky chová *ultradivně*..."

6. Řazení substantiv

Abyste si dodali zdání energického a dynamického lídra, můžete použít zajímavý efekt nominálního stylu. Vzniká upřednostněním vyjadřování v jednotlivých slovech na úkor mluvení ve větách, což vede k určitému druhu „slovíčkové muziky", která se obrací více k citu než k rozumu. Používejte bohaté věty přeplněné substantivy. Toto nahuštění povede k intenzifikaci, silné dynamice a bude působit velmi energicky.

Příklady

- Váš cíl – mobilizovat lidi:
  „Neměli bychom už otálet. Měli bychom se dostat z naší pasivity, z *letargie, otálení, malomyslnosti*. Měli bychom vstát a postavit se na obranu, jít do útoku, nenechat si už nic líbit!"
- Váš cíl – poškodit pověst konkurenční firmy:
  „Tahle firma patří ke stejné sortě *služebníků korupce, zlodějů patentů, hospodářských podvodníků a přijímačů subvencí*."
- Váš cíl – mobbovat kolegu:
  „Pan Miler je podle mě *větrná korouhvička, příživník, nosič vody a užvaněnec*."

3. krok: Cílené použití rétorických podlostí

Abyste někomu vědomě uškodili, k tomu patří i slušná porce negativní energie. Na druhé straně je třeba někdy na cestě k zajištění vlastního úspěchu přijmout i ztráty. Co je dobré a co zlé? Většinou jsou to oběti, které shledávají zlé zlým. Pachatelé s tím přece problém nemají.

„Kdo chce držet krok se světem, musí si především opatřit tvrdé srdce."

Emanuel Wertheimer, filozof

4. krok: Kontrola účinnosti

Cvičení patří k rétorice stejně jako k řemeslu, kterému se učíte. Cvičte se i zde na „cvičných obětech", na kterých budete trénovat jednotlivé elementy. Pokud se cítíte fit, sáhněte v odpovídajících situacích ke své základně.

Stupeň etické nekorektnosti



Úspěšné použití této techniky vyžaduje přehodnocení následujících forem chování:

- využít důvěřivosti;
- postupovat zákeřně;
- lhát;
- zneužít důvěry;
- obejít a nerespektovat svobodnou vůli;
- používat lidí jako nástrojů bez vlastní vůle k dosažení vašeho cíle;
- být lhostejný vůči utrpení druhých.