

Andreas Edmüller
Thomas Wilhelm

A hand is shown holding a wooden cross against a dark blue background. The cross is made of two light-colored wooden beams. The hand is positioned at the top of the cross, with fingers gripping the intersection. The background is dark blue with several vertical, shimmering light trails that create a sense of motion or depth. The overall lighting is dramatic, with the hand and cross illuminated from above, casting soft shadows.

27

MANIPULATIVNÍCH TECHNIK

Jak účinně manipulovat a ještě účinněji se bránit

 GRADA®

Andreas Edmüller
Thomas Wilhelm



27

MANIPULATIVNÍCH TECHNIK

Jak účinně manipulovat a ještě účinněji se bránit

Grada Publishing

Andreas Edmüller, Thomas Wilhelm

27 manipulativních technik

Jak účinně manipulovat a ještě účinněji se bránit

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE

Edmüller/Wilhelm, Manipulationstechniken

Licensed edition by the Rudolf Haufe Verlag, Federal Republic of Germany, Freiburg, 2009

Lizenzausgabe des Rudolf Haufe Verlags, Bundesrepublik Deutschland, Freiburg 2009

Přeloženo z německého originálu knihy Andrease Edmüllera a Thomase Wilhelma „Manipulationstechniken – Die besten Tipps“, vydaného nakladatelstvím Rudolf Haufe Verlag, Německo, Freiburg 2009

© 2009, Rudolf Haufe GmbH & Co. KG, Niederlassung Planegg b. München
All Rights Reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

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

www.grada.cz

jako svou 3940. publikaci

Překlad Iva Michňová

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Technická redakce a sazba Eva Hradiláková

Počet stran 192

První vydání, Praha 2010

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Translation © Grada Publishing, a.s., 2010

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3300-5

Upozornění: Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být re-produkována a používána v elektronické podobě, kopírována a nahrávána bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE

ISBN 978-80-247-8799-2 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-8800-5 (ve formátu EPUB)

Obsah

Předmluva	9
O autorech	10

část 1: Manipulativní techniky – praktické znalosti

1. Co je to manipulace	13
1.1 Běžný fenomén	14
1.2 Jak reagovat na manipulaci	16
1.3 Šest pravidel pro reakce na manipulaci	17
2. Typické manipulativní strategie	19
2.1 Blokáda	20
2.2 Prosazování se	21
2.3 Sabotáž rozhovoru	23
2.4 Sabotáž po rozhovoru	24
3. Elegantní obrana	27
3.1 Ptát se a naslouchat	28
3.2 Jak vést rozhovor věcně: konkretizující trychtýř	33
3.3 Ignorujte a pokračujte	35
3.4 Tvařte se nechápavě a vraťte rozhovor zpět	36
3.5 Přeskakující gramodeska	37
3.6 Změna perspektivy	38
3.7 Vystoupení ze situace	39
3.8 Jak reagovat na blokády	41
3.9 Jak přerušit rozhovor	44
4. Argumentační triky a scestné argumenty	47
4.1 Jak se můžete bránit	48
4.2 Černobílý pohled na věc	49

4.3	Výběr ze špatných alternativ	50
4.4	Falešné dilema	52
4.5	Klamná analogie	54
4.6	Pesimismus	57
4.7	Skluzačka	59
4.8	Nepřesná přesnost	62
4.9	Taktika s autoritou	63
4.10	Otrávená studna	66
4.11	Taktika evidentní skutečnosti	68
4.12	Taktika záruky.....	70
4.13	Taktika s tradicí	71
4.14	Taktika tabuizace	73
4.15	Taktika dokonalosti	75
4.16	Taktika nepodstatnosti	76
4.17	Osobní útok	78
4.18	Útok na nestrannost	83
4.19	Taktika zásadovosti	84
4.20	Emocionální apely	86
4.21	Taktika nastrčené osoby	93
4.22	Trik s trivialitou	95
4.23	Bludný kruh	96
4.24	Trik s množstvím	98
4.25	Trik s úhlem pohledu	99
4.26	Změna významu	101
4.27	Pojišťovací taktika a záchranné lano	102

část 2: **Trénink – jak rozpoznat a odvrátit manipulaci**

5. Ve víru emocí	107
Dialog 1: Takhle už to dál nejde!	108
Dialog 2: Odbory – část 1	109
Dialog 3: Nová zakázka	110
Dialog 4: Nový pokus	112

6. Falešné stopy	115
Dialog 1: Rozhovor se zákazníkem – část 1	116
Dialog 2: Asistentka	117
Dialog 3: Odbory – část 2	118
Dialog 4: Rozhovor se zákazníkem – část 2	120
7. Když zdání klame	123
Dialog 1: Kritický rozhovor	124
Dialog 2: Soupeřky	125
Dialog 3: Odbory – část 3	126
Dialog 4: U oběda	127
Dialog 5: Jak si zachovat přehled	128
8. Udržování dobrých vztahů	131
Dialog 1: Mluvíš mi z duše	132
Dialog 2: Přání	133
Dialog 3: Odbory – část 4	134
Dialog 4: Na slovíčko	136
Dialog 5: Kniha fotografií	137
9. Logika na vodě	141
Dialog 1: Konec v nedohlednu	142
Dialog 2: Téma „Horák“	143
Dialog 3: Odbory – část 5	144
Dialog 4: Ve vlaku	146
Dialog 5: Co dělat?	147
10. Kauzální omyly	151
Dialog 1: Přínos CI	152
Dialog 2: Odbory – část 6	153
Dialog 3: Motivační trénink?	154
Dialog 4: Kalendář	155
11. Vyjednávací poker	159
Dialog 1: Starý konflikt	160
Dialog 2: Honorář – část 1	161

Dialog 3: Honorář – část 2	162
Dialog 4: Odbory – část 7	164
Dialog 5: Honorář – část 3	165
Dialog 6: Nové kanceláře	167
12. Nepřátelské útoky	171
Dialog 1: Prásknutí dveřmi	172
Dialog 2: Porada	173
Dialog 3: Sokové mezi sebou	174
Dialog 4: Pohovor se zaměstnanci	175
13. Každodenní snahy o manipulaci	179
Dialog 1: Rýsuje se řešení	180
Dialog 2: Nový šéf oddělení CI	181
Dialog 3: Personální rozvoj	183
Dialog 4: Fialovo vyjednávání	184

Předmluva

Pokud se zeptáte lidí, co je pro ně při komunikaci s ostatními důležité, na co kladou mimořádný důraz, tak často uslyšíte odpověď, že důvěra, upřímnost, důvěryhodnost, otevřenost nebo tolerance. Nejen v profesním, ale i v běžném životě ovšem často zažíváme pravý opak. Většinou tehdy, jde-li o prosazení vlastního stanoviska nebo vlastních zájmů. Nezřídka je pak posledním prostředkem, po kterém leckdo sáhne, manipulace.

V první části této knihy se dozvíte, s jakými druhy manipulace se můžete setkat a jakými metodami se před nimi můžete elegantně chránit, jak neztratíte řeč v emocionálně vypjatých situacích a obhájíte své zájmy a jak se můžete účinně bránit proti klasickým argumentačním taktikám a účelovým argumentům. Budete schopni jednat mezi čtyřma očima i ve větších skupinách, věcně a efektivně. Bude jen na vás, abyste vytvořili atmosféru důvěry, upřímnosti, důvěryhodnosti, otevřenosti a tolerance.

Ve druhé části pak najdete dialogy, na nichž si můžete své znalosti manipulativních technik vyzkoušet a prohloubit.

Dr. Andreas Edmüller

Dr. Thomas Wilhelm

0 autorech

Dr. Andreas Edmüller

Vysokoškolský učitel, vyučuje filosofii na Mnichovské univerzitě a leadership na univerzitě v Innsbrucku. Také pracuje jako konzultant a trenér. Spolu s Thomasem Wilhelmem je autorem první části.

Dr. Thomas Wilhelm

Se svou firmou „Projekt Philosophie“ působí jako mezinárodní konzultant a trenér. Mezi oblasti, kterým se věnuje, patří leadership, komunikace a interkulturní spolupráce. Společně s Andreasem Edmüllerem napsal první část knihy a je autorem její tréninkové části.

Manipulativní techniky – praktické znalosti



Co je to manipulace

Čím jsou slabší, tím více lžou. Silní krácejí přímo.

Jean Paul

Proč se některým lidem daří přimět nás k něčemu, co vlastně vůbec nechceme? Proč přejímáme cizí stanoviska a argumenty, ačkoli jasně cítíme, že právě konáme proti své vůli a proti svým zájmům? Odpověď zní: Někdo s námi manipuluje. Často tak šikovně, že si vůbec nevšimneme, co se s námi děje.

V této kapitole se dozvíte:

- podle čeho poznáte manipulaci (str. 14),
- jak můžete na manipulaci reagovat (str. 16).

1.1 Běžný fenomén

Jak často akceptujeme cizí názory nebo jak často se necháváme dotlačit k postoj, který vlastně vůbec nechceme zastávat? Necháváme se překvapit a proti své vůli se vzdáváme vlastního stanoviska. Stává se to všude, kde spolu lidé komunikují: v rámci diskusí a jednání, nastane-li konflikt nebo dojde-li na kritiku, či při běžném rozhovoru s přáteli.

Jak nejlépe reagovat? Většinou proti manipulaci uplatňujeme typický vzorec chování. Oplácíme, pokoušíme se rovněž manipulovat, nebo se dáváme na ústup, necháváme se zastrašit a tváříme se poraženě.

Chce-li někdo někým manipulovat, má řadu možností, jak může své záměry a cíle uskutečnit.

PŘÍKLAD

Manipulátor lichotí: „Paní Milerová, zrovna včera jsem říkal panu Majerovi, jak můžeme být rádi, že vás tu máme. Tím spíš teď nechápu, že...“

Vyhrožuje: „Dobře si rozmyslete, jestli se chcete dál chovat tímto způsobem. Existují totiž i jiné možnosti, abychom...“

Dělá ústupky v osobní rovině, aby dosáhl vstřícnosti v rovině věcné:

„Víte co, já mám nápad: Postarám se o řešení vašeho problému v rodině a té druhé záležitosti necháme volný průběh...“

Tváří se, že ho tlačí čas: „Prosím vás, abyste si pokud možno pospíšil, za deset minut mám velmi důležité jednání...“

Ve výčtu manipulativních technik bychom mohli podle libosti pokračovat. Výsledný seznam by nám ukázal, co všechno je manipulace. Zaplnili bychom tím ovšem celou knihu a navíc by si tak dlouhý seznam nikdo nedokázal zapamatovat. Důležité je manipulaci rozpoznat – bez ohledu na to, v jakém hávu je skrytá.

Jak lze manipulaci definovat

Pod pojmem manipulace rozumíme *záměrné* nebo *nevědomé* používání neférového způsobu chování. Manipulovat lze v jakékoli komunikační situaci, může se jednat například o:

- řešení konfliktu,
- informativní rozhovor,
- kritiku,
- pohovor,
- rozhodovací proces v rámci workshopu,
- diskusi mezi přáteli,
- pohovor s pracovníkem o jeho pracovních výkonech atd.

Proč zahrnujeme do definice i nevědomé chování? Ne vždy předpokládá manipulace *záměrné* používání vychytralé taktiky. Často si sami vůbec neuvědomujeme, že někým manipulujeme. Pokusem o manipulaci může být i snaha vyvolat soucit slzami, a to i v případě, že se manipulátor nerozpláče úmyslně. Samozřejmě, že chce něčeho dosáhnout, ale ne vždy se pro konkrétní prostředek manipulace, který ho dovede k cíli, rozhoduje vědomě. Nezdídko se dopouštíme i nesprávné argumentace, jejíž pomocí ostatní manipulujeme, aniž by bylo zřejmé, že jsou vlastně naše argumenty nesmyslné a že ovlivňujeme partnera nekorektním způsobem.

Co znamená, že chování není fér?

Většinou jsme schopni velmi dobře intuitivně odhadnout, jaké chování je fér a jaké ne. Shrňme si tedy, co budeme považovat za férové. Férové chování znamená, že všichni zúčastnění mají právo hájit své zájmy a přijímat stanoviska ostatních jen z vlastní vůle. Z toho plyne, že pokud omezují partnerovo právo, aby hájil své zájmy, a pokud mu vnucují názory, které nechce dobrovolně akceptovat, chovám se neférově.

Na základě této definice můžeme zjednodušeně říci, že manipulátor chce dosáhnout svého neférovými prostředky.

1.2 Jak reagovat na manipulaci

Hrozby, podvádění, neochota chápat, zadržování informací, blokování, vyhýbání, odvádění pozornosti, zlehčování, používání falešných argumentů, osobní útoky, vydírání, lichotky – to je jen několik možností z celé řady způsobů, jak lze někým manipulovat. Tento výčet nás ovšem upozorňuje na dva základní problémy, které se při reakci na manipulaci objevují:

- Nelze předem postihnout všechny způsoby manipulace a na každý si připravit jednu či několik vhodných reakcí.
- Často předem přesně nevíme, co má vlastně manipulátor za lubem.

Abyste odolali oběma uvedeným problémům, nabízíme vám systém, který vám pomůže udělat si v nepřehledné záplavě manipulativních technik pořádek a podle situace vhodně upravit svou reakci.

JAK POSTUPOVAT

1. Rozpoznáme techniku manipulace a začneme se bránit (obrana).
2. Identifikujeme strategii manipulátora.
3. Použijeme férové odvetné opatření.

1. Rozpoznáme techniku manipulace a začneme se bránit (obrana).

Identifikujte konkrétní techniku manipulace a braňte se. Seznámíme vás s několika jednoduchými a velice účinnými obrannými postupy, které můžete využít v řadě situací. Cílem je manipulaci okamžitě a elegantně zastavit.

2. Identifikujeme strategii manipulátora.

Přemýšlejte, jakou strategii manipulátor sleduje. K tomu, abyste situaci analyzovali rychleji, vám pomůže jednoduché rozdělení. Cílem je rozpoznat, co manipulátor zamýšlí.

3. Použijeme férové odvetné opatření.

Pokud odhalíme manipulátorovy úmysly, můžeme lépe reagovat. Představíme vám snadné a fungující postupy, které můžete použít v mnoha nejrůznějších situacích. Cílem je férovými prostředky chránit své vlastní zájmy.

1.3 Šest pravidel pro reakce na manipulaci

1. Zůstaňte věcní a féroví.

Používejte jen korektní argumenty a zdůvodnění, a to jak tehdy, když argumentujete vy, tak tehdy, když reagujete na argumenty a důkazy partnera.

2. Zachovejte klid.

To se snadno řekne, ale v praxi to často tak jednoduché nebývá. Pokud se však soustředíte na několik základních metod, které vám představíme v této knize, bude to pro vás mnohem snazší.

3. Neoplácejte, řešte situaci.

Pokud námi někdo manipuluje, následuje většinou naše obranná reakce. Manipulátor se nechová férově, i my se tedy začneme chovat neférově nebo emocionálně. Často se však také dáme na ústup, vzdáme se a podobně. Právě v takovou reakci ovšem manipulátor doufá – záměrně či nevědomky. Při zdařilé manipulaci v podstatě nastává mechanismus akce a reakce. Abychom se mu vyhnuli, musíme si zachovat nad situací kontrolu.

4. Vytrvale jděte za svým cílem.

Dbejte na to, abyste nepřišli o iniciativu, svůj cíl sledujte v případě potřeby i s nezbytnou dávkou vytrvalosti. Nenechte se vyvést z míry. Nejlepší je, pokud si ještě před rozhovorem formulujete jasný cíl, který můžete mít neustále na paměti.

5. Soustředte se na konkrétní chování.

Nedělejte tu chybu, že chování, které pozorujete, si vyložíte jako chování určitého typu lidí. „On je zkrátka vždycky tak protivný.“ „Když ona je to taková citlivka.“ Podle této typizace si již třídíte a filtrujete vše, co pozorujete. Vbíháte do pastí. Uniká vám šance učinit v rozhovoru pozitivní obrat. Raději se soustředte na konkrétní chování a pokud vám něco na tomto chování vadí, tak to řekněte: „Pane Milere, teď jste mi třikrát za sebou skočil do řeči.“

6. Dejte šanci dohodě.

V rámci možností se snažte, aby se rozhovor mohl vrátit do věcné roviny, abyste mohli najít společné řešení. Poskytněte tuto možnost partnerovi i v případě, že on sám se právě vhodně nechoval.

PŘEHLED

Jak reagovat na manipulaci

- Zůstaňte věcní a féroví. Snažte se o korektní argumentaci.
- Zachovejte klid. Správná reakce na manipulaci vyžaduje vždy pevné nervy.
- Neoplácejte, řešte situaci. Tímto způsobem si zachováte nad rozhovorem kontrolu.
- Vytrvale jděte za svým cílem! Chopte se iniciativy.
- Soustředte se na konkrétní chování. Nenechte se ovlivnit „typem lidí“.
- Dejte šanci dohodě. Umožněte návrat ke vzájemné spolupráci.

2

Typické manipulativní strategie

Rozdělili jsme manipulativní strategie do čtyř kategorií, které vám usnadní jejich rozlišení. Třídění se řídí podle strategie, případně podle záměru, který manipulátor sleduje.

Čtyři základní strategie manipulátora jsou následující:

- blokáda (str. 20),
- prosazování se (str. 21),
- sabotáž rozhovoru (str. 23),
- sabotáž po rozhovoru (str. 24).

2.1 Blokáda

Pomocí blokády chce manipulátor obvykle zabránit tomu, aby partner dosáhl svého cíle. Chce zpravidla pokračovat v diskusi, nesleduje vedle toho žádný další cíl.

Blokádu lze provádět defenzivně/pasivně či ofenzivně/aktivně. Nyní uvedeme několik příkladů těchto postupů.

Defenzivně pasivní postupy

- Setrvávání na svém stanovisku,
- odmítání vysvětlení,
- blokování informací,
- neodpovídání na otázky,
- neochota pochopit druhého,
- vyhýbání,
- schovávání se za předstírané zájmy.

PŘÍKLAD

*Paní Milerová má pocit, že se k ní pan Šulc chová neslušně. Vádí jí zejména urážlivé výroky typu: „Vy také nepatříte zrovna k nejrychlejším.“
Nebo: „Vám se musí všechno opakovat dvakrát, abyste to pochopila.“
Chce si s panem Šulcem promluvit, ten se rozhovoru nebrání, ale neustále opakuje: „Upřímně řečeno, vůbec nechápu, co máte za problém. Co je na tom, co jsem řekl, urážlivého?“ Pan Šulc blokuje rozhovor tím, že předstírá, že problém paní Milerové nechápe. Rozhovor se dostává do slepé uličky.*

Ofenzivně aktivní postupy

- Odvádění pozornosti (zaměřování pozornosti na jiná témata),
- rozměňování,