

NEJLEPŠÍ MANIPULATIVNÍ
TRIKY A TECHNIKY

MANIPULATIVNÍ RÉTORIKA



Wladislaw Jachtchenko

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Wladislaw Jachtchenko

Manipulativní rétorika

Nejlepší manipulativní triky a techniky

Přeloženo z německého originálu knihy Wladislawa Jachtchenka *Schwarze Rhetorik. Manipuliere, bevor du manipuliert wirst!*, vydaného nakladatelstvím Verlagsgruppe Random House GmbH, Mnichov, 2018.

Original title: *Schwarze Rhetorik. Manipuliere, bevor du manipuliert wirst!*

by Wladislaw Jachtchenko

© 2018 by Wilhelm Goldmann Verlag, München, a division of Verlagsgruppe Random House GmbH, München, Germany

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 7220. publikaci

Překlad Iva Michňová

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner

Počet stran 208

První vydání, Praha 2019

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2019

ISBN 978-80-271-2802-0 (ePub)

ISBN 978-80-271-2801-3 (pdf)

ISBN 978-80-271-2205-9 (print)

Obsah

| | |
|--|----|
| O autorovi | 7 |
| Předmluva: Hodní už jsme byli | 8 |
| Úvod: Manipulujeme neustále | 9 |
| Zásadní otázka zní: Je manipulace nemorální? | 10 |
| Jak někoho zmanipulovat nejlépe | 11 |

DESET NEJLEPŠÍCH DOVEDNOSTÍ KAŽDODENNÍ MANIPULACE

| | |
|--|----|
| 1. Jak přesvědčivě vystupovat, když nemáme sebemenší tušení, o co jde | 15 |
| Trik číslo 1: <i>Abstrahujte</i> | 16 |
| Trik číslo 2: <i>Uhýbejte</i> | 17 |
| Trik číslo 3: <i>Ohradte se</i> | 18 |
| Trik číslo 4: <i>Souhlaste a pochvalte</i> | 18 |
| Trik číslo 5: <i>Připište výrok někomu jinému</i> | 19 |
| Trik číslo 6: <i>Reagujte otázkou</i> | 19 |
| Trik číslo 7: <i>Hrajte si na filozofa</i> | 20 |
| 2. Jak okouzlit vhodným vystupováním | 21 |
| <i>Opravdu tvoří obsah jen sedm procent komunikace?</i> | 21 |
| <i>Klamavý vliv haló efektu</i> | 22 |
| <i>Suverénní řeč těla a sebevědomý hlas</i> | 23 |
| <i>Sugestivní vliv oblečení a symbolů společenského postavení</i> | 24 |
| <i>Manipulujeme sami sebou?</i> | 25 |
| 3. Jak rychle vzbudit sympatie | 27 |
| <i>Co je mirroring?</i> | 27 |
| <i>Proč zrcadlení funguje</i> | 28 |
| <i>Jak se sami můžete zrcadlení bránit?</i> | 30 |
| 4. Jak šikovně lhát | 33 |
| <i>Jak šikovně lhát, část 1: Nepravda jako lež</i> | 33 |
| <i>Jak šikovně lhát, část 2: Polopravdy</i> | 36 |
| 5. Jak si vynutit souhlas | 39 |
| Trik vynucující souhlas číslo 1: <i>Konstatovat vše jako hotovou věc</i> | 39 |
| Trik vynucující souhlas číslo 2: <i>„Noha ve dveřích“</i> | 40 |
| Trik vynucující souhlas číslo 3: <i>„Technika dveří v tváři“</i> | 42 |
| Trik vynucující souhlas číslo 4: <i>Argument autoritou</i> | 42 |
| Trik vynucující souhlas číslo 5: <i>Argument většinou</i> | 43 |

| | |
|---|----|
| 6. Jak ovládat otázkami | 45 |
| Otázka číslo 1: <i>Skrytá otázka</i> | 45 |
| Otázka číslo 2: <i>Alternativní otázka</i> | 46 |
| Otázka číslo 3: <i>Otázka s lichotkou</i> | 46 |
| Otázka číslo 4: <i>Útočná otázka</i> | 47 |
| Otázka číslo 5: <i>Protiotázka</i> | 47 |
| Otázka číslo 6: <i>Sugestivní otázka</i> | 48 |
| Otázka číslo 7: <i>Podsouvající otázka</i> | 48 |
| Otázka číslo 8: <i>Řetězová otázka</i> | 49 |
| Otázka číslo 9: <i>Echo-otázka</i> | 49 |
| Otázka číslo 10: <i>Provokativní otázka</i> | 50 |

| | |
|--|----|
| 7. Jak zvítězit pomocí emocí | 51 |
| Využití emocí číslo 1: <i>Výbuch emocí</i> | 52 |
| Využití emocí číslo 2: <i>Apel na přátelství</i> | 53 |
| Využití emocí číslo 3: <i>Soucítí</i> | 53 |
| Využití emocí číslo 4: <i>Vyvolávání strachu</i> | 54 |
| Využití emocí číslo 5: <i>Apel na ješitnost</i> | 55 |

| | |
|---|----|
| 8. Jak napadnout obsah a odzbrojit intelektuálně | 57 |
| Trik číslo 1: <i>Rozšiřte manévrovací prostor</i> | 58 |
| Trik číslo 2: <i>Slaměný panák (podsunutý argument)</i> | 59 |
| Trik číslo 3: <i>Nekonečný regres</i> | 60 |
| Trik číslo 4: <i>To je irelevantní</i> | 61 |
| Trik číslo 5: <i>Poukážeme na rozpory</i> | 62 |
| Trik číslo 6: <i>Pochyby o důležitosti</i> | 62 |
| Trik číslo 7: <i>Právě proto</i> | 63 |

| | |
|--|----|
| 9. Jak zaskočit a umlčet osobními útoky | 65 |
| <i>Proč vůbec urážky fungují?</i> | 66 |
| <i>Opravdu máme někoho urážet?</i> | 67 |

| | |
|--|----|
| 10. Jak rychle ukončit nepříjemné diskuse | 69 |
| Přerušení diskuse číslo 1: <i>Podpásové argumenty</i> | 69 |
| Přerušení diskuse číslo 2: <i>Až do úmoru</i> | 71 |
| Přerušení diskuse číslo 3: <i>„Invincible ignorance“</i> | 71 |
| Přerušení diskuse číslo 4: <i>Relativismus</i> | 72 |
| Přerušení diskuse číslo 5: <i>Můj oblíbenec</i> | 72 |

TŘI KATEGORIE MANIPULATIVNÍ RÉTORIKY

| | |
|--|----|
| 11. První kategorie: Kognitivní zkreslení | 77 |
| Zkreslení číslo 1: <i>Iluze nadprůměrnosti</i> | 78 |
| Zkreslení číslo 2: <i>Konfirmační zkreslení</i> | 82 |
| Zkreslení číslo 3: <i>Pozornostní selekce</i> | 85 |
| Zkreslení číslo 4: <i>Kognitivní disonance</i> | 90 |
| Zkreslení číslo 5: <i>Efekt primingu</i> | 95 |

| | |
|---|-----|
| Zkreslení číslo 6: <i>Efekt kotvení</i> | 99 |
| Zkreslení číslo 7: <i>Social proof (sociální schválení nebo sociální důkaz)</i> | 102 |
| Zkreslení číslo 8: <i>Přehnaný optimismus a idealismus</i> | 105 |
| Zkreslení číslo 9: <i>Plynulost zpracování</i> | 107 |
| Zkreslení číslo 10: <i>Haló efekt</i> | 109 |
| Zkreslení číslo 11: <i>Vliv autority</i> | 113 |
| Zkreslení číslo 12: <i>Utopené náklady</i> | 117 |
| Zkreslení číslo 13: <i>Pravidlo reciprocit</i> | 120 |
| Zkreslení číslo 14: <i>Princip nedostatku</i> | 123 |

| | |
|---|-----|
| 12. Druhá kategorie: Jazykové triky | 127 |
| Trik číslo 1: <i>Odborná a cizí slova</i> | 128 |
| Trik číslo 2: <i>Opatrné vyjadřování a řeč vítězů (power talking)</i> | 130 |
| Trik číslo 3: <i>Rámování</i> | 134 |
| Trik číslo 4: <i>Metafory</i> | 138 |
| Trik číslo 5: <i>Emotivní jazyk</i> | 142 |
| Trik číslo 6: <i>„Protože“</i> | 144 |
| Trik číslo 7: <i>Hlas a jeho finesy</i> | 146 |
| Trik číslo 8: <i>Citáty</i> | 150 |
| Trik číslo 9: <i>Trpný rod</i> | 151 |

| | |
|--|-----|
| 13. Třetí kategorie: Argumentační klamy | 155 |
| Argumentační klam číslo 1: <i>Irelevantní argumentace (neznalost dokazovaného)</i> | 156 |
| Argumentační klam číslo 2: <i>Argumentace tradicí</i> | 158 |
| Argumentační klam číslo 3: <i>Osobní útok</i> | 160 |
| Argumentační klam číslo 4: <i>Bludný kruh</i> | 162 |
| Argumentační klam číslo 5: <i>Šikmá plocha</i> | 164 |
| Argumentační klam číslo 6: <i>Taktika evidentní skutečnosti</i> | 166 |
| Argumentační klam číslo 7: <i>Apel na emoce</i> | 167 |
| Argumentační klam číslo 8: <i>Neustálé opakování</i> | 169 |
| Argumentační klam číslo 9: <i>Chybné zobecnění</i> | 170 |
| Argumentační klam číslo 10: <i>„Spolu, tudíž kvůli tomu“</i> | 172 |
| Argumentační klam číslo 11: <i>„Potom, tudíž proto“</i> | 173 |
| Argumentační klam číslo 12: <i>Argument prospěchu</i> | 174 |
| Argumentační klam číslo 13: <i>Nesprávná argumentace</i> | 181 |

O (NE)MORÁLNOSTI MANIPULACE

| | |
|---|-----|
| 14. Co je to morálka? | 185 |
| <i>Jsou tato jednání nemorální?</i> | 185 |
| 15. Různé „stupně morálnosti“ manipulace | 189 |
| Závěrem: Manipulace vždy a všude | 195 |
| Poznámky | 199 |

Věnování
Pro Malůsk

O autorovi

Wladislaw Jachtchenko studoval politologii, práva, historii a literární vědu v Mnichově a v New Yorku, pracoval jako právník v jedné mnichovské advokátní kanceláři a jako vědecký pracovník v OSN v New Yorku. V roce 2007 si splnil svůj sen a od té doby pracuje jako trenér rétoriky, spíkr a kouč. Je zakladatelem Akademie argumentace a nabízí individuální semináře pro firmy i podnětné přednášky o koučování jednotlivců ke všem tématům týkajícím se profesionální komunikace. Autor patří mezi deset předních spíkrů na mezinárodních turnajích rétoriky a získal řadu ocenění jako odborník na komunikaci.

Chcete-li se dozvědět, jak námi manipulují politici, nejrůznější experti, velcí šéfové a další vážené osobnosti, podívejte se na stránku:

www.mediathek-der-manipulationen.de

Předmluva: Hodní už jsme byli

*Člověka, který chce vždy a všude konat dobro,
čeká mezi ostatními, kteří páchají zlo, zákonitá zkáza.*

– Machiavelli

Hodní lidé jsou často v nevýhodě, protože ti zlí je porazí neférovými manipulativními triky. S tím je teď konec! Je na čase přestat jednat v rukavičkách a zapomenout na dobré vychování. Konečně musíte začít prosazovat své potřeby a přání. Vzhledem k tomu, že se námi snaží vědomě či nevědomě manipulovat téměř každý, heslo zní: **Manipuluj, než zmanipulují tebe!**

Jedno je jasné. Chceme-li uspět v dnešní společnosti ostrých loktů, nemusíme být kompetentní. Jen musíme **kompetentně vypadat** a umět šikovně ovlivňovat lidi kolem sebe.

A vůbec přitom nemám na mysli jen Donalda Trumpa, krále alternativních faktů a osobních urážek. Celý náš život je plný zlomyslností, neupřímných komplimentů, mocenských hrátek, podpásových argumentů – a mazanější vyhrává!

V této knize se naučíte obstát v dnešním světě plném manipulací a egoisticky prosazovat svá přání, jak v práci, tak v soukromí. Hned v úvodu se dozvíte, proč jsme rození manipulátoři. Pak následuje deset nejlepších manipulativních taktik pro běžnou komunikaci. Těchto deset taktik musíte bezpodmínečně ovládat, chcete-li být v současném světě plném manipulací úspěšní. Následně vám ukážu tři sady triků manipulativní rétoriky. Jedná se o nuance manipulace. Triky doplňují deset taktik a pomohou vám, abyste manipulovali ještě šikovněji a v každé situaci měli k dispozici široký repertoár fint. A nakonec se budu trochu podrobněji věnovat otázce, zda a do jaké míry je manipulace (ne)morální.

Tuto knihu nemusíte číst od začátku, klidně rovnou přejděte k části, která vás nejvíce zajímá.

To by jako předmluva stačilo. Jdeme na to!

Úvod: Manipulujeme neustále

Kdo ze sebe dělá červa, nemůže si pak stěžovat, že na něj někdo šlape.

– Immanuel Kant

Lidmi ve svém okolí manipulujete od narození. Dennodenně. A oni manipulují vámi. Také dennodenně. Otázkou je: Kdo bude úspěšnější? Kdo se prosadí? A kdo bude muset ustoupit?

A protože mi teď pravděpodobně ještě nevěříte, že člověk je rozený manipulátor a že aby prosadil své zájmy, manipuluje bez ustání od chvíle, co spatří světlo světa, až do skonání, uvedeme si zde několik příkladů z každodenního života:

- Jako **miminka** pláčeme, dokud nemáme od rodičů dostatek jídla, pití a pozornosti. A když na náš pláč nereagují, tak prostě křičíme hlasitěji, než to vzdají a udělají, co po nich chceme.
- Jako **malé děti** kňouráme a vztekáme se u regálu před pokladnou v supermarketu, dokud nám nekoupí, co chceme, a těsně před Vánoci jsme zase hodní, abychom našli pod stromečkem dárek, který si přejeme.
- Jako **žáci** ve škole opisujeme při písemkách, předstíráme bolesti břicha před důležitým zkoušením a lžeme učiteli, proč jsme výjimečně nemohli napsat domácí úkol.
- Jako **teenageři** se snažíme oslnit druhé pohlaví co nejstylovějším oblečením a free chováním.
- Jako **uchazeči o první zaměstnání** si vylepšujeme životopis a prezentujeme se při přijímacím pohovoru jako „neskutečně motivovaní“, „týmová hráči“ a „stresu odolní“ – přestože na konci pracovního dne neustále sledujeme hodinky a čekáme, až budeme moci jít domů.

- Jako **kolegové** se snažíme být extrémně milí, když něco potřebujeme od ostatních kolegů.
- Jako **otcové a matky** odkládáme dítě k babičce, abychom měli konečně trochu klidu a čas jen pro sebe, ale ratolesti tvrdíme, že k babičce jde proto, že se jí moc stýská po vnoučkovi.
- Jako **šéfové** chválíme podřízené slovy: „Vy jste jediný, komu můžu tento důležitý úkol svěřit!“ Na to přece nikdo nemůže říci „ne“.
- A jako **babičky nebo dědové** uplácíme vnoučata dárky a snažíme se v nich vyvolat pocit viny, aby nás navštěvovala častěji.

V seznamu manipulací, které dennodenně používáme v nejrůznějších rolích, bychom mohli samozřejmě pokračovat donekonečna! Jde-li o manipulaci, neměli bychom tedy hned myslet jen na politiky, pojišťovací agenty a prodejce aut.

Jak ukazuje tento stručný výčet, v každodenním životě se snažíme manipulovat úplně všichni. Někdo víc. Někdo méně. Někdy manipulujeme záměrně, často nevědomky. Někdy jsme úspěšní, jindy méně. Ale dělá to každý z nás. A každý den.

Je zajímavé, že často námi manipulují lidé, od nichž bychom tyto triky vůbec neočekávali: tedy rodina, přátelé a známí. Ale tu a tam to na nás samozřejmě zkoušejí i naši milí kolegové, šéfové a obchodní partneři. Všichni zvesela manipulují!

Otázka tedy nezní, **zda manipulujeme, ale jak dobře manipulujeme**. A jestli přitom dosáhneme svého. Neboť jedno je jasné: Navrch má ten, kdo zná nejdůležitější způsoby manipulace. A kdo je nezná, má smůlu!

Zásadní otázka zní: Je manipulace nemorální?

Je třeba manipulaci odsuzovat? Většina lidí a autorů knih na téma manipulace přichází se stručnou odpovědí: „Ano! Manipulovat je nemorální! Pokud už chceme manipulovat, tak jen v rámci obrany!“

Tak jednoduché to ale není. Nejdříve si musíme vyjasnit, co vlastně manipulace je. Pro naše účely si vystačíme s následující definicí:

Manipulace je skryté ovlivňování ostatních ve vlastní prospěch.

Manipulaci musíme odlišit od přesvědčování (otevřeného ovlivňování logickým zdůvodněním) a od přemlouvání (otevřeného ovlivňování naléhavým mluvením).

Většina lidí považuje za nejlepší způsob ovlivňování přesvědčování (protože je otevřené a racionální). Přemlouvání spouště lidí připadá iracionální a dotěrné, a proto ho vnímají negativně. Někoho přemluvit přece znamená, že nakonec udělá něco, co původně vůbec udělat nechtěl. Proces přemlouvání je však alespoň relativně transparentní. Všimneme si přece, když do nás někdo bez přestání hučí.

Manipulace má z těchto tří aktivit zdaleka tu nejhorší pověst. Já myslím, že neprávem, a hned vám to vysvětlím.

Nejčastěji uváděným důvodem, proč je manipulace nemorální, je to, že se většinou odehrává skrytě. Znamená to, že zneužíváme nevědomosti důvěřivé a bezbranné „oběti“ – a chceme ji zálučně přelstít.

Ale to, že něco děláme skrytě, tedy aniž o tom někdo ví, ještě neznamená, že je to nemorální. Když například uhasím ohýnek, který vzplane na sousedově zahradě, zatímco on není doma a neví o tom, tak to přece vůbec není nemorální. Nebo snad ano? Tak vidíte.

Ale ani když někdo něco dělá ve svůj prospěch, nemusí to nutně znamenat, že je to nemorální. Budu-li jednat ve vlastním zájmu, tak to na ostatní buď nemá žádný vliv (první případ: já z něčeho profituji, ostatním to ani nepomáhá, ani neškodí), nebo můžeme získat oba (druhý případ: já z něčeho profituji a ostatní profitují také, aniž by si všimli, že se jedná o manipulaci).

Manipulace je nemorální až v případě, kdy jednáme ve svůj prospěch a zároveň úmyslně či neúmyslně ostatní poškodíme. Záleží tedy na tom, o jaký druh manipulace se jedná a zda (nebo do jaké míry) lze v konkrétním případě nemorální jednání schvalovat. (Pro všechny, kdo se chtějí s touto problematikou seznámit podrobněji, je v části *Jsou tato jednání nemorální* uveden systematický přehled s vysvětlením [ne]morálnosti manipulace.)

Jak někoho zmanipulovat nejlépe

Neexistuje univerzálně nejúčinnější technika manipulace. Manipulace funguje tak, že různé lidi lze zmanipulovat různými způsoby. Někoho zmate

profesionální řeč těla; někdo neodolá argumentům, které apelují na soucit; třetí skupina skočí na „alternativní fakta“ nebo komplimenty – a tak dále.

Dobrý manipulátor se snaží u ostatních nejdříve objevit, kde se skrývá jejich slabé místo. **A slabé místo má, jak známo, každý.**

Je třeba si uvědomit jednu věc: pokud jsou ve hře různé zájmy, změni se každý rozhovor v komunikační šachy, při nichž můžeme dát druhému mat.

Možná teď máte chuť namítnout: „Já ale manipulovat nechci! Dávám přednost rozumným argumentům.“ Na to existují dvě odpovědi.

Za prvé má každá výměna argumentů charakter zápasu. Ne nadarmo mluvil Habermas o „síle lepšího argumentu“. Ovšem lidé neradi prohrávají – a snaží se většinou téměř automaticky okamžitě zaujmout při naší argumentaci opačný názor. Schopenhauer říká, že vrozená ješitnost, která je citlivá, zejména co se týče rozumu, nechce, aby měl pravdu ten druhý. Boj argumentů proto jen v naprostém minimu případů končí slovy: „Máš pravdu!“ a v naprosté většině případů končí patem, protože nikdo nechce ustoupit. Pak nás manipulace dovede k cíli mnohem snáz, protože ostatní si chytrých šachových tahů zpočátku vůbec nevšimnou. A protože nevědí, že si je právě omotáváme kolem prstu, nebudou se bránit.

Za druhé má manipulace ve srovnání s argumentací tu výhodu, že je prostě snadná. Při argumentaci můžeme udělat spoustu chyb: počínaje tím, že vycházíme z nesprávných předpokladů, přes chybnou definici a vyvozením nesprávných závěrů konče. A čím déle argumentujeme, tím větší nabízíme ostatním prostor pro útok. Ostatně proto si Angela Merkelová a většina ostatních politiků vystačí se stručnými vyjádřeními místo podrobné argumentace.

Manipulativní triky naproti tomu fungují okamžitě, dají se snadno natrénovat a manipulátor manipuluje skrytě, což ho chrání před útoky. Manipulace tedy poráží argumentaci hladce dva nula.

DESET NEJLEPŠÍCH DOVEDNOSTÍ KAŽDODENNÍ MANIPULACE

*Rétorika je upřímnější proto,
že uznává klamání jako cíl.*

– Friedrich Nietzsche

Protože – přiznejme si to upřímně – všichni neustále manipulujeme a něco ostatním nalháváme, je jen logické, že to chceme dělat dokonale! Níže tedy najdete deset nejdůležitějších dovedností, které musíte znát, abyste se prosadili jak v soukromí, tak v profesním životě:

1. Jak přesvědčivě vystupovat, když nemáme sebemenší tušení, o co jde.
2. Jak okouzlit vhodným vystupováním.
3. Jak rychle vzbudit sympatie.
4. Jak šikovně lhát.
5. Jak si vynutit souhlas.
6. Jak ovládat otázkami.
7. Jak zvítězit pomocí emocí.
8. Jak napadnout obsah a odzbrojit intelektuálně.
9. Jak zaskočit a umlčet osobními útoky.
10. Jak rychle ukončit nepříjemné diskuse.

→ A pokud si stále ještě myslíte, že lidmi kolem sebe nemanipulujete, je znalost těchto deseti postupů i pro vás elementární povinností, abyste rychle identifikovali triky skutečných manipulátorů a abyste jim na ně neskočili.

1

Jak přesvědčivě vystupovat, když nemáme sebemenší tušení, o co jde

Kdo ví, má moc. Nic nevíš? Nic moc!

– Neznámý autor

Žijeme ve společnosti vědění. Kdo něco ví, ten se má. Kdo nic neví, má to těžké: ve škole dostává špatné známky, v práci nemá možnost udělat kariéru.

Vědění samozřejmě není jediným faktorem úspěchu, je ale faktorem dost podstatným. A váš navenek milý, ale uvnitř nepřející kolega jen čeká na příležitost, aby si na vás mohl smlsnout, až nebudete mít o něčem ani páru.

Většina lidí se těchto trapných situací a s nimi spojeného odhalení svých slabin bojí. Homo sapiens, který chce mít pravdu vždy a všude, se takovým ošemetným situacím vyhýbá, jak jen to jde. Sebejistě vystupovat v případě, kdy netuším, o co jde, přitom není nic jiného než schopnost, která se dá natrénovat. Je to zkrátka kompetence, jak kompenzovat nekompetenci – tedy schopnost zamaskovat svou neznalost použitím nacvičeného postupu. Jednoduše řečeno zkrátka mluvíme o schopnosti znalosti předstírat.

Je to jako ve všem v životě. Pokud známe triky, jak to udělat, zvládneme s přehledem každou situaci. Než vám představím sedm nejlepších z nich, mám tu pro vás jednu důležitou radu: Ať tvrdíte komukoli cokoli, s profesionální řečí těla a hlasem působí každý rázem mnohem kompetentněji. Netrénovaný člověk přeruší oční kontakt, když něco neví, váhá s odpovědí, pak drmolí a svým nejistým chováním dává všem v nonverbální rovině najevo, že absolutně netuší, o co jde.

Pokud někdo zkušeně blafuje, postupuje jinak. I když o nějakém tématu netuší vůbec nic, má absolutně pod kontrolou řeč svého těla, především:

- nepřerušuje oční kontakt,
- při odpovědi aktivně gestikuluje,
- stojí zpříma čelem k člověku, s nímž mluví.

Suverénní řeč těla ovšem není vše. Manipulátor pečlivě dbá i na to, aby zněl přesvědčivě jeho hlas, mluví zejména:

- nahlas a zřetelně,
- raději příliš pomalu než příliš rychle,
- záměrně s pauzami,
- bez zadržávání.

Profesionální řeč těla a hlas jsou v případě, kdy nemáme sebemenší tušení, o čem je řeč, absolutním základem sebejistého vystupování. Pokud právě zmíněné věci neovládáte, měli byste je bezpodmínečně natrénovat!

Nyní přejdeme k mým sedmi nejlepším trikům.

Trik číslo 1: *Abstrahujte*

Když vás na konkrétní otázku spontánně nenapadá adekvátní odpověď, nabízí se nenápadná technika, s níž budete působit inteligentně: abstrahování.

Představte si, že se vás někdo jako blesk z čistého nebe zeptá: „Jak vlastně hodnotíte boloňskou reformu?“ A dále předpokládejme, že nevíte, že tím má na mysli celoevropskou harmonizaci studijních programů, která byla schválena v roce 1999 (především jde o zavedení systému bakalářského a magisterského studia se systémem kreditů ECTS [European-Credit-Transfer-System], které jsou jednotku náročnosti studia).

Trik nyní spočívá v tom, že na konkrétní otázku odpovíte abstraktně. Nebudete tedy vůbec mluvit o samotné boloňské reformě, ale budete se obecně věnovat tématu „reforma“.

A řeknete něco ve smyslu: „Při hodnocení politických reforem je obecně důležitější, co si o nich myslí ti, jichž se dotýkají. Nesmíte se ptát politiků. Ti

budou svá minulé rozhodnutí přece vždy jen obhajovat. A ti, jichž se to týká, se na reformy vždy dívají z různých hledisek. Podle mého názoru je shora řízená politika reforem obecně spíše problematická.“

O boloňské reformě jste neřekli ani ň – a přesto to znělo celkem chytře!¹

Uveďme ještě jeden příklad. Někdo se vás zeptá: „Jak se vám líbí Schönbergova dodekafonie?“ A předpokládejme, že o dodekafonii Schönbergovy školy nemáte ani páru. Co teď? Řešením je, že se opět nebudete konkrétně vyjadřovat k otázce, ale budete mluvit o hudbě a jejím hodnocení obecně.

A takto by mohla znít vaše odpověď: „Každý má přece, jak známo, jiný vkus. A v hudbě je samozřejmě jen a jen otázkou osobního vkusu, co se komu líbí. Já osobně mám rád jazzrock.“

Opět jste vůbec nic neřekli ke konkrétní otázce, ale reagovali jste obecně platným tvrzením, které nikdo nemůže napadnout. Metoda abstrakce tedy spočívá v tom, že si z otázky vybereme nějaký známý pojem a obecně se k němu vyjádříme.

Trik číslo 2: *Uhýbejte*

Nenápadnou technikou, kterou s oblibou často používají i politici, je pomalé uhýbání od původní otázky k tématu, v němž se vyznáte lépe.

Vraťme se k výše uvedenému příkladu, někdo se vás tedy zeptá: „Jak vlastně hodnotíte boloňskou reformu?“ A dále předpokládejme, že o ní stále ještě nic nevíte. Jak můžete šikovně od tohoto tématu uhnout? Otázku odrazíte slovy: „Mnohem důležitější je přece otázka, zda ...“ Prostě začnete mluvit o něčem úplně jiném.

Další možná odpověď zní: „Mnohem důležitější je přece to, jestli bychom se místo reforem neměli dnes bavit o něčem podstatnějším, například o tom, že politika vždy zvýhodňuje bohaté.“ Nechcete-li vyprovokovat diskusi o přerozdělování, můžete samozřejmě zvolit nějaké jiné téma, které je mnohem povrchnější. Pokud to situace dovolí, tak klidně něco ze soukromí. Je to divné, ale většina lidí si úhybného manévru vůbec nevšimne – a i kdyby, tak na něj zpravidla přistoupí.

Pokud člověka, s nímž mluvíte, znáte, měli byste zvolit takové téma, které bude vhodné i pro něj. Představte si, že máte společnou kamarádku Sofii, kterou má ten druhý opravdu rád. Pak by mohla reakce znít prostě: „Mnohem důležitější přece je, jak se má Sofie. Už jsem ji strašně dlouho neviděl.“

V anglicky mluvících zemích se tento druh odvádění pozornosti od tématu označuje od 19. století jako **red herring** (uzený sled). Prchající zločinci za sebou údajně nechávali velmi silně zapáchající uzené sledě, aby zmátli policejní psy. Když chce tedy někdo vůči vám použít úhybný manévr, můžete snadno kontrovat: „Ale, ale – víš, čemu Angličané říkají *red herring*?“ Partnera to patrně vyvede z míry. A až se zeptá, co to znamená, v klidu mu vysvětlíte, že přece určitě nechce mlžit...

Trik číslo 3: *Ohradte se*

Poměrně ofenzivní variantou úhybného manévru je energicky se ohradit. Tímto způsobem můžete odrazit jak nepříjemné otázky, tak tvrzení. Když chce třeba kolega vědět: „Co myslíš, co by mohlo dělat naše oddělení líp?“ a vás zrovna vůbec nic nenapadne, budete kontrovat větou: „To je přece úplně špatná otázka! Vůbec nejde o to, co může dělat jinak naše oddělení, ale o to, jak by měl lépe rozhodovat management!“

I když tento trik připomíná úhybný manévr, nejde zde o změnu tématu, ale o to, že se z věcné roviny přesuneme do roviny emocionální.

Ve škole i na kurzech rétoriky se sice učíme, že máme zůstat věcní. Ale když chceme odvést něčí pozornost od našich nedostatečných znalostí, tak se to zpravidla velmi dobře podaří pomocí silných emocí. Slova: „To je přece úplně špatná otázka!“ proto přesvědčivý manipulátor vyřkne nahlas a našťvaně. Partner se dostává do defenzívy – a už máte navrch.

Trik číslo 4: *Souhlaste a pochvalte*

Přínejmenším stejně záludné jako ohradit se je souhlasit a pochválit. Neboť lidé mají chválu rádi – uspokojení z pochvaly partnera zmate a on zapomene, že jsme se vůbec nevyjádřili k tématu.

Výroky typu: „To jste analyzoval dobře!“ nebo „Zajímavé zdůvodnění! Ještě mě nenapadlo podívat se na to z tohoto úhlu!“ jakoby dodala druhému křídla. Tato povzbudivá slova ho přimějí k tomu, aby se k tématu vyjádřil víc, a celou dobu bude mluvit jen on sám.

A kdyby se nás nakonec přece jen ještě zeptal na náš názor, můžeme přitakat a ihned nakousnout jiné téma, v němž se vyznáme lépe.

Trik číslo 5: *Připište výrok někomu jinému*

Není nic jednoduššího, než vyslovit cokoli a připsat výrok jinému zdroji, například: „Nedávno jsem četl v *New York Times*, že...“. Tato finta má hned dvě výhody. Za prvé vypadáme sečtěle. Za druhé nás nikdo nemůže kritizovat, vždyť to netvrdíme my. I kdyby náš protějšek věděl o tématu mnohem víc a naše fiktivní tvrzení by dokázal svými argumenty vyvrátit, tak jen ukáže své znalosti a bude z toho mít dobrý pocit – ale nebude to nic zásadního proti vám osobně.

Trik číslo 6: *Reagujte otázkou*

Sebejistě můžeme působit i tím, že otočíme hru. Nejjednodušší **odpověď otázkou** zní prostě: „A co si o tom myslíte vy?“ Jen v naprosto ojedinělých případech za tím bude někdo hledat neznalost. Pokud tedy nebudete tuto taktiku používat příliš často.

Lidé zpravidla raději mluví, než naslouchají. Kolikrát už jsem při rozhovoru s někým mluvil odhadem méně než 20 procent času a ten druhý nakonec spokojeně shrnul: „To jsme to pěkně prodiskutovali. S vámi je radost si promluvit!“

Když se zeptáte na **motiv**, bude otázka působit ještě o něco útočněji. Můžete zareagovat třeba slovy: „Proč to chcete vědět?“ Případně: „Kam tou otázkou míříte?“

Podsouváte tím tazateli nějaký skrytý motiv. Často se pak začne omlouvat a sám prozradí k tématu víc informací, které vy můžete následně využít pro odpověď.

Trik číslo 7: *Hrajte si na filozofa*

Na ostatní zpravidla působí inteligentně také to, když na vše reagujete skepticky, aniž byste se vyjádřili konkrétně, když poukazujete na to, že na všechno se přece můžeme dívat z různého úhlu pohledu. Nejlepší je, když svá slova ještě doplníte moudrým citátem, pokud vás nějaký vhodný zrovna napadne.

Představte si, že se vás někdo zeptá, jestli by se podle vašeho názoru měly legalizovat drogy. Vy se ale o drogovou problematiku vůbec nezajímáte, přesto byste chtěli pronést něco duchaplného. Vaše odpověď by mohla znít: „Já jsem v tomto směru spíše skeptik. Různé studie dospěly k různým výsledkům – a navíc nevěřím žádné statistice, kterou jsem sám nezfalšoval.“ Nakonec by bylo dokonalé, kdybyste se trochu samolibě pousmáli.

Tuto odpověď můžete použít slovo od slova – hodí se v 99 procentech případů. Nebo si připravte nějakou vlastní variantu. Hlavní je, aby bylo vaše tvrzení tak obecné, aby neponechávalo žádný prostor pro kritiku.

To bylo mých sedm nejoblíbenějších triků na téma „jak sebejistě vystupovat, když netušíte, o co jde“. Od této chvíle už vždy dovedete zareagovat, i když nebudete mít ani páru, o čem je řeč! Také už víte, jak se dá efektivně mlžit znalostmi, které vám zrovna schází.

Následující kapitola je o tom, jak dosáhnete stejného výsledku vhodným vystupováním.