

Od autora
bestselleru
**Manipulativní
rétorika**

FÉROVÁ RÉTORIKA

NEJLEPŠÍ PŘESVĚDČOVACÍ TECHNIKY

Wladislaw Jachtchenko

Věnováno rozumu

Od autora
bestselleru
**Manipulativní
rétorika**

FÉROVÁ RÉTORIKA

NEJLEPŠÍ PŘESVĚDČOVACÍ TECHNIKY

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 **tretně stíháno**.

Kopírování a šíření e-booku je porušením copyrightu a může být trestně stíháno.

Wladislaw Jachtchenko

Férová rétorika

Nejlepší přesvědčovací techniky

Přeloženo z německého originálu knihy Wladislawa Jachtchenka *Weisse Rhetorik: Überzeugen statt manipulieren*, 1. vydání, vydaného nakladatelstvím Goldmann Verlag, Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH, Neumarkter Str. 28, v Mnichově, Německo, 2021.

Original title: *Weisse Rhetorik: Überzeugen statt manipulieren* by Wladislaw Jachtchenko

© 2021 by Goldmann Verlag,

a division of Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH, München, Germany.

All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 8406. publikaci

Překlad Iva Michňová

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Grafická úprava a sazba Antonín Plicka

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner

Počet stran 224

První české vydání, Praha 2022

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod a.s

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2022

ISBN 978-80-271-4747-2 (ePub)

ISBN 978-80-271-4746-5 (pdf)

ISBN 978-80-271-3345-1 (print)

Obsah

Předmluva: Férová rétorika versus manipulativní rétorika 11

Úvod: Proč je tak těžké někoho přesvědčit? 13

10 NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH DOVEDNOSTÍ FÉROVÉ RÉTORIKY PRO KAŽDÝ DEN

1. Argumenty jsou zkrátka SEXIER 19

Statement (tvrzení) / 20

Explanation (zdůvodnění) / 21

eXample (příklad) / 23

Impact (relevance) / 24

Explanation of Impact (zdůvodnění relevance) / 25

Rebuttal (vyvrácení nejdůležitější námitky) / 27

Výhody modelu SEXIER a jeho každodenní použitelnost / 28

2. Argumentujte empaticky: Model čtyř barev 31

Jak přesvědčíte „červený“ typ lidí / 33

Jak přesvědčíte „modrý“ typ lidí / 34

Jak přesvědčíte „žlutý“ typ lidí / 34

Jak přesvědčíte „zelený“ typ lidí / 35

Má každý pořad stejnou barvu? / 36

3. Deset nejlepších způsobů odůvodňování 37

Ekonomický způsob odůvodňování / 39

Morální způsob odůvodňování / 40

Právní způsob odůvodňování / 42

Politický způsob odůvodňování / 42

Egoistický způsob odůvodňování / 43

Altruistický způsob odůvodňování / 44

Pragmatický způsob odůvodňování / 44

Idealistický způsob odůvodňování / 45

Kulturní a religiózní způsob odůvodňování / 46

Emocionální způsob odůvodňování / 48

A jak je to s vědeckým zdůvodněním? / 49

Jaký způsob odůvodňování mám zvolit a kolik jich mám použít? / 49

Trocha filozofie / 51

4. Jak chápavě naslouchat bez nutkání odpovídat 55

Šest stupňů naslouchání s nutkáním odpovídat / 57

Čtyři stupně chápavého naslouchání / 58

5. Kdo se chytřeji ptá, více se dozví 61

O komplexnosti otázek: Jak to? Kvůli čemu? Proč? / 61

O smyslu ptaní: Vést? Informovat? Senzibilizovat? / 62

Někdo moc mluví a touží přesvědčit / 63

6. Tvrdě k věci, měkce k lidem 65

Proč „měkce k lidem“? / 65

Proč „tvrdě k věci“? / 68

7. Kvalita místo kvantity – a to nejlepší na začátek 71

Proč kvalita místo kvantity? / 71

Proč začít nejlepším argumentem? / 72

8. Rušivé faktory při přesvědčování 75

Naše vlastní velké ego / 75

Ego oponenta / 76

Nedostatek času / 77

Nevhodné místo / 77

Negativní emoce / 78

Fyzické rozpoložení / 79

Status a mocenské hry / 79

Nedorozumění a předsudky / 80

Nedostatečná příprava / 81

Ztracená naděje / 81

9. Deset zákazů při přesvědčování 83

Zákaz číslo 1: Argumentace tradicí / 83

Zákaz číslo 2: Argumentace většinou / 84

Zákaz číslo 3: Argumentace autoritou / 84

Zákaz číslo 4: Bludný kruh / 84

Zákaz číslo 5: Osobní útok / 84	
Zákaz číslo 6: Apely na emoce / 85	
Zákaz číslo 7: Přenesení důkazního břemene / 85	
Zákaz číslo 8: Apriorismus / 85	
Zákaz číslo 9: Argumentace příkladem / 86	
Zákaz číslo 10: Morální kyj / 87	

10. Na pomezí manipulativní rétoriky 89

Pravé a předstírané argumenty / 89	
Pravá a předstíraná pověst / 89	
Pravé a předstírané emoce / 90	

TŘI PILÍŘE FÉROVÉ RÉTORIKY

1. První pilíř: Lepší argumenty 97

Jak vypadají lepší argumenty? / 97	
Stručné dějiny argumentu / 98	
Pět úrovní argumentace / 102	
Model SEXIER versus dvanáctimodulový model / 131	
Sedm cest vyvracení / 131	
Argumentační cvičení / 138	

2. Druhý pilíř: Lepší naslouchání 143

Deset stupňů naslouchání / 144	
Na jakém stupni naslouchání byste měli naslouchat / 160	
Sedm rad pro dobrého posluchače / 161	
Sedm rad pro špatného posluchače / 169	
Pět cvičení pro lepší naslouchání v praxi / 170	

3. Třetí pilíř: Lepší otázky 173

Deset dobrých důvodů pro dobré otázky / 173	
33 nejdůležitějších typů otázek / 181	
Čtyři nejčastější chyby při kladení otázek / 206	
Pět nejdůležitějších otázek pro osobní rozvoj / 208	

Na závěr: Jak se můžete neustále zlepšovat? 211

Poznámky 213

O autorovi

Wladislaw Jachtchenko studoval politologii, právo, 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 působí jako trenér rétoriky, spíkr a kouč v byznysu. Je zakladatelem Akademie argumentace a nabízí individuální semináře pro firmy, podnětné přednášky a koučování jednotlivců ke všem tématům týkajícím se profesionální komunikace. Autor patří mezi deset předních spíkrů na mezinárodních soutěžích rétoriky a opakovaně byl oceněn jako odborník v oblasti komunikace. Je autorem úspěšné knihy „Manipulativní rétorika“.

O knize

Manipulovat, nekompromisně tvrdit, přemlouvat, zastrašovat – manipulativní rétorika zná spoustu záludných metod, jak někoho přelstít. Ale s poctivostí nejdál dojdeš! Slušnější, dlouhodobě úspěšnější a pro všechny zúčastněné mnohem příjemnější je férová rétorika, která přesvědčuje lepšími argumenty. Uznávaný trenér rétoriky Wladislaw Jachtchenko ukazuje, jak na to. Neboť umění přesvědčit ostatní se můžete naučit, a to v práci i v soukromí. Cvičení, přehledy, tipy a ukázky argumentace uvedené v této knize přinášejí potřebnou výbavu, s níž dokážeme snadno kohokoli kdykoli přesvědčit bez jakýchkoli manipulativních triků.

Pokud tato publikace uvádí odkazy na webové stránky třetích stran, neručíme za jejich obsah, jelikož na něj nemáme žádný vliv. Pouze na ně k datu prvního vydání této knihy odkazujeme.

Předmluva: Férová rétorika versus manipulativní rétorika

*Dobry člověk ve svém temném vření
přec o jediné pravé cestě ví.*

Goethe: *Faust*'

Existují dvě cesty, jak můžeme ovlivňovat jiné lidi. Otevřená a upřímná cesta, kdy chceme druhého pochopit, formulujeme racionální argumenty a ve férovém diskursu společně hledáme nejlepší řešení. Tuto cestu budeme nazývat *férová rétorika*. Rétorika má ovšem i svou temnou stránku. Chceme-li prosadit své zájmy za každou cenu a sáhneme-li proto k účelovým argumentům, jazykovým trikům a psychologickým lstím, pak volíme – někdy vědomě, často i nevědomě – cestu manipulace, kterou budeme nazývat *manipulativní rétorikou*.

Proč vlastně lidé téměř každodenně používají podlé manipulativní techniky, místo aby se snažili někoho přesvědčit racionálně? Nejdůležitějším důvodem je, že manipulativní rétorika nás dovede k cíli rychleji: využít mocenského postavení, někoho zatlačit do kouta, odbýt polopravdou nebo uchlácholit lichotkami. Ve srovnání s tím je mnohem náročnější empaticky naslouchat, promýšlet inteligentní otázky a nakonec racionálně argumentovat. Může trvat hodiny, dny, měsíce, nebo někdy dokonce celé roky, než se někdo konečně nechá přesvědčit.

Cesta férové rétoriky je sice ušlechtlejší, ale také mnohem strastiplnější. Tvrdí to i moderní kognitivní psychologie. Nositel Nobelovy ceny za ekonomii Daniel Kahnemann v tomto kontextu rozlišuje dva systémy myšlení:² *pomalé myšlení*, k němuž lze přiřadit férovou rétoriku, vyžaduje vysoké kognitivní úsilí a koncentraci. Naopak *rychlé myšlení*, v němž působí (a škodí) manipulativní rétorika, funguje automaticky, rychle a z velké míry lehce. Protože náš mozek se většinu času nachází v úsporném režimu a v běžných situacích se obvykle rozhodujeme rychle a bez přemýšlení, představuje temná rétorika se všemi svými triky neustálé nebezpečí pro každého, kdo s někým diskutuje nesoustředěně a nerozvázně. Pokud vás problematika rétoriky, která využívá intuitivní a chybné myšlení, zajímá, doporučuji vám svou knihu *Manipulativní rétorika*,³ která se tomuto tématu věnuje.

Já ovšem vím, že většina lidí si nejvíce přeje komunikovat upřímně, chce umět lépe argumentovat a k manipulativním trikům má silnou averzi. A právě proto zní motto této knihy následovně: *Přesvědčujte, nemanipulujte!*

Z bezpočtu tréninků komunikace také vím, že mnoho lidí hledá univerzálně použitelné postupy, které jim umožní lépe argumentovat, lépe naslouchat a lépe se ptát. V této knize tedy nejde o příjemně znějící nebo manipulativní rétoriku, ale o *férovou rétoriku založenou na argumentaci*. O rétoriku, která vám pomůže – bez otřepaných rad na téma řeč těla, hlas, charisma a odpovídající sebe prezentace – efektivně lidi přesvědčovat o vašich názorech.

Úvod: Proč je tak těžké někoho přesvědčit?

Existují tři druhy lidí:

ti, kteří vidí;

ti, kteří vidí, co jim někdo ukazuje;

a ti, kteří nevidí.

Leonardo da Vinci

Někoho přesvědčit není dílem náhody, ale uměním, jemuž se lze naučit. Totéž si myslel i Euathlos, který zašel za jedním z nejlepších učitelů rétoriky starověkého Řecka, za slavným Protagorem, aby se u něho vzdělával. Dohodli se, že Euathlos zaplatí učiteli honorář až poté, co vyhraje svůj první soudní spor.

Po skončení výuky se mazaný žák rozhodl, že vůbec žádné soudní spory nepovede, a nezaplatil svému učiteli ani vindru.

Velký Protagoras se kvůli tomu velmi rozhněval, svého žáka zažaloval a před soudem argumentoval takto: „Honorář mi musí zaplatit v každém případě! Buď na základě naší dohody, protože vyhraje tento proces, nebo proto, že ho k tomu tento soud odsoudí.“

Mazaný žák oponoval: „V žádném případě nic platit nemusím! Neboť buď tento proces prohraju – a pak bylo moje vzdělávání u něj špatné a platí naše dohoda, nebo proto, že soud rozhodne v můj prospěch.“

Kdo z těchto dvou mužů má vlastně pravdu? Tento krásný antický paradox ukazuje, jak může být přesvědčování někdy složité – především tehdy, když mají obě strany pocit, že jsou stoprocentně v právu.

Pravdou totiž je, že každý z nás chce přesvědčit ostatní, ale zdaleka ne každý se chce nechat přesvědčit někým jiným. Při přesvědčování je užitečné rozdělit lidi do tří skupin:

K první skupině patří lidé, kteří vnímají každý rozhovor jako soutěž, při níž jde o to, aby se prosadili vůči ostatním. Můžeme jim předložit ty nejlepší argumenty na světě, přesto nechtějí nebo nedokážou naše názory slyšet. Úsilí racionálně přesvědčit o něčem tento druh lidí by tedy bylo marné. U této skupiny lidí má naděje na úspěch jen manipulativní rétorika používající skryté triky.

Druhou skupinu lidí tvoří ti, které vůbec přesvědčovat nemusíme, protože již naše základní hodnoty a přesvědčení sdílejí.

Ovšem zdaleka největší (třetí) skupinu tvoří lidé, kteří náš pohled na svět sice nesdílejí, ale jsou každopádně přístupní dobré argumentaci. Tyto lidi se vyplatí přesvědčovat pomocí nástrojů férové rétoriky. Jak je ale dokážeme přesvědčit co nejlépe?

Přesvědčivý komunikátor v sobě soustřeďuje tři základní dovednosti, které tvoří tři pilíře férové rétoriky (které se bohužel ani na základních, ani na středních či případně vysokých školách systematicky nevyučují):

1. *Dovednost argumentovat*, tedy schopnost racionálně a logicky formulovat myšlenky a předkládat jasné argumenty.
2. *Dovednost naslouchat*, tedy schopnost přesně vnímat jak svět myšlenek, tak svět pocitů člověka, s nímž mluvíme.
3. *Dovednost ptát se*, tedy schopnost klást ve správné situaci správné otázky, abychom se přiblížili cíli, který jsme si stanovili.

Bez těchto tří základních komunikativních dovedností záleží na náhodě a na tom, zda jste zrovna ve formě, jestli někoho jiného dovedete přesvědčit. Cílem této knihy je, že vám chci tyto tři dovednosti systematicky a prakticky představit, abyste mohli jak v profesním, tak v soukromém životě svou schopnost někoho přesvědčit zvýšit. V této knize na vás čekají inovativní modely argumentace, novátorské koncepty naslouchání a ty nejlepší techniky kladení otázek.

Začneme hned *deseti nejdůležitějšími dovednostmi férové rétoriky pro každý den*. Zde se mimo jiné dozvíte, proč jsou dobré argumenty SEXIER, proč je máte přizpůsobit osobnostnímu typu člověka, s nímž komunikujete, a jak dokážete chytře volenými otázkami vést, informovat a senzibilizovat. Následně do hloubky probereme obsah tří pilířů férové rétoriky, které vám umožní, abyste ostatní lidi dokázali ovlivňovat silou svých slov bez použití jakékoli manipulace.

Nemusíte číst tuto knihu od začátku do konce. Pokud chcete, klidně si nalistujte část, která vás zajímá nejvíc. Ale teď už dost úvodních slov. Jdeme na to!

**10 NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH
DOVEDNOSTÍ FÉROVÉ
RÉTORIKY PRO KAŽDÝ DEN**

*Je snadnější rozbít atom
než zničit předsudky.*

Albert Einstein

Někoho přesvědčit je umění, kterému se lze naučit. Ovšem z každodenní zkušenosti víte, že umění někoho přesvědčit rozhodně není jednoduché. Lidé mají předsudky, na námítky reagují emocionálně a často nemají čas ani náladu věnovat pozornost našim argumentům.

Tři pilíře férové rétoriky vám v každodenním životě pomůžou přesvědčovat lidi kolem vás. *Lépe argumentovat* (pilíř číslo 1), *lépe naslouchat* (pilíř číslo 2) a *lépe se ptát* (pilíř číslo 3) – to je neporazitelná trojice, s jejíž pomocí můžete férově a transparentně působit na názory ostatních.

Tato část věnovaná deseti nejdůležitějším dovednostem vám poskytne rychlý přehled o klíčových nástrojích férové rétoriky, které následně ještě prohloubíme v části věnované třem pilířům férové rétoriky.

10 nejdůležitějších dovedností:

1. Argumenty jsou zkrátka SEXIER (s. 19).
2. Argumentujte empaticky: Model čtyř barev (s. 31).
3. Deset nejlepších způsobů odůvodňování (s. 37).
4. Chápavě naslouchat bez nutkání odpovídat (s. 55).
5. Kdo se chytřeji ptá, více se dozví... (s. 61).
6. Tvrdě k věci, měkce k lidem (s. 65).
7. Kvalita místo kvantity – a to nejlepší na začátek (s. 71).
8. Rušivé faktory při přesvědčování (s. 75).
9. Deset zákazů při přesvědčování (s. 83).
10. Na pomezí manipulativní rétoriky (s. 89).

Tolik na úvod. Nejdůležitějším racionálním přesvědčovacím prostředkem je po tisíce let argument. Čím se však dobrý argument vyznačuje? Z jakých částí je vystaven? Na následujících stranách vám představím argumentační model, který určitě nikdy nezapomenete.

1. Argumenty jsou zkrátka SEXIER

*Kdo ví proč,
dokáže jakékoli jak.⁴*

Nietzsche

Na konci této kapitoly budete vědět, proč byste se neměli ženit nebo vdávat! Jste zvědaví? Tak si počkejte na argument, který bude SEXIER (tedy více sexy), než byste si kdy dovedli představit! Zdaleka nejúčinnějším přesvědčovacím prostředkem férové rétoriky je argument. V podobě argumentu předkládáme ostatním jasné důvody, proč je naše tvrzení správné a důležité.

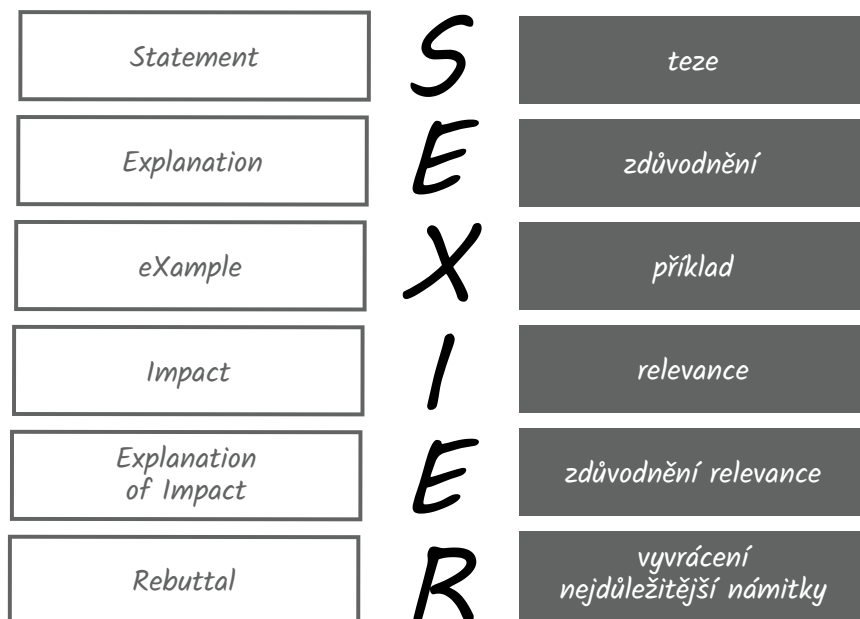
Když se na svých seminářích a workshopech účastníků ptám, z čeho se skládá dobrý argument, tak obvykle zpočátku všichni jen krčí rameny. Poté se dva tři odvážlivci osmělí a řeknou něco ve smyslu „fakta“, „důvody“, „příklady“, „vysvětlení“, „srovnání“, „metafory“, „empatie“ a další krásné pojmy. Ale opravdovou jistotu v tom, jak vypadá skutečná anatomie argumentu, nemá nikdo z nich. Je to zvláštní, když si uvědomíme, že to slovo používáme velmi často, ale vlastně nevíme, co přesně znamená.

Na seminářích s mladšími účastníky je to většinou trochu jinak. Na výzvu, aby popsali anatomii argumentu, mladí lidé rychle vystřelí ruku nahoru a vychrlí jako z kulometu: „To přece známe ze školy.“ A potom popíší argumentační model složený ze tří fází, o kterém jim někdy říkali ve výuce: 1. fáze = tvrzení; 2. fáze = zdůvodnění; 3. fáze = příklad.

Toto schéma není vůbec špatné, protože obsahuje důležité složky přesvědčivého argumentu. Chvála bohu, že se o něm učí děti ve škole! Není totiž moc věcí, které se probírají ve škole a mají pro následný každodenní život nějaký význam. Vždyť už Seneca si svého času stěžoval: „Ne pro život, ale pro školu se učíme.“⁵ Výše zmíněný argumentační model je světlou výjimkou.

Toto třífázové schéma ovšem pokulhává. Chybějí mu tři další složky opravdu dobrého argumentu. Neboť opravdu dobré argumenty jsou SEXIER (což v angličtině znamená „více sexy“) – a nemám na mysli jen to, že v našem stále sapiosexuálnějším světě vypadá atraktivněji ten, kdo umí dobře argumentovat, když něco říká.

Je to mnohem jednodušší. Každé z šesti písmen slova SEXIER představuje jednu ze šesti složek dobrého argumentu – a z vlastní zkušenosti vím, že si tuto neobvyklou zkratku dokáže neuvěřitelně dobře zapamatovat opravdu každý. Co tedy jednotlivá písmena ve slově SEXIER znamenají?⁶



Nyní stručně vysvětlím šest částí modelu SEXIER a názorně je předvedu na řekněme relativně provokativní tezi: „Lidé by se neměli vdávat a ženit!“ Na provokativních tezích se dá ostatně naučit argumentovat úplně nejlépe a v této knize se setkáte ještě s nejednou takovou tezí. Pojdme tedy k prvnímu stupni argumentu – tvrzení.

Statement (tvrzení)

Chceme-li někoho přesvědčit, potřebujeme startovní a cílový bod, tedy něco, co zastáváme a chceme argumentačně obhájit. Tento první stupeň argumentu můžeme nazývat „tvrzení“, ale také třeba „stanovisko“, „pozice“, „házor“, „statement“, „mínění“ nebo „pohled na věc“ – z hlediska teoretického pohledu na argumentaci jsou to všechno synonyma. Nějaká teze, případně nějaké tvrzení přitom nejsou samy o sobě pravdivé nebo nepravdivé, ale záleží především na jejich zdůvodnění (nebo na „důvodech“ nebo na „vysvětlení“ nebo na „analýze“).

U prvního stupně argumentu musíme bezpodmínečně dbát na to, abychom každý pojem ve své tezi používali zcela záměrně a aby byl každý co nejpreciznější. Pokud by byly některé pojmy nejednoznačné, musíme je jasně definovat. Například u teze „Lidé by se neměli vdávat nebo ženit!“ je třeba upřesnit, zda máme na mysli církevní nebo občanský (civilní) sňatek nebo oba dva zároveň.