
Vedení a řízení lidí









distanční studijní text

KAPITOLA 3. **přesvědčování & manipulace.**

A/ Manipulace
B/ Názory a Postoje
C/ Přesvědčování

Cílem tohoto distančního studijního textu je

Legenda použitých symbolů:

	Cíle kapitoly
	Klíčová slova
	Potřebný čas ke studiu kapitoly
	Text ke studiu
	Kontrolní otázky a úkoly ke kapitole nebo otázky k zamyšlení
	Užitečné tipy, odkazy
	Doplňující potřebné informace
	Shrnutí

A. Přesvědčování = persvaze



Cíle kapitoly přesvědčování.....



Klíčová slova:

Přesvědčování, komunikátor, ovlivňovaná osoba, metody v reklamě



Čas potřebný k prostudování učiva kapitoly: 90 minut



Přesvědčování můžeme chápat jako ovlivňování druhé osoby a to takovým způsobem, že ochotně přijme náš názor, postoj či přesvědčení. Přesvědčování je jednostranné působení na okolí.



A.1. Definice - Co je přesvědčování?

Slovo přesvědčování neboli **persvaze** vychází z latinského *persuasio*, což znamená přesvědčení, navádění a přemlouvání. (Gálik, 2012, s.9)

Gálik, (2012)	Persvaze je specifická forma komunikace, která má za cíl ovlivnit duševní stav jedince v prostředí svobodné volby
Levi, Collins, Nail (1998)	Změna postoje člověka, která je důsledkem vystavení komunikaci
Simons (1976)	Lidská komunikace, která má za cíl ovlivnit druhého změnou jeho postojů, hodnot nebo přesvědčení
Bettinghaus, Cody (1987)	Vědomí pokus jedince o změnu chování, postojů nebo přesvědčení druhého člověka prostřednictvím přenosu informace
Perloff (2008)	Symbolický proces, během kterého se prostřednictvím vysílání zpráv v prostředí svobodné volby snaží člověk přesvědčit druhou osobu ke změně postojů nebo chování
Gass, Seiter (2003)	Aktivita vytváření, posilování, přeměňování nebo potlačování postojů, přesvědčení nebo chování v daném komunikačním kontextu, ve které se angažují jeden nebo více lidí
Stiff, Mongeau (2003)	Jakákoliv informace či zpráva, jejíž cílem je měnit, potlačovat, vytvářet nebo posilovat reakce ostatních lidí
O'Keefe (2002)	Úmyslný a úspěšný pokus o ovlivnění duševního stavu jedince pomocí komunikace, kdy má jedinec určitou míru svobodné volby



A.2. Koncept - Co je a co už není přesvědčování?

U všech různých definic jsou důležité především jejich **společné znaky**, které nám ukazují koncept persvaze. Podle Gálíka (2012, s.10) se tedy o přesvědčování jedná tehdy, když:

- Jde o úmyslný pokus ovlivnění - jde o to úmyslně přesvědčit druhé
- Jde o formu komunikace - vždy dochází k přenosu zprávy od komunikátora k druhé osobě a tato zpráva má efekt vyvolat změnu (přesvědčit)
- Dochází ke změně duševního stavu druhé osoby – při přesvědčování se mohou projevit změny postoje, myšlenek, přesvědčení, názorů nebo chování druhé osoby
- Je má druhá osoba svobodnou volbu, není na ni naléháno k chování proti své vůli



A.3. základní složky

Existuje množství komunikačních modelů, jejichž autoři se však shodují na třech základních složkách přesvědčování: *zdroj, zpráva a adresát* (Gálik, s.39).



I. Adresát

U adresáta si klademe otázku, zda existují lidé, kteří jsou více ovlivnitelní než jiní a pokud ano, v čem se liší. Výsledky některých výzkumů dokazují, že se jedná o otázku inteligence – lidé s nižšími kognitivními schopnostmi jsou náchylnější k tomu nechat se přesvědčit. Jiné výzkumy se zase nezaměřují na to, do jaké jsou jedinci ovlivnitelní, ale spíše jaké formy persvaze jsou na ně účinnější. Podle dalších vědců je zase rozdíl ve vlivu persvaze z hlediska pohlaví zanedbatelný (Gálik, s.43)



Rychlé tempo řeči ukazuje, že se jedná o kredibilního, inteligentního a sebevědomého člověka. Pomalé tempo však nemusí nutně znamenat opak – může vytvářet dojem klidného a jistého člověka.



II. Zpráva

Předávaná zpráva by měla obsahovat oboustranné argumenty (všechna pro i proti), zároveň je ale nutné mít schopnost protiargumenty vyvrátit. Zpráva má jak verbální, tak i neverbální složku, která zahrnuje především hlasitost, výšku a tempo řeči. Podstatnou součástí persvazivní zprávy by také měly být důkazy a příklady ze života (Gálik, s.44).



Je znám jeden fenomén, který může způsobit změnu v postojích a chování jedince – jedná se o tzv.sebenaplnující proroctví neboli Pygmalion efekt, kdy očekávání věcí budoucích vede k chování, které

zapříčiní, že se daná událost skutečně stane. Důkazem je experiment, který provedli v roce 1992 Rosenthal a Jacobson: Skupině studentů zadali inteligenční test a z nich pak náhodně vybrali dvacet studentů, o kterých učitelé sdělili, že mají velký potenciál intelektuálního růstu. Po osmi měsících tyto studenty testovali znovu a bylo u nich skutečně zaznamenáno vyšší skóre než u ostatních žáků. Učitel očekával zlepšení daných žáků, proto vůči nim nevědomě změnil chování, což zvýšilo jejich intelektuální výkon.



III. Zdroj persvazivní komunikace

Jedná se o jedince, od kterého vychází přesvědčovací zpráva směrem k publiku. Zdroje mohou být různé, navzájem se liší a každý bude mít na komunikaci jiný vliv (např. ředitel mluvící k žákům, populární zpěvák promlouvající k fanouškům). Mezi vlastnosti zdroje patří autorita, kredibilita, sociální atraktivita a empatie (Gálik, s.39):

o **Autorita:**

Autorita zdroje persvazivní zprávy má výrazný vliv na chování a postoje lidí, které dokáže tak dokáže lépe a snadněji přesvědčit (Gass, Seiter, 2011, s.132)

o **Kredibilita:**

Tato vlastnost se skládá z složek, a to z expertízy (vnímaná úroveň odbornosti, vzdělání a zkušenosti zdroje), důvěryhodnosti (vnímaná upřímnost, bezpečí a charakter) a laskavosti (vnímaná starostlivost) (Gálik, s.40).

V budování kredibility existují podle Gálíka (2012, s.41) dvě hlavní překážky

1. Obecenstvo očekává, že zdroj - komunikátor prezentuje určitý názor, protože sleduje svůj vlastní záměr (ekologický extremističtější přesvědčující občany o významném znečišťování prostředí)
2. Obecenstvo očekává, že se je komunikátor snaží ovlivnit (politik promlouvající k voličům)

Mezi způsoby, jak zvýšit kredibilitu komunikátora je oční kontakt, adekvátní gestikulace, uvolněný a otevřený postoj, dále vhodná výška, hlasitost a tempo hlasu mluvčího, který by měl znít sebevědomě. Důležitou roli hraje i oblečení mluvčího (Gálik, s.41).

▪ Sociální atraktivita:

Zahrnuje jak atraktivitu fyzickou, tak i psychologické a sociální faktory, které přispívají k přitažlivosti jedince. Mnohé výzkumy dokázaly, že fyzická atraktivita hraje v komunikaci velmi významnou roli. Fyzicky přitažliví lidé jsou vnímáni jako úspěšnější, inteligentnější a přesvědčivější. K oblíbenosti zdroje – komunikátora také přispívá použití upřímných komplimentů (Horák[online], cit.03-01-2014).

▪ Empatie:

Tuto vlastnost u zdroje zmiňuje jen málo badatelů, přesto získává stále více na významnosti. Schopnost naslouchat je cesta k téměř jakémukoliv vytyčenému cíli. Jak zmiňuje Gálik (2012, s.43): „...pokud je zdroj schopný správně vnímat, respektive vcítit se do druhé osoby nebo do svého publika, jeho úspěšnost může stoupat...adresát tak získá důvěru.“



S kredibilitou souvisí tzv. Spáčský efekt, který v roce 1951 popsali Howland a Weiss – zpráva, která je nejdříve nepřesvědčivá, protože pochází z málo kredibilního zdroje, se časem stane významnější. Například když v televizi uslyšíme zprávu o jednom politikovi, že podváděl při zkouškách na škole, nevěnujeme jí příliš

pozornosti, protože víme, že zpráva vychází od jeho oponenta s cílem politika očernit. Po čase se však při rozhovoru s kolegy sami zmíníme, že jsme někde slyšeli, že tento politik podváděl při zkouškách ve škole.



A.4. Důvody přesvědčování

- převzetí nebo osvojení určitého názoru, postoje či reakce
- přesvědčit druhou osobu, aby pokračovala v tom, co dělá, ačkoliv jedinec už dál nechce pokračovat
- přesvědčit druhou osobu, aby ukončila nebo redukovala to, co dělá, ačkoliv chce jedinec dále pokračovat
- zastrašit svým přesvědčením druhou osobu¹



Etika přesvědčování?

Samotná persvaze je svojí podstatou nutně spojena s etikou a morálkou.

Klademe si otázku, jestli je vůbec správné učit principům persvaze další lidi. Od starověku až do současnosti řešili filosofové a vědci to, co je v persvazivní komunikaci etické a co ne.

- „Etika dialogu tvrdí, že komunikace probíhá správně, když se účastníci navzájem vnímají jako plnohodnotní partneři a ne jako něco, co musejí zmanipulovat.“ (Gálik, s.14) *Vzdělávání v komunikaci činí tedy člověka odolným vůči manipulativním technikám druhých a snižuje riziko, že se stane obětí neetického zacházení v komunikaci (Horák[online], cit.03-01-2014).*



A.5 Postupy při přesvědčování

- 1) aby bylo přesvědčování efektivní, musí se předem stanovit, čeho by se mělo u přesvědčované osoby dosáhnout. Tento cíl se musí podat tak, aby se daná osoba mohla správně rozhodnout. Průběžně by se mělo definovat, vyjasňovat a nakonec umožnit, aby přesvědčovaná osoba vyvodila závěr totožný s komunikátorem. (Lakhani, 2008)
- 2) musí se brát v ohled na to, co je v nejlepším zájmu přesvědčované osoby, jinak schopnost přesvědčit kohokoliv klesá. (Lakhani, 2008)
- 3) vždy říkat pravdu. Vysvětlit situaci tak, aby se co nejlépe hodila pro záměry komunikátora, ale důležité je si uvědomit, že těchto záměrů nebude moci být dosaženo pomocí lži a zavádějících informací. (Lakhani, 2008)
- 4) komunikátor by si měl stanovit specifické cíle a časový rámec, který použije pro svůj postup. Čas je příliš cenná komodita a nevyplatí se jím plýtvat na lidi, které v přiměřeném časovém rozpětí nedokáží získat pro svoje představy. (Lakhani, 2008)
- 5) uplatnit osobní přístup ke každé přesvědčované osobě. Dobrý komunikátor by měl předem poznat konkrétní osobu, kterou chce ovlivňovat. (Lakhani, 2008)
- 6) komunikátor by se měl držet etiky. Všechny rozhodnutí, ke kterým ostatní navede, by měly být etické, pozitivní a výsledek by měl odpovídat nejlepším zájmům všech zúčastněných. (Lakhani, 2008)

¹ Zdroj: <http://cs.wikipedia.org/wiki/P%C5%99esv%C4%9Bd%C4%8Dov%C3%A1n%C3%AD>



A. 6. Metody přesvědčování

Komunikátor používá různé metody přesvědčování, kterými chce druhou osobu přesvědčit o správnosti předkládané věci. Mezi hlavní taktiky patří²:

- předkládání argumentů – logické zdůvodňování, vysvětlování a dokazování
- používání otázek, dotazů a výzvy
- nucené vyjádření souhlasu nebo nesouhlasu
- apelování na emoce – použití prvků manipulace, působení na rozum, na city, použití slibů nebo výhrůžek
- indirektivní působení (bagatelizace)
- neverbální komunikace – tón řeči, řeč těla



S různými formami přesvědčování se setkáváme v každodenním životě. Může to být například konverzace rodiče s dítětem, rozhovor s kolegou, vystoupení politiků, dialog s dopravním policistou, telefonát s operátorem telemarketingu, životopis a motivační dopis a jiné. Schopnost přesvědčit někoho o něčem se uplatňuje v mnohých různorodých situacích. A právě tato schopnost často rozhoduje o našem úspěchu či neúspěchu.



Vyberte, kterou taktiku byste použili při přesvědčování ostatních osob:

1. Kdykoliv je někdo rozčilený stoupneme si:

a) vedle něj b) budeme stát proti němu

(když si stoupneme vedle něj, nebudeme pro něj taková velká hrozba a nakonec se uklidní)

2. Jak začínat rozhovor:

a) slovy "Potřebuji tvou pomoc.." b) slovy "Ihned mi musíš pomoci.."

(Lidé se cítí provinile, pokud nemohou někomu pomoci. Když požádáme o laskavost slovy "Potřebuji tvou pomoc", zvýší se tím pravděpodobnost, že nám bude vyhověno)

3. V průběhu hovoru je lepší:

a) oslovovat manipulované osoby jménem b) být neosobní a neoslovovat nikoho jménem

(Pokud často opakujeme jméno osoby v průběhu konverzace, navozuje to lepší atmosféru a ostatní to mají rádi)

4. Při rozhovoru je účinnější:

a) kývat hlavou na souhlas nebo nesouhlas b) neprojevat se

(Pokud chceme, aby s námi někdo souhlasil nebo nesouhlasil, kývneme, když mluvíme. Tím ostatní přimějeme, aby kývli taky)

² Zdroj: <http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=3109>

5. Pokud vycítím, že mě přesvědčovaná osoba nemá ráda, tak:

a) požádám ho o malou laskavost (půjčení tužky, zeptání se kolik je hodin) b) nevšímám si toho
(Pokud nás někdo nemá rád, můžeme ho takticky požádat např. o tužku nebo nějakou jinou věc. Tuto malou laskavost nikdo neodmítne a docílíme tím snížení nenávisti)



A.7. Metody přesvědčování v reklamě

Reklamní společnosti využívají různé sdělovací prostředky, pomocí kterých se snaží přesvědčovat a ovlivňovat spotřebitele, aby si koupili prezentovaný produkt či změnili svůj názor a postoj.

Mezi hlavní metody při přesvědčování v reklamě patří³:

- ukázat přednosti produktu – snaha přesvědčit spotřebitele o tom, že výrobek je naprosto výjimečný a nemá konkurenci
- vyzdvihnout kladné hodnoty života – hodnoty jako úspěch, domov, jistota, bezpečí jsou lidmi přijímány kladně a reklamy proto ukazují, že prezentovaný výrobek pomůže k dosažení této hodnoty
- doporučení od známé osobnosti - reklama využívá vlivu oblíbených osobností k tomu, aby o nějakém výrobku řekly “svůj” názor. Tito lidé v reklamách tvrdí, že se jedná o skvělý výrobek a spotřebitelé jim věří
- reklamy často nabízejí různé druhy odměn, například slevy, dárky, více výrobků za jednu cenu a jiné a spotřebitel to vidí jako výhodnou nabídku
- velmi častým jevem používaným v reklamě je humor. Tato technika předpokládá, že pokud se spotřebitel při reklamě směje, lépe si ji zapamatuje a s výrobkem si spojí jen příjemné pocity
- reklamy používají nepřímou hrozbu negativních důsledků, které mohou nastat tím, že člověk nevlastní určitý výrobek nebo neprovozuje určitou činnost, navozují tím ve spotřebiteli pocit strachu
- statistika a srovnávání – spotřebitel je na základě grafů, tabulek, studií a různých výzkumů přesvědčený že výrobek má avizované vlastnosti



- Dokážete si vzpomenout na nějakou reklamu z poslední době, která ná nás udělala dobrý dojem a řekli jste si, že tenhle výrobek (službu) musíte mít?
- Dokážete si naopak vzpomenout na nějakou reklamu, která ve vás zanechala negativní pocit?



A.8. HRANICE MEZI PŘESVĚDČOVÁNÍM A NÁTŁAKEM

Abychom dokázali správně definovat pojem přesvědčování, musíme jej umět odlišit od nátlaku. Jaká je hranice mezi přesvědčováním a nátlakem?

- **Nátlak je technika, kdy je jedinec donucen k určitému chování, a to proti své vůli.**

³ Zdroj: <http://edu-hodova6.webnode.cz/psychologie-reklamy/metody-presvedcovani/>

- Hlavním znakem nátlaku je tedy absence svobodné vůle a hrozba negativních důsledků, pokud člověk nevyhoví požadavku (Gass, Seiter, 2011, s.133).

Přesvědčování a nátlak však **nejsou dva protipóly**, nejedná se o výběr „bud’ – anebo“, ale o postupný přechod od persvaze k nátlaku a naopak.

Každá informace se nachází na určitém místě mezi těmito dvěma pojmy, a to podle velikosti tří kritérií:

1. **povahy hrozby,**
2. **schopnosti konat jinak**
3. **možnosti svobodné volby** (Gálik, s.11).

V tabulce je několik příkladů rozdílu mezi persvazí a nátlakem (Gálik, s.11):

Persvaze	Nátlak
Informace o škodlivosti kouření	Zákaz kouření
Reklama	Rozkazy vedoucích
Politická kampaň	Zákon o zákazu pití alkoholu před jízdou
Telemarketing	Vymáhání dluhů



Příkladem využití faktoru strachu v persvazi jsou třeba reklamy typu „Nemyslíš, zaplatíš!“, které měly snížit počet nehod způsobených nedbalým řízením vozidla. Dalším příkladem jsou slogany na krabičkách cigaret („Kouření může zabít.“).



A.9. VÝHRUŽKY V PERSVAZI?

Použití faktoru strachu v persvazi je jednou z dalších oblastí výzkumu.

Gálik (2012, s.44) ve svém díle uvádí definici Perloff (2008) : „...je to persvazivní komunikace, jejímž cílem je působením strachu změnit postoj osoby, a to tak, že jsou prezentovány negativní důsledky, které nastanou, pokud člověk nevyhoví komunikovaným doporučením.“

Na základě výzkumů lze **stanovit čtyři rady pro použití zastrašujícího apelu:**

- První radou je lidi hodně **vystrašit**.
- Následně je však nutné **nabídnout řešení problému**, nejen na něj poukázat.
- Třetím krokem je poukázat na **důsledky**, které nastanou, jestliže se jedinci nezachovají podle návrhu, a zisk z toho, když se podle návrhu zachovají.
- Čtvrtou zásadou je, že hrozby i doporučení by měly být **relevantní** pro danou cílovou skupinu (Gálik, s.45).



Pokud je zastrašování moc silné, nastává bumerangový efekt – adresát svůj postoj nezmění, nýbrž se v něm ještě více utvrdí.



A.10. Okénko do historie pojmu persvaze

Pojem persvaze se vyvíjel postupně v průběhu historie. Prvním známým uchopením tohoto pojmu se zabývali sofisté ve starověkém Řecku (5.stol.př.Kr.), kdy docházelo k velkému rozvoji politiky a práva a slovo se stalo silným nástrojem moci. Sofisté byli v té době prvními učiteli argumentace neboli přesvědčování. Stavili hodnotu přesvědčivého argumentu nad hodnotu pravdy, proti čemuž se postavil **Platón**, pro kterého byla pravda tou nejvyšší hodnotou (Gálik, s.12).

Prvním filosofem, který se zabýval vědeckým zkoumáním pojmu persvaze byl **Aristoteles** (4.stol.př.Kr.). Jako první popsal tři základní složky persvaze:

- **ethos** (povaha komunikátora),
- **pathos** (stav obecnstva)
- **logos** (samotná zpráva) (Gálik, s.12).

Od Aristotelových dob se persvaze rozvíjela hlavně ve formě vzdělání jako **rétorika** a **schopnost argumentace**. Až začátkem 20. století se tento pojem začal hlouběji vědecky zkoumat ve spojení s rozvojem psychologie a reklamy, v čemž byli nejaktivnější Američané.

V průběhu první a druhé světové války se pak principy persvaze využívaly především pro účely **propagandy**.

V současnosti je pojem persvaze hlavním objektem zkoumání mnoha vědců, psychologů, pracovníků v oblasti reklamy a dalších. Díky moderním technologiím tak persvaze proniká do stále nových dimenzí (Gálik, s.13). Jak upozorňuje Heinrichs ve svém díle (2009, s.209), práce na našem vyjadřování, jak verbálním, tak i neverbálním zvyšuje naši sebedůvěru a schopnost sebeprosazení. Rétorika sama o sobě zahrnuje více než jen používání slov k přesvědčování a ovlivňování – učí, jak debatovat bez hněvu a pomáhá najít zdroj společenské moci.



Jedním z Aristotelových známých děl je **Rétorika**, ve kterém se pokusil vyřešit spor mezi sofisty a Platónem.



SHRNUTÍ

- Přesvědčování neboli persvaze pochází z latinského slova persuasio, které znamená přemlouvání a navádění. Jedná se o specifickou formu komunikace, jejímž cílem je změna postoje nebo chování druhého v rámci jeho svobodné volby.
- Persvaze má dlouhou historii a její původ sahá do starověku, kde byla vyučována jako rétorika a schopnost argumentace. Významněji se tímto pojmem zabýval Aristoteles, který jako první popsal tři složky přesvědčování. V období světových válek se persvaze využívala pro účely propagandy. S rozvojem moderních technologií proniká do nových dimenzí lidského života je předmětem zkoumání mnoha vědců a badatelů.
- Třemi základními složkami persvaze jsou zdroj, zpráva a adresát. Zdroj zprávy se od sebe mohou lišit, mají však společné čtyři vlastnosti – autoritu, kredibilitu, sociální atraktivitu a empatii.
- V přesvědčování lze využít faktorů strachu, a to tak, že ukážeme ovlivňovaným negativní důsledky jejich jednání v případě, že jej nezmění podle našich požadavků. Hrozby a doporučení však musí být pro danou skupinu vhodně zvolené.



Kontrolní otázky a úkoly:

1. Jak byste vlastními slovy vysvětlili, co je to persvaze?

2. Stručně popište vývoj persvaze v historii a její využití.
3. Jaké jsou základní složky přesvědčování? Zkuste je popsat.
4. Jakými způsoby se dá zvýšit kredibilita komunikátora? Uveďte i faktory, které to znemožňují.
5. Vysvětlete podstatu Pygmalion efektu a uveďte příklad.
6. Jak znějí čtyři rady u využití faktoru strachu? Zamyslete se a zkuste uvést příklady

Zdroje a použitá literatura:

- GÁLIK, S. Psychologie přesvědčování. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 95s. ISBN: 9788024742472
- HEINRICHS, J. Rétorika přesvědčování – co nás můžou Aristoteles, Lincoln a Homer Simpson naučit o přesvědčování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 359s. ISBN: 9788025126936
- HORÁK, M. Manipulativní rétorika ve zkratce. [online] PDF. Poslední aktualizace: 21.12.2013. Dostupné na WWW: <http://www.andragogos.cz/wp-content/uploads/2013/05/manipulativni-retorika-ve-zkratce.pdf>

B. POSTOJE a NÁZORY



Cíle kapitoly přesvědčování



Klíčová slova.....



Čas potřebný k prostudování učiva kapitoly: 90 minut



*Každý jedinec je více nebo méně ovlivnitelný druhými, což hodně souvisí především s jeho postoji k různým věcem a ke světu obecně. Podstatou persvaze je **snaha dosáhnout postojové změny u druhého člověka** - postoje jsou tedy klíčovým pojmem v koncepci přesvědčování.*



B. 1. CO JE TO POSTOJ?

*V podstatě se tedy jedná o **subjektivní hodnocení jakékoliv entity** - jak uvádí ve své knize Gálik (2012, s.14), ale také postoj má hodně **definic**:*

- Aronson ,(2005)** „Postoje jsou hodnocení lidí, objektů a myšlenek.“
Fazio, (1989) „Asociace mezi daným objektem a jeho hodnocením.“
Eagly, (1993) „Psychologická tendence, která se projevuje v hodnocení konkrétní entity s jistým stupněm upřednostňování nebo odmítnutí.“
Perloff, (2008) „Naučené hodnocení objektu nebo činu, které má valenci a intenzitu, ovlivňující chování.“



B.2. VLASTNOSTI POSTOJŮ

Můžeme definovat čtyři základní vlastnosti postojů (Gálik, s.18):

1. Postoje jsou **naučené** – s žádnými postoji se nerodíme
2. Postoje jsou **hodnotící** – každou věc, se kterou se setkáme, zařazujeme a přiřazujeme k ní nějakou hodnotu nebo emoci
3. Postoje **ovlivňují naše chování** – na základě postojů vnímáme svět kolem sebe a reagujeme na něj
4. Postoje mají **valenci a intenzitu** – valence udává, jestli je naše hodnocení pozitivní nebo negativní, a intenzita nám říká, do jaké míry.
 - např. *Ve Švédsku jsem nikdy nebyla, ale určitě je to krásná země.*
= kladná valence, nízká intenzita => slabý kladný postoj

- Tato charakteristika postojů je hloubkově obsažena v pojmech **bipolarita, rozsah a ambivalence**.
 - Bipolarita je totožná s charakteristikou valence, tedy zda je hodnocení objektu jedincem pozitivní nebo negativní.
 - Rozsah pak souvisí s intenzitou.
 - Pokud se ale postoj skládá z několika hodnocení přesvědčení, kdy každé z nich má svoji valenci a intenzitu (nastává tehdy, když má postoj několik kladných a několik záporných přesvědčení) je tedy **ambivalentní** (Gálik, s.19):
 - *Pití alkoholu škodí zdraví.* => přesvědčení klonící se k negativnímu hodnocení
 - *Pití alkoholu sblíží lidi a odbourává zábrany.* => převažující pozitivní hodnocení



Každý postoj je založený na součtu všech přesvědčení o dané věci a na hodnocení těchto přesvědčení.
(Gálik, s.19)

Zkuste uvést další příklady postojů s různou valencí a intenzitou.



B. 3. FUNKCE POSTOJŮ

Znalost toho, proč lidé mají takové postoje, jaké mají, nám umožňuje zvolit při přesvědčování **vhodnou strategii**. Každý postoj může mít u jiného člověka jiný základ a sloužit k jinému účelu (*například kladný postoj ke kouření může mít u různých lidí úplně jiný základ*). V obecné rovině mají postoje na základě výzkumů **šest funkcí** (Gálik, s.22):

1. **Poznávací:** postoj pomáhá porozumět světu a dát mu smysl
2. **Utilitární:** slouží k tomu, aby jedinec získal odměnu a vyhnul se trestu
3. **Hodnotově-expressivní funkce:** pomocí tohoto postoje se snažíme vyjadřovat svoje hodnoty a přesvědčení
4. **Ego-defenzivní:** slouží jako obrana proti nepříjemným emocím a pravdám o sobě, které si nechceme připustit
5. **Sociálně-adjustivní:** postoje pomáhají jedinci přizpůsobit se skupině, do které chce patřit nebo do níž už patří
6. **Sociální identity:** pomáhají nám vyjádřit, kdo jsme a kým chceme být



*Díky znalosti funkcí postojů lidí vznikla persvazivní metoda **párování s funkcí**:*

1. *pro lepší zapůsobení persvazivní zprávy nejdříve **odhalíme**, jakou funkci plní daný postoj přesvědčovaného*
2. *následně vytvoříme **strategii**, která svým zaměřením působí na odhalenou funkci.*

Zamyslete se nad konkrétními příklady postojů u jednotlivých funkcí.



B.4. ZMĚNA POSTOJE

Změny našich postojů vždy souvisí s tím:

1. Jak velkou máme **motivaci** ke změně.
2. Jaká je naše **schopnost zpracovávat informace**. S tím souvisí také motivace k hlubšímu a detailnějšímu přemýšlení o dodaných informacích a argumentech.
3. Silným faktorem vyvolávajícím změnu v chování či postoji jedince je **sociální vliv** = proces, během kterého změníme své postoje, hodnoty či chování v reakci na postoje, hodnoty nebo chování druhých lidí. Ke změně tedy dochází z důvodu společenského vlivu (Gass, Seiter, 2011, s.133).



Jak ve své publikaci uvádějí autoři Gass a Seiter (2011, s.133), sociální vliv má mnoho podob a zaregistrovat jej můžeme v oblastech marketingu, prodeje, vedení firem, ale také v procesu socializace.



B.5. PRINCIPY PŘESVĚDČOVÁNÍ

Jedním z nejvýznamnějších vědců zabývajících se persvazí je **R.B.Cialdini**, který stanovil **šest základních principů přesvědčování** neboli přesvědčovací zbraně (Cialdini, 2012):

1. □ **Reciprocita (reciprocity)**

Spočívá ve **využití lidské tendence oplatit pomoc pomocí a laskavost laskavostí**.

- Jedinec se cítí zavázán za pomoc, která mu byla poskytnuta, a proto je vysoká pravděpodobnost, že ji co nejdříve oplatí, aby se zbavil nepříjemného pocitu zavázanosti.
- Jedná se o velice mocné pravidlo, které často překryje i faktory, jež táhnou jedince k jeho nedodržení.
- Jednotlivci jsou tak vychováni k plnění tohoto pravidla, jinak jim hrozí vyloučení ze společnosti.(Cialdini, s.65)
- Podle Cialdiniho (2012, s.66) je tento princip **základem vývoje lidské společnosti**. Přesto není nutné oplácet falešnou laskavost opravdovou laskavostí, naopak je možné ji také využít
 - *např. Když obchodník snažící se nám vnutit koupit svého zboží nabízí zkoušku zdarma, můžeme si je vyzkoušet a necítit se přitom zavázáni.*



Jaký je důsledek nedodržení principu reciprocity? Například když v hospodě sedí tři kamarádi u piva – první zaplatí jednu várku piva, druhý druhou a když přijde třetí kolo, oba dva se podívají na třetího v očekávání, že ji zaplatí on. Třetí kamarád však zaplatí pouze svoje pivo s odůvodněním, že nikdo první dva nenutil k tomu, aby platili za všechny. Důsledky takového chování by byli pro jejich přátelství velmi neblahé.

2. **Závazek a důslednost (commitment and consistency)**

Tento princip je mnohými výzkumy dokázán a považován za **nejmanipulativnější**.

- Jeho podstatu vysvětluje Cialdini (2012, s.68) následně: „**Když už se jednou pro něco rozhodneme, pocítíme vnitřní a interpersonální tlaky k tomu, abychom se zachovali v souladu s daným rozhodnutím.**“
- Princip funguje z důvodů toho, že osobní stálost je ve společnosti vysoce ceněná, stálé chování je prospěšné v běžném životě a umožňuje projít životními problémy jednoduššími cestami. Jedinec je tak schopen na základě dodržení svého rozhodnutí udělat činy, které by třeba dříve neuskutečnil.
 - Tento faktor je vysvětlen pomocí **teorie kognitivní disonance**, kterou však mnoho manipulativních technik zneužívá pro zmanipulování oběti (Cialdini, s.72).



Teorie kognitivní disonance: Ve výzkumu byla skupina žen požádána, aby ohodnotila topinkovače. Následně byly ženy vyzvány, aby si jeden topinkovač vzaly s sebou. Každá si nějaký vybrala. Poté byly ženy znovu požádány, aby topinkovače ohodnotily. Výsledky ukázaly, že každá žena hodnotila vybraný topinkovač kladněji a ostatní méně kladně než v předchozím hodnocení.

3. Sociální schválení (*social proof*)

Teorie sociálního schválení využívá to, co mnozí lidé vědí a často používají. Říká, že **když se lidé octnou v určité situaci, mají tendenci se chovat tak, jak se chová okolí**. Děje se tak ze dvou důvodů:

- za prvé kvůli naší potřebě orientovat se ve světě a mít správné informace
- za druhé kvůli potřebě být druhými přijímáni. Jedinec se tedy chová určitým způsobem, protože to chtějí druzí, ne proto, že by tomu sám věřil (Cialdini, s.157).

Princip sociálního schválení je ovlivněn **dvěma faktory**:

- **Faktor podobnosti** – člověk má tendenci přizpůsobit své chování těm lidem, kteří jsou jim něčím podobní
- **Faktor nejistoty** – pokud nemá jedinec dostatek informací pro racionální rozhodnutí, přizpůsobuje své chování na základě analýzy okolí

Zamyslete se, kdy jste se sami setkali s principem sociálního schválení.

4. □ Oblíbenost (*liking*)

Jednoduché vysvětlení tohoto principu zní:

- **lidé chtějí vyhovět osobám, které mají rádi**. Sympatie mají významný podíl na tom, zda a do jaké míry se druhý jedinec nechá přesvědčit.
- Cialdini (2012, s.190) uvádí faktory ovlivňující oblíbenost komunikátora:
 - fyzická atraktivita,
 - efekt blízkosti (komunikace tváří v tvář),
 - podobnost (lidi, kteří jsou nám podobní, máme raději),
 - použití komplimentů,
 - frekvence setkávání
 - spolupráce s druhými

5. Autorita (*authority*)

Síla autority má velký potenciál v ovlivňování lidí.

- Autoritu komunikátora v neposlední řadě významně podtrhuje jeho vzhled a oblečení a také tituly, které jsou mu prisuzovány – to vše u druhých vyvolává silné zdání důvěryhodnosti a proto se snadněji podřizují jeho vůli, někdy až slepé poslušnosti vůči němu (Cialdini, s.217).



Sílu autority dokazuje to velké množství výzkumů, mimo jiné také **známý Milgramův experiment** z roku 1963:

Milgram se zabýval tím, jak daleko jsou lidé schopni pod vlivem autority zajít: Jednotlivcům ze skupiny respondentů dal za úkol, aby v pozici učitele dávali vědomostní otázky studentovi připoutanému k elektrickému křeslu. V případě, že student odpoví špatně, měl mu učitel-respondent dát zmáčknutím tlačítka elektrický šok. Síla elektrických šoků se s počtem špatných odpovědí zvyšovala až do téměř smrtící dávky. Elektrické křeslo však bylo bez vědomí respondenta odpojeno a student měl pouze reagovat podle pokynů experimentátora – na zvyšující se šoky postupně křikem a prosbou o ukončení. Respondent byl naopak

experimentátorem podněcován, aby pokračoval. Výsledky byly šokující: pod vlivem autority experimentátora až dvě třetiny respondentů pokračovali v dávání elektrických šoků až do nejvyšší dávky

6. Vzácnost (*scarcity*)

Podstata šestého Cialdiniho principu je, že **příležitosti se jeví tím hodnotnější, čím vzácnější jsou.**

- Tento princip, známý také jako **nedostatek**, je lidmi často využíván, i když mnohými nevědomě. (Cialdini, s.143)
- Jedinec má svobodnou vůli při rozhodování, a pokud cítí, že je omezován, zachová se opačně, než jak je po něm požadováno.

U principu vzácnosti je kladen důraz na svobodnou volbu jedince při rozhodování, ale zároveň jsou mu ale řečeny určitá – motivující - omezení



(např. Nerozhodnému zákazníkovi při výběru auta prodejce řekne, že o jedno z aut už má i jiné vážnější zájemce – zákazník pak obvykle usiluje právě o to konkrétní auto, protože mu přijde vzácnější než ty ostatní)



SHRNUTÍ

- Persvaze se snaží dosáhnout postojové změny u druhého člověka, postoje jsou tedy klíčovým pojmem v teorii přesvědčování.
- Postoje jsou subjektivním hodnocením jakékoliv věci. Jsou naučené, ovlivňují naše chování, mají vždy kladnou nebo zápornou valenci a intenzitu a hodnotíme jimi svět kolem sebe. Spojená kladná a záporná přesvědčení o určité entitě tvoří postoj, který je ambivalentní.
- V obecné rovině mají postoje šest funkcí, díky jejichž znalosti vznikla persvazivní metoda párování s funkcí, která je založena na ovlivňování konkrétní zjištěné funkce postoje u druhého jedince
- Vliv na změnu postojů má naše schopnost zpracovávat informace a hlouběji o nich přemýšlet. Dalším významným faktorem je dostatečná motivace ke změně a sociální vliv okolí.
- Podle Cialdiniho lze stanovit šest základních přesvědčovacích zbraní, mezi které patří reciprocita, závazek a důslednost, sociální schválení, oblíbenost, autorita a vzácnost. Každý z těchto principů má své klady i zápory.
- Nátlak je přesvědčovací metoda hraničící s manipulací, protože se jedná o techniku, kdy je jedinec donucen k určitému chování proti své vůli. V praxi leží všechny přesvědčovací techniky někde na přímce postupného přechodu od přesvědčování k nátlaku.



Kontrolní otázky a úkoly:

1. Vysvětlete, co je to postoj a jaké má vlastnosti?
2. Uveďte příklad postoje, který má silnou intenzitu a zápornou valenci.
3. Jak souvisí postoje s přesvědčováním?
4. Jaké jsou funkce postojů?
5. Za jakých podmínek dochází k postojovým změnám?
6. Popište Milgramův experiment – čeho se týká?
7. Vyjmenujte základní přesvědčovací zbraně a uveďte příklady z vašeho okolí.
8. Jak od sebe odlišíte přesvědčování a nátlak?



Seznam použitá literatury a internetových zdrojů

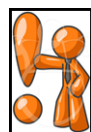
- 1) EDMÜLLER, Andreas. *Nenechte sebou manipulovat! Jak rozpoznat manipulaci a prosadit svou vůli*. Praha: Grada, 2003, 108 s. ISBN 80-247-0410-2.
- 2) GÁLIK, Stanislav. *Psychologie přesvědčování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 95 s., [12] s. obr. příl. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4247-2.
- 3) GRUBER, David. *Řečnické triky, aneb, Nenechte se ukecat: jak rozpoznat manipulaci a prosadit svou vůli*. 4. vyd. Ostrava: Repronis, 2000, 91 s. ISBN 80-861-2254-9.
- 4) KLIMEŠ, Jeroným. *Partneři a rozchody*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2010, 239 s. Psychologie (Portál). ISBN 978-80-7367-745-9
- 5) LAKHANI, Dave. *Přesvědčování: umění dosáhnout svého*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 206 s. ISBN 978-80-7261-183-6.
- 6) MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi - 2.*, doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- 7) <http://cs.wikipedia.org/wiki/Manipulace> [online]. [cit. 2013-12-14]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Manipulace>
- 8) <http://www.odkrytepravdy.cz/clanky/slovník/manipulator.htm> [online]. [cit. 2013-12-14]. Dostupné z: <http://www.odkrytepravdy.cz/clanky/slovník/manipulator.htm>
- 9) <http://sheet.webnode.cz/news/presvedcovaci-metody-manipulace/> [online]. [cit. 2013-12-14]. Dostupné z: <http://sheet.webnode.cz/news/presvedcovaci-metody-manipulace/>
- 10) http://blogovnik.alaware.cz/clanky.php?stavmenu=index&clanek=201309071035&kategorie=politika_a_spolecnost [online]. [cit. 2013-12-14]. Dostupné z: http://blogovnik.alaware.cz/clanky.php?stavmenu=index&clanek=201309071035&kategorie=politika_a_spolecnost
- 11) <http://cs.wikipedia.org/wiki/P%C5%99esv%C4%9Bd%C4%8Dov%C3%A1n%C3%AD> [online]. [cit. 2013-12-14]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/P%C5%99esv%C4%9Bd%C4%8Dov%C3%A1n%C3%AD>
- 12) <http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=3109> [online]. [cit. 2013-12-14]. Dostupné z: <http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=3109>
- 13) <http://cs.wikipedia.org/wiki/P%C5%99esv%C4%9Bd%C4%8Dov%C3%A1n%C3%AD> [online]. [cit. 2013-12-14]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/P%C5%99esv%C4%9Bd%C4%8Dov%C3%A1n%C3%AD>
- 14) <http://edu-hodova6.webnode.cz/psychologie-reklamy/metody-presvedcovani/> [online]. [cit. 2013-12-14]. Dostupné z: <http://edu-hodova6.webnode.cz/psychologie-reklamy/metody-presvedcovani/>
- 15) <http://www.maitrea.cz/akce/hypnoza-a-manipulace-v-komunikaci-a-presvedcovani-1> [online]. [cit. 2013-12-14]. Dostupné z: <http://www.maitrea.cz/akce/hypnoza-a-manipulace-v-komunikaci-a-presvedcovani-1>

C. Manipulace



Cíle kapitoly manipulace

Cílem této kapitoly je objasnění pojmu manipulace. Její rozdělení, metody a obrana proti ní. Dále se zabývá pojmem manipulátor a jeho styly manipulace.



Klíčová slova:

Manipulace, manipulátor, manipulovaný, Shostromovy styly osobností



Čas potřebný k prostudování učiva kapitoly: 90 minut



Rétorika se dá snadno zneužít. Děje se tak v případě, že jedinec nebo skupina lidí chce přesvědčit ostatní o své věci, a to za každou cenu bez ohledu na to, zda je jejich věc správná či nikoli. V takovém případě je v rétorice používána řada manipulativních technik, které jsou aplikovány na přesvědčované jedince (Heinrichs, s.231).



C.1. Definice - Co je manipulace?

- Slovo manipulace je odvozeno z latinských slov *manus* (ruka) a *habilis* (uchopit). Manipulace je zneužití převahy (informací, intelektu, prostředků...) k ovlivnění rozhodování a jednání druhého ve vlastní prospěch nebo ve prospěch určité skupiny (politické, náboženské, komerční...).
- V sociální psychologii a v sociologii manipulace je to termín označující snahu o působení na myšlení jiné osoby nebo skupiny osob
 - to znamená snahu přesvědčit jedince nebo skupinu lidí o správnosti své myšlenky či jednání, které manipulovaným jedincům nejsou vlastní a kterou nebo které by za běžných okolností buď nepřijali, nebo by s ní souhlasili až s dlouhou časovou prodlevou (Horák[online], cit.05-01-2014).
- Jak ve své studii vysvětlují Gass a Seiter (2011,s.132), na rozdíl od přesvědčování se v manipulaci uchyluje manipulátor k jakýmkoliv donucovacím a nátlakovým prostředkům, aby dosáhl svého cíle.
- Definici manipulované osoby uvádí ve své publikaci Horák ([online], cit.05-01-2014): „Manipulovaná osoba si často ani neuvědomuje, že je s ní manipulováno, případně si to uvědomuje, ale z nějakého důvodu se nemůže anebo ani nechce bránit.“
- Manipulaci až na několik výjimek radíme spíše k negativním společenským jevům, který se objevuje v mnoha oblastech lidského života (Horák[online], cit.05-01-2014).



C.2. Rozdělení manipulace

Podle Jeronýma Klimeše (2010) je manipulace rozdělena na:

1. **přímou / nátlakovou / zjevná** - manipulátor obchází vůli manipulovaného.
 - Manipulovaná osoba si zřetelně uvědomuje, že musí udělat něco, co nechce. Tento typ manipulace je typický pro jednání z pozice moci či autority - rodič vůči dítěti, učitel vůči žákovi, policista vůči občanovi.
 - Manipulovaný si uvědomuje, že je manipulátorem tlačěn do něčeho, co nechce. Patří sem otevřené agresivní útoky na osobnost druhého – nadávky, výčitky, citové vydírání, vyhrožování, urážky, ponižování, fyzické útoky, ale také mlčení („tichá domácnost“). Kromě toho sem patří také výroky, kterými se zdánlivě vzdáváme svých práv či možnosti ovlivňovat běh věcí (věty typu: „To je vaše věc.“ „Dělejte, jak chcete.“ „Mně je to jedno.“ apod.). (Švec[online],2007, s.14)
2. **nepřímou / taktizující / skrytá** - manipulátor obchází vědomí manipulovaného.
 - Manipulovaná osoba si není vědoma, že se momentálně děje něco, co je pro něj nevýhodné. Tento typ manipulace je typický pro jednání z pozice podřízeného - dítě obchází zákaz rodičů, žák opisuje při písemce, občan hraje nevinného při dopravní kontrole.
 - Manipulovaný si neuvědomuje, že je takticky manipulován. Zahrnuje nenápadně utroušené poznámky a výrazy obličeje, skryté útoky navenek často neútočí na druhou osobu a nenapadají ji přímo. Poznámky manipulátora směřující k manipulovanému nejsou otevřené a srozumitelné, napadají jej skrytě a vyvolávají pocit méněcennosti, nedostačivosti a hanby, případně i pocit viny („Všichni významní lidé se zúčastní této akce, na kterou nechceš jít.“ „Jsem to ale chudák, noha mne bolí a nemůžu posekat venku trávník.“). (Švec[online],2007, s.14)



C.3. Fáze manipulace

Horák ([online], cit.06-01-2014) ve svém díle představuje fáze manipulace podle **Glorie Beck**, autorky knihy *Zakázaná rétorika: 30 manipulativních technik*. Fáze jsou popsány s cílem co nejefektivnější úspěšné manipulace:

1. **Výběr vhodné cílové osoby** (snadno ovlivnitelní jedinci, kteří přitakávají na sugestivní otázky a mění původní výpovědi z obavy z negativní reakce druhého člověka)
2. **Fáze plánování** (stanovení cíle a techniky manipulace – nutné uvědomit si, že cenu má pouze dosažení cíle)
3. **Tréninková fáze** (nácvik a zkoušení techniky manipulace, kdy se manipulátor sžívá se svojí rolí)
4. **Fáze vlastního využití** (realizace manipulativního plánu)
5. **Kontrolní fáze** (kontrola účinnosti a úspěšnosti manipulace – zda osoba reagovala podle plánu, zda se dosáhlo stanoveného cíle + osvědčení úspěšnosti pro plánování příští manipulace)



C.4. Metody manipulace

Mezi často používané metody manipulace patří:⁴

1. Manipulátor předstírá hovor s jednotlivcem, ale přitom mluví k ostatním posluchačům. Manipulátor si je vědom, že okolí poslouchá jeho hovor s jednotlivcem. Díky tomu tvoří názor okolí tím, že cíleně mluví takové věty, aby si okolí vytvořilo názor, který manipulátor potřebuje.
2. Manipulátor si je vědom, že ho okolí poslouchá, a tak přidává do svých hovorů i lživé informace. Posluchač je při dotázání donucen místo odpovědi nejprve uvést na pravou míru přímíchanou lež, pak teprve může odpovědět na otázku, která byla součástí věty.
3. Manipulátor, kterého vůbec nikdo nezná, se náhle vydává za přítele těch, které chce manipulovat. Rád se vydává za přítele a pomocníka, aby se nám zalíbil a mohl tak propagovat svoji lež. Manipulátor může takticky ovlivnit posluchače tím, že je na jejich straně, používá věty typu "Nenecháme se oklamat. Společně zvítězíme. My jsme správní."
4. Manipulátor ví zcela přesně, co chce jím klamaná skupina slyšet a proto se před nimi prezentuje jako důvěryhodný jedinec. Používá různé doplňkové informace a koná prospěšné činy, které předkládá klamané skupině lidí.



C.5. Manipulativní techniky

Existuje řada manipulativních technik, z nichž si uvedeme ty, které ve svém díle popisuje Horák([online], cit.06-01-2014) a které převzal od autorky Glorie Beck (*BECK, Gloria. Zakázaná rétorika: 30 manipulativních technik. 5. vydání. Praha: Grada, 2007. 266 s. ISBN 978-80-247-1743.*).

Technika:

- **Aktualizace** - jak nenápadně pracovat na tom, abychom nebyli zapomenuti
- **Asociací**- obrazná vyjádření vyvolávají podvědomě příslušné obrazy; spojení tematického slova (třeba "konkurence") a obrazného ("uragán") je silnější, než obyčejné vyjádření - podobně jako metafory
- **Atraktivita** - jak sebe sama učinit atraktivním nebo atraktivně vnímaným
- **Autorita** - jak získat, udržet a využít svou autoritu
- **Bad guy / good guy** - jak si v krátké době vybudovat důvěru a pak ji zneužít
- **Disonance** - jak drobnými poznámkami vyvádět ostatní z rovnováhy
- **Drbů** - jak vypouštět účinné drby a zůstat skryti
- **Fixace** - jak veřejně nebo písemně zafixovat nějaký slib a využít tendence takový závazek dodržet
- **Hypnózy** - jak pod rouškou experimentů s hypnózou vložit příkaz
- **Charismatu - kterak sobě charisma podřídít**
- **Imunizace** - předběžné poskytnutí obrany proti případným (správným) protiargumentům
- **Intrik** - intrikaření, využití spojence jako nástroje
- **Jazykové manipulace** - pasivní, neosobní formulace ("bylo dosaženo", "došlo k"), jazyk podmaňování si (mlčením, vzbuzením pochyb, mnohoznačnost, ztráta zájmu o vyprávění apod.).

⁴ Zdroj: <http://www.odkrytepravdy.cz/clanky/slovník/manipulator.html>



C.6. DŮSLEDKY MANIPULACE

Manipulace s sebou přirozeně nese negativní důsledky.

- Pokud probíhá dlouhodobě a bez povšimnutí, plodí nedůvěru a podezírání.
- Jedinci začnou být uzavření, dávají si velký pozor na to, co říkají a jak se chovají, protože se bojí, aby toho někdo nezneužil proti nim.
- Manipulace rozbíjí důvěru, která je základem dobrých vztahů každého společenství.
- V osobním životě jedinec vlivem manipulace ztrácí sebedůvěru a pozitivní sebehodnocení, naopak má pocit zneužití.
- To vše může vyvrcholit ve frustraci a rozpad osobnosti či celé společnosti (Horák[online], cit.06-01-2014).

Ani samotný manipulátor však nevyvázne bez poškození.

- Stále více se uzavírá do svého světa, ztrácí soudnost a propadá sebeklamu, začíná tedy postupně věřit vlastním lžím (Horák[online], cit.06-01-2014).



Horák ve své publikaci uvádí názor doktora Petra Novotného ([online], cit.06-01-2014): „Aniž si to naplno uvědomujeme, stáváme se zmanipulovanou masou s úkolem přejímat nepravdivé myšlenky a lživé hodnoty...abychom následně zkonzumovali v podstatě nepotřebné zboží, hodnoty a vnucovaný životní způsob.“



C.7. Manipulátor

S manipulátory se můžeme setkat v téměř každé oblasti lidského života a interakce. Může používat různé metody zaměřené na destrukci osobnosti manipulované osoby.

- je to člověk, který se snaží přesvědčit jiné osoby o správnosti svých názorů, myšlenek, jednání nebo činů, které nejsou manipulovaným osobám vlastní a v běžné situaci by takové myšlenky nebrali za své nebo by je přijali až po určité době
- manipulátor většinou jedná tak, aby získal u svých „obětí“ sympatie, je obratným řečníkem, umí zapůsobit na lidi a využívá své charisma
- dokáže odhalit slabé stránky manipulovaných lidí a díky tomu nad nimi získává převahu
- manipulator svým způsobem komunikace vede cíleně myšlenky posluchačů ke konkrétní lži

Lze ale stanovit obecnou charakteristiku manipulátora?

Horák ([online], cit.06-01-2014) představuje ve svém díle psycholožku Isabelle Nazare-Aga, která je autorkou třiceti znaků osobnosti s manipulativními rysy. Podle ní je manipulátorem ten, kdo má alespoň deset z těchto charakteristik. Mezi manipulativní rysy patří např.:

- egocentrismus
- přenášení zodpovědnosti na druhé
- hraní oběti, aby jej ostatní litovali
- vyvolávání pocitu viny u druhých
- citové (nebo jiné) vydírání a vyhrožování

- ospravedlňování svých potřeb logickými důvody
- oblíbená nepřímá komunikace (telefonicky, písemně, přes třetí osobu)
- vyhýbání se pracovním schůzkám a poradám
- měnění svých postojů podle situace a osoby, se kterou komunikuje
- častá změna tématu uprostřed hovoru
- zpochybňování kvality druhých, kritizování, nenápadné pomlouvání
- zasívání nesváru a podezíravosti
- lhaní
- nedbalost na práva a přání druhých
- závist druhým (i v malých věcech)
- důsledné prosazování svého cíle, i na úkor ostatních
- v jeho přítomnosti se ostatní cítí nesvobodně a nepříjemně
- atd.



C.8. Typy manipulátorů

Manipulátor má tyto cíle:

- **informovat – přesvědčit - přimět k činu**

Manipulaci můžeme dále dělit do mnoha kategorií podle různých kritérií (Horák[online], cit.06-01-2014):

Z hlediska zisku:

- **Altruistické** – manipulace ve prospěch manipulovaného (např. manipulace rodičů s dětmi)
- **Egocentrické** – manipulace ve prospěch manipulátora (např. obchodní manipulace)

Podle manipulátora:

- **Manipulace druhým člověkem nebo skupinou lidí**
- **Automanipulace** – zvláštní případ, kdy manipulujeme sami se sebou, předřazujeme zájmy druhých nad naše vlastní („Měl bych se učit.“ - ne proto, že chci, ale proto, abych udělal zkoušky a dostal se na gymnázium) (Švec[online],2007, s.16)



Manipulátoři se mohou skrývat za různými maskami. Své masky mění podle situace a osob, které manipulují. Můžeme u nich rozlišit několik typů (Horák[online], cit.06-01-2014):

Sympatický manipulátor

nejčastější a asi nejnebezpečnější typ; usměvavý a veselý člověk, který snadno proniká do prostoru druhých a okamžitě si ho přisvojuje; manipuluje velmi nenápadně a lze jej odhalit, jen když delší dobu přebýváme v jeho blízkosti

Okouzující manipulátor

má šarm a lidi okolo sebe okouzljuje a fascinuje; klade otázky, ale sám dává vyhýbavé odpovědi a je tajemný

Altruistický manipulátor

vytváří vztah závislosti na sobě, vše pro druhé udělá, aniž by o to museli žádat

Vzdělaný manipulátor

dává najevo pohrdání druhými, napadá jejich neznalost v málo známých oblastech

Nesmělý manipulátor

Lze jej obtížně poznat, protože se objevuje zřídka, zpravidla to bývá žena; předstírá nesmělost a drží se v pozadí, soudí pohledy a mlčením, navenek nesnáší konflikty, které ale obratně vyvolává

Manipulátor-diktátor

snadno poznatelný; jeho zásady musí platit pro všechny lidi v jeho okolí, má prudké chování, rád kritizuje a požaduje ode všech naprostou poslušnost



Základní manipulační styly osobností dle Shostromova dělení⁵

Diktátor

Často se odvolává na autoritu a tradici, při svých praktikách hojně používá citáty. Diktátoři uznávají jen vlastní pravdu a pokud jejich pravda není uznaná, můžou použít fyzickou sílu nebo psychický nátlak. Každý kdo odporuje diktátorovi tak může očekávat psychicko-fyzický konflikt. Diktátor bývá často autoritativní šéf nebo otec rodiny.

Chudáček

Často zdůrazňuje své handicap, zakládá si na svém pocitu méněcennosti. Vymlouvá se na nejrůznější zdravotní problémy a nedostatky, v práci se často vymlouvá na nekvalitní stroje a pomůcky a touto neschopností zastírá svou neochotu a lenost. Chudáček je zcela imunní vůči útokům Diktátora, Mafiána a Drsnáka. Snaží se s nimi komunikovat, ale jen do té míry, dokud nemusí vynakládat vyšší pracovní výkony. Kariéra chudáčka často rychle začíná a taky rychle končí.

Počtář

Nenechá se do něčeho jen tak zatáhnout. Řídí se tím, co je pro něj v dané situaci nejméně výhodnější. Obvykle nemá vysoké ambice a plní jen jednodušší úkoly. Má jen neutrální názory, aby tím ostatní nepopudil proti sobě. Nikdy o sobě nepochybuje a většinou nedělá a neříká nic negativního.

Břečťan

Osoby typu brečťan si rády podmaňují druhé lidi tím, že na nich předstírají závislost a do značné míry na nich parazitují. Pokud mu druhý člověk neumožní takovou závislost vypěstovat, riskuje skryté nepřátelství. Břečťan může inklinovat k mystickým směrům a k duchovně-filozofickým projevům. Bývá vysoce inteligentní a doufá, že jeho taktika ho dovede jen k dobrému. Břečťan na sobě pozoruje různé zdravotní problémy a trpí hypochondrií. Často si také stěžuje na nepřízeň osudu.

Drsňák

Ve svém projevu používá hrubost, je pevně přesvědčen o své pravdě a vůbec nepřipouští kompromis nebo diskuzi. Může používat nadávky a výhrůžky. Lidé typu drsník představují na pracovišti vážný problém. Výkony svých podřízených jsou schopni si vynutit vulgaritami a silným nátlakem. Drsník nikdy nebude v přátelském vztahu s někým, kdo pošramotil jeho pověst a snížil jeho autoritu.

Obětavec

V rodině je tento typ nejčastěji v osobě matky. Na obětavce platí výrok že „nejhorší jsou nejhodnější lidé“. Nikdo nedokáže ohodnotit jeho pracovní výkon, nikdo obětavce nepochválí a ostatní dokáží obětavce vyždímat a zničit. Přehnaná péče obětavců o ostatní bývá děsivá a místy až odpudivá.

Poslední spravedlivý

Považuje se za velmi nepříjemný typ člověka. Neustále kritizuje své okolí, vyvolává v nich pocity viny. Svě chyby přehlíží nebo si je nepřipouští. Poslední spravedlivý se dokáže nadřízeným zavděčit natolik, že jeho pracovní podmínky bývají o něco lepší, než u jeho kolegů. Tato forma manipulace je typičtější pro mužské pohlaví.

Opatrovatel

Opatrovatel je samostatná osoba, která sama ví nejlépe, co je pro ostatní dobré. Neustále se stará o druhé lidi, ikdyž to je často proti jejich vůli. Typickými opatrovateli jsou zejména autoritativní rodiče, kteří se přehnaně starají o to, co jejich děti dělají a pomáhají jim, ikdyž o to děti nejeví zájem.

⁵ Zdroj: http://blogovnik.alaware.cz/clanky.php?stavmenu=index&clanek=201309071035&kategorie=politika_a_spolecnost

Mafián

Cílem Mafiána je mít co největší vliv, moc a peníze. Tomuto cíli podřizují všechno včetně vlastní rodiny a přátel. Pomalu si budují pozici ve společnosti/firmě a oťukávají si jednotlivé lidi okolo = shromažďují sílu. Dostat se do konfliktu s mafiánem znamená totální válku. Charakterizuje ho přísloví: „Kdo nejde se mnou, jde proti mně“. Tento typ manipulace se často používá v politické sféře.



*Dokážete přiřadit lidi ze svého okolí k jednotlivým stylům osobností dle Shostromova dělení?
Dokážete najít ke každému stylu osobnosti dle Shostromova, nějakého člověka ze svého okolí?
Zamyslete se, zda existují pracovní zaměstnání, ve kterých by se jednotlivé typy manipulátorů mohly výrazně projevit.*



“Často se necháme manipulovat tím, co nám lidé v okolí nebo média říkají. Je užitečné vědět, jakým způsobem se to děje, abychom se naučili účinně se takové manipulaci bránit. Současně jde i o "věty", které jsme slyšeli jako děti a bez korekce je převzali jako pravdu, podle které se dodnes řídíme. To nám brání žít podle vlastních pravd a přesvědčení”

(Vojtěch Lust na <http://www.maitrea.cz/akce/hypnoza-a-manipulace-v-komunikaci-a-presvedcovani-1>)



C.9. Obrana před manipulací

- Důležitým krokem je manipulaci rozeznat a poznat její nebezpečí. Každý by si měl uvědomit, že kdy je s ním manipulováno a měl by být schopen se ubránit nebezpečí, které v případě pasivního přijímání hrozí. Problémem může být, že si manipulovaná osoba neuvědomuje, že je s ní manipulováno. Jsou případy, že jedinec uvědomuje, že je jím manipulováno, ale nedokáže se nebo nechce se bránit.
- Člověk by si měl zvyšovat své vlastní sebevědomí. Měl by si uvědomit, že je s manipulátorem na stejné úrovni a nesmí si myslet, že je manipulátor lepší nebo chytřejší.
- Nikdo nemůže přinutit ostatní dělat něco, co se jim nelíbí. Každý by měl dobře znát své hranice, kam až může zajít.
- Člověk by měl dokázat odmítnout manipulátorovu žádost a umět říci „ne“. Každý má právo na svůj názor.⁶
- Důležitým prvkem předcházení manipulace ze strany druhých je uvědomování si svých postojů k různým objektům (explicitní postoje), ale také vědomí, že některé naše postoje jsou nám skryty v našem nevědomí (z nich vyplývá automatické, nekontrolované chování – implicitní postoje) (Gálik, s.20).
- Znalostí technik manipulace můžeme předcházet tomu, abychom se nechali sami zmanipulovat. Pokud je totiž toto nebezpečné vědění přístupné jen několika lidem, pak se většina nemůže proti tomu nijak bránit. Jakmile jsou však lidé o těchto technikách informováni a mohou si je sami vyzkoušet, pak je ohrožen jen ten, kdo není informován (Horák([online], cit.06-01-2014).

⁶ Zdroj: <http://sheet.webnode.cz/news/presvedcovaci-metody-manipulace/>



C.10. Pravidla po odhalení manipulátora

- 1) zůstat věcní a čestní - mít reálná zdůvodnění
- 2) zůstat klidní a trpěliví
- 3) nereagovat kauzálně, ale aktivně - nečekat na podnět manipulátora, ale zachovat nad rozhovorem kontrolu
- 4) sledovat vytrvale svůj cíl
- 5) předem neodhadovat osobnost manipulátora - může „mást tělem“ a během hovoru se měnit. Soustředit se na momentální chování
- 6) vybudujte „zlatý most“ – dát manipulátorovi druhou šanci po odhalení (Edmüller, 2003)



Spojte typ manipulátora s jeho definicí:

1. Narcistní	a) je chorobně ctíždostivý, svou nejistotu maskuje potřebou úspěchu
2. Schizoidní	b) má jasně všechno jasně nalinkováno, potřebuje pocit bezpečí a jistoty
3. Pedant	c) chladný, neosobní, arogantní, bojí se vlastního selhání
4. Autoritativní	d) sám v sobě vzhlíží
5. Mazaný	e) má obavu že není dost dobrý a proto tyranizuje ostatní a tvrdě prosazuje svůj názor

(1d, 2e, 3b, 4c, 5a)



- Existuje mnoho typů manipulace, které se dělí podle různých kritérií, základní jsou však dva typy – manipulace zjevná a skrytá. Při zjevné manipulaci si manipulovaný uvědomuje, že je do něčeho tlačěn proti své vůli. Skrytá manipulace probíhá z pohledu ovlivňovaného nevědomě.
- Zvláštní formou je automanipulace, kdy manipulujeme sami se sebou – děje se tak v případech, že sami sebe potřebujeme přesvědčit k nějakému jednání, do kterého se nám nechce.
- Manipulativních technik je velké množství, z nich nejznámější jsou technika autority, intrik, drbů, jazykových manipulací nebo třeba atraktivita.
- Hranice mezi manipulací a přesvědčováním je tenká – rozdíl je v tom, že manipulátor omezuje svobodnou vůli druhého.
- Slovo manipulace je odvozeno od latinských slov znamenající uchopení rukou a znamená snahu manipulátora ovlivnit změnu postojů druhých za účelem dosažení vlastních cílů, a to jakýmkoliv způsobem. Jedná se tedy o negativní společenský jev.
- Manipulace má čtyři fáze, kterými je výběr cílové osoby, plánování, trénink, realizace a kontrola výsledků.
- Manipulátor má mnoho charakteristických rysů, ale ve svém jednání se liší podle situace a osob, se kterými manipuluje. Ke známým typům patří manipulátor sympatický, okouzlující, altruistický, vzdělaný, nesmělý a diktátor.
- Důsledky manipulace dopadají nejen na ovlivňované osoby, u kterých se projevují uzavřenost, podezřívavost, ztrátou pozitivního sebehodnocení a rozbitím důvěry. Manipulátor sám propadá sebeklamu a uzavírá se do vlastního světa lži.



Kontrolní otázky a úkoly:

1. Jaký je rozdíl mezi přesvědčováním a manipulací?
2. Zkuste vlastními slovy definovat, co je to manipulace a uvést příklad.
3. Jaké jsou funkce manipulace?
4. Popište možné důsledky manipulace. Jedná se jen o negativní působení? Uveďte příklad.
5. Vyjmenujte rysy manipulátora. Jaké typy manipulátorů znáte?
6. Zkuste se zamyslet, zda se nějaký manipulátor nachází ve vašem okolí a popište jeho jednání.

7. Charakterizujte manipulaci zjevnou a skrytou a uveďte příklad.
8. Jaké další typy manipulace znáte?
9. Uveďte příklady manipulativních technik a zamyslete se nad tím, které techniky jsou podle vás nejčastěji využívány a kdy.



ZÁVĚREČNÉ SROVNÁNÍ

Manipulace je vědomý nebo i nevědomý způsob chování a jednání, které donutí druhou osobu k činnosti proti její vůli. Manipulátor většinou na začátku jedná tak, aby získal u svých obětí sympatie. Často využívá své charisma a znalost slabých stránek ostatních lidí.

Při přesvědčování jde o to přimět druhou osobu, aby něco dělala nebo něčemu věřila, aniž ji k tomu někdo nutí, aniž by to bylo proti její vůli. Jde o ovlivňování druhé osoby takovým způsobem, že ochotně sám přijme náš názor, postoj či přesvědčení. Jedná se o jednostranné působení na druhé.



Co byste zařadili mezi manipulaci a co byste zařadili mezi přesvědčování?

- jednostranné působení na druhé (P)
- cílem řečníka je, aby druhá osoba pokračovala v tom, co dělá, ačkoliv jedinec už dál pokračovat nechce (P)
- řečník mluví cíleně takové věty, aby si okolí vytvořilo názor, který řečník potřebuje (M)
- řečník jedná z pozice moci či autority - rodič vůči dítěti, učitel vůči žákovi, policista vůči občanovi (M)
- řečník dokáže odhalit slabé stránky ostatních lidí a díky tomu nad nimi získává převahu (M) i (P)
- oslovená osoba má svobodnou volbu, není na ni naléháno k chování proti své vůli (P)
- autoritativní rodiče, kteří se přehnaně starají o to, co jejich děti dělají a pomáhají jim, i když o to děti nejvíce zájem (M)

- PATRMAN, J. Jak přesvědčovat, manipulovat, ovlivňovat a využívat slova? Online video. Poslední aktualizace: 22.10.2013. Dostupné na WWW: <http://www.youtube.com/watch?v=mdqDqcNR-94>
- HORÁK, M. Manipulativní rétorika ve zkratce. [online] PDF. Poslední aktualizace: 21.12.2013. Dostupné na WWW: <http://www.andragogos.cz/wp-content/uploads/2013/05/manipulativni-retorika-ve-zkratce.pdf>
- ŠVEC, J. Odmítáme manipulaci. Tématický okruh osobnostní a sociální výchovy. [online] PDF. 1.vyd. Praha: Projekt Odyssea, 2007. 36s. ISBN: 9788026500414. Dostupné na WWW: http://www.odyssea.cz/soubory/c_lekce/8_5.pdf