

# UMĚNÍ PŘESVĚDČIVÉ KOMUNIKACE

Jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých

3., rozšířené vydání

JAMES BORG



**JAMES BORG**

# **UMĚNÍ PŘESVĚDČIVÉ KOMUNIKACE**

**Jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých**

**3., rozšířené vydání**

Grada Publishing

***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.*

**James Borg**

## **Umění přesvědčivé komunikace**

**Jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých**

**3., rozšířené vydání**

---

### TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE

Přeloženo z anglického originálu knihy Jamese Borga PERSUASION: THE ART OF INFLUENCING PEOPLE, 3. vydání, vydaného nakladatelstvím Pearson Education Limited, Velká Británie, 2010.

This translation of PERSUASION: THE ART OF INFLUENCING PEOPLE 3/E is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Copyright © James Borg 2004, 2007, 2010

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](http://www.grada.cz)

jako svou 5293. publikaci

Překlad PhDr. Radek Blaheta

Odpovědná redaktorka Eva Modrá

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Počet stran 240

Třetí vydání, Praha 2013

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2013

Cover Design © Eva Hradiláková dle předlohy originálu (Bill Piggins)

ISBN 978-80-247-4821-4

---

### ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE

ISBN 978-80-247-8734-3 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-8735-0 (ve formátu EPUB)

---

# Obsah

<b>Předmluva</b> .....	9
<b>Poděkování</b> .....	10
<b>Úvod</b> .....	11
<b>Kapitola 1 Síla přesvědčivosti</b> .....	17
Aristoteles a umění přesvědčivosti .....	18
Empatie .....	21
Upřímnost .....	22
<b>Kapitola 2 Umění naslouchat</b> .....	25
Mozek si neustále „mele svou“ .....	28
Já tě přece slyším .....	29
Myslíme mnohem rychleji, než mluvíme .....	30
<i>Nepřerušujte druhého</i> .....	31
<i>Nedokončujte věty druhých</i> .....	32
<i>Nemluvte, když mluví druhý</i> .....	33
<i>Neradte moc brzy</i> .....	34
Parafrazování .....	35
<b>Kapitola 3 Prosím pozor</b> .....	39
Potíže s udržením pozornosti .....	42
Křivka pozornosti .....	45
<i>Nesouhlas posluchače</i> .....	46
<i>Vizuální rušivé prvky</i> .....	47
<i>Neustálé vyrušování</i> .....	48
Jak si získat ještě větší pozornost .....	50
<i>Změňte „zasedací pořádek“</i> .....	50
<i>Pozor na „výpadky“</i> .....	51
<i>Řekněte, co chcete říct</i> .....	52
<b>Kapitola 4 Řeč těla</b> .....	55
Proč je neverbální komunikace důležitá .....	58
<i>Parajazyk</i> .....	60

<i>Rozporná sdělení a „vyšší číslo“</i> .....	61
Jestliže je život karetní hra... ..	62
Jak pomocí empatie porozumět řeči těla .....	64
Svět oplácí úsměv úsměvem .....	66
Řeč těla v praxi .....	66
<i>Oční kontakt</i> .....	66
<i>Využívání gest</i> .....	67
Proč se vyhýbat negativním neverbálním signálům .....	70
<i>Zkřížené paže</i> .....	70
<i>Jak sedíme</i> .....	72
Další formy řeči těla .....	73
Prostorové vztahy .....	73
<b>Kapitola 5 Kouzla paměti</b> .....	79
„Jako by to bylo včera...“ .....	80
<i>Senzorická paměť</i> .....	81
<i>Krátkodobá paměť</i> .....	81
<i>Dlouhodobá paměť</i> .....	82
Kódování .....	83
Jak si zapamatovat jména .....	84
Zájem vždy potěší .....	86
Vytváření asociací .....	87
Představování .....	88
Pravidlo č. 1: Soustředte se na jméno .....	90
Pravidlo č. 2: Přiřaďte jméno ke správnému obličejí .....	91
<i>Mnemotechnika</i> .....	92
Proč jsou jména důležitá .....	93
Trumf v podobě vizitky .....	93
Plané sliby a jalové řeči .....	94
Jak si zapamatovat čísla .....	97
Jak si zapamatovat telefonní čísla .....	98
Paměť a pozornost .....	99
<b>Kapitola 6 Slova v našich službách</b> .....	103
Uvážlivý výběr slov .....	107
Dvakrát měř, jednou řež .....	107
Nejprve myslet a až pak mluvit – ne naopak .....	109
Otázky a zase otázky .....	111
Pozor na slůvko „proč“ .....	112
Negativita ve 2. osobě .....	113
Přesvědčivost díky otevřené komunikaci .....	114
<i>Rezolutní tvrzení</i> .....	114
<i>Generalizace</i> .....	116

<i>Nátlak</i> .....	117
Žonglování se slovíčky .....	118
Když spolu hovoří muž a žena .....	121
<b>Kapitola 7 Telefonní telepatie</b> .....	127
Na začátku zazvonil telefon... .....	128
Kultivovaná komunikace po telefonu .....	130
<i>Hlasu může pomoci tělo</i> .....	132
Výběr vhodného přístupu .....	133
Pracovní hovory .....	134
<i>První kontakt</i> .....	136
<i>Přesvědčení klíčové osoby</i> .....	138
<i>Sjednání schůzky</i> .....	139
<i>Na druhém konci linky</i> .....	142
Načasování .....	144
Když druhý není sám .....	145
Jak se při telefonování představit .....	149
Sjednávání schůzek .....	150
Méně je více .....	151
Telefonní telepatie v praxi .....	153
<b>Kapitola 8 Spokojenost na obou stranách</b> .....	157
Logika, nebo emoce? .....	159
Psychologie vyjednávání .....	161
Vyjednávání o zájmech a potřebách .....	164
Nechci problémy, chci řešení .....	165
Další vyjednávací techniky .....	166
Tipy, jak se stát lepším vyjednavčem .....	168
Prostředí .....	169
Kam si sednout .....	170
Co je třeba mít na paměti .....	171
Ústupky .....	172
Plán hry .....	173
Uzavření dohody .....	174
Vyjednávání v praxi .....	175
<i>První jednání</i> .....	175
<i>Druhé jednání</i> .....	178
<i>Třetí jednání</i> .....	181
<b>Kapitola 9 „Problematičtí“ jedinci (a jejich chování)</b> .....	189
Očekávání .....	190
Zastávané role a jejich vymezení .....	191
<i>Změna vlastního přístupu</i> .....	191

---

Otáleč .....	193
Vztekloun .....	194
Zkostnatělec .....	195
Namyšlenec .....	197
Tlučhuba .....	198
Nepřítel .....	199
Otrava .....	200
Extrémní extrovert .....	201
<b>Kapitola 10 Spektrum osobnosti .....</b>	<b>205</b>
Jak určit, k jakému typu lidé patří, a jak s nimi jednat .....	207
<i>Introverze a extroverze</i> .....	207
<i>Charakteristika extrovertů</i> .....	210
<i>Charakteristika introvertů</i> .....	210
Vnímání a intuice .....	210
Myšlení a citění .....	211
Jak si různé typy získat na svou stranu .....	213
S jakými typy se běžně setkáme .....	216
<i>Zbrkloun: „Tak ať se moc nezdržujeme – kolik?“</i> .....	216
<i>Útočník: „Co z toho budu mít?“</i> .....	218
<i>Puntičkář</i> .....	220
<i>Pohodář: „Fajn, tak se sejdeme“</i> .....	222
<i>Rádobyřítel: „Já tě jednou dostanu“</i> .....	223
A jak jste na tom vy? .....	225
<i>Žvanil</i> .....	225
<i>Uspávač hadů</i> .....	226
<i>Lichotník</i> .....	227
<i>Asertivec: „Mluvit se mnou je ve vašem zájmu.“</i> .....	229
<b>Dodatek: odpovědi na kvízové otázky .....</b>	<b>233</b>
Výsledky: váš kvocient přesvědčivosti (PQ) .....	235
<b>Doslov .....</b>	<b>236</b>



# Předmluva

Sir John Harvey-Jones, MBE

Dosáhnout vzájemného porozumění je v současném světě neustálého přívalu informací stále obtížnější, o to větší důležitost je tedy třeba tomuto cíli přikládat.

**Skutečná komunikace totiž vyžaduje důvěru, upřímnost a empatii.**

**Kniha *Umění přesvědčivé komunikace* vám ukáže nejen jak v sobě tyto schopnosti objevit, ale hlavně jak je začít využívat v praxi.**

**Proto by ji měl mít ve své knihovně každý.**

Sir John Harvey-Jones (1924–2008) stále patří k nejznámějším a nejobdivovanějším podnikatelům Británie.

Jeho úspěchy v roli předsedy představenstva britské společnosti Imperial Chemical Industries (ICI) jsou dnes legendární – ze ztráty ve výši 200 milionů liber dokázal „vykouzlit“ miliardový zisk, a to za pouhých třicet měsíců.

Tři roky po sobě vévodil žebříčku „kapitánů britského průmyslu“ a proslavil se také jako hvězda televizního seriálu BBC *Troubleshooter*, který se vysílal v letech 1990–2000 a který mimo jiné získal ocenění Britské akademie filmového a televizního umění (BAFTA). Sir Harvey-Jones je dále autorem několika knih, například bestselleru *Making It Happen*. V pozdějších letech kariéry o svých podnikatelských zkušenostech rovněž přednášel a patřil k nejrespektovanějším britským řečníkům v dané oblasti.

## Poděkování původního nakladatele

Vlastníkům autorských práv bychom rádi poděkovali za svolení zveřejnit níže uvedené materiály:

Text písně „With One Look“ z muzikálu *Sunset Boulevard*, text Don Black a Christopher Hampton, s přispěním Amy Powersové, hudba Andrew Lloyd Webber, © 1993, The Really Useful Group Ltd., všechna práva vyhrazena, mezinárodní autorská práva zajištěna; text článku „Commons Sketch: Under Pressure, Chancellor Clunking Fist Almost Flunked“, Andrew Gimson, 18. dubna 2007, The Daily Telegraph, © Telegraph Media Group Limited.

V některých případech nebylo možné vlastníky autorských práv ke zveřejněným materiálům dohledat. Budeme vděční za jakékoli informace, které nám pomohou dané osoby či subjekty nalézt.

## Poděkování autora

Děkuji Lauře, Emmě, Lucy, Kirsty a Kat. Mé poděkování patří také všem dámám v oddělení zahraničních práv, díky nimž vyšla kniha v překladu na všech čtyřech světových stranách. Dále chci poděkovat Eileen za pomoc a za to, že na vše pozorně dohlížela. (Neodpustím si drobné rýpnutí, stejně jako u předchozího vydání: *Kam se poděli chlapi? Vyměřeli snad?!*)

Zvláštní poděkování si zaslouží také J. K. Rowlingová za to, že nám všem připomněla (prostřednictvím Harryho Pottera), jakou roli hrají v životě kouzla. Naše striktně logické myšlení jim možná nerozumí, zcela jinak se však jeví tvořivé a intuitivní části naší osobnosti, která se řídí odlišnými pravidly. Právě kouzla nás utvrzují v tom, že naše intuitivní víra v „jinou realitu“ je správná. *Proto odhodte zábrany a dopřejte kouzlům prostor, který si zaslouží.*

# Úvod

Schopnost přesvědčit druhé je možná vůbec nejdůležitějším zdrojem výhod v pracovním i osobním životě. Může rozhodnout o tom, kdo dosáhne úspěchu a kdo nikoli. Všichni známe ony mimořádně přesvědčivé jedince: V každé situaci to vždy dokážou zaonačit tak, že s nimi ostatní souhlasí, přijímají jejich názory či rovnou začnou dělat, co po nich chtějí. Někteří „šťastlivci“ se navíc podle všeho ani nemusejí snažit. Jako by už byli v umění přesvědčivosti natolik zběhlí, že jim to zkrátka jde samo.

**Ale i pro nás ostatní mám dobrou zprávu: Přesvědčivosti se dá naučit a není to nic těžkého.**

Snad v každé oblasti života se musíme – téměř každodenně – snažit, abychom dokázali prosadit své názory či požadavky. Začíná to hned po narození a s tím, jak rosteme a stárneme, se mění jen rozsah toho, o čem usilujeme. Osobně jsem se o sílu přesvědčivosti začal zajímat velmi brzy, ve stejné době, kdy mě naprosto pohltila psychologie kouzel (zejména čtení myšlenek) a kdy jsem se stal jedním z nejmladších členů sdružení Magic Circle.

Dobry kouzelník musí dokonale ovládat práci s lidmi. Když se psychologové zabývali spletitou oblastí přesvědčovacích technik, uvědomili si, že jde o schopnosti, které využíváme všichni, a to neustále. Někteří odborníci pak dospěli k zajímavému závěru: Vůbec nejtěžší úkol na poli přesvědčování druhých má kouzelník. Proč? Jednoduše proto, že své publikum (ať už jím je jediný divák nebo plný sál) musí přesvědčit, aby na chvíli *zapomnělo na pochybnosti* a **věřilo**, že je svědkem zázraku (v podobě uhádnutí karty, zjevení či zmizení předmětu nebo čtení myšlenek).

Kouzelník se nejprve snaží zaujmout **pozornost** (bez ohledu na počet diváků). Užívá pečlivě zvolená **slova**, vybraným dobrovolníkům pozorně **naslouchá** a nabádá je, aby si **zapamatovali**, co po nich žádá (často pomocí sugesce). Zároveň však analyzuje, jakou **osobnost** má před sebou, „čte“ její **řeč těla** a uvolňuje atmosféru pomocí humoru. Pomocí této strategie si nakonec získá publikum na svou stranu a vzbudí v něm důvěru. To vše s jediným cílem: přesvědčit diváky, aby zapomněli na pochybnosti (a nechali se bavit). *A přesně tak v praxi vypadá dokonalá práce s lidmi!* Ale stejně jako v každodenním životě dosahují i zde největších úspěchů ti, kdo dané schopnosti využívají efektivně a opírají se přitom o dokonale zvládnuté řemeslo přesvědčivosti.

**Život prý je jako karetní hra.** Voltaire jednou řekl: *„Každý musí hrát s kartami, které mu život rozdává. Jakmile je drží v ruce, musí se sám rozhodnout, jak s nimi naloží, chce-li zvítězit.“* Jinými slovy, působí zde determinismus (rozdávající ruka), avšak jak s rozdanými kartami budeme hrát, to již záleží na naší svobodné vůli. Pokud si uvědomíme, čeho chceme v jakékoli formě komunikace dosáhnout, učinili jsme první krůček na cestě k úspěchu.

Ve světě obchodu se pohybuji řadu let, nesčetněkrát jsem si tak ověřil, jaké výhody získáme, pokud se nám podaří přimět druhé, aby přemýšleli stejně jako my. V práci – a samozřejmě také v osobním životě – se každý den setkáváme s lidmi, kteří zkrátka musejí pochopit, jak se díváme na svět, ať už proto, abychom jim mohli pomoci, anebo proto, aby pomohli oni nám. Stejně tak je nutné, abychom i my pochopili pohled druhého. Naším cílem tak je nejen přesvědčit ostatní, aby přijali náš způsob myšlení, ale také dokázat „číst“, jak myslí oni.

Umění přesvědčivosti se tedy podobá oné „magické formulí“, kterou bychom si tak přáli znát, aby nám už nic v životě nestálo v cestě. Chcete-li definici, nabízím tuto: *jakákoli forma komunikace, jejímž cílem je ovlivnit názory, postoje a činy druhých.*

Přijmeme-li tedy uvedenou teorii, můžeme přistoupit k další části, a tou je využití všech technik a dovedností v praxi. Naučíte se tak dovést druhé z bodu A do bodu B, neboť umění přesvědčivosti je v podstatě „proces“.

Tato kniha představuje tresť mé dlouhodobé úspěšné praxe v reklamě, obchodu, marketingu, žurnalistice, psychologii práce a koučování – kromě praktických zkušeností se navíc opírám o poznatky z výzkumu lidského chování a sociální psychologie. Jedná se ověřené techniky, mým cílem proto je proces přesvědčování představit co možná nejjednodušeji a nejnázorněji pomocí příkladů ze „skutečného“ života. Dozvíte se tedy nejen, jak své názory a myšlenky vyjadřovat působivěji, ale i jak efektivněji „číst“ chování druhých. Díky tomu si osvojíte skutečně přesvědčivý způsob komunikace, získáte si důvěru ostatních a dokážete v nich rovněž vzbudit sympatie.

Poznáte hlouběji sebe sama a uvědomíte si onen legendární „šestý smysl“, který dríme v každém z nás. Leonardo da Vinci si povšiml, že *„průměrný člověk se dívá, ale nevidí, poslouchá, ale neslyší, dotýká se, ale necítí, polyká, ale nevychutnává, hýbe se, ale neuvědomuje si pohyb, vdechuje, ale nevnímá vůni, a mluví, ale nemyslí“*. Většinu lidí (a možná také vám) tato charakteristika patrně příliš velkou radost neudělá. Kdybych měl popsat, čím se mistr přesvědčivosti liší od šedého průměru, zmínil bych zcela jistě schopnost porozumět myšlení druhého.

Jaký je tedy cíl této příručky? Stejný jako u dalších dvou knih mé „trilogie“: *informovat, vzdělávat a bavit*.

Rád bych jen zdůraznil, že „umění přesvědčivosti“, jak jej chápu a jak jej představuji v této knize, je pouze a výhradně **pozitivní**. Jeho smyslem je pomoci vám i lidem, s nimiž komunikujete. Ne vždy vše půjde jako po másle, pokud ale budete dané techniky zdokonalovat a pokud se budete vnitřně rozvíjet, zjistíte, že vaše míra úspěšnosti začne prudce stoupat, a stejné změny zaznamenáte i ve svých vztazích s okolím. Totéž ostatně potvrzuje řada výzkumů: *V pracovním i osobním životě jsou právě přesvědčovací schopnosti tím, co odděluje úspěšné jedince od neúspěšných*.

Tématem knihy je tedy ovlivňování druhých, což je v podstatě první krok u většiny situací, v nichž komunikujeme. Podobu lidského života přece jen určují lidé – a jejich vzájemná komunikace.

Tato publikace se dost možná od všech podobných příruček v mnohém liší. O řadě myšlenek jste už asi slyšeli, ale pravděpodobně ne v souvislosti se „skutečným“ životem.

Věřím, že po přečtení všech kapitol si plně uvědomíte, že síla přesvědčivosti spočívá ve vás samých, nikoli v užívaných technikách. V posledku totiž nejde o to, co vlastně děláme, nýbrž o to, jací jsme. Druhé dokážeme přesvědčit právě tím, jak ve svém životě uplatňujeme hlavní dovednosti a různé způsoby jednání, které si v následujících kapitolách představíme. Vůbec nejdůležitější je však uvědomit si, kým jsme.

Jak říkával můj profesor ekonomie (i když ve skutečnosti parafrázoval J. K. Galbraitha): „Lidé se dělí na dvě skupiny: na ty, kdo nevědí, a na ty, kdo nevědí, že nevědí.“

Knih, kterou držíte v rukou, je určena oběma.

James Borg



+

Je zajímavý, že když se na něco vykašlu,  
je to vždycky to nejlepší rozhodnutí.

Marilyn Monroe





# Kapitola 1

*„Vteřina intuice má větší hodnotu než hodina instruktáže.“*

Neznámý autor

## **Síla přesvědčivosti** Zázračná moc empatie a upřímnosti

- 
- Aristoteles a umění přesvědčivosti
  - Empatie
  - Upřímnost

**T**akže o čem je vlastně tahle knížka?

Před mnoha lety se dramatika Toma Stopparda někdo zeptal, o čem je jeho první hra. Co si myslíte, že mu odpověděl? „Pro mě je o tom, jak se pořádně napakuju.“

Doufáte-li, že díky této knize zbohatnete, nejste daleko od pravdy. Ale to není to hlavní. Jejím cílem je v prvé řadě pomoci vám vědomě komunikovat přesvědčivěji a dosáhnout tak úspěchu v osobním i profesním životě.

Inspektor Clouseau (Peter Sellers) (k hotelovému recepčnímu): „Kouše váš pes?“

Recepční: „Ne.“

Inspektor Clouseau (k psovi): „Hodnej pejsek.“

*Pes jej kousne.*

Inspektor Clouseau: „Jauvajs! Vždyť jste mi říkal, že nekouše!“

Recepční: „Ale tohle není můj pes.“

Peter Sellers jako inspektor Clouseau, *Růžový panter*

Doma i v práci musíme všichni každodenně mnohokrát usilovat o to, abychom vyjádřili určitý názor nebo někoho k něčemu přesvědčili. Neustále je zapotřebí získávat si druhé na svou stranu. Čím efektivněji tedy člověk dokáže komunikovat, tím větší má šanci, že se mu podaří okolí přesvědčit.

## Aristoteles a umění přesvědčivosti

Naše základní lidské hodnoty se v průběhu staletí nijak výrazně nezměnily, o čemž svědčí i dílo řeckého filozofa Aristotela (384–322 př. n. l.), který před 2300 lety odhalil základní principy úspěšné komunikace. Vůbec nejlivnější teorie přesvědčování pochází právě od něj. Sám Aristoteles považoval komunikaci za umění.

Konkrétně za **umění přimět druhého, aby vykonal to, co by za běžných okolností bez cizího podnětu nevykonal.**

Všiml si totiž, že každý člověk, jakožto tvor společenský, musí téměř každodenně k něčemu přesvědčovat své okolí. Cílem všech podobných situací je dovést přesvědčovaného z bodu A do bodu B (tedy k zamýšlenému cíli). Právě síle, jež dokáže daný přesun vyvolat, Aristoteles říkal **přesvědčování**. V bodu A nemá přesvědčovaný/publikum o naše myšlenky či návrhy zájem, nebo je dokonce odmítá. Musí tedy pochopit, co se vlastně snažíme sdělit, a hlavně tomu uvěřit. Podle Aristotela sice může

být přesvědčivá komunikace – bez ohledu na počet adresátů – zábavná, podnětná či elegantní, popřípadě může mít jiné kvality, hlavní však je, aby dokázala přesvědčit k posunu do bodu B.



Aristoteles hovořil o třech principech přesvědčování:

- *étos* (charakter a pověst);
- *pátos* (emoční apel);
- *logos* (rozumové důvody).

Skutečně přesvědčivý mluvčí, který dokáže přimět posluchače k přesunu z bodu A do bodu B, se pak snaží využívat všechny uvedené principy najednou.

Étos se týká mluvčího a jeho charakteru, který se posluchačům prostřednictvím komunikace odhaluje. Má-li být totiž určité sdělení věrohodné, musí být věrohodný také jeho původce – analýza „důvěryhodnosti“ probíhá v mysli posluchače. Výsledek pak určí, jak bude posluchač mluvčího vnímat. Jde zde tedy o osobu mluvčího a *upřímnost*, která z něj vyzraňuje.

Pátos vyjadřuje *emoce* vnímané posluchačem. „Rozpoložením posluchačů se působí, vzbudí-li se v nich řečí určitý cit,“ říká Aristoteles.<sup>1</sup> Jinými slovy, chceme-li být přesvědčiví, je nutné zasáhnout posluchačovy city. Je zkrátka potřeba uplatnit empatii.

Logos pak představuje samotné vyjádření pomocí *slov*. U přesvědčování klade Aristoteles důraz nejen na výběr slov, ale také na využití příběhů, citátů a faktických údajů.

1 Příklad Antonín Kříž (pozn. překl.).