

VELKÁ  
KNIHA



MANIPULATIVNÍCH  
TECHNIK

Andreas  
Edmüller  
Thomas  
Wilhelm



Andreas  
Edmüller  
Thomas  
Wilhelm

VELKÁ  
KNIHA



**MANIPULATIVNÍCH**  
TECHNIK

***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.*

**Andreas Edmüller, Thomas Wilhelm**

## **Velká kniha manipulativních technik**

Edmüller/Wilhelm, Manipulationstechniken

Licensed edition by the Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Federal Republic of Germany, Freiburg, 2010

Lizenzausgabe der Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Bundesrepublik Deutschland, Freiburg, 2010

Přeloženo z německého originálu knihy Andrese Edmüllera a Thomase Wilhelma „Manipulativní techniky“, vydaného nakladatelstvím Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Německo, Freiburg, 2010

© 2010, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

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 4445. publikaci

Překlad Iva Michňová

Odpovědná redaktorka Mgr. Markéta Poláková

Sazba Eva Hradiláková

Počet stran 272

První vydání, Praha 2011

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech edition © Grada Publishing, a.s., 2011

Cover Design © Grada Publishing, a.s., 2011

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3778-2 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-7801-3 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2012

---

# Obsah

<b>O autorech</b> .....	11
<b>Část první: Přesvědčování</b> .....	13
<b>Předmluva</b> .....	14
<b>1 Nejčastější chyby při přesvědčování</b> .....	15
1.1 ... a když nebudeš chtít, donutím tě násilím! .....	16
1.2 Trocha manipulace přece nikoho nezabije! .....	17
1.3 Podceňujeme faktor setrvačnosti .....	18
<b>2 Jak se správně připravit</b> .....	21
2.1 Analýza adresáta: S kým máte co do činění? .....	21
2.2 Čtyři složky schopnosti přesvědčit .....	24
2.3 Jak vlastně vypadá argumentace? .....	25
2.4 Argumentace zahájená závěrem .....	27
2.5 Jaké argumenty jsou nejlepší? .....	27
2.6 Co byste měli vědět o metodách tahu a tlaku .....	28
<b>3 Strategie tlaku: ofenzivně kupředu</b> .....	30
3.1 Ukažte, jaký užitek vaše stanovisko přináší .....	30
3.2 Upozorněte na důsledky .....	32
3.3 Pomozte druhému dosáhnout cíle .....	34
3.4 Splňte adresátova přání .....	37
3.5 Ctěte hodnoty a zásady .....	41
3.6 Odvolávejte se na normy .....	43
3.7 Nechte mluvit data a fakta .....	45
3.8 Hledejte implikace .....	47
3.9 Kdy lze kterou strategii doporučit? .....	51

---

<b>4 Jak si vybudujete důvěru a věrohodnost</b> .....	53
4.1 Princip vzájemnosti .....	53
<i>Jak můžete využít princip vzájemnosti ve své argumentaci</i> .....	54
4.2 Princip podobnosti .....	55
<i>Důvěru podporuje podobnost</i> .....	55
4.3 Princip upřímnosti .....	57
<i>Použijte „já-výroky“</i> .....	58
4.4 Princip smyslu .....	60
<i>Jaké strategie může přesvědčovač odvodit z principu smyslu a konzistence?</i> .....	62
4.5 Princip věrohodnosti .....	62
<i>Autorita a zkušenost</i> .....	63
<i>Hodnoty</i> .....	64
<i>Soulad slov a činů</i> .....	65
<i>Osobní integrita a etické chování</i> .....	65
4.6 Princip spoluúčasti .....	66
<i>Vytvořte pozitivní atmosféru při rozhovoru</i> .....	67
<b>5 Strategie tahu: jemně, ale efektivně</b> .....	68
5.1 Šikovnými otázkami k cíli .....	68
<i>Uzavřené a otevřené otázky</i> .....	69
5.2 Zaostření: Konkretizující trychtýř .....	71
5.3 Nadhled: Metaskop .....	72
5.4 Vysvětlete situace a problémy pomocí analytického filtru .....	73
5.5 Řešení na udici .....	75
5.6 Vyvolejte pochybnosti sokratovskými otázkami .....	77
5.7 Chceme-li přesvědčit, musíme umět dobře naslouchat .....	78
<i>Projevujte pozornost</i> .....	79
<i>Naslouchejte mlčky</i> .....	79
<i>Naslouchejte aktivně</i> .....	79
5.8 Využijte moc řeči .....	81
<i>Tipy pro volbu správných slov</i> .....	82
<b>Seznam literatury</b> .....	84

---

**Část druhá: Rozpoznat a odrazit manipulaci** ..... 85

**Předmluva** ..... 86

*O co jde v této knize?* ..... 86

*Jak je kniha strukturována?* ..... 86

*Jak můžete knihu používat?* ..... 86

**1 Ochrana před manipulacemi: Jak na to** ..... 87

1.1 Šest zásad ..... 87

*Zásada první: Zůstaňte věcní a féroví* ..... 87

*Zásada druhá: Zůstaňte v klidu a v pohodě* ..... 87

*Zásada třetí: Nereagujte kauzálně* ..... 87

*Zásada čtvrtá: Sledujte svůj cíl* ..... 88

*Zásada pátá: Soustřeďte se na konkrétní chování* ..... 88

*Zásada šestá: Dejte šanci dohodě* ..... 89

*Přehled* ..... 89

1.2 Komunikační nástroje ..... 90

*Otázky* ..... 90

*Klasika: otevřené a uzavřené otázky* ..... 91

*Reagujte otázkami na zabíjäcké fráze* ..... 93

*Konkretizující trychtýř* ..... 95

*Ignorovat a pokračovat* ..... 96

*Přeskakující gramodeska* ..... 97

*Tvářit se nechápavě a přetočit pásku zpět* ..... 99

*Změna perspektivy* ..... 100

*Vystoupení ze situace* ..... 102

*Záměrné přehánění* ..... 103

*Vata* ..... 104

*Přerušení rozhovoru* ..... 105

1.3 Věcná odolnost ..... 106

*Kontrolujete důkazní břemeno* ..... 107

*Taktika přesunutí důkazního břemene* ..... 108

*Vytváříte tlak na zdůvodnění* ..... 109

*Znáte možnosti ukončení rozhovoru* ..... 120

**2 Kouzelná skříňka číslo 1: Psychologické manipulace** ..... 123

2.1 Past vzájemnosti ..... 123

2.2 Past konzistence ..... 126

2.3 Taktika dodatečného vyjednávání ..... 130

---

<i>Princip kontrastu</i> .....	132
2.4 Trik se zrcadlením .....	134
2.5 Trik s potvrzováním .....	136
2.6 Taktika „drsného muže“ .....	138
2.7 Efekt kotvení .....	140
2.8 Past manipulativního podání .....	142
2.9 Efekt vlastnictví .....	144
2.10 Past věrohodnosti .....	146
2.11 Trik „to je mé poslední slovo“ .....	147
2.12 Emocionální apely .....	149
<i>Apel na většinový názor</i> .....	149
<i>Apel na pocit sounáležitosti</i> .....	150
<i>Apel na obavy</i> .....	151
<i>Apel na umírněné pocity</i> .....	152
<i>Apel na férovost</i> .....	153
<i>Apel na soucit</i> .....	153
<i>Dominance pocitů</i> .....	154
<i>Přehled emocionálních apelů</i> .....	154
2.13 Otevírání jiných témat a úhybné manévry .....	156
2.14 Past konsensu .....	158
2.15 Past špatného svědomí .....	159
2.16 Lži a polopravdy .....	161
2.17 Taktika rozměňování .....	162
2.18 Taktika hodného a zlého .....	163
2.19 Trik se vztahem .....	166
2.20 Postavit někoho před hotovou věc .....	167
2.21 Trik s nedostatkem .....	168
2.22 Trik s vyhocením .....	170
2.23 Vytváření obranných hradeb a blokování .....	171
2.24 Exkurs: Čínské manipulativní strategie .....	174
2.25 Machiavelli light – typické mocenské hry .....	178
2.26 Variace mocenských her .....	179
<i>Princip obětního beránka</i> .....	180
<i>Divide et impera</i> .....	181
<b>3 Kouzelná skříňka číslo 2: Logické manipulace</b> .....	185
3.1 Co je argument? .....	185
3.2 Genetický omyl .....	187
3.3 Kondicionální omyly .....	189



---

3.4 Černobílý pohled na věc .....	192
3.5 Omyl špatné alternativy .....	194
3.6 Falešné dilema .....	195
3.7 Záměna pojmů „jeden“ a „každý“ .....	197
3.8 Kauzální omyly .....	199
<i>Náhodná korelace</i> .....	200
<i>Záměna příčiny s následkem</i> .....	200
<i>Chyba společné příčiny</i> .....	201
3.9 Pesimismus .....	202
3.10 Skluzavka .....	204
3.11 Lavina precedentních případů .....	207
3.12 Klamná analogie .....	208
3.13 Nepřesná přesnost .....	210
3.14 Taktika s autoritou .....	211
3.15 Otrávená studna .....	213
3.16 Taktika evidentní skutečnosti .....	215
3.17 Taktika záruky .....	217
3.18 Taktika s tradicí .....	219
3.19 Taktika tabuizace .....	220
3.20 Taktika dokonalosti .....	222
3.21 Taktika nepodstatnosti .....	223
3.22 Taktika nevědomosti .....	224
3.23 Osobní útok .....	225
<i>Prímý útok na partnera</i> .....	226
<i>Nepřímý útok na partnera</i> .....	227
3.24 Útok na nestrannost .....	229
3.25 Taktika zásadovosti .....	231
3.26 Emotivně zabarvené formulace .....	232
3.27 Taktika podstrčeného názoru .....	233
3.28 Trik s trivialitou .....	235
3.29 Bludný kruh .....	236
3.30 Trik s množstvím .....	237
3.31 Trik s perspektivou pohledu .....	238
3.32 Změna významu .....	239
3.33 Pojišťovací taktika a záchranné lano .....	240
<i>Mnohoznačné a vágní vyjadřování</i> .....	240
<i>Odvolávání se na skrytá omezení</i> .....	240

---

<b>Velký test manipulativních taktik</b> .....	243
<b>Řešení</b> .....	245
Řešení k první kapitole .....	245
Řešení ke kouzelné skříňce číslo 1 .....	249
Řešení ke kouzelné skříňce číslo 2 .....	256
Řešení velkého testu manipulativních taktik .....	264

---

## O autorech



**Dr. Andreas Edmüller** je nezávislý poradce ve firmě *Projekt Philosophie*. Hlavními oblastmi jeho činnosti jsou: management konfliktů, koučování, podpora týmů a leadership; vše také na mezinárodní úrovni. Kromě toho je vysokoškolským učitelem, vyučuje filosofii na Mnichovské univerzitě. Společně s Thomasem Wilhelmem je autorem několika úspěšných knih zabývajících se tématy argumentace, manipulace a moderování.



**Dr. Thomas Wilhelm** působí od roku 1991 ve firmě *Projekt Philosophie* jako poradce a trenér pro veřejné instituce a mezinárodní organizace. Mezi oblastmi, kterým se věnuje, patří leadership, trénink argumentace a interkulturní komunikace.



---

# Část první: Přesvědčování

# Předmluva

Kouzelný plášť, kámen mudrců, létající koště, drak, perpetuum mobile, superman, stroj času a trpaslíci patří do říše pohádek, bajek a fantazie. Ta ale neexistuje. Totéž platí o stoprocentně fungujících přesvědčovacích metodách. Neexistují.

Proč vám tedy předkládáme knihu o přesvědčování? Odpověď je snadná. I když absolutně spolehlivá přesvědčovací metoda neexistuje, můžeme své umění přesvědčovat neustále zlepšovat. Tím, že budeme přemýšlet, zkoušet, pozorovat, analyzovat vlastní zkušenosti a trénovat, si můžeme tříbit cit pro přesvědčování lidí kolem sebe.

V této knize jsme shrnuli a co nejnázorněji a nejsrozumitelněji popsali mnoho faktorů, které hrají při přesvědčování důležitou roli. Chceme, aby kniha byla zaměřená prakticky, proto vám nabízíme řadu podnětů, nápadů, tipů a rad, které vám pomohou zlepšit vaši přesvědčivost. Práce s naší knihou by vás rovněž měla bavit.

Schopnost přesvědčit lze popsat jako: „Umění komunikovat s lidmi, které spočívá v tom, že se prosadíme, aniž bychom ostatní nepřípustně omezovali.“

Přejeme vám mnoho zábavy s naší knihou!

Andreas Edmüller

Thomas Wilhelm

# 1 Nejčastější chyby při přesvědčování

Jistě víte, jak napínavé, složité, těžké, nevypočitatelné, někdy i vysilující a psychicky vyčerpávající bývá, chceme-li někoho o něčem přesvědčit. A jistě znáte dobrý pocit, když to dokážeme. Všichni velmi rádi slyšíme slova: „Ano, máš pravdu!“ Také víte, jak neskutečně těžké nebo naopak velmi snadné bývá vyvrátit někomu jeho argumenty. Z vlastní zkušenosti jsou vám určitě dobře známé extrémy začínající velmi tvrdou obranou a končící elegantním „vyšuměním“ do prázdna včetně všech nuancí mezi nimi. Může být mimochodem velmi zábavné a uspokojující, když se dokážeme vzepřít nedostatečné argumentaci protivníka a ani o milimetr neuhneme ze svého stanoviska („Ten se ale pěkně namáhá! – Á, a už se nám začíná potit!“). Víte i to, jaké to je, když změníte názor, přijmete cizí argumenty, změníte své přesvědčení a vzdáte se původního mínění. Všechny tyto zkušenosti v hrubých rysech naznačují témata obsažená v této knize. Jde o umění přesvědčovat v celé jeho šíři a rozmanitosti. Naše semináře na téma řešení konfliktů a vyjednávání často zahajujeme experimentem, při kterém si účastníci snadno uvědomí, že během přesvědčování nezáleží jen na vytrvalosti a výmluvnosti.

V rámci experimentu rozdělíme účastníky do skupin. Každá skupina dostane za úkol vžít se do situace rodiny, která chce jet na společnou dovolenou. Úkolem je, aby se shodli na společném místě, kde dovolenou stráví.

Pravidla hry: Není přijatelné řešení, při kterém stráví členové rodiny dovolenou na různých místech. Domlouvání se nesmí vyhrodit v hádku.

Každý člen rodiny dostane stručný popis své role, ze kterého bude vycházet jeho argumentace. Role jsou následující:

- Otec: Chce jet do Alp, protože miluje procházky po horách.
- Matka: Sní o Mallorce. Chce ležet na pláži a opalovat se.
- Syn: Chce jet rybařit do Skotska.
- Dcera: Chce jet do jižní Francie, protože ráda jezdí na kole a tam jsou náročné trasy.
- Babička: Chce jet Holandska malovat větrné mlýny.

## Zpočátku je vyjednávání věcné

Poté, co každý představí svou vysněnou dovolenou, začne většinou vášnivě vedená argumentace. Každý člen rodiny se snaží získat pro svůj dovolenkový cíl ostatní. Jednotliví účastníci buď předkládají argumenty podporující jejich vlastní stanovisko, nebo se snaží oslabit pozici ostatních. Samozřejmě to vůbec nejde snadno, protože každý nejdříve klade odpor a chce prosadit svůj cíl.

## Později se začne jednat neférově

Jakmile členové rodiny poznají, že se s racionální argumentací nikam nedostanou a narazí na odpor, případně na protiargumenty ostatních, sáhnou okamžitě a s plným nasazením k méně přátelským, manipulativním metodám. Jejich výběr je široký. Začne se objevovat skryté a někdy dokonce otevřené vyhrožování (rodiče vůči dětem); někdo se snaží vzbudit soucit (babička mluví o tom, že by to mohla být její poslední dovolená); uzavírají se koalice ve snaze izolovat ostatní členy rodiny atd. V této hře zkrátka netrvá ani pět minut a už se setkáváme s celou škálou metod neférového ovlivňování. Jistě, všechno je to jen hra. Ovšem účastníci při ní podobně jako v zrcadle velice přesně vidí své vlastní chování při každodenní komunikaci. Jednohlasně pak hru hodnotí slovy: „Vypadalo to jako v reálném životě!“

## 1.1 ... a když nebudeš chtít, donutím tě násilím!

Nelze nikoho donutit, aby byl o něčem přesvědčený. Na tuto rozumnou zásadu se často zapomíná. Mnozí z nás si myslí, že k tomu, abychom někoho o něčem přesvědčili, stačí, abychom ho jen dlouho, intenzivně a dostatečně vytrvale bombardovali argumenty, podle hesla: „Já ti svůj názor prostě vtluču do hlavy!“ Jiní zase čekají, až je napadne superargument, jehož síle se zkrátka ostatní musejí podvolit. Argument, který alespoň trochu rozumný člověk (je-li v dané situaci ochoten) nemůže ignorovat. Jejich heslo zase zní: „No počkej, já tě dostanu – ať chceš nebo ne!“

Za těmito přístupy se skrývají dva nerealistické, případně nesprávné předpoklady.

**Za prvé:** Chceme-li někoho získat pro svůj nápad nebo postoj, stačí, když ho budeme tak dlouho šikovně „verbálně zpracovávat“, až ho přijme za svůj. To je chyba! Palbou argumentů se nám možná podaří partnera momentálně přemluvit a udolat natolik, že nám buď zdánlivě přisvědčí, nebo vyčerpáním kapituluje. To ovšem neznamená, že jsme ho přesvědčili. Znamená to pouze, že už nemůže.

**Za druhé:** Pokud existuje dobrý (nebo možná dokonce optimální) argument, tak ho musí každý, koho s ním seznámíme, nevyhnutelně akceptovat. Musí přece uznat, že je náš argument kvalitní. Ale to je bohužel omyl! Dobrý argument automaticky nezaručuje, že ho budou ostatní akceptovat. Kdyby to fungovalo, byl by třeba Galileo Galilei jistě prožil mnohem klidnější život.

Při přesvědčování se snadno necháváme mást představou, že se jedná o činnost, při které je třeba jen „stisknout to správné tlačítko“. Při přesvědčování se mnozí domnívají, že úspěch svého konání drží zcela ve svých rukou. Je sice pravda, že přesvědčování se dá považovat za určitý druh jednání – jazykovědci mluví o řečovém aktu. Řečový akt v rámci přesvědčování je ovšem mnohem složitější proces, než si mnozí myslí. Probíhá při komunikaci s ostatními. Řečové akty v rámci komunikace jsou:



- informování,
- varování,
- slib,
- přesvědčování,
- přemlouvání.

Pokud například řeknu: „Zítra určitě přijdu na oslavu,“ tak je toto vyjádření druhem řečového aktu – slibem. Zda řečový akt úspěšně proběhne, závisí jen a jen na mně a samozřejmě ještě na konvencích, které určují, co se vůbec za slib považuje. U řečového aktu přesvědčování je tomu jinak. Jak proběhne, žádné konvence neříkají. Úspěch tohoto jednání nezávisí jen na mně, ale významně i na partnerovi, kterého přesvědčuji. A přesvědčit ho mohou nejrůznější věci. Proto není s přesvědčováním spojený nějaký pevně daný soubor činností, které musím provést v určitém pořadí, abych získal partnera na svou stranu. Z toho, co jsme právě uvedli, plyne, že přesvědčování není žádným standardním komunikačním procesem, který by zaručoval úspěch. Přesto byste měli číst dál. Přesvědčování totiž není ani čistě hrou náhody!

Úspěch při přesvědčování jednoznačně závisí na reakci přesvědčovaného partnera. A nyní přichází na řadu jedna z našich základních tezí.

#### **Teze: Takto se přesvědčuje**

Pokud chceme někoho o něčem přesvědčit, musíme mu vždy ponechat svobodu rozhodování. Partner musí mít možnost přiklonit se k novému stanovisku a přijmout jej z vlastní vůle.

Když se někdo nechá přesvědčit, rozhoduje se tedy zcela vědomě pro určitý postoj. Jsme-li tím, kdo přesvědčuje, můžeme ho v jeho rozhodování vhodně podpořit.

## **1.2 Trocha manipulace přece nikoho nezabije!**

Mnozí z nás si myslí, že postupují velmi šikovně, když někým manipulují. Pokud ovšem k přesvědčování patří, že se druhý může svobodně rozhodovat, tak manipulaci jako jednu z přesvědčovacích metod akceptovat nemůžeme. Otevřeným nebo skrytým manipulativním nátlakem se totiž omezuje svoboda rozhodování. Přesvědčování tedy neznamená, že budu na partnera naléhat takovým způsobem, že složí zbraně, vyvěsí bílou vlajku a zvolá: „Vzdávám se!“ Přesvědčování také neznamená, že ho rafinovaně oklamu tak, že si toho vůbec nevšimne, či se dokonce sám bude cítit jako vítěz. Přesvědčování v našem pojetí nemá co dělat s nátlakem ani sváděním. (Čímž samozřejmě nechceme říci, že by svádění nemělo v našem životě své místo...).

Manipulativní metody ovlivňování odmítáme ze dvou důvodů:

### 1. Manipulace působí většinou jen krátkodobě

Nejdříve uvedeme silný a pragmatický argument: Účinnost manipulace v našem životě se často přeceňuje. Důkazem jsou zástupy nespokojených zákazníků „mazaných“ superprodejců. Jejich jednání mnohdy zanechává u zmanipulovaného partnera podivnou pachutí a nepříjemný pocit. Zřetelně cítí, že byl oklamán, i když nedokáže konkrétně pojmenovat, co se vlastně stalo. Znamená to, že manipulace často nefungují tak, jak by si manipulátor přál. Má-li někdo zájem o dlouhodobé, perspektivní a dobré vztahy, neměl by už jen z čistě rozumových důvodů ostatní štvát, zklamávat nebo pokořovat snahami zmanipulovat je.

### 2. Manipulace je morálně sporná

A nyní následuje náš hlavní argument: Pokud někdo někým manipuluje, využívá jeho slabiny, aby ho přiměl k něčemu, co by dotyčný dobrovolně pravděpodobně neudělal. V mnoha situacích (ovšem i zde existují výjimky) je to nemorální, a proto nepřijatelné.

## 1.3 Podceňujeme faktor setrvačnosti

Někoho přesvědčit podle nás tedy znamená, že se dotyčný rozhodne akceptovat nějaký názor, stanovisko nebo návrh. Proč tedy potom nestačí připravit si několik dobrých argumentů, předložit je partnerovi a pak ho nechat, ať se svobodně rozhodne? Důvod je prostý: Nestačí to proto, že při přesvědčování vždy musíme zároveň počítat s určitou formou setrvačnosti. Názorně si popíšme proces přesvědčování:

#### **PŘÍKLAD**

Představme si, že souhrn našeho přesvědčení nebo našich názorů, které v určitém okamžiku zastáváme, tvoří jakousi síť. Pokud přijmeme jiný názor, tak do sítě přidáme další vlákno. Může to ovšem znamenat, že ze sítě svého přesvědčení budeme muset jiný názor, tedy nějaké staré vlákno, odstranit. Třeba jsme si mysleli, že japonská ekonomika začne v příštím roce opět růst a bude v tomto směru vykazovat kladné hodnoty. Rozhovor s odborníkem nás ale přesvědčí o tom, že je to nepravděpodobné. V síti svých názorů jsme tedy nahradili jeden názor jiným.

Někoho o něčem přesvědčit má tedy za důsledek, že dotyčný musí změnit síť svých názorů a případně z ní některá stanoviska odstranit. Právě to je pro nás – autory této knihy nevyjímaje – velmi těžké! Naše názory, přesvědčení a stanoviska v sobě totiž nesou určitý moment setrvačnosti. Není vždy snadné ho překonat a vyžaduje to různé metody. I když nám někdo něco „jednoznačně vyvrátí“, tak se svého názoru, pokud je v síti našich přesvědčení silně zakotven, nedokážeme okamžitě vzdát.