

# Necháme se přesvědčit?



■ PhDr. Milena Blaháková

► **To je ale otázka! pomyslí si někteří z nás. Být o něčem přesvědčen přece znamená mít názor, který je opravdu pevný. Názor, který má nejen racionální jádro, ale i silný emocionální náboj. Kvůli němu jsme ochotni ignorovat jiné názory. Přijali jsme ho dobrovolně, jsme si jisti jeho správností. Něco takového přece neopustím jen kvůli tomu, že mě chce někdo ovlivnit!**

Přesvědčování je jednou ze základních manažerských dovedností. Aby byl manažer úspěšný, musí nutně usměrňovat rozdílné názory a zájmy ostatních lidí ve prospěch společných cílů. Při přesvědčování nemusíme nutně měnit názory svého partnera – někdy stačí, když je dokážeme ukázat v nových souvislostech. Přesvědčovat neznamená vršit argumenty jeden na druhý, zvyšovat tlak a důraz na partnera. Řekneme si sami: čemu lidé víc věří – tomu, na co přijdou sami nebo tomu, co jim řekneme my?

Správnost vlastního názoru hájíme prostřednictvím argumentů. Svoje argumenty mají v diskuzích obě strany, obě jsou přesvědčeny o jejich správnosti, síle, jasnosti. Dá se vůbec rozhodnout, či argumenty jsou silnější? Mechanicky bychom mohli říci, že ano, ale je to mnohem složitější. Klíčovými slovy při přesvědčování jsou UŽITEK a DŮVĚRA.

## Představte si to:

Chcete dosáhnout určitého rozhodnutí a argumenty, které v jeho neprospěch použije váš kolega, se vám moc nelíbí. Máte pocit, že nemá pravdu. Jenže jeho současný názor vychází z jeho zkušeností, osvědčil se mu, má pro něj význam, a tak se mu nechce přistoupit na vaše argumenty. Můžete začít diskutovat o tom, kdo má pravdu, ale k ničemu to zpravidla nepovede. Možná, že můžete celou věc řešit příkazem – ale vy jste ho chtěli přece přesvědčit!

## Musíme na to jinak: základní pravidla zní:

- Vycházejte z pohledu partnera: musí se cítit důležitý.
- Dívejte se na věc jeho očima, jinak nepochopíte, o co mu jde a který argument je pro něj důležitý (zpravidla je to ten, který vůbec nepovažujeme za podstatný).

- Váš argument mu musí ukázat nový smysl a užitek – musí uspokojit jeho potřeby.

Příprava na přesvědčování se zkrátka neobejde bez přemýšlení o vašem partnerovi. Čím víc toho víte, tím lépe se dokážete připravit: udělejte si malou inventuru

- Které cíle partnera může naše nabídka/myšlenka uspokojit?
- Které vlastnosti návrhu se týkají potřeb a cílů partnera.
- Které aspekty v mém návrhu partnerovi brání dosáhnout jeho cíle.
- Co může získat, když mi bude naslouchat: může se vyhnout nepříjemným zkušenostem a získat nějaký prospěch.
- Jaké ztráty utrpí, pokud můj návrh nevyužije?

V samotném rozhovoru znejte jeho názory – mají pro něj velký význam, ale ukažte, co se změnilo od doby, kdy vznikly, jak se změnilly podmínky. Nezapomeňte mluvit o tom, co by mohlo být v budoucnu zdrojem problémů – nestrašte, ale objektivně mluvte o důsledcích.

Ukažte, že váš návrh dává možnost, jak změnit hrozbu v příležitost a co z toho bude váš partner mít.

Aby naše argumenty fungovaly, musíme zapomenout na sebe, ale myslet očima partnera ukázat mu užitek; získat jeho pozornost; probudit jeho zájem; vyvolat touhu – potřebu.

Poté, co jsme provedli tuto strategickou přípravu, můžeme začít pracovat na vlastních argumentech. Mohou být nejen věcné, logické (různé výpočty, statistiky apod.) ale i emocionální, ve kterých využíváme citů, fantazie, zdůrazňujeme vůli, odvoláváme se na autoritu.

Při ovlivňování – argumentaci bychom měli dodržovat následující zásady:

- Vždycky používáme argumenty pro i proti. Jakákoliv jednostrannost je podezřelá – život nikdy jednostranný není
- Nic nezveličujeme. Zapomeneme na silná slova jako NIKDY, VŽDYCKY a podobně.
- Otevřeně mluvíme o vlastním přesvědčení – bez něj je naše vlastně bezzubá.
- Používáme srozumitelná slova – srozumitelná pro našeho partnera, on nám musí rozumět.
- Zdůrazňujeme jeho a společný zájem.
- Opakujeme argumenty.

Pozornost věnujeme i přípravě toho, v jakém pořadí budeme argumenty předkládat: můžeme začít nejsilnějším i nejslabším – pak se dá náš postup lehce předvídat: pokud sílu argumentů zvyšujeme, partner si zvyká, nejsilnější argument ho nepřekvapí a je na něj připraven. Při obráceném postupu nám zase zůstane nakonec ten nejslabší – to je škoda.

Právě o tom posledním se obvykle vede polemika, a my ztrácíme čas i energii na detailu, který nemusí být vůbec podstatný. Nevyužili jsme příležitost.

Důležité je, jak připravíme prezentaci argumentu:

1. Začneme o tom, jaké je téma našeho rozhovoru: o čem budeme mluvit
2. Pak navažme na to, jaká je situace a proč se problémem vůbec zabýváme
3. Jasně řekneme, jaký je náš cíl: kam se chceme dostat. Co to přinese našemu partnerovi
4. Pak teprve – až jsme partnera připravili, začneme s argumenty
5. Zdůvodněme oprávněnost našeho požadavku
6. Doplňme podporující údaje: čísla, vztahy, důsledky, skutečný příběh – potřebujeme vzbudit zájem
7. Ukažte mu vlastnosti, podrobnosti návrhu – teprve tehdy, až ho zaujmete, bude naslouchat. Do té doby nemá důvod, odmítá slyšet, brání se
8. Zeptejme se partnera na názor k jeho návrhu. Vyslechněme pozorně jeho stanovisko a mluvíme o něm.

I reagování na argumenty protistrany se řídí pravidly:

- Nejprve musíme protiargumenty vyslechnout.
  - Pak přijmout a pochopit. To neznamená souhlas, ale empatii.
  - Musíme upřesnit, o co vlastně partnerovi jde, shrnout podstatu jeho protiargumentu.
  - Na závěr se rozhodujeme, jak budeme reagovat.
- I my na závěr shrneme, co je předpokladem účinného přesvědčování. Už by vás nemělo překvapit, že argumenty samy o sobě nejsou dostatečným základem úspěchu. Navíc potřebujeme
- Vlastní přesvědčení – mít ho a umět ho vyjádřit. Moc dobře se na nás totiž pozná, zda svým argumentům věříme nebo ne.
  - Sebejistota a důvěra v sebe sama, znalost svých silných a slabých stránek.
  - Vyjádření kladných pocitů a vztahů k druhému, shoda na společných zájmech, schopnost identifikovat motivy druhého.
  - Partnerský přístup, respekt a úcta: vzbudit pocit důležitosti, hledat výhody pro druhého.
  - Aktivní naslouchání, které umožní pochopit postoje partnera i způsob jeho myšlení.
  - Empatie – umění oprostit se od vlastního pohledu na věc.
  - Promyšlený postup práce s argumenty a způsob předkládání argumentů.

**Takhle byste se nechali přesvědčit?**

# ■ Will you Let me Persuade

## You?

▷What a question?, some of you may think. To be persuaded means to have an opinion that is really unshakeable. An opinion that has not only a rational core but also a strong, emotional charge. You are able to ignore other opinions because of it. You've accepted it voluntarily, you are sure of its rectitude. You cannot leave something that like behind just because somebody else wants to influence you!

Persuasion is one of the key managerial skills. To be successful, a manager needs to guide other people's different opinions and interests in favour of their common goals. When persuading, you needn't necessarily change your partner's opinions: it's sometimes enough to show them in a new context. To persuade doesn't mean to pile up one argument after the other, increase pressure and insistence on your partner. What do you think: do people trust more what they come up with by themselves or what you tell them?

People defend the rectitude of their opinions by arguments. Both partners have arguments in discussion, both of them are convinced of their rectitude, strength, clarity. Is it possible to decide whose arguments are stronger? Mechanically, you could say yes, but the thing is much more complicated. The key words of persuasion are BENEFIT and TRUST.

### Just imagine:

You want to reach a certain decision and you don't like the arguments used by your colleague against it. You feel he isn't right. But his current opinion is based on his experience, it's proven right, it's important to him and so he doesn't want to give in to your arguments. You can start a discussion about who is right, but that's usually good for nothing. You can probably resolve the issue by an order: but you intended to persuade him!

### You should do it differently: the basic rules are:

- Start from your partner's perspective: he must feel important
- Look at the issue through his eyes, otherwise you will not understand what he is after and what argument is important to him (it's usually the one that you don't consider important at all)
- Your argument should show a new sense and benefit to him – it should satisfy his needs.

In short, preparation for persuasion cannot do without thinking about your partner. The more you know, the better you can prepare: take a short stocktaking.

- What partner's goals can be satisfied by our offer/idea?
- Which properties of the proposal relate to the partner's needs and objectives?
- Which aspects in your proposal prevent your partner from achieving his goals?
- What can he gain if he listens to you: can he avoid unpleasant experience and achieve any benefits?
- What loss will he suffer if he doesn't accept your proposal?

Know his opinions in the actual discussion: they are of high importance to him, but show what has changed since he made them, how the conditions have changed. Don't forget to mention what could be a future source of problems, don't threaten but talk about consequences objectively.

Show that your proposal allows you to change the threat into an opportunity and what benefits it will bring to your partner.

To make your arguments work, forget about yourselves and think through your partner's eyes

Show him benefits; Win his attention; Raise his interest; Create desire – need.

After you've prepared strategically, you can start to work on actual arguments. They can be not only factual, logic (various calculations, statistics, etc.) but also emotional – you can use emotions, imagination, stress will, refer to authorities.

When you influence/argue you should stick to the following principles:

- Always argue by both pros and cons. Any bias is suspicious – life is never one-sided.
- Don't exaggerate. Forget strong words such as NEVER, ALWAYS, etc.
- Talk about your beliefs openly - without them your reasoning is toothless.
- Use comprehensible words - comprehensible to your partner, it's him who needs to understand.
- Stress his and common interests.
- Repeat the arguments.

Be also careful about in what order you present the arguments:

you can start with the strongest one or the weakest one: then your actions are easily predictable: if you intensify the strength of arguments your partner gets used. The strongest argument will not surprise him and he is ready for it. In the opposite case you remain with the weakest argument at the end again, and that's a pity. It is the last argument that is usually controverted and you waste time and energy on something that isn't necessarily important. You miss the opportunity.

It's important how you prepare for presentation of the argument:

1. Start to talk about the topic of the discussion: what you will be talking about.
2. Then follow with what the situation is like and why you are dealing with the issue at all.
3. State your objective clearly: where you want to get to. What it will bring to your partner.
4. And only then, after you've made your partner ready, start with arguments.
5. Give reasons for the righteousness of your requirement.
6. Add supportive data: numbers, relations, consequences, a real story: you need to raise interest.
7. Show the characteristics, details of the proposal: only if you raise interest, your partner will listen. Until then he has no reason, refuses to listen, resists.
8. Ask your partner for his opinion on your proposal. Listen to his standpoint carefully and talk about it.

Even reactions to your counterparty's arguments is governed by rules:

- Listen to the counterarguments first.
- Then accept and understand them. It doesn't mean approval, but empathy.
- You should specify what your partner is aiming to, summarize the essence of his counterargument.
- Finally decide in what way you are going to react.

Let's summarize what the precondition of effective persuasion is. You shouldn't be surprised now that arguments in themselves are not enough for success. You also need:

- Your own beliefs – to have and be able to formulate them. It shows very clearly whether you believe in your arguments or not.
- Self-confidence and trust in yourselves, knowledge of your strengths and weaknesses.
- Expression of positive feelings and relations to the other person, agreement on common interests, ability to identify the other's motives.
- Partnership approach, respect and devotion: to raise the feeling of importance, look for advantages for the other person.
- Active listening that will allow you to understand the partner's attitudes and the way of his thinking.
- Empathy – the art to free yourselves of your own view of the issue
- Well-reasoned work with arguments and argument presentation method.

Would you let me persuade you in that way?

