

Řízený rozhovor, přesvědčování

referát z předmětu „Etika a psychologie v řízení“

České vysoké učení technické v Praze
Fakulta strojní

Vladimír Ajgl
studijní kroužek 5/8
Cvičení: středa v sudém týdnu od 14:15
školní rok 2006/2007

Referát je ke stažení na webu, kde je též k nalezení prezentace v Power Pointu, která je součástí referátu - www.ajgl.cz/vlada/vyplody.

Společné znaky

Řízený rozhovor a přesvědčování jsou dvě věci poměrně odlišné. Cíl každé z nich je trochu jiný. Přesto mají obě dvě společný základ a velmi podobné prostředky. Abyste mi rozuměli, společné je to, že je třeba vycházet při nich z toho, koho máme před sebou. Z charakteru, typu člověka, z jeho psychologického profilu, z jeho hodnotového založení. Obě dvě věci mají ve svém základu jednání s druhým člověkem a působení na něj. Přesvědčování má za cíl změnit postoje nebo chování druhého, řízený rozhovor má pak za cíl získat nějakou konkrétní informaci. A z tohoto důvodu se těžko hledá univerzální návod, jak úspěšně přesvědčovat a jak vést úspěšně rozhovor. Každý člověk je totiž osobnost, každý je jiný, a to, co na jednoho platí, s druhým nepohne.

Kdo přesvědčuje, kdo vede řízený rozhovor, měl by být dobrým psychologem. Čím lépe odhadneme druhého, tím lépe dosáhneme svého záměru. Je navýsost důležité nesledovat pouze svůj záměr, nýbrž sledovat situaci spíše očima druhého, vcítit se do jeho kůže, a neustále se ptát, jak se partner asi cítí, jaké má motivy, aby udělal to či ono. Je velmi důležité být dobrým posluchačem.

Přesvědčování

Jedna z krátkých, leč výstižných definic přesvědčování zní: „Přesvědčovat znamená změnit chování a postoje ostatních.“ Tedy potřebujeme nebo chceme, aby se druhý choval podle našich představ. V podstatě lze přesvědčování vyložit i tak, že přinutíme druhého, aby se choval podle naší vůle.

Pozor na násilné přesvědčování!

Ovšem pozor! V každé učebnici psychologie je u kapitoly „Přesvědčování“ varování velkým písmem, že přesvědčování násilím není tím správným přesvědčováním. Když někdo koná něco, protože mu druhý pohrozí, přikáže, rozkáže, zakáže, pak je efekt velmi omezený. Přesvědčovaný se tak chová jen velmi omezenou dobu, dokud nad ním visí hrozba potrestání. Pak se stejně začne chovat tak, jak mu více vyhovuje.

Naproti tomu když přesvědčovaný nabude pocitu, že pokud mění své chování, bude mu to ku prospěchu, je prakticky vyhráno. Takový člověk se tak bude chovat sám bez cizí hrozby, protože to bude jeho vlastní vůle. On sám bude ve věci vidět pozitiva a výhody. A tedy nebude mít důvod chovat se jinak.

Pamatujte: Dlouhodobě někoho ovlivníte, jen když změníte jeho postoje.

A další pravidlo: Ten, koho přesvědčujete o své myšlence, musí nabýt dojmu, že to je jeho vlastní myšlenka, musí ji přijmout.

Jak můžeme druhého přesvědčit?

Jak píšu v prvním odstavci, neexistuje univerzální návod, jak úspěšně přesvědčovat, protože na každého člověka platí něco jiného. Síla dobrých přesvědčovačů je v tom, že dokáží vycítit, odhadnout, vytušit, jednoduše zjistit, co na koho platí. Velmi rychle poznají, co který člověk potřebuje, kde mu mohou pomoci, co ocení. A zahrát potom na tuhle strunu je v podstatě jednoduché. Odborně se tomu říká identifikace potřeb. Jejich uspokojením dosáhneme svého úmyslu.

A co konkrétně může přispět ke změně postojů? Následující seznam uvádí příklady toho, co může být rozhodující. (převzato z velké části z knihy V. Khelerové – Komunikační dovednosti manažera)

1) Odstranění nejistoty

Nic neodrazuje člověka od věci tak, jako to, když neví. Když tápe. Když nedokáže odhadnout, co pro něj to či ono bude znamenat. Jakmile tato nejistota pomine, ochotně spolupracuje. Jako příklad můžu uvést svoji babičku. K Vánocům dostala novou televizi se spoustou programů. Už od začátku ji odmítala jako příliš složitou a že ji stejně nepotřebuje, že se na televizi moc nedívá. Ale jen do té doby, než se ji naučila ovládat. Nové ovládání jí totiž dělalo potíže, často zmáčkla něco, co nedokázala vrátit do původního stavu. Znamenalo to, že se třeba nemohla dívat na svůj oblíbený pořad, nebo musela zavolat někoho, kdo jí televizi nastavil zpět. Od té doby, co jsme jí vysvětlili, jak ovládač používat, a kdy jsme to s ní i prakticky vyzkoušeli, nemá k obavám důvod. A divili byste se, kolik času tráví u televize a jak si to nemůže vynachválit.

2) **Intelligence**

Při přesvědčování musíme vzít taky v úvahu inteligenci přesvědčovaného. Není nic překvapivého, že lidé s menším IQ se snáze ovlivňují. Snáze vám uvěří, i když jim budete věšet bulíky na nos. Ne tak vzdělaní a inteligentní lidé, kteří mají tendenci být více podezřívaví. Etická otázka je, nakolik morální je věšet lidem bulíky na nos, když víte, že vám to zbaští.

Obráceně, co se týče intelligence, můžete zkusit zahrát na notu lidské ješitnosti. Někteří lidé, a to i ti velmi inteligentní, rádi slyší, jak jsou chytrí. Tedy když jim předložíte nějaké argumenty a podpoříte je tvrzením: „Moje argumenty jsou přísně logické, což tak chytrý člověk jako vy už jistě musel poznat,“ mnoho lidí se touto lichotkou nechá svést.

3) **Důvěryhodnost**

Pokud u druhého vzbudíte pocit, že se na vás může spolehnout, pravděpodobně vám odpustí i některé nedostatky vašich argumentů. Kdo nabude pocitu důvěry, spokojí se s menšími jistotami než jiný. K tomu dopomůže přátelské korektní chování.

Pod bod důvěryhodnosti by se dala zařadit i technika zvaná dvoustranné působení. Čím více se snažíte ovlivnit vzdělané lidi, a čím více oni ví o druhé straně věci, tím více důležité pro vás jako přesvědčovatele je, ukázat jim, že jste vzal u úvahu obě strany problému. Tak například, zkušený prodejní zástupce, který ví, že produkt jejich společnosti je dražší než konkurenční, nebude čekat až na to zákazník přijde sám. Řekne mu to dříve sám, ale nezapomene dodat, že jejich firma má produkt odolnější a spolehlivější, má lepší služby, lépe dostupné náhradní díly. Zákazník pravděpodobně ocení, že mu obchodník nic nezastírá, když ho sám upozorňuje na výhody konkurence.

4) **Oblíbenost**

Do této části spadá osobní kouzlo. Někteří lidé přímo sálají něčím, co jiné přitahuje. Jednoduše řečeno, lépe se přesvědčují kamarádi než nepřátelé. A proto je zásadní chybou zneprátnit si nevhodnou poznámkou druhého na začátku rozhovoru, během kterého ho chcete o něčem přesvědčit.

5) **Opakování**

Každý člověk se chová podvědomě tak, že když něco slyší nebo vidí vícekrát za sebou, bezděky tomu uvěří. Vždyť sami znáte několik ošklivých reklamních znělek, které se vám vryly pod kůži, které si každou chvíli hvízdáte, i když se vám vlastně vůbec nelíbí. U tohoto bodu je ale jedno varování pro ty, kteří by ho chtěli používat příliš často. Velmi opatrně, někdy může mít opačný efekt. Příliš častým opakováním druhého spíše znechutíte. Tedy pokud už opakujete, pak neopakujte často, aby měl partner čas na přemýšlení, a používejte obměny, aby neposlouchal stále totéž.

6) **Kontakty - spojenci**

Snáze přesvědčíte ostatní o svém názoru, pokud jim ukážete, že nejste jediní, kdo má stejný názor. Čím vlivnější, známější a oblíbenější osoba má stejný názor jako vy, tím lépe o něm budete přesvědčovat druhé. Je proto vhodné být dobrým politikem, být s lidmi spíš zadobře než mít spoustu nepřátel. Abyste se ve vhodné chvíli mohli odvolat na někoho dalšího, kdo vás podpoří. Zase mám jednu protichůdnou poznámku. Argumentovat způsobem, že stejnou věc si myslí Adolf Hitler, není nejšťastnější nápad.

Pokud jste dobře četli předcházející odstavce, zjistili jste, že v nich nebyla řeč o tom, kdo přesvědčuje, ale především o tom, kdo je přesvědčovaný. Ve většině případů byla navíc řeč nikoliv o logických faktech, ale o pocitech, emocích, potřebách, touhách. Prostě při přesvědčování je třeba mít na paměti, že věcné argumenty nestačí. A to je celá filozofie přesvědčování. Trefně to vystihuje poučka Dalea Carnegieho z jeho knihy „Jak získávat přátele a působit na lidi“ – Kdykoliv jednáte s lidmi, mějte na paměti, že nejednáte s logicky uvažujícími bytostmi.

Styly přesvědčování

Doted jste četli o jednotlivých přesvědčovacích způsobech a fintách. Nyní si povíme něco o strategiích přesvědčování. Tedy způsobech, jak přesvědčit. Každý používá jiný soubor jednotlivých prostředků a každý je účinná jindy a jinak.

1) Odměna a trest – houževnatý bojovník

Každý si jistě živě představí, co se tímto stylem myslí. Jinak taky styl cukru a biče. Druhého přesvědčujete tím způsobem, že když vám bude po vůli, tak dostane sladkou odměnu. Když vám po vůli nebude, stihne ho krutý trest. Houževnatý bojovník bojuje tak dlouho, dokud nedosáhne svého, i kdyby měl padnout. Metoda je to rychlá a v okamžitém účinku velmi efektivní. Jenže je to přesně ten styl násilného přesvědčování, o kterém jsem psal v jednom z předchozích odstavců. A ten nemá dlouhodobý účinek. Navíc si tímto způsobem vyrobíme množství nepřátel.

2) Spolupráce a důvěra – přátelský pomocník

Toto je docela opačný styl oproti stylu odměny a trestu. Druhého přesvědčujete tím, že mu ukážete, že se na vás může spolehnout, že pokud se něco stane, jedete v tom s ním, nenecháte ho v problému. Druhého přesvědčujete spíše tím, že ho vnitřně motivujete k tomu, že sám chce udělat to, co chcete i vy. Nevýhoda tohoto stylu je, že je zdoluhavý, efekt není vidět okamžitě. O to větší trvanlivost ale efekt má.

3) Společná vize

Tento styl je dalo by se říci nadstavba předchozího. Tady už nemusíte nikoho motivovat, tady se druhý motivuje sám. Tím, že má pocit, že spolu s vámi pracuje na společném zájmu, že cítí vnitřní potřebu posunout společnou myšlenku dál. A nezáleží na tom, kdo přišel s myšlenkou jako první. Tento styl má pouze několik úskalí. Jednak se málokdy povede, aby takto vzácná shoda v názorech panovala. Tento styl používají skuteční mistři v přesvědčování. A za druhé je třeba si ohlídat, aby se společné vize náhle nerozešly nebo nezkřížily.

4) Asertivní přesvědčování – logik

Styl asertivního přesvědčování je založen na přesvědčování pomocí faktů, logiky, přesně logicky poskládaných argumentů. Nepočítá s tím, že se lidé občas chovají nelogicky a na základě emocí. V tom je síla a zároveň slabina tohoto stylu. Tímto stylem se dá protivník utlouct argumenty. Prostě tak dlouho překládáte nové a nové argumenty, až druhý nenajde nic na svoji obranu. Tedy pokud tuto zásobu argumentů máte. A ta nevýhoda je v tom, že pokud takto na druhého tlačíte, může mít pocit, že nejedná o vlastní vůli. A proto s vámi nebude spolupracovat, i kdyby byla objektivní pravda na vaší straně.

K uvedeným stylům je důležité říci, že to, jaký styl vy osobně používáte, závisí velmi i na vaší nátuře, charakteru osobnosti. A protože každý typ člověka ovládá jednotlivé styly s různou úspěšností, nejde označit jeden styl za ideální a ostatní za špatné. Například cholerik bude mít problémy s uplatňováním stylu spolupráce a důvěry, protože jeho přirozeností je styl odměny a trestu. A navíc záleží i na situaci. Někdy například není čas na uplatňování stylu spolupráce a důvěry. Třeba v extrémní situaci, ve válce. Ve válce není čas na pomalé a zdoluhavé přesvědčování. Vyhrává ten, kdo dokáže rychle jednat. A má-li rychle jednat celá armáda, nelze jinak, než na základě rozkazů, zákazů a hrozby potrestání v případě jejich nesplnění.

Příklady přesvědčování

O tom, jak různorodé je pole přesvědčování a kde všude se s ním setkáme, nechť ukáže následující výčet:

1) Reklama

Tady přesvědčují výrobci nás, abychom si koupili jejich výrobek nebo službu. Nutno říci, že metody reklamy jsou velmi rafinované a zhusta používají nejrůznějších skrytých podvědomých útoků na naše city a pocity. A často reklama účinkuje, aniž bychom si to uvědomovali.

2) Public Relations

Aneb vztahy firem s veřejností. Firmy nás dlouhodobě a soustavně přesvědčují, že jsou důvěryhodné, orientované na zákazníka a že je dobře, že vůbec existují.

Pokud je firma po nějakém skandálu, experti na přesvědčování se řádně zapotí, aby jim veřejnost uvěřila, že se vlastně nic závažného nestalo.

3) Volby, politické přesvědčování

Stěží najdeme lepší příklad mistrovského přesvědčovacího umění než volby. Kolik z nás dokáže politici přesvědčit o tom, že jedině s jejich stranou bude lépe!

4) Vojenské přesvědčování

Názorný důkaz „účinnost“ násilného přesvědčování vyhrožováním, dáváním ultimát a nátlakem dávají války. Zpravidla má toto přesvědčování výborný okamžitý efekt, ale z dlouhodobého hlediska je to neštěstí. Po válce musí zpravidla nastoupit armády vyjednávačů, aby urovnaly válečné krivdy a dohodly fungující mírumilovnou budoucnost.

5) Profesní přesvědčování

Někteří lidé mají přesvědčování přímo v popisu práce. Většinou to jsou psychologové, kteří odrazují sebevrahy od jejich úmyslu. A nebo policejní vyjednávači, kteří se snaží s násilníkem, který drží rukojmí a požaduje miliony výkupné, dohodnout podmínky, které by vyhovovaly všem. Případně se snaží násilníka přesvědčit, aby ze svých požadavků ustoupil, propustil rukojmí a vzdal se policii.

V příkladech se často objevilo slovo „vyjednávání“. Jeho součástí je totiž ve velké míře přesvědčování.

Řízený rozhovor

Mám-li začít podobně jako u přesvědčování definicí, pak nabízím svoji: „Řízený rozhovor je každý rozhovor, který má za úkol něco konkrétního zjistit, a to co nejrychleji a co nejpřesněji.“ Řízeného rozhovoru se tedy dopouštíme pokaždé, když potřebujeme něco upřesnit, když potřebujeme něco konkrétního zjistit, když se chceme dozvědět, jestli nám někdo nelhal.

V tom, co je řízený rozhovor, budete mít jasno po přečtení několika příkladů. Tedy bez zdržování, tady jsou:

1) Příjímací pohovor

Ten bývá udáván jako typický příklad řízeného rozhovoru. V tomto případě ho řídí přijímací pracovník a běžný člověk je v něm v pozici tázaného. U pracovního pohovoru velmi záleží na jeho efektivitě. Tazatel chce rychle a pravdivě zjistit, jsme-li ten pracovník, kterého hledá. V tomto případě více než jindy platí, že čas jsou peníze. A proto i v dalším textu bude pracovní pohovor dáván za příklad řízeného rozhovoru.

2) Dotazník

Mnoho lidí při dotazu, zda byli někdy obětí řízeného rozhovoru, odpoví, že nikoliv. A skutečnost je přitom docela jiná. Často jsou některé formě řízeného rozhovoru vystaveni, aniž by si to uvědomovali. Takový dotazník je kupříkladu dobře skrytou formou řízeného rozhovoru. Ačkoliv má psanou podobu, účel má docela stejný jako například pracovní pohovor. Tedy rychle efektivně zjistit konkrétní informaci.

3) My školou povinní

Nakonec všichni chodili do školy. Vzpomínáte si, když vás paní učitelka po vysvětlení látky vyvolávala a nejrůznějšími otázkami si ověřovala, jestli jste porozuměli? A ať zvedne ruku ten z vás, kdo nikdy nebyl zkoušený. Vidíte. Ve školství je řízený rozhovor cílenou součástí vzdělávací metodiky. A každý z nás ho mnohokrát zažil na vlastní kůži. A nedá se říci, že by to bylo vždy příjemné.

Příprava rozhovoru

Zásady, jak si počínat během řízeného rozhovoru, jsou velmi podobné, ať už je naším úkolem něco o druhém zjistit, tedy, máme-li za úkol provést řízený rozhovor, nebo ať stojíme na opačné straně barikády.

Předně je důležitá už příprava před samotným rozhovorem. Jako tazatel si v mnohém ulehčíme práci a přispějeme k pozdějšímu úspěšnému rozhovoru, pokud se dopředu důkladně připravíme. Taková příprava zahrnuje připravení témat a nebo dokonce konkrétních otázek, na které chceme získat odpovědi. Dále je součástí přípravy rozhovoru jeho orientační časový harmonogram. Neméně důležité je také zjistit si o dotazovaném co nejvíce informací předem. Vlastní rozhovor pak bude vlastně jen

ověřením dříve získaných informací a budeme moci jít v našem poznávání druhého více do hloubky.

Dotazovaný se na rozhovor také může připravit. Lépe a věrohodněji bude odpovídat na otázky, které bude dopředu očekávat a na které si alespoň rámcově připraví odpověď. A s tím souvisí i hledání informací o tazateli, protože pak snadněji odhadne, na co bude tážán. Toto se vyplatí zejména u přijímacího pohovoru do zaměstnání, kde cílem není nic důležitějšího než úspěšné přijetí.

Průběh rozhovoru

Průběh rozhovoru budu ilustrovat na příkladu pracovního pohovoru:

- 1) Prvním bodem řízeného rozhovoru je **vytvoření příznivé atmosféry**. Člověk se totiž otevře tím více, čím přirozeněji a komfortněji se cítí. Proto na Vás personalista firmy hned ze začátku sotva vypálí otázky na vaši odbornou zdatnost. Spíše se vás zeptá, jakou jste měl cestu, jestli jste se dobře vyspal, zalichotí vám. Praktická rada pro dotazované by mohla znít: „Nenechte se tím ukolébat, opravdu tvrdé dotazy jistě ještě přijdou.“
- 2) Zkušený tazatel dá brzy dotazovanému **možnost, aby pohovořil o sobě**. Odborně to lze nazvat kladením otevřených otázek. Není žádná novinka, že člověk na sebe prozradí daleko více, pokud se sám rozpovídá a povídá o tom, co ho zajímá. Skoro nic naopak neřekne, pokud dostává otázky, na které není jiná odpověď než ano nebo ne. Kladení uzavřených otázek (protiklad k otevřeným otázkám) má navíc úskalí, že se z řízeného rozhovoru stane výslech. Ideální je, když ten, koho se ptáte, vůbec nepozná, že jde o řízený rozhovor.
- 3) Po každém řízeném rozhovoru by mělo následovat **zhodnocení rozhovoru**. Alespoň krátké shrnutí, co rozhovor přinesl, co se kdo dozvěděl, co bylo během rozhovoru dobře a co špatně. Zhodnocení rozhovoru by mělo následovat už jenom z toho důvodu, že řízený rozhovor často vedou lidé, kteří se osobně příliš neznají.

Někteří personalisté zařazují uprostřed pracovního pohovoru **stresové interview**. To je část rozhovoru, během které na dotazovaného pálí jednu nepříjemnou otázku za druhou, zpochybňují jeho předešlé odpovědi. Cílem tohoto rozhovoru není zjištění odpovědí, jako spíš otestování dotazovaného po psychické stránce. Jak se dokáže vyrovnat s časovou tísní, se stresem, s nepříjemným přístupem. I to bývá pro tazatele cenná informace. V učebnicích pro manažery se píše, že po každém takovémto rozhovoru by mělo následovat vysvětlení, že se jednalo o stresové interview a co bylo jeho cílem. Nutno poznamenat, že někteří lidé používají stresové interview zcela mimoděk a že někteří si jej dokonce pletou s řízeným pohovorem. To jistě není správně.

Závěr

Přesvědčování a řízený rozhovor jsou témata, která jsou přímo svým principem spojena s psychologií člověka. Jejich výskyt v řízení podniku je velmi častý a proto je velmi vhodné neponechávat v těchto otázkách nic náhodě a cílevědomě studovat jejich principy. Tento referát může stěžejně obsáhnout celou širokou problematiku a ani si to neklade za cíl. S přesvědčováním a řízeným rozhovorem je též spojena spousta etických otázek. Jako například kam až lze zajít v řízeném rozhovoru? Na co se ptát je ještě etické a které otázky by měly být raději vynechány? Použití kterých přesvědčovacích metod je ještě etické a které již není? A zdaleka nemusí jít o to, jestli je vhodné nasazovat nesouhlasícím palečnice, nebo je etické pouze fackování. Těmto otázkám jsem se vyhnul, protože pokládám za dostatečně zajímavou už pouhou psychologii přesvědčování a řízených rozhovorů. Tím samozřejmě nechci snižovat důležitost etických otázek. A k nim mám ještě jednu připomínku, že totiž se liší též regionálně a podle kultury. Jiné zvyky panují v Evropě, jiné v Americe a docela jiné v kmenech střední Afriky.

Použité zdroje

- [1] Vladimír Khelerová: Komunikační dovednosti manažera
- [2] Dale Carnegie: Jak získávat přátele a působit na lidi
- [3] Jaroslav Kohout: Rétorika
- [4] referát o přesvědčování ze serveru www.referaty.cz

Referát je ke stažení na webu, kde je též k nalezení prezentace v Power Pointu, která je součástí referátu - www.ajgl.cz/vlada/vyplody.