



"Moć uvjeravanja" u kontekstu liderstva

Mirela Španjol Marković

Mirela Španjol Marković profesorica je germanistike i fonetike. Od 1992. godine bavi se retorikom pa podučava i trenira poslovne ljude, TV voditelje i spikere te političare u području javnog nastupa, komunikacijskih vještina i prodaje. Autorica je knjige Moć uvjeravanja, prvog domaćeg priručnika za retoriku i javno nastupanje.

Uvjeravanje ili nagovaranje ?

Dvije godine nakon izlaska iz tiska prvog domaćeg priručnika za retoriku u Hrvatskoj kojeg sam nasloвила s "*Moć uvjeravanja-retorika za menadžere i one koji to žele postati*", susrela sam se s nekolicinom ljudi, mahom intelektualaca, koji na samo ime knjige reaguju negativno, frkćući nosom kao da se radi o nekoj prezira vrijednoj vještini manipuliranja. Nije me to posebno iznenadilo.

Kroz godine bavljenja retorikom i mnoštvo seminara održanih na temu javnog nastupa i komunikacijskih vještina pomalo sam smetnula s uma koje bi mogle biti negativne konotacije pojma *uvjeravanje*. Već tokom studija, izučavajući klasičnu retoriku čitanjem literature i boravkom na *Odsjeku za retoriku* fakulteta u Tuebingenu, znala sam da se određena doza nepovjerenja uvijek provlačila kad bi se potegnuo razgovor o retorici kao "vještini uvjeravanja". Velik je strah čovjeka od umješnosti nekih ljudi da govorničkim umijećem utječu na naše misli i stavove. No taj strah se uglavnom odnosio na moć političara koji su svojim užarenim nastupima sijali mržnju, dijelili ljude, upravljali osjećajima mase poznavajući trikove psihologije.

No, *uvjeravanje* kao termin samo je dio problema. Drugi problem za neke moje kolege je taj što je naslov knjige komercijalan, poziva na kupnju knjige. Zašto ste knjizi dali tako "komercijalan" naslov, pa to vam ne treba, čude se s visoka? Kao da sve što ima funkciju prodaje i što dobro zvuči ima neki teški intelektualni "feller" jer eto, zove na kupnju. Pa i naslov knjige je u funkciji uvjeravanja, prodaje proizvoda. Tko ne bi želio biti uvjerljiv? Činjenica, knjiga se, za naše prilike i kategoriju menadžerskog priručnika, izvanredno prodaje, ali nije li to i cilj? Naravno, knjigu sam mogla nazvati i "*Abeceđa retorike*", ili "*Primijenjena retorika*" pa bi znanstvenicima zvučalo bolje. No ne i kupcima. Ne vidim smisao pisanja i stvaranja ako nije namijenjeno kupcima, zajednici u kojoj čovjek živi i u kojoj je svatko, baš svatko prodavač. Intelektualni elitizam koji svaku znanost, pa tako i retoriku tretira kao nešto uzvišeno, u čemu prodaji, a samim tim i svemu zanimljivom i komercijalnom nema mjesta, silno me i uvijek iznova iznenađuje. Pa znanost i praktična upotrebljivost nisu u sukobu.

Na razvijenim europskim i američkim tržištima korporacije "love" talentirane studente i znanstvenike još za vrijeme studija trudeći se integrirati znanstvena dostignuća u proizvodnji, tehnici, menadžmentu, ekonomiji. Dapače, znanost treba itekako znati prodati i upotrijebiti u svakodnevnom životu, znanost nema smisla ako postoji neovisno od tržišta, sama za sebe, kao neka rijetka biljka kojoj pristup imaju samo oni "izabrani". Kao da još uvijek živimo u vremenu u kojem se država brine za sve, u kojem ne trebaš ništa prodavati jer prodavaču su oni manje obrazovani, neuspješni, koji valjda nemaju nikakve druge kvalifikacije nego da - prodaju.

U glavama ljudi *uvjeravati* je pojam koji se često brka s pojmom *nagovaranja*. No, između ta dva pojma velika je razlika. Vrijeme nagovaranja i agresivne prodaje priča je koja je obilježila Ameriku 50-ih i 60-ih godina. Danas je prodaja puno nježnija, manje nagovarajuća, više savjetnička, prijateljska. Nagovarala bih ljude da kupe moju knjigu stojeći na cesti i gurajući im knjigu u ruku. Davši joj ovakav naslov, ja ne nagovaram, ja ju činim samo privlačnijom širem krugu kupaca.

Čini mi se paradoksalno da u ovom vremenu najjačeg kapitalizma, maksimalnog razvoja tržišne privrede, društva u kojem je sve prodaja, a svaki čovjek proizvod na tržištu, da smo razvili takav strah od uvjeravanja kao neke niže kategorije koju koriste "prodavači". Pa i sveučilišni profesor mora se prodati na globalnom tržištu, menadžer na korporativnom tržištu, a kompozitor mora prodati svoju skladbu koristeći osim talenta i umijeće uvjeravanja.

Razumljiv mi je i donekle opravdan strah od moći uvjeravanja kojom dobri govornici, naročito u kriznim i politički nestabilnim vremenima mogu manipulirati masom s nesagledivim posljedicama za ljudskim povijest. Sjetimo se ostrašćenih i frenetičnih nastupa Hitlera i Mussolinija koji su zauvijek svojim

nastupima i utjecajem promijenili sliku svijeta. Oni su iskoristili uvjeravanje, trenutak, ranjivost i podložnost mase da bi povelili ljude za sobom na put rata. No, baš zato ne smijemo živjeti u neznanju. Baš to je razlog da učimo o tome što čini uvjerljivost, kako prepoznati manipulaciju, kako voditi strukturirani razgovor, kako ne ponoviti ovu mračnu stranu povijesti...

Retorika u liderstvu

Krajem 20. stoljeća poraslo je zanimanje za izučavanje retorike u liderstvu i menadžmentu.

Razlozi za to su sljedeći:

1. Razvoj tržišne privrede i suvremenog menadžmenta

Prodati brže i više, pobijediti konkurenciju, uvjeriti kupce u prednosti svojih proizvoda i usluga u odnosu na druge, biti jedinstven i drukčiji, znati pregovarati, prezentirati, motivirati i upravljati ljudima... Sve to postaje neizostavan dio posla svakog suvremenog poslovnog čovjeka, bio on top-menadžer ili prodavač.

2. Nepredvidiv razvoj elektroničkih medija i razvitak novih branši

Elektronički mediji u 21. stoljeću imaju sve veću ulogu u oblikovanju javnog mišljenja. TV-voditelji, novinari, marketinški stručnjaci - svi oni sudjeluju u radu elektroničkih medija, a u svom radu koriste govor kao osnovni alat kojim pokušavaju uvjeriti, formirati i komunicirati imidž, zavesti i nagovoriti gledatelja da na daljinskom izaberu njihov program, pogledaju njihovu reklamu, ostanu na njihovoj frekvenciji, kupe njihov proizvod. *Talk-show* mora biti zabavan i kad gosti to nisu, što znači da voditelj mora biti taj koji zabavlja, motivira, prodaje emisiju.

Privući i zadržati pozornost publike umijeće je kojemu nas retorika može podučiti.

3. Globalizacija

Komunikacija postaje globalna, multikulturalna, svijet postaje globalno selo u kojem svatko sa svakim komunicira, pa otuda i potreba za učenjem obrazaca brze, ujednačene komunikacije bez granica, ali uz uvažavanje kulturoloških razlika. Radite li danas u domaćoj tvrtki, niste više dio našeg malog izoliranog svijeta, nego ćete sutra već imati video-konferenciju s npr. portugalskim partnerima i trebat će vam prezentacijske vještine. Morat ćete učiti principe djelotvornog vođenja sastanaka, jer ćete u protivnom ispasti smiješni i neučinkoviti.

Retorička literatura postaje neizostavan dio biblioteke svakog poslovnog čovjeka, i to onog njezinog dijela koji se odnosi na osobni rast i razvoj kao i na razvoj poslovnih vještina.

Dok su se retoričke vještine u antičko vrijeme najviše primjenjivale u političkom govoru (*genus delliberativum*), u pravu (*genus iudiciale*) i u svečanom govoru kod predstavljanja, protokola, zdravica (*genus demonstrativum*), danas se njezine spoznaje koriste u svim novim, modernim, globalno-informacijskim sustavima komuniciranja kao alati za postizanje bolje uspješnosti, veće uvjerljivosti i konačno - većeg profita. Ukratko retorička znanja koriste se u leadershipu kao nezaobilazan alat suvremenog lidera.

Kako uvjeravati danas?

Ciceron i Kvintilijan, veliki antički teoretičari retorike i oratori, nisu svoje učenike podučavali na drukčiji način nego što mi, današnji učitelji retorike, to činimo u radu s klijentima. Razlika je jedino u tehnologiji - danas imamo *PowerPoint* prezentacije i prezentacije temeljene na mentalnim mapama, digitalnu kameru kojom snimamo polaznike... Oni su imali *agoru*, vježbali su na obali mora i nadvikivali se s valovima. No onaj teoretski temelj - od savjeta

kako disati i svladati tremu, pa do pripreme i redosljeda izlaganja te govora tijela, ostao je isti.

Stoga dobri treneri retorike ne zanemaruju literaturu antičkog vremena, nego je proučavaju i koriste kao nenadoknativ temelj za prilagođavanje današnjem vremenu i izučavanje suvremenih komunikacijskih vještina.

Po Ciceronu, jednom od najvećih rimskih govornika i filozofa, definicija retorike je "**teorija i praksa govorništva prilagođenog za uvjeravanje**". U njegovim knjigama posvećenima govorništvu "*Brutus*", "*Orator*" i "*De oratore*" nalazimo velik dio opisanih tehnika uspješnog javnog nastupa s ciljem prodaje - ideje, proizvoda, a prije svega prodaje osobnog imidža. Valja napomenuti da se veći dio u Ciceronovim djelima opisanih tehnika učenja govora kroz ovih 2000 godina nije promijenio. Jer čovjek je evoluirao tehnički, civilizacijski, no nije i emocionalno. Čovjek je i dalje više emocionalno nego racionalno biće - volimo nasmiijane, duhovite govornike, a ne volimo mrgude; volimo duboke glasove, strukturirane govore koje imaju početak i kraj...

Danas je retorika **interdisciplinarna znanost** koja objedinjuje znanja iz psihologije, lingvistike, fonetike, semiotike, stilistike, komunikologije, a integrira i suvremena znanja o ponašaju životinja iz kojih su povučene paralele s ljudskim ponašanjem, osobito u području neverbalnog.

Retorika, dakle, nije zastarjela vještina zaostala iz davnog, zaboravljenog vremena; ona se pod raznim imenima uvlači u moderan svijet poslovnog čovjeka 21. stoljeća. A u novom vremenu globalizma, amerikanizacije, internacionalizma u biznisu, "švercaju" je pod raznim drugim imenima - prezentacijske vještine, umijeće samoprezentiranja i sl.

Izraz *retorika* međutim mediji danas koriste uglavnom u negativnom kontekstu - "prazna retorika", "promijenio je retoriku", "lažna retorika", pa nije ni čudo da od te riječi čak i neki znanstvenici zaziru, jer zvuči opako i "vuče" na prevaru... Zvala

se ovako ili onako, ostaje svijetliti i očaravati nas kao **vještina uvjeravanja** koju su njegovale sve civilizacije do danas. Čak i najveći skeptici koji misle da je važan sadržaj te da je forma samo njegova sporedna popratna pojava, kapituliraju pred činjenicom da su dobri govornici jednostavno - uspješniji poslovni ljudi.

Na našim prostorima o retorici je već u 17. stoljeću pisao Benedetto Kotruljević, koji je u svojoj knjizi o trgovcu postavio temelje prodajnih vještina baziranih na naravno, uvjeravanju.

Kako biti uvjerljiv?

Uvjeriti možete na tri načina:

1. Sadržajem (*logos*),
2. Vjerodostojnošću (*ethos*),
3. Strašću, vjerom u ono što govoriš (*pathos*).

Moć uvjeravanja leži samo jednim dijelom u sadržaju, nešto većim dijelom u vjerodostojnosti (da li živiš ono što govoriš) i najveći dijelom u strasti (*pathos*) - koliko goriš za to što govoriš! Što to konkretno znači za menadžera, poduzetnika u upravljanju i vođenju?

1. Sadržaj (*Logos*)

Znači da čovjek koji ima više znanja, koji poznaje temu o kojoj govori, koji je stručan u onome o čemu govori ima veću moć uvjeravanja od onog manje stručnoga. Šef financija koji je ekonomist i ima iskustva u vođenju financija ima veću moć uvjeravanja od šefa financija koji je npr. psiholog, a na to je mjesto postavljen zbog rodbinskih veza. Ovaj prvi u startu je uvjerljiviji. Naime, psiholog će morati upotrijebiti puno više vremena da bi nas uvjerio da on može biti kvalitetan šef financija. Osim toga, nastup čovjeka koji je stručan u određenom području automatski je sigurniji, on ima više samopouzdanja dok govori o stvarima

u koje se razumije. To publika možda ne zna, ali osjeća. Kad prvi put slušate nepoznatog govornika o kojem ništa ne znate, osjećate njegovo samopouzdanje. Naime, čovjek je emocionalno, a ne samo racionalno biće i u nedostatku informacija oslanja se na instinkt, osjećaj.

A vrsta govora bazirana na "logosu" je stručan govor pun pravih argumenta (statistike, brojeva, činjenica). U tu kategoriju spada i znanstveni govor. Takav govor, iako je točan i istinit, nije nužno uvjerljiv. Vrlo često je takav govor, ako nije garniran dobrom, zanimljivom izvedbom, dosadan i naporan za slušanje.

Znanje i kompetencija prvi je dakle faktor važan za uvjeravanje. Ali ne i jedini. Niti najvažniji.

2. Vjerodostojnost (*Ethos*),

Kompletnost govornika je dakle preduvjet za uvjeravanje. Ali ne i jedino važan uvjet. Kad bi bilo tako, to bi značilo da su doktori znanosti, specijalisti za određeno područje, vrhunski stručnjaci najuvjerljiviji ljudi na svijetu. Oni su samopouzdani, sigurni u temu, o njoj sve znaju. Međutim, to ipak nije dovoljno da bi nas uvjerili. Vrlo često njihove su prezentacijske vještine nedostatne, izbjegavaju javne nastupe, znaju biti potpuno nezainteresirani za prenošenje tog znanja drugima. I u poslovnom svijetu upoznali smo puno takvih. Imamo npr. menadžera u IT kompaniji koji je vrhunski stručnjak za elektroniku, dobro poznaje proizvodnju i radne procese. No, istovremeno je introvertiran, u javnom nastupu zbunjen, neorganiziran, govori nepovezano... Ukratko, loš predavač. Izbjegava prezentiranje, ne zna s ljudima, u razgovoru je nezainteresiran za sugovornika, ne gleda ljude u oči, izbjegava komunikaciju. Je li on uvjerljiv? Nije, jer nam nije važno samo što on zna i govori, nego i kakav je on kao osoba. To je ta osobnost, *ethos*, koja je silno važan faktor uvjerljivosti.

A u "*ethos*" spada i sljedeće: zamislimo da top-menadžer koji sustavno krade, zloupotrebljava položaj, kupuje skupe stvari i nove automobile drži

govor o potrebi štednje u tvrtki u vrijeme krize. Može li on publici koja ga sluša biti uvjerljiv? Ne može, njegova vjerodostojnost je upitna jer on sam ne čini ono što traži od drugih te mu nikakvo stručno znanje u tome neće pomoći.

3. Strast (*Pathos*)

"U tebi mora gorjeti ono što želiš zapaliti u drugima", Augustinus.

Gledajući povijest čovječanstva i njegove najuvjerljivije govornike, dolazimo do faktora koji je sve te ljude povezivao u jednoj osobini - bili su strastveni, sami su "gorjeli" za ono o čemu su govorili. Možemo li znati, izmjeriti količinu strasti koju netko unosi dok govori, prezentira? Ne možemo, naravno. Jer retorika nije egzaktna znanost, a čovjek nije egzaktno biće. A kako onda znamo? Pogađate, emocionalno.

Osjećamo da Martin Luther King živi svoj san, da mu govor nije pripremio netko drugi, s ciljem da ga on samo pročita. Slušamo Vladu Gotovca i zaključujemo da je strast zarazna, da nam slušajući neke govore srce brže zakuca, da se nešto u nama pokrene. Strast je tako najjači faktor uvjeravanja! Prodavač koji prodaje svoj proizvod prodat će ga uspješno samo ako zaista vjeruje u njegovu kvalitetu, ako ga i sam koristi, ako vjeruje u njegovu cijenu. Možete li zamisliti da direktor BMW-a vozi npr. Fiat? Jeste li Vi menadžer koji radi u tvrtki koju prezire, jeste li vegetarijanac koji radi u mesnici? Koliko dugo i kako uvjerljivo možete prodavati te proizvode?

Zaključak: Moć uvjeravanja nije neka mistična i manipulativna kategorija koju trebamo izbjegavati i zaobilaziti, nego definicija retorike, znanosti i vještine kojom se služimo u svakodnevnom životu, prodaji, biznisu, obiteljskim i ljubavnim odnosima. Pritom je bitno i što govori i tko govori i kako govori.

Sve ovo gore navedeno možete primijeniti u svojim odnosima s partnerima, prijateljima, u obitelji...

Trebate li uvjeriti npr. svog supruga da s vama ode u šoping, da upotrijebimo jednostavan primjer, koristit ćete *ethos*, *pathos* i *logos*. *Logos* - reći ćete mu da želite da ide s vama u šoping jer vam trebaju nove cipele. Slutite, taj racionalni argument neće ga baš odmah uvjeriti. Vjerojatno će vam reći "ne da mi se" ili "zar nemaš već pun ormar cipela"? Zatim ćete upotrijebiti *ethos*- snagu svoje osobnosti.

"Znaš da nemam baš ukusa, voljela bih silno da mi pomogneš. Pa i ja tebi izađem u susret kad želiš da idemo u kino gledati akcijske filmove" (vjerodostojnost, i vi to činite za njega). Na kraju, ako ni *ethos* ne upali, vi ćete upotrijebiti *pathos* - možda ćete mu obećati pivo, trepnuti okicama ili se naljutiti na njega (i to je *pathos*), ili ćete ga podsjetiti na emocionalnu dimenziju odnosa i reći mu da na taj način pokazuje koliko mu je stalo. Ovaj argument uglavnom će biti najjači, jer uključuje emocionalnost, a njoj se najteže oduprijeti.

Nitko ne tvrdi da ćete na ovaj način uvijek uspjeti uvjeriti sugovornika u naum. No, dobro je znati koji vam alati pri tome stoje na raspolaganju, a ne se silno čuditi što ljudima nije dovoljan argumentacija. Činjenica da npr. 75 % muškaraca u Hrvatskoj ide sa svojim ženama u šoping statistički je podatak i može biti simpatična potkrepa vašoj argumentaciji, no ne može vam biti glavni argument.

Uredio: Marko Lučić