



## ARGUMENTACE

### Úvod

Argumentace je strukturovaný proces obhajoby, ověřování a propojování tvrzení, jehož cílem není druhého přemoci, ale nalézt společné pochopení, pravdu či poznání. Slouží nám jako hlavní nástroj k vyjadřování vlastních názorů, ochraně osobních hranic a účinné obraně proti manipulaci. Umožňuje nám opřít se o fakty namísto emocí, vést věcný dialog a dělat informovaná rozhodnutí i pod vlivem silného tlaku. Díky zvládnuté argumentaci dokážeme rozlišit logické klamy od důkazů a dokladů a udržet si psychickou stabilitu v jakékoliv komunikační zátěži.

Argumentace v souvislosti se zátěží má čtyři polohy: ● **pasivita**: úplně se stáhneme a odmítneme jakékoliv argumentační snahy kvůli pohodlí či strachu ze zátěže; ● **standard**: používáme setrvačné a zaběhnuté argumentační vzorce, které jsou ale často neefektivní; ● **aktivita**: věcně, racionálně a konstruktivně ověřujeme fakty a hledáme nejlepší řešení bez útoků na druhé; ● **deformace**: křečovitá reakce pod nadměrnou zátěží v podobě buď hlubokého útlumu, nebo výbušného nátlaku.

### Odolnostní tabulka

| OBLAST                                                                                         | PASIVITA                                                              | STANDARD                                                                        | AKTIVITA                                                                            | DEFORMACE                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                | Bez zátěže                                                            | Základní zátěž                                                                  | Posilující zátěž                                                                    | Nadměrná zátěž                                                     |
| <i>modrá</i>                                                                                   | <i>červená</i>                                                        | <i>oranžová</i>                                                                 | <i>zelená</i>                                                                       | <i>šedivá</i>                                                      |
| 1. hranice<br>2. komunikace<br>3. dokazování<br>4. přesvědčování<br>5. rozhodování<br>6. fauly | ústup<br>mlčení<br>odevzdanost<br>přizpůsobení<br>váhavost<br>naivita | ochrana<br>vysvětlování<br>argumentování<br>vyjednávání<br>volba<br>usměrňování | vymezování<br>obhajování<br>analyzování<br>asertivita<br>zdůvodňování<br>rozkrývání | zatrzelost<br>útočnost<br>strnulost<br>nátlak<br>zamrznutí<br>útok |

### Návod

Odolnostní tabulka vám pomůže odhalit, zda v tomto procesu, právě teď vládnete vy, vaše únava, něco nebo někdo jiný. Je vybráno 6 typických oblastí (1. až 6.) pro danou problematiku. Vodorovně jsou slova vyjadřující úroveň zátěže, resp. stavu pro oblast: Pasivita, Standard, Aktivita a Destrukce. Svisle ve sloupcích je cítit „atmosféra“ vybrané zátěže.

### Ukázka z knihy (před redakcí a korekturou)

*Argumentace je postup při přesvědčování. V rámci komunikace mezi lidmi předkládají jednotliví aktéři různá tvrzení. Jak již bylo uvedeno, ta mohou mít charakter názoru, tedy osobního postoje, který nemusí být ale pravdivý. Základem argumentace je argument, tedy objasnění, vyvrácení jako důkaz, důvod nebo doklad o pravdivosti či nepravdivosti tvrzení. Pravdivost tvrzení potvrzujeme argumentací. Argumentovat by měl ten, kdo něco tvrdí. Pokud pro tvrzení argumenty nemá, není potřeba tvrzení vyvracet, protože není co vyvracet, je to názor.*

### Závěrečné otázky

Jak obvykle reagujete, když se ocitnete pod zátěží a musíte věcně argumentovat? Dokážete ve vypjatých situacích rozlišit zdravou snahu o řešení od destruktivních argumentačních faulů? Která ze čtyř poloh – pasivita, standard, aktivita či deformace – je pro vás největší argumentační výzvou?

### Prostor pro vaše poznámky



## Stanovení hesel pro Odolnostní tabulku

V rámci brainstormingu vždy probíhají postupně následující kroky:

1. **hledání tématu:** nalezení jasného jádra vyjádřeného jedním až dvěma slovy – hlavní nadpis;
2. **definování 6 oblastí:** hledání šesti klíčových oblastí jednoslovně vyjádřených, která nejlépe charakterizují zvolené téma. Každé heslo je v závorce doplněno o 2 až 4 slova, která volbu stručně upřesní;
3. **význam pojmů:** jakmile máme 6 jednoslovných oblastí s upřesněním, popíšeme ve 2 až 4 řádcích, co přesně každý pojem znamená a jaký je jeho důvod pro dané téma, případně doplnění o vysvětlující příklad;
4. **matice 24 hesel – vazba na 4 úrovně zátěže:** pro každou oblast hledáme slova, pojmy, které nejlépe vystihují 4 stavy zátěže. Platí přísné pravidlo, že každé z 24 hesel může být v konečné Odolnostní tabulce použito **pouze jednou**;
5. **celková atmosféra – závěrečné ověření:** na závěr se na Odolnostní tabulku podíváme jako na celek. Sledujeme, jaká „atmosféra“ vyzařuje z jednotlivých sloupců a zda výsledná mozaika správně a plasticky vysvětluje jednotlivé úrovně zátěže pro dané téma. Proto v tabulce nemůže být určité slovo vícekrát.
6. **Konečným vrcholem je vytvoření vysvětlujícího obrázku.**

## 6 oblastí pro téma ARGUMENTACE – podrobně

### 1. Hranice (vymezení, zásadovost, obhajoba, limity)

Hranice v argumentaci představují schopnost jasně vymezit vlastní zásadovost a principy, za kterými stojíme. Naše charakterová pevnost nám umožňuje neustupovat nátlaku, zatímco věcná obhajoba chrání naše limity před vnější manipulací. Správně nastavené hranice nejsou projevem agrese, ale nezbytným předpokladem pro vedení respektujícího a odolného dialogu.

● **Ústup:** vzdáváme se svého prostoru a potřeb ve prospěch očekávání druhých, abychom se vyhnuli sebemenšímu konfliktu. Nechceme se nějakou argumentací vůbec zabývat. Hranice vnímáme jako překážku, a proto je neustále posouváme směrem k vlastní újmě. Tato rezignace vede k vnitřní vyčerpanosti a ztrátě kontaktu s tím, co je pro nás skutečně důležité.

● **Ochrana:** své hranice si uvědomujeme a v běžných situacích je dokážeme základním způsobem obhájit a naši argumentaci tomu přizpůsobujeme, abychom se cítili v bezpečí. Při silnějším tlaku však často cítíme nejistotu a máme potřebu své postoje přiměřeně vysvětlovat nebo ospravedlňovat. Naše hranice jsou funkční, ale pro jistotu vyžadujeme jejich potvrzení od okolí.

● **Vymezování:** své hranice vnímáme jako přirozený projev vlastní identity a komunikujeme je jasně, klidně a s respektem k sobě i druhým. Dokážeme se vymezit včas, aniž bychom cítili potřebu na někoho útočit nebo se omlouvat za to, kým jsme. Hranice v argumentaci zde tvoří zdravý rámec, který umožňuje skutečnou blízkost a efektivní spolupráci.

● **Zatvrzelost:** hranice chápeme jako neprostupná zeď, za kterou se skrýváme z nedůvěry k okolí nebo z potřeby kontroly. Místo věcného vymezení a argumentace jsme strnulí, a tím znemožňujeme jakýkoliv dialog nebo vliv druhých na své myšlenky. Tato zatvrzelost vede k izolaci a neschopnosti vnímat zpětnou vazbu, což argumentaci zcela ochromuje.

### 2. Komunikace (předání, srozumitelnost, zpětná vazba, záměr)

Argumentace v komunikaci představuje schopnost jasně formulovat myšlenky a předávat je tak, aby byly srozumitelné pro adresáta. Záměrné a cílené sdělování informací nám umožňuje vyhnout se nedorozuměním, zatímco otevřená zpětná vazba funguje jako korekce pro naše úvahy. Kvalitní komunikace není jen o předávání dat, ale o vytváření stejného chápání významu, který je základem efektivní diskuse.

● **Mlčení:** argumentaci vnímáme jako přímé ohrožení naší osobnosti. Místo abychom argumenty použili k obhajobě svého názoru, volíme mlčení jako formu „bezpečné neúčasti“. Nechceme se



obtěžovat argumentací. Bojíme se totiž, že jakýkoliv náš výrok vyvolá další reakci, na kterou nejsme připraveni nebo ochotni dále reagovat.

● **Vysvětlování:** argumentaci používáme jako reakci na něco pro obranu. Snažíme se vysvětlovat své důvody, abychom druhým dokázali oprávněnost svých potřeb a předešli jejich kritice. Tato argumentace není moc silná, protože nevychází z našeho pevného přesvědčení, ale pouze z potřeby získat od druhých potvrzení, že naše pozice je „přípustná“.

● **Obhajování:** argumentaci používáme jako vědomý nástroj k vyjádření našeho postoje. Svůj názor prezentujeme věcně a s důrazem na fakty, aniž bychom cítili potřebu kohokoliv přesvědčit za každou cenu nebo se omlouvat za své závěry. Argumentace pro nás není soubojem o moc, ale cestou k porozumění, které nám umožňuje stát si za svým a zároveň vést konstruktivní dialog i s lidmi, kteří mají odlišné názory.

● **Útočnost:** argumentaci zneužíváme jako „zbraň“ k prosazení vlastního názoru. Místo věcného dialogu využíváme řečnické fauly, ironii nebo zpochybňování kompetence druhých, abychom je v argumentační výměně „umlčeli“. Tato deformace komunikace zcela znemožňuje výměnu myšlenek, protože naším jediným cílem je dominovat a zvítězit. V tomto stavu jsme na opačném pólu od pasivity – zatímco tam před argumentací utíkáme, zde ji násilně ohýbáme ve svůj prospěch.

### 3. Dokazování (fakty, podklady, logika, souvislost)

Dokazování v argumentaci představuje schopnost podložit svá tvrzení ověřitelnými fakty a logicky propojenými podklady. Správné dokazování nespočívá v hromadění náhodných informací, ale v budování souvislostí, které vytvářejí pevnou strukturu úsudku. Práce s fakty nám dává argumentační stabilitu a chrání nás před subjektivními domněnkami, čímž zajišťuje, že naše závěry stojí na pevných základech reality. A to důležité. Dokazovat musí ten, kdo něco tvrdí.

● **Odevzdanost:** rezignujeme na nutnost podložit svá tvrzení a argumentační odpovědnost přenášíme na ostatní. „Je to prostě tak“ nebo „Všichni to říkají“ je naší jedinou obranou. Tím, že sami neprověřujeme fakty, se vystavujeme manipulaci a ztrácíme tak v argumentaci sami sebe, protože naše výroky jsou podepřeny pouze naší nejistotou. Nejsou tedy podepřeny prakticky ničím.

● **Argumentování:** Své názory se snažíme podložit fakty, ale často sklouzáváme k jejich chaotickému hromadění, abychom přesvědčili okolí o své pravdě. Argumentace je zde spíše intuitivní a v momentech tlaku máme tendenci používat jen takové fakty, které potvrzují náš původní dojem. Chybí nám kritický odstup a přísná logická struktura, proto naše argumenty působí nedůrazně, nikoliv přesvědčivě.

● **Analyzování:** k dokazování přistupujeme s vědomím toho, že na důkazech a dokladech opravdu záleží. Nejdříve si proto ověříme fakty a následně je logicky propojujeme tak, aby náš závěr stál na realitě. Rozumíme své roli: víme, že pokud něco tvrdíme, důkazní břemeno neseme my, a proto tvrzení formulujeme až ve chvíli, kdy pro ně máme dostatečné podklady. Analyzování nám dává jistotu, že naše názory nejsou křehké domněnky, ale dobře zdůvodněné úsudky.

● **Strnulost:** důkazy a doklady vnímáme jako nepříteli, pokud odporují našemu přesvědčení, anebo jako jediné možné, které je třeba slepě prosadit. Argumentace se stává nepružným systémem, kde odmítáme jakoukoli novou informaci, která by narušila naši uzavřenou strukturu úsudku. Namísto budování pevných základů reality se „zabetonujeme“ ve vlastním názoru, čímž ztrácíme schopnost skutečného kritického myšlení a dokazování měníme v pouhou obhajobu názoru.

### 4. Přesvědčování (vliv, argumenty, shoda, postoj)

Přesvědčování v argumentaci představuje cílený vliv, kterým se snažíme získat podporu pro svůj postoj prostřednictvím logických argumentů. Cílem není druhého „převálcovat“, ale najít společnou shodu na základě pochopení společných východisek. Odolný přístup k přesvědčování vyžaduje respekt k argumentům protistrany – přesvědčujeme tehdy, když dokážeme nabídnout lepší důkazy nebo doklady, nikoliv když využijeme mocenskou převahu či psychický nátlak.

● **Přízpůsobení:** přesvědčování vnímáme jako riziko, kterému se raději vyhneme tím, že přijmeme názor druhého. Argumentaci nepoužíváme k prosazení vlastního názoru, ale k potvrzení názoru někoho jiného, protože se tím nechceme vůbec zabývat. Proto naše vlastní přesvědčení ustupuje do pozadí. Nejraději se nezabýváme žádnými argumenty, chceme být hlavně v klidu.



● **Vyjednávání:** přesvědčování chápeme jako proces „obchodu“, kde se snažíme najít shodu, ale často přitom slevujeme ze svých zásad jen proto, abychom se tím nemuseli moc zabývat. Argumentaci používáme k vysvětlování našich postojů tak, aby byly pro druhou stranu „stravitelné“. Často však máme tendenci se příliš omlouvat za to, co chceme, a tím oslabujeme sílu našich argumentů.

● **Asertivita:** argumentace při přesvědčování je pro nás schopností jasně a srozumitelně předložit naše důvody, aniž bychom na druhou stranu tlačili. Argumentaci používáme k tomu, abychom osvětlili svou perspektivu a podložili ji fakty, s respektem k tomu, že druhý může mít jiný názor a poznatky. Cílem není druhého „přemoci“, ale vytvořit prostor pro vzájemné pochopení a férovou výměnu názorů.

● **Nátlak:** k ovládnutí prostoru a k vynucení souhlasu zneužíváme přesvědčování. Argumentaci zde vnímáme jako nástroj moci, kde fakty účelově upravujeme, zveličujeme nebo zamlčujeme, abychom druhého zahnali do kouta. Tento přístup zcela ničí důvěru a znemožňuje jakékoliv přijatelné řešení pro obě strany, protože jediným výsledkem, který nás zajímá, je podřízení se protistraně.

## 5. Rozhodování (volba, riziko, závěr, nejistota)

Rozhodování v argumentaci představuje schopnost vyvodit jasné závěry a zvolit další postup i v podmínkách nejistoty. Neznamená to, že máme vždy kompletní informace, ale že dokážeme vědomě pracovat s rizikem a nést odpovědnost za zvolenou cestu. Odolné rozhodování v diskuzi znamená umět včas ukončit neplodnou výměnu názorů nebo přijmout řešení, aniž bychom ztratili ze zřetelů své původní cíle a osobitost.

● **Váhavost:** rozhodování vnímáme jako zátěž, které se snažíme vyhnout. Argumentaci k podpoře vlastního rozhodnutí nepoužíváme, protože se bojíme následků a odpovědnosti. Namísto jasněho postoje neustále odkládáme závěr, abychom nemuseli čelit realitě, ve které má každé rozhodnutí své důsledky. Argumentací se raději nezdržujeme a necháváme se unášet situacemi a situačními silami.

● **Volba:** rozhodování chápeme jako proces výběru mezi možnostmi, kde nám ale chybí jasná vnitřní kritéria. Argumentujeme pro svou volbu spíše intuitivně, často se opíráme o dojmy nebo momentální shodu s ostatními. Argumentace zde slouží k tomu, abychom si své rozhodnutí obhájili zejména sami před sebou, pokud cítíme nejistotu. Je to volba, která není pevně ukotvena v datech, ale v našem přání, aby se vše vyřešilo „bezbolestně“.

● **Zdůvodňování:** rozhodování je pro nás vyústěním analýzy faktů a logických úvah. Argumentaci používáme k tomu, abychom si ověřili, zda naše volba odpovídá skutečnosti a našim prioritám. Zdůvodňování pro nás není jen obhajoba, ale proces ověřování jeho správnosti. Díky tomu, že rozumíme podkladům a důvodům pro své rozhodnutí, jsme schopni si za ním pevně stát a nést za něj plnou odpovědnost.

● **Zamrznutí:** naše rozhodování je zcela ochromeno. Argumenty vnímáme pouze jako nástroj k udržení stávajícího stavu nebo k potvrzení vlastních předpokladů. Pokud se realita změní a vyžaduje nové rozhodnutí, nejsme schopni se přizpůsobit a uzavřeme se v dosavadním postoji. Argumentaci používáme k odmítání jakýchkoliv nových faktů, které by nás nutily změnit náš názor. Tento stav vede k naprosté nečinnosti, která se sice ve svém důsledku projeví, ale zcela bez ohledu na nás.

## 6. Fauly (argumentační fauly, klam, obrana, férovost)

Fauly v argumentaci představují nečisté techniky a klamné strategie, které mají za cíl odvést pozornost od faktů k manipulaci či osobním útokům. Schopnost tyto fauly včas rozeznat nám umožňuje zachovat si argumentační klid a nenechat se vmanévrovat do defenzivy. Odolný přístup k faulům nespočívá v oplácení stejnou mincí, ale v jejich pojmenování a trvání na dodržování pravidel férové diskuze, což chrání celistvost našeho úsudku.

● **Naivita:** argumentační fauly nevnímáme jako běžnou součást komunikace, protože je většinou vůbec nejsme schopni rozpoznat. Manipulaci, neférové útoky nebo logické klamy na základě toho přehlízíme. Nesnažíme se je ani naučit rozeznávat, protože se chceme vyhnout konfliktu nebo věříme, že „každý má přece svou pravdu“. Tím, že fauly nepojmenováváme, dáváme druhé straně volný prostor k tomu, aby nás neustále argumentačně válcovala.



● **Usměrňování:** argumentační fauly sice známe a rozeznáme, ale místo abychom je otevřeně řešili, snažíme se druhého „napravit“ skrze drobné ovlivňování. Argumentujeme tak, abychom druhého dostali tam, kam chceme, čímž sami někdy sklouzáváme k faulům, které jsme dříve kritizovali. Místo věcné výměny názorů se snažíme druhé „vychovávat“ nebo „usměrňovat“ podle vlastních představ, někdy manipulací, jindy motivací.

● **Rozkrývání:** argumentační fauly dokážeme rozpoznat a věcně pojmenovat, aniž bychom sami útočili. Argumentaci používáme k tomu, abychom narovnali pravidla diskuze – upozorníme na to, že byl použit logický klam, vytržení ze souvislostí nebo osobní napadení. Cílem je vrátit rozhovor k faktům se snahou o společné porozumění, případně řešení. Rozkrývání je pro nás nástrojem sebeobranu a kultivace společného prostoru.

● **Útok:** argumentační fauly využíváme vědomě jako nástroj k úplnému znevážení protistrany. Věcnou argumentaci zcela opouštíme a nahrazujeme ji osobními útoky, strašením nebo zesměšňováním. Účelem není dobrat se pravdy nebo shody, ale zničit důvěryhodnost druhého člověka. V tomto stavu je komunikace naprosto znehodnocena a stává se bojištěm, kde pravda nebo poznání nemají žádné místo.



## Závěrečný obrázek

Na úplný závěr je možné ještě nechat vygenerovat obrázek pomocí AI. V následujícím příkladu se mnou spolupracovaly dvě AI: Gemini, ta měla veškeré informace o Odolnostní tabulce, a tak generovala prompt, tedy zadání. A protože jí obrázky moc nejdou, tak podle tohoto promptu ho vytvořil ChatGPT. Je nutné si výsledný obrázek důkladně prohlédnout, zkontrolovat, a třeba ve 3 kolech nakonec vyjde slušný výsledek. Já jsem proto například musel zvolit námět, nechat si napsat prompt česky, udělat několik upřesnění či oprav, konečný nechat napsat anglicky a konečné obrázky ještě mírně upravit včetně doplnění barevných ploch vyjadřujících typ zátěže a textů upřesňujících způsob ARGUMENTACE pro příklad dovolené. Toto je výsledek:

