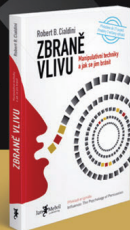


Robert B. Cialdini

NOVÉ  
ZBRANĚ  
VLIVU

Psychologie přesvědčování  
i v online světě

Jan Melvil  
publishing



PŘEPRACOVANÉ A ROZŠÍŘENÉ VYDÁNÍ LEGENDÁRNÍHO BESTSELLERU

Robert B. Cialdini  
NOVÉ ZBRANĚ VLIVU  
*Psychologie přesvědčování i v online světě*

Copyright © 2021 by Robert B. Cialdini  
Published by arrangement with Harper Business, an imprint of HarperCollins Publishers.  
All rights reserved.

Podle anglického originálu Influence: New and Expanded vydalo v edici Žádná velká věda nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2023. Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení, s výjimkou případů krátkých citací jako součásti kritických článků a recenzí.

Překlad Eva Nevrlá  
Odpovědná redaktorka Zuzana Kačerová  
Jazykový redaktor Aleš Antošík  
Šéfredaktor Marek Vlha  
Redakční spolupráce Jitka Stříšková, Petra Čechová a Lenka Čížková  
Grafická úprava a sazba David Dvořák  
Obálka Pavel Junk  
Jazyková korektura Vilém Kmuniček  
Tisk a vazba PBtisk, a. s., Příbram

Vydání první  
Jan Melvil Publishing, 2023  
Všechny naše knihy najdete na  
melvil.cz



Chyby a připomínky: [melvil.cz/chyby](http://melvil.cz/chyby)  
Recenze a pochvaly: [melvil.cz/kniha-zbrane-vlivu](http://melvil.cz/kniha-zbrane-vlivu), [libisemi@melvil.cz](mailto:libisemi@melvil.cz)  
Knihy vychází také elektronicky jako audiokniha.

ISBN 978-80-7555-181-8

*Pro Hailey, která mě nikdy nepřestane ohromovat.*

*Pro Dawsona, který mi znova a znova ukazuje,  
že jednoho dne dokáže velké věci.*

*Pro Leiu, která mě při každém setkání činí  
šťastnějším člověkem.*

Volně šiřitelná ukázka z knihy NOVÉ ZBRANĚ VLIVU: Psychologie přesvědčování i v online světě

## OBSAH

PŘEDMLUVA	9
ÚVOD	13
KAPITOLA 1: ZBRANĚ VLIVU <i>Pracovní nástroje obchodníků</i>	17
KAPITOLA 2: RECIPROCITA <i>Staré dobré „dej a bude ti dáno“</i>	37
KAPITOLA 3: SYMPATIE <i>Přátelský zlodějíček</i>	82
KAPITOLA 4: SOCIÁLNÍ SCHVÁLENÍ <i>Pravda jsme my</i>	129
KAPITOLA 5: AUTORITA <i>Řízená poslušnost</i>	195
KAPITOLA 6: VZÁCNOST <i>Pravidlo mála</i>	232
KAPITOLA 7: ZÁVAZEK A KONZISTENTNOST <i>Šotkové naší myslí</i>	277
KAPITOLA 8: JEDNOTA <i>„My“ rovná se sdílené já</i>	338

KAPITOLA 9: BEZPROSTŘEDNÍ OVLIVŇOVÁNÍ	404
<i>Primitivní reakce ve věku automatizace</i>	
PODĚKOVÁNÍ	415
POZNÁMKY	417
BIBLIOGRAFIE	456
REJSTŘÍK	504

## PŘEDMLUVA

Knih *Zbraně vlivu* byla od počátku určena široké veřejnosti. Pokusil jsem se ji napsat v nevědeckém, spíš hovorovém stylu. Připouštím, že jsem měl obavy, aby mí akademičtí kolegové knihu nezařadili do kategorie „populární“ psychologické literatury. Jak totiž poznamenal teoretik práva James Boyle, skutečnou přezíravost pocítíte teprve tehdy, až uslyšíte akademika vyslovit slovo „popularizátor“. Proto se také v době, kdy jsem knihu *Zbraně vlivu* psal, mnoho mých kolegů sociálních vědců zdráhalo tvořit populárně-naučnou literaturu. Kdybychom přirovnali sociální psychologii k firmě, měla by výborná vědecko-výzkumná oddělení, ale žádné oddělení realizační. Světu kolem nás jsme nic nedodávali; jen sobě navzájem články v odborných časopisech, k nimž kromě nás neměl skoro nikdo další přístup, a už vůbec nikdo je nevyužíval.

Přestože jsem u populárního stylu setrval, mé obavy se naštěstí neaplnily a *Zbraně vlivu* nikdo kvůli nedostatečné odbornosti nekritizoval.<sup>1</sup> I v dalších vydáních, včetně tohoto nejnovějšího, jsem hovorový styl zachoval. Podstatnější samozřejmě je, že svá tvrzení, doporučení a závěry dokládám řadou vědeckých důkazů. K dokreslení a vysvětlení principů používám i různé citáty, poznatky z rozhovorů a svá systematická pozorování, všechno je však zároveň podloženo řádnými psychologickými výzkumy.

### **Komentář k tomuto vydání *Zbraní vlivu***

Práce na novém vydání *Zbraní vlivu* pro mě znamenala velkou výzvu. Na jedné straně jsem chtěl ctít zlaté pravidlo „neopravuj, co není rozbité“, a proto jsem se zdráhal provádět zásadní změny. Vždyť u předchozích vydání se prodalo tolik výtisků, že jsem si to ani neuměl představit,

a kniha vyšla ve čtyřiceti čtyřech jazycích. Třeba moje polská kolegyně, profesorka Wilhelmina Wosinska mi s mírnými rozpaky řekla: „Víš, Roberte, tvoje kniha je v Polsku tak slavná, že si mí studenti myslí, že už je její autor po smrti.“

Na straně druhé ke mně svým oblíbeným rčením promlouval můj sicilský dědeček: „Chceš-li, aby věci zůstaly, jak jsou, budou se muset změnit.“<sup>2</sup> Cítil jsem tedy, že je vhodné text čas od času aktualizovat. Od posledního vydání *Zbraní vlivu* už uběhlo dost času a mezitím došlo ke změnám, které si zaslouží v novém vydání zmínit. Zprv máme řadu nových poznatků o procesu ovlivňování. Výzkum zaměřený na přesvědčování, vyhovění a názorovou změnu pokročil a tento vývoj jsem do textu promítl. Vedle celkové aktualizace textu jsem věnoval více prostoru roli ovlivňování v každodenních lidských interakcích: jak principy vlivu fungují v reálných podmínkách a situacích, nejen v prostředí psychologických laboratoří.

S tím souvisí i rozšíření sekci inspirovaných příspěvky čtenářů dřívějších vydání. Jde o zkušenosti těch, kteří po přečtení *Zbraní vlivu* rozpoznali fungování principů vlivu v konkrétních situacích a napsali mi o tom. Z příběhů v sekci Zkušenosti čtenářů vyplývá, jak snadno se v běžném životě stane člověk obětí ovlivňování. Kniha obsahuje řadu nových příspěvků, jež dokládají, že se principy týkají každodenních situací z našeho pracovního i osobního života. Chtěl bych poděkovat všem, kteří buď přímo, nebo zprostředkovaně přispěli do Zkušeností čtenářů v minulých vydáních. Jsou to: Pat Bobbs, Hartnut Bock, Annie Cartoová, Michael Conroy, William Cooper, Alicia Friedmanová, William Graziano, Jonathan Harries, Mark Hastings, Endayehu Kendie, Karen Klawerová, Danuta Lubnická, James Michaels, Steven Moysey, Katie Muellerová, Paul Nail, Dan Norris, Sam Omar, Alan J. Resnik, Daryl Retzlaff, Geoffrey Rosenberger, Joanna Sychala, Robert Stauth, Dan Swift a Karla Vasksová. Zvláštní poděkování patří těm, kteří své příspěvky do sekce Zkušenosti čtenářů nově poskytli pro toto vydání. Jsou to: Laura Clarková, Jake Epps, Juan Gomez, Phillip Johnston, Paola, Joe St. John, Carol Thomasová, Jens Trabolt, Lucas Weimann, Anna Wroblewska a Agrima Yadav. Zároveň bych rád čtenáře vyzval, aby svými zkušenostmi přispěli do příštího vydání knihy. Můžou mi je poslat na adresu [ReadersReports@InfluenceAtWork.com](mailto:ReadersReports@InfluenceAtWork.com). Další informace týkající se knihy a procesu ovlivňování lze najít na adrese [www.InfluenceAtWork.com](http://www.InfluenceAtWork.com).



Vedle aktualizace a rozšíření dřívějšího textu se v knize objevují tři zcela nové prvky. První z nich se zaměřuje na použití metod sociálního vlivu v prostředí internetu. Je pochopitelné, že sociální sítě a internetové obchody široce využívají poznatky sociálních věd z oblasti ovlivňování. Každá kapitola proto nově obsahuje „e-box“ s příklady, jak se metody přenášejí do nejmodernějších technologií. Druhým novým prvkem je podstatné rozšíření závěrečných poznámek. Čtenáři v nich najdou bližší popisy studií i odkazy na související práce a poskytnou jim podrobnější, ucelený obraz probíraných témat. Třetím a nejdůležitějším prvkem je nový, tedy sedmý obecný princip sociálního vlivu – princip jednoty. V kapitole věnované principu jednoty popisují, jak jedinci, které komunikátor přesvědčí, že s ním sdílají nějaký důležitý prvek osobní či sociální identity, snadněji podlehnou jeho požadavku.

Volně šiřitelná ukázka z knihy NOVÉ ZBRANĚ VLIVU: Psychologie přesvědčování i v online světě

## ÚVOD

Teď už to můžu klidně přiznat. Skoro celý život jsem byl moula, který naletí úplně každému. Co si pamatuju, byl jsem snadnou kořistí nejrůznějších podomních obchodníků, lidí vybírajících na charitu a podnikavců všeho druhu. Jistě, ne všichni mě chtěli obrat. Úmysly některých z nich, například zástupců charitativních organizací, byly určitě chvályhodné. Na tom ale nezáleží. Se znepokojující pravidelností jsem se stával majitelem předplatného časopisu, který mě ve skutečnosti nezajímal, nebo vstupenek na ples hygieniků. Možná mě právě dlouholeté zkušenosti důvěřivého mouly přivedly ke studiu principů vyhovění: Jaké faktory způsobí, že člověk vyhoví požadavku druhého? A jaké metody tyto faktory využívají nejefektivněji? Zajímalo mě, proč žádost podanou jistým způsobem lidé odmítnou, kdežto když ji formulujete jen trochu jinak, setkáte se s příznivou odezvou.

Své výzkumy na poli experimentální sociální psychologie jsem proto zaměřil na psychologii vyhovění. Zpočátku měl výzkum formu experimentů realizovaných převážně v mé laboratoři a jejich účastníky byli vysokoškolští studenti. Chtěl jsem zjistit, které psychologické principy náš sklon vyhovět požadavku ovlivňují. Dnes již psychologové mají o těchto principech i jejich fungování dostatek poznatků. Tyto principy jsem nazval zbraněmi vlivu a nejdůležitějšími z nich se budu v knize podrobněji zabývat.

Časem jsem si však uvědomil, že experimentální práce, přestože je nutná, nebude dostačovat. Neumožnila mi totiž posoudit důležitost principů za hranicemi mé psychologické laboratoře a vysokoškolského kampusu, tedy v reálném světě. Bylo zřejmé, že chci-li plně pochopit psychologii vyhovění, budu muset záběr svého výzkumu rozšířit. Potřeboval jsem do něj zahrnout skutečné specialisty na používání přesvědčovacích technik, zkrátka specialisty na vyhovění – lidi, kteří na

mě principy vlivu uplatňovali po celý můj život. Ti nejlépe vědí, co funguje a co ne; dokládá to zákon přežití těch nejschopnějších. Jejich prací je přesvědčit druhé, aby jim vyhověli: závisí na tom jejich živobytí. Ti, kteří neumějí přimět lidi říct „ano“, brzy vyklidí pole. Ti, kteří to dokážou, se udrží a vzkvétají.

Specialisté na vyhovění samozřejmě nejsou jediní, kteří tyto principy znají a využívají je, aby dosáhli svého. Do jisté míry je v běžné komunikaci se sousedy, kolegy, přáteli, partnery nebo rodinou používá, nebo je naopak jejich obětí, každý z nás. Specialisté na vyhovění však většinu z nás předčí, jelikož principy využívají vědomě, pravidelně a cíleně. Došel jsem k názoru, že by pro mou práci mohli být bohatým zdrojem informací. A tak jsem téměř tři roky své experimentální výzkumy kombinoval s podstatně zábavnějším programem: systematicky jsem se nořil do světa specialistů na vyhovění – obchodníků, zástupců charit, marketérů, náborářů a dalších.

Mým cílem bylo zevnitř pozorovat nejběžnější a nejefektivnější techniky a strategie používané v praxi. Někdy to probíhalo formou rozhovorů s příslušnými pracovníky, někdy s jejich přirozenými nepřáteli (například policisty specializovanými na finanční podvody, investigativními reportéry nebo zástupci organizací hájících práva spotřebitelů). Jindy jsem se věnoval zkoumání písemných materiálů, jejichž prostřednictvím se techniky vyhovění předávají z jedné generace na druhou – prodejní manuály a podobně.

Nejčastěji se však jednalo o formu takzvaného zúčastněného pozorování, kdy se výzkumník stává jakýmsi druhem špiona. Se skrytou identitou (i záměrem) infiltruje cílové prostředí a stane se plnohodnotným účastníkem skupiny, kterou hodlá zkoumat. Když jsem tedy chtěl poznat přesvědčovací taktiky při prodeji předplatného (či vysavačů, portrétových fotografií nebo výživových doplňků), odpověděl jsem na inzerát shánějící do příslušné organizace obchodního zástupce a nechal se vyškolit v jejich prodejních metodách. Podobným způsobem jsem pronikl také do reklamní agentury, HR agentury a fundraisingové organizace a zkoumal zase jejich techniky. Většina výzkumných poznatků představených v této knize pochází z mých zkušeností, které jsem získal, když jsem působil (nebo se o to pokoušel) v pozici profesionála v nejrůznějších organizacích, jejichž úsilí má jasný cíl – přimět nás říct „ano“.

Během onoho tříletého období jsem dospěl k řadě zjištění, ale jedno považuji za obzvlášť poučné. Přestože existují tisíce metod, které se

v praxi k získání souhlasu používají, většina z nich spadá do některé ze sedmi základních kategorií. Každá kategorie se řídí jedním psychologickým principem, který ovlivňuje lidské chování, a tím dává dané metodě její moc. Kniha je podle těchto principů uspořádána. Jeden princip – jedna kapitola. Principy jsou následující: reciprocita, sympatie, sociální schválení, autorita, vzácnost, závazek a konzistentnost a konečně jednota. U každého z nich probereme jeho obecnou funkci ve společnosti i způsoby, jakými jej využívají specialisté na vyhovění – jak konkrétně jej začleňují do žádostí o zakoupení věci, o finanční příspěvek, povolení, volební hlas či jiný souhlas.<sup>1</sup>

U jednotlivých principů budeme dále zkoumat jejich schopnost získat od člověka automatické vyhovění – ochotu bez velkého přemýšlení s požadavkem souhlasit. Z výzkumů vyplývá, že kvůli stále se zrychlujícímu tempu a informační zátěži moderního života bude v budoucnu tento bezmyšlenkovitý způsob vyhovění převládat. Pro společnost proto bude velmi důležité rozumět pohnutkám a důsledkům automatického ovlivnění.

V tomto vydání jsem pozměnil pořadí kapitol v návaznosti na poznatky kolegy Gregoryho Neiderta, autora modelu klíčových motivů sociálního vlivu. Některé principy jsou totiž užitečnější než jiné – záleží, jakého cíle chce komunikátor svým sdělením dosáhnout. Každý ovlivňovatel chce samozřejmě docílit jisté změny v chování druhých a podle svého primárního cíle by měl upřednostnit určité principy. K hlavním motivům (cílům) komunikátora obecně patří *kultivace pozitivního vztahu*. Výzkum ukazuje, že pokud příjemci chovají vůči sdělovateli pozitivní vztah, jsou sdělení účinnější. K tomuto úkolu se hodí tři ze sedmi principů vlivu – reciprocita, sympatie a jednota.

V jiných situacích, zejména je-li už pozitivní vztah navázán, může být prioritou *snížení nejistoty*. Mít dobrý vztah s komunikátorem koneckonců ještě neznamená, že se od něj příjemce nechá přesvědčit. Než člověk změní názor, chce mít jistotu, že rozhodnutí, k němuž ho někdo tlačí, je moudré. Podle Neidertova modelu je za těchto okolností důležitý zejména princip sociálního schválení a princip autority: víme-li, že určitou volbu ostatní lidé nebo experti schvalují, automaticky nám připadá rozumná.

Ani pozitivní vztah a odstranění nejistoty však negarantují kýžený výsledek. Ještě je potřeba zvýšit pravděpodobnost změny chování; v takové situaci se hlavním cílem stává *motivace k činu*. I když mi tedy

kamarád, kterého mám rád, předloží dostatek důkazů, že skoro každý věří přínosům pravidelného cvičení a přední lékařští experti je doporučují, nemusí mě to přimět se cvičením začít. Měl by spíš apelovat na princip konzistentnosti a princip vzácnosti. Například mi připomenout, co jsem v minulosti o důležitosti péče o vlastní zdraví sám veřejně prohlásil (konzistentnost) a o jaké radosti bych přišel, kdyby se mi zdraví zhoršilo (vzácnost). Takové sdělení by mě pravděpodobně popostrčilo od pouhého *rozhodnutí* konat ke *skutečnému konání*. Podstatně by se tudíž zvýšily šance, že ráno vstanu dřív a vyrazím do fitka.

Uspořádání kapitol tedy bere v úvahu, které principy jsou obzvláště účinné k dosažení zmíněných tří cílů (motivů) přesvědčovatele: reciprocita, oblíbenost a jednota pro situace, kdy je primární *kultivace vztahu*, následuje sociální schválení a autorita při *odstranění nejistoty* a konečně konzistentnost a vzácnost s cílem *motivace k jednání*. Nutno podotknout, že uvedené principy nepředstavují jediné možnosti, jak příslušných cílů dosáhnout. Pouze se domnívám, že jsou-li k dispozici pro realizaci naplánovaného cíle, bylo by chybou je nevyužít.

## **ZBRANĚ VLIVU**

### PRACOVNÍ NÁSTROJE OBCHODNÍKŮ

*Pokrok civilizace spočívá v tom, že přibývá činností,  
jež můžeme dělat, aniž nad nimi přemýšlíme.*

– ALFRED NORTH WHITEHEAD

*Jednoduchost je nejvyšším stupněm sofistikovanosti.*

– LEONARDO DA VINCI

V této knize uvádím řadu výzkumných poznatků, které na první pohled překvapí, ale přitom je lze vysvětlit přirozenými lidskými sklony. Nedávno jsem na podobné zjištění narazil při četbě výsledků studie, v níž experimentátoři podávali dobrovolníkům energetický nápoj, který měl zlepšit jejich mentální schopnosti. Někteří účastníci za nápoj zaplatili jeho běžnou prodejní cenu (1,89 dolaru), jiným experimentátoři sdělili, že jim díky množstevní slevě naúčtují pouze 0,89 dolaru za kus. Obě skupiny pak měly během třiceti minut vyřešit co nejvíce logických úloh. Očekával jsem, že se druhá skupina, potěšená z výhodné ceny nápoje, bude snažit víc a vyřeší větší počet rébusů. Omyl! Dopadlo to přesně naopak.<sup>1</sup>

Výsledek mi připomněl jiný případ. Před pár lety mi zavolala známá, která si v Arizoně otevřela obchod s tradičními indiánskými šperky. Přihodilo se jí něco nečekaného a doufala, že jí jako psycholog dokážu věc vysvětlit. Týkalo se to šperků z tyrkysu, které dlouho nešly na odbyt.

Přestože byl vrchol turistické sezony, do obchodu chodila spousta zákazníků a šperky byly vzhledem k požadované ceně poměrně kvalitní, neprodávaly se. Vyzkoušela různé triky, aby jejich prodej podpořila. Vystavila je na místo, kde si jich musel všimnout každý – bez úspěchu. Dokonce instruovala prodavačky, aby na ně zákazníci upozorňovaly a nabízely je – opět bez úspěchu.

Nakonec jednou večer před odjezdem na služební cestu naškrábala prodavačkám na lístek vzkaz „Všechno v této vitríně za 1/2 ceny“ a nalepila ho na vitrínu se šperky. Doufala, že se kousků, které už jí lezly na nervy, zbaví, byť na tom prodělá. Když se za pár dnů vrátila a zjistila, že se všechny opravdu prodaly, nedivila se. Jaké však bylo její překvapení, když se ukázalo, že prodavačka přečetla na lístku „1/2“ jako „2“ a myslela si, že má cenu šperků zdvojnásobit. Celá kolekce se tedy prodala za dvojnásobek původní ceny.

A právě tehdy mi zavolala. Tušil jsem, k čemu došlo, ale řekl jsem jí, že mám-li jí věc řádně vysvětlit, musí si poslechnout zase můj příběh. Vlastně to není můj příběh, ale experiment z oblasti etologie, vědy studující zvířata v jejich přirozeném prostředí. Hlavními postavami jsou krůty, přesněji krůtí matky, a vycpaný tchoř. Krůty jsou dobré mámy – milující, starostlivé a ostražitě. O své mladé neustále pečují, drží je pod sebou, zahřívají, ošetřují a čistí. Na jejich přístupu je však cosi zvláštního. Prakticky veškerou mateřskou péči spouští jediná věc: zvuk pípání malých krůtat. Jiné identifikační rysy mláďat, například pach, vjem při doteku či vzhled, evidentně hrají při mateřských úkonech vedlejší roli. Když krůtátko pípá, matka se o něj stará. Když nepípá, matka ho ignoruje a někdy i usmrtí.

Ve zmíněném experimentu chtěli vědci ověřit, jak moc krůtí matka na tento zvuk spoléhá. Pro krůtí matky je tchoř přirozeným nepřítelem. Přiblíží-li se, reagují zuřivým hrdváním, klováním a drápáním. Při experimentu takto krůta útočila dokonce i na vycpaného tchoře, kterého k ní přitahovali na provázku. Když však do stejného vycpaného zvířete experimentátoři nainstalovali miniaturní přehrávač vydávající pípavé zvuky krůtích mláďat, krůta přicházejícího nepřítele nejenže nevyhnala, ale okamžitě ho ukryla pod sebe. Jakmile se přístroj vypnul, maketa tchoře opět čelila zuřivému útoku.



## Klik a jedem!

Chování krutí matky nám za daných okolností jistě připadá absurdní. Přijme přirozeného nepřítele jen díky tomu, že pípá, a naopak zanedbá nebo zabije vlastní mládě jen proto, že nepípá. Jedná jako automat, jehož mateřské instinkty plně ovládá ten jediný zvuk. Etologové by nám však vysvětlili, že podobné chování se rozhodně neomezuje pouze na krůty. Pravidelné slepě mechanické vzorce chování zaznamenali i u řady jiných živočišných druhů.

Takzvané fixní vzorce chování můžou zahrnovat složitou sekvenci úkonů a reakcí, například celé namlouvací či pářící rituály. Jejich základní charakteristikou je, že úkony, které je tvoří, probíhají pokaždé prakticky stejným způsobem a ve stejném pořadí. Skoro jako by vzorce byly ve zvířatech nainstalovány jako nějaké počítačové programy. Vyžaduje-li situace namlouvání, spustí se namlouvací program. Vyžaduje-li situace mateřskou péči, spustí se program mateřského chování. *Klik* a příslušný program se aktivuje a standardní sekvence chování *jede*.

Nejzajímavější na tom všem je způsob, jakým se programy aktivují. Když například samec začne hájit své teritorium, spouštěčem jeho programu obrany (zvýšená ostražitost, výhrůžky, případně útok) je vniknutí jiného samce téhož druhu na jeho území. V systému je však háček. Spouštěčem není jeho sok jako celek, ale pouze určitá jeho vlastnost: spouštěcí prvek. A tím často bývá pouze drobný detail z blížícího se narušitele. Zásadní bývá třeba barva. Etologové například odhalili, že sameček červeny bude při obraně svého teritoria zuřivě útočit i na pouhý chomáč z typicky rezavé náprsenky svého druhu. Přitom dokonalá replika samce červeny, který však na hrudi postrádá takové zbarvení, jej nechá klidným. Podobné výsledky byly pozorovány i u dalšího ptačího druhu, slavíka modráčka. Zde byl spouštěcím prvkem pro ochranu teritoria specifický modrý odstín jeho náprsenky.<sup>2</sup>

Než se začneme blahosklonně usmívat nad snadností, s jakou lze zvíře pomocí falešného spouštěcího prvku přimět, aby na danou situaci reagovalo zcela nepřiměřeně, měli bychom si uvědomit dvě věci. Zaprvé, automatické fixní vzorce chování těchto zvířat fungují většinou dobře (přinášejí správný výsledek). Pouze normální zdravá krutí mláďata vydávají výrazné pípání, a tak dává smysl, aby krutí máma reagovala mateřskou péčí právě na takový zvuk. Bude-li průměrná krutí matka reagovat pouze na tento jeden podnět, téměř vždy se zachová

správně. Teprve při nezvyklých vědeckých experimentech bude její automatická reakce vypadat bláznivě. Zadruhé je nutné pochopit, že i my lidé v sobě máme přednastavené programy, a přestože většinou fungují v náš prospěch, spouštěcí prvky, které je aktivují, nás můžou vehnat sice do správného programu, ale ve špatný okamžik.

Paralelní forma lidské automatické reakce je výstižně demonstrována v experimentu sociální psycholožky Ellen Langerové a jejích kolegů. Známa zásada lidského chování praví, že když někoho žádáme o laskavost, máme větší šanci na úspěch, uvedeme-li důvod. Lidé zkrátka rádi znají důvody jednání (ať svého, nebo druhých). Langerová tento nepřekvapivý fakt demonstrovala na žádosti o předběhnutí ve frontě na kopírku: „Promiňte, mám pět stránek. Můžu si je prosím okopírovat? Já totiž hrozně spěchám.“ Účinnost odůvodněné žádosti byla téměř dokonalá: devadesát čtyři procent lidí ve frontě ji pustilo před sebe. Porovnejte to s účinkem pouhé žádosti: „Promiňte, mám pět stránek. Můžu si je prosím okopírovat.“ Za těchto okolností jí vyhovělo pouze šedesát procent lidí. Na první pohled se zdá, že klíčovým rozdílem mezi oběma žádostmi je dodatečná informace „Já totiž hrozně spěchám“.

Třetí typ žádosti nám však ukáže, že tomu tak není. Hlavní rozdíl zřejmě způsobilo slovo *totiž* (mohlo by to být také *protože*, *jelikož* a podobně). Langerová zkusila místo reálného důvodu, díky kterému lidé mohli žádosti vyhovět, uvést pouze slovo *totiž* a pak už nic nového. Vlastně jen zopakovala předchozí: „Promiňte, mám pět stránek. Můžu si je prosím okopírovat? Potřebuji totiž několik kopií.“ Úspěch žádosti byl opět téměř dokonalý: prakticky všichni vyhověli (devadesát tři procenta), přestože nedostali žádný reálný důvod ani novou informaci, která by souhlas ospravedlnila. Stejně jako pípání krutích mláďat spustilo u krutí mámy automaticky péči, byť pocházelo z vycpaného tchoře, spustilo slovo *totiž* v účastnících experimentu automatickou reakci vyhovění, přestože k tomu nedostali žádný dodatečný důvod. *Klik a jedem!*<sup>3</sup>

Ačkoli z některých pozdějších zjištění Langerové vyplývá, že v mnoha situacích lidské chování nefunguje mechanicky (na základě aktivace nějakým spouštěčem), zůstává spolu s řadou dalších vědců přesvědčena, že ve většině případů se tak skutečně děje. Vraťme se například ke zvláštnímu chování zákazníků v obchodě s indiánskými šperky. Vrhli se na tyrkysovou kolekci až poté, co jim byla (omylem) nabídnuta za dvojnásobnou cenu. Jejich chování začne dávat smysl teprve ve světle mechanismu „klik a jedem“.

Zákazníci, většinou finančně zajištění lidé na dovolené bez zvláštních znalostí o tyrkysech, se při nákupu řídili zjednodušujícím principem neboli stereotypem: drahé = dobré. Z výzkumů vyplývá, že mnoho lidí, nejsou-li si jisti kvalitou položky, z této úvahy vychází. A tak rekreantům, kteří chtěli „dobré“ šperky, najednou připadaly ty z tyrkyso mnohem cennější a atraktivnější, když měly poměrně vysokou cenu. Samotná cena se stala spouštěcím prvkem určujícím kvalitu a samotné výrazné zvýšení ceny vedlo k zásadnímu nárůstu nákupů mezi kupujícími požadujícími kvalitu.

---

## ZKUŠENOSTI ČTENÁŘŮ 1.1

### *Zaslal student doktorského programu obchodního managementu*

Majitel obchodu se starožitnými šperky v našem městě mi vyprávěl, jak se na vlastní kůži přesvědčil o platnosti stereotypu „drahý = dobrý“. Jeho kamarád chtěl koupit snoubence speciální dárek k narozeninám. Klenotník tedy vybral krásný náhrdelník, který v obchodě prodával za pět set dolarů. Svému příteli jej však chtěl velkoryse nabídnout za dvě stě padesát dolarů. Přítel byl ze šperku nadšený, ale jakmile uslyšel cenu dvě stě padesát dolarů, zračilo se mu ve tváři zklamání a začal z koupě couvat. Chtěl by prý pro svou budoucí ženu něco „skutečně nádherného“.

Příští den klenotníkovi docvaklo, co se stalo, a tak příteli zavolal a navrhl mu, aby se u něj v obchodě znovu stavil, protože má pro něj jiný úžasný náhrdelník. Tentokrát mu nabídl šperk za běžnou cenu, tedy pět set dolarů. Příteli se natolik zalíbil, že ho chtěl rovnou koupit. Než transakce proběhla, klenotník mu řekl, že mu jako svatební dar sníží cenu na dvě stě padesát dolarů. Muž byl nadšený. Nyní mu již cena dvě stě padesát dolarů nepřípadala nedůstojná, ale měl z ní obrovskou radost a byl klenotníkovi vděčný.

**Poznámka autora:** Všimněte si, že stejně jako v případě tyrkysových šperků kupující ve snaze o koupi kvalitního zboží odmítl předmět s nižší cenou. Jsem přesvědčený, že vedle pravidla

„drahé = dobré“ existuje i jeho opačná verze, pravidlo „levné = špatné“, které rovněž ovlivňuje naše uvažování. Koneckonců slovo „levný, laciný“ neznamená jen opak drahého, ale používá se i ve smyslu podřadný či nižší kvality.

## Zjednodušování a sázky na jednu kartu

Je snadné vytýkat turistům pošetilé nákupní rozhodnutí, při bližším pohledu však získáme laskavější názor. V mládí jim určitě vštěpovali zásadu „dostaneš to, za co si zaplatíš“, která se jim během života mnohokrát potvrdila. Už dlouho ji mají v hlavě přeloženou do významu „drahé = dobré“. V minulosti se jim tento stereotyp osvědčil, protože normálně se cena zboží zvyšuje s jeho hodnotou: vyšší cena obvykle odráží vyšší kvalitu. A tak když chtěli koupit dobrý šperk z tyrkyosu, ale v polodrahokamech se nevyznají, pochopitelně se spolehli na staré dobré pravidlo, že kvalitu šperku určuje jeho cena.

Ačkoli si to zřejmě neuvědomili, tím, že vycházeli pouze z ceny, se vlastně rozhodli vsadit na jednu kartu. Neprozkoumali všechny možné znaky tyrkysových šperků, jež napovídají o jejich hodnotě, ale celý proces zjednodušili na posouzení jediné věci – té, která dle jejich názoru odráží kvalitu šperku. Vsadili na to, že cena jim řekne všechno, co potřebují vědět. Tentokrát (protože někdo omylem zaměnil 1/2 a 2) vsadili špatně. Ale dlouhodobě, z hlediska všech minulých i budoucích životních situací, představuje sázení na jednu kartu velmi racionální přístup.

Nyní se dostáváme k vysvětlení překvapivého výsledku studie z úvodu kapitoly – experimentu, v kterém si účastníci během řešení logických úloh koupili energetický nápoj, jenž měl zvýšit jejich schopnost řešit úlohy. Ukázalo se, že lidé, kteří za nápoj zaplatili vyšší cenu, vyřešili větší počet úloh. Poznatky přivedly výzkumníky ke stereotypu drahý = dobrý: účastníci, kteří si nápoj koupili za 1,89 dolaru, měli od jeho účinku vyšší *očekávání* než ti, kteří jej dostali za 0,89 dolaru. A kupodivu se pouhé očekávání vyplnilo. K podobnému jevu došlo i v další studii, v níž si účastníci mohli před aplikací mírných elektrických šoků zakoupit lék proti bolesti. Polovina z nich zaplatila za tabletku 0,10 dolaru, druhá polovina 2,50 dolaru. Přestože

ve skutečnosti dostali všichni stejný lék, ti, kteří jej koupili draž, ho následně vyhodnotili jako účinnější tlumič bolesti způsobené elektrickými šoky.<sup>4</sup>

Automatizované chování na bázi stereotypů v našem jednání převládá, protože často představuje nejefektivnější formu chování a jindy je zkrátka nutností. Žijeme v mimořádně složitém prostředí – snad nikdy se na naší planetě neměnily podmínky tak rychle a nebyly tak komplexní. Abychom se s tím vypořádali, potřebujeme zjednodušující zkratky. Nedokázali bychom rozpoznat a analyzovat veškeré znaky každého člověka, události a situace, v níž se ocitneme, a to ani v rámci jen jednoho dne. Neměli bychom na to dost času, energie ani schopností. Proto se musíme uchýlovat ke stereotypům a hrubým odhadům, rozlišovat věci podle několika klíčových rysů, a když se ten či onen spouštěcí prvek objeví, bez dalších úvah reagovat.



### **OBRÁZEK 1.1: KAVIÁR A KVALITA PRODUKTU**

Poselstvím reklamy společnosti Dansk je sdělit, že drahé rovná se dobré.

*Poskytla společnost Dansk International Designs*

Někdy se výsledné chování pro danou situaci nehodí, protože ani ty nejlepší stereotypy a spouštěcí prvky nefungují pokaždé. My však jejich nedokonalosti akceptujeme, protože ve skutečnosti jinou volbu nemáme. Bez zjednodušujících zkratk bychom zůstali strnule stát – snažili bychom se vyhodnocovat, poměřovat, zařazovat – a čas by plynul a plynul, až by bylo na jakoukoli reakci pozdě. Vše nasvědčuje tomu, že v budoucnu budeme na stereotypy spoléhat v ještě větší míře. Náš každodenní život zaplavují stále složitější a různorodější podněty, a abychom je všechny zvládli, budeme se muset na své zkratky spoléhat pořád víc.

Psychologové objevili řadu mentálních zkratk, které při svém každodenním rozhodování používáme. Zavedli pro ně termín *úsudkové heuristiky*. Fungují podobně jako zmiňované pravidlo „drahé = dobré“: umožňují zjednodušené myšlení, které většinou dostačuje, ale občas nás dovede k chybám, někdy i nákladným. Pro účely této knihy jsou důležité heuristiky, které nám říkají, kdy máme věřit osobám, jež nás o něco žádají, a udělat to. Vezměte si například zjednodušující pravidlo „když to tvrdí odborník, musí to být pravda“. V kapitole 5 si ukážeme, že v naší společnosti bohužel existuje silná tendence bezmyšlenkovitě přijímat tvrzení jedinců, kteří se prezentují jako odborníci na dané téma. Místo abychom uvažovali o argumentech odborníka a nechali se jimi přesvědčit (nebo taky ne), nevěnujeme jim pozornost a přesvědčí nás pouze to, že dotyčný má status „experta“. Na počátku kapitoly jsme sklon reagovat mechanicky na jednu informaci nazvali automatická reakce neboli *klik a jedem*. Sklon reagovat na bázi pečlivé analýzy všech informací můžeme pojmenovat *kontrolovaná reakce*.

V řadě psychologických experimentů se ukázalo, že lidé k informacím přistupují kontrolovaným způsobem tehdy, když mají *zájem* a zároveň *schopnosti* takové informace pečlivě analyzovat. V opačném případě sklouznou ke snadnějšímu přístupu *klik a jedem*. V jedné studii si účastníci (vysokoškolští studenti) například vyslechli nahraný projev podporující myšlenku, že studenti závěrečného ročníku by měli k získání diplomu absolvovat náročnější soubor zkoušek. Některých účastníků se tato myšlenka týkala osobně, protože současně dostali informaci, že navrhovaný systém vstoupí v platnost možná už následující rok (tedy dříve, než půjdou k závěrečným zkouškám). Kvůli této informaci samozřejmě analyzovali argumentaci v projevu pečlivěji. Pro jiné účastníky studie však otázka závěrečných zkoušek neměla velký osobní význam,



protože jim experimentátoři sdělili, že nový systém vstoupí v platnost až v delším časovém horizontu (tedy poté, co oni školu ukončí). Tito studenti tudíž neměli potřebu argumentaci pečlivě posuzovat. Výsledky studie byly jednoznačné. Studenty bez osobního zájmu o otázku primárně ovlivnila odbornost řečníka v oboru vzdělávání. Použili pravidlo „když to tvrdí expert, musí to být pravda“ a v podstatě jeho argumentaci nevěnovali příliš pozornosti. Studenti, kterým na otázce záleželo osobně, naopak řečníkovu odbornost ignorovali a řídili se kvalitou jeho argumentace.



### **OBRÁZEK 1.2: KATASTROFICKÉ DŮSLEDKY „KAPITÁNITIDY“**

Pár minut před zřícením letadla do řeky Potomac poblíž letiště ve Washingtonu se spolu pilot a kopilot bavili, zda je moudré vzlétnout s ledem na křídlech. Rozhovor byl zaznamenán v černé skřínce letadla.

**Kopilot:** Ty hodnoty nevypadají dobře.

**Kapitán:** Ale ano, jsou v pořádku.

**Kopilot:** No, nemyslím. [Sedmivteřinová pauza.] Ok, tak asi ano.

**Kopilot:** Larry, klesáme!

**Kapitán:** Já vím.

[Zvuk nárazu, v jehož důsledku zahynul kapitán, kopilot a šedesát sedm pasažérů.]

Zdá se tedy, že když přijde na poněkud nebezpečnou reakci *klik a jedem*, necháváme si v záloze záchranný kruh. Je-li pro nás věc důležitá, svůdné nabídky reagovat na jediný spouštěcí prvek z dostupných informací odoláme. Bezpochyby odoláme poměrně často. Podle mého názoru však ne dostatečně často. Připomeňte si, že lidé zareagují kontrolovaným způsobem pouze tehdy, když mají současně zájem i schopnosti to udělat. Překvapivě velké množství důkazů naznačuje, že forma a tempo moderního života nám neumožňují se promyšleně rozhodovat, a to ani o osobně důležitých otázkách. Někdy je otázka příliš složitá, máme omezené množství času, spousta věcí nás rozptyluje, situace je emočně vypjatá nebo jsme prostě psychicky unavení, a tak ze sebe nedokážeme potřebné kognitivní schopnosti vydolovat. Bez ohledu na důležitost otázky se uchýlíme k mentální zkratce.

Snad nejdramatičtěji se tento fenomén projeví v situacích, kdy se rozhoduje o životě a smrti. V letecké přepravě pro něj dokonce zavedli termín „kapitánitida“ neboli extrémní respekt z kapitána. Vyšetřovatelé nehod z amerického Federálního úřadu pro letectví (FAA) v některých případech zjistili, že zjevnou chybu hlavního pilota letadla (kapitána) druhý pilot nenapravitel a důsledkem byla havárie letadla. Členové posádky se i v situacích, které byly jasné a pro ně silně osobně důležité, spolehli na pravidlo „když to říká expert, musí to být pravda“ a na kapitánův tragický omyl nezareagovali.<sup>5</sup>

## Prospěcháři

Je zvláštní, že automatické vzorce chování v životě všichni hojně používáme (a jak už víme, v budoucnu na ně budeme spoléhat ještě víc), a přitom o nich většina z nás skoro nic neví. Možná je to právě kvůli tomu, že k nim saháme mechanicky, bezmyšlenkovitě. Ať už je důvod jakýkoli, měli bychom si uvědomit jednu podstatnou vlastnost těchto vzorců. Jsme kvůli nim zranitelní vůči každému, kdo *ví*, jak fungují.

Chceme-li podstatu naší zranitelnosti lépe pochopit, poučme se opět z práce odborníků na zvířecí chování. Zmiňovaní etologové s předstíraným pípáním a chomáči barevného peří nejsou jediní, kdo zjistil, jak u různých živočišných druhů aktivovat určitý program chování. Existují živočichové, kteří využívají takzvané mimikry, napodobují spouštěcí



prvky jiných živočichů, a tak se je lstí snaží přimět nastartovat určitý program chování v nesprávnou dobu. Takového chování pak využijí ve svůj prospěch.

Vezměte si například smrtící trik samičky světlušky rodu *Photuris*, který uplatňuje vůči samečkům jiného rodu (*Photinus*). Sameček rodu *Photinus* se těmto krvelačným samičkám pochopitelně úzkostlivě vyhýbá. Během staletí přirozeného výběru se však lovkyním druhu *Photuris* podařilo odhalit slabinu své kořisti: zvláštní blikání namlouvacího kódu, kterým si členové druhu *Photinus* sdělují, že jsou připraveni k páření. Díky napodobení namlouvacích světelných signálů si vražedkyně pochutnají na těle důvěřivých samečků, které jejich namlouvací program mechanicky vechal nikoli do náruči lásky, ale smrti.

V boji o přežití si prakticky každá forma života vytvořila jistý druh mimikry, najdeme je i u nejprimitivnějších patogenů. Některé chytré bakterie nebo viry na sebe například vezmou určitý klíčový rys užitečných hormonů či živin, a tak pronikají do buněk hostitele. Zdravá buňka pak do sebe nadšeně nechá napochodovat nositele nemoci, jako je vzteklna, mononukleóza či rýma.<sup>6</sup>

Nemělo by nás proto překvapit, že i v lidském chování existuje silná (a smutná) paralela. Také my jsme prospěcháři, kteří napodobují různé spouštěcí prvky, abychom u druhých dosáhli automatické žádoucí odezvy. Na rozdíl od našich zvířecích kolegů, u nichž jde většinou o instinktivní reakce, se naše automatické programy obvykle vyvinuly z psychologických principů nebo stereotypů, které jsme si postupem času osvojili. Ve své síle se jednotlivé principy sice různí, ale některé z nich mají pozoruhodnou schopnost ovlivňovat lidské jednání. Jsme jim vystavováni od raného dětství a v tolika situacích, že si jen zřídka kdy uvědomíme jejich moc. V rukou druhých však každý takový princip představuje účinnou páku, zbraň vlivu, kterou neváhají použít. Vezměte si například princip sociálního schválení: lidé mají sklon věřit tomu, čemu věří druzí, nebo udělat to, co udělají druzí. Chováme se tak pokaždé, když si před zakoupením nějakého výrobku čteme spotřebitelské recenze nebo se podíváme na počet hvězdiček výrobku v hodnocení e-shopu. Jenže na webu s recenzemi musíme čelit speciální „lidské“ formě mimikry – jedincům, kteří pravé recenze jen předstírají a vkládají místo nich hodnocení falešná. V e-boxu 1.1 vám proto nabízáme několik rad, jak falešné recenzenty odhalit.

## E-BOX 1.1

Jak podle vědců na devadesát procent rozpoznáme falešné internetové recenze

*Nový počítačový program identifikuje falešné recenze s neuvěřitelnou přesností.*

*Jessica Stillmanová, Inc.com@EntryLevelRebel*

Když kupujeme zboží či služby na internetu, ať už pro sebe, nebo pro svoji firmu, mají na naše rozhodování pravděpodobně velký vliv recenze. Díváme se, co zakoupili jiní uživatelé Amazonu, raději volíme položky, u nichž svítí pět hvězdiček než jen čtyři a půl, a na Airbnb si rezervujeme ubytování, o němž se předchozí hosté vyjadřovali bez výhrad nadšeně.

Všichni samozřejmě víme i to, že takové recenze můžou být falešné – buď si je zaplatil prodejce, nebo je záměrně vložila konkurence. Tým vědců z Cornellovy univerzity se proto rozhodl, že by bylo užitečné vytvořit počítačový program, který by podvodná doporučení dokázal odhalit.

Co nám tedy napoví, že hotelový pokoj ohodnocený pěti hvězdičkami je ve skutečnosti neútluná špeluňka nebo že se vysoce hodnocený topinkovač pokazí ještě předtím, než na něm opečete jediný toast? Podle výzkumu Cornellovy univerzity byste měli zpozornět, pokud recenze:

- neobsahuje podrobnosti. Je těžké popsat něco, co jste ve skutečnosti nezažili, proto falešné recenze často obsahují spíš obecné fráze než konkrétní detaily. Skutečné hotelové recenze například ve větší míře hodnotí konkrétní věci týkající se ubytování, jako je „koupelna“, „check-in“ nebo „cena“. Podvodníci píšou o věcech, které vytvářejí určitou scénu, například „dovolená“, „služební cesta“ nebo „můj manžel“.
- obsahuje formulace v první osobě. Snažíte-li se působit autenticky, budete co nejvíc mluvit „za sebe“. Ve skutečnosti to tak ale uživatelé dělají zřídka. Ve falešných recenzích se formy zájmena „já“ a formulace v první osobě vyskytují hojně.

- obsahují více sloves. Z jazykové analýzy vyplynulo, že falešné recenze obsahují více sloves, protože se jejich autoři namísto reálné zkušenosti snaží formou příběhu prezentovat příjemný (či nepříjemný) prožitek. Skuteční recenzenti používají při popisech mnohem více podstatných a přídavných jmen.

Uvedené náznaky ve formulacích z vás samozřejmě neučiní mistra v identifikaci falešných recenzí, ale v kombinaci s dalšími metodami pro ověření důvěryhodnosti recenze (například vyhledání více typů ověřených kupujících nebo podezřelých časových údajů) byste měli být schopni provést mnohem lepší než náhodnou volbu.

**Poznámka autora:** Je důležité na falešné recenze upozorňovat. Internetové obchody a portály svádějí s falešnými recenzenty neustálý boj. Měli bychom se do něj také zapojit. Následující srovnávací analýza vám vysvětlí proč: V období mezi lety 2014 až 2018 se pozitivní vnímání zákaznických recenzí zvýšilo ve všech kategoriích (například podíl těch, kteří si před zakoupením zboží přečetli recenzi, se zvýšil z 88 na 92 procent) s výjimkou jediné: podíl těch, kteří důvěřují firmě s pozitivními recenzemi, klesl ze 72 na 68 procent. Zdá se, že falešné recenze podkopávají naši důvěru v hodnotu zkratkovitých informací, které potřebujeme.

---

Existují lidé, kteří dobře vědí, v čem zbraně automatického vlivu spočívají, a pravidelně je využívají ke svému prospěchu. Přecházejí od jedné sociální interakce k druhé a od ostatních vyžadují, aby vyhověli jejich přání. A neuvěřitelně často dosáhnou svého. Tajemství jejich efektivity spočívá ve způsobu, jakým svou žádost strukturují a jak se tou či onou přesvědčovací zbraní, která v daném sociálním prostředí existuje, vyzbrojí. Někdy to znamená jediné správně zvolené slovo, které v sobě nese silný psychologický princip a spustí některý náš automatický program chování. Věřte, že lidští prospěcháři se velice rychle učí, jak z našeho sklonu reagovat mechanicky na určité principy profitovat.

Vzpomínáte na mou kamarádku s obchodem s indiánskými šperky? Ačkoli poprvé profitovala ze stereotypu „drahý = dobrý“ čirou

náhodou, netrvalo dlouho a začala princip využívat pravidelně a cíleně. Dnes se během turistické sezony snaží vyprodat nejprve položky, které nejdou na odbyt, a to tak, že razantně zvýší jejich cenu. Tvrdí, že co se zisku týče, je to úžasně efektivní. Zapůsobí-li taktika na důvěřivé dovolenkáře (což se stává často), přinese jí to značný zisk. A i když se taktika zpočátku neseťká s úspěchem, může pak na položky s nafouklou cenou dát výraznou „slevu“ a prodat je prakticky za původní cenu lovcům výhodných koupí. I tak tedy využije reakce vycházející ze stereotypu „drahé = dobré“ ve svůj prospěch.<sup>7</sup>

## Ju-jitsu

Žena ovládající japonské bojové umění ju-jitsu spoléhá při souboji na svou vlastní sílu jen minimálně. Namísto toho využívá síly přirozeně přítomných principů, jako je gravitace, páka, hybnost a setrvačnost. Pokud ví, jak a kde tyto principy zapojit, snadno porazí i fyzicky mnohem zdatnějšího protivníka. A totéž platí pro člověka, který používá zbraně vlivu existující přirozeně kolem nás. Prospěcháři dokážou prostřednictvím těchto principů zapůsobit na své „cíle“, a přitom vynaložit jen malé osobní úsilí. Právě tato poslední vlastnost procesu (malé osobní úsilí) poskytuje prospěchářům enormní dodatečný přínos – schopnost manipulovat, aniž to jako manipulace vypadá. Dokonce i samotné oběti pak mají sklon považovat svůj souhlas (vyhovění žádosti) za důsledek přirozených okolností, a nikoli pečlivě připraveného postupu osoby, která má z jejich souhlasu prospěch.

Uveďme si příklad. V lidském vnímání existuje takzvaný princip kontrastu, který ovlivňuje způsob, jakým vnímáme rozdíl mezi dvěma věcmi, jež posuzujeme postupně. Pokud se druhá věc od první značně liší, máme tendenci ji vnímat jako ještě rozdílnější, než ve skutečnosti je. Zvedneme-li například nejprve lehký předmět a poté něco těžkého, náš váhový odhad druhého předmětu bude vyšší, než kdybychom ji odhadovali bez předchozího zvednutí lehké věci. Psychofyzika zná princip kontrastu velmi dobře – týká se všech druhů percepce (vnímání). Řekněme, že si hlídáme linii a v restauraci u oběda uvažujeme, kolik kalorií asi jídla obsahují. V jedné studii se prokázalo, že když budeme nejprve odhadovat kalorickou hodnotu salátu a teprve potom cheeseburgeru, stanovíme u cheeseburgeru o 38 procent vyšší hodnotu,

než kdybychom jej posuzovali samostatně. V kontrastu se salátem se nám cheeseburger *jeví* jako mnohem kaloričtější. Podobně hodnotíme například i lidský vzhled. Bavíme-li se na večírku s atraktivní osobou a připojí se k nám někdo méně přitažlivý, připadá nám ten druhý (nebo druhá) ještě méně přitažlivější, než ve skutečnosti je. Od některých vědců zaznívá varování, že prezentování nerealisticky atraktivních osob v lifestyleových médiích (herci, modelky) může vést k tomu, že budeme méně spokojeni se svými „dostupnými“ milostnými možnostmi. Vědci prokázali, že zvýšené vystavení přehnané sexuální atraktivnosti smyslných modelek či modelů v médiích snižuje sexuální touhu našich současných partnerů.<sup>8</sup>

Ve svých hodinách studentům princip kontrastu demonstruju následujícím způsobem. Postavím před ně tři nádoby s vodou: v jedné je voda studená, v druhé má pokojovou teplotu, ve třetí je horká. Postupně přistupuji a nejprve vždy ponořím jednu ruku do studené vody a druhou do teplé a pak obě naráz do prostřední nádoby s vodou o pokojové teplotě. Výraz překvapení v jejich tvářích hovoří za vše. Přestože mají ruce ve stejné nádobě, u ruky, která byla předtím ve studené vodě, pocítují, jako by teď byla v teplé vodě, a naopak u ruky z horké vody jim teď připadá, jako by byla ve studené. Pointa je jasná: stejnou věc (v tomto případě vodu o pokojové teplotě) můžeme vnímat odlišně v závislosti na předcházející události. A netýká se to jen záležitostí tělesných; podobně lze ovlivnit i vnímání jiných věcí, například prospěchu na vysoké škole. Podívejte se na dopis jedné studentky rodičům, který se ke mně dostal před pár lety:

---

## Princip kontrastu a zpráva ze studií

*Drazí rodičové,*

*moc se omlouvám, že jsem se vám od příjezdu do školy ještě neozvala a nenašla si čas vám napsat. Chci vám teď všechno podrobně povyprávět, ale prosím, nejprve se posadte. Opravdu nečtěte dál, dokud se neposadíte, ano?*

*Už jsem na tom docela dobře. Fraktura lebky a otřes mozku, které jsem utrpěla po skoku z okna hořící koleje, se už hojí. Stalo*

*se to krátce po mém příjezdu, v nemocnici jsem ale byla jen asi dva týdny a teď už vidím celkem normálně, jen mě občas trochu bolí hlava. Naštěstí požár a můj skok z okna uviděl pracovník čerpací stanice poblíž kolejí a zavolal hasiče a záchranku. Taky mě pak navštěvoval v nemocnici, a protože jsem po návratu neměla kde bydlet (koleje vyhořely), byl tak hodný a nabídl mi, že můžu bydlet u něj. Je to sice jen kamrlík v suterénu, ale docela útulný. Ukázalo se, že to je velmi milý kluk, zamilovali jsme se do sebe a chtěli bychom se vzít. Ještě nemáme stanovené přesné datum, ale svatbu odkládat dlouho nebudeme, aby na mně nebylo těhotenství vidět.*

*Ano, mamí a tatí, jsem těhotná. Víím, že se moc těšíte, až se stanete prarodiči, a víím, že svého vnuka nebo vnučku zahrnete stejnou láskou a péčí, jakou jste věnovali mně, když jsem byla malá. Svatba nemůže být hned také proto, že můj přítel má malou infekci, kterou jsem od něj svou neopatrností chytila, a nemůžeme jít na předmanželské krevní testy.*

*Když jsem vás teď seznámila s novinkami, ráda bych vám řekla, že k požáru kolejí nedošlo, neutrpěla jsem zlomeninu lebky ani otřes mozku, nebyla jsem v nemocnici, nejsem těhotná, nejsem zasnoubená, nejsem nakažená a nemám přítele. Dostala jsem však D z amerických dějin a F z chemie a chtěla jsem, abyste se na ty známky podívali ze správné perspektivy.*

*Vaše milující dcera  
Sharon*

**Poznámka autora:** Z chemie Sharon sice propadá, ale z psychologie by okamžitě dostala jedničku.

Můžete si být jisti, že šikovná zbraň vlivu obsažená v principu kontrastu vždycky zafunguje. Velkou výhodou tohoto principu taky je, že je prakticky nezjistitelný. Lidé z něj můžou spolehlivě těžit, aniž by bylo patrné, že situaci záměrně upravili ve svůj prospěch.

Představte si obchod s módním oblečením. Vejde zákazník a chce si koupit oblek a svetr. Kdybyste byli prodavačem, kterou věc byste mu nabídli dřív, aby u vás utratil co nejvíc peněz? Obchody svůj personál

obvykle instruují, aby zákazníkům předkládal nejprve dražší položku. Selský rozum vám možná napovídá opak. Pokud si zákazník koupí drahý oblek, možná už pak nebude chtít vydávat další peníze za svetr. Prodejci konfekce však vědí, co dělají. V souladu s principem kontrastu vám prodají nejprve oblek, protože když se pak podíváte na ceny svetrů, nebudou vám už ve srovnání s oblekem připadat vůbec vysoké ani u těch drahých. Stejný princip platí, když si muž chce k novému obleku koupit i nějaké doplňky (košili, boty, pásek). Navzdory selskému rozumu stojí reálné zkušenosti jednoznačně na straně účinku principu kontrastu.

Obchodníkům přináší větší zisk, pokud zákazníkovi nabídnou nejprve dražší položku. Neudělají-li to, přijdou o podpurný vliv principu kontrastu, ba co hůř, princip zaúčinkuje proti nim. Když nabídnou nejprve levnější věc a následně se snaží prodat tu dražší, zákazníkovi se druhá položka jeví ještě dražší – což pro obchodníka určitě není žádoucí. Je to stejné jako u pokusu s nádobami s vodou různé teploty. Pocitově se vám stejná voda může zdát chladnější nebo naopak teplejší podle toho, v jaké vodě jste měli ruku předtím. Podobně lze ovlivnit, aby se vám cena stejné položky zdála vyšší nebo nižší v závislosti na ceně dříve nabízeného zboží.

Chytré využití principu kontrastu se pochopitelně neomezuje na obchody s oblečením. Zaznamenal jsem ho například v postupech realitních makléřů. V jedné takové společnosti jsem v utajení působil, abych prozkoumal jejich přesvědčovací metody. A abych se rychle zaúčil, po celý víkend jsem doprovázel zkušeného prodejce, který potenciálním kupcům nabízel domy. Prodejce – budeme mu říkat Phil – mi měl ukázat tipy, díky nimž bych do světa prodeje nemovitostí hladce vplul. Okamžitě jsem si všiml, že když Phil začal s novými zájemci, nejprve jim předvedl pár domů, které pro ně nebyly vyhovující. Zeptal jsem se ho na to a on se smál. Nazval je „startovací domy“. Firma si v nabídce držela jeden nebo dva neatraktivní domy za přehnanou cenu. Cílem nebylo ty domy prodat zákazníkům; sloužily pouze k tomu, aby ze srovnání s nimi těžily jiné nemovitosti v nabídce firmy. Ne všichni prodejci ve firmě „startovací domy“ využívali, ale Phil ano. Líbilo se mu, jak se pak zákazníkům rozzáří oči, když uvidí dům, který jim skutečně hodlá prodat. „Dům, který jsem pro ně vybral, vypadá po prohlídce těch barabizen naprosto skvěle.“



*„Chci, aby se každý z vás dnes cestou domů zastavil, vzhlédl k hvězdné obloze a uvědomil si, jak bezvýznamná je ve skutečnosti naše obchodní ztráta za druhý kvartál.“*

#### **OBRÁZEK 1.4: „HVĚZDNÝ NÁPAD“**

Možností uplatnění principu kontrastu je nesmírně mnoho.

*The New Yorker*

Také prodejci aut princip využívají. Nejprve s vámi dohodnou cenu vozu a teprve pak vám začnou nabízet různé kvalitnější příslušenství. Po koupi za mnoho tisíc dolarů už vám pár stovek, navíc za takovou šikovnou věc, jako jsou kvalitní repráky, připadá nepodstatných. Totéž platí pro výdaje za další doplňky, například tónovaná skla, lepší pneumatiky nebo speciální prvky karoserie. Trik spočívá v tom, nabídnout doplňky samostatně – pak se každá jednotlivá malá položka zdá v porovnání s již stanovenou značnou cenou vozu zanedbatelná. Jak dosvědčí mnozí kupci aut, konečná cena jejich vozu, která původně vypadala celkem přijatelně, se po započtení všech těch „drobností“ vyšplhala do závratné výše. A tak zatímco zákazník nechápavě kouká na výslednou cenu ve smlouvě, přičemž ví, že z toho opravdu nemůže nikoho vinit (vždyť to všechno chtěl on sám), obchodník se usmívá a v duchu si gratuluje ke svému umění ju-jitsu.



---

## ZKUŠENOSTI ČTENÁŘŮ 1.2

*Zaslal student obchodní fakulty Chicagské univerzity*

Čekal jsem na letišti O'Hare na nástup do letadla, když se ozvalo hlášení. Na let bylo více rezervací, než činila kapacita letadla, a tak pracovník přepážky prosil pasažéry, aby zvážili možnost cestovat až následujícím letem. Ohlásil, že jako kompenzaci dostanou voucher na deset tisíc dolarů. Přehnaná částka byla samozřejmě míněna jako vtip a podle očekávání se cestující rozesmáli. Všiml jsem si však, že když pak pracovník oznámil skutečnou nabídku (voucher v hodnotě dvě stě dolarů), nikdo se nepřihlásil. Aby našel dobrovolníky, musel nabídku zvýšit na tři sta a nakonec až na pět set dolarů. Zrovna jsem četl vaši knihu a uvědomil si, že pracovníkovi letecké společnosti se sice povedlo lidi rozesmát, ale z hlediska principu kontrastu to úplně pokazil. Nastavil situaci tak, že v porovnání s deseti tisíci dolary lidem pár stovek připadalo jako almužna. Jeho vtípek se mu dost prodražil. Leteckou společnost to stálo tři sta dolarů navíc za každého dobrovolníka.

**Poznámka autora:** Napadá vás, jak mohl pracovník letecké společnosti využít princip kontrastu naopak ve svůj prospěch? Možná mohl jako vtip začít s částkou dva dolary – a pak odhalit skutečnou odměnu dvou set dolarů, která by najednou působila mnohem lákavěji. Jsem přesvědčený, že by mu to přineslo jak ocenění vtipu, *tak i* okamžité dobrovolníky.

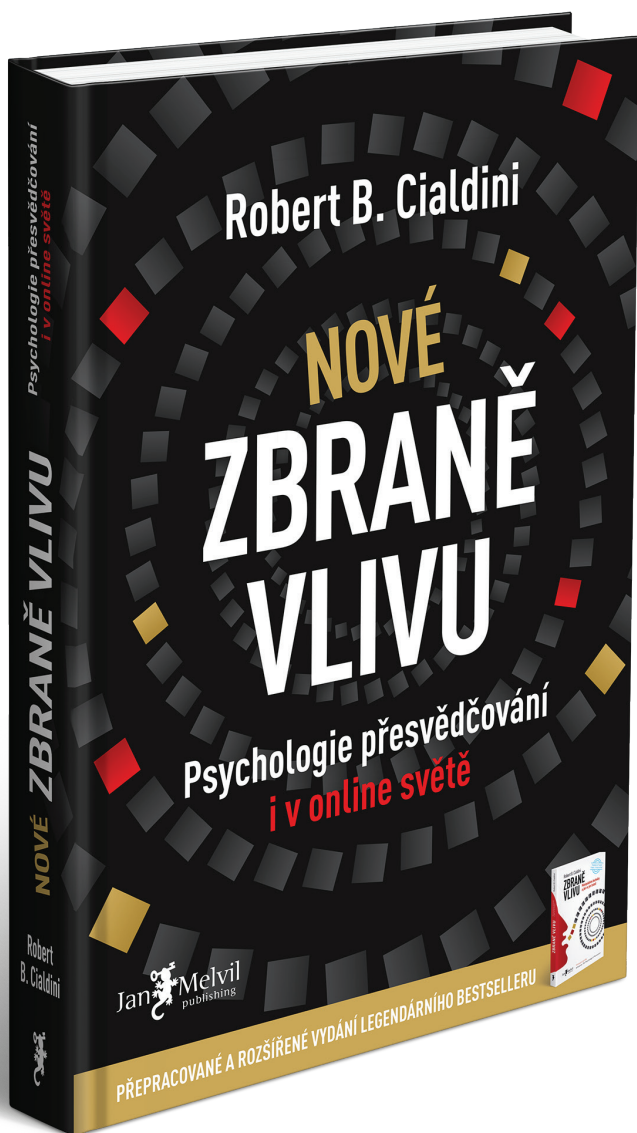
---

### SHRNUTÍ

- ▶ Etologové, vědci studující chování zvířat v jejich přirozeném prostředí, zaznamenali u mnoha živočišných druhů, že se jejich chování často řídí pevně danými, mechanickými vzorci. Na těchto takzvaných fixních vzorcích chování je pozoruhodná jejich podobnost

s některými automatickými reakcemi člověka (*klik a jedem*). Zdá se, že jak u člověka, tak u nižších živočišných druhů takové vzorce automatického chování spouští určitá vlastnost (rys) dané situace či informace. Tento rys neboli spouštěcí prvek bývá často velmi užitečný, protože jedince přiměje správně zareagovat, aniž by musel složitě analyzovat veškeré aspekty situace.

- ▶ Výhodou takové zkratkovité reakce je její efektivita a úspornost. Reaguje-li jedinec na běžný spouštěcí prvek automaticky, ušetří si značné množství času, energie i mentální kapacity. Automatická reakce má však i nevýhody: vystavuje jedince možnosti hloupých a někdy nákladných omylů. Pokud jedinec reaguje pouze na část dostupných informací (i když jde o část, jež má obvykle jasný prediktivní význam), zvyšuje se pravděpodobnost chyby, zejména reaguje-li bezmyšlenkovitě. A šance na chybu se zvýší ještě víc, když jiný jedinec situaci úmyslně naaranžuje tak, aby vyvolal žádoucí automatickou reakci (zmanipuluje spouštěcí prvek) a měl z ní prospěch.
- ▶ Značnou část procesu vyhovění (kdy se jedna osoba snaží přimět druhou, aby jí v něčem vyhověla) lze chápat jako lidskou tendenci k automatickým, zkratkovitým reakcím. Většina z nás si během života osvojila soubor spouštěcích prvků právě pro situaci vyhovění – konkrétní typy informací, které nám za normálních okolností řeknou, kdy je žádost oprávněná a pro nás užitečná. Každý takový spouštěcí prvek lze použít jako zbraň vlivu, pomocí níž druhé přesvědčíme k souhlasu s naším požadavkem.
- ▶ Princip kontrastu, tedy sklon vidět dvě odlišné věci jako odlišnější, než ve skutečnosti jsou, je zbraní vlivu, kterou používají někteří specialisté na vyhovění. Například realitní makléř ukáže potenciálním zájemcům nejprve jednu či dvě nevábné možnosti a teprve pak je zavede do domu, který si pro ně vyhlédl. Připadá jim pak atraktivnější, než kdyby je tam zavedl hned. Výhodou této zbraně vlivu je, že její taktické použití většinou nezaznamenáte.



Kupte si papírovou nebo elektronickou verzi knihy  
za skvělou cenu na  
[www.melvil.cz](http://www.melvil.cz)