

NOVÉ ZBRANĚ VLIVU

ROZŠÍŘENÉ VYDÁNÍ

*Psychologie přesvědčování
i v online světě*

Robert B. Cialdini

**Doprovodné materiály
k audioknize**

Kapitola 1: Zbraně vlivu



OBRÁZEK 1.1: KAVIÁR A KVALITA PRODUKTU

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

Poskytla společnost Dansk International Designs



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.]

© Cohen/Liaison Agency



„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

POZNÁMKY A ODKAZY

- Experiment s energetickými nápoji provedli Shiv, Carmon & Ariely (2005).
- Plný popis experimentu s krutými matkami je uveden v monografii autora studie M. W. Foxe (1974) - ano, tento vědec zabývající se zvířaty se skutečně jmenuje Fox (liška)
- Zdrojem informací o experimentu s červenkou je Lack (1943) a se slavíkem modráčkem Peiponen (1960).
- V poučné kapitole o experimentu s kopírkou Langerová (1989) zkoumá i další důsledky své původní studie (Langer, Blank & Chanowitz, 1978) a odůvodňuje široký výskyt automatických reakcí v lidském chování – což je názor, který podporuje i Bargh & Williams (2006).
- Vedle studie s energetickými nápoji (Shiv, Carmon & Ariely, 2005) a studie s léky proti bolesti (Waber a kol., 2008) poukázali i další vědci na fakt, že lidé přikládají spojení mezi cenou věci a její kvalitou větší váhu, než odpovídá situaci, a pak dovolí této zavádějící souvislosti ovlivnit jejich rozhodnutí (Kardes, Posavac & Cronley, 2004).
- Důkazy o potřebě a hodnotě automatické reakce v lidském životě a o jejím promítání do úsudkových heuristik přináší řada studií. Viz například Collins (2018), Fennis, Janssen & Vohs (2008), Fiske & Neuberg (1990), Gigerenzer & Goldstein (1996), Kahneman, Slovic & Tversky (1982), Raue & Scholl (2018), Shah & Oppenheimer (2008) nebo Todd & Gigerenzer (2007). Petty a kol. (2019) nabízí řadu příkladů, jak lidé spoléhají při reakci na informace na heuristiky, nemají-li zároveň motivaci ani schopnosti zkoumat dané informace důkladně. Jedním z těchto příkladů byla studie se zvýšením náročnosti závěrečných zkoušek (Petty, Cacioppo & Goldman, 1981); další viz Epley & Gilovich (2006).
- Sklon samců nechat se ošálit falešnými namlouvacími signály se pochopitelně netýká jen světlušek, ale i dalších živočišných druhů (Lloyd, 1965) a také člověka. Biologové z Vídeňské univerzity Astrid Jütteová a Karl Grammer nechali na skupinu mladých mužů tajně působit vzduchem přenášené chemické látky (zvané kopuliny) napodobující pach vagíny. Muži pak měli hodnotit přitažlivost ženských tváří na fotografiích. Díky působení kopulinů se zvýšilo hodnocení atraktivity všech žen a rozdíl ve skutečné tělesné přitažlivosti mezi nimi se setřely (Arizona Republic, 1999). Některým primitivním patogenům sice nejde o milostný vztah, nicméně také napodobují jisté chemické látky proto, aby přiměly zdravé buňky je přijmout (Goodenough, 1991). Širokou škálu dalších příkladů o fungování rostlinných a živočišných expertů na podvodné triky popisuje Stevens (2016). Příklady podobných triků u člověka uvádí například Shadel (2012) nebo Stevens (2016).
- Kompletní výsledky studie vědců z Cornellovy univerzity uvádí Ott a kol. (2011). Srovnání postojů čtenářů internetových recenzí mezi lety 2014 a 2018 viz Shresta (2018).
- Studii o odhadu kalorických hodnot provedl Alexander Chervov (2011). Experiment o poklesu sexuální přitažlivosti současných partnerů poté, co v časopise zhlédli atraktivní nahá těla, realizovali Kenrick, Gutierrez & Goldberg (1989). Další výzkumníci zjistili podobné účinky například na atraktivitu uměleckých děl: po zhlédnutí velmi kvalitního abstraktního obrazu se účastníkům obraz nižší kvality líbil mnohem méně, než když jej hodnotili samostatně (Mallon, Redies & Hayn-Leichsenring, 2014). Důkazy o tom, že princip kontrastu funguje bez kognitivního rozpoznání (Tormala & Petty, 2007), dále podporuje zjištění, že tento princip funguje i u krys (Dwyer a kol., 2018).

Kapitola 2: Reciprocita

OSLAVTE S NÁMI 40 LET STARBUCKSU
(1971–2011)

Získejte
ZDARMA

dárkovou poukázku na kávu
STARBUCKS

Nabídka platí do úterý 18. října, nebo do vyčerpání
zbývajících 2 398 voucherů!

Krok 1: Klikněte na Sdílet
Krok 2: V komentáři se musí objevit slovo Díky.

Příklad: „Starbucks zadarmo! Díky!“
(a kliknout na Přidat komentář)



E-BOX 2.1



OBRÁZEK 2.1: „ÚSTUP U CASTROVY ROKLE“

Dobová politická karikatura odráží široce přijímanou interpretaci ukončení kubánské jaderné krize: Chruščov tváří v tvář Kennedyho neochotě přistoupit na kompromis s vyhrůžujícím nepřítelem ustupuje. Ve skutečnosti byl opak pravdou. Hrozbu světové jaderné války se podařilo vyřešit velkým kompromisem, v jehož rámci jaderné rakety recipročně stáhly obě strany.

Knihovna Kongresu, copyright Karl Hubenthal



OBRÁZEK 2.2: BUENOS NACHOS

Někteří výrobci potravin s vzorky svého zboží zdarma ani nečekají, až zákazníci vejdou do jejich prodejny.

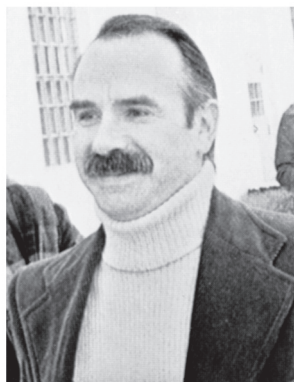
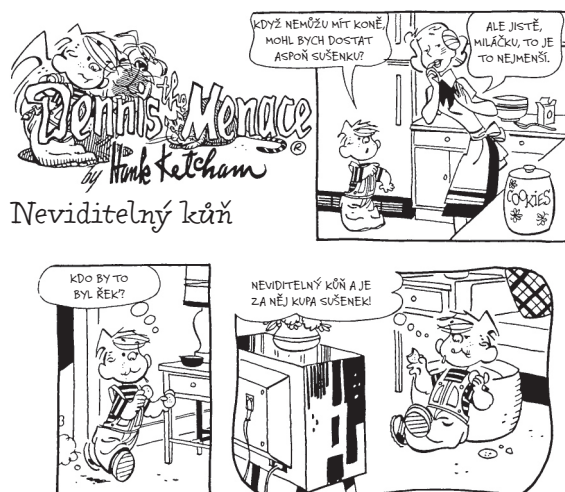
© Alan Carey / The Image Works



OBRÁZEK 2.3: VÝMĚNA ROUBENÁ VINOU

I ti největší skrblici pociťují tlak pravidla reciprocity. Pravidlo však můžou využít i obsluhující, aby si spropitné zvýšili. V jedné studii se zjistilo, že číšníci, kteří hostům přinesli spolu s účtem malou sladkost, dostali spropitné v průměru o 3,3 procenta vyšší. Když poskytli dva kousky sladkosti, zvýšilo se spropitné o 14 procent (Strohmetz a kol., 2002).

Komiks © Mark Parisi / offthemark.com



OBRÁZEK 2.4: G. GORDON, POSTRACH OKOLÍ?

Dopracovali se Dennis i G. Gordon Liddy ke stejnému spokojenému úsměvu pomocí stejné taktiky? Vypadá to tak'...

Komiks © Dennis the Menace / Hank Ketcham a Field Enterprises;
fotografie G. Gordona Liddyho: UPI

POZNÁMKY A ODKAZY

- Podrobnější informace o experimentu s pracovníky charity žádajícími od investičních bankéřů příspěvek ve výši jejich jednodenního platu najdete na assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/203286/BIT_Charitable_Giving_Paper.pdf (s. 20–21).
- Na význam reciproční výměny uvnitř lidského společenství i mezi společenstvími poukazovali vědci již dávno před sociology jako Gouldner (1960), archeology jako Leakey a Lewin (1978) nebo kulturními antropology jako Tiger a Fox (1989). Viz například přelomové etnografické výzkumy obchodních zvyklostí domorodých obyvatel Trobriandových ostrovů, které Bronislaw Malinowski popsal v knize *Argonauti západního Pacifiku* (1922). Moderní výzkumy zase odhalují, že se pravidlo nevztahuje jen na pozitivní výměny – podporuje i výměny negativní (Hugh-Jones, Ron & Zultan, 2019; Keysar a kol., 2008). Vše shrnují známé verše W. H. Audena: „Já i svět už víme, / co se učí děti ve školách. / Ti, kterým se děje zlo, / zlem zase oplácejí.“
- Obecně platí, že reciprocita ve všech svých formách představuje významný faktor lidského chování (Melamed, Simpson & Abernathy, 2020).
- Děti pochopí, že je potřeba laskavosti vracet a chovat se po nich určitým způsobem, ještě než jdou do školy (Chernyak a kol., 2019; Dunfield & Kuhlmeier, 2010; Yang a kol., 2018).
- Reganova studie se uskutečnila na Stanfordské univerzitě (Regan, 1971).
- O případu afghánského kmenového vůdce napsal novinář a držitel Pulitzerovy ceny Joby Warrick (2008). Jeho zpráva je v souladu s jinými důkazy o tom, že na Blízkém východě mohou „soft“ metody typu vzájemné výměny laskavosti přinést lepší výsledky než nátlakové výslechové metody, jako je deprivatione, tvrdé zacházení nebo mučení (Alison & Alison, 2017; Ghosh, 2009; Goodman-Delahunty, Martschuk & Dhama, 2014). Další podobné důkazy najdete na www.psychologicalscience.org/index.php/news/were-only-human/the-science-of-interrogation-rapport-not-torture.html.
- Více informací o této studii a dalších studiích z provozoven McDonald's, které náš tým realizoval najdete pod tímto odkazem: www.influenceatwork.com/wp-content/uploads/2020/03/Persuasion-Pilots-McDonalds-Arcos-Dorados-INFLUENCE-AT-WORK.pdf.
- Přínosy dáreků předem ve sféře obchodu zajímavě ve svých knihách popisují Adam Grant (2013) a Tom Rollins (2020). Humorně je téma ztvárněno zde: youtu.be/c6V_zUGVITk.
- Taktiky na bázi reciprocity, které upřednostňují online prodejci, viz sleeknote.com/blog/reciprocity-marketing-examples.
- Rozsáhlá diskuse o reciprocitě na sociálních sítích - <https://vimeo.com/137374366>
- Studie potvrzující účinek finančních darů zákonodárcům popisují Salant (2003) a Brown, Drake & Wellman (2014).
- Nejdůkladnější vědecké zkoumání podporující nový obraz ukončení kubánské jaderné krize provedl Sheldon Stern (2012), který třiačtyřicet let působil jako historik v Prezidentské knihovně a muzeu Johna F. Kennedyho v Bostonu. Viz též poučný shrnující článek Benjamin Schwartze na www.theatlantic.com/magazine/archive/2013/01/the-real-cuban-missile-crisis/309190.
- Experiment v obchodě s cukrovinkami provedl Lammers (1991). V podobném experimentu pracovali výzkumníci s dárkovým kuponem na určitý výrobek. Zákazníci v supermarketu, kteří dárek obdrželi, pak zakoupili podstatně víc dalších věcí; celkově se to promítlo do nárůstu prodeje o deset procent (Heilman, Nakamoto & Rao, 2002).
- Zkušenost společnosti Costco popsal Pinsky (2014).
- O moudrém odmítnutí reciprocity Diany Louieové v Jonestownu napsali Anderson & Zimbardo (1984).
- Paese & Gilin (2000) demonstrovali ve svých experimentech sílu nevyžádaných laskavostí v situacích vyjednávání.
- Nemáme rádi jedince, kteří berou, ale nedávají nic oplátkou (např. Wedekind & Milinski, 2000).
- Přestože zpravidla nemáme rádi jedince, kteří berou, ale nedávají nic oplátkou (např. Wedekind & Milinski, 2000), v jedné mezikulturní studii se zjistilo, že ani jedinci, kteří porušují pravidlo reciprocity opačným směrem, tedy nedají příjemci příležitost laskavost oplátit, nejsou oblíbeni. Zjištění se potvrdilo u všech tří zkoumaných národností – Američanů, Švédů a Japonců (Gergen a kol., 1975). Řada studií dále potvrzuje, že lidé raději nepožádají o pomoc, aby neměli pocit sociálního závazku (DePaulo, Nandler & Fisher, 1983; Greenberg & Shapiro, 1971; Riley & Eckenrode, 1986).
- Na hnací sílu závazku při recipročních výměnách poukazují i další výzkumy. Například Belmi & Pfeffer (2015), Goldstein, Griskevicius & Cialdini (2011) a Pillutla, Malhotra & Murnighan (2003) identifikovali hlavní důvod, proč má prvotní laskavost takový účinek. Další výzkum na toto téma – výzkum Sary Algoeové a jejích kolegů (Algoe, 2012; Algoe, Gable & Maisel, 2010; Algoe & Zhaoyang, 2016).
- Výzkum týkající se vnímání sexuální dostupnosti žen, které dovolí, aby jim muž zaplatil v baru pití, provedli George, Gournic & McAfee (1988).
- Shrnutí výzkumů o rozdílech v recipročních normách mezi členy rodiny či blízkými přáteli (komunitní normy) a normách recipročních výměn mezi cizími lidmi (výměnné normy) provedli Clark, Mills & Corcoran (1989). V novějším výzkumu Clark a kol. (2010) potvrdili, že existuje přímá úměra mezi silnými komunitními normami uvnitř manželství a úspěchem manželství.
- Kenrick (2020) nabízí aktualizovaný pohled na rozdíl mezi komunitními a výměnnými normami, co se týče přátelství: [sps.org/news-center/blog/kenrick-true-friendships#gsc.tab=0](https://www.sps.org/news-center/blog/kenrick-true-friendships#gsc.tab=0).
- Výsledky mého týmu v experimentu s výletem do zoo shrnuje článek Cialdini a kol. (1975).
- Izraelskou studii o účinku nerealistického úvodního požadavku realizovali Schwarzwald, Raz & Zvibel (1979).
- Technika ústupku po odmítnutí se osvědčila i u jiných národností, například v Řecku (Rodafinos, Vucevic & Sideridis, 2005).

Kapitola 3: Sympatie



OBRÁZEK 3.1: DOMÁCÍ PRODEJNÍ „PÁRTY“

Na domácích akcích, jako je toto setkání ve stylu Tupperware zaměřené na prodej ekologických čisticích prostředků, se obchody obvykle realizují díky poutům mezi hostitelkou a ostatními účastníky.

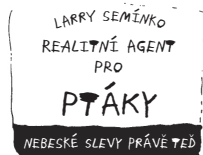
Hiroko Masuike / New York Times



**OBRÁZEK 3.2: JOE GIRARD:
„MÁM VÁS RÁD“**

Joe Girard odhaluje, co svým třinácti tisícům zákazníků každý rok dvánáctkrát sděloval na pohlednicích a co mu pomohlo stát se „nejlepším prodejcem aut na světě“.

Getty Images



OBRÁZEK 3.3: „PTAČÍ“ REALITNÍ AGENT

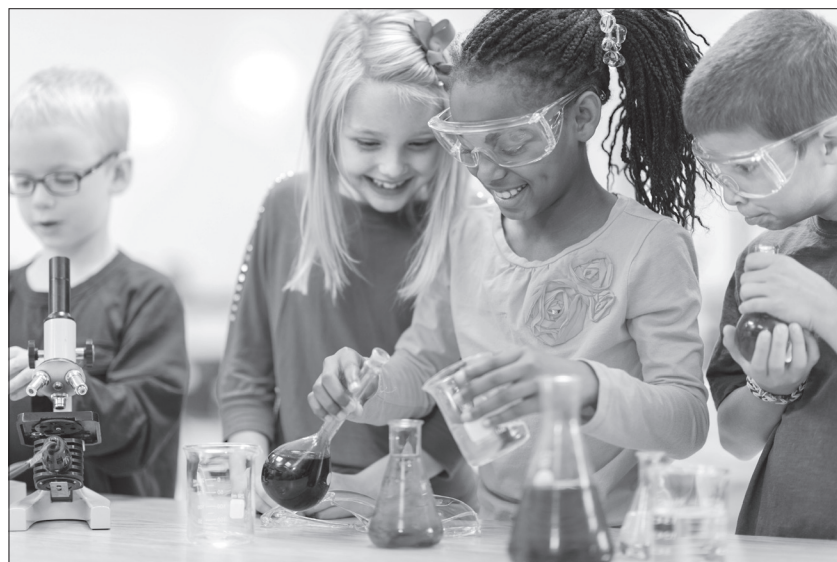
Mocný vliv podobnosti pochopili obchodníci všeho druhu už dávno.

The Penguin Leunig, (c) 1983 Michael Leunig, nakladatelství Penguin Books Australia



OBRÁZEK 3.4: KOMPLIMENTY VYVOLÁVAJÍ AUTOMATICKOU (MECHANICKOU) NÁKLONNOST

Dilbert: Scott Adams 6/25/02. Distribuce United Features Syndicate, Inc.



OBRÁZEK 3.5: SPOJÍME SE KE SPOLEČNÉMU ÚSPĚCHU

Ze studií vyplývá, že výuková metoda „jigsaw“ (skládanka) představuje účinný nástroj nejen k navázání kamarádství a spolupráce mezi různými etnickými skupinami, ale také k posílení sebedůvěry žáků z menšinových skupin, zlepšení jejich školního prospěchu i vztahu ke škole.

Nicholas Prior / Stone / Getty Images

„Moderátoři zpráv o počasí doplácí na vrtochy přírody“

David L. Langford
Associated Press

Řekli bychom, že moderátoři předpovědí počasí mají pohodovou a dobře placenou práci. Když ale matka příroda ukáže své vrtochy, sami musejí často hledat úkryt.

Rozhovory s několika zkušenými „ro-sníčkami“ z různých koutů země odhalily příběhy, jak je ohrožují postarší dámy s deštníky, dorážejí na ně opilci v baru, lidé po nich házejí sněhové koule či galoše, vyhrožují jim smrtí nebo je obviňují, že si hrají na Boha.

„Zavolal mi nějaký člověk a řekl mi, že jestli bude o Vánocích sněžit, nedožiju se Nového roku,“ vyprávěl Bob Gregory, který již devět let hlásí počasí na televizní stanici WTHR v Indianapolis.

Většina moderátorů uvedla, že jejich předpovědi na následující den bývají přesné v osmdesáti až devadesáti procentech případů. U dlouhodobějších předpovědí je to však složitější. A většina z nich také připouští, že jen předávají informace, které jim dodají počítačové modely, anonymní meteorologové z Národní služby předpovědi počasí nebo soukromá agentura.

Jenže lidé svou nespokojenost směřují na osobu, která jim informaci sdělila na obrazovce.

Tom Bonner, který již jedenáct let působí v televizi KARK v arkansaském Little Rocku, vzpomíná, jak se k němu jednou v baru dopotácel připitý farmář z Lonoke. Hromotluk mu zapíchl ukazováček do hrudi a výhrůžně prohlásil: „Ty

seš ten, co poslal to tornádo, a já mám teď úplně zničený barák... Utrhnu ti hlavu!“ Bonner se rozhlédl po vyhazovači, ale poblíž žádný nebyl, a tak odpověděl: „Jo, s tím tornádem máš úplnou pravdu. A jestli okamžitě neodprejskneš, tak ti pošlu další!“

Mike Ambrose z KGTV zase vzpomíná na případ související s povodněmi v Mission Valley v San Diegu. K jeho autu přistoupila žena a vztekale praštila do jeho předního skla deštníkem: „Za ten déšť můžete vy!“

Něco podobného zažil i Chuck Whittaker z televize WSBT v South Bendu v Indianě: „Jedna stařenka zavolala na policii a požadovala, ať jdou hlasatele počasí ihned zatknout za to, že je tolik sněhu.“

Žena, kterou rozzlobilo, že v den svatby její dcery prší, zavolala Tomu Jolliovi z televizní stanice WKBW v Buffalu ve státě New York, aby mu sdělila, co si o něm myslí: „Řekla mi, že jsem za to odpovědný já, a že jestli mě někdy potká, tak mi vrazí pár facek.“

Sonny Eliot z WJBK, který již třicet let hlásí počasí pro oblast Detroitu, vzpomíná, jak před pár lety v zimě předpovídal, že napadne pět až deset centimetrů sněhu, a ono pak napadlo dvacet. Kolegové z televizní stanice se mu chtěli pomstít, a tak na něj nastražili past: další den se na něj v živém vysílání sesypalo na dvě stě galoší.

„Ještě teď, když si na to vzpomenu, mě bolí celé tělo!“

OBRÁZEK 3.6: „MODERÁTOŘI ZPRÁV O POČASÍ DOPLÁČEJÍ NA VRTOCHY PŘÍRODY“

Všimněte si podobnosti mezi vyprávěním moderátora počasí, který mě navštívil, a dalšími televizními moderátory zpráv o počasí.

David L. Langford,
Associated Press



OBRÁZEK 3.7: LÉTY PROVĚŘENÉ CELEBRITY

Poznámka autora: Všimli jste si, že hodinky Breitling reklama spojuje s pozitivními entitami dvěma způsoby? První je zřejmý: spojení s atraktivními a úspěšnými celebritami. Druhá pozitivní asociace je méně zjevná, ale pravděpodobně stejně účinná. Podívejte se na pozici ručiček vyfocených hodinek. Svým tvarem vytvářejí úsměv. Nastavení ručiček připomínající úsměv se díky svým příznivým asociacím stala standardem prakticky všech reklam na hodinky či hodiny – a odůvodněně. Výzkumy potvrzují, že taková pozice ručiček člověku prohlížení reklamy zpřijemňuje a vede ho k větší ochotě si produkt koupit (Karim a kol., 2017).

S laskavým svolením společnosti Breitling USA, Inc.



OBRÁZEK 3.8: POČKAT, TO ZNÍ JAKO VŮNĚ JÍDLA!

Na fotografii je jeden z Pavlovových psů se zkumavkou na zachytávání slin, která sloužila k měření sliníčkové reakce na potravu. Pavlov dokázal, že tuto reakci lze podmínit také zvukem zvonku.

S laskavým svolením Rklawton



OBRÁZEK 3.9: SPORTOVNÍ FANOUŠCI (NEBO FANATICI?)

Týmový duch se ještě prohloubí, když si skupina fanoušků University of Georgia oblékne místo školních mikin s logem univerzity trička s písmeny vytvářejícími název jejich týmu, a tak ho povzbuzují k vítězství.

Chris Graythen / Getty Images

POZNÁMKY A ODKAZY

- Data o podílu Američanů, kteří věří, že se lidský druh vyvinul výhradně prostřednictvím přirozených procesů, pocházejí z průzkumu organizace Pew Research Center (www.pewresearch.org/fact-tank/2019/02/11/darwin-day), který dokumentuje rovněž významnou roli náboženského přesvědčení v odporu k evoluční teorii.
- Analýzy Andrewa Shtulmana (2006) a Dana Kahana (<https://www.culturalcognition.net/weekend-update-you-d-have-to-be-science-illiterate-to-think-b.html>) ukázaly, že neexistuje statistická souvislost mezi pochopením evoluční teorie a přesvědčením o její platnosti. Citace právníčky v oblasti lékařských pochybení Alice Burkinové pocházejí z rozhovoru v článku Berkeley Riceové (2000).
- Informace, že nákup výrobků Tupperware je ovlivněn spíš kvalitou sociálních vazeb než kvalitou samotných výrobků, pocházejí ze studií Taylor (1978) a Frenzen & Davis (1990).
- Finanční analýza o úspěšnosti použití principů sociálního vlivu v prodejních aktivitách společnosti Tupperware, zejména na jejich nových trzích, viz <https://seekingalpha.com/article/4137896-tupperware-brands-sealed-nearly-20-percent-upside?page=2>.
- Výzkum firmy Nielsen Company dokládající výrazně větší důvěru v doporučení přátel je popsán na <https://www.nielsen.com/insights/2012/trust-in-advertising-paid-owned-and-earned/>. Tento vzor se však obrátí, pokud dotyčný přestane mít svého přítele rád, například když se dva lidé rozejdou. V takovém případě spotřebitelé věřili názoru svého expřítele nebo expřítelky o 66 procent méně než názoru recenzenta na internetu: www.convinceandconvert.com/word-of-mouth/statistics-about-word-of-mouth. V obou případech zřejmě hrají klíčovou roli sympatie. Výzkum o profitabilitě klientů banky, kteří se stali klienty na základě doporučení přítele, je popsán na: <https://hbr.org/2011/06/why-customer-referrals-can-drive-stunning-profits>.
- Myšlenka, že fyzická přitažlivost vytváří haló-efekt ovlivňující další úsudek, rozhodně není nová. Již před sto dvaceti lety se Lev Nikolajevič Tolstoj vyjádřil: „Jaká podivná iluze je předpokládat, že krása znamená dobro.“ Existuje řada vědeckých důkazů o různých aspektech účinků tohoto faktoru: široké působení (Langlois a kol., 2000), okamžitý účinek (Olson & Marshuetz, 2005), působení již od dětství (Dion, 1972; Ritts, Patterson & Tubbs, 1992), působení v sociálních vztazích (Benson, Karabebnic & Lerner, 1976; Chaiken, 1979; Stirrar & Perrett, 2010), působení v pracovním prostředí (Judge, Hurst & Simon, 2009; Hamermesh & Biddle, 1994; Hamermesh, 2011; Mack & Raney, 1990) a působení v politice (Efran & Patterson, 1976; Budesheim & DePaola, 1994). Nedávná analýza (Maestripieri, Henry & Nickels, 2017) tyto výzkumy nejen potvrzuje a aktualizuje, ale nabízí i evoluční vysvětlení účinku tohoto faktoru: naše pozitivní pocity a vstřícné chování vůči atraktivním jedincům plynou z toho, že vůči nim bezděčně a automaticky chováme milostné city.
- Studii vztahů na internetové seznamce realizovali Levy, Markell & Cerf (2019).
- Vliv podobného oblečení na automatickou reakci při protiválečné demonstraci byl zaznamenán v době občanských nepokojů kvůli americké vojenské účasti ve Vietnamu (Suedfeld, Bochner & Matas, 1971).
- Účinek zdánlivě nepodstatných podobností, jako je typ otisku prstu, potvrdil Burger a kol. (2004).
- Pozitivní vliv podobnosti jmen na preferenci značky výrobku demonstroval v pěti samostatných experimentech Brendl a kol. (2005), pozitivní vliv na podíl vyplněných dotazníků potvrdil ve dvou studiích Garner (2005).
- Vliv podobnosti byl dokumentován v mnoha prostředích: ve školách (DuBois a kol., 2011; Gehlbach a kol., 2016; Marx & Ko, 2012), v obchodním vyjednávání (Moore a kol., 1999; Morris a kol., 2002), v rozhodování voličů (Bailenson a kol., 2008), v milostných vztazích (Ireland a kol., 2011; Jones a kol., 2004; Ohadi a kol., 2018) i ve vyjednávání o rukojmích (Taylor & Thomas, 2008).
- Účinek podobnosti je zřejmý z důkazů, že ovlivňovaná osoba podceňuje její sílu (Bailenson & Yee, 2005; Gonzales a kol., 1983), a dále ze zlepšení dosažených, když se účastníci chovali příslušným způsobem: zvýšení spropitného číšníků (van Baaren a kol., 2003), zvýšený objem prodeje elektroniky (Jacob a kol., 2011), lepší výsledky vyjednávání (Maddux, Mullen & Galinsky, 2008; Moore a kol., 1999; Morris a kol., 2002; Swaab, Maddux a Sinaceur, 2011) a lepší výsledky při takzvaném rychlém rande (Guégen, 2009).
- Myšlenku, že si lidé zpravidla více všimají rozdílů než podobností, podpořili například Houston, Sherman & Baker (1991) a Olson & James (2002); jejich zjištění se však týkala západních kultur.
- Výzkum prokazující, že lidé zpočátku podhodnocují příjemnost pozdější komunikace s členy jiné sociální skupiny (Mallett, Wilson & Gilbert, 2008), potvrdil, že tomuto omylu podléhali ve stejné míře ženy i muži. Ani známý sklon žen k harmonii ve vztazích tedy nestačil, aby je před tímto omylem ochránil, byl-li jejich protějškem člen cizí etnické skupiny.
- Studii se snímkováním mozku realizovali v UCLA Brain Mapping Center Sherman a kol. (2016). Je zajímavé, že v kontextu studií dokládajících, že komplimenty stimulují u příjemců značné množství sympatií (Higgins & Judge, 2004; Seiter, 2007; Seiter & Dutton, 2007), autoři studie s komplimenty sdělovanými počítačem tvrdí, že za jejich výsledky stojí stejná psychologická tendence, a tudíž by vývojáři měli do aplikací častěji začleňovat různé pochvalné hlášky (například „Vaše pečlivá práce je působivá“ nebo „Dobrá úvaha!“), a to „i v případech, kdy pro takové hodnocení nebude skutečné odůvodnění“ (Fogg & Nass, 1997 b).
- Studii o sklonu podléhat chvále, která může být neupřímná nebo poskytnutá s jasnými postranními úmysly (Drachman, deCarufel & Insko, 1978), potvrdily i novější výzkumy (Chan & Sengupta, 2010; Vonk 2002).
- Nejsem jediný, kdo má problém vyjadřovat chválu. Potýká se s tím většina lidí, někteří prostě proto, že podhodnocují pozitivní účinek komplimentů na příjemce (Boothby & Bons, 2020; Zhao & Epley, 2020).
- Snahu lidí být spojování s dobrými zprávami a naopak se vyhýbat spojením se zprávami špatnými, přestože je nezpůsobili, potvrdili ve svých studiích Rosen & Tesser (1970). Navíc bylo zjištěno, že se tento sklon projevuje proto, že si lidé uvědomují, že na sebe berou charakter sdělované zprávy (John, Blunden & Liu, 2019). Výhoda chvály „za zády“ dotyčného spočívající v tom, že poskytovateli pochvaly nejsou přisouzeny postranní úmysly, má značný význam. Výzkum, který provedli Main, Dahl & Dark (2007), dokládá, že v situacích, kde vznikne podezření na postranní motivy, má lichotka automaticky negativní vliv na důvěru.
- Jako přesvědčovací metodu poprvé altercasting popsali sociologové Eugene Weinstein a Paul Deutschberger (1963). Na dalším teoretickém vývoji se podílel zejména psycholog Anthony Pratkanis (Pratkanis, 2000, 2007; Pratkanis & Uriel, 2011). Populárně-naučným způsobem problematiku altercastingu podala novinářka Elisabeth Bernsteinová (2016), viz též www.wsj.com/articles/if-you-want-to-persuade-people-try-altercasting-1473096624. Je prokázáno, že přiřazení chvályhodné vlastnosti vede ke zvýšené míře odpovídajícího chování jak u dětí (Cialdini a kol., 1998; Miller, Brickman & Bollen, 1975), tak u dospělých (Kraut, 1973; Strenta & DeJong, 1981).

- Experiment s převrácenými verzemi fotografií (Mita, Dermer & Knight, 1977) rozšířili a potvrdili Cho & Schwarz (2010). Postup vytvoření zrcadlového obrazu selfie fotografie najdete například na webcazine.com/17190/qa-can-you-flip-or-mirror-a-picture-using-the-native-photo-editor-on-samsung-galaxy-phone.
- Pozitivní vliv známosti (předchozího zobrazení předmětu či osoby) na sympatie dokumentuje několik experimentů (Monahan, Murphy & Zajonc, 2000; Moreland & Topolinski, 2010; Reis a kol., 2011; Verosky & Todorov, 2010).
- Důkazy, že lidé mají tendenci více věřit informacím, které se častěji opakují, jsou velmi přesvědčivé, a o to znepokojivější (Bornstein, Leone & Galley, 1987; Fang, Singh & Ahluwalia, 2007; Moons, Mackie & Garcia-Marques, 2009; Unkelbach a kol., 2019). Stejně tak i studie naznačující, že se tento účinek týká i nepravděpodobných tvrzení, například různých „fake news“ (Fazio, Rand & Pennycook, 2019; Pennycook, Conner & Rand, 2018). Někteří experimentátoři tento jev (stokrát opakovaná lež se stává pravdou) připisují efektu „plynulosti“, který způsobuje, že opakovaná myšlenka se snadněji vybavuje z paměti, snadněji zobrazuje a zpracovává, a tím psychologicky získává zdání pravdivosti (Dechêne a kol., 2010).
- Další vědci poukazují kromě principu plynulosti také na roli významnosti (míry, v jaké daná věc poutá naši pozornost), kdy relativně větší vystavení dané věci na nás působí tak, že je důležitější (Mrkva & Van Boven, 2020).
- Vědci jednak dokumentovali příznivý vliv pozitivních kontaktů na postoj vůči členům odlišných skupin, například jedincům jiné rasy (např. Onyeador a kol., 2020; Shook & Fazio, 2008), etnika (např. Al Ramiah & Hewstone, 2013; Kende a kol., 2018; Jackson a kol., 2019) nebo sexuální orientace (např. Tadlock a kol., 2017), jednak stanovili i možné důvody těchto přínosů: například snížení úzkosti (Pettigrew & Tropp, 2006; Wölfer a kol., 2019), zvýšenou empatii (Al Ramiah & Hewstone, 2013; Hodson, 2011) nebo větší otevřenost zkušenostem (Hodson a kol., 2018).
- Důvody neúspěchu větší míry kontaktů pro zlepšení mezirasových vztahů ve školách (Stephan, 1978) vysvětlují vědci například tím, že je to důsledek sklonu k rasové sebe separaci (Dixon, Durrheim & Tredoux, 2005; Oskamp & Schultz, 1998) a také že větší množství negativních zkušeností přebije pozitivní účinky a celkově je výsledek negativní (Barlow a kol., 2012; Ilmarinen, Lönnquist & Paunonen, 2016; McKeown & Dixon, 2017; Richeson & Shelton, 2007).
- Citace ze zprávy o nezdravě konkurenčním prostředí při výuce v typické americké škole (Aronson, 1975, s. 44, 47) a také další důkazy o transformativním účinku výukových programů na bázi spolupráce (takzvané jigsaw metody neboli skládkové učení) lze dohledat v práci Elliota Aronsona a jeho spolupracovníků (shrnutí viz Aronson a kol., 1978). Další formy kooperativního učení v odlišných výukových prostředích – a dokonce i v odlišných typech organizací, například obchodních (Blake & Mouton, 1979) – přinesly podobné výsledky (Johnson, 2003; Oskamp & Schultz, 1998; Roseth, Johnson & Johnson, 2008).
- Na klasický Sherifův experiment (Sherif a kol., 1961) navázaly výzkumy dalších vědců (Paolini a kol., 2004, Wright a kol., 1997), kteří potvrdili, že od nepřátelství k přátelství lze dojít pomocí posunu od soupeření ke spolupráci.
- Studie potvrzující, že zahájit jednání podáním ruky vede ke zlepšení výsledků vyjednávání pro obě strany (Schroeder a kol., 2019), mě vedou k úvaze, že by se účinek možná ještě posílil, kdyby si například po obědové přestávce strany opět potřásly rukama. Ačkoli značný počet studií dokládá, že kooperativní přístup má obvykle lepší výsledky než jiné formy interpersonálních postojů (Johnson, 2003; Roseth, Johnson & Johnson, 2008; Stanne, Johnson & Johnson, 1999), bylo by naivní předpokládat, že jsou akty spolupráce vždy a bez výjimky účinné. Kdyby si chtěl například vyjednávač co pět minut potřást rukou se svým protějškem, nepochybně by to u protistrany vzbudilo podezření, že je to účelové, a výsledek by byl kontraproduktivní. Některé výzkumy také naznačují, že zavedené výukové programy na bázi spolupráce nebyly vždy úspěšné (Rosenfeld & Stephan, 1981; Slavin, 1983), soupeření může být někdy užitečné (Murayama & Elliot, 2012) a neustálý důraz na spolupráci může přinést i opačný účinek (Cikara & Paluck, 2013).
- Je pozoruhodné, jak naivní byli poslové špatných zpráv ve studiích, kdy se prokázala následná nepřátelkost příjemců zprávy vůči nim. Každý racionálně uvažující člověk musel uznat, že za nepřívětivou zprávu nenesou žádnou odpovědnost; pouze dostali za úkol ji předat a nemají z ní žádnou škodolibou radost (Blunden, 2019; Manis, Cornell & Moore, 1974). Je zřejmé, že takto nevinné asociace se týkají jak negativních, tak pozitivních spojení; například postoj k určitému výrobku ovlivní, zda při jeho hodnocení posloucháme hudbu, která se nám líbí, nebo nelíbí (Gorn, 1982). Další důkazy o obousměrném vlivu pouhých asociací viz Hofmann a kol. (2010), Hughes a kol. (2019) a Jones (2009). Důkazy, že pozorovatelé u nás předpokládají podobné vlastnosti, jako mají naši přátelé (Miller a kol., 1966), a že atraktivní modelky v reklamě mají příznivý vliv na hodnocení aut (Smith & Engel, 1968), jsou známé již dlouhá desetiletí.
- Poznatky o vlivu kreditních karet na ochotu platit (Feinberg, 1986, 1990) rozvinuli McCall & Belmont (1996) v experimentech se spropitným v restauracích a Prelec & Simester (2001) v experimentech s platbami za vstupenky na sportovní akce – fanoušci byli ochotni při platbě kreditní kartou (versus hotově) zaplatit za možnost dostat se na prestižní basketbalové utkání o sto procent vyšší částky.
- Ironický komentář k dnešní módě mít všechno „bio“ a „natural“ pochází z článku Meier, Dillard & Lappas (2019). Olympijské hry nejsou jedinou sportovní akcí, na niž společnosti vynakládají obrovské sponzorské částky. V sezoně 2018–2019 představovala celková částka sponzoringu na NFL (National Football League) 1,39 miliardy dolarů. Když společnost Papa John's Pizza ukončila sponzoring jako „Oficiální dodavatel pizzy pro NFL“, investoři z Wall Street to pochopitelně zaznamenali a cena akcií společnosti okamžitě klesla o osm procent (<https://thehustle.co/why-do-brands-want-to-sponsor-the-nfl>). Novináři dokumentovali vliv populárních kulturních fenoménů na prodeje náhodně souvisejících výrobků, například tyčinek Mars (White, 1997) nebo vozů Nissan Rogue (Bomey, 2017). Souvislost nápisů SLEVY a míry nakupování, která přesahuje nákupy odůvodněné finančními úsporami ze slev, však odhalili vědci (Naylor, Raghunathan & Ramanathan, 2006).
- Výzkumům Gregoryho Razrana (1938, 1940) o „obědové metodě“ pochopitelně předcházela Pavlovův objev klasického podmínovacího reflexu, na němž se technika zakládá (Pavlov, 1927).
- Na Razranovu práci navázali Li a kol. (2007), když prokázali účinek pachů, které účastníci experimentu nemohli vědomě zaznamenat. Z důkazů jasně plyne, že jsme stejně jako Pavlovovi psi náchylní reagovat na strategicky propojené jevy, a přitom si takové zranitelnosti vůbec nejsme vědomi. Zadavatelé reklam si mohou mnout ruce: například pouhým umělým vložením jedné značky belgického piva do fotografií s příjemnými aktivitami, jako je plachtění, vodní lyžování nebo přátelské objetí (pětkrát), se příznivý postoj vůči tomuto pivu zvýšil (Sweldens, van Osselaer & Janiszewski, 2010). Podobně vedlo vložení značky ústní vody do fotografií krásných přírodních scenérií (šestkrát) k příznivějšímu postoji vůči danému produktu, a to nejen bezprostředně po zhlédnutí fotografií, ale i po třech týdnech (Till & Priluck, 2000). V jiném experimentu ochutnávali lidé v supermarketu nový nealkoholický nápoj. Před ochutnávkou zhlédli osm fotografií buď veselých, nebo rozzlobených lidských tváří. Účastníci, kteří si prohlédli veselá

tváře, vypili nápoje více a byli ochotni za něj v obchodě utratit třikrát víc (Winkielman, Berridge & Wilbarger, 2005). V žádném z experimentů si účastníci neuvědomovali, že by byli ovlivněni nějakou asociací. Avšak to, že si často neuvědomujeme, jak nás pouhé asociace tajně ovlivňují, neznamená, že nevíme, jak fungují – vyplynulo to z výzkumu o našem silném sklonu spojovat se s příznivými zprávami a distancovat se od zpráv nepříznivých (Rosen & Tesser, 1970).

- Původní výzkum o „vyhřívání se na výsluní cizí slávy“ u fanoušků amerického fotbalu jsem provedl se svým týmem (Cialdini a kol., 1976). Výzkum replikovali vědci v experimentech s francouzskými a anglickými fotbalovými fanoušky (Bernache-Assolant, Lacassagne & Braddock, 2007; Fan a kol., 2019) a v experimentech s povolebním chování v Belgii a ve Spojených státech (Boen a kol., 2002; Miller, 2009). I z dalších výzkumů vyplývá důvodné používání této taktiky: funguje. Carter a Sanna (2006) zjistili, že jedinci, kteří ukázali své spojení s nějakým úspěšným sportovním týmem, si u pozorovatelů získali více sympatií. V souladu s principem asociace se projevil i opačný efekt: pokud pozorovatelé neměli dotyčný tým v lásce, hodnotili méně příznivě i osobu s týmem spojenou. Tal-Or (2008) zjistil, že se efekt „vyhřívání na výsluní cizí slávy“ vztahuje i na žádoucí hodnocení ze strany druhých: jedince, kteří tvrdili, že se dobře znají s nějakým úspěšným basketbalistou, hodnotili pozorovatelé jako úspěšnější.

Kapitola 4: Sociální schválení



OBRÁZEK 4.1: OBĚŤ?

V situacích, kdy není jasné, zda je druhý v nouzi, se ani skutečné oběti nemusejí od davu pomoci dočkat. Představte si, že jste druhým kolemjdoucím na fotografii, a zamyslete se, zda by chování muže před vámi ovlivnilo vaše přesvědčení, že pomoc není potřeba.

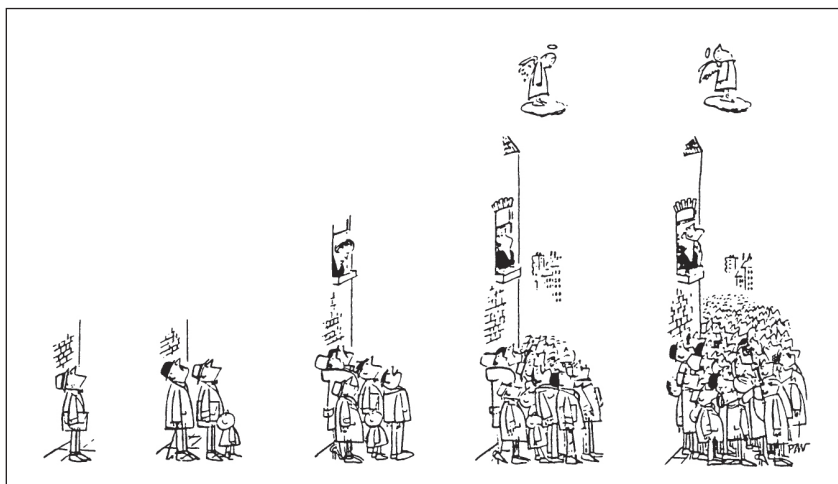
Jan Halaška, Photo Researchers, Inc.



OBRÁZEK 4.2: CHCETE-LI SE DOVOLAT POMOCI, MUSÍTE KŘIČET SPRÁVNĚ

Pozorovatelé konfrontací mezi mužem a ženou často předpokládají, že jde o partnery, a že tedy není vhodné ani žádoucí do hádky zasahovat. Chce-li žena tuto domněnku vyvrátit a dovolat se pomoci, měla by zakřičet: „Neznám vás!“

Tatagatta/Fotolia



OBRÁZEK 4.3: „HLEDÁNÍ VYŠŠÍHO (A VYŠŠÍHO) SMYSLU“

Nutkáni chovat se jako mnozí je ďábelsky silné.

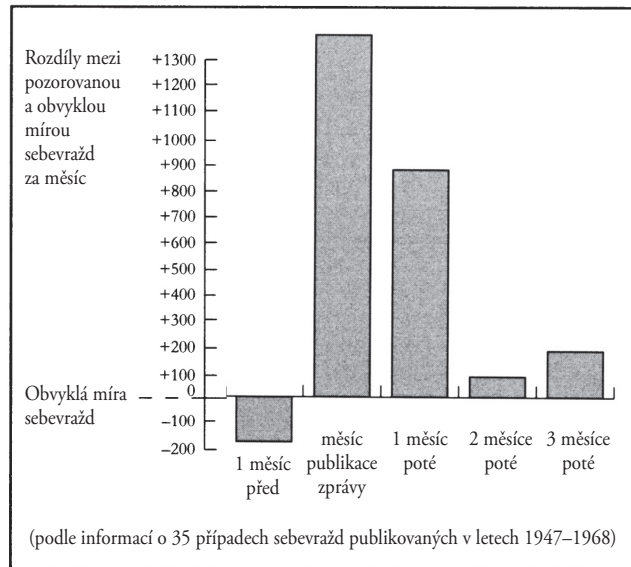
© Punch/Rothco



OBRÁZEK 4.4: „SVOBODOMYSLNÉ MLÁDÍ“

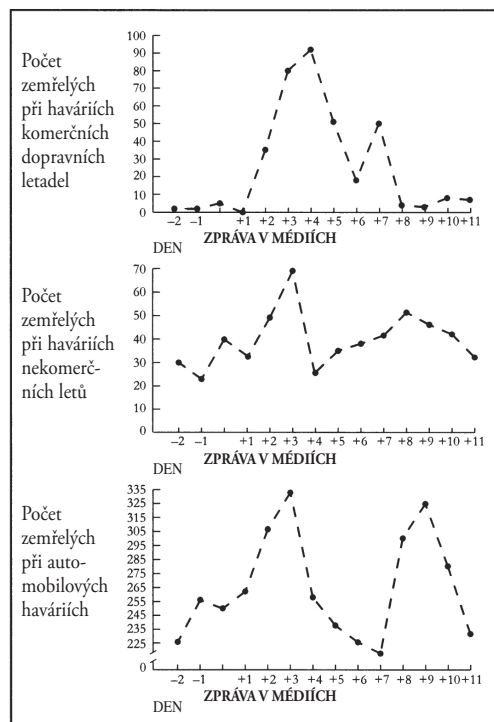
Teenagery často považujeme za rebely s nezávislým smýšlením. Zpravidla to ale platí jen ve vztahu k jejich rodičům. Mezi svými vrstevníky se masivně podřizují tomu, co jim jako správné „diktuje“ sociální schválení.

© Eric Knoll, Tauris Photos

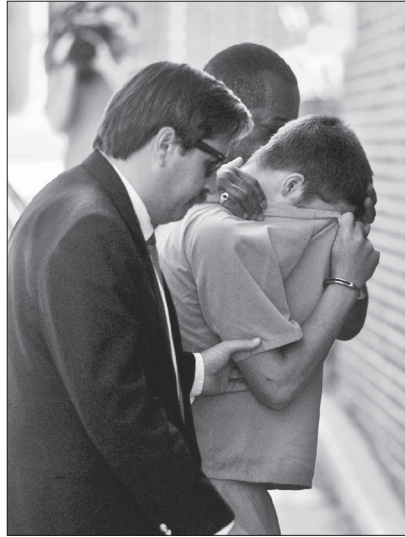


OBRÁZEK 4.5: KOLÍSÁNÍ V POČTECH SEBEVRAŽD MĚSÍC PŘED ZPRÁVOU O SEBEVRAŽDĚ, V MĚSÍCÍCH SEBEVRAŽDY A V NÁSLEDUJÍCÍCH MĚSÍCÍCH

Další autoři výzkumů zabývajících se spojitostí mezi sebevraždami teenagerů a zveřejnění zprávy o sebevraždě: Bollen & Phillips, 1982; Gould & Shaffer, 1986; Phillips & Cartensen, 1986, 1988; Schmidtke & Hafner, 1988



OBRÁZEK 4.6: VÝKYVY V POČTU ZEMŘELÝCH PŘED ZPRÁVOU O SEBEVRAŽDĚ, V DEN SEBEVRAŽDY A V NÁSLEDUJÍCÍCH DNECH



OBRÁZEK 4.7: NEŠŤASTNÝ NAPODOBITEL

Dne 20. května 1999, pět minut před začátkem vyučování, začal patnáctiletý Thomas („TJ“) Solomon pálit ze zbraně na své spolužáky v Conyers v Georgii. Než ho jeden odvážný učitel zastavil, šest z nich usmrtil. Chceme-li pochopit příčiny jeho činu, musíme připustit, že na něj měla vliv publicita provázející sérii podobných incidentů, k nimž došlo během uplynulého roku – nejprve v Jonesboro v Arkansasu, dále ve Springfieldu v Oregonu, pak v Littletonu v Coloradu a konečně jen o dva dny dříve v Taberu v Albertě. Později se Thomasových kamarádů ptali, proč se podle nich může z vystresovaného studenta najednou stát vrah. Jeden z nich odpověděl: „Kluci jako TJ tohle vidí a slyší kolem sebe pořád. Je to pro ně nový způsob, jak tomu všemu uniknout.“ (Cohen, 1999)

AP Photo / John Bazemore



OBRÁZEK 4.8: ÚHLEDNÉ ŘADY MRTVÝCH

Spořádaně uložená těla obětí v Jonestownu vypovídají o nejpůsobivějším aktu vyhovění naší doby.

© *Bettmann/CORBIS*



OBRÁZEK 4.9: ROZKRÁDÁNÍ ZKAMENĚLÉHO LESA

Ačkoli tito návštěvníci národního parku Zkamenělý les zajímavé fosilie pouze fotografují, jiní si úlomky odnášejí domů.

S laskavým svolením Lesní správy USA



Dave Barry
Zpravodajská
agentura
Knight Ridder

Nedávno jsem se díval na televizi a začaly reklamy. Údajný reportér pronesl hlasem vyhrazeným pro zásadní obrat událostí v Perském zálivu: „A nyní mohou spotřebitelé položit Angele Lansburyové své dotazy na Bufferin!“

Jako každý normální člověk jsem nejprve zareagoval: „Co?“ Ve smyslu: „Co má Angela Lansburyová společného s lékem na bolest?“ V reklamě se však skutečně objevilo několik zákazníků, které náhodně zastavili na ulici, a *každý z nich měl na protagonistku oblíbeného seriálu To je vražda*, napsala

nějakou otázku na Bufferin. „Slečno Lansburyová, myslíte, že je Bufferin kvalitní výrobek? Měl bych si ho koupit?“ Zákazníci působili velmi autenticky. Jako by už měsíce chodili bezradně po městě a říkali si: „Potřeboval bych nutně něco vědět o Bufferinu. Kéž bych se mohl zeptat Angely Lansburyové!“

Je to jen další příklad stále tíživějšího problému, který se v této zemi už roky zametá pod koberec: invaze zákazníků z Marsu. Vypadají jako lidé, ale jako lidé se *nechovají*, a začínají nám vládnout.

OBRÁZEK 4.10: PROSTĚ JEN OBYČEJNÝ MARŤAN Z ULICE

Knight Ridder News Service

POZNÁMKY A ODKAZY

- O síle a snadnosti taktiky „nejoblíbenějších jídel“ také svědčí, že ji pekingský řetězec (Mei Zhou Dong Po) zavedl ve všech svých restauracích (Cai, Chen & Fang, 2009). Vliv oznámení umístěných na baru londýnského pivovaru dokumentoval reklamní specialista Richard Shotton, který experiment provedl (Shotton, 2018). Výzkum o volbě dezertu McFlurry provedli mí kolegové z InfluenceAtWork.com Steve J. Martin a Helen Mankinová pod patronátem Dana Gertsacova, tehdejšího ředitele marketingu ve společnosti Arcos Dorados S.A., která vlastní provozovny McDonald's v Latinské Americe. Informace o výzkumu i dalších studiích realizovaných naším týmem ve společnosti McDonald's najdete na www.influenceatwork.com/wp-content/uploads/2020/03/Persuasion-Pilots-McDonalds-Arcos-Dorados-INFLUENCE-AT-WORK.pdf.

Poznatek, že popularita rodí popularitu, vyplývá i z výzkumu zabývajícím se rozhodováním o stahování hudby. Experiment se prováděl na jednom hudebním webu. Když experimentátoři dříve nestahované písně označili náhodně jako oblíbené, jejich popularita (měřená počtem stažení) se zvýšila (Salganik, Dodds & Watts, 2006). Podobné výsledky podporují i poznatek, že se lidé (správně) domnívají, že dav má zpravidla pravdu (Surowiecki, 2004). Rozsáhlé poznatky o nárůstu fenoménu popularity v moderním informačním prostředí najdete v knize Dereka Thompsona (2017), která potvrzuje lehce ironické konstatování, že „popularita dneska prostě letí“.

- Experiment o vlivu sociálního schválení na morální postoje provedli Abramovich, Lytle & Skitka (2012). Výzkum o vlivu četnosti trestných činů na chování potenciálních pachatelů viz Barnett, Sanborn & Shane (2005). Výzkum o pravděpodobnosti násilí v partnerských vztazích viz Mulla a kol. (2019). Výzkum o snížení tohoto nežádoucího chování po získání informace, že takové chování není sociální normou, viz Paluck (2009). Data naznačující, že 98 % lidí nakupujících online při svém rozhodování preferuje autentické zákaznické re-

cenze, pocházejí z anky časopisu *Search Engine Journal* (Nijjer, 2019). Výzkum o konzumaci ovoce na nizozemské střední škole provedla Marijn Stok a kol. (2014). O úspěchu města Louisville při inkasování pokut za špatné parkování informovala organizace Behavioral Insights Team na s. 29 dokumentu *Behavioral Insights for Cities* (www.bi.team/wp-content/uploads/2016/10/Behavioral-Insights-for-Cities-2.pdf). Výzkum o motivaci pro nošení roušek v Japonsku realizoval Nakayachi a kol. (2020). Analýzy účinnosti programů na bázi sociálních schválení při podpoře ekologických opatření provedli například Andor & Fels (2018), Bergquist, Nilsson & Schultz (2019) a Farrow, Grolleau & Ibanez (2017). K zemím, které použily sociální schválení k redukci korporátního znečištění, patří Indonésie (García, Sterner & Afsah, 2007) a Indie (Powers a kol., 2011). Albert Bandura a jeho spolupracovníci realizovali práci o možnostech snížení strachu dětí ze psů prostřednictvím sociálního schválení ve dvou slavných studiích (Bandura, Grusec & Menlove, 1967; Bandura & Menlove, 1968).

- Zřejmě právě kvůli zoufalství, které bylo cítit ze snah o získání nových věřících, byla skupina ve své misi neúspěšná. Podle Festingera, Rieckena a Schachtera (1964) se jim nepodařilo přesvědčit ani jediného člověka. V reakci na dvojité selhání sociálního i fyzického důkazu se kult poměrně rychle rozpadl. Asi tři týdny po datu předpovědané potopy už byli členové skupiny rozptýleni a komunikovali spolu jen sporadicky. Posledním ironickým potvrzením nepravdivosti proroctví tak zůstává fakt, že jediným, kdo v soudný den zahynul, bylo samotné hnutí.

Platí však, že stejný osud jako chicagskou skupinu nepostihl všechna náboženská hnutí hlásající příchod konce světa. Dokázalo-li hnutí vyvinout dostatečný sociální vliv, i nadále se rozšiřovalo a prosperovalo. Například když holandský anabaptisté (novokřtěnci) viděli, že se v roce 1533, prorokovaném jako rok zkázy, nic zásadního nestalo, začali fanaticky získávat nové přívržence a vložili do svého úsilí nebyvalé množství energie. Jeden z jejich vůdců, misionář Jakob van Kampen prý za jediný den přesvědčil a pokřtil i sto lidí. Sociální vliv jejich úsilí se lavinovitě šířil a nakonec byl tak silný, že přehlušil nenaplněný fyzický důkaz a obrátil dvě třetiny populace velkých holandských měst v přívržence nového náboženského směru. Existují i novější vědecké důkazy, které potvrzují, že je-li platnost nějaké klíčové myšlenky podkopána, lidé se snaží přesvědčit ostatní o její platnosti proto, aby posílili své vlastní přesvědčení (Gal & Rucker, 2010).

- Z odborné literatury jasně vyplývá, že pozornost člověka vůči jednání ostatních se v podmínkách nejistoty zesiluje, protože jejich jednání slouží ke snížení nejistoty dotyčného (Sechrist & Stanger, 2007; Sharps & Robinson, 2017; Wooten & Reed, 1998; Zitek & Hebl, 2007). Příběh Sylvana Goldmana popisuje Dauten (2004) a www.wired.com/2009/06/dayintech-0604.

Kromě neznalosti situace je příčinou naší nejistoty i to, když plně nedůvěřujeme svým preferencím v určité věci. V takovém případě nás opět mimořádně ovlivní sociální schválení. Vezměte si například výsledky další studie, kterou realizovali mí kolegové Steve J. Martin a Helen Mankinová z *InfluenceAtWork.com* v restauracích řetězce McDonald's v Latinské Americe. Zákazníci si většinou v McDonald's dezert nekupují, tudíž ani nemají důvěru ve své preference ohledně nabídky tohoto druhu zboží. Když obdrželi informaci, že ostatní zákazníci upřednostňují McFlurry (sociální schválení), pravděpodobnost jejich nákupu dezertu McFlurry se výrazně zvýšila. Většina zákazníků McDonald's naopak má hodně zkušeností s burgery. Když obdrželi informaci o nejoblíbenější volbě hamburgeru v dané restauraci, na jejich rozhodnutí to nemělo vliv. Podrobnější informace o studiích našeho týmu v restauracích McDonald's najdete na www.influenceatwork.com/wp-content/uploads/2020/03/Persuasion-Pilots-McDonalds-Arcos-Dorados-INFLUENCE-AT-WORKpdf.pdf.

V další zajímavé studii vědci zkoumali reakce účastníků napojených na přístroje snímající mozek, kteří si četli zákaznické recenze vybraných produktů na stránkách Amazonu. Čím více názorů a recenzí si účastníci, kteří si na počátku pokusu nebyli jisti svým názorem na daný produkt, přečetli, tím pravděpodobněji podléhali jejich vlivu. Vyšší vliv experimentátoři registrovali v mozgovém sektoru spojeném s vnímáním hodnot – dorzomediální prefrontální kůře (DeMartino a kol., 2017).

- Slavné vylíčení (dnes už spíš neslavné) „lhostejnosti“ sousedů Kitty Genoveseové poprvé podrobně přinesl článek v *New York Times* (Gansberg, 1964) a později kniha metropolitního šéfredaktora *Timesu* A. M. Rosenthala (1964). Pravdivost některých jejich klíčových tvrzení úspěšně zpochybnili Manning, Levine & Collins (2007); viz též Philpot a kol. (2020). Důkazy o jevu pluralitní ignorance přinesli Latané & Darley (1968), důkazy o tom, že přihlížející nezůstanou lhostejní, jsou-li přesvědčeni, že se skutečně jedná o stav nouze, poskytli Clark & Word (1972, 1974) a také Fischer a kol. (2011). Shotland & Straw (1976) provedli studii o tom, co by měla křičet žena, napadne-li ji fyzicky muž.
- Experiment v New Yorku s chodci vzhlížejícími k obloze (Milgram, Bickman & Berkowitz, 1969) zopakovali téměř o padesát let později výzkumníci v anglickém Oxfordu se stejnými výsledky (Gallup a kol., 2012). Informace o nakažlivém efektu reakce publika při prezidentských debatách viz Fein, Goethals & Kugler (2007) a Stewart a kol. (2018).
- Josef Adalian, „Please Chuckle Here“, *New York Magazine*, 23. listopadu 2011, nymag.com/arts/tv/features/laughtracks-2011-12/; „How Do Laugh Tracks Work?“ www.youtube.com/watch?v=-suD4KbgTl4.
- Studii v nákupním centru realizovali výzkumníci z Alfresco Labs; viz www.campaignlive.co.uk/article/behavioural-economics-used-herd-shoppers/1348142. Freling & Dacin (2010) shromáždili data potvrzující zvyšující se účinnost reklam, v nichž se uvádějí stále větší podíly spotřebitelů preferujících daný výrobek. Výzkum s octomilkami provedli Danchin a kol. (2018). Doug Lansky (2002) napsal o svém zážitku z královských dostihů v Ascotu v novinovém sloupku „Vagabond Roaming the World“. Vyprávění Charlese Mackaye o panice v souvislosti se zemětřeseními v Londýně v roce 1761 se objevilo v jeho klasické knize *Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds* (1841). Detailní popis důsledků kaskádovitého šílenství v souvislosti s bílými dodávkami viz www.insider.com/suspicious-white-van-unfounded-facebook-stories-causing-mass-hysteria-2019-12.

Prvek platnosti jakožto součásti principu sociálního schválení potvrzuje řada dalších vědeckých důkazů. V jedné studii dostaly děti ve věku šest až jedenáct let informaci, že se jiné děti zapojené do studie rozhodly jíst hodně mrkve. Zareagovaly tak, že také jedly více mrkve – protože je informace přesvědčila, že je mrkev zdravá a je dobré ji jíst (Sharps & Robinson, 2017). K podobnému výsledku dospěla studie prováděná na internetu: účastníci, kteří se dozvěděli, že dvě třetiny lahví konkrétního vína jsou již pryč, měli tendenci tento druh vína kupovat víc, než když se dozvěděli, že je prodána třetina lahví. Proč? Protože vínu, jehož se více prodávalo, přisoudili vyšší kvalitu (van Herpen, Pieters & Zeelenberg, 2009).

- Průzkum ochoty italských domácností třídit odpad probíhal v Římě, Cagliari, Terni a Macomeru (Fornata a kol., 2011). Data o úsporách energií v domácnostech jsme s kolegy shromáždili ve městě San Marcos v Kalifornii. Kromě účinku sociálního schválení, který jsem popsal, jsme zjistili ještě další zajímavé poznatky. V naší studii jsme měli i dvě kontrolní skupiny: jednu tvořili rezidenti, kteří obdrželi výzvu k šetření energií, ale bez uvedení jakéhokoliv důvodu, ve druhé skupině byli rezidenti, kteří nedostali vůbec žádnou výzvu. Tyto dvě

kontrolní skupiny se při následném měření spotřeby energie nijak nelišily (Nolan a kol., 2008). Jinými slovy, pouze vyzvat lidi k úsporám (bez nějakého důvodu nebo argumentu) mělo stejný efekt jako neudělat nic. Lidé ke změně svého jednání chtějí důvody. Důležitou otázkou pak samozřejmě je, jaké důvody je obzvláště silně motivují. Podle naší studie bylo nejpřesvědčivějším důvodem k šetření energií v domácnosti prostě to, že to sousedi dělají také.

- Když lidé usilují o sociální přijetí, pravděpodobněji se připojí k postoji skupiny v nějaké věci. Bohužel se to může týkat i nežádoucího chování, například se ochotněji přizpůsobují úrovni konzumace alkoholu v dané skupině (Cullum a kol., 2013). Experiment se snímkováním mozku, kdy vědci zjistili vyšší konformitu a vyšší psychický diskomfort, pokud lidé vnímali, že mají jiný názor než ostatní lidé (versus počítače), provedli Berns a kol. (2005). Podobná zjištění uvádějí Ellemers & van Nunspeet (2020). Popis manipulativní metody *love bombing* uvádí Hassan (2000).
- Poznatky o lepším přizpůsobení studentů po obdržení informace, že ostatní spolužáci na tom byli podobně a problém překonali, přineslo několik výzkumných týmů (Binning a kol., 2020; Borman a kol., 2019; Stephens a kol., 2012; Wilson & Linville, 1985). Výzkumy o agresi adolescentů shrnuli Jung, Busching & Krahe (2019). Boh & Wong (2015) realizovali studii, z níž vyplynulo, že se spolupracovníci při rozhodování, zda budou sdílet informaci, řídí spíš příkladem svých kolegů než příkladem nadřízeného. Studie prokazující, že se lékaři při předepisování léků řídí praktikami ostatních lékařů, provedli Fox, Linder & Doctor (2016), Linder a kol. (2017) a Sacaryn a kol. (2018). Své poznatky o vlivu chování osob stejného společenského postavení na chování jedinců v oblasti ochrany životního prostředí shrnul Robert Frank v knize *Under the Influence: Putting Peer Pressure to Work* (2020). Další vědecké důkazy z oblasti chování na podporu životního prostředí uvádějí Nolan a kol. (2021), Schultz (1999) a Wolske, Gillingham & Schultz (2020). Také postoj studentů k menšinovým skupinám lze modifikovat pomocí informace o postoji ostatních studentů jejich sociální skupiny (Murrar, Campbell & Brauer, 2020).
- Experiment s příspěvkem na charitu ve vysokoškolském kampusu, kde žadatelé, kteří se prezentovali také jako studenti, získávali od studentů vyšší příspěvky, provedli Aune & Basil (1994). Studie prokazující vliv vrstevníků v protikuřáckých programech provedli Murray a kol. (1984) a při řešení úzkosti ze zubních lékařů Melamed a kol. (1978). Úspěch výkazů o spotřebě energie firmy Opower s údaji o srovnatelných domácnostech dokumentovali Allcott (2011), Allcott & Rogers (2014) a Ayers, Raseman & Shih (2013). Zprávy firmy Opower byly zasílány spotřebitelům poštou, ale stejně dobře fungovaly i při zasílání v elektronické formě (Henry, Ferraro & Kontoleon, 2019). Po odkupu firmy společností Oracle se název Opower změnil na Oracle Utilities/Opower.
- Série Phillipsových studií začala zkoumáním Wertherova efektu (Phillips, 1974, 1979), na něj navázala studie moderních projevů tohoto jevu zobrazených v seriálu Netflixu *Proč? 13x proto* (Bridge a kol., 2019) a Phillips sám pokračoval zkoumáním dopadů široce medializovaných případů sebevražd na automobilové a letecké nehody (Phillips, 1980). Případ nakažlivých sebevražd na kalifornské střední škole skokem pod vlak zpracovala reportérka *Los Angeles Times* Maria La Ganga (2009). Analýzu role médií při šíření a napodobování sebevražd provedli Sumner, Burke & Kooti (2020). Popis nakažlivé povahy případů zlovolné manipulace se spotřebními výrobky podal Toufexis (1993). Masové vraždy jsou ve Spojených státech stále častějším jevem a počet jejich obětí se zvyšuje: nejvyšší počet úmrtí činil 224 v roce 2017, k největšímu počtu incidentů (41) došlo v roce 2019 (Pane, 2019). Důkazy o nakažlivosti masových vražd shromáždil Towers a kol. (2015) a dále o nich psali Goode & Carey (2015) a Carey (2016).

Seriózní vylicení masakru v Jonestownu podal novinář J. Oliver Conroy v článku u příležitosti výročí hrůzné události v roce 2018 (www.theguardian.com/world/2018/nov/17/an-apocalyptic-cult-900-dead-remembering-the-jonestown-massacre-40-years-on) a dále jeden z přeživších Tim Reiterman ve své knize z roku 2008. Analýzu faktorů ovlivňujících tržní podíl značky provedli Bronnenberg, Dhar & Dubé (2007). Jejich poznatky jsou v souladu s výzkumem dokládajícím značné rozdíly v osobnostních rysech a postojích mezi lidmi žijícími v různých regionech (Rentfrow, 2010).

- Výzkum o poruchách příjmu potravy provedli Mann a kol. (1977), o prevenci sebevražd Shaffer a kol. (1991) a o konzumaci alkoholu Donaldson a kol. (1995). Existují i novější výzkumy, například o programech na odstranění stereotypů, kdy podání informace o rozsahu postojů na bázi stereotypů prohloubilo u samotných účastníků podobné postoje (Duguid & Thomas-Hunt, 2015). Studie mého týmu v národním parku Zkamenělý les je podrobněji popsána v Cialdini (2003).

Když jsme se s vedením parku podělili o výsledky našeho experimentu, bohužel se rozhodli důležité prvky v existujících informačních tabulích neměnit. Své rozhodnutí zdůvodnili výsledky ankety, kterou následně jejich pracovníci provedli u návštěvníků parku. Ti uvedli, že informace o značném rozsahu krádeží v parku rozhodně nezvýšila pravděpodobnost, že by oni sami také něco ukradli a že to tuto pravděpodobnost naopak snížilo. Vedení tedy přisoudilo větší váhu subjektivnímu vyjádření návštěvníků k hypotetickému dotazu než experimentálně zjištěným důkazům. Zklamalo nás to, ale popravdě řečeno nepřekvapilo. Je to potvrzení, že širší veřejnost ne zcela chápe, co zakládá spolehlivé vědecké poznatky (Cialdini, 1997).

- Sklon očekávat, že pozorovaný trend bude pokračovat, dokumentovali Hubbard (2015), Maglio & Polman (2016), Markman & Guenther (2007) a Maus, Goh & Lisi (2020). V rámci výzkumů o šetření vodou jsme provedli i studii týkající se ochoty vyplnit dotazník bez nároku na odměnu a dosáhli jsme podobných výsledků (Mortensen a kol., 2017). Vědci demonstrovali pozitivní účinek trendů i na další málo rozšířené typy chování, například konzumaci bezmasých jídel (Sparkman & Walton, 2017), snížení spotřeby cukru (Sparkman & Walton, 2019), volbu znovupoužitelných obalů na nápoje v kavárně (Loschelder a kol., 2019) nebo záměr studentek středních a vysokých škol studovat matematicko-fyzikální či technologické obory (Cheng a kol., 2020).
- Zřejmě není náhoda, že se incident, který vedl ke krachu banky, odehrál v Singapuru (News, 1998), neboť podle výzkumů mají obyvatelé zemí Dálného východu větší sklon reagovat na důkazy sociálního schválení než obyvatelé západních kultur (Bond & Smith, 1996). Platí však, že každá kultura, která přikládá větší význam skupině než jednotlivci, vykazuje větší náchylnost vůči informacím o tom, jak se rozhodují ostatní nám podobní. Před lety jsme s kolegy tuto tendenci zkoumali v Polsku, zemi, jejíž občané se posunují směrem k západním hodnotám, ale přesto si zachovávají silnější komunitní orientaci, než mají průměrní Američané. Ptali jsme se vysokoškolských studentů v Polsku a v USA, zda by byli ochotni se zúčastnit marketingového průzkumu, a zkoumali jsme, které prediktory nejlépe korelovaly s jejich rozhodnutím. U amerických studentů to byla informace, jak často se již takových marketingových průzkumů v minulosti zúčastnili oni sami. Odpovídá to primárně individualistickému postoji většiny Američanů. U polských studentů však byla nejlepším prediktorem informace, jak často v minulosti souhlasili s účastí v průzkumu jejich spolužáci. Což zase odpovídá vyššímu důrazu tohoto národa na kolektivní hodnoty (Cialdini a kol., 1990). Pochopitelně, jak poznatky z této kapitoly napovídají, sociální schválení účinkuje silně také v převážně individualistických kulturách, jako jsou Spojené státy. Například data vykazující smrtící vliv sociálního schválení na rozhodnutí pilotů letadel pocházela z analýzy amerických leteckých havárií (Facci & Kasarda, 2004).

Kapitola 5: Autorita



OBRÁZEK 5.1: MILGRAMŮV EXPERIMENT

Na fotografii výzkumník v laboratorním plášti a skutečný účastník v roli učitele připoutávají žáka („oběť“) k opěradlu židle a umísťují mu na ruce elektrody.

Poskytl Stanley Milgram, 1968; distribuce Pennsylvania State University Media Sales



OBRÁZEK 5.2: NEJSEM LÉKAŘ, ALE JEDNOHO HRAJU V REKLAMĚ NA LÉKY

Podobné fotografie herců představujících lékaře se pravidelně objevují v reklamách na léky proti bolesti hlavy, alergiím, rýmě a další běžným zdravotním problémům. Reklama nesmí explicitně uvádět, že dotyčný je lékař, naznačují to však nejrůznější „rekvizity“ – laboratorní plášť, stetoskop a tak dále.

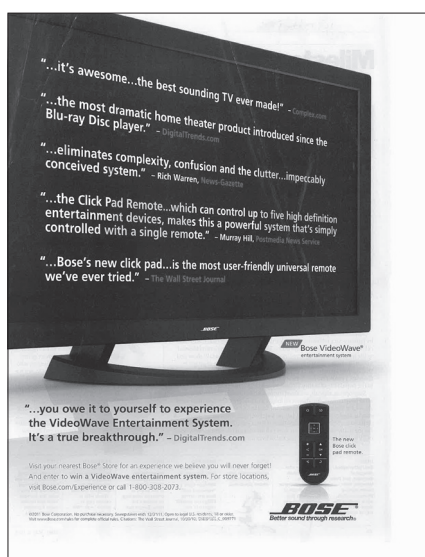
iStockphoto



OBRÁZEK 5.3: VYSOKÁ OČEKÁVÁNÍ

Vtip komiksového kreslíře Scotta Adamse ani zdaleka není přitažen za vlasy. Z výzkumů plyne, že vysocí muži vydělávají více než jejich menší kolegové a mají větší šanci se dostat do vedoucích pozic (Chaiken, 1986; Judge & Cable, 2004). A přestože k tomu neexistují podpůrná data, odhaduju, že má Adams pravdu i ohledně těch šedin.

Dilbert: Scott Adams. Distribuce United Features Syndicate, Inc.



OBRÁZEK 5.4: DŮVĚRYHODNOST ZVENČÍ

V reklamě jsou na monitoru zobrazeny pozitivní výroky různých odborníků a médií o produktu Bose. Přesvědčivost reklamy se opírá výhradně o dva prvky: 1. o autority v dané oblasti, což je potvrzeno jejich znalostmi, a 2. o fakt, že tito lidé nemají s firmou Bose nic společného, a jejich komentáře jsou tedy důvěryhodné.

Poskytlá společnost Bose Corporation USA



OBRÁZEK 5.5: PŘILÍŠ DOKONALOSTI NĚKDY ŠKODÍ

Slabina má kromě schopnosti potírat dojem o známkové inflaci i jiné možnosti, jak se proměnit v stránku silnou. V jedné studii se například zjistilo, že doporučující dopisy zasláné personálním ředitelům velkých korporací přinesly kandidátům největší užitek, když jinak celkově pozitivního hodnocení uchazeče obsahovalo i nějaký nelichotivý komentář (Knouse, 1983).

Doonesbury 1994 G. B. Trudeau. Universal Press Syndicate. Všechna práva vyhrazena

POZNÁMKY A ODKAZY

- E-Box 5.2; Výzkumné centrum Spiegel Research Center na Severozápadní univerzitě, které se zabývá výzkumem efektivity marketingových komunikací, zveřejnilo shrnutí o účinku internetových recenzí na chování zákazníků: <https://spiegel.medill.northwestern.edu/online-reviews/>
- Další důvody, proč „je dnes behaviorální věda tak populární“, jsou popsány v Cialdini (2018). Studie BIT o charitě je popsána ve zprávě *The Behavioural Insights Team Update 2013–2015*, www.bi.team/publications/the-behavioural-insights-team-update-report-2013-2015. Historii organizace a její počáteční aktivity, jak je popsal jeden z jejích zakladatelů, uvádí Halpern (2016). Ačkoli v případě této studie BIT měla kombinace využití dvou principů vlivu na výši finančních darů silnější účinek, bylo by chybou se domnívat, že zapojení více než jednoho principu vždy přinese zvýšení vlivu argumentace. Snaha zapojit do komunikace více přesvědčovacích principů může naopak způsobit, že si příjemce všimne, že je na něj vyvíjen nátlak, a komunikace může mít zcela opačný efekt (Fristad & Wright, 1995; Law & Braun, 2000; Shu & Carlson, 2014).
- Základní experiment i jeho další realizované varianty popsal Stanley Milgram ve své poutavé knize z roku 1974 *Poslušnost vůči autoritě* (Portál, 2017). Zjištění jsou shrnuta rovněž ve výběrné knize autorů Doliňski & Grzyb *Social Psychology of Obedience Towards Authority* (2020). Z řady následných výzkumů v oblasti poslušnosti vůči autoritě vyplývá, že míra poslušnosti, kterou Milgram pozoroval při experimentech ve Spojených státech v šedesátých letech minulého století, se velmi podobá výsledkům zjištěným v novější době a v různých jiných zemích (Blass, 2004; Burger, 2009; Doliňski a kol., 2017; pořad „Fake Torture TV ‚Game Show‘ Reveals Willingness to Obey“, www.france24.com/en/20100317-fake-torture-tv-game-show-reveals-willingness-obey).

Míra poslušnosti vůči autoritě v jiných zemích byla vlastně důvodem, proč Milgram celý svůj výzkum zahájil. Chtěl pochopit, jak se běžní občané Německa mohli během let nacistické nadvlády podílet na vyhlazování milionů nevinných lidí v koncentračních táborech. Měl v plánu své experimentální postupy vyzkoušet nejprve ve Spojených státech a pak je realizovat v Německu, kde právě očekával dostatečně vysokou míru poslušnosti pro plnohodnotnou vědeckou analýzu své myšlenky. Avšak už první experiment uskutečněný na jeho domovské univerzitě v New Havenu v Connecticutu mu otevřel oči. Bylo jasné, že může ušetřit peníze a v experimentech klidně pokračovat doma. „Zjistili jsme tak vysokou míru poslušnosti,“ řekl, „že už jsem neviděl potřebu přenést experiment do Německa.“ Američané však nemají na potřebu podřízovat se autoritě monopol. Když Milgramův experiment opakovali v jiných zemích (v Jihoafrické republice, Nizozemsku, Německu, Rakousku, Španělsku, Itálii, Austrálii, Indii a Jordánsku), výsledky byly v průměru podobné (shrnutí viz Blass, 2012; Meeus & Raaijmakers, 1986).

Milgramova saga trvající desetiletí se dočkala téměř detektivního rozuzlení. Novinářka Gina Perryová získala přístup do archivů Yaleovy univerzity, kde se uchovávají záznamy z původní Milgramovy studie. Odhalila postupy a poznatky, které Milgram nikdy nezveřejnil. V jedné variantě experimentu například „učitel“ musel dávat šoky „žákovi“, kterého znal (myslel si, že je to jeho kamarád nebo soused). V důsledku této informace se míra vyhovění příkazům výzkumníka výrazně snížila. Ve srovnání se šedesáti pěti procenty účastníků, kterým podle Milgramova paradigmatu poslušnost vydržela až do úplného konce, se za těchto okolností zachovalo stejně pouze patnáct procent účastníků. Výsledek zapadá do vědeckých důkazů, které popíšeme v osmé kapitole, kde zkoumáme vliv jednoty. V porovnání s cizími lidmi nebo pouhými známými máme sklon být na straně jedinců, s nimiž nás pojí pocit jednoty, například to jsou přátelé, sousedi nebo příbuzní. Vedle novinářčiny obsáhlé knihy (Perry, 2012) jsou „tajné Milgramovy studie“ popsány ve vědeckém článku (Rochat & Blass, 2014).

- Znepokojivé statistiky o množstvích a důsledcích lékařských chyb pocházejí z analýz autorů: Szabo (2007), Makary & Daniel (2016) a Wears & Sutcliffe (2020). Bohužel se od doby první zprávy Institutu medicíny s názvem „Chybovat je lidské“, vydané zhruba před dvaceti lety, situace ve Spojených státech příliš nezlepšila. Jak uvádí vědkyně Kathleen Sutcliffeová (2019), velká část problémů nesouvisí s fungováním lidského těla, ale s fungováním lidské psychiky.
- Výzkumy fyzického „růstu“ hosta na univerzitě, politiků a účastníků úkolu v závislosti na jejich vnímaném statusu realizovali Wilson (1968), Higham & Carment (1992), Sorokowski (2010) a Duguid & Goncalo (2012). Je také prokázáno, že politici, kteří jsou vyšší než jejich soupeři, obvykle získají více hlasů (McCann, 2001). Například od roku 1900 vyhrál prezidentské volby v devadesáti procentech případů voleb vyšší z kandidátů hlavních politických stran. V myslí druhých tedy status zvyšuje tělesnou výšku dotyčného, ale platí to i naopak: tělesná výška zvyšuje status. V rámci studie o zdravotních sestrách (Hofling a kol., 1966) byla shromážděna ještě další data, která naznačují, že zdravotní sestry si zřejmě nejsou vědomy, do jaké míry titul „doktor“ ovlivňuje jejich rozhodování a jednání. Skupina třiatřiceti sester (nezapojených do experimentu) byla dotázána, jak by se zachovaly v situaci popsané v experimentu. V kontrastu ke skutečným zjištěním pouze dvě z nich uvedly, že by podaly lék podle příkazů lékaře. Existují podrobná pojednání o tom, jak hackeři využívají při prolomení bezpečnostních ochranných systémů různých psychologických principů. Jedno z nich čerpá cenné informace od spoluautora Kevina Mitnicka, uznávaného krále bezpečnostních hackerů (Saragin & Mitnick, 2012). Další nabízí pečlivý popis v rozsahu celé knihy (Hadnagy & Schulman, 2020).
- Studie vlivu uniformy jakožto symbolu autority na vyhovění požadavku provedli Bickman (1974) a Bushman (1988). V navazující aktualizaci studií Smith, Chandler & Schwarz (2020) zjistili, že lidé, kteří nebyli spokojeni se službou pracovníka nějaké organizace, měli větší sklon vinit organizaci (nikoli zaměstnance), měl-li na sobě zaměstnanec při poskytování služby firemní uniformu. Studii s neukázněným chodcem realizovali Lefkowitz, Blake & Mouton (1955). Experiment zkoumající reakci řidičů na zdržující luxusní versus obyčejné auto provedli Doob & Gross (1986). Nelissen & Meijers (2011) shromáždili data ukazující pozitivní vliv prestižního oděvu na účast v bezplatné anketě, charitativní příspěvky a hodnocení při pracovním pohovoru. Oh, Shafir & Todorov (2020) provedli výzkum, který ukázal prakticky okamžité prisouzení vyšší kompetence osobám v kvalitním oblečení (versus laciném oblečení). Autoři rovněž poukazují na problematiku jejich zjištění: jedinci z horších ekonomických poměrů, kteří si nemohou dovolit drahé oblečení, mají při přijímacích pohovorech automatickou nevýhodu.
- Příběh Michela Strausse pochází z jeho knihy *Pictures, Passion, and Eye* (2011). Detailní pojednání o stále ceněnější roli expertů v moderním životě poskytuje Stehr & Grundmann (2011). Výzkum o haló-efektu v souvislosti s diplomem v ordinaci terapeuta popisuje Devlin a kol. (2009). Vliv jediného příspěvku odborníka na názory v čtenářském fóru dokumentovali Coppock, Ekins & Kirby (2018). Prokázali tento vliv jak na běžné čtenáře, tak na odborné „elity“, například vědecké účastníky think-tanků, novináře, bankéře, profesory práva, členy parlamentu nebo akademiky. Ochota následovat vzor toho, kdo zřejmě ví, co dělá, se projevuje již u dětí předškolního věku (Keil, 2012), a dokonce i batolat (Poulin-Dubois, Brooker & Polonia, 2011). Potvrzení, že ke vnímání autority a zvýšení jejího potenciálního vlivu přispívá jak odbornost, tak důvěryhodnost, přinesli Smith, De Houwer & Nosek (2013). Účinnost taktiky „budte tím, kdo přízná slabinu“ byla opakovaně demonstrována v soudním prostředí (např. Dolnik, Case & Williams, 2003; Stanchi, 2008; Williams, Burgeois & Croyle, 1993). Stejná taktika se ukázala jako účinná pro korporace, které o sobě odhalily negativní informace (Fennis & Stroebe, 2014). Informace o možném zvýšení důvěryhodnosti politiků a jejich preferencí u voličů tím, že argumentují zdánlivě proti vlastnímu zájmu, uvádějí Cavazza (2016) a Combs & Keller (2010). Souvisejícím jevem z politické arény je způsob formulace: když politici formulují sdělení negativně („15 procent je nezaměstnaných“) namísto pozitivně („85 procent je zaměstnaných“), je to přesvědčivější, protože je posluchači vnímají jako důvěryhodnější (Koch & Peter, 2017). V reklamní oblasti postavila reklamu na slabíně jako první agentura Doyle Dane Bernbach (nyní DDB). Ze slabiny dokázala udělat přednost. Příkladem jsou reklamní slogany pro první vozy Volkswagen Brouk: „Ošklivý jen navenek“ nebo „Je ošklivý, ale doveze vás, kam je potřeba“, anebo reklamní kampaň pro společnost autopůjčovny Avis: „Jsme číslo 2. Snažíme se víc“. Od té doby se objevily další reklamy na podobné bázi a rovněž přinesly předpokládaný efekt, například reklama na sirup proti kašli od firmy Buckley („Chutná hrozně. A účinkuje“). Ward & Brenner (2006) potvrdili, že uznání negativa je jako strategie účinné pouze tehdy, když už je negativum známé.
- Tým, který úspěšně vytrénoval účastníky experimentu, aby nebrali ohled na falešné experty v reklamách (naučili se uvědomovat si svou náchylnost řídit se pokyny takových expertů a rozlišovat mezi relevantní a irelevantní kvalifikací), vedl můj kolega Brad Saragin (Saragin a kol., 2002). Sklon pozitivně reagovat na rady expertů, kteří působí objektivně, a naopak odmítat výzvy expertů, kteří mohou mít z našeho souhlasu nějaký prospěch, prokázaly studie v různých zemích světa (Eagly, Wood & Chaiken, 1978; McGuinnies & Ward, 1980; Van Overwalle & Heylighen, 2006) a také u malých dětí (Mills & Keil, 2005).

Kapitola 6: Vzácnost



OBRÁZEK 6.1: MÁM HO!

Muž na fotografii křičí radostí, že sehnal iPhone nové generace. Celou noc strávil před obchodem Apple, aby byl po otevření ve frontě první na řadě.

Norbert von der Groeben / The Image Works



OBRÁZEK 6.2: ZÁKON NABÍDKY A POPTÁVKY V PRAXI

Nezřídka se stává, že když chtějí prodejci podpořit odbyt určitého zboží, vyhlásí jeho nedostatek. Myšlenku zachycuje i stará písnička o místním prodávči ovoce, který vykřikuje: „Ano, nemáme banány. Dnes nemáme banány.“ Když mi babička písničku zpívala, nikdy jsem nechápal, proč to ten prodávč dělá. Dnes už je mi to jasné. Zjevně to chápe i telefonní divize společnosti Apple, která je nechvalně proslulá tím, že do svých obchodů v den zahájení prodeje nových modelů dodá jen omezené množství přístrojů.

WILEY@2020WILEY INK, LTD. Distribuce Andrews McMeel Syndication

**TAKOVÉ OKAMŽIKY JSOU VZÁCNÉ.
NENECHTE JE ZMIZET.**

Věkem podmíněná makulární degenerace (AMD) je hlavní příčinou oslepnutí u osob nad 55 let. Nepřipravte se o možnost prožívat se svými blízkými okamžiky radosti jen proto, že nerozpoznáte první příznaky AMD, jako je rozmazané vidění nebo nutnost více světla ke čtení. Brzké zjištění nemoci je pro záchranu vašeho zraku klíčové.

Ochrňte svůj zrak, at se vám nevytratí. Kontaktujte nadaci Foundation Fighting Blindness a získáte zdarma informační balíček o prevenci a léčení nemoci AMD.



**FOUNDATION
FIGHTING
BLINDNESS**

LÉČBA JE NA DOHLED
8 0 0 - 6 1 0 - 4 5 5 8
FightBlindness.org

OBRÁZEK 6.3: NEPROHRAJTE SE ZTRÁTOU (ZRAKU)

Tvůrci propagačního letáku pro nadaci, která financuje výzkum věkem podmíněné makulární degenerace, odvedli dobrou práci. Povzbudili štědrost potenciálních dárců jednak principem reciprocity (poskytují zdarma informace, jak s problémem bojovat), jednak principem averze ke ztrátě (na fotografii ukazují okamžik, o který by žádný člověk nechtěl přijít).

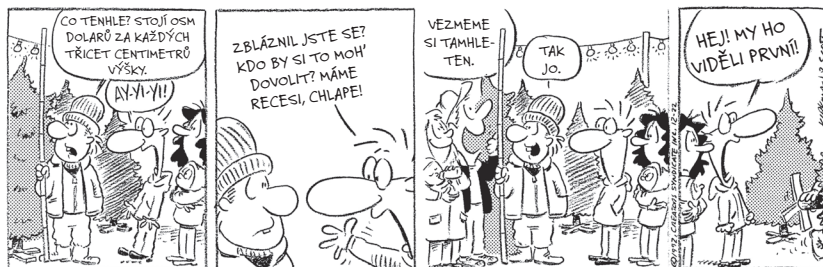
Poskytla nadace Foundation Fighting Blindness



OBRÁZEK 6.5: DÍKY, ALE UŽ ŽÁDNÉ TANKY

Moskvané rozezlení zprávami o sesazení tehdejšího sovětského prezidenta Michaila Gorbačova a převzetí moci vojenskou vládou, která plánovala zrušit nově zavedené svobody, se postavili tankům, vzepřeli se puči a zvítězili.

Boris Yurchenko, Associated Press



OBRÁZEK 6.6: SOUPEŘENÍ SI VOLNO NEBERE

Jak je z tohoto kresleného vtipu patrné, od soupeření o omezené zdroje si neodpočineme ani o svátcích klidu a míru.

Kirkman & Scott, Creators Syndicate



OBRÁZEK 6.7: NAKAŽLIVÁ SOUTĚŽIVOST

Naštvaná prodavačka se prodírá obchodem po výprodeji sportovních bot, kde podle zpráv zákazníci „úplně zešileli, strkali se a prali kvůli botám, jejichž velikost ani neznali“.

UPI

POZNÁMKY A ODKAZY

- Psychologickou nadřazenost obavy ze ztráty nad možností zisku prokázal například experiment s univerzitní jídelnou (West, 1975), výzkumy zahrnující různé země (Cortijos-Bernabeu a kol., 2020) a různé obory lidské činnosti (Hobfoll, 2001; Sokol-Hessner & Rutledge, 2019; Thaler a kol., 1997; Walker a kol., 2018), dále studie manažerských rozhodnutí (Shelley, 1994), rozhodování profesionálních golfistů (Pope & Schweitzer, 2011), emocí studentů (Ketelaar, 1995), preferencí při volbě dodavatele energie (Shotton, 2018), možností podvádět při týmovém řešení úkolu (Effron, Bryan & Murnighan, 2015; Kern & Chung, 2009; Pettit a kol., 2016) nebo fyziologických reakcí jedinců (Sheng a kol., 2020). Shrnutí poskytuje například Yechiam & Hochman (2012). Uvedené výzkumy potvrzují širokou platnost prospektové teorie (Kahneman & Tversky, 1979).
- Důkazy z různých prostředí naznačují, že averze ke ztrátě se obzvláště silně projevuje v situacích, které obsahují prvek rizika a/nebo nejistoty (De Dreu & McCusker, 1997; Kahneman, Slovic & Tversky, 1982; Walker a kol., 2018; Weller a kol., 2007). Týká se to i prostředí zdravotní péče (Gerend & Maner, 2011; Meyerwitz & Chaiken, 1987; Rothman & Salovey, 1997; Rothman a kol., 1999). Jsou-li však riziko a nejistota nízké, získává převahu motivační strategie (nikoli ochranná) a lidé přikládají větší váhu ziskům než ztrátě (Grant Halvorson & Higgins, 2013; Higgins, 2012; Higgins, Shah & Friedman, 1997; Lee & Aaker, 2004). Vliv vzácnosti na úsudek kupců nových aut a hodnotitelů slušné ceny vyplývá ze zjištění studií Balancher, Liu & Stock (2009) a Park, Lalwani & Silvera (2020).
- Výsledky několika experimentů dokazují, že spotřebitele silně lákají produkty či zážitky, které mají nějaký rys jedinečnosti (Burger & Caldwell, 2011; Keinan & Kivetz, 2011; Reich, Kupor & Smith, 2018). Důkaz o tom, že když je nedostatkové zboží opět hojně dostupné, najednou tolik neláká, pochází ze studie Schwarz (1984). Související jev, tedy že vzácné záležitosti, u nichž se domníváme, že je máme rádi kvůli jejich vlastnostem, pro nás ve skutečnosti ztratí půvab, přijdou-li o svou vzácnost, dobře dokumentuje zkušenost čtenářky z Minneapolisu: „Přestože jsem ze Spojených států, vždycky jsem ráda skládala puzzle s tématem londýnského Big Benu. Ve Státech se jich moc neprodávalo, a tak když jsem na nějaké narazila, měla jsem velkou radost. Když ale vznikl eBay, našla jsem jich tam spoustu. Zpočátku jsem je kupovala, ale pak jsem o ně nějak ztratila zájem. Vaše kniha mi pomohla uvědomit si, že mě nepřitahoval ani tak samotný Big Ben, jako vzácnost těch puzzlí. A tak mě po třicetiletých letech nadšeného skládání všemožných Big Benů už tato puzzle vůbec nelákají – prostě proto, že jich můžu mít, kolik chci.“

- Výzkumy dokazují, že lidé přisuzují větší hodnotu věcem, které se obtížně získávají, a mají v tomto předpokladu zpravidla pravdu. Viz například Lynn (1989) a McKenzie & Chase (2010). Názor „co je vzácné, je hodnotné“ máme v sobě tak zakořeněný, že máme sklon uvažovat i opačně – co má vysokou hodnotu, musí být i vzácné (Dai, Wertenbroch & Brendel, 2008). Teorii reaktance formuloval Jack Brehm v šedesátých letech minulého století (J. W. Brehm, 1966) a řada následných výzkumů ji potvrdila (např. Burgoon a kol., 2002; Bushman, 2006; Dillard, Kim & Li, 2018; Koch & Peter, 2017; Koch & Zerback, 2013; Miller a kol., 2006; Schumpe, Belanger & Nisa, 2020; Zhang a kol., 2011). Studii o sklonu k reaktanci u dvouletých chlapců s využitím fyzické překážky realizovali S. S. Brehm & Weintraub (1977). Dvouleté dívky nevykázaly ve studii stejně vzdorovitou reakci ani snahu o překonání překážky jako chlapci. V další studii experimentátoři ukázali, že důvodem nebylo, že by dívky měly menší sklon stavět se při omezení svobody na odpor. Podle výsledků dívky silněji reagují na restriktce pocházející od osoby než na restriktce představované fyzickou překážkou (S. S. Brehm, 1981). V případě obou pohlaví se však děti začaly vnímat jako samostatní jedinci ve věku kolem osmnácti až čtyřia dvaceti měsíců, kdy poprvé rozpoznali své „kognitivní já“.

Úvodní práci definující efekt Romea a Julie uskutečnili Driscoll, Davis & Lipetz (1972). Výskyt efektu Romea a Julie by se neměl interpretovat jako varování rodičům, aby raději vždy akceptovali milostný výběr svých dospívajících dětí. Noví hráči v této choulostivé hře budou určitě často chybovat, a tudíž pro ně bude přínosem, když jim poradí dospělý s většími zkušenostmi a rozhledem. Při poskytování rad by si však měli rodiče uvědomit, že teenageři sami sebe berou už jako skoro dospělé a nebudou dobře reagovat na pokusy řídit jejich život, což je pro vztah rodič–dítě typické. Zejména ve sféře partnerství (což je doména dospělých) se proto lépe uplatní „dospělé“ nástroje vlivu (preference a přesvědčování) než tradiční formy rodičovské kontroly (zákazy a tresty). Přestože zkušenosti rodin Monteků a Kapuletů představují extrémní příklady, může přehnaně tvrdé omezování dohnat mladý pár k utajování, vášnivosti a smutku.

Reaktanci nakupujících v supermarketu ve věci podpisu petice zkoumal Heilman (1976). Moore a Pierce (2016) shromáždili data naznačující, že státní úředníci udělovali pokuty s větší pravděpodobností v den narozenin pachatele, a zejména pak tehdy, když pachatel tento fakt zmínil. Analyzovali celkem šest studií tohoto jevu, z nichž jedna zkoumala 134 tisíc případů zatčení řidičů pod vlivem alkoholu ve státě Washington; policisté udělovali vyšší pokuty v den narozenin pachatele. Výzkum postoje občanů po zákazu pracích a čisticích prostředků s obsahem fosfátů prováděl Michael Mazis s kolegy (Mazis, 1975; Mazis, Settle & Leslie, 1973). Prvními výzkumy o postoji k zakázaným informacím se zabývala široká škála vědců (Ashmore, Ramchandra & Jones, 1971; Lieberman & Arndt, 2000; Wicklund & Brehm, 1974; Worchel, 1992; Worchel & Arnold, 1973; Worchel, Arnold & Baker, 1975; Zellinger a kol., 1974). Studii účinků vzácnosti komodity a současné exkluzivity informace o vzácnosti realizoval v rámci své doktorské práce Amram Knishinsky (1982). Z etických důvodů byly informace poskytované zákazníkům vždy pravdivé – skutečně hrozil nedostatek dodávek hovězího masa ze zahraničí a informaci firma skutečně získala díky svým exkluzivním kontaktům.

- Studie o oslabení efektivity sdělení v důsledku reaktance, vnímá-li příjemce, že ho chce někdo přesvědčit, prováděl především Thomas Koch (Koch & Peter, 2017; Koch & Zerback, 2013). Metodu „ale je to na vás“ zformuloval a ověřil Nicolas Guéguen s kolegy (Guéguen a kol., 2013; Guéguen & Pascual, 2000). Metaanalýzu dvaatřiceti studií provedl Carpenter (2013). V nedávné době Guéguen formuloval další přesvědčovací taktiku na bázi reaktance. Místo snížení reaktance pomocí frází typu „ale je to na vás, můžete klidně odmítnout“ naopak u příjemce sdělení reaktanci vytváří. Snaží se vlastně vyvolat jeho odpor k tomu říct *ne* – a to pomocí fráze „Zřejmě odmítnete, ale...“. Když ve svém experimentu frázi „Zřejmě odmítnete, ale...“ začlenil do požadavku o příspěvek pro dětskou zdravotnickou organizaci, zvýšil se procentní podíl dárců z dvaceti pěti na třicet devět procent (Guéguen, 2016).
- Slavnou studii s čokoládovými sušenkami realizovali Worchel, Lee & Adewole (1975). Strategii s novou recepturou na Coca-Colu analyzovali z hlediska marketingu Benjamin (2015) a C. Klein (2020), z vědeckého pohledu s využitím principu vzácnosti a reaktance Ringold (1988).

Vědecké argumenty o nově vzniklé deprivaci jako spouštěcím faktoru politických revolucí uvádějí Davies (1962, 1969) a Fleming (1997). Výstižný komentář o revoltě lidí v Sovětském svazu proti vojenskému puči a omezování svobod poskytl Lance Morrow (1991). Studie prokazující, že nekonzistentní poskytování různých úlev ze strany rodičů vede u dětí k posílení revolty, realizovali Lytton (1979) a O'Leary (1995). Chtějí-li se rodiče vyhnout revoltám a vzdoru svých dětí, není třeba, aby byli v dodržování pravidel extrémně přísní. Je-li například jasné, že dítě nestihlo oběd, můžou mu povolit před večerí svačinu, protože se tím nepfekročí běžné pravidlo, že mezi jídly se nic dalšího nejí – není to tedy tak, že by tím dítěti vznikla nová svoboda. Problém vznikne, když se dítěti jednou úleva povolí (například podle nálady rodiče), ale jindy ne, a dítě nebude vidět v situaci rozdíl. Právě nahodilým přístupem může rodič vyvolat zdání určitých svobod a při jejich dalším neposkytnutí vyprovokovat vzpouru.

- V reklamách se princip vzácnosti využívá buď ve formě informace o omezeném množství, anebo o omezené době nabídky. V praxi převládají časově omezené nabídky: ve studii 13 594 novinových reklam byl tento případ téměř třikrát frekventovanější (Howard, Shu & Kerin, 2007). Z výzkumů však plyne, že pro výrobce reklam by bylo výhodnější volit první variantu, tedy nabídku omezeného množství, která přináší lepší výsledky – pouze situace s omezeným množstvím dokáže zapojit faktor soupeření s ostatními (Aggarwal, Jun & Huh, 2011; Häubl & Popkowski Leszczyc, 2019; Teuscher, 2005).
- Myšlenku, že se v situaci nové milostné příležitosti snaží jedinci odlišit, byla potvrzena ve studiích se zvířaty (Miller, 2000) i s lidmi (Griskevicius, Cialdini & Kenrick, 2006). Ve studii s lidskými jedinci vykázali studenti, kteří byli uvedeni do milostného rozpoložení, mnohem více nápaditosti. Tento jev se však neomezuje jen na studenty. Například v každém uměleckém období Pabla Picassa (modrém, růžovém, kubistickém a surrealistickém) se objevuje stejná konstanta. Griskevicius s kolegy k tomu uvádějí citaci: „Každá nová epocha se vyznačuje obrazy nové ženy – nikoli nějaké modelky, ale milenky. Nabízí se myšlenka, že každá z nich posloužila Picassovi jako žhavá, byť dočasná Múza (Crespelle, 1969; MacGregor-Hastie, 1988).“ Výzkum o účinnosti reklamy pro sanfranciské muzeum umění rovněž vedl můj kolega Vlas Griskevicius (Griskevicius a kol., 2009). Tvzení, že se lidé v názorových otázkách rádi přizpůsobují většině, ale ve věci vkusu nikoli, potvrdili svým výzkumem Spears, Ellemers & Doosje (2009). Podrobný popis výzkumu o postupu členů skupiny, chtějí-li zachovat konformitu se skupinou a zároveň projevit svou individualitu, uvádí Chan, Berger & Van Boven (2012). Informace o důvodech generála Shinsekiho pro jednotné zavedení černých baretů v americké armádě, o problémech, které to způsobilo, a jak vše vyřešil, pocházejí z novin *Stars and Stripes* z 20. října 2020, vydávaných Ministerstvem obrany USA.
- Přesvědčivé důkazy o emočním vzrušení a zúženému pohledu doprovázejícím situaci omezeného zdroje přinesla řada studií (Shah a kol., 2015; Zhu & Ratner, 2015; Zhu, Yang & Hsee, 2018). Prodejci se většinou marketingová schémata na bázi omezení produktu (tedy „vyrobenou“ vzácnost) snaží skrývat (www.wired.com/2007/11/best-buy-lying; www.nbcnews.com/technology/dont-blame-santa-xbox-playstation-supply-probably-wont-meet-demand-6C10765763), ale společnost Kellogg's se rozhodla takové schéma naopak v reklamě použít na důkaz hodnoty svého výrobku Rice Krispies Treats (www.youtube.com/watch?v=LKc0Gtt91Js).

Kapitola 7: Závazek a konzistentnost



OBŘÁZEK 7.1: KOLÁČE BEZ PRÁCE

Vánoční taktiku měl hráč Jason vymyšlenou dobře, ale myslím, že důvody jeho úspěchu spočívaly v něčem jiném. Z vlastní zkušenosti bych řekl, že ho rodiče zahrnuli jinými dárky ani ne tak proto, aby utišili jeho zklamání, ale aby utišili vlastní svědomí, protože nesplnili slib.

FOXTROT © 2005 Bill Amend. Přetištěno se svolením UNIVERSAL PRESS SYNDICATE. Všechna práva vyhrazena



OBŘÁZEK 7.2: ZAČNĚTE S MÁLEM A BUDUJTE

Prasata mají bahno ráda. Ale nežerou ho. K tomu bude asi zapotřebí eskalovat pocit závazku.

© Paws, Použito se svolením.



OBŘÁZEK 7.3: STAČÍ SE PODEPSAT DO VOLNÉHO ŘÁDKU

iStock Photo

TEACHER'S
HIGHLAND CREAM
Perfection of Blended
SCOTCH WHISKY
Highland Cream contains an exceptionally high percentage of pure Full-flavored Scotch Whisky.

750 ml (25.4 fl. oz.) 85% ALC/VOL (170 PROOF)
THE SCOTCH WHISKY BOTTLING BUSINESS INC. DISTRICT OF COLUMBIA
THE TEACHERS BOTTLING LTD. GLASGOW

Trace our Advantage and win \$25,000.

There are two ways to benefit from the Teacher's Advantage. Trace us, and you may win \$25,000. Draw it, and you'll benefit as provided by the rules. See the rules of the Teacher's Highland Cream.

How to trace
Teacher's \$25,000 Sweepstakes

TEACHER'S SCOTCH WHISKY BOTTLES
A full set of 40 bottles of Highland Cream Scotch Whisky is available for tracing. Each bottle has a unique number on the neck. To trace, simply write the number on the neck of the bottle on the coupon provided. The coupon must be submitted to the Teacher's Advantage office by the deadline date.

How to draw
A drawing will be held on the date and at the location specified in the rules. The drawing will be held by a reputable independent organization.

Prize
The prize is \$25,000 in cash, payable to the winner or their designated beneficiary.

Rules
The rules of the sweepstakes are available on the Teacher's Advantage website.

Teacher's
A lesson in Scotch.

© 1997 The Teacher's Advantage Office, Inc. All rights reserved.

OBRÁZEK 7.4: KDYŽ TO NAPIŠETE, BUDETE TOMU VĚŘIT

V reklamě na whisky Teacher's výrobce vyzývá čtenáře k účasti v soutěži: stačí, když vlastní rukou napíšou něco pozitivního o vlastnostech výrobku, a můžou vyhrát dvacet pět tisíc dolarů!

Použito se svolením společnosti Schieffelin & Co.

Můžete se těšit, vaše rezervace je už na zítřek!
Stihnete to?

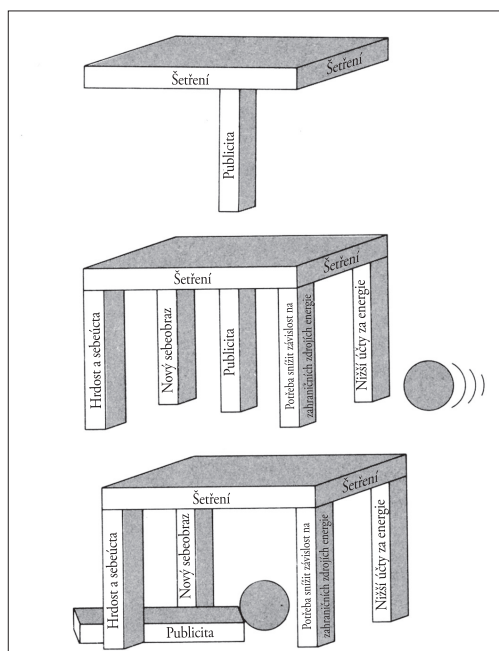
Budu tam!

Stůl pro 4 na sobotu 31. srpna na 18.30
Číslo potvrzení: 2109809112
Jidelní lístek | Jak se k nám dostat
4175 N Goldwater Blvd
Scottsdale, AZ 85251
(480)265-9814

Kalendář Změnit Zrušit

VAŠE REZERVACE POTVRZENA

E-BOX 7.2



OBRÁZEK 7.5: TAKTIKA LOW-BALLU V DLOUHODOBÉM HORIZONTU

Na obrázku znázorňujícím experiment s šetřením energie v lowě vidíme, že původní záměr účastníků šetřit energií spočíval pouze v touze po publicitě (nahore). Zanedlouho však toto odhodlání vedlo k růstu nových, samočinně vznikajících podpěr. Experimentátoři tak mohli vyrukovat s low-ballem a možnost publicity stáhnout (uprostřed). Výsledkem bylo nezměněné úsilí o šetření energií, protože již stálo pevně na vlastních nohou – přestože původní „podpěru“, vidinu publicity, experimentátoři smetli (dole).

Grafika Maria Picardi; © Robert B. Cialdini

POZNÁMKY A ODKAZY

- Výstižný článek o programu společnosti Amazon „Pay to Quit“ najdete například na www.cnb.com/2018/05/21/why-amazon-pays-employees-5000-to-quit.html. Studie o vlivu učiněného rozhodnutí na další názor člověka se realizovaly v oblasti dostihového sázení (Knox & Inkster, 1968), v oblasti politických voleb (Regan & Kilduff, 1988) a v oblasti programů na úsporu přírodních zdrojů (Abrahamse & Steg, 2013; Andor & Fels, 2018; Pallak, Cook & Sullivan, 1980). Obecnou existenci tlaku na konzistentnost našeho chování potvrdila široká škála studií z různých oblastí (Briñol, Petty & Wheeler, 2006; Bruneau, Kteily & Urbiola, 2020; Harmon-Jones, Harmon-Jones & Levy, 2015; Ku, 2008; Mather, Shafir & Johnson, 2000; Meeker a kol., 2014; Rusbult a kol., 2000; Stone & Focella, 2011; Sweis a kol., 2018).
- Zřejmě nejslavnějším (i když ne prvním) teoretikem, který poukázal na potřebu konzistentnosti jakožto faktor lidského jednání, byl Leon Festinger. Jeho teorie kognitivní disonance (1957) vychází z předpokladu, že člověku je nepříjemné chovat se nekonzistentně a udělá vše pro to, aby takové nekonzistentnosti odstranil, i kdyby kvůli tomu měl vypadat hloupě. Moderní aplikaci poznatku v kontextu pandemie covidu-19 uvádějí Aronson & Tavis (2020). Experiment s krádeží rádia na pláži provedl Moriarty (1975). Nekonzistentnost jako negativní vlastnost vnímáme nejen u sebe, ale také u druhých (Barden, Rucker & Petty, 2005; Heinrich & Borkenau, 1998; Wagner, Lutz & Weitz, 2009; Weisbuch a kol., 2010). Existuje řada důkazů, že konzistentní reakce nastává automaticky (Fennis, Janssen & Vohs, 2009). Jednak proto, aby se člověk vyhnul nežádoucím závěrům, které by mohla přinést rozumná úvaha (Woolley & Risen, 2018), a jednak proto, jak odhalil již sir Joshua Reynolds, aby se vyhnul samotnému namáhavému přemýšlení (Ampel, Muraven & McNay, 2018; Wilson a kol., 2014). Vedle těchto přínosů strojového sklonu ke konzistentnosti také platí, že sklon chovat se konzistentně s dřívější interpretací nebo rozhodnutím vede velmi často ke správnému rozhodnutí (Qiu, Luu & Stocker, 2020). Siegal (2018) nabízí kritický pohled na historii a obchodní model programu transcendentální meditace.
- Je zajímavé i poučné, že relativně nevýznamné ústní vyjádření může vést k mnohem zásadnějším změnám chování, a to například v oblastech jako prodej automobilů (Rubinstein, 1985), dobrovolnictví pro charitu (Sherman, 1980), účast ve volbách (Greenwald a kol., 1987; Spangenberg & Greenwald, 2001), prodej v domácnostech (Howard, 1990), sebereprezentace (Clifford & Jerit, 2016), zdravotní rozhodnutí (Sprott a kol., 2006) a partnerská nevěra (Fincham, Lambert & Beach, 2010).
- Informace o psychologických indoktrinačních programech během korejské války jsou k dispozici ve zprávách doktora Edgara Scheina (1956) a doktora Henryho Segala (1954). Nutno podotknout, že rozsáhlá kolaborace, kterou Schein a Segal dokumentovali, nebyla vždy úmyslná. Američtí vyšetřovatelé definovali kolaboraci jako „jakýkoli druh chování, které napomáhá záměrům nepřítelů“. Zahrnovali do toho různé činy, od podepsání mírové petice, předávání vzkazů, výzvu v rozhlase, souhlas s určitými výhodami po falešná přiznání, poskytnutí informací o spoluvězni nebo odhalení vojenských informací.

Studie s úvodním dotazem „Jak se vám daří?“, již realizoval Daniel Howard (1990), byla jednou ze tří, která dokumentovala stejný model chování oslovených. Carducci a kol. (1989) a Schwartz (1970) provedli studie demonstrující efekt postupného účinku souhlasu. První data o účinku techniky „noha ve dveřích“ shromáždili Freedman & Fraser (1966), ale potvrdila ho i řada dalších studií; jejich shrnutí provedl Doliński (2016). Burger a Caldwell (2003) prokázali, jak dokonce i triviální závazek může vést ke změně sebepojetí.

- Důvod, proč aktivní, veřejný, usilovný a dobrovolně učiněný závazek mění náš obraz sebe sama, spočívá v tom, že každý z těchto prvků nás informuje o tom, čemu musíme opravdu věřit. Vnímáte-li se, že podporujete určité stanovisko, protože v této věci podnikáte aktivitu, budete si přisuzovat silnější osobní přesvědčení o tomto stanovisku. Totéž bude platit, zaujmete-li stanovisko veřejně, způsobem, který bude velmi náročný (budete do věci muset vložit mimořádné úsilí), a učiníte to naprosto dobrovolně. Následný dopad na váš sebeobraz zřejmě povede k pevným a trvalým změnám (Chugani, Irwin & Redden, 2015; Gneezy a kol., 2012; Kettle & Häubl, 2011; Sharot, Velasquez & Dolan, 2010; Sharot a kol., 2012; Schrift & Parker, 2014).

Myšlenku, že člověk používá jako primární zdroj rozhodování své předchozí činy, poprvé vědecky otestoval Bem (1972) a následně ji potvrdily další výzkumy (např. Burger & Caldwell, 2003; Doliński, 2000). Poza (2016) zveřejnil článek o výhodách registračních formulářů, které omezily první stranu na dvě nebo tři pole požadovaných informací. Důkazy o vyšší míře souhlasu v důsledku aktivně učiněného závazku přinesli Cioffi & Garner (1996) a řada dalších experimentů (Allison & Messick, 1988; Fazio, Sherman & Herr, 1982; Silver a kol., 2020). Sklon ostatních myslet si, že autor své vyjádření myslí vážně, neexistuje-li silný důkaz o opaku, potvrdili Allison a kol. (1993), Gawronski (2003) a Jones & Harris (1967). Účinek postupů, kdy se člověku dá určitá „nálepka“ a on se pak chová v souladu s tímto označením, dokumentovali v oblasti příspěvků na charitu Kraut (1973), v oblasti nákupu v supermarketu Kristensson, Wästlund & Söderlund (2017) a v oblasti mezinárodních jednání Kissinger (1982).

- Tvzení o delším trvání veřejně učiněného závazku podporuje řada výzkumů (Dellande & Nyer, 2007; Lokhorst a kol., 2013; Matthies, Klöckner & Preißner, 2006; Nyer & Dellande, 2010). Zajímavou formou potvrzení je výzkum dokazující, že zákazníci jsou věrnější značkám, které používají veřejně, než těm, které používají v soukromí (Khamitov, Wang & Thomson, 2019). Důkazy, že chceme být jak konzistentní sami se sebou, tak působit konzistentně před druhými, poskytli Schlenker, Dlugolecki & Doherty (1994) a Tedeschi, Schlenker & Bonoma (1971). Tvrdohlavé trvání na původním rozhodnutí, bylo-li učiněno veřejně, zaznamenali Deutsch & Gerard (1955) a potvrdil ho experiment s nerozhodnými porotami (Kerr & MacCoun, 1985).

Jeden výzkum (Gollwitzer a kol., 2009) dospěl k opačným závěrům, co se týče vlivu veřejného závazku. Jeho výsledky naznačily, že veřejné učinění závazku ve skutečnosti *sníží* pravděpodobnost, že člověk daného cíle dosáhne. Po prozkoumání dosud existující vědecké literatury vyjádřila skupina vědců (H. J. Klein a kol., 2020) zklamání, že tato protichůdná data byla pozorována pouze v jednom vědeckém experimentu, ale právě jemu věnují média mimo vědecké kruhy největší pozornost – v příspěvcích na blozích, v populárně-vědeckých knihách nebo v přednáškách TED, které mají miliony čtenářů a diváků. Jak bychom mohli toto netypické zjištění vysvětlit? Domnívám se, že v daném případě sehrála roli psychologická reaktance (viz kapitola 6). Podle teorie reaktance lidé odmítají učinit určitý krok, pokud 1. rozhodování o tom, zda ho učiní, pro ně znamená důležitou svobodu nebo 2. pociťují výrazný tlak zvenčí, aby věc učinili. V Gollwitzerově experimentu měli účastníci nejprve uvést, jaké kroky podniknou, aby dosáhli cíle v oblasti svého vzdělání. Jedna skupina z nich pak jako formu *zveřejnění* těchto cílů poslala svůj plán externímu poradci (výzkumníkovi), který jejich plán posoudil a pak účastníkovi povolil pokračovat. Druhá skupina vyjádřila svůj závazek pouze *soukromě*, tedy nepotřebovala svůj plán schválit od externího poradce; tito účastníci svůj plán prostě předložili výzkumníkům. Uvedené postupy u účastníků snížily pravděpodobnost realizace kroků, které si naplánovali, pokud byly splněny obě podmínky: 1. cíl byl pro ně důležitý a 2. museli čelit externí překážce v podobě povolení výzkumníka – přesně jak by to predikovala teorie reaktance.

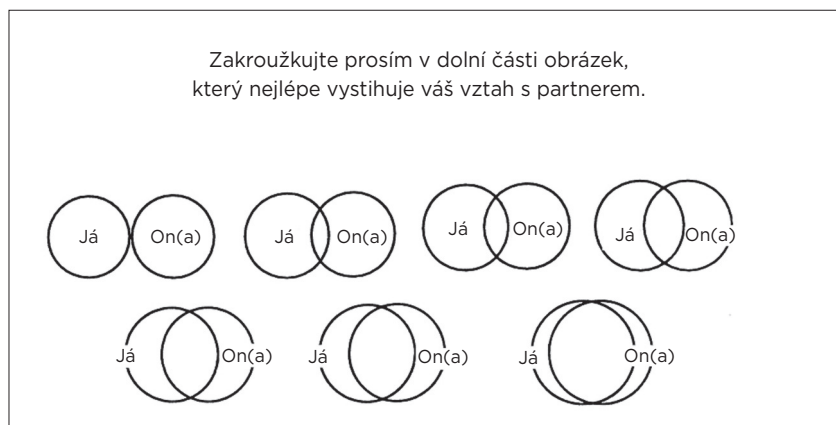
- Data o vlivu vyššího úsilí obyvatel Chang-čou na ochotu chovat se ekologicky shromáždili Xu, Zhang & Ling (2018). Z dalších výzkumů na podobné téma vyplynulo, že lidé, kteří musejí za zboží a služby zaplatit náročnější platební metodou (hotově či šekem versus kreditní kartou), pociťují vůči transakci a značce větší oddanost, a tudíž se u nich zvyšuje pravděpodobnost opakovaného nákupu (Shah a kol., 2015).

Ačkoli o svých poznatcích o iniciačních obřadech jihoafrického kmene Tsonga informovali Whiting, Kluckhohn & Anthony již v roce 1958, na tvrdosti rituálů se od té doby mnoho nezměnilo. Například v květnu 2013 musela vláda Jihoafrické republiky iniciační obřady různých kmenů, včetně Tsonga, dočasně zakázat, neboť během devíti dnů došlo ke třiačtyřiceti úmrtím mladých noviců (Makurdi, 2013). Podobný závěr platí ve věci potupných přijímacích rituálů školských bratrstev, které byly ve Spojených státech poprvé zaznamenány na Harvardu v roce 1657 a přetrvávají v nezměněné drastičnosti doposud. Shrnutí o těchto rituálech viz Reilly (2017), podrobnější a stále aktualizované informace o školní šikaně nováčků naleznete na webové stránce univerzitního profesora Hanka Nuwera (www.hanknuwer.com) a také v jeho knihách, z nichž jsem své informace čerpal. Výzkumy vlivu obtížnosti – buď ve formě ponížení (Aronson & Mills, 1959), nebo bolesti (Gerard & Mathewson, 1966) – na pozitivní postoj uchazeče po vstupu do skupiny byl rozšířen i do obchodního prostředí: zákazníci, kteří získali přístup k výhodnému jednodennímu výprodeji obtížnější cestou, měli k transakci příznivější postoj než ti, kteří získali přístup snadno (Barone & Roy, 2010).

- Myšlenku, že když se lidem za jejich stanovisko zaplatí, pak menší obnos paradoxně vede k většímu závazku než vyšší, poprvé formulovali Festinger & Carlsmith (1959). Od té doby byla mnohokrát potvrzena. V novějším experimentu například účastníci poskytovali za úplatu referenci o nějaké značce svému známému. Ti, kteří dostali menší peněžní odměnu, později projevíli značce vyšší loajalitu a hodnotili ji příznivěji (Kuester & Blankenstein, 2014). Myšlenku, že mají-li lidé svobodnou volbu, produkuje to vyšší závazek, podpořily experimenty staršího data (Cooper & Fazio, 1984; Deci a kol., 1982; Zuckerman a kol., 1978) a také novější (např. Shi a kol., 2020; Geers a kol., 2013; Staats a kol., 2017; Zhang a kol., 2011), včetně experimentů týkajících se dětí (Silver a kol., 2020). Jedním z důvodů, proč svobodná volba posiluje závazek, je, že takové rozhodnutí aktivuje v našem mozku centrum odměn (Leotti & Delgado, 2011). Důkazy, že sílu závazku spíše oslabí, je-li učiněn kvůli vnějšímu tlaku (velké materiální odměně nebo hrozbě trestu), přinesli Deci & Ryan (1985), Higgins a kol. (1995) a Lepper & Greene (1978). Jsou-li závazky činěny z vnitřních, nikoli vnějších důvodů, vedou také k vyšší úrovni osobní pohody. Muslimské ženy v Saúdské Arábii a Íránu, které nosí hidžáb, udávají vyšší míru osobní spokojenosti, nosí-li ho z vnitřních důvodů, například kvůli osobním preferencím nebo hodnotám, než když jej nosí z vnějších důvodů, například kvůli nařízení vlády nebo sociálnímu schválení (Legate a kol., 2020).

- Příklady, jak lidé podporují své závazky novými důvody, uvádějí například Brockner & Rubin (1985) a Teger (1980). Kromě studie Cialdiniho a kol. (1978) potvrdily účinnost taktiky low-ballu v různých prostředích a u obou pohlaví další experimenty (Brownstein & Katzev, 1985; Burger & Petty, 1981; Guéguen & Pascual, 2014; Joule, 1987). Burger & Caputo (2015) provedli metaanalýzu potvrzující účinnost taktiky, stejně tak Pascual a kol. (2016), který podporuje její vysvětlení na bázi závazku. Kompletní popis experimentu s šetřením energie v Iowě uvádějí Pallak, Cook & Sullivan (1980).
- Studie, kterou realizovali Grant & Hofmann (2011), hodnotila rovněž vliv dvou dalších nápisů umístěných nad nádobkami s mýdlem a dezinfekcí, které však neupozorňovaly na závazek lékaře vůči bezpečnosti *pacienta* (např. „Hygiena rukou vás chrání před nákazou“). Ani jeden z nápisů neměl vliv na růst spotřeby mýdla či dezinfekce. Studii o předepisování antibiotik uskutečnil Meeker a kol. (2014), studie o připomínce dřívějšího ekologického chování realizovali Cornelissen a kol. (2008) a Van der Werff, Steg & Keizer (2014).
- Často se stává, že i známé citáty se časem zkrátí do podoby, kdy citát poněkud změní svůj význam. Například v Bibli se nepíše, že kořenem všeho zla jsou peníze, ale *láska* k penězům. Abych se sám nedopustil stejného omylu, měl bych upřesnit, že Emersonův citát je ve skutečnosti delší a členitější, než jak jsem ho zde uvedl. V plném znění vypadá takto: „Pošetilá důslednost je šotkem omezené mysli a mohou ji obdivovat jen omezení státníci, filozofové a teologové.“
 Důkazy, že vnímáme své pocity vůči určité věci dříve, než se zapojí naše kognitivní úvaha o dané věci, přinesli Murphy & Zajonc (1993) a van den Berg a kol. (2006). Tím nechci říct, že se naše pocity ohledně určité věci vždy odlišují od toho, co si pak o ní myslíme, nebo že bychom svým pocitům měli vždy více důvěřovat. Z výzkumů však vyplývá, že naše emoce a názory ne vždy míří stejným směrem. Proto v situacích obnášejících závazek, který pravděpodobně vygeneroval podpůrné racionální argumenty (které nemusejí být až tak racionální), můžou pocity poskytovat pravdivější radu. A platí to zejména v otázkách, které se podobně jako v případě Sáry týkají emocí (Wilson a kol., 1989).
- Výzkumy mého týmu o preferování konzistentnosti a o souvislosti s věkem jsou shrnuty v Cialdini, Trost & Newsom (1995) a Brown, Asher & Cialdini (2005). Analýza nahrávek podvodníků pokoušejících se vytáhnout peníze ze starších osob je obsažena v knize A. Pratkanise a D. Shadela *Weapons of Fraud: A Source Book for Fraud Fighters* (2005). O sklonu amerických občanů k individualismu existují vědecké důkazy (Santos, Varnum & Grossmann, 2017; Vandellos & Cohen, 1999) a rovněž i o tom, že je tento sklon vede ke konzistentnosti s jejich dřívějšími volbami (Cialdini a kol., 1999; Petrova, Cialdini & Stills, 2007).

Kapitola 8: Vzácnost



OBRÁZEK 8.1: PŘEKRYV KRUHŮ, PŘEKRYV IDENTIT

Uvedená škála IOS (Inclusion of Other in the Self) byla zveřejněna v roce 1992 a vědci jejím prostřednictvím dodnes zjišťují, které faktory umocňují pocit jednoty s druhým člověkem.

S laskavým svolením Arthura Arona a Americké psychologické asociace



OBRÁZEK 8.2: TAJEMSTVÍ ALIHO REDY

Ali Reda je neodmyslitelnou součástí arabské komunity v Dearbornu v Michiganu, v níž prodává rekordní počet automobilů.

S laskavým svolením Grega Horvatha



OBRÁZEK 8.3: NAKAŽLIVÉ ZÍVÁNÍ

Mezi domácími mazlíčky a jejich majiteli je zívání nakažlivé. K dnešnímu dni vědci zkoumali pouze přenos z majitele na zvíře. Vsadil bych se však, že nakažlivost bude fungovat i v opačném směru.

S laskavým svolením iStock Photo



OBRÁZEK 8.4: RODINA NA PRVNÍM MÍSTĚ

Rodina má vždy přednost a tyto vazby se vyjevují nejen v chování dospělých vůči dětem, ale i v opačném sledu. Na slavnostním předávání cen Emmy v roce 2016 věnovala Julia Louis-Dreyfusová cenu pro nejlepší herečku v komediálním seriálu, kterou právě obdržela, svému nedávno zesnulému otci. V emotivním proslovu zmínila důležitost svého vztahu s ním: „Jsem moc ráda, že se mu *Viceprezident(ka)* líbila, protože on byl člověkem, na jehož názoru mi skutečně záleželo.“

Robert Hanashiro



OBRÁZEK 8.5: SUGIHARA A JEHO RODINA

Po vystavení tisíců cestovních víz Židům ve své konzulské kanceláři (nahore) byl Čiune Sugihara přeložen na nižší posty v nacisty ovládané Evropě. V Československu (dole) vyfotil svou rodinu (manželku, syna a švagrovou) před vstupem do parku s německým nápisem „Židům vstup zakázán“. Byl nápis náhodnou součástí snímku, nebo šlo o vědomý projev hořké ironie? Výmluvnou odpovědí je pravá ruka jeho švagrové.

United States Holocaust Memorial Museum. Obě fotografie použity se svolením Hiroki Sugihary



OBRÁZEK 8.6: RABÍNI V JAPONSKU

Během druhé světové války Japonci nepodlehli tlaku nacistických spojenců, aby židovské komunity na svém území podrobili stejnému zacházení jako třetí říše. Možná k tomu přispělo vystoupení jednoho ze dvou rabínů na fotografii (na snímku spolu s překladateli v den klíčového jednání). Rabíni japonské činitele přesvědčili, že mají Židy začlenit do stejné etnické skupiny („Jsme Asijci stejně jako vy“) a nacisty z ní naopak vyloučit.

S laskavým svolením Marvina Tokayera



OBRÁZEK 8.7: ŘADOVÉ TANCE V MLADŠÍ DOBĚ KAMENNÉ?

Podle archeologa Josefa Garfinkela představují sociální interakce na prehistorických kresbách téměř vždy tanec. Příkladem jsou jeskynní malby ve skalních úkrytech Bhimbetka v Indii.

Arindam Banerjee / Dreamstime.com



OBRÁZEK 8.8: „TU KYTARU JSEM KOUPIIL KVŮLI TOBĚ“

Zdroj - @jessicahagy a thisisindexed.com



OBRÁZEK 8.9: SPOLEČNĚ V BLÁTĚ MATKY ZEMĚ

Firmy často využívají jednotící síly společně prožitého strádání na různých teambuildingových akcích. Navštívil jsem webové stránky organizací, které podobné akce pořádají, a našel jsem aktivity, jež vypadaly opravdu náročně či nebezpečně, případně obojí: rafting na divoké vodě, skalní lezení, slaňování ze srázů, bungee jumping, chození naboso po žhavých uhlících nebo táboření ve sněhu. Závod v běhu v bahně, který vidíme na fotografii, zřejmě splnil svůj účel, protože kolegy podnítil ke spolupráci: dva závodníci pomáhají třetí účastníci.

iStock Photo



OBRÁZEK 8.10: ŠÉFA JE POTŘEBA OBČAS OŠÉFOVAT

Kreativní účetnictví patří k uznávaným obchodním trikům a evidentně také kreativní spolupřevorba.

Dilbert 2014. Scott Adams. Publikováno se souhlasem Universal Uclick. Všechna práva vyhrazena

POZNÁMKY A ODKAZY

- Tako kapitola obsahuje a aktualizuje některé texty z mé knihy *Před-svědčování. Revoluční způsob, jak ovlivnit a přesvědčit* (2016), které zde používám se svolením nakladatelství Simon & Schuster. Vědecké důkazy o různých pozitivních efektech upřednostňování vlastní skupiny pocházejí z následujících prací: shoda – Guadagno & Cialdini (2007) a Stallen, Smidts & Sanfey (2013); důvěra – Foddy, Platorow & Yamagishi (2009) a Yuki a kol. (2005); pomoc a sympatie – Cialdini a kol. (1997), De Dreu, Dussel & Ten Velden (2015), Gasser, Shimura & Cikara (2020) a Greenwald & Pettigrew (2014); spolupráce – Balliet, Wu & De Dreu (2014) a Buchan a kol. (2011); emoční podpora – Westmaas & Silver (2006); odpuštění – Karremans & Aarts (2007) a Noor a kol. (2008); vnímaná kreativita – Adarves-Yorno, Haslam & Postmes (2008); vnímaná mravnost – Gino & Galinsky (2012) a Leach, Ellemers & Barreto (2007); vnímaná lidskost – Brandt & Reyna (2011), Haslam (2006), Smith (2020) a Markowitz & Slovic (2020). Důkazy o výskytu favorizování uvnitř skupiny u jiných primátů a u dětí viz Buttleman & Bohm (2014), Mahajan a kol. (2011) a Over & McCall (2018).
- Kognitivní zmatení identit, které vzniká mezi členy skupiny, lze pozorovat na jejich sklonu projektovat své vlastní rysy na ostatní členy skupiny (Cadinu & Rothbart, 1996; DiDonato, Ulrich & Krueger, 2011), na sklonu špatně si pamatovat, zda dříve hodnocené vlastnosti patřily jim samým, nebo členům skupiny (Mashek, Aron & Boncimino, 2003) a na potřebě delšího času k rozlišení vlastností svých a ostatních členů skupiny (Aron a kol., 1991; Otten & Epstude, 2006; Smith, Coats & Walling, 1999). Neurovědecké důkazy o splyvání identit jedince a jeho blízkých umístily příslušnou kognitivní aktivitu do stejné mozkové části v prefrontální kůře (Ames a kol., 2008; Kang, Hirsh & Chasteen, 2010; Cikara & van Bavel, 2014; Mitchell, Banaji & Macrae, 2005; Volz, Kessler & von Cramon, 2009). Pfaff (2007, 2015) zavedl koncept neurálního „křížového vybuzení“.
- Také jiné druhy kognitivního zmatení zřejmě souvisejí s používáním stejné mozkové oblasti a stejných mechanismů (Anderson, 2014). Člověk, který si například opakovaně představuje, že něco udělá, má pak sklon věřit, že to skutečně udělal. Lze to částečně vysvětlit tím, že se při představování si i uskutečnění činu zapojují stejné části mozku (Jabbi, Bastiaansen & Keysers, 2008; Oosterhof, Tipper & Downing, 2012). Obdobně prožíváme bolest ze sociálního odmítnutí ve stejné části mozku jako fyzickou bolest, a tak například lék Tylenol zmírňuje obojí (DeWall a kol., 2010).
- Shayo (2020) poskytuje podrobný přehled důkazů, že sdílené identity v rámci skupin jsou konzistentně vázány na upřednostňování členů skupiny a souhlas s jejich názory. Studii o členech týmu, kteří upřednostňovali roboty ze svého týmu, realizoval Fraune (2020). Clark a kol. (2019) a Greene (2014) nabízejí důkazy k tvrzení, že „kmenovost je lidská vlastnost“. Tomasello (2020) dokládá, že lidské skupiny se snaží kmenovost posilovat tím, že z ní činí morální povinnost.
- Podporovatelé Joes Girarda celkem pochopitelně tvrzení Aliho Redy o jeho lepších obchodních výsledcích napadli. Obchodní ředitel pana Redy, který má přístup k prodejním záznamům, však jeho stanovisko potvrdil. Podrobný článek o podobnostech a rozdílech v přístupu Girarda a Redy najdete na www.autonews.com/article/20180225/RETAIL/180229862/who-s-the-world-s-best-car-sale-sm-an a www.foxnews.com/auto/the-worlds-best-car-salesman-broke-a-44-year-old-record-and-someones-not-too-pleased. Vědecký výzkum příznivý vliv sdíleného vztahu „my“ na prodejní výsledky potvrzuje: potenciální zájemci podstatně ochotněji přijímali výzvu zapojit se do osobního prodejního školicího programu, když se oni a jejich budoucí školitel narodili do stejné komunity. Obdobně i výzva ke koupi balíčku dentálních služeb měla větší úspěch, pokud se potenciální zájemci dozvěděli, že se narodili ve stejném městě jako zubař, ke kterému měli docházet (Jiang a kol., 2010).
- Studii o finančních konzultantech ochotných dopustit se nesprávného jednání, jestliže měli pracovní kontakt s jiným konzultantem stejné etnické skupiny, který se takového jednání dopouštěl, realizovali Dimmock, Gerken & Graham (2018). Studii o nesprávných hodnoceních ve finančních auditech realizoval Du (2019). Účinky náboženské podobnosti na schvalování, podmínky a splácení půjček v indické bance analyzovali Fisman, Paravisini & Vig (2017). Studii o ochotě hostů restaurace tolerovat chybu obsluhy, měl-li číšník stejné příjmení jako oni, realizovali Wan & Wyer (2019). Studii se „ztracenými“ dopisy v Polsku realizovali Dolińska, Jarząbek & Doliński (2020). Dopisy byly rozmístěny ve středně velkém městě na stovce míst, například na autobusové zastávce, v ná-

kupním centru, u bankomatů nebo na chodníku, která se nacházela nejméně dvě stě padesát metrů od nejbližší viditelné poštovní schránky. Studii s vyjednáváním ceny v taxících v Ghaně realizovala Kristin Michelitchová (2015) v oblastech kolem ústředního trhu v hlavním městě Akkra.

- Článek shrnující umění politických poloh (Smith, 2017) byl zveřejněn v *Scientific American Online*: blogs.scientificamerican.com/guest-blog/how-the-science-of-blue-lies-may-explain-trumps-support. V podobném výzkumu byli lidé ochotni řídit se normami skupiny, i když věděli, že normy nemají souvislost s realitou, pokud pociťovali se skupinou silnou společnou identitu (Pryor, Perfors & Howe, 2019). Výzkumy o tom, že členové silně se identifikující se svou stranou jsou ochotni skrýt daňový podvod jiného příslušníka strany (Ashokkumar, Galaif & Swann, 2019), namlouvají si, že jejich strana více přispívá blahu komunity (Blanco, Gómez-Fortes & Matute, 2018), stanoví jedincům ze své strany jiné priority ve zdravotní péči (Furnham, 1966) a přijímají stanoviska i nezkušených příznivců z téže strany (Marks a kol., 2019), zapadají do nových vědeckých prací naznačujících, že příznivci politických stran mnohá ze svých politických rozhodnutí zakládají spíš na své loajalitě ke straně a jejím členům než na ideologii dané strany (Achen & Bartels, 2017; Iyengar, Sood & Lelkes, 2012; Jenke & Huettel, 2020; Kalmoe, 2019; Schmitt a kol., 2019). Tento pohled na morálku, založený na loajalitě ke skupině, se stal ústředním prvkem moderních politických přesvědčovacích snah (Buttrick, Molder & Oishi, 2020). Ellemers & van Nunspeet (2020) poskytují poučné shrnutí neuropsychologických mechanismů, jejichž prostřednictvím zkresené názory příslušníků skupin vznikají.

Politické strany nejsou jediným prostředím, kde jsou členové na základě vztahu „my“ ochotni tolerovat či skrývat nečestné jednání ostatních členů skupiny. V dotaznících lidé uvedli, že 1. by byli méně ochotni udat policii nějakého blízkého člověka, například člena rodiny nebo přítele, 2. by obzvlášť nebyli ochotni takového člověka udat, pokud by škodlivé jednání bylo závažné (například loupežné přepadení nebo fyzické sexuální obtěžování versus nelegální stahování hudby či sexuální obtěžování pouhým pohledem), a 3. důvodem jejich neochoty by bylo, že by chránili svou vlastní pověst (Weidman a kol., 2020; viz též Hildreth & Anderson, 2018, a Waytz, Dungan & Young, 2013). Opět vidíme, že „my“ v sobě nepřímo zahrnuje „já“.

- 7. Zkreslená sportovní rozhodnutí dokumentovali: Pope & Pope (2015) rozhodnutí v mezinárodních fotbalových utkáních, Parsons a kol. (2011) rozhodnutí v nejvyšší baseballové soutěži MLB a Price & Wolfers (2010) rozhodnutí v basketbalové NBA. Citace Isaaca Asimova byla uvedena v článku časopisu *TV Guide*, který se zabýval zkreslenými úsudky jednotlivých států USA ve prospěch jejich kandidátek v soutěži krásy Miss America.
- 8. Výzkum o zhoršení zdravotního stavu partnerů, pokud průběžně neřeší své vztahové problémy, uskutečnil Shrou a kol. (2019). Zdravotní problémy žen narůstaly převážně s délkou doby, po kterou neshody ve vztahu zůstávaly nevyřešeny, u mužů měl největší vliv prostý počet nevyřešených neshod. U obou pohlaví bylo možné vliv na zdraví pozorovat až po dobu šestnácti let. Mou oblíbenou studií o zdůrazňování partnerství realizovali Oriña, Wood & Simpson (2002). Podrobnější rozbor mého tvrzení, že „to, co velmi pravděpodobně řídí rozhodování člověka o tom, jak se bude v dané situaci chovat, není nejsilnější či nejdůležitější aspekt celé situace, ale ten, který je v okamžiku rozhodování ve vědomí člověka nejzřetelnější“, je uveden v Cialdini (2016).
- Ve studii potvrzující vazbu mezi úrovní sportovních aktivit přátel (Priebe & Spink, 2011) se také zjistilo, že účastníci vliv svých přátel na úroveň své fyzické aktivity podhodnocovali a větší vliv mylně přisuzovali faktorům jako zdraví nebo osobní vzhled. Studii s facebookovou výzvou k účasti ve volbách realizovali Bond a kol. (2012). Studie o vlivu nejlepších kamarádů na konzumaci alkoholu studentů demonstrovala tento účinek jak u studentů bílé pleti, tak u studentů indiánského původu (Hagler a kol., 2017). Obecně platí, že člověk má se svým přítelem větší míru genetického překryvu než s cizím člověkem (Cunningham, 1986; Christakis & Fowler, 2014; Daly, Salmon & Wilson, 1997).
- Norscia & Palagi (2011) shromáždili data o vztahu přímé úměry mezi nakažlivostí zívání u lidí a míře osobního spojení mezi zívajícími; zjistili stejnou úměru, i když se zívání přenášelo pouze akusticky (Norscia a kol., 2020). Demonstraci nakažlivosti zívání zesílené sociálními vazbami provedli u šimpanzů Campbell & de Waal (2011), u paviánů Palagi a kol. (2009), u šimpanzů bonobo Demuru & Palagi (2012) a u vlků Romero a kol. (2014). Romero, Konno & Hasegawa (2013) provedli experiment o zívání mezi různými živočišnými druhy (mezi lidmi a psy).

Milovníci koček, nezužefte. To, že jsem zde neuvedl data potvrzující nakažlivost zívání mezi majiteli koček a jejich mazlíčky, neznamená, že takový jev neexistuje. Vědci prostě ještě tuto alternativu neotestovali. Důvodem zřejmě je, že kočku je těžké přimět, aby se déle soustředila a zůstala v klidu. Nicméně kdo chce nakažlivosti kočičího zívání věřit, může naději načerpat v tomto článku: <https://docandphoebe.com/blogs/the-catvocate-blog/why-do-animals-yawn>.

- Vedle podnikání, politiky, sportu a osobních vztahů najdeme účinky vlivu skupinové identity na bázi „my“ i v dalších důležitých oblastech lidských interakcí, a to se stejně pozoruhodnou úrovní zkresení. Uvedme si vědecké důkazy. Zdravotnictví: kojenecká úmrtnost je výrazně nižší, pokud je porodník stejné rasy jako novorozenec (Greenwood a kol., 2020). Policie: kontroly dopravních policistů v Bostonu méně často vyústily v prohledání vozidla, pokud byli policista a řidič podobné rasy (Antonovics & Knight, 2009). Soudnictví: u soudů v Izraeli, které se týkaly občanských sporů, upřednostňovali soudci arabské a izraelské národnosti členy své etnické skupiny (Shayo & Zussman, 2011). Školství: při známkování platí, že existuje-li shoda učitele a studenta co do rasy, náboženství, pohlaví, etnicity nebo národnosti, zlepšuje se hodnocení studenta i jeho známky při zkoušení (Dee, 2005). Obzvlášť evidentní důkazy o nadřování přinesla studie z jedné nizozemské univerzity (v Maastrichtu) nacházející se nedaleko hranic s Německem, kde je značné množství učitelů a studentů jak z Nizozemska, tak z Německa. Když byly studentské eseje náhodně přiděleny na oznámkování učitelům buď stejné, nebo odlišné národnosti, dostali vyšší hodnocení studenti se jménem, které odpovídalo národnosti hodnotícího učitele (Feld, Salamanca & Hamermesh, 2015).
- Jeden z pilířů evolučního myšlení – že se jedinci nepokoušejí zajistit ani tak své vlastní přežití jako přežití kopií svých genů – pochází z konceptu „inkluzivní biologické zdatnosti“, který původně definoval W. D. Hamilton (1964) a nadále má řadu zastánců, ale také kritiků (Kay, Keller & Lehmann, 2020). Vědecké důkazy o silném vlivu příbuzenství v otázkách života a smrti poskytují například Borgida, Conner & Mameufal (1992), Burnstein, Crandall & Kitayama (1994) a Chagnon & Bugos (1979). Navíc platí, že čím je příbuzenství ve smyslu genetického překryvu těsnější (například rodič či sourozenec versus strýc či bratranec), tím větší je pocit splývání já–druhý (Tan a kol., 2015). Telzer a kol. (2010) získali poznatky o tom, že i teenageři po pomoci rodině prožívají aktivaci v mozkové části odměn. Shrnutí svých výzkumů o „fiktivních rodinách“ podávají Swann & Buhrmester (2015) a Fredman a kol. (2015). Další výzkumy nabízejí vysvětlení těchto účinků: pokud se skupinová identita ve vědomí jedince dostatečně zdůrazní, věnuje jedinec zvýšenou pozornost informacím, které s touto skupinovou identitou souvisejí (Coleman & Williams, 2015), což zase vede

k tomu, že tyto informace považuje za důležitější. Elliot & Thrash (2004) ve své studii prokázali, že téměř sto procentní rodičovská podpora, kterou jsem zažil ve své třídě, nebyla náhodná. Výzkumníci nabídli bod navíc v kurzu psychologie studentům, jejichž rodiče vyplní dotazník s čtyřiceti sedmi otázkami. Šestadevadesát procent dotazníků se vrátilo vyplněných. Sloupek Joela Steina o „mámě Ann“ v plném znění je k dispozici na <https://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1830395,00.html>. Preston (2013) provedl podrobnou analýzu péče o potomky jakožto základu širší formy pomoci.

Biologové, ekonomové, antropologové, sociologové a psychologové sice v tomto směru provedli mnoho výzkumů, člověk však nemusí být vědec, aby chápal, jak enormní vliv mají potomci na své rodiče. Například i romanopisci tuto silnou vazbu často ztvárňují. O spisovateli Ernestu Hemingwayovi, proslulém prózou, která přes svou úspornost byla velice emotivní, koluje historka: Jednou popíjel v baru se svým vydavatelem a vsadil se, že pouhými šesti slovy napíše dramatický příběh, kterému každý porozumí a hluboce se ho dotkne. Jestli po přečtení příběhu vydavatel takto zareaguje, koupí pití pro celý bar. Pokud ne, zaplatí pití pro všechny Hemingway. Po uzavření sázky napsal Hemingway na zadní stranu ubrusku šest slov a ukázal je svému společníkovi. Vydavatel si je přečetl, pak beze slova vstal, šel k baru a objednal všem přítomným rundu. Slova zněla: „Na prodej: dětské boty. Nikdy nenošené.“

- Text Buffettova dopisu k padesátému výročí jeho převzetí společnosti Berkshire Hathaway je k dispozici na www.berkshirehathaway.com/letters/2014ltr.pdf jako součást Výroční zprávy společnosti Berkshire Hathaway za rok 2014, která vyšla v únoru roku 2015. Zajímavé a čtivé pojednání o tom, jak se osoba předávající sdělení může stát samotným sdělením, obsahuje kniha Martin a Marks (2019). Jak uvnitř rodiny, tak mimo její hranice používají lidé podobnost k tomu, aby hodnotili genetický překryv, přičemž mají sklon zvýhodňovat osoby, které takový překryv podle nich vykazují (DeBruine, 2002, 2004; Hehman, Flake & Freeman, 2018; Kaminski a kol., 2010). Data podporující tezi, že členové rodiny ochotněji pomáhají těm příbuzným, kteří jim jsou podobní, pocházejí z výzkumu Leek & Smith (1989, 1991); data o tom, že takoví členové mají k sobě těsnější vazbu, pak z výzkumu Heijkoop, Dubas & van Aken (2009). Důkazy, že upravená tělesná podobnost kandidáta podle účastníka studie ovlivnila jeho volební hlas, shromáždil Bailenson a kol. (2008).
- Lidé využívají podobnosti postojů jako základ pro hodnocení genetické příbuznosti a v důsledku toho i jako základ pro tvorbu skupin, což zase ovlivňuje jejich rozhodnutí, komu pomůžou (Grey a kol., 2014; Park & Schaller, 2005). Skutečnost, že se politické a náboženské postoje nejpravděpodobněji předávají prostřednictvím rodiny a dědičnosti, a tudíž odrážejí genetické „my“, je bohatě dokumentována (Bouchard a kol., 2003; Chambers, Schlenker & Collisson, 2013; Hatemi & McDermott, 2012; Hufer a kol., 2020; Kandler, Bleidorn & Riemann, 2012; Lewis & Bates, 2010). Tyto typy postojů také silně odolávají změně (Bourgeois, 2002; Tesser, 1993).
- Kvalitní shrnutí o typech signálů, které lidé (i zvířata) používají pro určení příbuznosti, provedli Park, Schaller & Van Vugt (2008). Jedním z těchto signálů je společné bydliště (Lieberman & Smith, 2012). Vliv spolubydlení a sledování rodičovské péče o cizí osoby na následný altruismus dětí dokládají například Cosmides & Tooby (2013) nebo Lieberman, Tooby & Cosmides (2007). Co se týče Čiuneho Sugihary, je riskantní na základě jediného případu zevšeobecňovat a činit širší závěry, byť podložené i vyprávěním matky Terezy o jejím rodinném prostředí. V tomto případě však víme, že Sugihara nebyl jediným tehdejším významným zachránce, který v dětství doma začal lidskou diverzitu. Oliner & Oliner (1988) našli takovou zkušenost u značného vzorku Evropanů nežidovského původu, kteří zachránili Židy před nacisty. A jak lze předpokládat, zachránci z jejich zkoumaného vzorku měli v dětství více prožitků sounáležitosti s rozmanitými skupinami lidí, než měly osoby z jinak srovnatelného vzorku, které však nikoho nezachránily. Širší pocit „my“ se promítl jednak do jejich rozhodnutí pomoci během holokaustu lidem odlišným od nich samých, jednak se v rozhovorech po padesáti letech zjistilo, že zachránci stále pomáhají rozmanitým skupinám a případům (Midlarsky & Nemeroff, 1995; Oliner & Oliner, 1988).

V novějších výzkumech vědci vytvořili osobnostní škálu hodnotící míru, v níž se jedinec identifikuje s celým lidstvem. Tato významná škála, která mimo jiné měří četnost použití zájmena *my*, koncept druhých jakožto *rodiny* nebo vnímání rozsahu *překryvu já–druhý* s lidmi obecně, predikuje ochotu pomoci potřebným v jiných zemích, například formou příspěvků na mezinárodní humanitární aktivity (McFarland, Webb & Brown, 2012; McFarland, 2017). Informace o situačních a osobních faktorech, které vedly Sugiharou k záchranné akci před druhou světovou válkou, pocházejí z historických záznamů o tehdejších okolnostech v Japonsku a v Evropě (Kranzler, 1976; Levine, 1997; Tokayer & Swartz, 1979) a z rozhovorů se Sugiharou (Craig, 1985; Watanabe, 1994).

- Incident v nacistickém koncentračním táboře Cohenovi popsal bývalý nacistický dozorce, který byl v té době paradoxně Cohenovým spolubydlícím (Cohen, 1972). Odhaduje se, že obyvatelé městečka Le Chambon pod vedením Andrého Trocmého a jeho manželky Magdy zachránili život asi 3 500 lidem. Na otázku, proč se rozhodl pomoci prvnímu uprchlíkovi – židovské ženě, kterou našel v prosinci roku 1940 promrzlou přede dveřmi svého domu –, je obtížné odpovědět. Když se však Trocmé koncem války ocitl ve vězení a činitelé vichistického režimu od něj požadovali jména Židů, kterým on a další občané pomohli, jeho odpověď jako by vypadla z rozhovoru s Čiunem Sugiharou: „Neznáme žádné Židy. Známe jen lidské bytosti.“ (Trocmé, 2007/1971.) A co se týká toho, zda bylo pro Trocmého snazší přesvědčit příbuzné, nebo sousedy, z některých dalších zdrojů vyplývá spíše první skupina – osoby, s nimiž ho pojila příbuzenská vazba (Curry, Roberts & Dunbar, 2013; Rachlin & Jones, 2008). Například při genocidě ve Rwandě v devadesátých letech minulého století útočili Hutuové na své sousedy Tutsie na základě kmenové příslušnosti. Heslo „Hutu Power“ (Moc Hutuů) bylo zároveň bojovým pokřikem i ospravedlněním zabíjení.

Statistickou analýzu účinnosti Obamova předvolebního plánu na bázi lokálního působení provedl Masket (2009). Shrnutí o využití dalších poznatků behaviorální vědy Obamovými strategiemi během kampaně najdete v Issenberg (2012). Zjištění, že lidé mají sklon naslouchat spíše místním komunikátorům, který potvrdil např. Agerström a kol. (2016), dostal název „efekt lokální dominance“ (Zell & Alike, 2010). V kontextu volební politiky znamená, že občané budou pravděpodobněji souhlasit s požadavkem na změnu volební preference od člena jejich komunity (Nickerson & Feller, 2008). Mimochodem toto poslední potvrzení nevzniklo v rámci nějakého sáhodlouhého studia odborné literatury, David Nickerson byl zapojen jako sociologický poradce do Obamovy kampaně.

Všimli jste si, že některé komerční organizace označují své zákazníky, předplatitele či sledující jako členy *komunity XYZ*? Domnívám se, že to je ze stejného důvodu, proč jiné organizace zmiňují členství v *ZYX rodině*. Každé takové označení vyvolává silný pocit vztahu „my“.

- Uvedené vědecké důkazy pocházejí z následujících studií: ochota odpovídat v průzkumu – Edwards, Dillman & Smyth (2014), ochota kupujících na Amazonu řídit se doporučením recenzentů ze stejného státu – Forman, Ghose & Wiesenfeld (2008), přeceňování role domovského státu v dějinách USA – Putnam a kol. (2018), odpor k válce v Afghánistánu – Kriner & Shen (2012), dezerteři v americké občanské válce – Costa & Kahn (2008). Levine (1997) uvádí, že Sugiharova cestovní víza zachránila život až deseti tisícům Židů, z nichž většina našla azyl na japonském území. Události spojené s rozhodnutím japonských činitelů ochránit Židy popsal

několik historiků (např. Kranzler, 1976; Ross, 1994). Nejpodrobnější popis však poskytl bývalý nejvyšší rabín v Tokiu Marvin Tokayer (Tokayer & Swartz, 1979). Mé líčení zde je upravenou podobou vědeckého popisu, který je součástí učebnice, na níž jsem se autorsky podílel (Kenrick a kol., 2020).

Pozorní čtenáři si možná všimli, že když popisují vražedné strategie z doby holokaustu, označují je jako nacistické, nikoli německé. Děláním to záměrně. Domnívám se totiž, že není spravedlivé klást rovnítko mezi nacistickým režimem v Německu a kulturou a národem této země, jak se občas stává. Koneckonců neztotožňujeme kulturu a národ Kambodži s brutálními aktivitami Rudých Khmerů pod vedením Pol Pota, kulturu a národ Ruska se Stalinem po druhé světové válce, kulturu a národ Číny s Gangem čtyř během kulturní revoluce, kulturu a národ Španělska s pokolumbovskými dobyvateli, kulturu a národ Spojených států s manifestem „zjevného údelu“ ospravedlňujícím expanzi osadníků na úkor původních obyvatel – a takový výčet by mohl pokračovat. Vládní režimy, které často vzniknou z mocných dočasných okolností, nemůžou spravedlivě charakterizovat národ. Proto tyto dvě věci neslučuju ani při probírání doby nacistické nadvlády v Německu.

- Shrnutí dat behaviorální vědy o vlivu synchronizované reakce na pocity jednoty poskytuje Wheatley a kol. (2012), konkrétně o splývání identit pak například Milward & Carpenter (2018) nebo Palidino a kol. (2010). Sklon koordinovat pohyby v souladu s rytmickými zvuky se v naší evoluční minulosti objevil již před dobou kamennou: šimpanzi se při zvuku bubnu kolébají do rytmu. Naznačuje to přítomnost synchronizované reakce u našich společných předků již před zhruba šesti miliony let (Hattori & Tomonaga, 2020). Jeden vědec popsal seskupování v důsledku koordinovaného pohybu lidských jedinců jako tvorbu dočasných „sousedství“, v nichž na sebe jeho členové vzájemně uplatňují vyšší míru vlivu (Warren, 2018). Důvody sociálních mechanismů určených pro podporu kolektivní solidarity obzvláště přesvědčivě popsali Kesebir (2012) a Paez a kol. (2015). Demonstraci účinků společného konání na pocity souznělosti provedli Koudenburg a kol. (2015), na výsledky při hraní videoher von Zimmermann & Richardson (2016) a na vzorce mozkových vln Dikker a kol. (2017). Myšlenku, že ovlivňovatelé můžou mít z jednotícího efektu synchronizace velký přínos, podporuje i uznávaný historik William H. McNeill (1995, s. 152): „Společný rytmický pohyb doprovázený hlasovým projevem je nejspolehlivější a nejrychlejší cestou k vytvoření a udržení [smysluplné] komunity, jakou náš živočišný druh kdy vymyslel.“
- Studie jednotícího účinku při koordinovaném pohybu provedli: prostřednictvím poklepávání prstů Hove & Risen (2009), prostřednictvím úsměvu Capella (1997) a prostřednictvím pohybů těla Bernieri (1988). Experiment s popíjením vody realizovali Inzlicht, Gutsell & Legault (2012), kteří do studie zahrnuli ještě třetí verzi, při níž účastníci (běloši) měli napodobit popíjení vody herců bílé pleti. V této verzi účastníci následně vykázali typické upřednostňování bělochů (oproti černochům), a to v poněkud zvýšené míře.

Zajímavé je, že jedna forma synchronizované aktivity vykazuje ještě další přínos: soustředí-li se lidé na nějakou informaci, dělají to se zvýšenou intenzitou (tj. vkládají do této aktivity větší kognitivní zdroje), jestliže vidí, že se informací současně věnuje i někdo další. Platí to však pouze v případě, že mezi dotyčným a druhou osobou existuje vztah typu „my“. Akt společného soustředění s někým spřízněným zřejmě slouží jako signál, že si věc zaslouží zvláštní pozornost (Shteynberg, 2015).

- Mé tvrzení o „podpurném chování“ jakožto zlatém standardu sociálního vlivu neznamená, že podceňuju význam změny pocitů druhého (nebo jeho přesvědčení či postoje) v průběhu procesu ovlivňování. Nedomnívám se rovněž, že se usílím na vytvoření změny v těchto faktorech vždy vynakládá s cílem dosáhnout změny v podpurném chování. Studii se synchronizací tukanů do stolu provedli Valdesolo & DeSteno (2011), studii s pochodováním Wiltermuth & Heath (2009). Společné pochodování do rytmu je zajímavá metoda v tom, že se při vojenském výcviku stále používá, přestože se jeho hodnota na bitevním poli dávno vytratila. Ve dvojici experimentů Wiltermuth poskytuje pádné důvody. Po společném pochodování byli členové skupiny ochotnější vyhovět žádosti druhého člena, aby uškodili členům cizí skupiny. Platilo to nejen v případě, že žadatelem byla osoba v nadřazené pozici (Wiltermuth, 2012 a), ale také když byl žadatelem kolega (Wiltermuth, 2012 b).
- S nárůstem důkazů se koncept hudby jakožto sociálně jednotícího mechanismu, který vytváří skupinovou solidaritu a splývání jedince s druhými, ve vědeckém světě již všeobecně přijímá (Bannan, 2012; Dunbar, 2012; Harvey, 2018; Loersch & Arbuckle, 2013; Oesch, 2019; Savage a kol., 2020; Tarr, Launay & Dunbar, 2014). Vědci nejsou jediní, kdo chápe jednotící funkci hudby. Někdy tyto projevy dosahují komediálního rozměru a při sledování podobných videí je těžké se nesmát: www.youtube.com/watch?v=etEQz-7NYSLg. Studii o ochotě čtyřletých dětí pomáhat uskutečnili Kirschner & Tomasello (2010). Konceptně podobné výsledky získali Cirelli, Einarson & Trainor (2014) mezi mnohem mladšími dětmi – batolaty starými čtrnáct měsíců. Vysvětlení ochoty pomáhat nabízí studie mezi dospělými. Společný zpěv vede u jedince k pocitům splývání s ostatními zpívajícími (Bullack a kol., 2020).
- Podrobné vysvětlení systémů rychlého a pomalého myšlení (Systém 1 a Systém 2) poskytuje Kahnemanova kniha *Myšlení rychle a pomalé* (2011, česky 2012). Důkazy o oddělenosti těchto systémů jsou k dispozici také v méně známé práci Epstein a kol. (1992, 1993). Rozdíl v přístupu „mám pocit“ a „myslím“ pochází z prací Clarkson, Tormala & Rucker (2011) a Mayer & Tormala (2010). Obecně o vhodnosti používat při přesvědčování argumentaci na bázi emocí versus rozumu pojednává také například Drolet & Aaker (2002) a Sinaceur, Heath & Cole (2005).
- Bonneville-Roussy a kol. (2013) shrnuli a rozvinuli data dokazující, že pro mladé ženy je hudba důležitější než oblečení, filmy, knihy, časopisy, počítačové hry, televize a sport – ale nikoli důležitější než milostné vztahy. Existuje řada vědeckých důkazů, že hudba a rytmus působí nezávisle na rozumových procesech (např. de la Rosa a kol., 2012; Gold a kol., 2013). Výrok Elvise Costella pochází ze zajímavého článku Elisabeth Hellmuth Margulisové (2010), která k tématu přidala vlastní vědecké důkazy. Ukázala, že když publiku předem prozradíme o následných hudebních číslech nějaké faktické informace (například že jde o úryvky z Beethovenových smyčcových kvartet), do jisté míry jim tím zkažíme radostný zážitek.

Ze studie obsahu populárních písní za posledních čtyřicet let vyplynulo, že osmdesát procent z nich pojednává o milostném nebo sexuálním tématu (Madanika & Bartholomew, 2014). Ve francouzském experimentu s kytarou (Guéguen, Meineri & Fischer-Lokou, 2014) se zjistily tyto konkrétní míry úspěchu při žádosti o telefonní číslo: kytara – 31 procent, sportovní taška – 9 procent, nic – 14 procent. Armstrongův popis vlivu hudby na úspěch reklamy je na stranách 271–272 jeho knihy (Armstrong, 2010).

- Článek Mandy Len Catronové v *New York Times* včetně odkazu na třicet šest otázek lze najít na www.nytimes.com/2015/01/11/fashion/modern-love-to-fall-in-love-with-anyone-do-this.html. Rozhovor s Elaine Aronovou je dostupný na www.huffingtonpost.com/elaine-aron-phd/36-questions-for-intimacy_b_6472282.html. Vědecký článek, který posloužil Catronové jako základ jejího článku, je Aron a kol. (1997). Důkazy o funkční důležitosti recipročního a střídavého charakteru interakce účastníků v experimentu s třiceti šesti otázkami poskytuje Sprecher a kol. (2013). V modifikované podobě byl postup použit s cílem snížit předsudky mezi etnickými skupinami, a to i mezi jedinci s původně vysokou mírou zaujatosti (Page-Gould, Mendoza-Denton & Tropp, 2008).

- Pravděpodobně nejkvalifikovanější popis případu Ernsta Hesse podává historička Susanne Maussová (Maus, 2012), která objevila Himmlerův „ochranný dopis“ v oficiálních záznamech gestapa a prostřednictvím dalších dokumentů ho ověřila. Mezi vědci se vede debata, zda Hitler instruoval Himmlera osobně, aby takový dopis poslal, anebo zda to udělal Hitlerův pobočník Fritz Wiedemann jeho jménem. Ačkoli Hessův status „nedotknutelného“ trval pouze rok (pak byl během války postupně poslán na několik míst na nucené práce, například do pracovního tábora, stavební nebo instalatérské firmy), nikdy neskončil v koncentračním táboře jako ostatní členové jeho rodiny, například sestra, která zemřela v plynové komoře v Osvětimi. Po válce působil jako manažer u německé dráhy a nakonec se stal prezidentem Německé spolkové železnice se sídlem ve Frankfurtu, kde také v roce 1983 zemřel.

Vědci, kteří analyzovali účinky sdíleného utrpení na vznik skupinové identity po bombovém útoku na Bostonský maraton, provedli podobnou analýzu vlivu dlouhodobého konfliktu mezi severoirskými unionisty a republikány a zjistili podobné výsledky (Jong a kol., 2015). Studie o důsledku ponoření rukou do ledové vody demonstrovala podobný efekt, rovněž když se použila jiná bolestivá procedura, například společná konzumace pálivých chilli papriček nebo provádění dřepů (Bastian, Jetten & Ferris, 2014). Další výzkumy o roli sdíleného utrpení při vytváření společné identity a následného podpůrného nebo obětavého jednání provedl Drury (2018) a Whitehouse a kol. (2017). Shrnutí naznačující, že se koncept kolektivní emoce svou povahou odlišuje od individuální emoce, poskytují Goldenberg a kol. (2020) a Parkinson (2020).

Podrobnější informace o provázanosti Irska a indiánských národů lze nalézt ve zprávách médií (viz například www.irishpost.com/news/irish-donate-native-american-tribes-hit-covid-19-repay-173-year-old-favour-184706 nebo <https://nowthisnews.com/news/irish-repay-a-173-year-old-debt-to-native-community-hard-hit-by-covid-19>) a v epizodě velmi poučného podcastu *The Irish Passport* (www.theirishpassport.com/podcast/irish-and-native-american-solidarity). Je zde odhalen rozsah utrpení na Stezce slz, o kterém se jen málo ví. Původní označení, které pochází z líčení náčelníka kmene Čoktů, bylo „Stezka slz a smrti“ (Faiman-Silva, 1997, s. 19).

- V části, kde líčím úvahy o borovici a bříze, čerpám ze slavné knihy Alda Leopolda *Obrázky z chatrče a rozmanité poznámky*, která poprvé vyšla v roce 1949 a okamžitě se stala povinnou četbou všech ekologických uskupení. Své bytostné přesvědčení, že těžštěm ochrany přírody by měl být prospěch samotné přírody, nikoli člověka, promítl také do kritiky státních regulací kontroly predátorů v přirozených prostředích. Například ve věci volně žijících vlků jeho stanovisko podpořila významná vědecká zjištění. Působivé zpracované video o úloze vlků v ekosystému Yellowstone najdete zde: www.youtube.com/watch?v=y5a5OBhXz-Q.
- Výzkum IKEA efektu realizovali Norton, Mochon & Ariely (2012). Studii hodnocení spolupracovníků a společně tvořených produktů jsem provedl ve spolupráci s Jeffreyem Pfefferem (Pfeffer & Cialdini, 1998), jedním z nejužasnějších vědců, které znám. Účinky spolupráce na tříleté děti při půjčování hraček demonstrovali Warneken a kol. (2011). Pozitivní důsledky výukových metod na bázi spolupráce shrnuli Paluck & Green (2009) a Roseth, Johnson & Johnson (2008). Pedagogové, která zajímá, jak jeden z těchto přístupů (takzvanou „jigsaw třídu“, kterou vytvořil Elliot Aronson) zavést v praxi, najdou potřebné informace na www.jigsaw.org.

Studii o účincích požádání o radu z hlediska následného podpůrného chování spotřebitelů publikovali Liu & Gal (2011). Zjistili také zajímavý jev, že zaplatila-li se spotřebitelům za jejich radu neúměrně vysoká částka, zcela to eliminovalo následné upřednostňování značky. Přestože experimentátoři dále nezkoumali důvody takového postoje, vyslovili domněnku, že neočekávaný finanční příjem odvrátil pozornost spotřebitele od sociálního aspektu poskytnutí rady (posílení kolektivního pocitu) a soustředil ho na individuální aspekt (ekonomický výsledek související s finanční odměnou). Několik příkladů, jak různé značky využívají spolupráci ke zvýšení zákaznické loajality, najdete na www.visioncritical.com/5-examples-how-brands-are-using-co-creation, další odkazy pak na www.visioncritical.com/cocreation-101 a www.greenbookblog.org/2013/10/01/co-creation-3-0. K použití technik, jako je spolupráce, při propojení identity spotřebitelů s identitou značky existuje dobrý důvod. Spotřebitelé, kteří mají silný pocit sdílené identity s nějakou značkou (např. Apple), s větší pravděpodobností ignorují informace o případných selháních produktů dané značky a takové informace nemají vliv na jejich postoj a loajalitu ke značce (Lin & Sung, 2014).

- Otázka určování příbuzenství mezi jedinci různých živočišných druhů byla předmětem bezpočtu vědeckých výzkumů (např. Holmes, 2004; Holmes & Sherman, 1983; Mateo, 2003). Zkoumáním stejné otázky u lidského druhu se zabývalo podstatně méně výzkumů, avšak pro naše účely přinášejí velice důležité informace (Gyuris a kol., 2020; Mateo, 2015). Například Wells (1987) uvádí, že koncept „čestného příbuzného“ – osoby, která není s rodinou spřízněna, ale bydlí v dané domácnosti a požívá nějakého rodinného titulu – existuje ve *všech* lidských kulturách. Velice poučná je analýza detekce příbuznosti mezi lidmi od D. Liebermana a jeho kolegů (Lieberman, Tooby & Cosmides, 2007; Szycer a kol., 2016) a také její stručné shrnutí v Cosmides & Tooby (2013, s. 219–222). Mé doporučení rodičům, aby se k návštěvám chovali spíše jako ke členům rodiny než k hostům, podporuje výzkum prokazující, že děti zaznamenávají neverbální signály dospělých vůči členům sociální skupiny a řídí se jimi (Skinner, Olson & Meltzoff, 2020).
- Nai a kol. (2018) shromáždil data o pozitivním vlivu bydlení v místech s diverzitou obyvatel na benevolenci vůči cizím lidem a na ztotožnění se s celým lidstvem. Konceptně podobné účinky byly zjištěny v regionech a zemích s vyšší etnickou diverzitou (Bai, Ramos & Fiske, 2020). Důkazy o příznivém vlivu meziskupinových přátelství na postoje, očekávání a jednání členů skupiny, jak u většinových, tak menšinových skupin, poskytuje řada výzkumů (Page-Gould a kol., 2010; Pettigrew, 1997; Swart a kol., 2011; Wright a kol., 1997). Například v Jihoafrické republice vykázali „barevní“ studenti druhého stupně základní školy, kteří kamarádili s „bílymi“, větší důvěřivost vůči bělochům obecně a nižší sklon jim nějak škodit (Stewart a kol., 2011). Verzi dotazníku s šestatřiceti osobními otázkami, která měla snížit předsudky mezi jedinci se silnými předsudky, vytvořil Page-Gould a kol. (2008). Význam účinku sebeodhalení na příznivé ovlivnění meziskupinových přátelství potvrdili ve své práci Davies a kol. (2011) a Turner a kol. (2007).
- Jednotliví účinek americké identity potvrdili Riek a kol. (2010) a Levendusky (2018), obdobný účinek genetické identity potvrdili Kimel a kol. (2016). Flade, Klar & Imhoff (2019) odhalili srovnatelný dopad společného nepřítele; viz též Shnabel, Halabi & Noor (2013). Výzkum o náchylnosti psychopatů vůči účinkům sdílené identity realizovali Arbuckle & Cunningham (2012). McDonald a kol. (2017) přinesli důkazy, že politováníhodnému sklonu skupin dehumanizovat rivalské skupiny (Haslem, 2006; Haslam & Loughnan, 2014; Kteily a kol., 2015; Markowitz & Slovic, 2020; Smith, 2020) lze čelit pomocí sdíleného prožitku základních lidských emocí.

Existuje řada vědeckých důkazů, že zaujetím pohledu druhého lze zvýšit pocit vzájemného překrytí identit (Ames a kol., 2008; Čehajić & Brown, 2010; Davis a kol., 1996; Galinsky & Moskowitz, 2000). Ames a kol. (2008) nabízejí obzvlášť kreativní důkaz: ukázali, že jedinci, kteří se při uvažování o druhém vcítili do jeho situace, dosáhli větší aktivace mozkového sektoru spojeného s uvažováním o sobě (ventromediální prefrontální kůry). Výzkumy o vlivu zaujetí pohledu druhého na schvalování příznivých politic-

kých opatření vůči minoritním skupinám realizovali Berndsen & McGarty (2012), Čehajić & Brown (2010) a Broockman & Kalla (2016). Poznotek, že když víme, že druhý uvažuje o našem pohledu na věc, posiluje to naši solidaritu s dotyčným, potvrdili v šesti samostatných experimentech Goldstein, Vezich & Shapiro (2014).

- Přestože se citát o vlnách, listech a květinách obvykle připisuje Senecovi, zřejmě jeho autorem není. Jeho pravděpodobným autorem je Bahá'u'lláh, zakladatel víry Bahá'í.

Existuje řada důkazů, že spojení, jejichž cílem je snížit nepřívzný postoj k rivalským skupinám, vytvořená prostřednictvím zdůraznění společného nepřítele, nalezením nějakého méně důležitého prvku společné identity nebo zaujetím pohledu druhé strany mají pouze proměnlivý a často jen dočasný účinek (Catapano, Tormala & Rucker, 2019; Dovidio, Gaertner & Saguy, 2009; Goldenberg, Courtney & Felig, 2020; Lai a kol., 2016; Mousa, 2020; Over, 2020; Sasaki & Vorauer, 2013; Todd & Galinsky, 2014; Vorauer, Martens & Sasaki, 2009). Stejně tak existují rozsáhlé důkazy, že pocit ohrožení účinek aktivit generujících jednotu podřívá (Gómez a kol., 2013; Kauff a kol., 2013; Morrison, Plaut & Ybarra, 2010; Pierce a kol., 2013; Riek, Mania & Gaertner, 2006; Sassenrath, Hodges & Pfattheicher, 2016; Vorauer & Sasaki, 2011).

- Souhrn důkazů o pravděpodobně vyšší genetické podobnosti mezi rodinnými příslušníky, přáteli, jedinci ze stejné lokality i mezi jedinci se stejnými politickými a náboženskými postoji najdete v poznámkách 9, 12, 14, 16 a 17 k této kapitole. Původní výzkum, na jehož základě Kahneman popsal iluzi zaměření, publikovali Schkade & Kahneman (1998); následně je podpořily studie Gilbert (2006), Krizan & Suls (2008), Wilson a kol. (2000) a Wilson & Gilbert (2008). Související data pocházejí ze spotřebitelské studie zkoumající otázku, proč si zákazníci častěji vyberou produkt, který se v prodejních regálech nachází uprostřed mezi ostatními značkami. Výrobku uprostřed se dostává větší vizuální pozornosti než produktům nalevo nebo napravo od něj. A právě větší pozornost je hlavním prediktorem nákupního rozhodnutí (Atalay, Bodur & Rasolofarison, 2012). Co se týče obecného zdůvodnění a důsledků iluze zaměření, existují důkazy, že naši pozornost získává to, co je důležité, a to, čemu věnujeme pozornost, nabývá zase v našem vědomí na důležitosti. V oblasti lidských postojů například vědci ukázali, že jsme kognitivně organizováni tak, abychom pohotově měli přístup k postojům (tj. mohli se na ně zaměřit), které jsou pro nás důležité (Bizer & Krosnick, 2001). Zároveň platí, že libovolný postoj, k němuž máme pohotový přístup, vnímáme jako důležitější (Roese & Olson, 1994). Prokázalo se dokonce, že soustředěná vizuální pozornost k určité spotřebitelské položce zvyšuje vnímanou hodnotu položky, a to tím, že dochází k ovlivnění sektorů mozku řídicích vnímání hodnot (Lim, O'Doherty & Rangel, 2011; Krajbich a kol., 2009). Studie demonstrující vliv pozornosti na vnímání důležitosti v dalších konkrétních situacích realizovali: vliv zpravodajského pokrytí tématu v médiích – Corning & Schuman (2013); vliv fotografií na úvodní webové stránce – Mandel & Johnson (2002); a vliv upravených fotografií jedince ve starším věku – Hershfield a kol. (2011).

Přestože se ne všechny metody prokázaly jako účinné, z mnoha výzkumů vyplývá, že procvičováním se lze naučit přesunout pozornost od ohrožujících entit k pozitivnějším, nebo alespoň méně ohrožujícím entitám (Hakamata a kol., 2010; Mogg, Allison & Bradley, 2017; Lazarov a kol., 2017; Price a kol., 2016). Kromě toho, že se můžeme naučit odvracet pozornost od někdy ohrožujících aspektů cizích skupin, můžeme pozornost a její zaměření využít i ke zmírnění vyplývající úzkosti. Jde o to, odvést pozornost od samotné úzkosti k našim silným stránkám. Začneme-li pociťovat v souvislosti s odlišnou skupinou ohrožení, je zásadní si v duchu pronášet „sebeafirmace“, které naši pozornost přesunou k tomu, čeho si na sobě ceníme, například silnému vztahu s některým členem rodiny nebo přítelem. Můžeme se soustředit i na některou svou pozitivní vlastnost, například kreativitu či smysl pro humor. Účinkem je přesun pozornosti od pocitů ohrožení a defenzivních reakcí, které je doprovázejí (předsudky, bojovnost, snaha prosazovat sebe sama), k ceněným stránkám a vyrovnané reakci, jež z nového pocitu vyplyne (otevřenost, klid, sebekontrola). Z řady studií vyplývá, že schopnost včasné sebeafirmace může zvrátit negativní dopad vnímané hrozby ze strany cizí skupiny (Čehajić-Clancy a kol., 2011; Cohen & Sherman, 2014; Shnabel a kol., 2013; Sherman, Brookfield & Ortosky, 2017; Stone a kol., 2011).

- Studie dokumentující větší nečestnost zaměstnanců firem, které v etickém kodexu používaly formulace v první osobě množného čísla, uskutečnili Kouchaki, Gino & Feldman (2019). Sklon omlouvat nesprávné chování členů „své“ skupiny se neomezuje jen na člověka. Experiment mezi šimpanzi ukázal, že krádeže jídla dospělí šimpanzi tolerovali mnohem víc, pokud byl mladý zloděj jejich příbuzným (Fröhlich a kol., 2020).

Moudrost politiky nulové tolerance nemorálního chování lze pozorovat v důkazech o toxických ekonomických důsledcích, je-li takové jednání v organizaci tolerováno. S kolegy jsme tyto dopady nazvali „trojnádorová struktura organizační nepoctivosti“. Organizaci, která svým pracovníkům běžně umožňuje používat nečestné metody (směřované proti kolegům, ale také proti zákazníkům, uživatelům, akcionářům, dodavatelům, distributorům a tak dále), postihnou tři důsledky, které ji vyjdou hodně drahé: sníží se pracovní produktivita, zvýší se fluktuace zaměstnanců a bude docházet k četným případům podvodů i protiprávního jednání na pracovišti. Navíc se tyto dopady budou chovat jako zhoubné nádory – budou růst, šířit se a stále víc podkopávat zdraví organizace a její sílu. Naše tvrzení podporuje skupina studií, vědeckých shrnutí a analýz (Cialdini, 2016, kap. 13; Cialdini a kol., 2019; Cialdini, Petrova & Goldstein, 2004).

Politika nulové tolerance stanovující propuštění při závažném porušení etických zásad organizace, zejména v organizacích zaměřených na vztahy jednoty, se může jevit jako krutá, a nevybavuji si, že bych kdy dříve obhajoval bezohlednost v lidských interakcích. Na základě našich zjištění se však zdá odůvodněná. Samozřejmě uznávám i protiargumenty, které kladou důraz na trpělivost, na to, že chybovat je lidské, že člověk by měl vždy dostat druhou šanci, případně poukazují na Shakespearovy verše z *Kupce benátského* o postoji k porušovatelům morálky: „Milosrdenství nelze vynutit / Snáší se z nebe jako něžný déšť / na zprahlou zem.“ Jenže co se týče neetického jednání na pracovišti, viděl jsem (na rozdíl od Mistra) značné množství odborných výzkumů vypovídajících o řadě rozkladných a nakažlivých důsledků, které není radno podceňovat.

Poděkování

Poděkování za pomoc na přípravě *Nových zbraní vlivu* si zasluhuje celá řada osob. Několik mých kolegů z akademické obce si přečetlo původní rukopis a poskytlo mi důležité komentáře, což mi výrazně pomohlo i v pozdějších verzích. Jsou to Gus Levine, Doug Kenrick, Art Beaman a Mark Zanna. Kromě nich si první verzi přečetlo i několik přátel a členů rodiny – Richard a Gloria Cialdinioví, Bobette Gordenová a Ted Hall –, kteří mi poskytli nejen tolik potřebnou emocionální podporu, ale rovněž přispěli významnými postřehy.

Druhou, větší skupinu osob, které mi poskytly užitečné postřehy k jednotlivým kapitolám či tématům, tvoří: Todd Anderson, Sandy Braver, Catherine Chambersová, Judi Cialdiniová, Nancy Eisenbergová, Larry Ertkin, Joanne Gerstenová, Jeff Goldstein, Betsy Hansová, Valerie Hansová, Joe Hepworth, Holly Huntová, Ann Inskeepová, Barry Leshowitz, Darwyn Linder, Debbie Littlerová, John Mowen, Igor Pavlov, Janis Posnerová, Trish Puryearová, Marilyn Rallová, John Reich, Peter Reingen, Diane Rubleová, Phyllis Sensenigová, Roman Sherman a Henry Wellman.

Někteří lidé sehráli významnou úlohu v počátečních fázích. Prvním, kdo rozpoznal potenciál projektu, byl nakladatel John Staley. Úvodní pozitivní recenze, které povzbudily jak autora, tak nakladatele, poskytli Jim Sherman, Al Goethals, John Keating, Dan Wagner, Dalmas Taylor, Wendy Woodová a David Watson. Rád bych poděkoval také čtenářům knihy, kteří mi poskytli zpětnou vazbu v rámci telefonického průzkumu. Jsou to: Emory Griffin z Wheaton College, Robert Levine z California State University ve Fresnu, Jeffrey Lewin z Georgia State University, David Miller z Daytona Beach Community College, Lois Mohrová z Georgia State University a Richard Rogers z Daytona Beach Community College. Ke zdokonalení minulých vydání svými recenzemi značně přispěli: Assaad Azzi z Yaleské university, Robert M. Brady z University of Arkansas, Amy M. Buddieová z Kennesaw State University, Brian M. Cohen z University of Texas v San Antoniu, Christian B. Crandall z University of Florida, Maria Czyzewska z Texas State University, A. Celeste Farr z North Carolina State University, Arthur Frankel ze Salve Regina University, Catherine Goodwinová z University of Alaska, Robert G. Lowder z Bradley University, James W. Michael, Jr., z Virginia Polytechnic Institute and State University, Eugene P. Sheehan z University of Northern Colorado, Jefferson A. Singer z Connecticut College, Brian Smith z Graceland University a Sandi W. Smithová z Michigan State University.

Co se týče tohoto vydání, můj dík si zaslouží zejména několik osob. Řadu výborných rad mi poskytl můj literární agent Jim Levine. S mou redaktorkou v Harper Business Hollis Heimbouchovou jsme byli tak sladění, že proces psaní i redakčních úprav probíhal naprosto hladce a efektivně. Také další pracovníci v Harper Business Wendy Wongová a editor Plaegian Alexander byli skvělí a velmi přispěli k úspěšné přípravě rukopisu k vydání. Můj kolega Steve J. Martin mi ze svých brilantně provedených experimentů poskytl data, která obsah knihy oživila a obohatila. Vzhledem k mezinárodnímu dosahu předchozích vydání jsem požádal o zpětnou vazbu k rukopisu neanglicky hovořící čtenářku Annu Ropieckou, která se toho zhostila skvěle a rovněž přispěla ke zkvalitnění finálního textu. Z mého týmu v Influence At Work si poděkování zaslouží především Eily Vandermeerová a Cara Tracyová, které se do procesu přípravy knihy aktivně zapojily nad rámec svých povinností. Nemůžu opomenout ani přínos nepřetržitě podpory ze strany Charlieho Mungera, který knize vyjadřuje důvěru mezi čtenáři z finanční a investiční komunity.

Nakonec musím znovu poděkovat své ženě Bobette Gordenové, která mi byla během projektu pomocnicí, spolupracovnicí, kamarádkou i spřízněnou duší. Díky jejím postřehům se text vždy vylepšil a díky její lásce byla práce na knize každodenní radostí.