

MEDZINÁRODNÝ BESTSELLER

Robert B. Cialdini

VPLYV

PSYCHOLOGIA
PRESVIEDČANIA

Doplnené a rozšírené vydanie

New York Times Business Bestseller
Fortune 75 Smartest Business Books a
CEO Read's 100 Top Business Books of All Time
(top kniha v oblasti Sales & Marketing)

SLOVÁ UZNANIA K NOVÉMU A ROZŠÍRENÉMU VYDANIU

„Ak by ste si mali prečítať len jednu knihu o tom, ako byť v podnikaní a v živote efektívnejší, vybral by som knihu *Vplyv*. Je to husársky kúsok, ktorý sa Cialdinimu podarilo urobiť ešte skvelejším.“

– *Katy Milkman, profesorka na Whartonovej škole, fakulte Pensylvánskej univerzity, hostiteľka podcastu s názvom Choiceology (Umenie voľby) a autorka knihy How to Change (Ako na zmenu)*

„Fenomenálna kniha! Či už sa pokúšate zvýšiť predaj, dosiahnuť lepšiu dohodu, alebo zlepšiť svoje vzťahy, kniha *Vplyv* prináša vedecky overené princípy, ktoré vám môžu zmeniť život.“

– *Daniel L. Shapiro, PhD., zakladateľ a riaditeľ medzinárodného programu pre vyjednávanie (Harvard International Negotiation Program) a autor knihy Negotiating Nonnegotiable (Vyjednávanie nevyjednatelného)*

„*Vplyv* si rozhodne zaslúži prestíž ťažiskovej knihy na túto tému. Veľa som sa z tohto prepracovaného vydania naučil, a vy sa naučíte tiež.“

– *Tim Harford, autor knihy The Data Detective* (Dátový detektív)*

„Pripravte sa, že vás to uchváti. Bob Cialdini je krstným otcom vplyvu a pôvodná verzia tejto knihy sa už stala klasikou. Či už sa pokúšate niečo ovplyvniť, alebo pochopiť, ako iní ovplyvňujú vás, táto kniha vám to objasní.“

– *Jonah Berger, profesor Whartonovej školy Pensylvánskej univerzity a autor kníh Contagious (Chytlivé) a The Catalyst (Katalyzátor)*

„Pozoruhodné úsilie a úspech. *Vplyv* je stále brilantne napísaná rozprava o základných princípoch ľudského správania, doplnená o aktuálny nový princíp.“

– *Jeffrey Pfeffer, profesor na počesť Thomasa D. Dea II., vyučuje organizačné správanie v obchodnej škole Stanford Graduate School of Business Stanfordskej univerzity a je autorom knihy Power: Why Some People Have It – and Others Don't (Moc: Prečo ju niektorí ľudia majú – a iní nie)*

„*Vplyv* je moderná obchodná klasika, ktorá do hĺbky formovala oblasti, ako sú marketing a psychológia. Nové vydanie Roberta Cialdiniho robí túto brilantnú knihu ešte lepšou a prináša nové dôležité postrehy a príklady.“

– *Dorie Clark, autorka knihy Reinventing You (Znovuobjavovanie Seba) a profesorka Fakulty vzdelávania riadiacich pracovníkov obchodnej školy Fuqua School of Business Dukeovej univerzity*

* Kniha vyšla vo Veľkej Británii pod názvom *How to Make the World Add Up*.

„Nový *Vplyv* nie je nič iné ako majstrovské dielo. Je napísané nadčasovo a stojí za okamžité prečítanie.“

– *Joe Polish, zakladateľ Genius Network*

„Knihu *Vplyv* si musí prečítať každý, kto chce pochopiť rozhodovací proces. Je to jednoducho neodmysliteľné čítanie v oblasti princípov psychológie a behaviorálnych financií.“

– *Barry Ritholtz, prezident a hlavný investičný poradca v spoločnosti Ritholtz Wealth Management*

„Cialdini ešte vylepšil klasiku. Toto aktualizované vydanie knihy *Vplyv* potvrdzuje svoje miesto medzi najdôležitejšími knihami v oblasti obchodu a správania za posledných päťdesiat rokov. Tie nové doplnenia sú úžasné.“

– *Daniel H. Pink, autor bestsellera Čo nás poháňa*

„*Vplyv* je jediná kniha, ktorú som zadal svojim študentom organizačného správania na Stanforde za posledných dvadsaťpäť rokov. Študenti ju milujú a ešte roky potom nadšene hovoria, aká bola užitočná počas celej ich kariéry. Táto nová verzia je ešte užitočnejšia, zachytáva jemné nuansy – a je ešte zábavnejšie ju čítať.“

– *Robert I. Sutton, profesor obchodnej školy Stanford Graduate School of Business a autor siedmich kníh (vrátane bestsellerov Kreténom vstup zakázaný a Dobrý šéf, zlý šéf)*

„Ako každý psychológ, ktorého poznám (a ako tisíce iných ľudí, ktorí sa zaujímajú o to, ako funguje svet), som sa začal učiť o presvedčaní z knihy Boba Cialdiniho *Vplyv*. Toto prepracované vydanie stavia veľmi zmysluplne na prvom vydaní, ktoré mám už ošúchané a leží hneď vedľa môjho pracovného stola – *Vplyv* bude ďalej objasňovať a inšpirovať umenie a vedu presvedčania aj v nasledujúcich rokoch.“

– *Betsy Levy Paluck, profesorka psychológie a verejných záležitostí, zástupkyňa riaditeľa Kahnemanovho-Treismanovej centra pre behaviorálnu vedu a verejnú politiku Princetonskej univerzity*

Robert B. Cialdini

VPLYV

PSYCHOLÓGIA PRESVIEDČANIA

Doplnené a rozšírené vydanie



eastone BOOKS

INFLUENCE, NEW AND EXPANDED EDITION
Copyright © 1984, 1994, 2007, 2021 by Robert Cialdini
Published by arrangement with Harper Business, an imprint of HarperCollins
Publishers. All rights reserved.

Slovak edition © 2021 by Eastone Group, a. s.
Translation © 2014 Stanislav Petruš
Translation © 2021 Ing. Monika Kaliská

Z anglického originálu *Influence: The Psychology of Persuasion*, vydaného v roku 2007 vydavateľstvom HarperCollins, do slovenčiny preložil Stanislav Petruš.

Doplnené a zmenené časti nového vydania s názvom *Influence: The Psychology of Persuasion, New and Expanded Edition*, vydaného v roku 2021 vydavateľstvom Harper Business, preložila Ing. Monika Kaliská.

V roku 2021 vydalo vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava.

www.eastonebooks.com

Redakčné úpravy: Mgr. Alica Činčárová
Layout & Cover: Studio Eastone
Tlač: Finidr, s. r. o., Český Těšín

Všetky práva vyhradené.

Okrem použitia ukážok pre účely recenzie a kritiky žiadna časť tejto knihy nesmie byť reprodukováaná ani šírená v akejkoľvek forme alebo akýmkoľvek prostriedkami bez predchádzajúceho písomného súhlasu vydavateľa.

ISBN 978-80-8109-426-2

Pre Hailey, ktorá ma udivuje stále viac... zakaždým, keď ju vidím.

Pre Dawsona, ktorý vo mne po každom našom stretnutí zanecháva stále silnejšie presvedčenie, že dokáže veľké veci.

Pre Leiu, ktorá ma pri každom stretnutí robí šťastnejším.

OBSAH

Predslov	IX
Úvod	1
1 ZBRANE VPLYVU – Nástroje (moci) v rukách obchodníkov	5
2 RECIPROCITA – Staré známe Ja tebe – Ty mne	24
3 SYMPATIA – Sympatický darebák	66
4 SOCIÁLNY DÔKAZ – Pravda sme my	112
5 AUTORITA – Riadená úcta	173
6 VZÁCNOSŤ – Pravidlo mála	207
7 ZÁVÄZOK A DÔSLEDNOSŤ – Strašiaci mysle	248
8 JEDNOTA – „My“ znamená spoločné „Ja“	309
9 BEZPROSTREDNÝ VPLYV – Primitívny súhlas pre automatický vek	371
Poďakovanie	380
Poznámky	382
Bibliografia.....	432
O autorovi	480

* * *

PREDSLOV

Vplyv bol od samotného začiatku určený pre širokú čitateľskú základňu, a preto som sa pokúšal písať ho neakademickým, konverzačným štýlom. Priznávam, že som trochu tŕpol, či sa moji akademickí kolegovia nebudú na knihu pozerat' ako na formu „popovej“ psychológie. Mal som obavy, pretože ako poznamenal James Boyle, odborník na právo: „Nikdy ste nepočuli skutočnú blahosklonnosť, kým ste nepočuli akademikov vysloviť slovo ‚popularizátor‘.“ Práve preto v čase písania prvého vydania *Vplyvu* väčšina mojich kolegov, sociálnych psychológov, necítila pri písaní pre neakademické publikum profesionálnu istotu. Dá sa povedať, že ak by sociálna psychológia bola podnikom, bola by známa svojím skvelým oddelením pre výskum a vývoj, ale nemala by expedičné oddelenie. Nič sme neodosielali, akurát sme to zdieľali medzi sebou prostredníctvom článkov v akademických časopisoch, na ktoré nikto iný – pravdepodobne – nenarazil, nieto ešte ich využil.

Našťastie, hoci som sa rozhodol pokračovať popularizačným štýlom, žiadna z mojich obáv sa nenaplnila, pretože *Vplyvu* sa nedostalo znevažovania označením za dielo „popovej“ psychológie.¹ V dôsledku toho si nasledujúce verzie, vrátane tejto, zachovali konverzačný štýl. Samozrejme, dôležitejšie je, že pre svoje tvrdenia, odporúčania a závery uvádzam tiež výskumné dôkazy. Hoci závery v knihe sú objasnené a podopierajú ich také nástroje, ako sú rozhovory, citáty a systematické osobné pozorovania, sú tiež vždy založené na náležite vykonanom psychologickom prieskume.

Komentár k najnovšiemu vydaniu *Vplyvu*

Dávať podobu súčasnému vydaniu *Vplyvu* bolo pre mňa výzvou. Na jednej strane som si pripomínal axiómu „Neopravuj, čo nie je pokazené“ a zdráhal som sa pustiť sa do veľkej rekonštrukčnej chirurgie. Nakoniec, z predchádzajúcich verzií sa predalo viac výtlačkov, ako som si prakticky dokázal predstaviť, a to v niekoľkých vydaniach a v štyridsiatich štyroch jazykoch.

V tejto súvislosti moja poľská kolegyňa, profesorka Wilhelmina Wosinska, vyslovila uistujúci (a predsa alarmujúci) komentár ohľadom vnímanej hodnoty knihy. Povedala: „Vieš, Robert, tvoja knihy *Vplyv* je v Poľsku taká slávna, že moji študenti si myslia, že si už mŕtvvy.“

Na druhej strane, v súlade s obľúbeným citátom môjho sicílskeho starého otca („Ak chceš, aby veci zostali také, aké sú, budú sa musieť zmeniť.“), existoval argument pre to, aby som urobil dobre načasované aktualizácie.² Odkedy bol naposledy vydaný *Vplyv*, už uplynul nejaký čas, a medzičasom sa objavili zmeny, ktoré si zaslúžia miesto v tomto novom vydaní. Po prvé, o procese vplyvu vieme viac ako predtým. Štúdium presvedčania, vyhovenia a zmeny pokročilo a nasledujúce stránky sú upravené tak, aby tento pokrok odrážali. Okrem celkovej aktualizácie materiálu som venoval väčšiu pozornosť aktualizácii dosahu úlohy vplyvu na každodenné interakcie medzi ľuďmi – na to, ako proces ovplyvňovania funguje v reálnom svete, nie iba v laboratórnych podmienkach.

V súvislosti s tým, som tiež pridal jeden nový prvok, ktorý podnietili reakcie predchádzajúcich čitateľov. Vyzdvihuje skúsenosti jednotlivcov, ktorí si prečítali *Vplyv* a zistili, ako jeden z jej princípov fungoval na nich (alebo pre nich) v nejakom konkrétnom prípade, a potom mi o tej skúsenosti napísali. Ich opis udalostí, ktorý nájdete v každej kapitole pod názvom Správy od čitateľov, ilustruje, ako jednoducho a často sa v našom každodennom živote môžeme stať obeťou procesu ovplyvňovania. Existuje už mnoho svedectiev z prvej ruky o tom, ako princípy tejto knihy platia v bežných pracovných a osobných situáciách. Rád by som poďakoval nasledujúcim osobám, ktoré – buď priamo, alebo prostredníctvom svojich školiteľov – prispeli v predchádzajúcich vydaniach do časti Správy od čitateľov. Sú to: Pat Bobbs, Hartnut Bock, Annie Carto, Michael Conroy, William Cooper, Alicia Friedman, William Graziano, Jonathan Harries, Mark Hastings, Endayehu Kendie, Karen Klawer, Danuta Lubnicka, James Michaels, Steven Moysey, Katie Mueller, Paul Nail, Dan Norris, Sam Omar, Alan J. Resnik, Daryl Retzlaff, Geoffrey Rosenberger, Joanna Sychala, Robert Stauth, Dan Swift a Karla Vasks. Osobitne musím poďakovať týmto ľuďom, ktorí poskytli nové správy od čitateľov do tohto vydania: Laura Clark, Jake Epps, Juan Gomez, Phillip Johnston, Paola,

Joe St. John, Carol Thomas, Jens Trabolt, Lucas Weimann, Anna Wroblewski a Agrima Yadav. Tiež by som rád čitateľov vyzval, aby prispievali podobnými správami, ktoré by sme mohli publikovať v budúcom vydaní. Môžete mi ich poslať na adresu ReadersReports@InfluenceAtWork.com. Viac informácií týkajúcich sa ovplyvňovania môžete získať na adrese www.InfluenceAtWork.com.

Okrem zmien v tomto vydaní, ktoré sú aktualizovanými rozšíreniami predchádzajúcich prvkov, sa tri prvky objavujú prvýkrát. Jeden z nich preskúmava internetové aplikácie, ktoré preukázateľne využívajú taktiky sociálneho vplyvu. Je jasné, že sociálne médiá a stránky elektronického obchodu si osvojili poznatky umenia presvedčania. V súlade s tým každá kapitola teraz v osobitne vytvorených častiach s názvom e-Box obsahuje názorné príklady toho, ako sa dosiahol tento prechod na súčasné technológie. Druhou novou črtou je rozšírené využitie koncových poznámok, kde čitatelia môžu nájsť citácie výskumu opísaného v texte a tiež citácie a opisy súvisiacich prác. Koncové poznámky teraz umožňujú úplnejší súpis danej problematiky. Nakoniec, a to je najdôležitejšie, pridal som do knihy siedmy univerzálny princíp sociálneho vplyvu – princíp jednoty. V kapitole venovanej jednote opisujem, ako jednotlivci, ktorí môžu byť presvedčení, že sprostredkovateľ s nimi zdieľa významnú osobnú alebo sociálnu identitu, sa stanú pozoruhodne náchylnejšími voči presvedčivým apelom sprostredkovateľa.

* * *

ÚVOD

Teraz to už môžem smelo priznať. Celý život som bol riadna naivka. Pokiaľ mi len pamäť siaha, vždy som bol ľahkým terčom pre podomových obchodníkov, vyberačov príspevkov na charitu a kadejakých podfukárov. Je pravda, že len niektorí z nich mali nekalé úmysly. Ostatných, napríklad zástupcov charitatívnych organizácií, viedli len tie najšľachetnejšie motívy. Napriek tomu ma znepokojovalo, že som až príliš často skončil s predplatným na časopisy, ktoré som vlastne nechcel, alebo s lístkami na ples smetiarov. Práve táto dlhodobá nálepka naivky sa stala zrejme dôvodom, prečo som sa začal zaujímať o štúdium konformity. Aké faktory spôsobujú, že niekomu povieme „áno“? A aké najefektívnejšie techniky sa využívajú, aby nás k takémuto vyhoveniu druhým dovedli? Zaujímalo ma, prečo je požiadavka sformulovaná istým spôsobom zamietnutá, zatiaľ čo požiadavka s rovnakým cieľom, ale vyjadrená inak, je úspešná.

A tak som sa vo svojej pozícii experimentálneho sociálneho psychológa začal zaoberať výskumom psychológie vyhovenia. Môj výskum mal spočiatku podobu pokusov, ktoré som robil najmä v mojom laboratóriu alebo na univerzitných študentoch. Chcel som zistiť, ktoré psychologické princípy ovplyvňujú tendenciu vyhovieť žiadosti. V súčasnosti už majú psychológovia o týchto princípoch slušný prehľad. Vedia, aké sú, aj ako fungujú. Ja som ich charakterizoval ako zbrane vplyvu. O tých najdôležitejších budem hovoriť v nasledujúcich kapitolách.

Po nejakom čase som si však začal uvedomovať, že experimentálny výskum, aj keď je nevyhnutný, nestačí. Neumožňoval mi totiž overiť si význam týchto princípov za múrmi môjho laboratória a vysokoškolského areálu, kde som svoj výskum robil. Začalo mi byť jasné, že ak chcem plne pochopiť psychológiu konformity, budem musieť rámec svojho výskumu rozšíriť a zamerať sa na špecialistov v odbore, na ľudí, ktorí na mne tieto princípy aplikovali po celý život. Títo ľudia vedia, čo funguje a čo nie. Zaručuje to zákon prežitia silnejšieho.

Ich prácou a živobytím je dosiahnuť, aby sme im vyhovelí. Tí z nich, ktorí nevedia, ako doviest ľudí k súhlasu, rýchlo skončia. A tí, ktorí to vedia, prežijú a prosperujú.

Spomínaní profesionáli, samozrejme, nie sú jediní, ktorí poznajú princípy ovplyvňovania a využívajú ich na presadzovanie svojich záujmov. My všetci ich do istej miery využívame, alebo sme ich obeťami v každodennej interakcii s našimi susedmi, priateľmi, partnermi, deťmi či vnúčatami. Avšak oproti profesionálom, praktizujúcim psychológiu konformity, máme len hmlisté, amatérske zdanie o tom, čo naozaj funguje. Počas svojich úvah som prišiel k záveru, že profesionáli predstavujú najbohatší zdroj informácií o konformite, ktorý mám k dispozícii. Počas ďalších troch rokov som teda kombinoval svoj experimentálny výskum s rozhodne zábavnejším programom systematického skúmania sveta profesionálov v presvedčaní, a síce predajcov, vyberačov príspevkov na charitu, náborových pracovníkov, tvorcov reklám a ďalších.

Mojím cieľom bolo priamo, zvnútra pozorovať techniky a stratégie vyhovenia, ktoré najčastejšie a najefektívnejšie využíva široká škála praktizujúcich profesionálov. Moje sledovanie malo niekedy formu priamych rozhovorov s profesionálmi, ktorí tieto techniky využívajú, inokedy zasa s ich prirodzenými nepriateľmi (napríklad s policajtnými vyšetrojúcimi podvodmi, investigatívnymi reportérmi, či agentúrami na ochranu spotrebiteľa). Inokedy som veľmi intenzívne hodnotil písomné materiály, prostredníctvom ktorých sa techniky presvedčania prenášajú z generácie na generáciu (ide o manuály pre predajcov a podobne).

Najčastejšie však bolo sledovanie s mojou priamou účasťou, čo je výskumný prístup, keď sa bádateľ stáva istým druhom „špióna“. Výskumník sa inkognito infiltruje do želaného prostredia, a stane sa plnohodnotným členom skupiny, ktorú chce skúmať. Keď som sa napríklad chcel niečo naučiť o taktike získavania súhlasu, využívanej spoločnosťami, ktoré predávajú časopisy (alebo vysávače, fotoportréty či výživové doplnky), odpovedal som na inzerát, v ktorom ponúkali zaškolenie pre predajcov. Potom som sa nechal v ich metodike zaškoliť. S využitím podobných, ale nie rovnakých, postupov som sa dokázal infiltrovať aj do reklamných agentúr, PR firiem a charitatívnych organizácií, kde som potom skúmal ich techniky. Veľa dôkazov, ktoré prezentujem v tejto knihe, vychádza z mojich skúseností, ktoré som získal, keď som pôsobil v úlohe profesionála alebo nádejného profesionála v množstve rôznych organizácií, ktorých cieľom je dosiahnuť, aby sme im povedali „áno“.

To najdôležitejšie, čo som sa počas troch rokov priameho pozorovania naučil, bolo, že hoci existuje tisíc rôznych taktík, ktoré profesionáli využívajú, aby sme im na všetko prikývli, väčšinu z nich môžeme zaradiť do jednej zo siedmich

základných kategórií. Každá z týchto kategórií sa riadi jasným psychologickým princípom, ktorý ovláda ľudské správanie, a tým dáva danej taktike jej moc. Kniha, ktorú práve čítate, je usporiadaná práve podľa týchto princípov, pričom každá kapitola je venovaná jednému z nich. Tieto princípy – reciprocita, sympatia, sociálny dôkaz, autorita, vzácnosť, záväzok, dôslednosť a jednota – rozoberám z hľadiska ich funkcie, ktorú plnia v spoločnosti. Beriem však do úvahy aj možnosti využitia ich obrovskej moci profesionálmi v odbore presvedčania. Práve oni ich totiž dokážu obratne zlúčiť s požiadavkou na zakúpenie tovaru, žiadosťou o príspevok, ústupok, volebný hlas alebo súhlas¹.

Každý princíp skúmam z hľadiska jeho schopnosti aktivovať osobitý druh automatického, bezmyšlienkovitého súhlasu, čiže ochotu vyhovieť bez predchádzajúcej úvahy. Dôkazy naznačujú, že neustále sa zrýchľujúce tempo hromadenia informácií, ku ktorému dochádza v modernom živote, spôsobuje, že práve táto forma bezmyšlienkovitého súhlasu bude v budúcnosti čoraz dominantnejšia. Pre spoločnosť bude preto čoraz dôležitejšie porozumieť tomu, ako a prečo automatické ovplyvňovanie funguje.

Na záver som kapitoly v tomto vydaní zoradil tak, aby zodpovedali poznatkom môjho kolegu Dr. Gregoryho Neiderta o tom, že určité princípy sú užitočnejšie ako iné. Závisí to od toho, aký cieľ presvedčania chce sprostredkovateľ svojim poslanstvom dosiahnuť. Samozrejme, každý presvedčajúci by chcel dosiahnuť u iných zmenu; ale podľa Dr. Neiderta a jeho knihy *Core Motives Model of Social Influence* (Hlavné motívy modelu sociálneho vplyvu) hlavný cieľ presvedčajúceho v danom čase ovplyvňuje princípy vplyvu, ktorým by mal dať prednosť. Napríklad, tento model obsahuje tvrdenie, že jedným z hlavných motívov (cieľov) presvedčajúceho je *kultivovať pozitívny vzťah*. Výskum ukazuje, že je pravdepodobnejšie, že poslanstvo má väčšiu šancu na úspech, ak si príjemcovia najskôr vytvoria pozitívny vzťah k poslovi. Tri zo siedmich princípov ovplyvňovania – reciprocita, sympatia a jednota – sa zdajú byť pre túto úlohu obzvlášť vhodné.

V iných situáciách, napríklad keď už existuje dobrý vzťah, prioritou môže byť *zníženie neistoty*. Veď mať pozitívny vzťah so sprostredkovateľom ešte nevyhnutne neznamená, že príjemcovia poslania sa nechajú presvedčiť. Predtým, ako budú naklonení zmeniť názor, sa ľudia chcú uistiť, že akékoľvek rozhodnutie, ku ktorému sú nabádaní, je múdre. Za týchto okolností by sa autorita nikdy nemala ignorovať, pretože voľba, ktorú dobre hodnotia vrstovníci alebo odborníci, z nej robí niečo, čo sa zdá byť naozaj rozumné.

Ale dokonca aj po vytvorení pozitívneho vzťahu a dosiahnutí zníženia neistoty je potrebné dosiahnuť ešte jeden cieľ – zvýšiť pravdepodobnosť zmeny

správania. V takej situácii sa stáva hlavným cieľom *motivácia k činu*. To znamená, že obľúbený priateľ môže predložiť dostatočný dôkaz o tom, že takmer každý verí, že každodenné cvičenie je prospešné, a že poprední lekárski odborníci v drvivej väčšine podporujú jeho prínos pre zdravie, ale to nemusí stačiť na to, aby som začal cvičiť. Priateľ by urobil dobre, keby do apelu zahrnul aj princípy dôslednosti a vzácnosti. Priateľ by to mohol urobiť tak, že by mi napríklad pripomenul, ako som verejne hovoril o dôležitosti môjho zdravia (dôslednosť) a o jedinečných pôžitkoch, o ktoré by som prišiel, ak by som ochorel (vzácnosť). To je posolstvo, ktoré by ma s najväčšou pravdepodobnosťou priviedlo od rozhodnutia k činu, aby som urobil kroky založené na tomto rozhodnutí. Následkom toho by takýto odkaz mal najväčšiu šancu dostať ma ráno z postele a ísť do posilňovne.

Usporiadanie kapitol preto zohľadňuje, ktoré princípy sú obzvlášť vhodné na dosiahnutie týchto troch motívov presvedčajúcich: reciprocita, sympatia a jednota, ak je prvoradá *kultivácia vzťahu*; nasleduje sociálny dôkaz a autorita, ak je prvoradé *znižovanie neistoty*; a následne dôslednosť a vzácnosť, ak je hlavným cieľom *motivácia k činu*. Je dôležité uvedomiť si, že nenaznačujem, že tieto súvisiace princípy sú jediné možnosti na dosiahnutie príslušných cieľov. Skôr iba tvrdím, že ak sú k dispozícii na dosiahnutie jednotného cieľa, nepoužiť ich by bolo veľkou chybou.

1. KAPITOLA

ZBRANE VPLYVU

NÁSTROJE (MOCI) V RUKÁCH OBCHODNÍKOV

„Civilizácia napreduje zvyšovaním počtu úkonov, ktoré môžeme vykonávať bez toho, aby sme o nich premýšľali.“

— ALFRED NORTH WHITEHEAD

„Jednoduchosť je tá najvyššia sofistikovanosť.“

— LEONARDO DA VINCI

V tejto knihe nájdete početné výsledky výskumov, ktoré sa na prvý pohľad zdajú byť mátauce, ale dajú sa vysvetliť, ak pochopíme prirodzené ľudské tendencie. Pred nejakým časom som sa s takým zistením stretol, keď som čítal štúdiu, pri ktorej dávali dobrovoľníkom energetický nápoj, ktorý mal zvýšiť ich mentálne schopnosti. Niektorí dobrovoľníci zaplatili za nápoj maloobchodnú cenu (1,89 dolára); iným povedali, že organizátor výskumu dostal zľavu za hromadný nákup, preto stačí, ak zaplatia 0,89 dolára. Obe skupiny dostali za úlohu vyriešiť za tridsať minút čo najviac mentálnych rébusov. Očakával som, že druhá skupina bude mať dobrý pocit z cenového rozdielu, bude sa viac usilovať a vyrieši viac problémov. Omyl, stal sa presný opak.¹

Tento výsledok mi pripomenul jeden telefonát, ktorý som mal pred pár rokmi. Jedného dňa mi zatelefonovala kamarátka, ktorá si v Arizone nedávno otvorila klenotníctvo s indiánskymi šperkami. Bola úplne nadšená istou zvláštnou udalosťou. Stalo sa jej niečo nezvyčajné, a keďže som psychológ, prišlo jej na um, že jej to budem schopný vysvetliť. Jej historka sa týkala sady, ktorú nevedela

predať. Vrcholila práve turistická sezóna a obchod býval nezvyčajne plný zákazníkovi. Šperky z tyrkysu mali v pomere k cene veľmi dobrú kvalitu, no aj tak ich nevedela predať. Aby ich predaj podporila, vyskúšala moja kamarátka už niekoľko bežných trikov predajcov. Pokúsila sa na ne upriamiť pozornosť tým, že ich premiestnila do vitríny v strede predajne. Šťastie však nemala. Personálu dokonca nakázala, aby sa pokúsil šperky viac „pretlačiť“. Ani to jej však úspech neprinieslo.

Nakoniec, večer predtým ako sa vybrala nakupovať tovar mimo mesto, namárarla vedúcej predajne takýto odkaz: „Všetko v tejto vitríne predávajú za $x/2$ “. Dúfala, že sa problematických šperkov zbaví za polovičnú cenu. Keď sa teda o niekoľko dní neskôr vrátila, vôbec nebola prekvapená, že sa všetky kusy predali. Šokovalo ju však, keď zistila, že predavačka jej nedbalo naškrabaný odkaz „ $x/2$ “ pochopila ako „krát 2“. Celá sada šperkov sa nakoniec predala za dvojnásobok svojej pôvodnej ceny!

No a práve preto mi zavolať. Pomyslel som si, že asi viem, čo sa stalo, ale povedal som jej, že ak chce, aby som jej všetko vysvetlil, bude si musieť vypočuť môj príbeh. Vlastne... nie je to môj príbeh. V skutočnosti to je rozprávanie o materinskom správaní moriek a patrí do relatívne novej vednej disciplíny, etológie, čo je štúdium zvierat v ich prirodzenom prostredí. Morky sú veľmi dobré matky. Sú milujúce, všímavé a starostlivé. Veľa času trávia opaterou, zohrievaním, čistením a kŕmením mladých, ktoré majú ukryté pod svojím vlastným telom. Avšak v ich metóde je niečo zvláštne. V podstate všetky tieto prejavy materinského správania spúšťa jediná vec: zvuk „pí-pí“, ktorý vydávajú malé morky. Zdá sa, že ďalšie identifikačné črty moriek, ako ich vôňa, dotyková charakteristika a vzhľad, zohrávajú v procese materinského správania len minimálnu úlohu. Ak malá morka zapiští pí-pí, matka sa o ňu postará. Ak nie, tak ju bude ignorovať, a niekedy ju dokonca aj usmrtí.

Takéto krajné spoliehanie sa dospelých moriek na jeden konkrétny zvuk dramaticky predviedol M. W. Fox vo svojom experimente, ktorého účastníkmi boli matka morka a vypchatý tchor. Pre matku malých moriek je tchor prirodzeným nepriateľom. Keď sa priblíži k morke, tá ho privíta zúrivým gáганím, dohaním a driapaním. Experiment ukázal, že morka okamžite a zúriivo napadla aj vypchatého tchora, ktorého k nej pritiahli na povrázku. Ak mal ale ten istý model v sebe zabudovaný malý magnetofón, ktorý prehrával typické volanie malých moriek pí-pí, matka morka nielenže akceptovala približujúceho sa tchora, ale ho ešte aj prikryla vlastným telom. Keď sa magnetofón vypol, matka na atrapu opäť divoko zaútočila.

Klik... a program beží

Aké absurdné sa za týchto podmienok zdá byť správanie matiek moriek. Akceptujú prirodzeného nepriateľa len preto, že vydáva *pí-pí*. Ale ak ten istý zvuk nevydajú ich vlastné mláďatá, budú ich zanedbávať, prípadne ich zabijú. Na prvý pohľad preto pôsobia ako stroje, ktorých materské inštinkty sú pod automatickou kontrolou tohto jediného zvuku. Etológovia zistili, že takéto správanie nie je jedinečnou doménou moriek. Rovnaké slepé, mechanické vzorce konania spozorovali aj pri veľkom množstve rôznych iných zvieracích druhov.

Tieto vzorce, známe aj ako fixované vzorce správania – vzorce inštinktívneho správania, v sebe zahŕňajú komplexnú následnosť spôsobov, napríklad celý akt dvorenia či páriace rituály. Základná charakteristika týchto vzorcov hovorí, že správanie, ktoré ich utvára, sa vždy vyskytuje v rovnakej podobe a poradí. Vyvoláva to dojem, že tieto vzorce boli uložené v samotných zvieratách vo forme určitých programov. Ak si situácia vyžaduje dvorenie, spustí sa program s dvorením. V prípade, že je potrebná starostlivosť o mladé, spustí sa program materského správania. *Klik* – a aktivuje sa vhodný program. *Program beží* – a nasleduje štandardný spôsob správania v danej situácii.

Najzaujímavejší na tom všetkom je spôsob, akým sa tieto programy spúšťajú. Ak napríklad začne samec konať v záujme ochrany svojho teritória, signálom na spustenie programu – zahŕňajúceho bdelú ostražitosť a výhražné (ba až bojové) správanie – bude nevítaná návšteva ďalšieho samca rovnakého druhu. V tomto systéme sa však objavuje istá zvláštnosť. Spúšťačom tohto správania nie je súperiaci samec ako taký. Je ním niektorá jeho črta, istý špecifický spúšťací mechanizmus, ktorý je často len nepatrným aspektom celku, ktorý približujúci sa súper predstavuje. Niekedy môže byť takýmto spúšťacím mechanizmom určitý farebný odtieň. Pokusy etológov ukázali, že slávik červienka sa bude za istých okolností správať tak, ako keby do jeho teritória vstúpil skutočný rival a energicky zaútočí aj na nastražený chumáč červeného slávičieho peria. Zároveň však odignoruje dokonale vypchatú repliku samčeka červienky bez červeného peria na hrudi. Podobné výsledky sa objavili aj pri ďalšom vtáčom druhu, a síce u sláviky modráka. Zdá sa, že v jeho prípade je spúšťačom teritoriálnej obrany špecifický odtieň modrého peria na hrudi.²

Predtým, než sa začneme samolúbo zabávať na tom, ako ľahko sa dajú zvieratá oklamať spúšťacími mechanizmami, a aké jednoduché je vyvolať u nich reakcie, ktoré sú v danej situácii úplne neadekvátne, mali by sme si uvedomiť dve veci. Po prvé, automatické, fixované vzorce správania týchto zvierat fungujú vo väčšine prípadov veľmi dobre. Napríklad, charakteristické volanie *pí-pí*

vydávajú len zdravé, normálne vyvinuté malé morky. Dáva teda zmysel, že ich matky reagujú na tento konkrétny zvuk materinským správaním. Čiže, ak bude priemerná matka morka reagovať na tento jeden podnet, takmer zakaždým zareaguje správne. Na to, aby jej spôsoby vyzerali hlúpo, alebo ako dopredu naprogramované, je potrebné, aby sa na scéne ukázal nejaký podvodník, najlepšie vedec. Po druhé, je dôležité pochopiť, že aj my máme svoje vopred nastavené programy. Hoci zvyčajne fungujú v náš prospech, spúšťacie mechanizmy, ktoré ich aktivujú, je možné využiť na to, aby nás niekto obalamutil a spustil ich v nevhodnom okamihu.

Túto paralelnú formu automatického správania u ľudí vo svojom experimente veľmi výstižne demonštrovala sociálna psychologička Ellen Langer z Harvardovej univerzity a jej spolupracovníci. Dobre známy princíp ľudského správania hovorí, že ak niekoho požiadame o láskavosť, budeme úspešnejší, ak uvidíme dôvod. Ľudia sú jednoducho radi, ak vedia, prečo robia to, čo robia. Aby psychologička Langer demonštrovala tento nie veľmi prekvapujúci fakt, požiadala skupinu ľudí čakajúcich v rade na použitie kopírky v knižnici o menšiu láskavosť: „Prosím vás, mám iba päť strán. Môžem použiť kopírku pred vami? Pretože sa ponáhľam.“ Efektívnosť tejto požiadavky doplnenej dôvodom bola takmer absolútna. Deväťdesiatštyri percent oslovených jednotlivcov jej dovolilo predbehnúť ich v rade. Porovnajte si teraz túto mieru úspešnosti s prípadom, keď predostrela len samotnú požiadavku: „Prosím vás, mám päť strán. Môžem použiť kopírku pred vami?“ Za týchto okolností jej vyhovel len šesťdesiat percent ľudí. Na prvý pohľad by sa zdalo, že zásadný rozdiel spočíva v dodatočnej informácii, ktorá je obsiahnutá v slovách *pretože sa ponáhľam*.

Avšak tretí typ požiadavky, ktorý psychologička vyskúšala, ukázal, že to tak nie je. Zdá sa, že nebola kľúčová celá séria slov, ale len prvé „*pretože*“. Namiesto toho, aby Langer v treťom type prosby uviedla skutočnú príčinu, ktorá by zdôvodnila, prečo vyhovieť jej požiadavke, použila najprv slovo „*pretože*“ a následne, bez toho, aby povedala niečo nové, len zopakovala očividný fakt: „Prosím vás, mám iba päť strán. Môžem použiť kopírku pred vami, pretože musím urobiť niekoľko kópií?“ Výsledkom bolo, že hoci psychologička neposkytla žiaden skutočný dôvod ani novú informáciu na odôvodnenie svojej požiadavky, opäť jej takmer všetci vyhovel (deväťdesiattri percent). Rovnako, ako *pí-pí* malých moriek spustilo automatické materinské správanie matky morky (dokonca aj keď vychádzalo z vypchatého tchora), aj slovo *pretože* aktivovalo automatickú reakciu vyhovenia u ľudí, ktorých Langer pozorovala. Stalo sa tak napriek tomu, že im následne neposkytla žiaden pádny dôvod, pre ktorý by jej mali vyjsť v ústrety. *Klik... a program beží!*³

Niektoré ďalšie zistenia, ku ktorým sa Langer dopracovala, ukazujú, že existuje veľa situácií, kedy ľudské správanie nefunguje automatickým, predprogramovaným spôsobom. Ellen Langer a mnohí iní výskumníci sú však presvedčení, že väčšinou funguje práve tak. Zamyslime sa napríklad nad zvláštnym správaním zákazníkov klenotníctva, ktorí sa vrhli na sadu tyrkysových šperkov až potom, keď ich omylom začali predávať za dvojnásobnú cenu. Pokiaľ sa na ich správanie nepozrieme z pohľadu pravidla *Klik... a program beží*, nebude nám dávať zmysel.

Zákazníci, zväčša zámožní dovolenkári bez hlbších vedomostí o tyrkysoch, použili štandardný princíp – zaužívaný stereotyp –, ktorý ich pri nakupovaní viedol: drahé = dobré. Preto tí dovolenkári, ktorí chceli „dobré“ šperky, automaticky považovali tyrkysové ozdoby za cennejšie a žiaducejšie, hoci to jediné, čo sa na nich zmenilo, bola ich cena. Práve tá sa stala spúšťacím mechanizmom pre posúdenie kvality. Dramatický nárast ceny teda následne viedol k dramatickému nárastu dopytu zo strany zákazníkov, ktorí túžia po kvalite.

SPRÁVY OD ČITATEĽOV 1.1

Od doktoranda obchodného manažmentu

Človek, ktorý u nás v meste vlastní obchod so starožitnými šperkami, mi vyrozprával príbeh, ako sa naučil lekcii sociálneho vplyvu *drahé = dobré*. Jeden jeho priateľ chcel pre svoju snúbenicu špeciálny darček k narodeninám. Tak mu klenotník vybral náhrdelník, ktorý by vo svojom obchode predal za 500 dolárov, ale svojmu priateľovi ho bol ochotný predáť za 250 dolárov. Jeho priateľa šperk nadchol hneď, ako ho uvidel. Ale, keď klenotník uviedol cenu 250 dolárov, na tvári sa mu objavil náznak sklamaní, a začal od dohody cúvať, pretože chcel pre svoju nastávajúcu nevestu niečo „skutočne pekné“.

Keď o deň neskôr klenotníkovi došlo, čo sa stalo, zavolať svojmu priateľovi a požiadal ho, aby sa vrátil do obchodu, pretože má ešte iný náhrdelník, ktorý mu chce ukázať. Tentoraz mu priniesol nový kus za jeho bežnú cenu 500 dolárov. Priateľovi sa zapáčil natoľko, že ho chcel hneď kúpiť. Ale kým došlo k plateniu, klenotník mu povedal, že ako svadobný dar by mu rád znížil cenu na polovicu. Muž bol nadšený. Teraz mu predajná cena 250 dolárov nepripadala pohoršujúca, mal veľkú radosť a bol vďačný, že ho môže kúpiť.

Poznámka autora: Všimnite si, že podobne ako v prípade kupca šperku s tyrkysom, aj tu sa niekto chcel uistiť, že získa dobrý tovar, a opovrhoval položkou za nízku cenu.

Som presvedčený, že okrem pravidla „drahý = dobrý“, to má aj odvrátenú stranu: „lacný = zlý“, a tá tiež vplyva na naše myslenie. Nakoniec, veď slovo *lacný* neznamená iba nenákladný, ale aj nekvalitný, podradný.

Zjednodušujúce skratky stávkou „na istotu“

Bolo by jednoduché viniť turistov z ich bláznivého rozhodovania sa pri náku-
poch. Aby sme získali o celej záležitosti ucelenejší obraz, pozrime sa na ňu teraz
trochu bližšie. V našom prípade ide o ľudí, ktorí boli vychovaní podľa pravidla
„dostaneš to, za čo si zaplatíš“. Videli, ako toto pravidlo v ich životoch opakova-
ne funguje. Netrvalo dlho a začali si ho interpretovať v zmysle „drahé = dobré“. Keďže v mnohých prípadoch sa naozaj cena výrobku zvyšuje s rastúcou kvalitou, a teda vyššia cena odráža vyššiu hodnotu, fungoval tento stereotyp k ich prospe-
chu veľmi dobre. Preto, keď sa ocitli v pozícii zákazníkov, ktorí majú možnosť
získať kvalitné tyrkysové šperky bez toho, aby o tyrkysoch veľa vedeli, pochopi-
teľne sa spoľahli pri určovaní ich hodnoty na starý, osvedčený znak – ich cenu.

Aj keď si to, pravdepodobne, neuvedomovali, svojou výlučnou reakciou na
cenu tyrkysov si vlastne zahrli zjednodušenú verziu stávky na pravdepodob-
nosť výsledku. Namiesto toho, aby sa krvopotne snažili naučiť, čo všetko určuje
hodnotu tyrkyosu, pokúsili sa zabezpečiť, aby všetko hralo v ich prospech tým,
že sa spoľahli na jediný znak, ktorý podľa ich skúseností zvyčajne určoval kva-
litu akéhokoľvek tovaru. Stavili na to, že samotná cena im prezradí všetko, čo
potrebujú vedieť. Keďže si však v tomto prípade niekto pomýlil 1/2 s 2, aj oni
sa prerátali. Z dlhodobého hľadiska, z pohľadu všetkých minulých a budúcich
životných situácií však môže byť využitie takejto skratky tým najracionálnejším
možným prístupom.

Teraz dokážeme vysvetliť mätúci výsledok úvodnej štúdie v tejto kapitole –
tej, ktorá ukázala, že ľudia, ktorí dostali nápoj údajne zvyšujúci schopnosť riešiť
problémy, vyriešili viac problémov, keď za tento nápoj zaplatili viac. Výskumníci
toto zistenie vysvetlili stereotypom „drahý = dobrý“: ľudia *očakávali*, že nápoj
bude fungovať lepšie, keď stojí 1,89 dolára, ako keď stojí 0,89 dolára; a čo je po-
zoruhodné, toto očakávanie sa naozaj naplnilo. Podobný jav sa vyskytol v inom
výskume, v ktorom účastníci dostali tabletku proti bolesti a potom im dávali
malé elektrické šoky. Polovici účastníkov povedali, že tabletka stála 10 centov
a druhej polovici, že stála 2,5 dolára. Hoci v skutočnosti všetci dostali ten istý
liek proti bolesti, tí, ktorí si mysleli, že je drahší, ho hodnotili ako oveľa účinnejší
pri tlmení bolesti spôsobenej elektrickými šokmi.⁴