

JONAH BERGER

UMĚNÍ PŘESVĚDČIT KOHOKOLIV

Jak změnit způsob myšlení
a dosáhnout průlomu v komunikaci

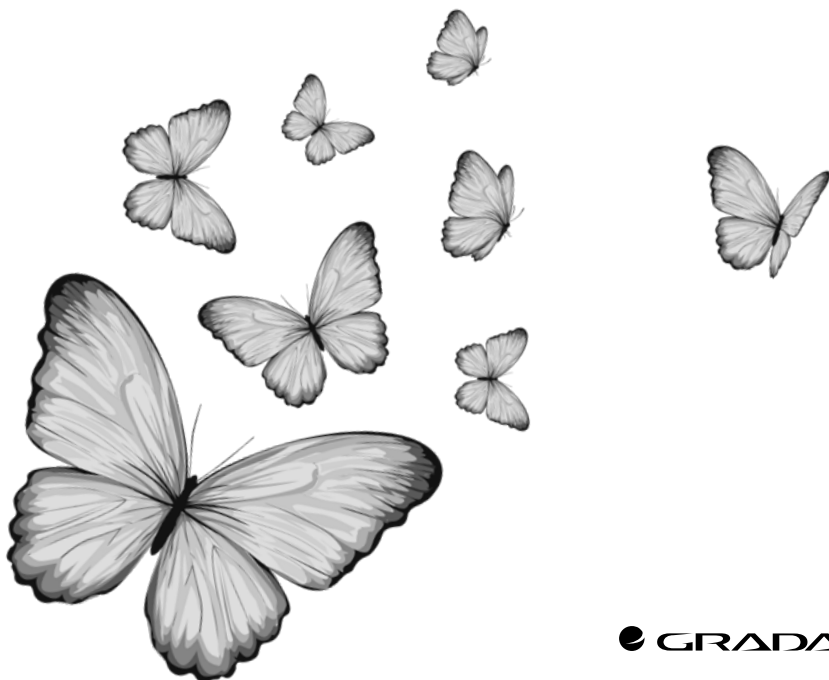


 GRADA®

JONAH BERGER

UMĚNÍ PŘESVĚDČIT KOHOKOLIV

Jak změnit způsob myšlení
a dosáhnout průlomu v komunikaci



 GRADA®

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**. Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou **bez souhlasu nositele práv zakázány**.

Jonah Berger

Umění přesvědčit kohokoliv

Jak změnit způsob myšlení a dosáhnout průlomu v komunikaci

Přeloženo z amerického originálu knihy Jonaha Bergera:
The Catalyst – How to Change Any’s Mind, nakladatelstvím
Simon & Schuster v *New Yorku, USA v roce 2020*.

Copyright © 2020 by Social Dynamics Group, LLC
All rights reserved, including the right to reproduce this book
or portions thereof in any form whatsoever. For information,
address Simon & Schuster Subsidiary Rights Department,
1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020.

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 10 405. publikaci

Překlad Martin Šikýř
Odpovědná redaktorka Tereza Kodlová
Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková
Návrh a zpracování obálky Lucie Skořepová
Počet stran 272
První české vydání, Praha 2026
Vytiskla D.R.J. TISKÁRNA RESL, s.r.o., Náchod

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2026
Cover photo © ulucsevda/AdobeStock.com, 2026
Author photo © Deborah Feingold

*Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami
nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.*

ISBN 978-80-271-8448-4 (ePub)
ISBN 978-80-271-8447-7 (pdf)
ISBN 978-80-271-6270-3 (print)

Obsah

O AUTOROVI	11
ÚVOD	13
Vliv setrvačnosti	16
Lepší způsob, jak dosáhnout změny názoru	18
Katalyzování změn	20
Najděte ruční brzdu	22
1. REAKTANCE	29
Když se z varování stávají doporučení	31
Potřeba svobody a nezávislosti	35
Reaktance a radar proti přesvědčování	37
Zapojení lidí do hry	41
Možnost vybrat si	45
Kladení otázek	48
Rozdíl mezi slovy a činy	53
Význam porozumění	57
Zmírnění reaktance	63
PŘÍPADOVÁ STUDIE: Jak změnit názor extrémisty	65
2. MAJETNICTVÍ	75
O hrnkách a lidech	77
Averze ke ztrátě	80
Odhalení nákladů nicnedělání	83

Spálení lodí	91
Omezení majetnictví	96
PŘÍPADOVÁ STUDIE: Jak změnit názor národa	97
3. VZDÁLENOST	103
Navazování spojení s okolím	104
Změna falešných přesvědčení	107
Experiment se zastánci prohibice	108
Konfirmační zkreslení	113
Nalezení pohyblivého středu	117
Žádání méně	122
Nalezení nekonfliktního tématu	128
PŘÍPADOVÁ STUDIE: Jak změnit názor voliče	138
4. NEJISTOTA	147
Daň za nejistotu	149
Stisknutí tlačítka pozastavení	154
Možnost vyzkoušení	157
Využití modelu freemium	160
Snížení počátečních nákladů	165
Podpora objevování	172
Zajištění vratnosti	176
Využití setrvačnosti	179
Snazší vyzkoušení, vyšší pravděpodobnost nákupu	182
PŘÍPADOVÁ STUDIE: Jak změnit názor šéfa	184
5. POTVRZUJÍCÍ DŮKAZY	191
Oblázky a balvany	193
Problém interpretace	195
Boj se závislostí	198

Vliv skupiny	201
Které zdroje mají největší vliv?	203
Jak důležité je vědět kdy?	209
Kdy koncentrovat nebo rozptýlit omezené zdroje?	212
Oblázek, nebo balvan?	218
PŘÍPADOVÁ STUDIE: Jak změnit chování spotřebitelů	221
DOSLOV	227
Odhalení podstaty	233
Vliv katalyzátorů	235
PODĚKOVÁNÍ	243
PŘÍLOHA: Aktivní naslouchání	245
PŘÍLOHA: Využití modelu freemium	248
PŘÍLOHA: Analýza silového pole	250
POZNÁMKY	255

*Jordan, Jasperovi, Zoë a Little Picovi za to, že změnili
můj život tím nejlepším možným způsobem.*

O autorovi

Author photo © Deborah Feingold



Jonah Berger

je profesorem marketingu na Whar-ton School na Pensylvánské univerzitě a autorem mezinárodních bestsellerů *Jak stvořit pecku na trhu* (Contagious) a *Invisible Influence* (Skrýtý vliv). Je světově uznávaným odborníkem na změny chování, sociální vliv, ústní komunikaci a důvody, proč určité produkty, nápady a projevy chování uspějí. Publikoval více než padesát

článků ve špičkových akademických časopisech a jeho texty se objevují i v *New York Times*, *Wall Street Journal* a *Harvard Business Review*. Spolupracuje se společnostmi jako Google, Apple a Nike nebo s nadací Billa a Melindy Gatesových a pomohl stovkám organizací s uvedením nového produktu na trh, s posunem veřejného mínění nebo se změnou kultury organizace. Časopis *Fast Company* jej označil za jednoho z nejkreativnějších lidí v podnikání a jeho práce byla několikrát uvedena v časopise *New York Times* v čísle „Year in Ideas“.

Úvod

Greg Vecchi se jako zvláštní agent FBI specializoval na případy mezinárodního obchodu s drogami, praní špinavých peněz a vydírání. Mnozí z jeho protivníků byli protřelí a násilničtí profesionální zločinci. Chlapi, kteří prodávali vrtulníky medellínskému drogovému kartelu nebo se snažili koupit vysloužilé ruské ponorky, aby mohli pašovat kokain z Kolumbie do Spojených států.

Greg strávil tři roky usilovným vyšetřováním, pečlivě sbíral informace z odposlechů a budoval případ, aby mohl zatknout jednoho podezřelého člena ruské mafie. Když byl zatykač připraven, povolal zásahovou jednotku SWAT: desítky vytrénovaných a plně vyzbrojených chlapů, kteří byli připraveni vtrhnout dovnitř, zneškodnit padouchy a shromáždit důkazy.

Při brífinku s týmem Greg vyjmenoval možné problémy. Zdůraznil, že podezřelý může být ozbrojený a že je rozhodně nebezpečný. Tým SWAT navrhl plán zatčení, který neponechával žádný prostor pro chyby. Kdyby se něco zvrtilo, mohla by se celá akce změnit v pěkné drama.

Po skončení brífinku všichni kromě jednoho muže opustili místnost. Greg si ho všiml už dříve. V místnosti plné příslušníků

zásahové jednotky působil tenhle člověk nepatříčně. Zavalitý, malý a holohlavý, ani zdaleka se neblížil představě člena týmu SWAT.

„Povězte mi něco o tom vašem podezřelém,“ požádal muž. „Chci vědět víc.“

„Nejsem si jistý, co tím myslíte,“ řekl Greg. „Právě jsem to udělal. Řekl jsem, že mám celou tuto složku...“

„Ne. Ne, ne, ne,“ namítl muž. „Nemyslím jeho kriminální minulost. Nemyslím jeho násilnickou minulost a všechno to ostatní. Odposlouchávali jste ho, že?“

„Ano,“ odpověděl Greg.

„Jaký je?“ zeptal se muž.

„Co tím myslíte, ‚jaký je‘?“

„Co dělá? Jaké má záliby? Co jeho rodina. Má nějaké domácí mazlíčky?“

Má podezřelý nějaké domácí mazlíčky? Pomyslel si Greg v duchu. Chystáme se na podezřelého vyslat polovojenskou jednotku a jeho zajímá, jestli má podezřelý nějaké domácí mazlíčky? Co je to za nesmysl. Není divu, že tenhle muž za zbytkem týmu SWAT trochu pokulhává.

Greg zdvořile odpověděl a začal sbírat materiály, které na brífink přinesl.

„Poslední otázka,“ řekl muž. „Podezřelý je teď tam, že?“

„Ano,“ přikývl Greg.

„Dobře, tak mi dejte jeho telefonní číslo,“ požádal ten muž, než vyšel ze dveří.

Když nadešel čas provést zatčení, zásahová jednotka byla připravena. Seřazeni podél budovy, jeden za druhým, čekali na vyražení dveří. Oblečení v černém od hlavy až k patě, s připravenými štíty

a zbraněmi. Byli nachystaní zařvat: „Na zem! Na zem! Na zem!“
vtrhnout dovnitř a dopadnout podezřelého.

Ale jak sekundy ubíhaly, nic se nedělo, členové týmu SWAT byli stále na místě. Uběhlo několik minut. Poté ještě několik dalších.

Greg začal být nervózní. Podezřelého znal lépe než kdokoli jiný. Odposlouchával, jak mluví se svými přáteli a společníky. Ten chlap byl vážně nebezpečný. Klidně by někoho zabil. Byl v ruském vězení a nebál se bojovat.

Pak se najednou otevřely dveře.

Podezřelý vyšel před budovu. S rukama nad hlavou.

Greg oněměl úžasem. V policejních službách působil dlouho. Léta jako zvláštní agent v americké armádě a na ministerstvu zemědělství. Pracoval v utajení po celých Spojených státech a snažil se potlačovat korupci na mexické hranici. Měl spoustu zkušeností. Ale chlap, který by vyšel z vlastní vůle a byl bez potíží zatčen? Něco takového ještě nezažil.

A pak mu to došlo. Ten holohlavý chlápek, s nímž mluvil? *Tenhle* muž byl vyjednavatelem rukojmích. A právě *tenhle* vyjednavatel přesvědčil podezřelého, aby udělal něco, co nikdo jiný nepovažoval za možné: vydal se úřadům, za bílého dne, bez boje.

Zatraceně, pomyslel si Greg. *Chci být jako on.*

Od té doby strávil Greg více než dvacet let jako vyjednavatel rukojmích. Zabýval se mezinárodními únosy, vyslyšal Saddáma Husajna po jeho zadržení a vedl legendární oddělení behaviorálních věd FBI. Od přesvědčování bankovních lupičů po vyslyšání sériových vrahů – dokázal měnit názory lidí za zdánlivě nemožných podmínek.

Krizové vyjednávání se poprvé objevilo po olympijských hrách v Mnichově v roce 1972, kde teroristé drželi rukojmí a poté zabili

jedenáct izraelských olympioniků. Předtím se důraz kladl spíš na sílu a lidem se přikazovalo: „Vyděte ven s rukama nad hlavou, nebo budeme střílet!“ Ale po Mnichovu a řadě dalších očividných nezdarů se ukázalo, že zastrašování a donucování lidí, aby se podřídili, nefunguje. A tak se praktici zaměřili na psychologii a s využitím behaviorální vědy vytvořili nové techniky výcviku bezpečného zvládnání krizových situací.¹

Posledních několik desítek let se vyjednaváči jako Greg spoléhali na jiný model – ten, který funguje. Ať už se snaží přesvědčit mezinárodního teroristu, aby propustil rukojmí, nebo změnit něčí rozhodnutí spáchat sebevraždu. Ať už mluví s někým, kdo právě zabil svou rodinu, kdo drží v bance rukojmí, kdo vyjednává s policií, kdo si uvědomuje následky a ví, že jeho život se změní. V devíti z deseti případů se takový člověk vzdá sám od sebe.

A vzdá se jen proto, že ho o to někdo požádá.

Vliv setrvačnosti

Každý má něco, co chce změnit. Prodejci chtějí změnit myšlení zákazníků a marketéři chtějí změnit nákupní rozhodování. Zaměstnanci chtějí změnit pohled šéfů a lídři chtějí změnit organizace. Rodiče chtějí změnit chování dětí. Start-upy chtějí změnit odvětví. Neziskové organizace chtějí změnit svět.

Ale změna je náročná.

Přesvědčujeme a přemlouváme, naléháme a nutíme, ale ani po vši té snaze se často nic nestane. Věci se mění hlemýždím tempem, pokud se vůbec změní. V příběhu o želvě a zajíci je změnou vítězství pomalé, ale vytrvalé želvy před rychlým, ale domýšlivým zajícem.

Isaac Newton přišel na to, že objekt v pohybu má tendenci zůstat v pohybu, zatímco objekt v klidu má tendenci zůstat v klidu. Sir Isaac se zaměřoval na fyzické objekty – planety, kyvadla a podobně –, ale jeho poznatky lze aplikovat na sociální systémy. Stejně jako měsíce a komety se lidé a organizace řídí zachováním hybnosti. Projevuje se setrvačnost. Lidé a organizace mají sklon dělat to, co dělali vždy.

Místo aby voliči přemýšleli, který kandidát reprezentuje jejich hodnoty, volí často toho, kdo reprezentuje stranu, kterou volili v minulosti. Místo aby organizace přemýšlely vždy od začátku o tom, které projekty si zaslouží pozornost, vezmou loňský rozpočet a použijí jej jako výchozí bod. Investoři místo, aby vyvažovali finanční portfolia, se drží toho, jak investovali v minulosti.

Setrvačnost vysvětluje, proč se rodiny každý rok vracejí na stejné místo na dovolenou nebo proč se organizace obávají začít novými věcmi a proč nerady zavrhnou ty staré.

Při snaze změnit něčí názor a překonat takovou setrvačnost se často uchylujeme k vyvíjení tlaku. Klient váhá s uzavřením smlouvy. Pošle se mu balík faktů a důvodů. Šéf váhá s přijetím nápadu. Předloží se mu další příklady a vysvětlení.

Ať už se snažíme změnit kulturu organizace nebo přimět děti, aby jedly zeleninu, předpokládá se, že silnější nátlak zabere. Že když předložíme více informací, více faktů, více důvodů, více argumentů nebo jen trochu více přitlačíme, lidé se změní.

Tento přístup předpokládá, že lidé jsou jako kuličky. Postrčíte je určitým směrem a oni tím směrem půjdou.

Bohužel to často nefunguje. Na rozdíl od kuliček se lidé tak snadno nepohnou, když se je snažíte postrčit. Zatlačí zpět. Místo toho, aby klient smlouvu podepsal, přestane reagovat. Místo toho, aby šéf o věci diskutoval, řekne, že o věci bude přemýšlet, což je

pěkný způsob, jak říct „díky, ale v žádném případě“. Místo toho, aby podezřelý vyšel ven s rukama nad hlavou, zabarikáduje se a začne střílet.

Pokud na lidi nefunguje nátlak, co tedy?

Lepší způsob, jak dosáhnout změny názoru

Pokud chcete vědět, co na lidi funguje, pomůže, když se zaměříme na zcela odlišnou oblast, a to na chemii.

Chemická změna může sama o sobě trvat věčnost. Řasy a plankton se přemění v ropu, uhlík se změní v diamant. Aby došlo k takovým reakcím, musí molekuly přerušit vazby mezi svými atomy a vytvořit nové. Je to pomalý a přesný proces, který probíhá tisíce, ne-li miliony let.

Chemici často používají k usnadnění změny speciální směsi látek. Tito nedoceňovaní hrdinové se postarají o čistotu výfuku vašeho auta nebo vašich kontaktních čoček. Vzduch promění na hnojivo a ropu na cyklistickou přilbu. Urychlují změnu a umožňují molekulám, kterým může trvat roky, než začnou interagovat, aby tak učinily během několika sekund.

Nejzajímavější na tom je však *způsob*, jakým tyto látky generují změnu.

Chemické reakce obvykle vyžadují určité množství energie. Například přeměna dusíku na hnojivo vyžaduje zahřátí na více než 1 000 °C. Aby došlo k chemické reakci, je třeba přidat dostatečné množství energie prostřednictvím teploty a tlaku.

Speciální látky proces urychlují. Ale namísto zvyšování teploty nebo tlaku přinášejí alternativní cestu a snížení množství energie potřebné pro uskutečnění chemických reakcí.

Na první pohled se to zdá nemožné. Jako magie. Jak může dojít k rychlejší změně s menším množstvím energie? Zdá se, že to porušuje samotné termodynamické zákony.

Speciální látky však využívají jiný princip. Namísto zvyšování tlaku redukují překážky změny.

Říkáme jim katalyzátory.*

Katalyzátory způsobily revoluci v chemii. Jejich objev přinesl několik Nobelových cen, zabránil hladovění miliard lidí a dal vzniknout některým z největších vynálezů posledních několika století.

Jejich princip je využitelný také v sociálních systémech. Přináší lepší způsob, jak generovat změnu. Nejde o větší tlak. Ani o dovednější přesvědčování a přemlouvání. Tyto taktiky mohou jednou za čas zafungovat, ale častěji vedou lidi spíš k tomu, že se začnou více bránit.

Místo toho jde o to stát se katalyzátorem – dosáhnout změny názoru redukováním překážek, které lidem brání jednat.

Přesně to dělají vyjednávači rukojmích. Každý, kdo čelí po zuby ozbrojené zásahové jednotce SWAT, se musí cítit jako v pasti. Ať už je to nebezpečný člen ruské mafie nebo bankovní lupič se třemi rukojmími na mušce. Zatlačte na ně příliš silně a ztratí nervy. Můžete jim zkusit říct, co mají dělat, ale pravděpodobně vás nebudou vůbec poslouchat.

* Chemické reakce nastávají při srážce molekul. Ale namísto zvyšování četnosti srážek, což se děje při vyšším množství dodávané energie, katalyzátory zvyšují úspěšnost srážek. Namísto domlouvání si spousty schůzek naslepo v naději, že některá z nich vyjde, katalyzátor působí jako dohazovač, který povzbuzuje reaktanty, aby se navzájem setkaly za správných okolností a došlo ke změně.

Dobří vyjednávači rukojmích volí jiný přístup. Začínají nasloucháním a budováním důvěry. Vedou podezřelého k tomu, aby začal mluvit o svých obavách a motivech a o tom, kdo na něj čeká doma. Uprostřed vypjaté situace to může být klidně i o domácích mazlíčcích.

Protože cílem vyjednávačů rukojmích je spíše zmírňovat tlak než vyrážet dveře.

Postupně snižovat strach, nejistotu a odpor podezřelého, dokud se nepodívá na svou situaci a neuvědomí si, že nejlepší možností je pravděpodobně ta, která se na začátku zdála zcela nemyslitelná: vyjít ven s rukama nad hlavou.

Skvělí vyjednávači rukojmích zbytečně netlačí. Nepřilévají olej do ohně v už tak vypjaté situaci. Místo toho identifikují, co brání změně, a tuto překážku odstraní. Tím umožňují změnu s menším množstvím energie.

Stejně jako katalyzátor.

Katalyzování změn

Katalyzátory jsem začal studovat, protože jsem se myšlenkově zasekl.

Jedna společnost z žebříčku Fortune 500 mě požádala o pomoc s uvedením nového revolučního produktu na trh, ale tradiční přístupy nefungovaly. Bez většího úspěchu vyzkoušeli reklamu, vyskakovací oznámení a všechny obvyklé taktiky.

Tak jsem začal pátrat v literatuře.

Coby profesor na Wharton School na Pensylvánské univerzitě jsem strávil více než dvacet let studiem sociálního vlivu, sdílení prostřednictvím ústní komunikace a toho, co dělá věci populárními. Se svými úžasnými kolegy jsem provedl stovky

experimentů týkajících se důvodů, proč lidé nakupují, až po to, co ovlivňuje rozhodování a výběr. Učil jsem tisíce studentů a manažerů a pomohl jsem stovkám společností jako Apple, Google, Nike a General Electric změnit myšlení, chování a jednání. Pomohl jsem společnosti Facebook uvést nový hardware na trh, nadaci Billa a Melindy Gatesových vylepšit rozesílání zpráv a řadě start-upů i politiků vedoucích kampaně a neziskových organizací úspěšně propagovat jejich výrobky, služby a nápady.

Ale čím více jsem měl nastudováno, tím více jsem si uvědomoval, že většina konceptů uplatňuje stejný tradiční přístup. Přemlouvat, přesvědčovat a povzbuzovat. Tlačit, tlačit, tlačit. A pokud to nepomůže, oprášit a opakovat. Šlápnout na plyn a tlačit silněji.

A přesto to nefungovalo.

Začal jsem uvažovat, jestli existuje lepší způsob. Mluvil jsem se zakladateli start-upů, abych zjistil, jak zavádějí nové výrobky a služby na trh. Mluvil jsem s vrcholovými manažery, abych zjistil, jak transformují organizace. Mluvil jsem s nejlepšími prodejci, abych zjistil, jak přesvědčují ty nejzarputilejší klienty. A mluvil jsem s úředníky institucí veřejného zdraví, abych zjistil, jak mění chování a urychlují zavádění důležitých inovací.

Postupně se objevoval jiný způsob. Alternativní přístup k dosažení změny názoru.

Vyzkoušeli jsme s klientem hrubou verzi a vypadalo to slibně. Vylepšili jsme ji a byli jsme ještě úspěšnější. Povzbuzeni brzkými úspěchy jsme tuto strategii zkusili v jiné společnosti. Pomohla jim a brzy jsem ji zkusil při všech svých poradenských projektech. Při uvádění produktu na trh, při změně chování nebo při nastavování nové firemní kultury.