

CHIP HEATH  
DAN HEATH



# NÁPAD ZA MILIÓŇ

**MADE TO STICK**

Prečo sa niektoré nápady uchytiť,  
kým iné rýchlo zaniknú

# **NÁPAD ZA MILIÓN**



CHIP HEATH  
DAN HEATH

# NÁPAD ZA MILIÓŇ

**MADE TO STICK**

Prečo sa niektoré nápady uchytiť,  
kým iné rýchlo zaniknú



MADE TO STICK. Copyright © 2007, 2008 by Chip Heath and Dan Heath  
Slovak edition copyright © 2010, 2017 by Eastone Group, a. s.  
Translation © Miroslava Bajaníková

Z anglického originálu MADE TO STICK, vydaného vydavateľstvom  
Random House v roku 2007, preložila Miroslava Bajaníková.  
V roku 2017 vydalo vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava. Druhé vydanie.

*www.eastonebooks.com*

Redakcia a jazyková úprava: Katarína Vilhanová  
Zodpovedná redaktorka: Marianna Petrová  
Tlač: Kasico, a. s.

ISBN 978-80-8109-338-8

Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tejto knihy nemôže byť použitá alebo reprodukováná, uchovávaná v informačných systémoch alebo šírená v akejkoľvek forme a akýmkoľvek spôsobom: elektronicky, mechanicky, kopírovaním, nahrávaním, skenovaním alebo inak bez písomného súhlasu majiteľa autorských práv s výnimkou citácií v rámci recenzií.

*Otcovi za to, že jazdil na starej vyblednutej  
Chevette, aby sme my mohli chodiť na vysokú.*

*Mame za to, že nám osemnásť rokov pripravo-  
vala raňajky. Za všetky tie dni.*



## O B S A H

### Ú V O D

# Č O S A C H Y T Í ? X I

Príbeh o ukradnutej obličke. Popkorn v kinách. Chytlavý = zrozumiteľný, ľahko zapamätateľný a účinný pre zmenu myslenia alebo správania. Sladkosti na Halloween. Šesť princípov: SUCCESS. Negatívna postava: Preklatie Poznaním. Je ťažké byť vyťukávačom. Kreativita sa začína pri vzorcoch.

### K A P I T O L A 1

## J E D N O D U C H Ý 1

Plán veliteľa. Najlepšia nízkonákladová letecká spoločnosť. Pochovávanie úvodnej vety a obrátená pyramída. Je to v ekonomike, hlupák! Paralyza rozhodovania. Klinika: Vystavovanie sa slnečným lúčom. Mená, mená a mená. Jednoduchosť = Podstata + Kompaktnosť. Príslovia. Drevený Palm Pilot. Použiť to, čo je pripravené. Pomelová schéma. Vyššia úroveň: Čeluste na vesmírnej lodi. Generatívne prirovnania: Disneyho „herecké obsadenie“.

### K A P I T O L A 2

## P R E K V A P I V Ý 33

Úspešný oznam o bezpečnosti počas letu. Prekvapené obočie. Lacné prekvapenie a „po-vídateľnosť“. Ako pokaziť stroj na hádanie. „Nordie, ktorý..“; „Budúci štvrtok majú študenti voľno“. Klinika: Príliš veľa na zahraničnú pomoc? Prstence Saturna. Body zlomu vo filme. Teória medzier. Klinika: Fundraising. Medzera v hlavnom vysielaní: Americká futbalová vysokoškolská liga. Vreckové rádio. Človek na Mesiaci.



## KAPITOLA 3

# KONKRÉTNÝ 63

Kyslé hrozno. Krajinné oblasti ako ekocelibrity. Ako učiť odčítanie menej abstraktným spôsobom. Účtovnícka telenovela. Teória suchého zipsu. Hnedé oči, modré oči. Inžinieri verzus konštruktéri. Rodina Ferrariovcov ide do Disney Worldu. Biele veci. Kožený počítač. Klinika: terapia ústnej rehydratácie. Hamburger Helper a Sam Saddleback.

## KAPITOLA 4

# HODNOVERNÝ 91

Držiteľ Nobelovej ceny, ktorému nikto neveril. Banány, čo požírali tkanivo. Autorita a antiautorita. Pam Laffinová, fajčiarka. Účinné detaily. Porota a zubná kefka v tvare Dartha Vadera. Sedemdesiattriročný tanečník. Štatistika: nukleárne hlavičky ako náboje. Princíp ľudského rozmeru. Spolupracovníci ako spoluhráči v tíme. Klinika: hystéria okolo útoku žraloka. Sinatrov test. Preprava bollywoodskych filmov. Látky, ktoré sa dali jesť. A kde je to hovädzie? Overiteľné referencie. Emočná nádrž. Klinika: naša omylná intuícia. Kemp nováčikov NBA.

## KAPITOLA 5

# EMOČNE ZAFARBENÝ 121

Princíp Matky Terezy: Keď vidím jednotlivca, motivuje ma to na činy. Ako bojovať proti fajčeniu pravdou. Sémantické prehánanie a prečo unikátny nie je unikátny. Návrat k „športovému duchu“. Zavádzajúce, ale geniálne reklamy na poštové dobierky. A čo mám z toho ja? Káblková televízia v Tempe. Ako sa vyhnúť Maslowovmu prízemiu. Večera v Iraku. Stroj na popkorn a politické vedy. Klinika: Načo sa učiť algebru? Pozor na Texas. Komu záleží na klavírnych duách? Vytváranie empatie.

KAPITOLA 6

## PRÍBEH 153

Deň, keď monitor srdcovej činnosti klamal. Rozhovor o pracovných záležitostiach v Xeroxe. Praktické a nepraktické vizualizácie. Príbehy ako letecké trénažéry. Klinika: Čo s problémovými študentmi. Jared: príbeh o 193-kilovom študentovi, čo držal sendvičovú diétu. Ako zbadať inšpiratívny príbeh. Dej typu Výzva. Dej typu Premostenie. Dej typu Kreativita. Príbeh typu Odrazový mostík vo Svetovej banke. Zdravotník v Zambii. Ako dosiahnuť, aby príbehy nahnevali prednášajúcich.

EPILÓG

## ČO SA CHYTÍ 181

Milí chlapci končia poslední. Maličkosti, môj drahý Watson. Všímavosť nadovšetko. Opäť Preklatie Poznaním. Dávaj pozor, rozumej, ver, nadchni sa a konaj. Problémy s chytľavosťou: symptómy a riešenia. John F. Kennedy verzus Floyd Lee.

AKO UROBIŤ NÁPADY CHYTĽAVEJŠÍMI:  
PREHLADNÝ ZOZNAM ODKAZOV 193

POZNÁMKY 199

INDEX 221



# ČO SA CHYTÍ?

**P**riateľ jedného môjho známeho často cestuje kvôli práci. Volajme ho Dave. Dave mal nedávno dôležité stretnutie s klientmi v Atlantic City. Keď sa stretnutie skončilo a do odletu mu zostávalo ešte pár hodín, zašiel na pohárik do jedného z tamojších barov.

Práve dopíjal svoj drink, keď k nemu podišla atraktívna žena a spýtala sa, či mu môže ešte jeden objednať. Dave bol prekvapený, ale polichotilo mu to. Súhlasil. Žena teda zašla k baru a vrátila sa s dvoma pohármi. Dave sa poďakoval a upil si. To bolo to posledné, na čo sa pamätal.

Respektíve, bola to posledná vec, ktorú si pamätal do chvíle, keď sa úplne zmätený zobudil vo vani po okraj naplnenej ľadom.

V panike sa začal obzerat' okolo seba a pokúšal sa spomenúť si, kde je a ako sa tam dostal. Potom si všimol papierik s odkazom: „Nehýbte sa a volajte záchranku.“

Na malom stolíku vedľa vane bol položený mobil. Zobral ho a skrehnutými prstami vytočil číslo záchrannej služby. Operátorku na druhom konci linky jeho situácia akoby vôbec neprekvapila. Povedala mu: „Pane, teraz si pomaly a opatrne skúste siahnuť za chrbát. Nahmatali ste si v dolnej časti chrbta trubičku?“ Celý vystrašený tak urobil. Trubička tam bola.

Operátorka pokračovala: „Pane, prosím, zachovajte pokoj. Musíte však vedieť, že vám práve ukradli jednu obličku. Pomoc je už na ceste. Dovtedy sa nehýbte.“

**P**ráve ste dočítali jednu z najznámejších mestských legiend za ostatných pätnásť rokov. Väčšinou ich prezradí už prvá veta, ktorá sa obvykle začína: „Priateľ jedného môjho známeho...“ Všimli ste si niekedy, že *priatelia našich známych* majú oveľa vzrušujúcejšie životy ako *tí samotní naši známi*?

Pravdepodobne ste príbeh o ukradnutej obličke nepočuli prvýkrát. Existujú stovky rôznych verzií, ktoré sa šíria medzi ľuďmi, no všetky majú pár vecí spoločných: 1. nápoj s omamným prostriedkom, 2. vaňu plnú ľadu a 3. príbeh sa končí hrozným odhalením o ukradnutej obličke. Hlavnou postavou jednej z verzií je ženatý muž a nápoj mu podá prostitútka, ktorú si pozval do hotelovej izby v Las Vegas. Je to vlastne dráma o obličke s morálnou zápletkou.

Teraz si predstavte, že ste zavreli knihu, dali si hodinovú pauzu a potom budete tento príbeh rozprávať svojmu priateľovi bez toho, aby ste si ho opäť prečítali. Možno by ste zabudli na detail, že muž bol v Atlantic City na „dôležitom obchodnom stretnutí“. Veď koho to zaujíma? No tie najdôležitejšie momenty by ste určite nevynechali.

Príbeh o ukradnutej obličke je chytľavý. Rozumieme mu, pamätáme si ho a vieme ho reprodukovať ďalej. A ak mu veríme, môže dokonca natrvalo ovplyvniť naše správanie – minimálne v situáciách, keď nás neznámi ľudia pozývajú na drink.

Porovnajte teraz príbeh o ukradnutej obličke s nasledovným úryvkom z materiálu istej neziskovej organizácie. „Komplexná výstavba v komunite je prirodzene závislá od vzorca návratnosti investície, ktorý sa dá nastaviť podľa doterajšej praxe,“ uvádza sa na začiatku a text pokračuje: „faktor zabraňujúci prílivu zdrojov do CCI je, že darcovia sa musia správať veľmi adresne alebo kategoricky vyžadovať účelnosť využitia grantu s cieľom zaistiť zodpovedné čerpanie zdrojov.“

A teraz skúste knihu zavrieť a robiť hodinu niečo iné. Vlastne to ani nebude nutné – skúste hneď teraz zavolať známemu a pokúste sa zopakovať text bez opakovaného čítania. Držíme vám palce!

Je férové porovnávať mestskú legendu s pasážou textu, ktorý sme vybrali práve pre jeho komplikovaný jazyk? Samozrejme, že nie. No narážame tu na zaujímavú vec. Skúste si tieto dva texty predstaviť ako dva póly spektra ľahkej zapamätateľnosti. Ktorý sa viac podobá konverzácii, s akou sa bežne stretávate v práci? Ak ste ako väčšina ľudí, aj u vás na pracovisku sa komunikácia ťahá skôr k pólu spomínanej neziskovky, akoby to bola Polárka.

Možno je to úplne prirodzené – niektoré veci sú vo svojej podstate oveľa zaujímavejšie ako iné. Gang zlodejov orgánov predsa musí zaujať každého! Stratégia neziskovej organizácie na druhej strane nadchne iba málokoho. Dostávame sa

do známej debaty „gény“ verus „výchova“, aplikovanej na podmienky nápadov. Rodia sa teda niektoré nápady ako zaujímavé alebo ich zaujímavými robíme my?

Táto kniha je v každom prípade o „výchove“.

Zastavme sa teda pri otázke, čo robiť, aby naše nápady vo svete obstáli. Mnohí zápasíme s tým, ako komunikovať efektívne, čo robiť, aby mali naše nápady trvalý účinok. Učiteľ biológie strávi hodinu vysvetľovaním látky o mitóze a o týždeň si iba traja zo žiakov pamätajú, čo mitóza vlastne je. Manažér urobí prezentáciu novej stratégie, pričom ostatní zamestnanci nadšene prikyvujú, no na druhý deň aj vedúci jednotlivých tímov veselo pokračujú v implementácii tej starej.

Dobré nápady sa často presadzujú mimoriadne ťažko. A pritom obyčajná a smiešna príhoda o ukradnutej obličke sa bez problémov šíri ďalej, a to bez akýchkoľvek podporných zdrojov.

Prečo je to tak? Predávajú sa jednoducho príhody o zlodejoch orgánov lepšie ako iné témy? Alebo je možné aj to, že dokážeme uviesť do života *pravdivý a hodnotný* nápad rovnako úspešne ako vymyslenú legendu?

## Skutočný príbeh o popkorne

Jedného dňa sa Art Silverman zadíval na balíček popkornu pred sebou na stole. Evidentne tam nepatrił. Jeho kanceláriu už istý čas naplňali výpary s arómou nepravého masla. Na základe výsledkov prieskumu svojej organizácie Silverman vedel, že pukance, čo mal na stole, sú zdraviu škodlivé. Vlastne zarážajúco škodlivé. Musel vymyslieť, ako toto zistenie komunikovať nič netušiacim návštevníkom kín po celých Spojených štátoch.

Silverman pracoval pre Centrum pre vedu vo verejnoprospešnom záujme (Center for Science in the Public Interest – CSPI), neziskovku zaoberajúcu sa vzdelávaním verejnosti v otázkach výživy. CSPI poslala balíčky popkornu z desiatok kín v troch najväčších mestách v krajine na laboratórnu analýzu. Výsledky všetkých šokovali.

Ministerstvo poľnohospodárstva USA odporúča, aby denná dávka nasýtených tukov v strave nepresiahla 20 gramov. Podľa výsledkov analýzy obsahoval balíček pukancov priemerne 37 gramov.

Zapríčinil to hlavne kokosový olej, ktorý v kinách používali na výrobu popkornu. Tento olej má v porovnaní s inými olejmi niekoľko výhod. Popkorn vďaka nemu vyzeral príjemne lahodne a olej pri spracovaní voňal krajšie ako iné. Bohužiaľ, ako preukázali testy, kokosový olej obsahuje až priveľa nasýtených tukov.

Ten balíček pukancov na Silvermanovom stole, aký bez problémov zjete medzi dvoma hlavnými jedlami, obsahoval takmer dvojdňovú odporúčanú dávku nasýtených tukov. A to hovoríme o strednej veľkosti balenia. Poriadny kýblik zodpovedá trojnásobným odporúčaným hodnotám.

Silverman si uvedomoval, že najväčšia výzva preňho bude vysvetliť skutočný význam pojmu „37 gramov nasýtených tukov“. Väčšina z nás si dávky odporúčane úradmi nepamätá. Je 37 gramov primeraný alebo škodlivý obsah? A aj keby sme intuitívne vytušili, že je škodlivý, pýtali by sme sa, či je to „naozaj škodlivé“ (ako cigarety) alebo „normálne škodlivé“ (ako sušenka alebo mliečny koktail).

Už samotná fráza „37 gramov nasýteného tuku“ stačí, aby jej ľudia nevenovali pozornosť. „Pojem nasýtený tuk nikomu nič nehovorí,“ skonštatoval Silverman, „je príliš akademický, koho ten údaj zaujíma?“

Silverman to mohol vyriešiť nejakým vizuálnym porovnaním – možno inzerátom, kde by porovnal nasýtený tuk obsiahnutý v popkorne a množstvo, ktoré odporúča ministerstvo. Napríklad prostredníctvom stĺpcového grafu, pričom jeden zo stĺpcov by vytŕčal dvakrát tak vysoko ako ten druhý.

Tento prístup sa mu však zdal príliš vedecký. Prehnane racionálny. Vysoký obsah tuku v pukancoch preňho nebol racionálny problém. Skôr ho to šokovalo. CSPI teda musela nájsť cestu, ako ľuďom tento prekvapivý fakt komunikovať.

Silverman prišiel s riešením.

**N**a 27. septembra 1992 zvolala CSPI tlačovú konferenciu. Zaznel na nej tento odkaz: Stredná veľkosť „maslového“ popkornu v priemernom kine obsahuje viac tuku upchávajúceho cievy ako porcia vajíčok so slaninkou na raňajky, Big Mac sendvič s hranolčkami na obed a večera so steakom a s prílohou spolu!

Ľudia z CSPI nezanedbali ani vizuálnu stránku a pred televízne kamery postavili stôl plný mastného jedla. To vytvorilo kôpku, ktorá predstavovala množstvo spomínaného nezdravého pokrmu zjedeného za jediný deň. A všetok ten tuk, ktorý obsahovalo jedlo na stole, mal v sebe len jediný balík pukancov.

Odkaz sa stal okamžitou senzáciou a správy o ňom priniesli všetky hlavné televízie – CBS, NBS, ABC a CNN. Písalo sa o tom na titulných stránkach denníkov *USA Today*, *Los Angeles Times* a v prílohe *Washington Post* zameranej na životný štýl. Známe tváre talkshow Jay Leno a David Letterman si z popkornu nasiaknutého tukom robili žarty a autori titulkov sa predhňali s výplodmi typu „Hodnotenie popkornu: Mládeži neprístupný“, „Svetlá, akcia, cholesterol!“, „Dnešný dvojprogram: Popkorn a tuk“.

Nápad sa chytil. Návštevníci kina sa po tomto desivom odhalení hromadne

vyhýbali stánku s pukancami. Predaj ohromne klesol. Pracovníci kín si zvykali na otázky, či svoj popkorn smažili na „škodlivom“ oleji. Netrvalo dlho a väčšina z najväčších sietí kín v krajine – medzi nimi aj United Artists, AMC a Loews – oznámila, že vo svojich prevádzkach s kokosovým olejom skončila.

## O chytľavosti

Toto je príbeh o úspešnom nápade. A čo je ešte lepšie – je to pravdivý príbeh o úspešnom nápade. Ľudia v CSPI vedeli čosi o svete, v ktorom žijú. Prišli na to, ako komunikovať myšlienku spôsobom, ktorý ostatných zaujal a vtiahol do problému. A chytilo sa to, presne ako príbeh o ukradnutej obličke.

A povedzme si otvorene – všetko hralo proti CSPI. Príbehu o tom, že „popkorn je mastný“, chýba senzácia, náboj gangu zlodejov orgánov. Nikto sa neprebudil vo vani plnej ľadu. Odkaz nebol škandalózný a ani mimoriadne zábavný. Navyše, na nič vlastne nenadväzoval – iba málo ľudí si dá tú námahu a sleduje „najnovšie správy zo sveta popkornu“. Absentovali celebrity, modelky alebo prítomnosť domácich miláčikov.

V skratke – príbeh s pukancami sa podobal na stovky ostatných, s ktorými sa denne stretávame. Príbehy síce zaujímavé, no bez potrebnej dávky škandálu, pravdivé, nie však úžasné, dôležité, ale nie prevratné. Pokiaľ nepracujete v reklame alebo PR, pravdepodobne na presadenie svojich nápadov nemáte príliš veľa zdrojov. Chýba vám niekoľkomiliónový rozpočet a tím profesionálnych „tvorcov príbehov“. Váš nápad sa musí pretlačiť sám.

Túto knihu sme napísali s úmyslom pomôcť vám vytvárať nápady, ktoré sa chytia. Slovom „chytiť sa“ myslíme to, že vaše nápady ľudia ľahko pochopia, zapamätajú si ich a zanechajú na nich trvalý účinok, čiže zmenia názory či správanie tých, ku ktorým sa dostanú.

Na tomto mieste sa vynára otázka, prečo by ste vôbec mali chcieť, aby sa vaše nápady chytili. Keď sa to tak vezme, väčšia časť našej každodennej komunikácie si to predsa nevyžaduje. „Prosím, podaj mi omáčku“ nemusí byť nejako zvlášť pamätný výrok. Ani keď sa priateľom zdôverujeme so svojimi ťažkosťami, nerobíme to s úmyslom zanechať „trvalý dojem“.

Z toho vyplýva, že nie každý nápad alebo myšlienka stoja za to, aby sme si ich pamätali. Keď sa ľudí pýtame, ako často by potrebovali, aby sa nejaký ich nápad ujal, dozvedáme sa, že je to niekde medzi raz mesačne a raz týždenne, čiže dvanásť až päťdesiatdvakrát do roka. Manažéri chcú, aby sa chytili ich „veľké myšlienky“ o novom strategickom smerovaní a pravidlách fungovania. Učiteľom



zas ide o to, aby boli schopní preniesť na študentov témy, konflikty, trendy a spôsoby myslenia, predovšetkým tie, čo prežijú aj po tom, ako sa jednotlivé fakty postupne vytratia z pamäti. Autori komentárov sa zas snažia zmeniť názor čitateľov na isté témy politického života. Náboženským vodcom ide o možnosť prežívať so svojou kongregáciou duchovnú múdrosť. Neziskové organizácie pracujú na presviedčaní dobrovoľníkov, aby im venovali svoj čas, a darcov, aby na tú dobrú vec prispeli svojimi financiami.

Keď si uvedomíme dôležitosť schopnosti tvoriť nápady a myšlienky tak, aby sa chytily, je zarážajúce, ako málo pozornosti sa tejto problematike venuje. Keď nám niekto radí v otázkach komunikácie, väčšinou hovorí o spôsobe jej podania. „Stojte vzpriamene, nadviažte očný kontakt, používajte vhodné gestá. Cvičte, cvičte, cvičte (len nech to neznie strojene).“ Inokedy sa zas rady sústreďia na štruktúru: „Povedzte im, čo im poviete. Povedzte im to a potom im povedzte, čo ste im povedali.“ Alebo: „Začnite tým, že si získate ich pozornosť – povedzte vtip alebo nejaký príbeh.“

Ďalšia sféra sa týka poznania svojho publika. „Musíte vedieť, čo je pre vašich poslucháčov dôležité, aby ste tomu vedeli prispôbiť svoj odkaz.“ A nakoniec, je tu tá najčastejšie počúvaná fráza v oblasti komunikačných zručností: Opakujte, opakujte, opakujte.

Všetky tieto rady sú istým spôsobom užitočné, hádam okrem toho dôrazu na neustále opakovanie. (Ak musíte niekomu tú istú vec zopakovať desaťkrát, pravdepodobne nemáte svoju výpoveď dobre premyslenú. Ani jednu mestskú legendu nemusíte nikdy opakovať viackrát.) No tento súbor odporúčaní má jeden nedostatok: Artovi Silvermanovi nie sú pri jeho uvažovaní o najlepšom spôsobe komunikácie o skutočnej škodlivosti popkornu veľmi nápomocné.

Silverman nepochybne vie, že by mal nadviazať očný kontakt a cvičiť si ho. Ale podanie akého odkazu si to má vlastne nacvičovať? Svoje publikum tiež pozná – sú to ľudia, ktorí majú radi popkorn a neuvedomujú si jeho škodlivosť. Takže aké poslanstvo, odkaz im má priniesť? Navyše, Silverman si bol vedomý toho, že príležitosť opakovania je luxus, ktorý nemá. Mal iba jediný pokus na to, aby zaujal médiá.

Alebo taká učiteľka v základnej škole. Svoj cieľ pozná: naučiť žiakov všetko, čo predpisujú osnovy dané ministerstvom školstva. Dobre pozná aj svoje publikum: tretiaci s rôznou úrovňou vedomostí a zručností. Vie, aké sú pravidlá efektívnej komunikácie – dokonale ovláda reč tela, dikciu aj očný kontakt. Takže cieľ je jasný, publikum tiež, aj forma. Čo však zostáva otvorené, je spôsob odovzdania posolstva. Žiaci musia pochopiť látku o mitóze, fajn, tak ako na to? Existuje

nekonečný počet ciest, ako vyučovať mitózu. Ale ktorá sa naozaj chytí? A dá sa to vôbec nejako predpokladať?

## Čo predchádzalo knihe *Nápad za milión*

Hľadáme teda odpoveď na otázku, ako vytvoriť nápad, ktorý sa chytí.

Pred pár rokmi sme si my dvaja, bratia Chip a Dan, uvedomili, že sme obaja strávili štúdiom o chytľavosti nápadov približne desať rokov. Svoje skúsenosti sme nadobudli v dvoch úplne odlišných oblastiach, no obaja sme stále narážali na tú istú otázku: Prečo niektoré nápady prežijú a iné nie?

Danova vášeň bola oblasť vzdelávania. Stal sa spoluzakladateľom začínajúceho vydavateľstva s názvom Thinkwell, ktoré sa pokúšalo nájsť odpovede na niektoré tak trochu kacírské otázky: Ak by ste mali vytvoriť úplne nový typ učebnice s využitím videa a nových technológií namiesto klasického textu, ako by ste to urobili? Dan mal ako šéfredaktor za úlohu viesť svoj tím k pomenovaniu najlepších metód vyučovania predmetov ako ekonomika, biológia, matematika a fyzika. Mal príležitosť spolupracovať s niekoľkými profesormi, ktorí patrili k najuznávanejším a najobľúbenejším v krajine. Bol medzi nimi učiteľ matematiky, inak aj úspešný stand-up komik, učiteľ biológie, ktorý získal cenu Učiteľ roka, učiteľ ekonomiky, ktorý bol zároveň kaplánom a tvorcom divadelných hier. Dalo by sa povedať, že Dan prešiel intenzívnym kurzom na tému, prečo sú výnimoční učitelia takí výnimoční. Zároveň zistil, že zatiaľ čo mal každý z nich svoj vlastný štýl, metodológia výučby bola u všetkých takmer identická.

Chip, profesor na Stanford University, sa takmer desať rokov zaoberal otázkou, prečo sa aj zlé nápady dokážu presadiť na spoločenskom trhu s nápadmi. Ako môže vymyslený príbeh vytlačiť ten skutočný? A čo je tým faktorom, vďaka ktorému sa niektoré historiky šíria lepšie ako iné? Za východisko pri hľadaní odpovedí si vybral skupinu „prirodzene chytľavých“ príbehov, ako sú mestské legendy a konšpiračné teórie. Za tie roky sa z neho stal tak trochu proti jeho vôli znalec niektorých z najodpornejších a najabsurdnejších historiek v dejinách. Neunikla mu ani jedna. Tu je iba veľmi skromný výber niektorých:

- Smažený potkan v reštaurácii Kentucky Fried Chicken. Skutočne, akákoľvek historka s potkanmi a fastfoodom má zaručený úspech.
- Coca-Cola prispieva k rozpadu kostí. Táto obava sa bežne šíri v Japonsku, no krajina zatiaľ nezaznamenala žiadnu epidémiu tínedžerov so želatínovými kostami.

- Ak zasvietite diaľkovými svetlami na auto s vypnutými reflektormi, zastrelí vás člen gangu.
- Veľký čínsky múr je jediná človekom vytvorená stavba, ktorú vidno z vesmíru. Nuž, ten múr je naozaj veľmi dlhý, no nie veľmi široký. Zamyslite sa nad tým: ak by bolo ten múr vidno, to isté by platilo o ktorejkoľvek diaľnici, ktorá spája štáty USA, a možno aj o niektorých supermarketoch Wall-Mart.
- Využívame iba 10 % kapacity mozgu. Ak by to bola pravda, oveľa menej starostí by sme si robili s jeho prípadným poškodením.

Chip spolu so svojimi študentmi strávil stovky hodín zberom, kódovaním a analýzou nápadov a príbehov s prívlastkom „prirodzene chytľavé“. Boli medzi nimi mestské legendy, vojenské chýry, príslovia, konšpiračné teórie a vtipy. Mestské legendy sú vymyslené, no mnohé príbehy z kategórie prirodzene chytľavých sú pravdivé. V skutočnosti sú asi najstaršou z týchto skupín príslovia – čriepky múdrosti, ktoré mnohokrát pretrvávajú storočia a prekročia hranice viacerých kultúr. Napríklad rôzne verzie príslovia „Bez vetra sa ani lístok na strome nepohne“ sa objavujú viac ako v 55 rôznych jazykoch.

Počas práce s prirodzene chytľavými nápadmi a príbehmi, či už triviálnymi, alebo vážnymi, Chip uskutočnil viac než 40 experimentov približne s 1 700 ľuďmi napríklad na témy:

- Prečo sa aj takmer po 400 rokoch Nostradamove proroctvá stále čítajú
- Prečo majú ľudia radi knihy zo série *Slepačia polievka pre dušu*
- Prečo sa ľudia stále uchýľujú k metódam ľudového liečiteľstva, ktoré nezaberajú

Pred pár rokmi začal Chip na Stanforde viesť kurz s názvom „Čo robiť, aby sa nápady chytili“. Kurz vychádzal z predpokladu, že ak by sme pochopili, vďaka čomu sú niektoré nápady a príbehy prirodzene chytľavé, pomohlo by nám to pri vytváraní tých vlastných. Za ostatných niekoľko rokov túto tému prebral so stovkami študentov, budúcich manažérov, analytikov oblasti verejného života, novinárov, dizajnérov a filmových režisérov.

Pre úplnosť príbehu o bratoch Heathovcoch je potrebné dodať, že v roku 2004 sme si uvedomili, že sa vlastne zaoberáme tým istým problémom, len z iných uhov pohľadu. Chip skúmal a učil o tom, prečo sú niektoré nápady a príbehy chytľavé. Dan sa snažil pomenovať pragmatické spôsoby, ako docieliť to isté. Chip porovnával popularitu rôznych mestských legiend a príbehov. Dan na

druhej strane venoval pozornosť úspešnosti vybraných prístupov pri vyučovaní matematiky a občianskej náuky. Chip bol výskumník a učiteľ. Dan bol praktik a spisovateľ. (A obaja sme vedeli, že ak budeme spolu tráviť viac času, urobíme tým radosť našim rodičom.)

Zamerali sme sa teda na analýzu chytľavých nápadov a príbehov – tých, čo vznikli spontánne, aj tých umelo vytvorených – a snažili sme sa pochopiť, v čom spočíva ich úspech. Čo je na mestských legendách také príťažlivé? Prečo sú niektoré hodiny chémie lepšie ako iné? Prečo existujú príslovia a prečo sa tak ľahko šíria prakticky v každej spoločnosti? Prečo sa k nám niektoré politické myšlienky dostanú ľahšie, zatiaľ čo iné zostanú bez povšimnutia?

Čiže v skratke – pokúšali sme sa prísť chytľavosti na koreň. Terminológiu potrebnú na túto tému sme si adoptovali od Malcolma Gladwella, jedného z našich najobľúbenejších autorov. V roku 2000 napísal Gladwell vynikajúcu knihu s názvom *Bod zlomu*. Skúma v nej príčiny, prečo isté sociálne fenomény dosiahnu „bod zlomu“, čiže moment, keď sa z nich stanú javy s charakterom epidémie, keď preskočia z malej skupiny na obrovské davy a keď ich šírenie naberá na rýchlosti, len čo zasiahnu istý počet ľudí. Prečo zaznamenali klasické americké topánky značky Hush Puppies veľký návrat? Čo vysvetľuje náhly pokles úrovne kriminality v New Yorku? A ako to, že si kniha *Divine Secrets of the Ya-Ya Sisterhood* získala v Amerike toľkých fanúšikov?

Kniha *Bod zlomu* má tri základné časti. Prvá sa zaoberá potrebou získať na svoju stranu tých správnych ľudí a tretia potrebou vhodného prostredia a kontextu. Prostredná časť s názvom „Faktor chytľavosti“ predkladá tvrdenie, že každá inovácia má väčšiu šancu dosiahnuť „bod zlomu“, ak je chytľavá. Keď sa kniha *Bod zlomu* objavila na pultoch, Chip si uvedomil, že „chytľavosť“ je výstižné slovo pre vlastnosť, ktorú pri svojom prieskume trhu s nápadmi hľadal.

Kniha, ktorú držíte v rukách, je akýmsi doplnkom k *Bodu zlomu* v tom zmysle, že v nej pomenúvame vlastnosti, ktoré robia nápady chytľavými. Je to téma, ktorej sa Gladwell vo svojej knihe nevenoval. Jeho zaujímali príčiny javov v spoločnosti, ktoré nabrali epidemické rozmery. My sa zameriavame na to, ako vytvárať efektívne nápady, prečo sa niektoré chytia a iné upadnú do zabudnutia. Takže, hoci sa z dráhy rozbehnutej knihou *Bod zlomu* odchýlime, radi by sme prejavili Gladwellovi svoju vďaku za slovo „chytľavosť“. Chytilo sa.