

# 50

## tajemství přesvědčování

„Tato kniha je *Freakonomics* v oblasti sociální psychologie. Změnila můj způsob uvažování. Přístup autorů k přesvědčování představuje opravdovou výhru, tak si ji nenechte ujít!“

--Daniel Finkelstein, editor *The Times*



Noah J. Goldstein, Steve J. Martin,  
**Robert B. Cialdini**  
*autor bestselleru Vliv*

**Noah J. Goldstein, Steve J. Martin a Robert B. Cialdini**

# **50 tajemství přesvědčování**

**BizBooks  
Brno  
2014**

# 50 tajemství přesvědčování

Noah J. Goldstein, Steve J. Martin a Robert B. Cialdini

**Překlad:** Vít Prokůpek

**Obálka:** Petra Bobalová

**Odpovědný redaktor:** Lenka Čížková

**Technický redaktor:** Jiří Matoušek

Authorized translation from the English language edition Yes! 50 Secrets from the Science of Persuasion.

© Noah J. Goldstein, Steve J. Martin and Robert B. Cialdini 2007

Translation © Vít Prokůpek, 2014, VitProkupek.cz

Objednávky knih:

[www.albatrosmedia.cz](http://www.albatrosmedia.cz)

[eshop@albatrosmedia.cz](mailto:eshop@albatrosmedia.cz)

bezplatná linka 800 555 513

ISBN 978-80-265-0259-3

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2014 ve společnosti Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 18639.

© Albatros Media a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání

  
**ALBATROS MEDIA** a.s.

# Obsah

<i>O autorech</i>	5
<i>Úvod</i>	9
<b>1</b> Jak můžete zvýšit svou přesvědčivost tím, že způsobíte přesvědčovanému nepohodlí?	15
<b>2</b> Co pomůže posílit stádový efekt?	20
<b>3</b> Jaká běžná chyba způsobuje, že jsou výzvy kontraproduktivní?	24
<b>4</b> Kdy může mít přesvědčování opačný účinek a jak se vyvarovat „magnetického středu“?	29
<b>5</b> Kdy lidé budou chtít méně, pokud jim nabídnete více?	32
<b>6</b> Kdy je bonus na obtíž?	36
<b>7</b> Jak může lepší produkt vyvolat větší zájem o horší produkt?	39
<b>8</b> Je strach přesvědčivý, nebo paralyzující?	42
<b>9</b> Co nás mohou šachy naučit o přesvědčivých tazích?	45
<b>10</b> Která kancelářská pomůcka vám zajistí větší přesvědčivost?	50
<b>11</b> Proč by se restaurace měly zbavit košíků s bonbóny?	53
<b>12</b> Proč je výhodné neklást žádné další podmínky?	56
<b>13</b> Působí laskavosti jako chléb, nebo jako víno?	59
<b>14</b> Jak může noha ve dveřích vést k ohromným pokrokům?	62
<b>15</b> Jak se můžete stát Jedi mistrem společenského vlivu?	66
<b>16</b> Jak si jednoduchou otázkou zajistíte dramaticky vyšší podporu svých myšlenek?	69
<b>17</b> Jaká je účinná přísada splněných závazků?	72
<b>18</b> Jak můžete důsledně bojovat s důsledností?	75
<b>19</b> Jaký přesvědčovací tip si můžete vypůjčit od Benjamina Franklina?	78
<b>20</b> Kdy může vést žádost o krůček k velkému skoku?	81

21	Začít nízko, nebo vysoko? Co povede lidi k nákupu?	83
22	Jak se můžete chlubit, a nebýt přitom označeni za náfučky?	86
23	Jaké skryté riziko hrozí nejchytřejšímu člověku v místnosti?	90
24	Co se můžeme naučit od kapitánů?	94
25	Jak může přirozené skupinové myšlení vést k nepřirozeným katastrofám?	97
26	Kdo umí lépe přesvědčovat? Dáblův advokát, nebo skutečný oponent?	100
27	Kdy může být špatná cesta ta správná?	103
28	Jak nejlépe obrátit slabinu v přednost?	105
29	Jaké chyby odemykají lidské sejfy?	108
30	Kdy je správné připustit, že jste se mylili?	111
31	Kdy byste měli mít radost z toho, že spadne server?	115
32	Jakou roli může hrát podobnost?	118
33	Kdy pro vás může být vaše jméno výhrou?	121
34	Jakou radu nám poskytnou číšníci a servírky?	126
35	Jaký typ úsměvu přiměje svět, aby ho opětoval?	130
36	Jakou lekci nám dávají reklamní utěrky?	133
37	Co vám může přinést ztráta?	137
38	Jaké slovo posílí vaši přesvědčivost?	142
39	Kdy se dopustíte chyby, pokud se budete moc ptát?	146
40	Jak to, že jednoduché jméno působí mnohem hodnotněji?	149
41	Skládejte básně a přesvědčte krásně	153
42	Co nás může baseball naučit o přesvědčování?	156
43	Jak můžete dobře vystartovat v závodě o loajalitu?	159
44	Co nás může o přesvědčování naučit krabička s pastelkami?	162
45	Jak zabalit sdělení, aby šlo a šlo a šlo...?	165
46	Který předmět dokáže lidi přesvědčit, aby jednali podle vlastních hodnot?	170
47	Jaký vliv má smutek na vaše vyjednávání?	173
48	Jak může emoce přesvědčivě pohnout lidmi?	176
49	Co přiměje lidi, aby věřili všemu, co čtou?	178
50	Zesilují trimethylxanthinové laboratoře váš vliv?	181
	<i>Ovlivňování ve 21. století</i>	183
	<i>Etické ovlivňování</i>	205
	<i>Ovlivňování v akci</i>	209
	<i>Použité výzkumy</i>	215
	<i>Rejstřík</i>	235

## O autorech

**Dr. Noah J. Goldstein** je pedagogem na The University of Chicago Graduate School of Business. Jeho vědecký výzkum a texty byly publikovány v mnoha předních časopisech věnovaných psychologii a podnikání. Získal granty od vládních institucí včetně Národního vědeckého fondu a Národního institutu zdraví. Poskytoval také poradenské služby řadě korporací a vládním organizacím, například Accenture, Americkým lesům a Americkému úřadu pro sčítání lidu.

**Steve J. Martin** je ředitelem společnosti Influence At Work (Spojené království) a poskytuje trénink a poradenské služby založené na strategiích popsaných v knize. Má zkušenosti s marketingem a prodejem a napsal řadu článků, které byly zveřejněny v řadě publikací věnovaných podnikání. Je spoluautorem knihy *Sold! (Prodáno!)*, vede tréninky a mluví na konferencích po celém světě. Pravidelně prezentuje o ovlivňování a přesvědčování na několika ekonomických fakultách včetně Cranfield University a Sir John Cass London Business School. Poskytuje poradenství širokému spektru firem a vládních organizací.

**Dr. Robert B. Cialdini** je profesorem psychologie a marketingu na Arizona State University. Je nejcitovanějším expertem na světě v oblasti ovlivňování a přesvědčování a autorem průkopnické knihy *Influence: Science and Practice* (v češtině vyšla v nakladatelství BizBooks pod názvem *Vliv: síla přesvědčování a manipulace*), které se prodalo přes milion kusů. Výsledky jeho výzkumu se objevují v akademických časopisech i časopisech věnovaných podnikání a přitáhly pozornost firem i vlád. V roce 2003 mu bylo uděleno ocenění Donalda T. Campbella za významné přispění oboru sociální psychologie.

*Pro mé rodiče a samozřejmě pro Jenessu – NJG*  
*Pro mou neteř Casie Leigh a synovce Rileye – SJM*  
*Pro mou vnučku Hailey Brooke Cialdini – RBC*





## Úvod

*Pokud je celý svět jevištěm, pak malá změna v roli může mít dramatický dopad.*

Existuje starý vtíp, který říkal komik Henny Youngman o místě, kde předešlou noc přespal: „To byl hotel! Ručníky byly tak velké a načechrané, že jsem sotva zavřel kufr.“

Během posledních několika let se však morální dilema návštěvníků hotelů změnilo. Dnes se otázka, zda *přemístit* ručníky z hotelového pokoje, stala otázkou, jestli je během pobytu *znovu používat*. Hotely stále více přijímají environmentální programy a stále častěji cestovatele žádají, aby pomohli uchovávat zdroje, šetřit energii a snižovat znečištění, které produkují čisticí prostředky. Ve většině případů žádost přichází ve formě štítku umístěného v koupelnách.

Tyto štítky představují pozoruhodný vhled do tajemství vědy o přesvědčování.

S téměř neomezenou zásobou motivačních háček a strun, jaká slova na ceduli vložit, aby žádost byla pro hotelové hosty přesvědčivá? Než v prvních dvou kapitolách poskytneme odpověď, ukažme si nejdříve, jak se obvykle tvůrci štítků pokoušejí hosty přesvědčit, aby se podíleli na environmentálních programech. Průzkum sdělení zobrazených

na podobných cedulkách prováděný v hotelích po celém světě odhalil, že nápisy se většinou snaží povzbudit opětovné využívání ručníků téměř výhradně tím, že poukazují na důležitost ochrany životního prostředí. Hosté jsou stále dokola informováni o tom, že opětovné používání ručníku šetří přírodní zdroje a chrání životní prostředí před dalším narušováním. Informace je často doprovázena poutavými obrázky s tematikou životního prostředí, od duhy po dešťové kapky či deštné pralesy... až po soby.

Tato přesvědčovací strategie se obecně zdá být efektivní. Jeden z největších výrobců podobných cedulí například uvádí, že většina hotelových hostů, kteří mají možnost se environmentálních programů zúčastnit, minimálně jednou za pobyt ručníc ky znovu použije. Úroveň angažovanosti hostů v programech můžeme považovat za imponantní.

Sociální psychologové však často hledají způsoby, jak uplatnit své vědecké znalosti, aby politiky a postupy byly dokonce ještě účinnější. Podobně jako billboardy u silnice vyzývají: „Místo pro vaši reklamu“, tyto malé cedule k nám promlouvaly a prakticky nás prosily: „Otestujte tady své nápady“. Udělali jsme to. A jak vysvětlíme později, ukázali jsme, že díky malé změně ve formulaci žádosti mohou hotely dosahovat ještě výrazně lepších výsledků.

Způsob, jak zvýšit efektivnost podobných environmentálních kampaní, je samozřejmě jen jedním z mnoha problémů. Proto ukážeme i na jiných příkladech, že každý může posílit svou schopnost přesvědčovat ostatní tím, že se naučí přesvědčovací strategie, u kterých je vědecky dokázáno, že jsou úspěšné. Jak odhaluje kniha, malé a jednoduché změny ve vašem sdělení je mohou učinit mnohem přesvědčivějšími. Shrňme tucty studií, naše i jiných vědců, které toto tvrzení dokládají v mnoha různých prostředích. A průběžně probereme principy, které

stojí v pozadí. Naším hlavním cílem je poskytnout čtenáři lepší porozumění psychologickým procesům, které určují, jak můžeme ovlivnit ostatní, aby změnilí svůj postoj nebo chování, a to směrem, který vede k pozitivním výsledkům pro obě strany. Zaměříme se na množství efektivních a etických přesvědčovacích strategií a poukážeme i na věci, které vám pomohou odolat nenápadným i zjevným pokusům ovlivnit vaše rozhodování.

Nebudeme spoléhat na populární psychologii nebo tak rozšířenou „osobní zkušenost“, naopak se zaměříme na psychologii, která tvoří základ úspěšných strategií společenského vlivu v kontextu vědecky přesných zdůvodnění. Poukážeme na řadu záhadných událostí, které se dají vysvětlit hlubším porozuměním psychologii společenského vlivu. Například proč ihned po zprávě, že zesnul jeden z nejpopulárnějších papežů v moderní historii, davy lidí obléhaly obchody se suvenýry vzdálené tisíce mil, aby nakoupili suvenýry, které neměly nic společného s papežem, s Vatikánem, ani s katolickou církví? Také poskytneme vhled do toho, jaká kancelářská pomůcka může zvýšit efektivitu vašich snah ovlivňovat, co nás může Luke Skywalker naučit o leadershipu, jakou chybu často lidé dělají při komunikaci, jak otočit slabinu v přesvědčivou silnou stránku, proč občas pozice experta může být velmi nebezpečná.

## Přesvědčování jako věda, ne umění

Vědci studují přesvědčování více než půl století. Výzkum přesvědčování je někdy jako tajná věda, která dřímá na stránkách akademických časopisů. Když vezmeme v úvahu velké množství výzkumů, které se v daném oboru uskutečnily, mohlo by být užitečné se na chvíli zamyslet,

proč je tento výzkum často přehlížen. Není překvapivé, že lidé, kteří se snaží ovlivnit ostatní, často staví svá rozhodnutí na myšlenkách pramenících z ekonomie, politologie a znalosti veřejné správy. Záhadou je, jak často nositelé rozhodnutí nezáváží prokázané teoretické poznatky i praktické zkušenosti z psychologie.

Možným vysvětlením je odlišný způsob, jakým nazírají na ekonomii, politologii či studium veřejné správy, kdy je třeba i pro dosažení minimálního stupně kompetence učit se od někoho „zvenčí“. Na druhé straně lidé věří, že již intuitivně rozumí psychologickým principům prostě díky tomu, že žijí s ostatními lidmi a mají s nimi interakci. V důsledku toho je méně pravděpodobné, že budou studovat psychologické výzkumy, když činí rozhodnutí. Tato přílišná sebedůvěra vede lidi k tomu, že nevyužívají zlaté příležitosti k ovlivňování ostatních – nebo ještě hůře, špatně využívají psychologické principy, což nakonec vede k jejich újmě i újmě dalších lidí.

Kromě přílišné závislosti na vlastních zkušenostech také lidé přehnaně spoléhají na sebezpozorování. Proč se například marketingoví profesionálové, kteří byli pověřeni vytvořením kampaně na opětovné využívání hotelových ručníků, téměř výhradně zaměřili na dopad těchto programů na životní prostředí? Pravděpodobně udělali to, co by udělal kdokoli z nás – položili si otázku: „Co by mě motivovalo k tomu, abych se zúčastnil programu na recyklaci ručníků?“ Zkoumají vlastní motivy a uvědomí si, že by je přesvědčila cedule, která by vycházela z jejich hodnot a potřeby být vnímaný jako člověk dbalý životního prostředí. Pokud to však udělají, nepodaří se jim zjistit, jak by pouhá změna pár slov pomohla zvýšit účinnost jejich žádosti.

Přesvědčování je věda. Často se o něm mluví jako o umění, ale to je chyba. Ačkoliv talentované umělce můžete učit dovednosti, aby ovládli

své vrozené schopnosti, opravdu vynikající umělec má talent a kreativitu, kterou mu nemůže vštípit žádný instruktor. Naštěstí u přesvědčování je to jiné. Dokonce lidé, kteří sami sebe považují za „lehkou váhu“ v přesvědčování a myslí si, že by nedokázali přemluvit ani dítě, aby si hrálo s hračkami, se mohou naučit být „těžkou váhou“. Stačí, když porozumí psychologii přesvědčování a budou využívat strategie, které jsou vědecky prověřené a účinné.

Ať jste manažer, právníčka, pracovník ve zdravotnictví, servírka, prodejce, učitel nebo máte úplně jinou profesi, kniha je napsána tak, aby vám pomohla stát se mistry přesvědčování. Popíšeme techniky, které jsou založeny na tom, co jeden z nás (Robert Cialdini) probádal v knize *Influence: Science and Practice (Vliv: síla přesvědčování a manipulace, BizBooks 2012)*. Vytyčil šest univerzálních principů společenského vlivu: reciprocita (cítíme se zavázáni vracet laskavosti), autorita (spoléháme na experty, že nám ukážou cestu), stálost (chceme jednat konzistentně s našimi závazky a hodnotami), nedostatek (čím je zdroj méně dostupný, tím více ho chceme), sympatie (čím je nám někdo sympatičtější, tím více mu chceme vyjít vstříc) a sociální vliv (naše jednání je směřováno tím, co dělají ostatní). Detailně probereme, co tyto principy znamenají a jak fungují, neomezíme se však pouze na ně. Ačkoliv zmíněných šest principů je oporou pro většinu úspěšných přesvědčovacích strategií, existuje mnoho přesvědčovacích technik, které jsou založeny na jiných psychologických faktorech. Odkryjeme i je.

Zdůrazníme, jak přesvědčovací strategie fungují v různém kontextu. Zaměříme se nejen na pracoviště, ale také na osobní interakce – jako rodič, soused nebo kamarád. Rady, které poskytujeme, jsou praktické,

orientované na činy, etické a jednoduché k uskutečnění. A budou vyžadovat malé dodatečné úsilí či náklady, i když přinesou velké úroky.

Omlouváme se Henny Youngmanovi a očekáváme, že až knihu dočtete, váš kufr bude tak naplněn mnoha vědecky prokázanými přesvědčovacími strategiemi, že bude obtížné ho zavřít.

# 1

## Jak můžete zvýšit svou přesvědčivost tím, že způsobíte přesvědčovanému nepohodlí?

Placené televizní programy ve formě teleshoppingu<sup>\*</sup> jsou stále běžnější součástí rostoucího počtu dostupných televizních kanálů. Colleen Szotová je jednou z nejúspěšnějších autorek v daném oboru reklamního průmyslu. A je pro to dobrý důvod: kromě toho, že napsala několik v USA dobře známých reklam, nedávno vytvořila spot, který otřásl téměř dvacet let starým rekordem v prodeji teleshoppingového kanálu. Ačkoliv její spoty užívají mnoho běžných nástrojů jako většina teleshoppingových reklam, například okázalé chytlavé fráze, nerealisticky nadšené publikum a doporučení celebrit, Szotová změnila tři obvyklá slova, což vedlo k ohromnému růstu prodeje jejího produktu. A co je ještě pozoruhodnější, tato tři slova jasně naznačila, že objednávání produktu může zákazníkům způsobit těžkosti. O jaká tři slova se jednalo a jak se podařilo vystřelit prodeje do výšin?

Szotová změnila profláknutou výzvu k akci „Operátoři čekají, prosím zavolejte hned!“ na „Pokud budou operátoři zaneprázdnění, prosím

---

\* Angl. „*infomercial*“, dosl. „inforeklama“, je dlouhá televizní reklama obsahující velké množství informací, často se snaží působit jako běžný televizní program. V ČR je „inforeklama“ známá ve formě teleshoppingu. (pozn. překl.)



zavolejte znovu!“. Na první pohled tato změna vypadá nerozumně. Tento vzkaz v podstatě předesílá, že zákazník možná vyplývá svůj drahocenný čas opakovaným vytáčením čísla, dokud se mu nepodaří zastihnout prodejce. Tento skeptický pohled však ignoruje sílu principu sociálního důkazu. Stručně řečeno sociální důkaz spočívá v tom, že pokud si je člověk nejistý svým rozhodnutím, rozhlédne se kolem sebe a zjišťuje, jak se rozhodli ostatní lidé. A zachová se podle toho. Vybavte si mentální obraz, který vám v příkladu Colleen Szotové vytvoří spojení „operátoři čekají“: spousta znuděných zaměstnanců pilujících si nehty a třídících si doklady, zatímco čekají u tichých telefonů – obrázek znázorňující nízkou poptávku a slabý prodej.

A teď uvažte, jak se změní vaše vnímání oblíbenosti produktu, když uslyšíte frázi „pokud budou operátoři zaneprázdněni, prosím zavolejte znovu“. Místo znuděných neaktivních prodejců si představíte zaměstnané operátory, kteří zvedají bez přestávky jeden hovor za druhým. V případě upravené výzvy k akci diváci programu následovali chování ostatních, i když další volající pro ně byli naprosto anonymní. Tedy „pokud jsou linky obsazené, pak operátorům telefonují lidé, kteří stejně jako já tuto reklamu viděli“.

Mnoho klasických závěrů sociální psychologie demonstruje sílu sociálního důkazu, který ovlivňuje jednání jiných lidí. Vyberme jeden příklad. Experiment realizovaný vědcem Stanley Milgramem a jeho kolegy spočíval v tom, že asistent-výzkumník se zastavil na rušném chodníku v New Yorku a po dobu jedné minuty zíral k obloze. Většina kolemjdoucích ho jednoduše minula, aniž by letmo pohlédli směrem, kam muž upíral zrak. Pokud však výzkumníci přidali další čtyři asistenty hledící k nebi, počet kolemjdoucích, kteří se k nim připojili, se více než zčtyřnásobil.

Ačkoliv málokdo pochybuje o tom, že lidské jednání je ovlivněno jednáním ostatních lidí, měli bychom zdůraznit, že v našich studiích to respondenti jednoznačně popírají. Ale experimentální sociální psychologové to vědí lépe. Víme, že schopnost lidí identifikovat faktory, které ovlivňují jejich chování, je překvapivě slabá. To je asi jeden z důvodů, proč lidé tvořící cedule apelující na opětovné užití hotelových ručníků, nevyužili princip sociálního důkazu ke svému prospěchu. Kdyby si položili otázku „Co by motivovalo *mě?*“, možná by nepřehlédli skutečný vliv, který mají ostatní na jejich jednání. Výsledkem jejich snažení bylo zaměření pozornosti na to, jak opětovné užití ručníků šetří životní prostředí, tedy stimul, který na první pohled vypadá jako nejvíce relevantní pro žádoucí chování.

Pamatujte se na zjištění, že většina hotelových hostů, kteří spatří ceduli s touto výzvou, ručníky alespoň někdy znovu používají? Co kdybychom hosty o této skutečnosti prostě informovali? Mělo by to nějaký vliv na jejich šetření s ručníky? Dva z nás a další badatel se vydali zkoumat, zda tento nápis bude přesvědčivější než běžné nápisy využívané většinou hotelů.

Abychom to zjistili, vytvořili jsme dva různé nápisy a ve spolupráci s hotelovým manažerem je umístili na pokoje. Jeden nápis vyzýval k ochraně životního prostředí podobným způsobem, jaký je běžný v hotelové branži. Žádal hosty, aby pomohli s ochranou životního prostředí a ukázali svou úctu k přírodě tím, že se úsporného programu zúčastní. Druhý nápis využil informaci o sociálním důkazu pravdivým vzkazem, že většina hotelových hostů během svého pobytu alespoň jednou ručníky znovu použije. Tyto nápisy (včetně některých dalších, o kterých bude řeč později) jsme náhodně rozmístili do hotelových pokojů.

Experimentální sociální psychologové obvykle mají k dispozici tým dychtivých doktorandů, kteří sbírají data. Ale jak si zřejmě dovedete představit, naši doktorandi ani hoteloví hosté by nebyli zrovna nadšeni, kdyby jim výzkumníci čmouchali v koupelnách. A nebyly by z toho nadšeny ani etické výbory našich univerzit (a už vůbec ne naše matky). Naštěstí hotelové uklízečky byly natolik ochotné, že nám pomohly se sběrem dat ony. První den, kdy uklízely hotelový pokoj, jednoduše zaznamenaly, jestli hotelový host znovu použil alespoň jeden ručník.

Když jsme analyzovali výsledná data, zjistili jsme, že hosté, kteří se dozvěděli o chování ostatních hostů (apel na sociální důkaz), znovu používali své ručníky o 26 procent častěji než hosté, kteří četli běžný apel na ochranu životního prostředí. Přitom apel na sociální důkaz jsme nikdy v žádném hotelu nespatri. To je 26% růst zapojení hostů do úsporného programu ve srovnání s běžným standardem v odvětví, kterého jsme dosáhli jednoduše změnou několika slov v nápisu, abychom vyjádřili, co dělají ostatní. To není špatné zlepšení, které je navíc založeno na faktoru, o kterém lidé říkají, že je vůbec neovlivňuje.

Tato zjištění ukazují, jaké ovoce přináší vědomé uplatňování síly sociálního důkazu při přesvědčování ostatních. Samozřejmě bychom neměli podceňovat ani způsob, jakým komunikujete tyto informace. Vaše publikum pravděpodobně nezareaguje pozitivně na výzvu „Hej, ty, buď ovce a připoj se ke stádu. Béééé!“ Pozitivněji zarámovaný výrok, jako například „Pomoz mnoha dalším chránit životní prostředí“, bude pravděpodobně přijat mnohem pozitivněji.

Kromě dopadu na veřejné zájmy může mít sociální důkaz výrazný vliv na váš pracovní život. Vedle vnucování svého nejprodávanějšího produktu pomocí působivé statistiky, která ukazuje jeho oblíbenost (vzpomeňte si na nápis McDonalda „Obsloužili jsme miliardy lidí“),

můžete využít referencí spokojených zákazníků a klientů. Je také důležité, abyste reference představili zákazníkům ve chvíli, kdy zvažují a potřebují ujistit o přínosech, které pro ně vaše organizace bude mít. Nebo ještě lépe – vytvořte situaci, kdy vaši současní klienti budou mít možnost poskytnout přímé doporučení vašim potenciálním klientům a zmíní, jak jsou spokojeni s vámi a vaší společností. Můžete to učinit třeba tak, že své současné i budoucí klienty pozvete na oběd nebo na seminář a připravíte zasedací pořádek tak, aby byli promícháni. V tomto rozsazení pravděpodobně sami začnou rozhovor na téma, jaké výhody přináší spolupráce s vaší organizací. A až budou vaši potenciální hosté přijímat pozvánky na oběd, řeknou vám, že vám ještě zavolají a dají vědět, zda dorazí. Určitě jim odpovězte, že to mají zkusit znovu, pokud bude váš telefon obsazený...

## 2 Co pomůže posílit stádový efekt?

Náš vzkaz obsahující sociální důkaz zvýšil oproti standardu v odvětví počet hostů, kteří znovu použili ručníky. Víme již tedy, že lidé jsou vnitřně motivováni, aby se chovali jako ostatní. Tato zjištění však vyvolávají další otázku: *či chování budou lidé s největší pravděpodobností následovat?*

Budou lidé ve větší míře znovu používat ručníky, pokud jim sdělíme informaci obsahující sociální důkaz o chování hostů, kteří přespávali přímo v jejich pokoji, než když je seznámíme s tím, jak se zachovali hosté celého hotelu? Existují dobré důvody pro to, abychom rozdíl neočekávali. Příkládat větší sílu normám platným na konkrétním pokoji je ve skutečnosti iracionální hned ze dvou důvodů. Za prvé, z čistě logických důvodů neuvídíte předchozí obyvatele vašeho pokoje v příliš pozitivním světle. Ostatně jsou to právě oni, kdo svým obýváním pokoje více než ostatní hoteloví hosté hráli hlavní roli ve snižování kvality pokoje i jeho vybavení. Za druhé není důvod věřit, že chování hostů obývajících váš pokoj je rozumnější než chování kohokoliv obývajícího vedlejší pokoj. Jak jsme však na předešlých stránkách ukázali, mnoho psychologických výzkumů prokazuje, že lidé se často mýlí v motivech, které pohánějí jejich chování.

Jestli si vzpomenete, sociální důkaz v podobě vzkazu na hotelovém pokoji hosty informoval, že ostatní lidé, jim podobní – konkrétně většina ostatních hostů pobývajících v hotelu – znovu použili ručníky minimálně jednou za dobu svého pobytu. Rozhodli jsme se podobné chování prozkoumat podrobněji a provedli jsme další studii, ve které hoteloví hosté viděli sociální důkaz od hostů pobývajících *ve stejném pokoji*, opět komunikující žádost o opětovné použití ručníků. Kromě standardního apelu na životní prostředí a sociálního důkazu, který jsme použili v předešlé studii, měli někteří hosté na pokoji nápis informující je o tom, že většina hostů obývajících tento konkrétní pokoj alespoň jednou během pobytu znovu použije ručníky.

Když jsme analyzovali data, zjistili jsme, že hosté, kteří spatřili nápis o angažovanosti ostatních hostů pobývajících ve stejném pokoji, se na úsporném programu podíleli dokonce více než hosté, kteří byli informováni o normách dodržovaných v celém hotelu. A ve srovnání s apelem na životní prostředí jsme zaznamenali 33procentní nárůst v angažovanosti hostů. Tyto výsledky napovídají, že Henny Youngman\* by pravděpodobně při balení kufru v hotelu vydal mnohem méně energie na jeho zavírání, kdyby si přečetl nápis, že žádný host obývající jeho pokoj nikdy neukradl hotelový ručník. Ale proč?

Obvykle je pro nás přínosné respektovat behaviorální normy spojené s určitým prostředím, situací nebo okolnostmi, které nejvíce odpovídají našim okolnostem. Pokud jste například ve veřejné knihovně, chováte se podle norem ostatních návštěvníků knihovny a tiše si vybíráte v oddělení beletrie? Nebo se chováte podle norem stálých štamgastů

---

\* Henry „Henny“ Youngman byl americký komik britského původu. Jedná se o narážku na jeden z jeho vtipů: „To byl hotel! Ručníky byly tak velké a načechrané, že jsem sotva zavřel kufr!“ (pozn. překl.)

ve svém oblíbeném baru a dodáváte si odvalu drčením knih o své čelo a hraje te hry, ve kterých se napijete pokaždé, když čtete slovo obsahující písmeno „e“? Pokud se chcete vyvarovat doživotnímu zákazu vstupu do knihovny, který dostanete, pokud vás knihovník spatří při snaze drtit knihu o čelo, vyberete si první možnost.

Popsali jsme důležitost doporučení v situacích, kdy se snažíte zviklat něčí názory ve svůj prospěch. Výsledek tohoto experimentu ukazuje, že čím větší je podobnost mezi příjemcem doporučení a člověkem, který ho poskytuje, tím přesvědčivější vzkaz je. To znamená, že pokud se rozhodujete, které doporučení ukázat svému potenciálnímu zákazníkovi, je třeba vyřadit z tohoto procesu své ego. Neměli byste si vybrat doporučení, na které jste nejvíce hrdí, ale takové, které nejvíce odpovídá podmínkám vašeho publika. Pokud se například učitel snaží přesvědčit studenta, aby častěji chodil na hodiny, udělá lépe, když se vyvaruje komentářů o prospěchu, který pravidelná docházka přináší nejlepším studentům. Naopak by měl poukázat na přínosy, kterých se dočkají studenti podobní tomu, kterého se snaží přesvědčit.

Jako další příklad si představte situaci, kdy prodáváte software majitelce řetězce salonů krásy. Více ji ovlivní informace o tom, jak byly s vaším softwarem spokojeny majitelky podobných salonů, nikoliv korporace typu British Airways. Nakonec si pravděpodobně pomyslí: „Pokud lidé podobní *mně* mají s produktem dobré výsledky, pak by měl být vhodný i pro mě.“

A pokud jste lídry nebo manažery a pokoušíte se přesvědčit zaměstnance, aby přijali nový systém, měli byste žádat o reference lidi ze stejného oddělení, kteří již se změnou souhlasili. Ale co když jste to zkusili, a přesto máte jednoho tvrdohlavého zaměstnance – třeba někoho, kdo pracoval se starým systémem nejdéle – kterého stále nemůžete získat?

Manažeri se v podobných případech dopouštějí běžné chyby tím, že vyberou nejvíce výmluvného spolupracovníka, který se pokusí tvrdohlavému kolegovi vysvětlit přínosy. I když je tento spolupracovník v mnoha důležitých ohledech jiný než jeho kolega. Manažer by naopak měl raději vsadit na názory podobného spolupracovníka, například někoho, kdo se systémem pracuje také dlouhou dobu. I když se tento člověk jeví jako méně výmluvný nebo méně populární.



# 3

## Jaká běžná chyba způsobuje, že jsou výzvy kontraproduktivní?

Reklamy jsou obvykle tvořeny tak, aby pohnuly produkty, nikoliv lidmi. Na začátku sedmdesátých let však „Keep America Beautiful Organisation“ („Organizace Uchovejte Ameriku krásnou“) vytvořila reklamu, která byla mnoha lidmi považována za nejefektivnější sdělení o veřejné službě. Spot byl vytvořen tak, aby naplnil každodenní konzumaci televizních pořadů v Americe morálním apelem. Zobrazoval amerického indiána sledujícího časté ničení životního prostředí, který reagoval uroněním jediné mohutné slzy. Po mnoha letech se stejná organizace ke svému starému indiánskému příteli vrátila v nové kampani. Tentokrát kamera zabírala několik lidí čekajících na autobusové zastávce, kteří se věnovali běžným všedním věcem – pili kávu, četli si noviny a kouřili cigarety. Po chvíli přijel autobus, lidé do něj nastoupili a kamera zabrala prázdnou zastávku plnou kelímků, novin a cigareto- vých nedopalků. Kamera se pohybovala zleva doprava a pomalu zabrala plakát amerického indiána, který scénu sledoval a opět měl v oku slzu. Jakmile obrazovka ztmavla, objevil se vzkaz: „Zpět kvůli rozšířené lhostejnosti.“\*

---

\* V originálním znění „Back by popular neglect.“ (pozn. překl.)

Jaký druh vzkazu komunikují tato fráze a prostředí představené v reklamě? Říkají divákovi, že mnoho lidí pohazuje odpadky navzdory tomu, že s tímto chováním silně nesouhlasí. Sdělení vlastně vyjadřuje myšlenku, že se jedná o běžné chování, a tím poskytuje takovému jednání oporu. Protože princip sociálního důkazu určuje, že lidé mají tendenci chovat se stádně, může mít takové sdělení škodlivé i užitečné efekty.

Podobné příklady jsou v běžném životě hojné. Zdravotnická centra a nemocnice umísťují na stěny čekáren plakáty kritizující počet pacientů, kteří nedorazí na kontrolu, i když jsou objednaní. A jsou frustrováni z toho, že počet takových pacientů dále roste. Politické strany nechápou dopad své komunikace, když odsuzují růst voličské apatie a následně sledují, že k volbám chodí stále méně a méně voličů. Návštěvníci národního parku v Arizoně se rychle na výrazné ceduli dozvědí, že existence národního parku je ohrožena, protože mnoho návštěvníků ze země bere zkamenělé dřevo: „Vaše dědictví je vandalizováno každým dnem odnášením malých kusů dřeva. Ročně tak dochází ke krádežím zkamenělého dřeva o celkové hmotnosti 14 tun.“

Ačkoliv tyto příklady určitě odpovídají realitě a rozhodně vycházejí z nejlepších záměrů, tvůrci podobných kampaní si neuvědomují, že poukázáním na negativní sociální důkaz neúmyslně zdůrazňují převažující zvyk, místo toho aby podtrhli takové chování jako nežádoucí. Vlastně jsme se dozvěděli o problému kradení zkamenělého dřeva v arizonském národním parku od našeho bývalého studenta. Navštívil park se svou snoubenkou – ženou, kterou popsal jako nejpoctivějšího člověka, kterého kdy potkal, někoho, kdo by si nikdy nepůjčil ani kancelářskou sponku bez toho, že by ji vrátil. Při

své návštěvě narazili na ceduli varující před krádežemi zkamenělého dřeva. Když si ceduli četl, šokovalo ho, že ho v tu chvíli jeho jinak zákona dbalá snoubenka dloubla loktem do boku a zašeptala: „Měli bychom si něco odnést co nejdřív.“

Abychom otestovali roli negativního sociálního důkazu (a abychom zjistili, zda dokážeme vytvořit efektivnější vzkaz), vytvořili jsme společně s týmem dalších behaviorálních vědců dvě cedule s účelem odradit od krádeží dřeva v arizonském národním parku. Cedule s negativním sociálním důkazem sdělovala zprávu, že mnoho jiných návštěvníků krade dřeva. Doslova říkala „Mnoho návštěvníků odneslo zkamenělé dřeva z parku, čímž změnili přírodní stav Zkamenělého lesa.“ Cedule byla doplněna obrázkem několika návštěvníků parku, jak odnášejí kousky dřeva. Druhá cedule nesdělovala žádnou informaci o sociálním důkazu. Místo toho jednoduše oznamovala, že kradení dřeva není dovoleno, doslova na ní stálo: „Aby zůstal zachován přírodní stav Zkamenělého lesa, neodnášejte prosím z parku zkamenělé dřeva.“ Ceduli doprovázel obrázek osamocенého návštěvníka, jak krade kus dřeva, doplněného o červený kruh s pruhem (tj. univerzálním symbolem pro „zákaz“), který překrýval jeho ruku. Měli jsme k dispozici i kontrolní proměnnou, která spočívala v tom, že u některých pěšin jsme nevystavili ani jednu z těchto cedulí.

Bez vědomí návštěvníků parku jsme rozmístili označené kusy zkamenělého dřeva podél návštěvnické stezky. Z označení bylo rovněž poznat, jaký nápis jsme vystavili na začátku každé stezky (pokud na začátku stezky nápis byl). Touto procedurou jsme mohli sledovat, jak různé cedule působily na krádeže.

Naše zjištění by mělo vyděsit management národního parku. Podél neoznačených stezek návštěvníci ukradli 2,92 procent kusů dřeva, zatímco u pěšin označených negativním sociálním důkazem bylo procento krádeží vyšší (7,92 procent). Ve své podstatě tento typ cedule ztrojnásobil počet krádeží. Toto nebyla strategie prevence protizákonného jednání, naopak šlo o strategii *podpory protizákonného jednání*. Oproti tomu druhý vzkaz, který jednoduše žádal návštěvníky, aby nekradli dřevo, vedl k menšímu počtu krádeží (1,67 procent) při srovnání s počtem krádeží u neoznačených stezek. Tyto výsledky jsou ve shodě s myšlenkou, že publikování informací může mít nechtěný kontraproduktivní vliv, když sociální důkaz naznačuje, že nežádoucí chování se běžně vyskytuje. Lidé snažící se ovlivnit své publikum by proto v podobných situacích neměli komunikovat negativní informaci nesoucí sociální důkaz, měli by se pouze zaměřit na vysvětlení žádoucího nebo nežádoucího chování v dané situaci. Nebo pokud to okolnosti dovolují, měli by pozornost publika směřovat k lidem, kteří praktikují žádoucí chování. Toho můžeme někdy docílit prostým přerámováním statistik. Ačkoliv je každý rok v parku ukradeno 14 tun dřeva, skutečný počet krádeží v parku je nepatrný (pouze 2,92 procent z celkového počtu návštěvníků). Ve srovnání s tím drtivá většina lidí respektuje pravidla parku a rozhodnou se uchovávat jeho přírodní zdroje.

Jaké z toho lze vyvodit důsledky pro vaše snahy být přesvědčivější? Představme si, že jste manažerem, který si všimnul, že se snižuje účast na pravidelných měsíčních mítincích. Neměli byste se soustředit na zdůraznění skutečnosti, kolik lidí není přítomných. Kromě nesouhlasu byste především měli zdůraznit, že lidé, kteří na porady nechodí, jsou ve výrazné menšině. Docílíte toho tím, že vyzdvihnete

počet lidí, kteří se pravidelně účastní. Podobně můžeme doporučit lídrům, aby publikovali počet oddělení, zaměstnanců anebo kolegů, kteří již implementovali nový způsob práce do svých každodenních činností – ať se jedná o nový software nebo nový plán péče o zákazníky. Pokud to učiní, mohou si být jisti, že ovládnou sílu sociálního důkazu, místo toho, aby pracoval proti nim v důsledku jejich stížností na ty, kteří ještě „nejsou na palubě“.

# 4

## Kdy může mít přesvědčování opačný účinek a jak se vyvarovat „magnetického středu“?

Studie ze Zkamenělého lesa objasňuje, že lidé mají přirozenou tendenci dělat to, co dělá většina ostatních lidí, i když se jedná o chování společensky nežádoucí. Doporučili jsme přeformulovat vzkaz tak, aby zmínil lidi, kteří se chovají ve stejných případech žádoucím způsobem. Bohužel to není vždy možné. Co je v takových situacích přesvědčivé?

Ukažme si studii dvou z nás, kterou provedl hlavní výzkumník Wes Schultz a několik dalších kolegů. Nejprve jsme získali svolení zhruba tří set kalifornských domácností, abychom zaznamenávali jejich týdenní spotřebu energie. Asistenti výzkumu potom domácnosti navštívili a zaznamenali množství energie spotřebované za týden. Poté jsme pověsili malou kartičku na přední dveře každé domácnosti, která poskytovala majitelům domů zpětnou vazbu o tom, jaká byla jejich spotřeba energie ve srovnání s průměrnou spotřebou v sousedství. Zhruba polovina domácností spotřebovala více energie než průměr, zatímco druhá polovina spotřebovala méně.

Během několika dalších týdnů jsme zjistili, že domácnosti, které spotřebovávaly více energie než jejich sousedé, snížily svou spotřebu energie o 5,7 procent. To pro nás nebylo velkým překvapením.

Zajímavějším však bylo zjištění, že domácnosti, jejichž spotřeba byla podprůměrná, zvýšily svou spotřebu o 8,6 procent. Výsledky ukazují, že chování většiny ostatních slouží jako „magnetický střed“, což znamená, že lidé, kteří se odchyľují od průměru, mají tendenci se mu blížit. Mění své jednání takovým způsobem, že je ve shodě s normou, nehledě na to, jestli se dříve chovali společensky žádoucím, nebo nežádoucím způsobem.

Jak se tedy vyhneme opačnému účinku, který nastane, když lidé jednají společensky uvědomělým způsobem a dozvědí se, že se liší od (méně žádoucí) normy? Možná by bylo užitečné vystavit malý symbol, který by společensky schvaloval jejich chování. Signalizoval by nejen společenskou prospěšnost jejich chování, ale zároveň dodal motivaci ve formě posílení ega. Ale jaký druh symbolu bychom měli použít? Obrázek vztyčeného palce? Schvalující razítko?

A co takhle prostá smějící se tvář? Abychom její účinnost ověřili, přidali jsme do naší studie další experimentální proměnnou. Zpětnou vazbu jsme na kartičky doplnili v podobě smějícího se obličeje (☺) nebo zamračeného (☹), samozřejmě v závislosti na tom, zda domácnosti spotřebovaly méně, nebo více energie, než byl okolní průměr. Data odhalila, že přidání zamračeného obličeje nezpůsobilo velký rozdíl. Jinými slovy domácnosti, které spotřebovaly relativně větší množství elektřiny, snížily svou spotřebu o pět procent nehledě na to, zda zpětná vazba zahrnovala zamračenou tvář. Byli jsme však ohromení dopadem, který způsobilo přidání smějící se tváře ke zpětné vazbě pro úspornější domácnosti. Zatímco domácnosti, které neobdržely zpětnou vazbu ve formě grafického symbolu, zaznamenaly 8,6procentní růst spotřeby energie, domácnosti se „smajlíkem“ pokračovaly v nízké spotřebě na úrovni své spotřeby dřívější.

Výsledky ukazují skutečnost, že síla společenských norem působí na chování ostatních lidí jako magnet. Také naznačují, jak můžeme omezit riziko opačného účinku, pokud na nežádoucí chování poukážeme.

Dalším příkladem může být velká společnost, která zveřejní interní zprávu informující o tom, že zaměstnanci chodí do práce pozdě průměrně v 5,3 procentech případů. Dobrou zprávou je skutečnost, že lidé, kteří chodí do práce pozdě častěji, pravděpodobně upraví své chování, aby více odpovídalo normě. Špatnou zprávou je, že to učiní i lidé, kteří chodí včas. Tento výzkum ukazuje, že zaměstnanci, kteří chodí včas, by měli být hned pochváleni za své pozitivní chování a měli bychom jim dát najevo, jak dochvilnost oceňujeme.

Zaměstnanci veřejného sektoru by měli zvážit dopad svých sdělení. Například navzdory rozšiřujícímu se záškoláctví by učitelé měli veřejně prohlásit, že většina rodičů vede své děti k tomu, aby chodily do školy, a toto jednání pochválit. A měli by ukázat nesouhlas s malou skupinkou rodičů, které k tomu své děti nevedou.



# 5

## Kdy lidé budou chtít méně, pokud jim nabídnete více?

Všichni známe ten pocit. Začneme v nové práci a hned jsme zaplaveni spoustou papírování, které si vyžaduje důležitá rozhodnutí. Mnoho lidí činí například rozhodnutí, zda si spořit na důchod nebo jaká část platu se bude automaticky posílat do investičního fondu, ke kterému budou mít v budoucnu přístup. Pokud se rozhodneme spořit, dostaneme obvykle na výběr z mnoha možností. Navzdory mnoha pobídkám, jako jsou například daňové výhody nebo příspěvky zaměstnavatele, mnoho lidí těchto výhod nevyužije. Proč ne? Může být důvodem, že organizace nevědomky odrazují od spoření nabídkou *příliš mnoha* možností?

Behaviorální vědkyně Sheena Iyengarová si to myslí. S několika kolegy analyzovala penzijní programy podporované společnostmi na vzorku téměř 800 tisíc pracovníků. Sledovala, jak účast v penzijních programech závisí na počtu nabízených fondů. Vědci zjistili, že čím více možností bylo zaměstnancům nabídnuto, tím méně bylo pravděpodobné, že se do programu zapojí. Také zjistili, že pro každých deset dodatečných nabídnutých fondů klesla účast téměř o dvě procenta. Abychom uvedli alespoň jedno srovnání, zjistili, že pokud zaměstnancům byly

nabídnuty pouze dva fondy, jejich účast činila zhruba 75 procent, ale pokud dostali k dispozici 59 fondů, účast klesla na přibližně 60 procent.

Iyengarová a její kolega Mark Lepper také zkoumali, zda negativní efekt velkého výběru platí i v jiných případech, například u potravinářských výrobků. Připravili předváděcí akci v luxusním supermarketu a kolemjdoucí mohli ochutnat různé vzorky džemů vyrobených jedním výrobcem. Během studie výzkumníci měnili počet chutí nabízených džemů, takže v každou chvíli bylo vystaveno buď šest, nebo 24 různých chutí. Výsledky ukázaly jasný a udivující rozdíl mezi oběma případy: pouze 3 procenta těch, kteří viděli větší počet vystavených druhů džemu, si nějaký nakonec koupili. To je velký kontrast ve srovnání s druhou skupinou: 30 procent z nich učinilo nákup po zhlédnutí menšího počtu vystavených druhů.

Co by mohlo objasnit tento desetinasobný růst tržeb? Vědci prohlašují, že pokud je k dispozici příliš mnoho možností, pro spotřebitele se může stát rozhodovací proces frustrující, pravděpodobně kvůli zahlcení tolika možnostmi. Toto může vést k odstoupení od rozhodovacího procesu, což vede k celkovému snížení motivace a zájmu o produkt jako celek. Se stejnou logikou lze uvažovat o penzijních programech.

Znamená to, že nabídka mnoha variant a alternativ je vždy špatná? Než se pokusíte na otázku odpovědět, vezměte nejdřív v potaz jeden z nejslavnějších obchodů s cukrovinkami ve Vancouveru, La Casa Gelato. Podnik nabízí všechny možné příchutě, včetně takových, které vás ani nenapadnou. Podnik začal jako sportovní a pizza bar v komerční části Vancouveru v roce 1982 a vyrostl do něčeho, co vlastník Vince Misceo popisuje jako „zmrzlinovou říši divů“. Při vstupu do obchodu zákazníci spatří různorodou přehlídku více než dvou set chutí, včetně

divokého chřestu, fiku a mandlí, zralého balzamikového octa, jalapeños, česneku, rozmarýnu, pampelišky a kari.

Když vezmeme v úvahu výsledky zmiňovaného výzkumu, udělal Vince Misceo a jeho obchod s více než dvěma sty druhy zmrzliny chybu tím, že nabídlí tolik možností? Majitel obchodu očividně zastává filozofii, že poskytnutí více možností zákazníkům povede k lepšímu byznysu. A podle jeho úspěchu to vypadá, že má pravdu. Zaprvé rozmanitost chutí vytvořila ohromnou publicitu jeho byznysu – neobyčejně rozmanitá nabídka se stala unikátním a osobitým rysem značky. Zadruhé většina zákazníků si doslovně i obrazně řečeno pochutnává na procesu zkoušení různých chutí a výběru těch, které si koupí. A zatřetí maximalizace počtu dostupných možností je prospěšná především pro zákazníky, kteří přesně vědí, co chtějí, a jen hledají obchod, který jim to nabídne.

Existuje však málo společností, které se nacházejí v tak šťastné pozici, aby měly houfy potenciálních zákazníků doslova slintajících nad výběrem z širokého spektra zboží a služeb. Naopak je obvyklé, že zákazníci přesně nevědí, co chtějí, dokud neprozkoumají, co je k dispozici. Pro většinu podniků to znamená, že přesycením trhu přebytečným množstvím variant svých produktů mohou neúmyslně snižovat své tržby a v důsledku toho i zisk. V takových případech může firma zvýšit motivaci zákazníka ke koupi tím, že přezkoumá svou produktovou linii a vyškrtne přebytečné nebo méně oblíbené položky.

Mnoho významných výrobců spotřebního zboží v posledních letech zúžilo sortiment, někdy v reakci na mírnou vzpouru zákazníků proti přehnanému množství variant, které jim byly nabízeny. Vezměme si příklad Procter & Gamble, kteří nabízejí širokou škálu produktů, od pracích prostředků po léky na předpis. Když společnost snížila

počet verzí Head & Shoulders, jednoho z jejích oblíbených šamponů, z 26 druhů na „pouhých“ 15, rychle zaznamenali desetiprocentní růst tržeb.

Co to tedy může znamenat pro vás? Předpokládejme, že pracujete pro organizaci, která prodává velké množství variant jednoho produktu. I když vám nejdřív bude připadat, že je to v rozporu s intuicí, stojí za to zvážit, zda snížíte množství nabízených možností, čímž zvýšíte zájem o vaše produkty. To bude platit zejména v případech, kdy máte klienty, kteří si přesně nejsou jisti tím, co chtějí. Mohou nastat i dodatečné přínosy, například více prostoru pro skladování, snížení nákladů na suroviny a redukce nákladů na marketing a propagační materiály v místě prodeje. Užitečným cvičením může být přezkoumání šíře sortimentu. Položte si otázku: Nehledají zákazníci, kteří si nejsou jisti svými požadavky a kterým jsme nabídli velké množství možností, alternativy jinde?

Ponaučení z tohoto výzkumu můžeme také aplikovat v soukromém životě. Pokud dětem dáváme na výběr, jaké knihy chtějí číst a co chtějí k večeři, může to být bezpochyby prospěšné, ale příliš mnoho možností může být zahlcující a v konečném důsledku demotivující. Staré rčení tvrdí, že rozmanitost je kořením života. Ale jak ukazují vědecké výzkumy, v některých případech příliš mnoho rozmanitosti zmaří vaše snahy přesvědčit, tak jako příliš mnoho koření může zkazit jídlo.

# 6

## Kdy je bonus na obtíž?

Sada kancelářských potřeb. Propisovací tužka. Kosmetický kufřík. Sada čokolád. Vzorčky parfémů nebo kolínské. Poukázka na benzín. To všechno jsou příklady benefitů, které nabízejí společnosti svým zákazníkům. Jako spotřebitelé jste se pravděpodobně už někdy setkali s akcemi, které nabízejí produkty zdarma jako dárky při nákupu jiného produktu. Někdy tyto malé dárky mohou být pouze hnacím motorem, který má za úkol, abyste upřednostnili nějaký produkt před jiným. Pokud však každý rád dostává dárky zdarma, jak je možné, že jejich rozdávání může mít někdy negativní účinky?

Výzkumnice Priya Raghubirová chtěla ověřit myšlenku, že vnímaná hodnota a potřebnost bonusového dárku jako samostatného produktu prudce klesá, pokud je nabízen jako bonus zdarma k jinému produktu (cílovému produktu). Naznačila, že to může být způsobeno úvahou zákazníka, že výrobce by přeci něco cenného nedával zdarma. Dokonce je to může vést k otázce „Co s touhle věcí může být v nepořádku?“. Například budou předpokládat, že dárek je překonaný nebo zastaralý, nebo že nabídka výrazně převyšuje poptávku a výrobce se jednoduše snaží zbavit zásob.

Aby ověřila domněnku, že hodnota položky klesá, když je nabízena jako dárek, Raghubirová účastníkům ukázala katalog zboží prodáváného bez cla, který zobrazoval alkohol jako cílový produkt a perlový náramek jako bonusový dárek. Jedna skupina účastníků měla za úkol ohodnotit potřebnost a hodnotu perlového náramku při jeho použití jako dárku, druhá skupina ho měla ohodnotit jako samostatný produkt. Výsledky potvrdily hypotézu: Lidé byli ochotni zaplatit přibližně o 35 procent méně, pokud náramek viděli v sadě s cílovým produktem, než když ho viděli jako samostatný produkt.

Tyto výzkumy odhalují potenciálně negativní důsledky pro firmy, které podporují určitou linii produktů tím, že k ní zdarma přidají další zboží nebo služby, které jinak prodávají samostatně. Raghubirová se domnívá, že možným způsobem, jak zlepšit vnímání dáreků, je informovat zákazníky o skutečné hodnotě bonusu. Představte si například, že pracujete pro softwarovou firmu. Nové zákazníky se snažíte získat například tak, že nabídnete antivirový program zdarma. Pokud ve svých reklamách a e-mailech nabídnete tento produkt zdarma a zapomenete zdůraznit, co by zákazník stál, kdyby za něj museli zaplatit, přicházíte o efektivní cestu, jak svou nabídku prezentovat jako hodnotnou a významnou. Pokud přeci jen použijete výraz „zdarma“, číselně vyjádřeno se jedná o 0 korun – což není vzkaz, který chcete o hodnotě svého produktu komunikovat. Abyste zajistili, že vaše nabídka bude vnímána jako hodnotná, je třeba zákazníkovi ukázat skutečnou hodnotu. Vaše formulace by proto neměla znít: „Získáte antivirový program zdarma.“ Místo toho byste měli použít formulaci: „Získejte bezplatně antivirový program v hodnotě 3 tisíc korun.“

Nápad ohodnotit to, co děláte, je využitelný nejen pro podnikatele. Použít ho může každý, kdo se pokouší ostatní ovlivnit. Můžete kolegovi

zdůraznit, že rádi zůstanete v práci o hodinu déle, abyste mu pomohli dokončit důležitou nabídku, protože víte, jak je to důležité pro jeho potenciálního zákazníka. V očích svého kolegy budete vypadat tak, že si vážíte svého času, což by se mělo ukázat přesvědčivějším, než když prostě nic neřeknete.

Podobně pokud jste členy školní rady a propagujete bezplatný zájmový kroužek pro studenty, měli byste v komunikaci s rodiči zdůraznit, kolik by rodiče zaplatili za soukromý zájmový kroužek. Pokud to uděláte, nejenže učiníte svou nabídku hodnotnou, ale v důsledku zvýšíte i počet členů klubu.

Tato zjištění najdou uplatnění nejen v soukromé a veřejné sféře, mohou fungovat i ve vaší rodině. Můžete výsledky výzkumu použít k tomu, abyste své blízké přesvědčili, ať vám přestanou dávat rady zdarma, abyste jejich názory nebrali jako bezcenné.

# 7

## Jak může lepší produkt vyvolat větší zájem o horší produkt?

Před několika lety začal Williams-Sonoma, americký prodejce kuchyňského vybavení, nabízet pekárnu chleba, která byla mnohem lepší než jejich nejpoblárnější pekárna. Když však tento nový produkt přidali do svého sortimentu, prodej jejich bestselleru se téměř zdvojnásobil. Proč?

Williams-Sonoma je nesmírně úspěšný maloobchodní řetězec. Jeho úspěšný příběh začal během pozdních čtyřicátých let dvacátého století a na začátku let padesátých, kdy se muž jménem Chuck Williams, který pracoval jako subdodavatel stavebních firem, vypravil s několika svými přáteli do Paříže. Tam poprvé uviděli francouzské specializované kuchařské vybavení – pánve na omelety a formy na soufflé. Podobnou kvalitu a styl nikdy předtím ve Spojených státech neviděli. A je to, takhle se zrodila prodejna s kuchyňským vybavením Williams-Sonoma. Prodejna rychle rostla, otevírala stále více poboček a zahájila i prodej přes katalog. Dnes přesahuje roční obrat firmy 3,5 miliardy dolarů. Část obratu pochází z prodeje pekárny na chléb, jejíž prodej se téměř zdvojnásobil poté, co byl představen nový, vylepšený model.



Proč? Podle vědce Itamara Simonsona dochází k tomu, že pokud spotřebitelé zvažují více možností výběru jednoho produktu, upřednostní alternativu, která je „kompromisním výběrem“ – takovou, která spadá na potenciální škálu toho, co minimálně potřebují, a toho, co si mohou maximálně dovolit. Pokud se spotřebitelé musí rozhodnout mezi dvěma produkty, často učiní kompromis tím, že se rozhodnou pro levnější verzi. Pokud by jim však byl nabídnut třetí produkt, který by byl dražší než zbývající dva, jejich zájem by se přesunul z nejlevnějšího produktu na ten středně drahý. V případě Williams-Sonoma a jejich pekárny na chleba znamenalo uvedení dražšího přístroje, že jejich původní pekárna na chleba se náhle zdála rozumnější a ekonomičtější volbou.

Co si můžeme odnést z lekce o pekárně chleba, pokud chceme chytit příležitost za pačesy a vydělat peníze? Řekněme, že podnikáte nebo jste obchodním manažerem, který zodpovídá za prodej různých služeb a produktů. Měli byste si uvědomit, že nejkvalitnější a nejdražší produkty vaší společnosti mají pro váš byznys dva velmi důležité potenciální přínosy. Prvním přínosem je, že tyto drahé produkty mohou uspokojit potřeby malé skupinky potenciálních zákazníků, kteří dávají přednost luxusu. Následkem toho zaznamenáte větší tržby, pokud takové produkty budete nabízet. Druhým přínosem, mnohem méně viditelným a pravděpodobně podceňovaným, který vyplývá z nabídky luxusních produktů, je zvýhodnění druhého nejdražšího produktu. Zákazníci ho díky tomu budou vnímat jako cenově příznivější.

Uvedme si každodenní příklad, kde není potenciál tohoto principu plně využíván, příklad, který je mnohým z nás povědomý – výběr lahve vína v baru nebo restauraci. Značný počet barů a hotelů prezentuje drahá vína ve spodní části vinného lístku, kam se mnoho zákazníků

při zvažování výběru očima ani nedostane. V některých podnicích jsou dokonce luxusní šampaňská uvedena na samostatném menu, a proto vína s průměrnou cenou nejsou prezentována jako kompromisní výběr. Proto zákazníkům mohou připadat méně atraktivní. Pokud restaurace nebo bar udělá drobnou změnu v menu a drahá vína bude prezentovat v horní části menu, uvede v život mocný princip kompromisu.

Tato strategie může být efektivní také v pracovních vztazích. Předpokládejme například, že se vaše organizace rozhodla vám zaplatit účast na konferenci, která se koná na výletní lodi, a vy chcete mít kajutu s oknem. Než abyste se svého nadřízeného jednoduše zeptali na jeho názor na kajutu s oknem, můžete výběr ohraničit dalšími dvěma možnostmi – jednou, která není moc příjemná (kajuta bez okna), a druhou, která je jednoznačně lepší, ale příliš drahá (kajuta s balkonem). Pokud vytvoříte soubor těchto alternativ kolem své preferované možnosti, zvýšíte pravděpodobnost, že vám tuto preferovanou možnost schválí.

Kompromisní strategie má využití nejen v případě pečáren na chléb, alkoholu nebo ubytování. Kdokoliv, kdo nabízí škálu různých produktů nebo služeb, může zpopularizovat produkty s průměrnou cenou tím, že nejdříve představí produkty nejdražší. Počítejte však s tím, že pokud vaše společnost využije podobného přístupu při nabídce nejdražších produktů, může se stát, že výrazně poklesne jejich prodej. Mohlo by vás to vést k ustoupení od této strategie. Jak však ukazuje tento výzkum, pokud vyjmete nejdražší produkt ze své nabídky, aniž byste ho nahradili jiným produktem, může to vést k dominovému efektu. Ten začne u vašeho druhého nejluxusnějšího produktu a škodlivě bude působit dál. Takový posun zákaznickova kompromisního výběru by vás mohl dostat do kompromitující pozice.

# 8

## Je strach přesvědčivý, nebo paralyzující?

Ve svém inauguračním projevu pronesl Franklin Delano Roosevelt, 32. americký prezident, k Američanům zneklidněným hospodářskou depresí tato proslulá slova: „Nejdříve mi dovolte, abych vyjádřil svou pevnou víru, že jediná věc, které se musíme bát, je samotný strach... který paralyzuje potřebné snahy obrátit pokles v růst.“ Měl však Roosevelt pravdu? Pokud se snažíme o něčem své publikum přesvědčit, paralyzuje strach, nebo naopak motivuje? Výzkumy většinou ukazují, že komunikace burcující strach obvykle stimuluje příjemce k jednání, které vede k omezení hrozby. Toto obecné pravidlo má však jednu důležitou výjimku: pokud zpráva vyvolávající strach popisuje nebezpečí, ale příjemci neukazuje jasné, specifické a efektivní prostředky, jak nebezpečí snížit, příjemci mohou zprávu ignorovat, nebo nepřipustí, že se jich týká. V důsledku mohou být paralyzováni a žádnou akci nepodniknou.

Howard Leventhal se svými kolegy provedl studii, v rámci které si studenti přečetli brožuru obsahující detaily o rizicích infekce tetanu. Vytiskli dva typy brožury – jeden byl naplněn hrozivými obrázky následků postižení tetanem, druhý typ obrázky neobsahoval. Někteří studenti navíc obdrželi konkrétní plán na sjednání očkování, jiní ho neobdrželi. Studenti v třetí, kontrolní skupině nebyli před tetanem varováni,

avšak obdrželi plán, jak se nechat očkovat. Alarmující brožura motivovala příjemce k očkování proti tetanu pouze tehdy, pokud obsahovala plán, kde se čtenáři dočetli o konkrétních způsobech, jak se mohou nechat proti tetanu očkovat, a tím snížit svůj strach z tetanu. Toto zjištění pomáhá vysvětlit, proč je důležité doprovodit šíření strachu konkrétními doporučeními, která povedou k redukci rizika: čím jasnější způsoby a konkrétní jednání, jak se zbavit strachu, lidem předložíte, tím méně se budou uchýlovat k psychickým reakcím, jako je odmítnutí.

Tato zjištění mohou být aplikována i na byznys a jiné oblasti. Například reklamní kampaň, která informuje potenciální zákazníky o tom, jak vaše zboží nebo služby mohou zmírnit riziko, by měla vždy obsahovat konkrétní a efektivní kroky, které zákazníkům pomohou snížit nebezpečí. Zkrátka budete-li jen šířit poplašné zprávy a věřit, že zákazník uvěří, jak vaše produkty a služby pomohou vyřešit jeho problém, můžete očekávat opačný efekt, který zákazníka zabetonuje v pasivitě.

Výsledky tohoto výzkumu můžete využít také v situaci, kdy odhalíte obzvlášť závažný problém ve velkém projektu, na kterém vaše organizace pracuje. Zachováte se moudře, pokud svou komunikaci s managementem doplníte alespoň o jedno konkrétní opatření, které pomůže možnou katastrofu odvrátit. Pokud se rozhodnete, že nejdříve budete management pouze informovat a konkrétní plán vytvoříte až později, může se stát, že management vaše sdělení bude blokovat dříve, než se svými kolegy nějaký plán vymyslíte. Nebo nepřipustí, že se problémy týkají i tohoto konkrétního projektu.

Možnosti praktického využití tohoto výzkumu by si měli uvědomit zejména zdravotničtí pracovníci a zaměstnanci veřejných služeb. Zdravotní sestra nebo praktický lékař, který si přeje přesvědčit pacienta s nadváhou, aby více cvičil a zhubnul, by se měl zaměřit nejen na rizika,

kteřá z nadváhy vyplývají, ale především na jasné a přímočaré způsoby, jak zhubnout – například doporučením specifické diety nebo cvičení. Pokud by poukázali pouze na zvýšené riziko kardiovaskulárních nemocí a cukrovky, mohli by v pacientovi vzbudit strach, nebo i vzdor. V případě veřejných služeb může být neefektivní, pokud jsou jen zobrazeny hrůzostrašné obrázky dopadu nebezpečného chování – ať už jde o kouření, nechráněný sex nebo řízení pod vlivem alkoholu. Může mít dokonce nežádoucí účinek, pokud není sdělení provázeno kvalitním plánem konkrétních akčních kroků.

Poté, co jsme si ukázali nezbytnost párování vzkazu vyjadřujícího potenciální hrozbu s jasným, specifickým a jednoduše proveditelným plánem, Rooseveltův výrok bychom mohli upravit na: „Jedinou věcí, které se musíme bát, je pouhý strach sám o sobě.“

# 9

## Co nás mohou šachy naučit o přesvědčivých tazích?

V dubnu 2005 navzdory silnému nesouhlasu vlády Spojených států hlasoval parlament svrchovaného státu velkou většinou pro udělení občanství Bobby Fischerovi, bývalému šachovému šampionovi, toho času na útěku před americkým právem. Jaká země by riskovala napětí ve vztazích s nejmocnějším státem světa jen proto, aby ochránila výstředního psance, který otevřeně a s uznáním mluví o únoscích z 11. září 2001? Byl to Irán? Nebo Sýrie? Co třeba Severní Korea?

Ve skutečnosti to nebyla žádná z těchto zemí. Zemí, jejíž parlament jednohlasně odhlasoval udělení občanství Fischerovi, byl Island, obvykle loajální spojenec Spojených států. Proč zrovna Island ze všech zemí na světě přivítal Bobbyho Fischera s otevřenou náručí, i když dříve ohrozil sankce Spojených národů tím, že hrál šachový zápas honorovaný 5 miliony dolarů v bývalé Jugoslávii?

Odpověď na tuto otázku si vyžaduje návrat o třicet let zpět, k zápasu poutajícímu pozornost – Mistrovství světa v šachu v roce 1972, zápasu vyzývatele Fischera a úřadujícího mistra světa Borise Spasského. Žádný jiný zápas v historii šachu nezískal více světové publicity, pro šachy to znamenalo výrazný stimul. Zápas se hrál na vrcholu studené války a byl titulován jako „Šachový zápas století“.

Fischer svým typicky excentrickým způsobem nedorazil na zahajovací ceremonii, která se konala na Islandu. Několik dnů bylo nejisté, jestli se zápas vůbec odehraje. Pro pořadatele bylo téměř nemožné vyjít vstříc Fischerově plejádě požadavků, jako například zákaz televizních kamer a třetinový podíl z výnosu na vstupném. Fischerovo chování bylo plné rozporů, stejně jako po celou dobu jeho šachové kariéry i v osobním životě. Nakonec po překvapivém zdvojnásobení fondu výher a mnoha přesvědčovacích snahách (včetně údajného telefonátu amerického ministra zahraničí Henryho Kissingera) se Bobby Fischer na Island vydal – a lehce Spasského porazil. Než mistrovství skončilo, zaplavilo stránky domácího i zahraničního tisku. Island byl ochoten tolerovat Fischerovu kontroverzní osobnost, protože, jak řekl jeden islandský reportér, „umístil Island na mezinárodní mapu“.

Bylo to vnímáno jako významný dar, který Fischer věnoval izolovanému státu. Jeho důležitost byla dokonce taková, že na něj Islandané nezapomněli ani po třiceti letech. Jistý zaměstnanec islandského ministerstva zahraničí prohlásil, že Fischer „přispěl k význačné události před více než třiceti lety, ale lidé si to stále velmi dobře pamatují“. Podle analýzy BBC Islandané „rádi Fischerovi vrátili laskavost tím, že mu nabídli útočiště, i když mnoho lidí Fischera považuje za nesympatického“.

Tato událost ukazuje důležitost a univerzálnost normy reciprocity, která nás zavazuje oplatit ostatním to, co jsme od nich dostali. Tato norma nás vede k poctivosti v každodenních sociálních interakcích, při obchodních jednáních i vztazích s našimi blízkými, a pomáhá nám budovat u ostatních důvěru.

Vědec Dennis Regan provedl klasickou studii reciproční normy. V rámci experimentu lidé obdrželi malý, nevyžádaný dárek v podobě plechovky Coca-Coly od neznámého člověka jménem Joe. Ti, kteří

dostali jako dárek plechovku Coca-Coly, byli ochotni od Joea nakoupit dvakrát více losů než lidé, kteří žádný dárek neobdrželi. Fungovalo to i navzdory tomu, že mezi okamžikem, kdy obdrželi dárek, a okamžikem prodeje losů byla značná časová prodleva a Joe při prodeji losů na svou dřívější laskavost nijak nepoukazoval.

Další aspekt Reganovy studie vrhá světlo na to, proč vláda Islandu cítila závazek vůči Fischerovi za to, co pro jejich zemi učinil, i když byl natolik kontroverzní figuroou. Zajímavým závěrem studie je, že navzdory domnělému těsnému vztahu mezi oblíbeností a vyhověním, u lidí, kteří od Joea dostali plechovku Coca-Coly, vůbec nezáleželo na tom, jestli jim byl Joe sympatický, nebo ne. Jejich nákupní rozhodnutí tím nebylo ovlivněno. Jinými slovy lidé, kteří dostali od Joea dárek a kterým byl nesympatický, i ti, kterým byl sympatický, od něho koupili stejný počet losů. Výzkum ukazuje, že pocity závazku způsobené silou reciprocity dokonce přebijí efekt oblíbenosti. Skutečnost, že norma reciprocity má takovou sílu a překoná oblíbenost, je užitečným zjištěním pro každého, kdo se snaží být přesvědčivější. Také by měla být vítanou zprávou pro ty, kdo jsou požádáni o velkou nebo nákladnou laskavost, u které není jasně vidět žádný potenciální krátkodobý zisk. Informovaným a etickým lidem, kteří uplatňují vliv, lze doporučit, aby pomáhali ostatním a jako první dělali ústupky. Pokud budeme hledat způsoby, jak vypomáhat svým kolegům, členům týmu nebo známým, všetpujeme jim sociální závazek, který je vede k tomu, aby nám v budoucnu také poskytli pomoc nebo podporu. Pokud nabídneme pomoc šéfovi, ukážeme se v pozitivním světle jako spolupracující jedinci a dobře nám to poslouží v budoucnu, pokud budeme potřebovat s něčím pomoci. A manažer, který dovolí podřízenému odejít z práce dříve, aby mohl navštívit zubního lékaře, moudře investoval do kolegy, který bude chtít



Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.