

PŘED-SVĚDČOVÁNÍ

ROBERT B. CIALDINI

Autor bestselleru Zbraně vlivu

REVOLUČNÍ
ZPŮSOB,
JAK OVLIVNIT
A PŘESVĚDČIT

Jan  Melvil
publishing

Robert B. Cialdini
PŘED-SVĚDČOVÁNÍ
Revoluční způsob, jak ovlivnit a přesvědčit

Copyright © 2016 by Robert Cialdini
All rights reserved, including the right to reproduce this book
or portions thereof in any form whatsoever.
Podle anglického originálu Pre-suasion: A Revolutionary Way
to Influence and Persuade vydalo v edici Pod povrchem nakladatelství
Jan Melvil Publishing v Brně roku 2016. Žádná část této knihy nesmí
být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení, s výjimkou
případů krátkých citací jako součástí kritických článků a recenzí.

Překlad Aleš Drobek
Odpovědná redaktorka Vladimíra Válková
Redakční spolupráce Vít Šebor, Tomáš Baránek, Gabriela Otteová
Sazba Petr Klíma
Obálka Pavel Junk
Jazyková korektura Vilém Kmuniček
Tisk a vazba PBTisk, a. s., Příbram

Vydání první
Jan Melvil Publishing, 2016
melvil.cz
mitvsehotovo.cz

Chyby a připomínky: melvil.cz/erratum
Pochvaly a recenze: melvil.cz/kniha-pred-svedcovani
nebo libisemi@melvil.cz
Diskutujte o knize s hashtagem #pred-svedcovani
Kniha vyšla také elektronicky.

ISBN 978-80-7555-014-9

Volně šiřitelná ukázka z knihy
Před-svědčování – Revoluční způsob, jak ovlivnit a přesvědčit

OBSAH

Poděkování	7
Autorova poznámka	9
Část první: Před-svědčení: začíná to pozorností	13
1 / Před-svědčování: úvod	15
2 / Privilegované momenty	31
3 / Důležitým faktorem pozornosti... je důležitost	45
4 / Fokální znamená kauzální	65
5 / Vládcové pozornosti: atraktory	81
6 / Vládcové pozornosti 2: magnetizéry	95
Část druhá: Procesy: role asociací	109
7 / Prvořadý význam asociací: spojují si, tedy myslím	111
8 / Vliv prostředí: na správném místě ve správný čas	127
9 / Mechanismy před-svědčování: příčiny, limity a korektivy	143
Část třetí:	
Osvědčené postupy: optimalizace před-svědčování	159
10 / Šest hlavních cest ke změně:	
široká třída coby chytrá zkratka	161
11 / Jednota 1: být spolu	183

12 / Jednota 2: jednat spolu	203
13 / Etické meze: před-před-svědčivá úvaha	219
14 / Post-svědčování: trvalé následky	235
Poznámky	245
Literatura	315
Rejstřík	393

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych vyjádřil vděčnost několika lidem, kteří tuto knihu pomohli přivést na svět. Především děkuji Bobette Gordenové, která mi stála po boku od prvního slova po poslední, vždy ochotná přispět neocenitelnou radou, bystrým úsudkem či vlídným slovem. Doug Kenrick, Greg Neidert, Linda Demaineová, Gerry Allen a Charlie Munger přečetli některé kapitoly či části kapitol a nabídli pár znamenitých postřehů. Další mi na knihu poskytovali užitečnou zpětnou vazbu. Nigel Wilcockson napsal výstižné shrnutí. Andrew White mi předvedl, jak mohou být některé aspekty textu podpořeny relevantními informacemi z internetu. Richard Cialdini a Katherine Wanslee Cialdiniová přetrpěli únavné korektury pracovní verze a stále si udrželi dostatečnou pozornost (mimo jiné i díky kofeinu) na hodnotné postřehy a přátelskou podporu. Anna Ropiecká mi poskytla jedinečný úhel pohledu jak pronikavé myslitelky, tak osoby, pro niž není angličtina mateřským jazykem, a text je díky ní soustředěnější a štihlejší.

Nakonec si mé mimořádné díky a také bezvýhradné doporučení každému potenciálnímu autorovi zaslouží dva profesionálové z vydavatelské branže. Můj agent Jim Levine je pro mne dar z nebes. Celým procesem mne provedl s neutuchající profesionalitou, důvtipem a etickým přístupem. Můj editor Ben Loehnen z nakladatelství Simon&Schuster byl u svého zaměstnavatele neúnavným zastáncem celého projektu, jakož i zdrojem prvotřídních redaktorských rad.

Měl jsem nevýslovné štěstí, že jsem mohl počítat s pomocí a podporou všech výše zmíněných.

AUTOROVA POZNÁMKA

Roku 1946 vydal W. H. Auden báseň, která obsahovala vážně míněnou radu: „Se statistiky sedati nebudeš, ni páchat společenské vědy.“ Dlouho se zdálo, že s ním souhlasí i lidé na nejvyšších postech, kteří se raději rozhodovali na základě intuice, osobní zkušenosti a příběhů ze života. Třebaže obě disciplíny mezitím změnilý název (statistice se dnes říká datová analýza a ze společenských věd jsou vědy behaviorální), ty časy jsou již minulostí.

V předních institucích státní správy, vzdělávání, obrany či sportu i v soukromé sféře je vystřídala éra rozhodování na základě empirických faktů. Dnes se lidé řídí poznatky datových analytiků a behaviorálních vědců. O tom, jak tato transformace probíhala v oblasti statistické analýzy, nemám informace z první ruky, coby sociální psycholog a autor knihy *Zbraně vlivu* jsem byl však přímým svědkem vzestupu společenského statusu behaviorálních věd.

Zbraně vlivu vyšly poprvé roku 1984 a neudělaly tenkrát žádnou díru do světa. Prodávaly se tak špatně, že můj vydavatel raději seškrtnal rozpočet na reklamu a propagaci, protože jinak by prý jen „vyhazoval peníze oknem“. Málokoho zajímalo, co si nějaký sociální psycholog myslí o společenských vlivech. Pět let nato už ale bylo všechno jinak, prodeje knihy začaly růst a nakonec vystoupaly až na úroveň bestselleru, kde se drží dodnes.

Myslím, že vím, proč se tak stalo – změnila se doba. Ke konci osmdesátých let začalo rozhodování založené na faktech získávat na všeobecné vážnosti. A *Zbraně vlivu* nabídly čtenářům soubor

hodnotných faktů – od sociálně psychologického výzkumu po techniky úspěšného přesvědčování – které předtím neměli k dispozici, přinejmenším ne tak přehledně, na jednom místě.

K současné oblíbě sociálně psychologické analýzy, a tedy i *Zbraní vlivu*, přispěly ještě dva další faktory. Zaprvé vzestup behaviorální ekonomie, nové metody studia lidského ekonomického rozhodování, která se stala konkurencí klasické ekonomické školy a v některých sférách ji zcela nahradila. Behaviorální ekonomie však dobyla nová území právě díky tomu, že se opírá o některé poznatky sociální psychologie (například o skutečnost, že lidé se často chovají iracionálně) a její metodologii (například randomizované kontrolované pokusy).

Někteří mí kolegové mají pocit, že behaviorální ekonomové si za své objevy přisvojili zásluhy, aniž by kvitovali existenci podobných studií z oblasti sociální psychologie. Já však jejich roztrpčení nesdílím. Jistý překryv sice uznávám, ten však není nijak velký. Behaviorální ekonomie naopak pozvedla společenský status sociální psychologie, neboť ve vlivných kruzích přispěla k legitimizaci stěžejních prvků, které si od ní vypůjčila. Ještě před deseti lety by žádný sociální psycholog nedostal pozvánku na mezinárodní konferenci o ekonomické či jiné politice. Ani to už dnes neplatí.

Druhým faktorem, který pomohl mému oboru získat na vážnosti, je nově nalezená ochota sociálních psychologů prezentovat svou práci (a její důležitost) veřejnosti. Rád si představuji, že *Zbraně vlivu* na tom mají lví podíl. Před jejich vydáním měla většina mých kolegů za to, že psát pro laickou veřejnost je z profesního hlediska riskantní. Kdyby byla sociální psychologie firma, proslula by tím, že má prvotřídní výzkumné a vývojové oddělení, ale žádný výrobní provoz. Dříve jsme nikomu nic nedodávali, snad jen sami sobě, prostřednictvím odborných časopisů, k nimž se laik běžně nedostal. Hlavní důvod vystihl nejlépe právník James Boyle: „Kdo neslyšel, jakým tónem mluví vědci o ‚popularizátorech‘, netuší, jak vypadá pravé opovržení.“

To se také změnilo. Částečně i díky *Zbraním vlivu* dnes sociální psychologové, jakož i bezpočet dalších behaviorálních vědců, ko-

munikují se širokou veřejností jako nikdy dřív, prostřednictvím hojně čtených blogů, sloupků, videí a knih. V tomto směru zažívají behaviorální vědy svůj zlatý věk.



V knize *Před-svědčování* bych rád přispěl k sumě poznatků behaviorálních věd způsobem, který bude pro běžného čtenáře jak zajímavý, tak použitelný v každodenním životě. Poukazuji v ní na to, jak se zkušenosti komunikátoři připravují, aby sdělení, které se chystají zveřejnit, bylo akceptováno. Novinkou je přesné načasování. Dříve se vědělo, že chci-li se svou zprávou dosáhnout úspěchu, je prozíravé se nejprve důkladně připravit. Slavný čínský vojevůdce Sun-C' prohlásil: „Není bitvy, která by nebyla rozhodnuta předem.“ Konzultanti se učí, že chtějí-li získat klienta, musí se pro něj nejprve stát „důvěryhodným rádcem“. Dale Carnegie nás ujišťoval: „Bude-li se doopravdy zajímat o druhé, získáte si za dva měsíce víc přátel, než byste si našli za dva roky, pokud byste usilovali jen o to, aby se druzí zajímali o vás.“ To jsou všechno cenné rady. Ale je tu jeden háček. Neobejde se to bez dnů, týdnů i měsíců příprav.

Je však možné zlepšit efektivitu nejen takto dlouhodobě, ale také okamžitě? Na poslední chvíli? Ano, to je spolehlivě dokázáno. Komunikátoři mohou zvýšit své šance na úspěch, pokud si krátce před vystoupením ujasní, co mají říct či udělat. Římský řečník Cicero si byl vědom toho, jak chování člověka ovlivňují některé dlouhodobé okolnosti: „Jaké to časy! Jaké to mravy!“ Já v *Před-svědčování* poukazuji na podstatně bezprostřednější vlivy, které máme lépe pod kontrolou: „Jaká to chvíle!“

Nakonec bych se chtěl, vcelku příhodně, zmínit o poznámkách na konci knihy. Ty nejsou pouze výčtem relevantních odborných prací. Nabízejí čtenáři také doplňující informace, rozvíjejí jeho znalosti daného tématu mnoha zajímavými směry a částečně by měly sloužit také k „dokreslení atmosféry“.¹

ČÁST PRVNÍ

PŘED-SVĚDČOVÁNÍ: ZAČÍNÁ TO POZORNOSTÍ

Volně šiřitelná ukázka z knihy
Před-svědčování – Revoluční způsob, jak ovlivnit a přesvědčit

1

PŘED-SVĚDČOVÁNÍ: ÚVOD

V roli takřka tajného agenta jsem kdysi infiltroval školicí programy mnoha různých profesionálů, kteří se specializují na přesvědčování. Bezmála tři roky jsem obcházel kurzy určené lidem, kteří začínali kariéru na poli prodeje automobilů, přímého marketingu, PR a vyhledávání talentů. Mým cílem bylo zjistit, které postupy fungují spolehlivě a které ne. A tak jsem pročetl inzeráty a hlásil se na rozličná školení jako praktikant či v jiné roli. Hlavní bylo, abych mohl být přítomen, se zápisníkem v ruce, a vstřebával poznatky vzešlé z dlouholetých zkušeností s profesionálním přesvědčováním.

Pokročilí praktikanti měli mnohdy příležitost doprovázet staré mazáky a pozorovat je při práci. Já si nenechal ujít ani jedinou, zejména protože jsem byl zvědavý, zda dokážu sám vyzorovat, jak vedou úspěšné přesvědčování nejen profesionálové obecně, ale také ti nejlepší z nejlepších. Záhy jsem si povšiml jedné metody, která byla v přímém rozporu s mými očekáváním. Měl jsem za to, že špičky oboru tráví více času pilováním specifik svých nabídek, jejich srozumitelnosti, logiky a atraktivity. Zjistil jsem však, že skutečnost je poněkud jiná.

Před-svědčování

Nejúspěšnější profesionálové se soustředili spíše na to, co udělají a řeknou *ještě předtím*, než přednesou svou nabídku. Ke svému oboru přistupovali jako zkušený zahradník, který ví, že ani to nejvyšší semínko nevzklíčí v udusaném jílu, že nedoroste k plnému potenciálu v půdě, která je špatně kultivovaná. Od rána do

večera se pachtili na lánech svého oboru, tedy působení na druhé, obdělávali je a zúrodňovali, tak aby v okamžiku, kdy přednesou svou nabídku, byla půda již zkyprěná a připravená k růstu semínek. Ti nejlepší se zamýšleli samozřejmě i nad samotným předmětem své nabídky. Na rozdíl od svých méně úspěšných kolegů se však spoléhali mnohem méně na jeho legitimní přednosti. Uvědomovali si, že psychologický rámec, v němž nabídka poprvé padne, má často ještě větší váhu. Navíc mnohdy ani neměli možnost ovlivnit charakteristiky svého výrobku, programu či projektu, který jen přebrali od jiného firemního oddělení, často v pevně dané podobě. Jejich úkolem bylo prezentovat jej co nejefektivněji. A tak praktikovali postup, díky němuž byl pak samotný proces přesvědčování o poznání hladší – než obecenstvu představili svou nabídku, udělali vše pro to, aby k ní byli lidé předem vstřícní.

Pro ty z vás, kdo se učíte umění přesvědčování, z toho plyne klíčové poučení. Ti nejlepší v oboru vystoupali na vrchol díky *před-svědčování* – procesu, během něž posluchače připravují na svou nabídku či doporučení dřív, než jim ji sdělí. Prvním krokem k úspěšnému přesvědčení je tedy úspěšné před-svědčení. Jak ale na to?

Částečnou odpovědí je klíčová, leč málo respektovaná zásada veškeré komunikace – první sdělení, které lidem prezentujeme, změní jejich vnímání všech dalších sdělení. Vezměte si například, jak drobná procedurální změna zlepšila ekonomické výsledky konzultační firmy mého kolegy z Toronto. Dlouhá léta byl zvyklý na to, že když se ucházel o velkou zakázku, klienti často navrhli snížení ceny o 10 či 15 procent. Dnes tvrdí, že to bylo frustrující, protože musel uměle navyšovat rozpočet, aby pokryl potenciální pokles ceny, což jej rozhodně netěšilo. Když totiž na slevu kývl, smrškla se jeho marže tak dramaticky, že pak stěží pokryl náklady. A když nekývl, pak buď o zakázku přišel, anebo musel spolupracovat se špatně naladěnými partnery, kteří mu měli za zlé, že jejich návrh odmítl.

Pak jej ale na jednom setkání s potenciálním klientem napadl manévř, díky němuž svůj problém s dohadováním o ceně vyřešil jednou provždy. Nešlo o snahu procházet krok po kroku jednotlivě

vé položky a vysvětlovat, proč je nacenil zrovna tak, a ne jinak. Od té raději upustil, protože tak k nákladové stránce nabídky jen přitáhl pozornost. Místo toho dokončil standardní prezentaci, a než klientovi oznámil výši honoráře za své služby (75 000 amerických dolarů), žertem prohodil: „Jak vidíte, za tuto nabídku vám nemohu naúčtovat milion dolarů.“ Načež klient vzhlédl od dokumentů a opáčil: „Tak na tom se určitě shodneme.“ Schůzka pokračovala bez jediné další zmínky o honoráři a skončila podepsanou smlouvou na požadovanou částku. Kolega přiznává, že trik, kdy navrhovanou cenu nejprve uvede nějakou přemrštěnou sumou, není zárukou, že zakázku nakonec získá. Na to je ve hře příliš mnoho dalších faktorů. Téměř vždy však eliminuje klientovy námitky vůči ceně.

Můj kolega na tuto taktiku připadl náhodou, není však zdaleka sám, kdo si povšiml psychologického účinku vysokého čísla, které se objeví ve stejném kontextu jako navrhovaná cena. Výzkumníci zjistili, že lidé jsou ochotni utratit víc peněz za večeri v restauraci Studio 97 než v podniku s názvem Studio 17. Že byli ochotni vydat víc peněz za belgickou bonboniéru, když byli požádáni, aby napsali na papír dvě nejvyšší číslíce (versus dvě nejnižší) svého rodného čísla. Že účastníci studie pracovní výkonnosti hodnotili své úsilí a produktivitu lépe, pokud experiment nesl název „Experiment 27“ versus „Experiment 9“. A že pozorovatelé hodnotili lépe výkon sportovce, pokud měl na dresu vyšší číslo.

Silný vliv informace, která se v daném kontextu vyskytne jako první, se přitom neomezuje jen na velká čísla. Jiná skupina výzkumníků ukázala, že studenti, kteří nejprve nakreslili sérii dlouhých přímků, odhadovali řeku Mississippi významně delší než ti, kdo nejprve nakreslili sérii krátkých linek. Tento jev se však neomezuje ani na čísla obecně. Například zákazníci vinotéky si s větší pravděpodobností koupili láhev německého vína, pokud před nákupem slyšeli v reproduktorech obchodu německou píseň. Analogicky pak tíhli naopak k francouzskému vínu, pokud se z reproduktorů ozývala francouzština.²

Vnímání následných událostí tedy neovlivňuje pouze jeden určitý údaj. Může to být číslo, délka přímků nebo hudba. Anebo, jak

uvidíme v dalších kapitolách, krátké přenesení pozornosti k někte-
rému z mnoha psychologických podnětů. Protože však tato kni-
ha pojednává o metodách, které umocňují účinek přesvědčování,
zabývám se v těchto kapitolách především podněty, které zvyšují
pravděpodobnost úspěchu přesvědčovatele. Připomínám, že jde
skutečně jen o pravděpodobnost. V říší lidského chování a jednání
jsou veškerá tvrzení o bezvýhradně účinných metodách úsměvná.
Žádný postup vám nezaručí stoprocentní úspěch, bez ohledu na to,
ve které fázi přesvědčování jej uplatníte. Existují však takové, kte-
ré dokážou spolehlivě zvýšit pravděpodobnost souhlasu. Měřitelně
vyšší šance na úspěch přitom pomůže k získání rozhodující výhody.

V rámci rodiny stačí uvedená metoda k tomu, abychom si sná-
ze prosadili svou, dokonce i u toho vůbec nejvzdorovitějšího pu-
bliku – našich dětí. V podnikání je pomůckou, díky níž může fir-
ma, která ji uplatní, získat navrch nad svými konkurenty, třeba i se
srovnatelnou nabídkou. A jednotlivcům, kteří ji umějí využít, stačí
k tomu, aby se propracovali mezi lepší, potažmo nejlepší pracovní-
ky své organizace.

Vezměme si například jednoho špičkového zaměstnance (říkej-
me mu třeba Jim, ostatně se tak opravdu jmenuje) firmy, která po-
řádala jeden ze školicích kurzů, na něž jsem se v rámci svého stu-
dia přihlásil. Firma vyráběla drahé domovní protipožární alarmy
a Jim byl jejím nejúspěšnějším prodejcem. Úspěšný nebyl samo-
zřejmě pokaždé, nicméně pravděpodobnost, že odejde z obchodní
schůzky s podepsanou smlouvou, byla pravidelně, měsíc za měsí-
cem, vyšší než u jeho kolegů. Po několika úvodních lekcích ve tří-
dě jsem několik dalších dní doprovázel prodejce a sledoval, jak ve-
dou obchodní jednání. Šlo vždy o předem domluvenou schůzku
v domě rodiny, která projevila o produkt zájem.

Vzhledem k Jimovu hvězdnému renomé jsem jej sledoval ob-
zvlášť pozorně. Zejména v jedné specifické technice jsem brzy vy-
pozoroval klíč k jeho úspěchu. Dříve, než vůbec proces prodeje za-
hájil, navázal s rodinou pouto důvěry. Důvěra je jedním z faktorů,
které napomáhají dosažení souhlasu, tedy pokud ji prodejce nastolí
ještě před vyslovením nabídky. Navzdory velehorám vědeckých stu-

dií a odborných knih, které byly na téma důvěry napsány, uměl Jim dosáhnout důvěry způsobem, který jsem dosud neznal – předstíral roztržitost.

Prodejci protipožárních alarmů se drželi vcelku ustáleného postupu. Nejprve prostřednictvím neformálního hovoru navázali s potenciálními klienty, většinou manželským párem, přátelský vztah, načež jim dali asi deset minut na vyplnění testu znalostí o požární bezpečnosti, který jim měl názorně předvést, jak málo toho vědí o rizicích domácího požáru. Jakmile manželé test dokončili, začal jim zástupce firmy aktivně nabízet svůj produkt pomocí dokumentů a prospektů, které příznivě srovnávaly nabízený produkt s těmi konkurenčními. Všichni ostatní prodejci si složku s materiály vždy přinesli s sebou a od začátku ji měli po ruce. Ale Jim ne. Vždy počkal, až manželé začnou vyplňovat test, a pak se plácl do čela a prohlásil: „Jéžiš, já nechal v autě nějaké důležité materiály. Nerad bych přerušoval test, mohl bych jen na chvíli vyběhnout ven? Otevřu si pak sám.“ Odpověď vždy zněla: „Samozřejmě, jen běžte,“ či nějak podobně. Někdy dokonce dostal klíč od vstupních dveří.

Pozoroval jsem Jima u tří prezentací. Jeho „zapomnětlivost“ se projevila pokaždé stejným způsobem a v téže chvíli. Když jsme se večer vraceli do kanceláře, schválně jsem se jej na to zeptal. Dvakrát se mé otázce vyhnul; zjevně mu nebylo po chuti, že z něj tahám obchodní tajemství. Když jsem se však nedal odradit, vyhrkl: „Co myslíš, Bobe, koho necháš chodit po domě bez doprovodu? No někoho, komu věříš, ne? Chtěl jsem, aby mě klienti začali brát jako důvěryhodnou osobu.“

Je to brilantní trik – ne zrovna stoprocentně etický, nicméně brilantní – protože ztělesňuje ústřední myšlenku této knihy: důkladně promyšlená slova a činy, které předcházejí nabídce, naše obecnostvo *před-svědčí*, jelikož u něj pozmění asociace a kontext toho, co uslyší pak. V kapitole 7 předkládám argument, že veškerá duševní aktivita se rodí jako vzorce asociací v ohromné a spleťté nervové síti a že snaha o ovlivnění druhých se setká s úspěchem pouze natolik, nakolik dokážeme relevantní asociace pozměnit v náš prospěch.

Jimova taktika je toho názorným příkladem. Nejúspěšnějším prodejcem se stal, aniž by musel upravovat parametry svého poplašného systému či strukturu, formulaci a styl své prezentace. Ve skutečnosti se ani v nejmenším neodchýlil od standardního postupu. Jakmile si jej totiž klienti spojili s pocitem důvěry, velmi pozitivně pak vnímali také jeho prezentaci a nabídku. I Jimova netradiční metoda, jak získat na důvěryhodnosti, je ryze asociativní. Nepředstíral, že je opravdu někým – například blízkým přítelem nebo příbuzným – kdo se může lidem volně procházet po domě. Pouze vše zařídil tak, aby jej klienti brali způsobem *charakteristickým* pro důvěryhodné jedince. Podotýkám, že tato taktika byla jediným rozdílem, který jsem vyzpozoval mezi Jimovým vystupováním a prezentacemi jeho méně úspěšných kolegů. Taková je síla asociací.

Vedle navození důvěry nicméně existuje celá řada přípravných kroků, díky nimž mohou přesvědčovatelé naladit své publikum k větší vstřícnosti. Mají různé podoby a behaviorální vědci jim přisoudili nejrůznější názvy. Například pevné body, základy, nastavení mysli či první dojmy. My si každý z těchto konceptů přiblížíme na následujících stránkách, ačkoli já o nich mluvím jako o *otvíracích* – protože otevírají možnost ovlivnění dvěma způsoby. Zaprvé zahájí přesvědčovací proces a zprostředkují první témata. A zadruhé umetou cestu k dohodě a odstraní případné překážky. V této své roli doslova otevrou mysl posluchačů a těm, kdo touží dosáhnout stejného postavení jako Jim, také jejich vstupní dveře.³

Klíčové pojítko

Mezi profesionály v oboru přesvědčování koluje vtip o tom, jak je nesnadné navést posluchače požadovaným směrem. Jde o rozhovor dvou obchodních zástupců marketingové firmy s potenciálním klientem, který chce uvést na trh novou značku mraženého špenátu.

Klient: Máte zkušenosti s propagací nových potravinových výrobků?

Zástupce: Ano, s tím máme bohaté zkušenosti.

Klient: Týká se to i mražených potravin?

Zástupce: Ano, týká.

Klient: A mražené zeleniny?

Zástupce: Za dobu svého působení jsme uvedli na trh několik druhů mražené zeleniny.

Klient: Špenát taky?

Zástupce: Ano, včetně špenátu.

Klient (*předkloní se a zeptá se napjatým hlasem*): Listového, nebo sekaného?

Na konferencích vyvolává anekdota u přítomných profesionálů vědoucí, sardonický smích. Nikdo z nich se samozřejmě nesmál, pokud se v podobné situaci ocitl sám poté, co přišel o zakázku, protože potenciální klient se zasekl na nějakém nepodstatném detailu nabídky a neviděl přes stromy les. Pohrdlivá reakce na anekdotu mi však přišla zvláštní, protože obdobný sklon vnímat problém příliš úzce jsem vyzporoval i u samotných profesionálů – nikoli během schůzek s klienty, nýbrž na školeních, která je měla na tato jednání připravit.

Když jsem se začal školení účastnit, v přestrojení za opravdového zájemce o profesi, netrvalo dlouho a přišel jsem na cosi zajímavého – praktikantům bylo téměř vždy zdůrazňováno, že v jejich vlastním oboru funguje přesvědčování jinak než v jiných oborech. Co se působení na druhé týče, v reklamě to chodí jinak než v marketingu, v marketingu jinak než v získávání sponzorů, v získávání sponzorů jinak než v PR, v PR jinak než v lobbování a v lobbování jinak než v HR. A tak dále.

Školitelé navíc poukazovali na rozdíly i v rámci jednotlivých profesí. Prodej životního pojištění se podle nich liší od prodeje pojištění na vymezenou dobu, prodej nákladních automobilů se liší od prodeje automobilů osobních, zásilkové katalogy či internetové obchody se liší od kamenných prodejen, prodej jednotlivcům se liší od prodeje firmám a velkoobchodní prodej se liší od toho maloobchodního.

Netvrším, že školitelé postupovali nesprávně, když poukazovali na hranice mezi vlastním záhonkem a záhonky svých profesních

sousedů. Neustálé připomínání vlastní jedinečnosti však vedlo hned ke dvojí chybě v úsudku. Zaprvé často zabředávali do nepodstatných odlišností, ale hlavně si při všem tom zdůrazňování rozdílů mezi úspěšnými přesvědčovatelí v různých profesích nenašli čas na mnohem užitečnější otázku – co špičky v oboru spojuje?

Přišlo mi to jako vážné selhání, protože kdyby praktikantům ukázali metody, které zabírají na široké spektrum posluchačů, naučili by je úspěšně zvládat i nové, neznámé a nepředvídatelné situace. Kdyby jim vysvětlili a naučili je používat *univerzální* zásady, na nichž staví efektivní přesvědčování obecně, pak by na specifických jednotlivých profesích příliš nezáleželo. Praktikanti by si vedli skvěle ve velkoobchodu i maloobchodu, při prodeji životních i termínovaných pojištění, při propagaci listového i sekaného špenátu.⁴

Cílem mého studia komerčních školicích programů bylo tedy vypátrat, jaké zásady spojují ty nejučinnější profesionální metody působení na druhé. Oním téměř tříletým obdobím se jako červená nit táhla otázka: „Co mají tyto přístupy společné, že vykazují tak skvělé výsledky?“ Částečné obrysy odpovědi, k nimž jsem postupně došel, mne překvapily. Identifikoval jsem šest psychologických prvků, které se rutinně uplatňovaly u dlouhodobě prosperujících firem – reciprocita, oblíbenost, sociální schválení, autorita, vzácnost a důslednost. Tato šestice ztělesňuje univerzální psychologické zásady přesvědčování. Každou z nich jsem se podrobně zabýval ve své předchozí knize *Zbraně vlivu*.

Zásadní rozdíl

V *Před-svědčování* jsem se na tyto zásady pokusil znovu navázat, ale vypravil jsem se s nimi zcela opačným směrem. *Zbraně vlivu* informují spotřebitele o tom, jak odolat nepatřičnému či nežádoucímu ovlivňování. *Před-svědčování* jsem však napsal mimo jiné i proto, že ačkoli *Zbraně vlivu* se dočkaly mnoha vydání a prodaly víc výtisků, než jsem si představoval i v těch nejdivočejších snech, jen nemnoho spotřebitelských organizací mne kontaktovalo a projevilo zájem o pokračování. Oproti tomu mi nepřetržitě volaly dva další druhy zájemců – zástupci firem, kteří mě žádali o školení určené jejich

vlastním lidem, a řadoví čtenáři, kteří chtěli vědět, jak být přesvědčivější v každodenním styku s kolegy, přáteli, sousedy a rodinnými příslušníky. Brzy jsem pochopil, že obrovská spousta lidí se zajímá nejen o to, jak se přesvědčovací metodám ubránit, ale jak je naopak využít pro vlastní potřebu.

Na rozdíl od *Zbrání vlivu* si *Před-svědčování* klade mimo jiné za cíl uspokojit právě tento hlad. Činí tak přitom ochotně, leč v rámci zdravých stravovacích návyků. Jedním z nich je etika úspěšného přesvědčování. To, že si můžeme pomocí psychologických metod vynutit souhlas, ještě neznamená, že na něj máme nárok. Uvedené postupy jsou pouhé nástroje, které lze využít pozitivně, ale také zneužít. Druhé lze jejich prostřednictvím oklamat a obohatit se na nich. Lze je však také strukturovat tak, že naopak obohatíme my je. V kapitole 13 nabízím důvod – souběžný s tím tradičním, který se týká ekonomických důsledků poskvrněného renomé – proč by se firmy měly důsledně vyhýbat neetickým přesvědčovacími metodami. Ty totiž přirozeně přitahují zaměstnance, kteří považují podvod za normální, a kteří proto dříve či později podvedou i svého zaměstnavatele.

V této knize se nicméně řídím ještě jedním krédem. Ačkoli každý podobný text by měl být bohatě zpestřen osobními příběhy a názornými příklady, jádro hypotézy by mělo být postaveno na vědeckých základech. Každému, kdo chce úspěšně působit na druhé, propůjčí vědecký přístup neocenitelnou výhodu. Přesvědčování je tradičně vnímáno jako obtížně uchopitelné umění, parketa několika šťastlivců, kteří dokážou intuitivně zformulovat větu přesně tak, jak je v dané chvíli potřeba. Za poslední půl století se však ve studiu přesvědčování odehrála radikální změna, díky níž jej můžeme i my ostatní využívat stejně naplno jako rození mistři.

Výzkumníci se pomocí rigorózních vědeckých metod vydali hledat odpověď na otázku, které podněty dokážou přimět druhé k souhlasu, poslušnosti a změně. Zdokumentovali, jak dramatický rozdíl může být mezi identickou žádostí, kterou předneseme standardně, anebo jinak a informovaněji. Spolu s dalekosáhlým dopadem shromážděných poznatků má výsledek jejich studia ještě jednu

pozoruhodnou stránku – proces přesvědčování podléhá psychologickým zákonitostem, což znamená, že obdobné postupy mohou vést k obdobným výsledkům napříč celou škálou různých situací.

A mají-li přesvědčovací metody své zákonitosti, jsou, na rozdíl od umělecké inspirace, také naučitelné. Ať už máte k přesvědčování přirozený talent, nebo ne, ať už rozumíte podstatě přesvědčovacích metod, nebo ne, ať už vládnete jazykem mistrovsky, nebo ne, každý z vás se dokáže naučit vědecky podloženým postupům, díky nimž pak může být přesvědčivější.⁵



Klíčový rozdíl oproti *Zbraním vlivu* spočívá ve vědecky podložených poznacích, které se týkají nejen toho, *co* by měl přesvědčovatel říkat, ale také *kdy*. Z těchto poznatků je možné vyvodit, jak rozpoznat a sledovat přirozený výskyt okamžiků vhodných k uplatnění vlivu. Je rovněž možné – třebaže z etického hlediska ošidnější – naučit se tyto příležitosti vytvářet. Ať už však jedinec vhodné chvíle jen sleduje, nebo je sám vytváří, povede si znamenitě, pokud umí požadavek, doporučení či návrh správně načasovat.

V načasování je síla

Je už opravdu načase, abych tuto knihu dokončil. Přestože v ní zdůrazňuji správné načasování, má několik let zpoždění. Plánoval jsem ji napsat v době, kdy jsem dočasně odešel ze své mateřské univerzity na renomovanou ekonomickou fakultu. Předpokládal jsem, že tam budu v kontaktu s erudovanými kolegy, kteří mi pomohou se studiem relevantních otázek. A že budu mít také volnější harmonogram, a tudíž více času na psaní.

Asi měsíc před odchodem jsem byl pravidelně v kontaktu se zástupcem děkana svého nového působiště a dojednával s ním praktické detaily, aby byl můj pobyt co nejlodnější – kancelář poblíž uznávaných kolegů, sekretářku, telefon, parkování, podmínky užívání knihovny a podobně – když se odehrál onen osudný telefonní hovor.

„Bobe,“ začal, „mám pro tebe dobrou zprávu. Sehnal jsem ti kancelář podle tvých přání, máš tam dokonce výkonnější počítač, než o jaký jsi žádal. Se sekretářkou, parkováním, knihovnou nebo dálkovými hovory si nedělej starosti, to všechno zařídíme.“ Poděkoval jsem mu a dodal, že si jeho vstřícnosti velmi vážím. Zástupce děkana se na okamžik odmlčel a pokračoval: „Možná bys mohl na oplátku udělat něco pro mě. Hledáme zrovna někoho, kdo by vedl specializovaný kurz marketingu pro naše studenty MBA. Je to docela naléhavé a moc bys mi pomohl, kdybys to vzal.“

Věděl jsem, že pokud na jeho návrh kývnu, vážně ohrozím svůj plán dokončit *Před-svědčování* během svého pobytu na jeho univerzitě. Zaprvé jsem na ekonomické fakultě nikdy předtím neučil, takže bych si musel nastudovat příslušné pedagogické normy. Zadruhé jsem nikdy nevedl kurz marketingu, a musel bych tak vypracovat zbrusu nový systém logicky provázaných přednášek, čtení, praktických cvičení a zkoušek. A zatřetí jsem nikdy neučil kandidáty na titul MBA, takže bych musel poprvé v kariéře vyhradit většinu svého času mimo učebnu otázkám, komentářům a potřebám té nejnáročnější sorty zákazníků, jakou pedagogové znají – studentů prvního semestru MBA.

Přesto jsem kývl. Hlavně protože jsem neviděl jiné východisko poté, co jsem zástupci děkana – z něhož se vyklubal člověk, který si vhodné příležitosti k uplatnění vlivu sám vytváří – tak srdečně poděkoval za vše, co pro mne udělal. Kdyby mne požádal o den dříve nebo později, mohl bych jej odmítnout s tím, že potřebuji napsat knihu. Leč v rámci jeho „privilegovaného momentu“ hrály prim jiné okolnosti.

Zkrátka a dobře tenkrát neexistovala společensky přijatelná alternativa k souhlasu. (Mohl jsem být jen rád, že zástupce děkana zrovna nepotřeboval ledvinu.) Vzhledem k nárokům okamžiku jsem tedy musel kývnout. A tak na konci mého pobytu, záměrně naplánovaného proto, abych mohl napsat svou knihu, žádná kniha neexistovala. Rodinní příslušníci byli zklamaní, jakož i několik redaktorů, a já koneckonců také.

Přesto si myslím, že všechno zlé přece jen bylo k něčemu dobré. Tak především se během mého pobytu v oboru studia přesvědčování nahromadily nové poznatky, které jsem mohl do *Před-svědčování* zahrnout. Zadruhé onen mimořádně efektivní manévr zástupce děkana dokonale ilustruje další klíčové tvrzení této knihy, totiž že před-svědčovací metody otevírají dveře k příležitostem, které však v žádném případě nezůstanou otevřené natrvalo. Jsem si jist, že bych nabídku zástupce děkana dokázal odmítnout, kdyby mi ji přednesl v některém z pozdějších hovorů.



V načasování je síla. Pravděpodobnost souhlasu, pokud svou žádost vhodně načasujeme, našťastí zvyšují i jiné faktory než konopí.

Doonsbury, © 2013. G. B. Trudeau. Otištěno s souhlasem Universal Uclick. Práva vyhrazena.

Právě proto, že před-svědčovací metody navozují u posluchačů pouze dočasnou vstřícnost, přišel jsem s ideou *privilegovaného momentu*. Význam slova *privilegovaný* je jednoznačný, termín odkazuje na výjimečné, důležité postavení. Slovo *moment* je však složitější, neboť obnáší hned dva významy. Zprvčve časově omezený interval, v našem případě vhodnou příležitost vytvořenou před-svědčovacím otvírákem, kdy je dopad nabídky nejsilnější. Druhý význam vychází z fyziky a odkazuje na specifickou sílu, z níž může vzejít mimořádná dynamika či hybnost. Tyto dva rozměry, jednak časový a jednak fyzikální, pak dokážou iniciovat významnou změnu ve třetím, psychologickém rozměru. Ve zbývajících kapitolách, které na následujících stránkách krátce shrnuji, vám přiblížím, jak přesně k tomu dochází.⁶

ČÁST PRVNÍ: PŘED-SVĚDČENÍ: ZAČÍNÁ TO POZORNOSTÍ

2. Privilegované momenty

Ve druhé kapitole rozvíjím ideu privilegovaných momentů, identifikovatelných situací, kdy je člověk obzvlášť vstřícný ke sdělení přesvědčovatele. Také v ní přednesu a doložím hlavní tezi této knihy – faktor, který s největší pravděpodobností ovlivní volbu člověka v dané situaci, mnohdy nesouvisí s tím, jak je informace přesná nebo užitečná, nýbrž nakolik stojí v popředí pozornosti posluchače (neboli jak privilegované zaujímá postavení) v okamžiku rozhodnutí.

3. Důležitým faktorem pozornosti... je důležitost

Ve třetí kapitole se věnuji ústřednímu důvodu toho, proč metoda *směřované pozornosti* vede k úspěšnému před-svědčení – lidskému sklonu přisuzovat nepřiměřenou důležitost té ideji, k níž zrovna upneme pozornost. Kapitola pojednává o vlivech směřované pozornosti na tři různé oblasti – efektivní internetový marketing, pozitivní spotřebitelské recenze a úspěšnou válečnou propagandu.

4. Fokální znamená kauzální

Čtvrtá kapitola přidává druhý důvod, proč metoda směřované pozornosti vede k před-svědčení. Soustředíme-li pozornost posluchače na určité téma, vzbudíme u něj jednak pocit důležitosti daného tématu a jednak pocit *kauzality*. Pokud člověk věnuje určitému faktoru mimořádnou pozornost, je pravděpodobné, že jej začne vnímat také jako kauzální faktor (příčinu). Důsledky tohoto jevu, který lze shrnout v poučce „fokální znamená kauzální“, se pak projevují třeba při výběru čísel v loterii nebo ve falešných výpovědích během policejních výslechů.

5. Vládcové pozornosti 1: atraktory

Víme-li, že zvýšená pozornost je předpokladem k úspěšnému před-svědčení, existují události či informace, které pozornost zvyšují automaticky, aniž by komunikátor za tímto účelem musel vynaložit

nějaké zvláštní úsilí? V páté kapitole rozebírám několik těchto přirozených vládců pozornosti – sexuální podněty, hrozby a odlišnosti.

6. Vládcové pozornosti 2: magnetizéry

Komunikátor by měl umět nejen nasměrovat pozornost posluchačů k určitým podnětům, ale také ji u nich udržet. Pokud dokáže pozornost obecnstva soustředit na určitý pozitivní prvek svého argumentu, zvýší tím pravděpodobnost, že případné protiargumenty zůstanou vně sféry pozornosti a nestanou se překážkou jeho sdělení. Šestá kapitola se věnuje určitým typům informací, které dokážou pozornost posluchačů jak přitáhnout, tak si ji poté udržet – osobní, nedokončené a tajemné.

ČÁST DRUHÁ: PROCESY: ROLE ASOCIACÍ

7. Prvořadý význam asociací: spojují si, tedy myslím

Co je tak mimořádného na podnětu, k němuž nasměrujeme pozornost, že pak posluchači najednou reagují jinak? Veškerá duševní aktivita sestává ze vzorců asociací a každý pokus o ovlivnění, včetně pokusů o před-svědčení, uspěje jen natolik, nakolik dokážeme relevantní asociace pozměnit v náš prospěch. V sedmé kapitole ukážu, jak můžeme pomocí jazyka i vizuálních podnětů dosáhnout příznivého výsledku, například lepšího pracovního výkonu, kladnějších personálních hodnocení anebo – což je obzvláště pozoruhodný příklad – propuštění zajatců držených afghánským hnutím Tálibán.

8. Vliv prostředí: na správném místě ve správný čas

Nejen slova a vizuální podněty, ale také naše vnější a vnitřní prostředí dokáže u posluchačů vzbudit jisté asociace, které pak lze pozměnit. Požadovaným směrem tudíž můžeme navést i *sami sebe*, pokud se přemístíme do fyzického či mentálního prostředí obnášejícího prvky, které si v duchu spojíme se svými cíli. Také přesvědčovatelé mohou dosáhnout svého, pokud do prostředí s těmito podpornými prvky přesunou své posluchače. Například mladé ženy

lépe zvládají úkoly související s matematikou, vědou či organizačním řízením, pokud je plní v místnosti vybavené fotografiemi žen, které se v těchto oborech proslavily.

9. Mechanismus před-svědčování: příčiny, limity a korektivy

Komunikátor před-svědčuje tak, že posluchače hned zpočátku navede k idejím, které asociačně souvisejí se zamýšleným sdělením. (Pojem „idea“ v knize používáme v sémiotickém smyslu, tedy jako „představa“, „koncept“ či „význam“, které jsou v lidské komunikaci zastupovány verbálními, obrazovými, hudebními a jinými znaky. Pozn. red.) Jaký mechanismus za tím ale stojí? Odpovědí je nedoceňovaná charakteristika duševní aktivity – nervové vzruchy se neaktivují, jakmile jsou k tomu připraveny, nýbrž už ve chvíli, když se *připravují*. V deváté kapitole zkoumám tento mechanismus v mnoha různých sférách života – například jak fungují vizuální podněty v reklamě, jak mohou být i nemluvnata před-svědčena ke vstřícnosti a jak lze před-svědčit narkomany závislé na opiátech k důležitosti terapie, kterou by jinak dobrovolně nepodstoupili.

ČÁST TŘETÍ: OSVĚDČENÉ POSTUPY: OPTIMALIZACE PŘED-SVĚDČOVÁNÍ

10. Šest hlavních cest ke změně: široká třída coby chytrá zkratka

Na které podněty bychom měli pozornost posluchačů navést, abychom dosáhli co nejlepšího před-svědčovacího výsledku? Mělo by jít o některou z univerzálních zásad popsaných ve *Zbraních vlivu* – reciprocita, oblíbenost, autorita, sociální schválení, vzácnost a důslednost. To, že jsou tak rozšířené a úspěšné, není bez důvodu; právě jimi se totiž člověk obvykle řídí, když se rozhoduje mezi několika alternativami.

11. Jednota 1: být spolu

V jedenácté kapitole představuji sedmou univerzální zbraň vlivu – jednotu. Existuje jistý typ jednoty či identity, který lze nejlépe popsat jako společnou příslušnost ke skupině „My“ a který, pokud

k němu v rámci před-svědčování navedeme pozornost posluchačů, vede k větší vstřícnosti, spolupráci, oblíbenosti, důvěře a nakonec i souhlasu. Tato kapitola rozvádí první ze dvou hlavních metod, jak navázat vztah typu „My“: prostřednictvím prvků genetické podobnosti souvisejících s rodinou a místem.

12. Jednota 2: jednat spolu

Kromě jednotícího vlivu společné příslušnosti k témuž rodokmenu či místu může vyplynout vztah typu „My“ také ze vzájemné spolupráce. Při společném jednání vzniká mezi lidmi pouto jednoty, a pokud takovou aktivitu uspořádáme v rámci před-svědčování, dosáhneme vzájemné obliby a podpory. Dvanáctá kapitola uvádí příklady tohoto jevu, v podobě větší vstřícnosti mezi cizími lidmi, spolupráce mezi členy týmu, sebeobětování čtyřletých dětí, přátelství mezi školáky, lásky mezi univerzitními studenty a loajality zákazníků k určitým značkám.

13. Etické meze: před-před-svědčivá úvaha

Ten, kdo využívá před-svědčovacích metod, musí rozhodnout, jak na posluchače zapůsobit krátce před vlastním sdělením. Zároveň však musí učinit ještě dřívější rozhodnutí – zda je v dané situaci taková metoda vůbec etická. Komunikátoři z komerčních firem často kladou hledisko zisku nad to etické. Proto zde existuje důvodná obava, že před-svědčovací metody popisované v této knize by mohly být zneužity. Ve třinácté kapitole předkládám argumenty proti neetickým praktikám a studie, které dokládají, že takové praktiky naopak ohrožují hospodářský výsledek firmy ve třech zásadních ohledech.

14. Post-svědčování: trvalé následky

Před-svědčovatelé usilují o víc než jen dočasnou změnu vnímání prostřednictvím letmých přesunů pozornosti. Přejí si, aby tyto změny byly trvalé. Proto čtrnáctá kapitola nabízí poznatky behaviorálních věd o dvou metodách, které zvyšují pravděpodobnost, že počáteční změny zapustí kořeny a dalece překonají fázi před-svědčování.



Kupte si papírovou nebo elektronickou verzi knihy
za skvělou cenu na
www.melvil.cz