

MEDZINÁRODNÝ BESTSELLER

Robert B. Cialdini

VPLYV

PSYCHOLOGIA  
PRESVIEDČANIA

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

Robert B. Cialdini

VPLYV

PSYCHOLÓGIA  
PRESVIEDČANIA



SUCCESS  
LIBRARY



## INFLUENCE

Copyright © 1984, 1994, 2007 by Robert Cialdini.  
Published by arrangement with William Morrow,  
an imprint of HarperCollins Publishers.  
All rights reserved.

Slovak edition © 2014 by Eastone Group, a. s.  
Translation © 2014 Stanislav Petruš

Z anglického originálu *Influence. The Psychology of Persuasion*, vydaného v roku 2007  
vydavateľstvom HarperCollins, do slovenčiny preložil Stanislav Petruš.  
V roku 2014 vydalo vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava.

*www.eastonebooks.com*

Jazyková úprava: Alexandra Janogová  
Zodpovedná redaktorka: Marianna Petrová  
Layout & Cover: Studio Eastone  
Tlač: Těšínská tiskárna, a. s.

ISBN 978-80-8109-259-6

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

Partnerom tohto vydania je MAGNA ENERGIA, a. s.

Venované Chrisovi, ktorý žiari v očiach svojho otca

# Pod'akovanie

Vďaku za pomoc, ktorá umožnila vznik tejto knihy, si zaslúži veľa ľudí. Niekoľko mojich kolegov z akademických kruhov si prečítalo pracovnú verziu tejto knihy a následne mi poskytli cenné komentáre, ktoré pomohli zlepšiť jej konečnú podobu. Boli to Gus Levine, Doug Kenrick, Art Beaman a Mark Zanna. Prvú verziu knihy si tiež prečítali členovia mojej rodiny a priatelia – Richard a Gloria Cialdiniovci, Bobette Gordenová a Ted Hall – ktorý mi nielenže poskytol duševnú podporu, ale aj niekoľko prenikavých postrehov.

Druhá veľká skupina, ktorej by som chcel poďakovať, mi pomohla svojimi návrhmi konkrétnych kapitol. Sú to: Todd Anderson, Sandy Braverová, Catherine Chambersová, Judy Cialdiniová, Nancy Eisenberová, Larry Etkin, Joanne Gerstenová, Jeff Goldstein, Betsy Hansová, Valerie Hansová, Joe Hepworth, Holly Huntová, Ann Inskeepová, Barry Leshowitz, Dawyn Linder, Debbie Littlerová, John Mowen, Igor Pavlov, Janis Posnerová, Trish Puryearová, Marilyn Rallová, John Reichová, Peter Reinger, Diane Rubleová, Phyllis Senseningová, Roman Sherman a Henry Wellman.

Niektorí ľudia boli veľmi dôležití už v počiatkovej fáze celého projektu. Vydavateľ John Staley bol prvý, kto rozpoznal potenciál mojej práce. Jim Sherman, Al Goethals, John Keating a Dan Wagner mi poskytli prvé pozitívne ohlasy, ktoré povzbudili mňa ako autora, ako aj redaktorov, ktorí na knihe pracovali. Larry Hughes, prezident vydavateľstva William Morrow and Company, mi pred mojou úlohou poslal krátky, ale povzbudzujúci odkaz. Jednou z posledných, ale o nič menej dôležitých osôb, ktorým chcem poďakovať, je Maria Guarnaschelliová, ktorá od začiatku knihe verila. Práve jej edičným zásahom

vďačím za to, že je kniha oveľa lepšia. Som jej veľmi vďačný za jej zasvätené rady a tvrdú prácu, ktorú do knihy vložila.

Určite nesmiem zabudnúť na zručnosť a efektivitu, s akou Sally Carneyová pripravila rukopis knihy, ani na múdre rady môjho právnik Roberta Brandesa.

Počas projektu nikto nestál na mojej strane tak, ako Bobette Gordenová, ktorá so mnou prežívala každé jedno slovo tejto knihy.

# Obsah

Podakovanie	VII
Úvod	XI
1 Zbrane vplyvu	1
2 Vzájomnosť: <i>Staré známe dávaj a ber... a ber</i>	14
3 Závazok a dôslednosť: <i>Strašiaci mysle</i>	48
4 Sociálny dôkaz správnosti: <i>Pravda sme my</i>	96
5 Náklonnosť: <i>Sympatický darebák</i>	142
6 Autorita: <i>Riadená úcta</i>	178
7 Nedostatok: <i>Pravidlo mála</i>	202
DOSLOV Bezprostredný vplyv <i>Primitívny súhlas pre automatický vek</i>	233
Poznámky	241
Bibliografia	253

# Úvod

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

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

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



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

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

Mojím cieľom bolo priamo, zvnútra pozorovať techniky a stratégie vyhovenia, ktoré najčastejšie a najefektívnejšie využíva široká škála profesionálov v praxi. Moje sledovanie malo niekedy formu priamych rozhovorov s profesionálmi, ktorí tieto techniky využívajú, inokedy zasa s ich prirodzenými nepriateľmi (napríklad s policajtmi, vyšetrojúcimi podvody, či so spotrebiteľskými agentúrami). Inokedy som veľmi intenzívne hodnotil písomné materiály, prostredníctvom ktorých sa presvedčacie techniky prenášajú z generácie na generáciu – manuály pre predajcov a podobe.

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

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

základných kategórií. Každá z týchto kategórií sa riadi jasným psychologickým princípom, ktorý ovláda ľudské konanie, a tým dáva danej taktike jej moc. Kniha, ktorú práve čítate, je usporiadaná práve podľa týchto princípov, pričom každá kapitola je venovaná jednému z nich. Princípy *vzájomnosti, záväzku a dôslednosti, sociálneho dôkazu správnosti, autority, náklonnosti a nedostatku* rozoberám z hľadiska ich funkcie, ktorú plnia v spoločnosti. Beriem však do úvahy aj možnosti využitia ich obrovskej moci profesionálmi v odbore vyhovenia. Práve oni ich totiž dokážu obratne zlúčiť s požiadavkou na zakúpenie tovaru, žiadosťou o príspevok, ústupok, volebný hlas, schválenie povolenia a podobne. Medzi týchto šesť princípov som nezahrnul jednoduché pravidlo vlastného materiálneho prospechu, ktoré hovorí, že ľudia chcú, aby im ich rozhodnutia priniesli čo najviac za čo najmenej. Toto jednoduché pravidlo som nevynechal preto, že by som sa domnieval, že želanie získať maximálne výhody pri minimalizovaných nákladoch nie je pri našom rozhodovaní dôležité. Neexistuje ani žiaden dôkaz o tom, že by profesionáli v presvedčaní silu tohto pravidla ignorovali. Práve naopak. Počas môjho výskumu som často videl profesionálov používať (niekedy úprimne, inokedy nie) lákavý prístup, ktorý by sme mohli charakterizovať vetou „toto sa naozaj oplatí“. Rozhodol som sa však, že pravidlo vlastného prospechu v tejto knihe nebudem osobitne rozoberať, a to preto, lebo ide o motivačný faktor, ktorý je jasný už sám osebe. Je potrebné brať ho do úvahy, ale nevyžaduje si rozsiahly popis.

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

Odkedy vyšla prvá edícia tejto knihy, prešiel istý čas. Medzitým sa udialo zopár vecí, ktoré si podľa môjho názoru, zaslúžia miesto v novej edícii. Po prvé, v súčasnosti toho vieme o procese ovplyvňovania oveľa viac. Štúdium presvedčania, vyhovenia a vzájomnej výmeny sa posunulo dopredu, takže nasledujúce stránky som upravil tak, aby tento pokrok reflektovali. Okrem celkovej aktualizácie som do knihy zahrnul aj novú časť, ktorej vznik podnietili reakcie čitateľov.

V tejto novej časti poukazujem na skúsenosti jednotlivcov, ktorí už knihu čítali, uvedomili si, ako na nich (alebo v ich prospech) jeden z princípov v konkrétnej situácii fungoval, a následne mi o tom napísali. Opisy ich skúseností, ktoré nájdete v časti *Ohlasy čitateľov* na konci každej kapitoly, ilustrujú

ako ľahko a často sa v našom každodennom živote stávame obeťami procesu ovplyvňovania.

Na záver by som sa rád poďakoval ľuďom, ktorí (buď priamo, alebo cez svojich školiteľov) v tejto edícii prispeli do časti *Ohlasy čitateľov*, a síce Pat Bobbsovej, Markovi Hastingsovi, Jamesovi Michaelsovi, Paulovi R. Nailovi, Alanovi J. Resnikovi, Darylovi Retzlaffovi, Danovi Swiftovi a Karle Vasksovej. Rád by som tiež vyzval nových čitateľov, aby mi posielali svoje komentáre. Rád ich zahrniem do nasledujúceho vydania. Môžete mi ich poselať na Katedru psychológie Arizonskej štátnej univerzity, Tempe, AZ 85287-1104.

– Robert B. Cialdini

# *Kapitola 1*

## **ZBRANE VPLYVU**

*Všetko by malo byť tak jednoduché, ako je to možné, ale nie jednoduchšie.*

– Albert Einstein

Jedného dňa mi zatelefonovala kamarátka, ktorá si v Arizone nedávno otvorila klenotníctvo s indickými klenotmi. Bola úplne nadšená istou zvláštnou udalosťou. Stalo sa jej niečo nezvyčajné, a keďže som psychológ, prišlo jej na um, že jej to budem schopný vysvetliť. Jej historka sa týkala sady, ktorú nevedela predať. Vrcholila práve turistická sezóna a obchod býval nezvyčajne plný zákazníkov. Šperky z tyrkysu mali v pomere k cene veľmi dobrú kvalitu, no aj tak ich nevedela predať. Aby tento kšeft podporila, vyskúšala moja kamarátka už niekoľko bežných trikov predajcov. Pokúsila sa na ne upriamiť pozornosť tým, že ich premiestnila do vitríny v strede predajne. Šťastie však nemala. Personálu dokonca nakázala, aby sa pokúsil šperky viac „pretlačiť“. Ani to jej však úspech neprinieslo.

Nakoniec, večer predtým ako sa vybrala nakupovať tovar mimo mesta, načmárala vedúcej predajne takýto odkaz: „Všetko v tejto vitríne predávajú za  $x1/2$ “. Dúfala, že sa problematických šperkov zbaví za polovičnú cenu. Keď sa teda o niekoľko dní neskôr vrátila, vôbec nebola prekvapená, že sa všetky kusy predali. Šokovalo ju však, keď zistila, že predavačka jej nedbalo naškrabaný odkaz „ $x1/2$ “ pochopila ako „krát 2“. Celá rada šperkov sa nakoniec predala za dvojnásobok svojej pôvodnej ceny!

No a práve preto mi zavolała. Pomyslel som si, že asi viem, čo sa stalo, ale povedal som jej, že ak chce, aby som jej všetko vysvetlil, bude si musieť vypočúť môj príbeh. Vlastne nie je to môj príbeh. V skutočnosti to je rozprávanie

o materinskom správaní moriek a patrí do relatívne novej vednej disciplíny, etológie, čo je štúdium zvierat v ich prirodzenom prostredí. Morky sú veľmi dobré matky. Sú milujúce, všímavé a starostlivé. Veľa času trávia opaterou, zohrievaním, čistením a kŕmením mladých, ktoré majú ukryté pod svojím vlastným telom. Avšak v ich metóde je niečo zvláštne. V podstate všetky tieto prejavy materinského správania spúšťa jediná vec: zvuk „pí-pí“, ktorý vydávajú malé morky. Zdá sa, že ďalšie identifikačné črty moriek, ako ich vôňa, dotyková charakteristika a vzhľad, zohrávajú v procese materinského správania len minimálnu úlohu. Ak malá morka zapiští „pí-pí“, matka sa o ňu postará. Ak nie, tak ju bude ignorovať, a niekedy ju dokonca aj usmrť.

Takéto krajné spoliehanie sa dospelých moriek na jeden konkrétny zvuk dramaticky predviedol M. W. Fox, ktorý sa zaoberá správaním zvierat. Vo svojom pokuse opísal matku morku a vypchatého tchora.<sup>1</sup> Pre matku malých moriek je tchor prirodzeným nepriateľom. Keď sa priblíži k morke, tá ho privíta zúrivým gáganím, dobaním a driapaním. Experiment ukázal, že morka okamžite a zúrivo napadla aj vypchatého tchora, ktorého k nej pritiahli na povrázku. Ak mal ale ten istý model v sebe zabudovaný malý magnetofón, ktorý prehrával typické „pí-pí“ volanie malých moriek, matka morka nielen, že akceptovala približujúceho sa tchora, ale ho ešte aj prikryla vlastným telom. Keď sa magnetofón vypol, matka na atrapu opäť divoko zaútočila.

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

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

Najzaujímavejší na tom všetkom je spôsob, akým sa tieto nahrávky spúšťajú. Ak napríklad začne samec konať v záujme ochrany svojho teritória, signálom na

spustenie nahrávky, zahŕňajúcej bdelú ostražitosť, výhražné – a ak je to potrebné aj bojové správanie, bude nevítaná návšteva ďalšieho samca rovnakého druhu. V tomto systéme sa však objavuje istá zvláštnosť. Spúšťačom tohto správania nie je súperiaci samec ako taký. Je ním niektorá jeho črta, istý špecifický *spúšťačí mechanizmus*, ktorý je často len nepatrným aspektom celku, ktorý približujúci sa súper predstavuje. Niekedy môže byť takýmto spúšťačím mechanizmom určitý farebný odtieň. Pokusy etológov ukázali, že drozd sa bude za istých okolností správať tak, ako keby do jeho teritória vstúpil skutočný rival a energicky zaútočí aj na nastražený chumáč červeného drozdieho peria. Zároveň však odignoruje dokonale vypchatú repliku drozdieho samčeka *bez* červeného peria na hrudi. Podobné výsledky sa objavili aj pri ďalšom vtáčom druhu, a síce u slávika modráka. Zdá sa, že v jeho prípade je spúšťačom teritoriálnej obrany špecifický odtieň modrého peria na hrudi.<sup>2</sup>

Predtým, než sa začneme samolúbo zabávať na tom, ako ľahko sa dajú zvieratá oklamať spúšťačiami mechanizmami, a aké jednoduché je vyvolať v nich reakcie, ktoré sú v danej situácii úplne neadekvátne, mali by sme si uvedomiť dve veci. Po prvé, automatické, fixované vzorce správania týchto zvierat fungujú vo väčšine prípadov veľmi dobre. Napríklad, charakteristické „pí-pí“ volanie vydávajú len zdravé, normálne vyvinuté malé morky. Dáva teda zmysel, že ich matky reagujú na tento konkrétny zvuk materinským správaním. Čiže, ak bude priemerná matka morka reagovať na tento jeden podnet, takmer zakaždým zareaguje správne. Na to, aby jej spôsoby vyzerali hlúpo, alebo ako dopredu nahrané, je potrebné, aby sa na scéne ukázal nejaký podvodník, najlepšie vedec. Po druhé, je dôležité pochopiť, že aj my máme svoje dopredu naprogramované nahrávky. Hoci zvyčajne fungujú v náš prospech, spúšťaacie mechanizmy, ktoré ich aktivujú, je možné využiť na to, aby nás niekto obalamutil a spustil ich v nevhodnom okamihu.<sup>3</sup>

Túto paralelnú formu automatického správania u ľudí vo svojom experimente veľmi výstižne demonštrovala sociálna psychologička Ellen Langerová z Harvardovej univerzity. Dobre známy princíp ľudského správania hovorí, že ak niekoho požiadame o láskavosť, budeme úspešnejší, ak uvedieme dôvod. Ľudia sú jednoducho radi, ak vedia, prečo robia to, čo robia. Aby Langerová demonštrovala tento nie veľmi prekvapujúci fakt, požiadala skupinu ľudí, čakajúcich v rade na použitie kopírky v knižnici, o menšiu láskavosť. *Prosím vás, mám päť strán. Môžem použiť kopírku pred vami? Pretože sa ponáhlam.* Efektívnosť tejto požiadavky, doplnenej dôvodom, bola takmer absolútna. Deväťdesiatštyri percent oslovených jednotlivcov jej dovolilo predbehnúť ich v rade. Porovnajte si teraz túto mieru úspešnosti

s prípadom, keď predostrela len samotnú požiadavku: *Prosím vás, mám päť strán. Môžem použiť kopírku pred vami? Za týchto okolností jej vyhovelo len šesťdesiat percent ľudí. Na prvý pohľad by sa zdalo, že zásadný rozdiel spočíva v dodatočnej informácii, ktorá je obsiahnutá v slovách „pretože sa ponáhľam.“* Avšak tretí typ požiadavky, ktorý Langerová vyskúšala, ukázal, že to tak nie je. Zdá sa, že nebola kľúčová celá séria slov, ale len prvé „pretože“. Namiesto toho, aby Langerová v treťom type prosby uviedla skutočnú príčinu, ktorá by zdôvodnila, prečo vyhovieť jej požiadavke, použila najprv slovo „pretože“ a následne, bez toho, aby povedala niečo nové, len zopakovala očividný fakt. *Prosím vás, mám päť strán. Môžem použiť kopírku pred vami, pretože musím urobiť niekoľko kópií?* Výsledkom bolo, že hoci Langerová neposkytla žiaden skutočný dôvod ani novú informáciu na odôvodnenie svojej požiadavky, opäť jej takmer všetci vyhoveľi (deväťdesiattri percent). Rovnako, ako „pí-pí“ zvuk malých moriek spustilo automatické materinské správanie matky morky (dokonca aj keď vychádzalo z vypchatého tchora), aj slovo „pretože“ aktivovalo automatickú reakciu vyhovenia u ľudí, ktorých Langerová pozorovala. Stalo sa tak napriek tomu, že im následne neposkytla žiaden pádny dôvod, pre ktorý by jej mali vyjsť v ústrety. *Klik a klak!*<sup>4</sup>

Niektoré ďalšie zistenia, ku ktorým sa Langerová dopracovala, ukazujú, že existuje veľa situácií, kedy ľudské správanie nefunguje automatickým, predprogramovaným spôsobom. Je však až ohromujúce, ako často funguje presne takto. Zamyslime sa napríklad nad zvláštnym správaním zákazníkov klenotníctva, ktorí sa vrhli na sadu tyrkysových šperkov až potom, keď ich omylom začali predávať za dvojnásobnú cenu. Pokiaľ sa na ich správanie nepozrieme z pohľadu pravidla *klik a klak*, nebude nám dávať zmysel.

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

Bolo by jednoduché viniť turistov z ich bláznivého rozhodovania pri nákupoch. Aby sme získali o celej záležitosti ucelenejší obraz, pozrime sa na ňu teraz trochu bližšie. V našom prípade ide o ľudí, ktorí boli vychovaní podľa pravidla „dostaneš to, za čo si zaplatíš“. Videli, ako toto pravidlo v ich životoch opakovane funguje. Netrvalo dlho a začali si ho interpretovať v zmysle „drahé = dobré“. Keďže v mnohých prípadoch sa naozaj cena výrobku zvyšuje s rastúcou kvalitou, a teda vyššia

cena odráža vyššiu hodnotu, fungoval tento stereotyp k ich prospechu veľmi dobre. Preto, keď sa ocitli v pozícii zákazníkov, ktorí majú možnosť získať kvalitné tyrkysové šperky bez toho, aby o tyrkysoch veľa vedeli, pochopiteľne sa spoľahli pri určovaní ich hodnoty na starý, osvedčený znak – ich cenu.

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



OBRÁZOK 1 – 1

### Kaviár a remeselná kvalita

*Odkaz, ktorý nám má sprostredkovať táto reklama, samozrejme, znamená, že drahé znamená dobré.*

(ZDROJ: DANSK INTERNATIONAL DESIGNS)



Automatické, stereotypné spôsoby v skutočnosti prevládajú vo väčšine ľudského konania. V mnohých prípadoch ide totiž o tú najefektívnejšiu formu správania. Inokedy je to jednoducho nevyhnutné.

Všetci žijeme v nesmierne komplikovanom prostredí, ktoré je plné podnetov. Pravdepodobne najrýchlejšie sa vyvíjajúce a najkomplexnejšie prostredie, aké kedy existovalo na tejto planéte. Aby sme dokázali prežiť a mohli sa ľahšie rozhodovať, *potrebujeme* niečo ako „skratky“. Nedá sa totiž od nás očakávať, že dokážeme rozpoznať, a ešte budeme aj schopní analyzovať, všetky aspekty každého človeka, udalosti a situácie, s ktorými sa stretneme, hoci len počas jediného dňa. Nemáme na to čas, energiu ani kapacitu. Namiesto toho musíme na klasifikáciu vecí často používať naše stereotypy, alebo približné miery podľa niekoľkých základných črt. Keď sa potom niektorý zo spúšťacích mechanizmov objaví, môžeme jednoducho bezmyšlienkovite reagovať.

Správanie, ktoré sa niekedy spustí, nie je však vždy adekvátne danej situácii. Ani najlepšie stereotypy a spúšťacie mechanizmy totiž nefungujú stále. Ich nedokonalosť ale akceptujeme. Nemáme totiž na výber. Bez nich by sme ustrnuli. Svoje správanie by sme škatuľkovali, hodnotili, nastavovali a drahocenný čas, určený na konanie by nám pretiekol pomedzi prsty. Navyše, ako sa zdá, v budúcnosti sa na takéto mechanizmy budeme musieť spoliehať ešte viac. Podnety, ktoré naplňajú naše životy, sú čoraz komplikovanejšie a premenlivejšie. Ak ich budeme chcieť všetky zvládať, nezostane nám nič iné, iba využívať tieto skratky čoraz viac.

Uznávaný britský filozof Alfred North Whitehead veľmi trefne vystihol tento aspekt moderného života, keď poznamenal: „Civilizácia napreduje tak, že ľudia zvyšujú počet operácií, ktoré dokážu vykonať, bez toho, aby o nich uvažovali.“ Zoberme si napríklad „posun“ civilizácie, ktorý priniesol zľavový kupón. Zákazníkom umožňuje predpokladať, že po jeho predložení získajú zľavu z kúpaného tovaru. Miera, do akej sme sa naučili mechanicky fungovať už len na základe tohto predpokladu, najlepšie ilustruje skúsenosť istej spoločnosti, ktorá vyrába pneumatiky. Pre chybu v tlači rozposlali zákazníkovi kupóny, ktoré im neponúkali žiadnu zľavu. Prekvapivo však vyvolali rovnaký záujem ako kupóny, ktoré boli vytlačené bez chyby, a ponúkali podstatné výhody. Je zrejmé, a pritom poučné, keď si uvedomíme, že od takýchto kupónov očakávame hneď dvojité služby. Nielen, že chceme, aby nám ušetrili peniaze, ale aj čas a mentálnu energiu, ktorú by sme inak museli vynaložiť na premýšľanie. V súčasnom svete potrebujeme prvú výhodu na to, aby sme zvládli tlak na našu peňaženku. Potrebujeme však aj druhú výhodu, a síce na to, aby sme si poradili s niečím úplne iným, čo je potenciálne ešte dôležitejšie – tlakom na náš mozog, keď sa rozhodujeme.

Je zvláštne, že väčšina z nás vie len veľmi málo o automatických vzorcoch nášho správania. Deje sa tak napriek tomu, že ich aktuálne používame v rozšírenej miere a ich dôležitosť neustále rastie. Možno je to tak práve pre mechanický, bezmyšlienkovitý spôsob, akým fungujú. Nech je už však dôvod akýkoľvek, je priam životne dôležité, aby sme aspoň jednu z ich vlastností jasne rozpoznali. Automatické vzorce nás totiž robia nesmierne zraniteľnými vo vzťahu ku komukoľvek, kto vie, ako fungujú.

Aby sme plne pochopili charakter našej zraniteľnosti je namieste uviesť ďalší príklad, ktorý vzišiel z práce etológov. Ukázalo sa, že vedci, ktorí sa zaoberajú správaním zvierat, nahrávajú „pí-pí“ volanie na magnetofónovú pásku a mávajú farebným perím, nie sú jediní, ktorí zistili, ako aktivovať sekvencie správania rôznych druhov zvierat. Existuje druh organizmov, ktorý sa nazýva mimetici. Tieto organizmy napodobňujú spúšťacie mechanizmy iných druhov s cieľom zmanipulovať ich k tomu, aby spustili správny typ správania v nesprávnom čase. Nevhodnú reakciu následne využijú vo svoj vlastný prospech.

Zoberme si napríklad smrtiaci trik, ktorý využívajú samičky istého rodu svetlušiek (*Photuris*) voči samčekom z iného rodu svetlušiek (*Photinus*). Samičky druhu *Photinus* sa z pochopiteľných dôvodov veľmi úzkostlivo vyhýbajú krvílačným samičkám druhu *Photuris*. Vďaka svojim stáročným skúsenostiam však našli tieto loviace samičky slabé miesto svojich obetí. Sú nimi špecifické svetelné signály, ktorými si ich obeť dávajú pri dvorení najavo, že sú pripravené k páreniu. Samičkám druhu *Photuris* sa nejakým spôsobom podarilo rozlúštiť svetelné signály samčekom z rodu *Photinus*. Ich napodobňovaním získavajú vraždiace samičky možnosť nakŕmiť sa telami samčekom, u ktorých sa spustil vzorec správania sa pri dvorení. Práve tento vzorec samčekom prinúti mechanicky letieť v ústrety smrti.

Automatické správanie svojich obetí asi najnemilosrdnejšie využíva hmyz, u ktorého je aj najviac zmanipulovaných a usmrtených obetí. Existujú však aj menej radikálne formy zneužívania vzorcov správania. Napríklad istý druh dravého slizovca (*Aspidontus taeniatus*), známeho aj ako „falošná čistiaca ryba“, využíva nezvyčajný program spolupráce medzi dvomi inými druhmi rýb. Spolupracujúce ryby vytvárajú tím podobný Lolkovi a Bolkovi, v ktorom sa obidve o seba navzájom starajú. Menšia ryba sa bez rizika môže priblížiť k tej väčšej, „čistiť“ ju a dokonca jej môže vplávať aj do papule, kde zbiera huby a iné parazity, prichytené na zuboch alebo žiabre. Obe strany tým len získavajú. Veľká ryba sa zbavuje škodlivých parazitov a čistiaca ryбка príde bez námahy k večeri. Veľká ryba zvyčajne zožerie akúkoľvek inú malú rybu, ktorá je dosť hlúpa na to, aby

sa k nej priblížila. Keď sa k nej však priblíži čistiaca ryбка a začne predvádzať svoj vlnivý tanec, veľká ryba sa v reakcii na tieto pohyby automaticky prestane hýbať a začne apaticky s otvorenou papuľou splývať. Zdá sa, že tento tanec je spúšťacím mechanizmom, ktorým čistiaca ryбка aktivuje výraznú pasivitu veľkej ryby. Slizovcovi tento tanec otvára cestu ku koristi, a dáva mu príležitosť zneužiť čistiaci rituál medzi spolupracujúcimi rybami. Slizovec sa najprv priblíži k veľkému predátorovi, a následne začne imitovať vlnivý tanec čistiacej ryby. Automaticky tým u veľkej ryby vyvolá nehybný, strnulý postoj. Slizovec, verný svojmu menu „falošnej“ čistiacej ryby, si následne odhryzne kusisko z mäsa alebo plutvy väčšej ryby a ufujazdí skôr, ako sa prekvapená ryba spamätá.<sup>5</sup>

V džungli medziľudských vzťahov existuje veľmi silná a zároveň smutná obdoba takéhoto správania. Tiež máme medzi sebou vykorisťovateľov, ktorí radi napodobňujú znaky, spúšťajúce určité typy automatického, človeku vlastného správania. Zatiaľ čo následnosť reakcií je v prípade živočíchov zväčša inštinktívna, u ľudí sa buduje väčšinou na psychologických princípoch či stereotypoch, ktoré sme sa naučili akceptovať. Hoci ich sila je rôzna, niektoré z nich majú priam neobyčajnú schopnosť ovládať ľudské správanie. Keďže sme však ich všadeprítomnému vplyvu vystavení od skorého detstva, naše konanie je nimi ovládané natoľko, že vy alebo ja si len málokedy uvedomujeme ich moc. V očiach niektorých ľudí je ale každý takýto princíp pripravenou, odistenou zbraňou – zbraňou automatického vplyvu.

Sú ľudia, ktorí až pridobre vedia, kde tieto zbrane hľadať, a aj ich pravidelne a expertne využívajú, aby získali to, čo chcú. Pri každom spoločenskom kontakte požadujú, aby im ostatní vyhovelí. A miera ich úspechu je obrovská! Tajomstvo efektívnosti v ich prípade spočíva v spôsobe, akým svoje požiadavky konštruujú, teda to, ako dokážu zaobchádzať s tou či onou zbraňou vplyvu, dostupnou v ich sociálnom prostredí. Na dosiahnutie úspechu pritom často stačí jedno pozorne zvolené slovo, ktoré aktivuje silný psychologický princíp, a spustí v nás nahrávku s automatickým správaním. Môžete si byť istí, že títo vykorisťovatelia sa veľmi rýchlo naučia, ako profitovať z našej tendencie reagovať práve na základe mechanických princípov.

Pamätáte si na moju kamarátku, vlastníčku klenotníctva? Aj keď prvýkrát mala úspech vďaka náhode, netrvalo dlho, a začala využívať stereotyp „drahé = dobré“ pravidelne a cielene. Počas turistickej sezóny sa teraz pokúša urýchliť predaj problematického tovaru tým, že výrazne navýši jeho cenu. Tvrdí, že takýto prístup je cenovo úžasne efektívny. Ak na nič netušiacich dovolenkároch zaúčinkuje, čo sa naozaj aj často stáva, výsledkom je veľmi vysoká zisková marža. A ak aj nie je spočiatku úspešný, stále jej zostáva možnosť označiť tovar ako

„Zlavený z \_\_\_\_\_“, a predat ho za pôvodnú cenu. Neprestajne pritom využíva mechanizmus „drahé = dobré“, ktorý aktivuje umelo nafúknutá cena.

Moja kamarátka nie je ani zďaleka prvá, ktorá využila vyššie opísané pravidlo „drahé = dobré“ na polapenie zákazníkov hľadajúcich dobrú kúpu. Kulturológ a autor Leo Rosten spomína príklad bratov Sida a Harryho Drubeckovcov, ktorí v tridsiatych rokoch vlastnili pánske krajčírstvo vo štvrti, kde Rosten vyrastal. Vždy, keď vošiel do krajčírstva nový zákazník, a začal si skúšať obleky pred trojstranným zrkadlom, Sid sa poštažoval, že je hluchý, a opakovane žiadal zákazníka, aby hovoril hlasnejšie. Keď zákazník našiel oblek, ktorý sa mu páčil, a opýtal sa na jeho cenu, Sid zakričal na svojho brata, hlavného krajčíra, ktorý pracoval vzadu v obchode: „Harry, koľko stojí tento oblek?“ Harry zdvihol zrak od práce, a cenu riadne navýšil: „Ten pekný oblek z pravej vlny? Štyridsaťdva dolárov!“ Sid predstieral, že nepočuje. Priložil si dlane k uchu, a zopakoval otázku. Harry znova zakričal: „Štyridsaťdva dolárov!“ Sid sa potom obrátil k zákazníkovi a povedal mu: „Vraj dvadsaťdva dolárov.“ Mnoho zákazníkov sa okamžite rozhodlo oblek kúpiť a utekalo z obchodu ešte predtým, ako chudáčisko Sid objaví svoju „chybu“. Boli presvedčení, že „drahé = dobré“.

Existuje niekoľko prvkov, ktoré má väčšina zbraní automatického vplyvu spoločné. V tejto knihe si ich opíšme podrobnejšie. O dvoch z nich sme už hovorili. Je to takmer mechanický proces, ktorým je možné moc týchto zbraní aktivovať, a následná možnosť zneužitia tejto moci kýmkoľvek, kto vie, ako celý proces spustiť. Tretí prvok sa týka spôsobu, akým zbrane automatického vplyvu prepožičiavajú svoju moc tým, ktorí ich využívajú. Tieto zbrane nefungujú ako nejaký arzenál ťažkých palíc, z ktorého si môžete vybrať tú najvhodnejšiu, a mlátiť ňou niekoho až dovtedy, kým vám nevyhovie.

V skutočnosti ide o oveľa sofistikovanejší a prepracovanejší proces. Ak sa takéto zbrane použijú správne, nemusia ľudia, ktorí ich využívajú ani len pohnúť prstom, a dosiahnu presne to, čo chcú. Musia len spustiť obrovské zásoby vplyvov, ktoré už v danej situácii existujú, a nasmerovať ich na dosiahnutie želaného cieľa. Pri takomto chápaní sa celý prístup podobá japonskému bojovému umeniu džiu-džitsu. Človek, ktorý džiu-džitsu praktizuje, použije proti protivníkovi svoju vlastnú silu len v minimálnej miere. Namiesto toho využije silu, ktorá prirodzene vychádza z princípov gravitácie, páky, hybnosti a zotrvačnosti. Ak vie, kde a ako uplatniť ich pôsobenie, dokáže naozaj ľahko poraziť aj fyzicky silnejšieho súpera. Rovnako to funguje aj u ľudí, ktorí zneužívajú okolo nás prirodzene existujúce zbrane automatického vplyvu. Voči svojej obeti dokážu zapojiť jej silu bez toho, aby sami zo seba museli vydať príliš veľa vlastnej energie. Tento