JONAH BERGER

UMĚNÍ PŘESVĚDČIT KOHOKOLIV

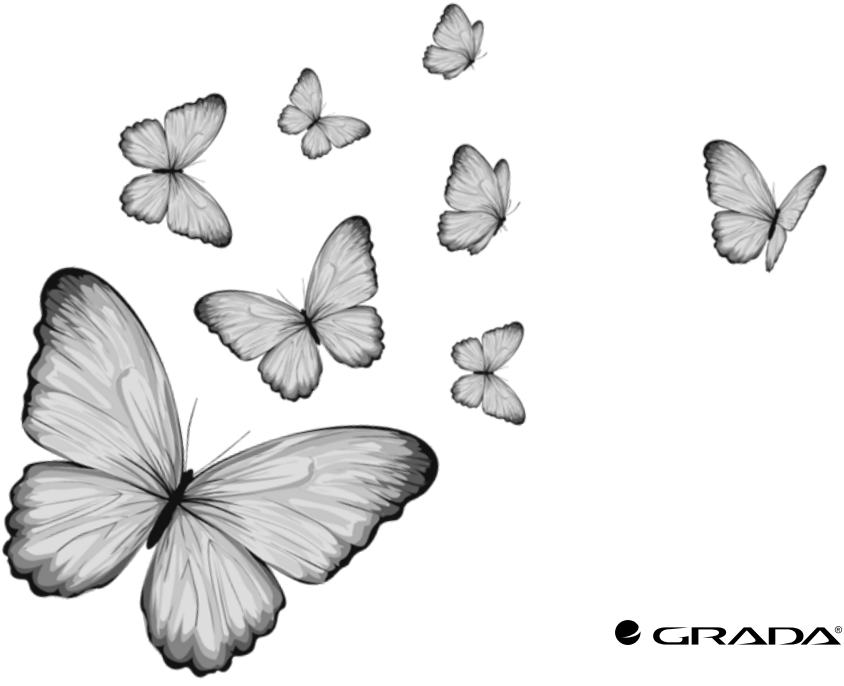
Jak změnit způsob myšlení
a dosáhnout průlomu v komunikaci

GRADA

JONAH BERGER

UMĚNÍ PŘESVĚDČIT KOHOKOLIV

Jak změnit způsob myšlení a dosáhnout průlomu v komunikaci



GRADA®

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

Jonah Berger

Umění přesvědčit kohokoliv
Jak změnit způsob myšlení a dosáhnout průlomu v komunikaci

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

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

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

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

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

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

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

Obsah

O AUTOROVI 11

ÚVOD 13
Vliv setrvačnosti 16
Lepší způsob, jak dosáhnout změny názoru 18
Katalyzování změn 20
Najděte ruční brzdu 22

1. REAKTANCE 29
Když se z varování stávají doporučení 31
Potřeba svobody a nezávislosti 35
Reaktance a radar proti přesvědčování 37
Zapojení lidí do hry 41
Možnost vybrat si 45
Kladení otázek 48
Rozdíl mezi slovy a činy 53
Význam porozumění 57
Zmírnění reaktance 63

PŘÍPADOVÁ STUDIE: Jak změnit názor extrémisty 65

2. MAJETNICTVÍ 75
O hrnkách a lidech 77
Averze ke ztrátě 80
Odhalení nákladů nicnedělání 83

Spálení lodí ... 91
Omezení majetnictví ... 96

PŘÍPADOVÁ STUDIE: Jak změnit názor národa ... 97

3. VZDÁLENOST ... 103
Navazování spojení s okolím ... 104
Změna falešných přesvědčení ... 107
Experiment se zastánci prohibice ... 108
Konfirmační zkreslení ... 113
Nalezení pohyblivého středu ... 117
Žádání méně ... 122
Nalezení nekonfliktního tématu ... 128

PŘÍPADOVÁ STUDIE: Jak změnit názor voliče ... 138

4. NEJISTOTA ... 147
Daň za nejistotu ... 149
Stisknutí tlačítka pozastavení ... 154
Možnost vyzkoušení ... 157
Využití modelu freemium ... 160
Snížení počátečních nákladů ... 165
Podpora objevování ... 172
Zajištění vratnosti ... 176
Využití setrvačnosti ... 179
Snazší vyzkoušení, vyšší pravděpodobnost nákupu ... 182

PŘÍPADOVÁ STUDIE: Jak změnit názor šéfa ... 184

5. POTVRZUJÍCÍ DŮKAZY ... 191
Oblázky a balvany ... 193
Problém interpretace ... 195
Boj se závislostí ... 198

Vliv skupiny 201
Které zdroje mají největší vliv? 203
Jak důležité je vědět kdy? 209
Kdy koncentrovat nebo rozptýlit omezené zdroje? 212
Oblázek, nebo balvan? 218

PŘÍPADOVÁ STUDIE: Jak změnit chování spotřebitelů 221

DOSLOV 227
Odhalení podstaty 233
Vliv katalyzátorů 235

PODĚKOVÁNÍ 243

PŘÍLOHA: Aktivní naslouchání 245

PŘÍLOHA: Využití modelu freemium 248

PŘÍLOHA: Analýza silového pole 250

POZNÁMKY 255

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

O autorovi

Author photo © Deborah Feingold

Jonah Berger
je profesorem marketingu na Wharton School na Pensylvánské univerzitě a autorem mezinárodních bestsellerů *Jak stvořit pecku na trhu* (Contagious) a *Invisible Influence* (Skrytý vliv). Je světově uznávaným odborníkem na změny chování, sociální vliv, ústní komunikaci a důvody, proč určité produkty, nápady a projevy chování uspějí. Publikoval více než padesát článků ve špičkových akademických časopisech a jeho texty se objevují i v *New York Times*, *Wall Street Journal* a *Harvard Business Review*. Spolupracuje se společnostmi jako Google, Apple a Nike nebo s nadací Billa a Melindy Gatesových a pomohl stovkám organizací s uvedením nového produktu na trh, s posunem veřejného mínění nebo se změnou kultury organizace. Časopis *Fast Company* jej označil za jednoho z nejkreativnějších lidí v podnikání a jeho práce byla několikrát uvedena v časopise *New York Times* v čísle „Year in Ideas".

Úvod

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

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

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

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

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

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

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

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

„Ano," odpověděl Greg.

„Jaký je?" zeptal se muž.

„Co tím myslíte, ‚jaký je'?"

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

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

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

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

„Ano," přikývl Greg.

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

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

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

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

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

Pak se najednou otevřely dveře.

Podezřelý vyšel před budovu. S rukama nad hlavou.

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

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

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

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

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

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

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

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

Vliv setrvačnosti

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

Ale změna je náročná.

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

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

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

Setrvačnost vysvětluje, proč se rodiny každý rok vracejí na stejné místo na dovolenou nebo proč se organizace obávají začínat nové věci a proč nerady zavrhují ty staré.

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

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

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

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

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

Pokud na lidi nefunguje nátlak, co tedy?

Lepší způsob, jak dosáhnout změny názoru

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

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

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

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

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

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

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

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

Říkáme jim katalyzátory.*

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

Stejně jako katalyzátor.

Katalyzování změn

Katalyzátory jsem začal studovat, protože jsem se myšlenkově zasekl.

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

Tak jsem začal pátrat v literatuře.

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

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

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

A přesto to nefungovalo.

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

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

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

Jednoho dne se potenciální klient zeptal, jestli mám sepsaného něco, co bych mohl sdílet. Něco, co objasňuje naši strategii a přístup.

Měl jsem snímky z různých prezentací v PowerPointu, ale uvědomil jsem si, že to nestačí. Chtělo to jedno místo, kde by všechny informace byly pohromadě, v přehledné a srozumitelné podobě.

Toto je to místo.

Najděte ruční brzdu

Tato kniha přináší jiný přístup k dosažení změny.

Ve snaze dosáhnout změny lidé ke své škodě jen zřídka myslí na odstranění překážek, které ji znemožňují. Na otázku, jak změnit něčí názor, se 99 % odpovědí zaměřuje na nějakou formu nátlaku. Běžné způsoby jsou „předložit fakta a důkazy", „vysvětlit důvody" nebo „přesvědčit je".

Jsme tak zaměřeni na požadovaný výsledek, že nás zcela pohltí snaha tlačit lidi naším směrem. Ale během toho často zapomínáme na osobu, jejíž názor se snažíme změnit. A na to, co jí v tom brání.

Protože namísto zjišťování, co by někoho mohlo přesvědčit ke změně, katalyzátory začínají základnější otázkou: **Proč se ten člověk už nezměnil?** Co mu brání?

O tom je celá tato kniha. Jak překonat setrvačnost, podnítit k akci a změnit něčí názor. Ale ne tím, že budeme přesvědčivější nebo tvrdší, ale tím, že budeme jako katalyzátor a že odstraníme překážky změny.

Pokaždé, když chcete jet někam autem, nasednete, zapnete si bezpečnostní pás, nastartujete a pomalu sešlápnete plynový pedál. Někdy, když jedete do kopce, auto potřebuje

trochu více plynu, ale obecně platí, že čím více plynu, tím více pohybu.

Ale co když na plyn šlapete a šlapete a auto se nepohne a nepohne? Potom co?

Kdykoli se změna nedaří, myslíme si, že potřebujeme více koňských sil. Zaměstnanci se neztotožnili s novou strategií? Pošle se jim další e-mail a připomene se jim, proč by to měli udělat. Zákazníci nemají zájem o nabízený produkt? Utratí se více peněz za reklamu nebo se jim zavolá ještě jednou.

Ale při tom přidávání plynu často přehlížíme jednodušší a účinnější způsob: identifikovat, co brání změně. A odstranit to.

Změna někdy nevyžaduje více koňských sil. Občas stačí uvolnit ruční brzdu.

Tato kniha je o hledání ručních brzd. O objevování skrytých překážek změny. O identifikování hlavních komplikací, které brání akci, a o učení se, jak je odstranit.

Každá kapitola objasňuje hlavní překážku a způsob, jak ji překonat.

Princip 1. Reaktance

Když na lidi tlačíte, vyvíjejí protitlak. Stejně jako systém protiraketové obrany chrání území státu před přilétajícími střelami, lidé mají přirozený systém obrany proti přesvědčování. Radar, který se spouští, když mají pocit, že se je někdo snaží přesvědčit. Katalyzátory zmírňují odpor tím, že nechávají lidi, aby přesvědčili sami sebe. Dozvíte se o významu reaktance, o tom, jak se z varování stávají doporučení, a o vlivu taktické empatie. Jak úředník instituce veřejného zdraví přiměl dospívající, aby přestali

kouřit, a jak vyjednavač rukojmích přiměl zločince, aby vyšli ven s rukama nad hlavou, jen tím, že se ptal a žádal.

Princip 2. Majetnictví

Jak praví jedno rčení, co není rozbité, to není třeba spravovat. Lidé jsou věrní tomu, co už dělají. A pokud to, co dělají, není vyloženě strašné, nechtějí to změnit. Katalyzátory omezují lpění lidí na stávajícím stavu tím, že zdůrazňují, že nečinnost navzdory zdání také něco stojí. Zjistíte, proč si prodávající cení věcí více než kupující, proč klady musí být 2,6krát větší než zápory, aby lidé začali jednat, a proč bývá naražený prst bolestivější než ten zlomený. Jak finanční poradci přesvědčí klienty, aby investovali rozumněji, a jak IT specialisté dokáží přimět zaměstnance, aby si osvojili nové technologie.

Princip 3. Vzdálenost

Lidé mají přirozený systém obrany proti přesvědčování, ale někdy vyvolá odmítavou reakci pouhá snaha poskytnout informace. Proč? Další překážkou je vzdálenost. Pokud se informace nacházejí v zóně přijetí, jsou lidé ochotni naslouchat. Ale pokud jsou příliš daleko, v zóně odmítnutí, všechno je jinak. Pak je jakákoli komunikace zbytečná nebo, což je ještě horší, zvyšuje odpor. Dozvíte se, jak ovlivnit voliče a jak politický aktivista přiměl zaryté konzervativce k podpoře liberálních politik, jako jsou práva transgender lidí. Proč velké změny vyžadují žádat méně, nikoli tlačit více. A jak katalyzátory zmenšují vzdálenost tím, že otevírají nekonfliktní témata, aby umožnily změnit názor na zdánlivě nejožehavější záležitosti.

Princip 4. Nejistota

Změna je často spojena s nejistotou. Bude nový výrobek, služba nebo nápad stejně dobrý jako ten starý? Je těžké to vědět s jistotou. Tato nejistota způsobuje, že lidé váhají a přeruší akci. Katalyzátory snižují nejistotu tím, že usnadňují vyzkoušení různých možností. Stejně jako vzorky zdarma v supermarketu nebo testovací jízdy v autosalonu snižují riziko tím, že umožňují lidem vyzkoušet si věci na vlastní kůži. Zjistíte, proč vstřícné politiky vracení zboží zvyšují zisky, proč zemědělci nezavádějí užitečné inovace a jak bývalý prodejce vstupenek na utkání Minor League Baseball vybudoval miliardový byznys díky dopravě zdarma. A abyste si nemysleli, že se tyto věci týkají jen velkých společností nabízejících své výrobky nebo služby, ukážu vám, že je může použít každý, od útulků pro zvířata přes účetní nebo vegetariány až po iniciativy zaměřené na změny v organizacích.

Princip 5. Potvrzující důkazy

Někdy jeden člověk, bez ohledu na to, jak dobře informovaný nebo jak moc sebevědomý je, prostě nestačí. Některé věci jednoduše potřebují více důkazů. Více důkazů k pochopení problému a podpoře změny. Jistě, jeden člověk s něčím přišel, ale co to říká o tom, zda se to bude líbit mně? To pomáhají řešit katalyzátory, které zajišťují potvrzující důkazy. Uvidíte, jak intervenční poradci zabývající se zneužíváním návykových látek povzbuzují závislé jedince, aby vyhledali léčbu, které zdroje potvrzujících důkazů mají největší vliv, a proč a kdy je lepší omezené zdroje potvrzujících důkazů koncentrovat, než je rozptylovat.

Reaktance, **majetnictví**, **vzdálenost**, **nejistota** a **potvrzující důkazy** reprezentují pětici faktorů podněcujících setrvačnost. Pětici klíčových překážek, které znemožňují nebo zpomalují změny.

Každá kapitola je zaměřena na jednu z těchto překážek a na to, jak ji překonat. Spojení výzkumných poznatků a případových studií umožňuje objasnit podstatu těchto překážek a principy, které jednotlivci a organizace používají k jejich překonání.

K překonání těchto překážek slouží katalyzátory, které tyto překážky REDUKUJÍ – zmírňují reaktanci, omezují majetnictví, zmenšují vzdálenost, snižují nejistotu a zajišťují potvrzující důkazy. Přesně to účinné katalyzátory dělají. Mění názory a podněcují k akci redukováním překážek změny.

Po objasnění každého z principů následuje krátká případová studie, která ilustruje, jak se uvedené myšlenky uplatňují v různých situacích – od změny šéfova názoru a nasměrování Britů k podpoře Brexitu po změnu chování spotřebitelů a přesvědčení jednoho Velkého draka, aby se zřekl Ku Klux Klanu.

Ne každá situace zahrnuje všech pět překážek. Někdy je klíčovou překážkou reaktance. Jindy hraje větší roli nejistota. Některé situace zahrnují kombinaci několika překážek a jindy změně brání pouze jediná. Když však rozpoznáme všechny překážky, můžeme zjistit, které z nich jsou klíčové, a zmírnit je.

Tato kniha má jednoduchý cíl: změnit váš přístup k dosažení změny. Dozvíte se, proč se lidé a organizace mění – a jak můžete tento proces usnadnit.

V celé knize uplatňuji koncept odstraňování překážek na úrovni individuální, organizační a společenské změny. A při tom se dozvíte, jaké to je, působit jako katalyzátor. Jak lídři transformují firemní kulturu a jak aktivisté podněcují sociální hnutí. Jak

prodejci uzavírají obchody a jak podřízení získávají nadřízené k podpoře nových nápadů. Jak intervenční poradci zabývající se zneužíváním návykových látek přesvědčují závislé, aby si přiznali, že mají problém, a jak političtí agitátoři mění hluboce zakořeněná politická přesvědčení.

Budeme řešit změnu myšlení i chování. Někdy přístupy, které mění jedno, mění i druhé, ale jindy nemusíme měnit myšlení, abychom vyvolali akci. Někdy jsou už lidé změně svého chování otevřeni. Musíme jen odstranit překážky a změnu usnadnit.

Tato kniha je určena pro každého, kdo chce změny katalyzovat. Přináší jiný pohled a řadu technik, které mohou vést k mimořádným výsledkům.

Ať už se snažíte změnit jednoho člověka, jednu organizaci nebo celé odvětví, tato kniha vás naučí, jak se stát katalyzátorem.[2]

1

Reaktance

Chuck Wolfe stál před nesplnitelným úkolem. Guvernér Floridy ho požádal, aby vedl nový program. To samo o sobě nebylo nic nového. Chuck sloužil guvernérovi téměř deset let v mnoha různých rolích: provozní manažer, ředitel pro vnější vztahy a výkonný ředitel finančního dohledu. Vypracoval a realizoval programy, které pomohly lidem postiženým hurikánem Andrew nebo městu Miami překonat finanční krizi.

Ale tentokrát byla výzva mnohem větší. Chuckovým úkolem bylo vybudovat tým pro boj s průmyslem, který prodal více než bilion produktů více než miliardě spotřebitelů po celém světě. S průmyslem, jež investoval do marketingu svých produktů téměř deset miliard dolarů ročně a v němž měly přední korporace jednotlivě větší zisky než společnosti Coca-Cola, Microsoft a McDonald's.

Dohromady.

Chuckův cíl? Dosáhnout něčeho, co se desítkám organizací po desítky let nedařilo: přimět dospívající, aby přestali kouřit.

Na konci devadesátých let bylo kouření největším problémem veřejného zdraví, kterému národ čelil. Cigarety byly nejčastější

příčinou úmrtí a nemocí, kterým bylo možné předejít, a způsobily smrt desítek milionů lidí po celém světě. Jen ve Spojených státech bylo kouření příčinou jednoho z pěti úmrtí a jeho ekonomické náklady činily téměř sto padesát miliard dolarů ročně.[1]

Problém byl zvláště akutní mezi dospívajícími. Tabákové společnosti věděly, že trh mladých lidí je pro jejich úspěch životně důležitý. Zatímco navenek tvrdily, že na dospívající necílí, interně si uvědomovaly, že to není možné. „Dnešní dospívající je potenciálním pravidelným zákazníkem zítřka a drtivá většina kuřáků začíná kouřit v pubertě," uváděla interní zpráva společnosti Philip Morris. Neprodávat dospívajícím znamenalo skončit s podnikáním.

Tabákové společnosti tedy používaly nejrůznější prostředky, aby oslovily mladší demografické skupiny. Když se v roce 1960 začal vysílat animovaný televizní seriál *Flintstoneovi*, sponzorem byly cigarety Winston a reklamy ukazovaly, jak si Fred a Barney Rubbleovi dělají přestávky na cigaretu. Když byla začátkem sedmdesátých let zakázána reklama na cigarety v televizi a v rádiu, tabákové společnosti vymyslely přátelské kreslené postavičky jako Joe Camel, aby cigarety vypadaly zábavně. A když běžné cigarety přestaly být pro mladé lidi dostatečně atraktivní, představily ochucený tabák v barevných obalech jako bonbóny, aby byl přitažlivější.

Fungovalo to.

Podíl kuřáků mezi dospívajícími by měl být nízký. Federální zákon vyžaduje, aby lidem bylo alespoň osmnáct let, aby si mohli ve Spojených státech koupit cigarety, přičemž většina studentů tohoto věku dosáhne až v polovině posledního ročníku střední školy. Některá města věk ještě zvýšila.

Vážení čtenáři, právě jste dočetli ukázku z knihy Umění přesvědčit kohokoliv**.**
Pokud se Vám ukázka líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.