

ANATOMIE ROZHODOVÁNÍ



25 skrytých faktorů, které
ovlivňují to, jak nakupujeme

RICHARD
SHOTTON

ANATOMIE
ROZHODOVÁNÍ

Kniha vychází ve spolupráci se společnostmi Blue Events, organizátorem významných odborných setkání Retail Summit, Brand Management, Communications Summit, Lidský kapitál, Primetime for Big Data a dalších.

Copyright © Richard Shotton
Originally published in the UK by Harriman House Ltd in 2018
www.harriman-house.com

*Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu nakladatele.*

Translation © Kateřina Paterová, 2020
Cover © Daniel Pocar, 2020
© DOBROVSKÝ s.r.o., 2020

ISBN 978-80-277-0752-2 (pdf)

ANATOMIE ROZHODOVÁNÍ



25 skrytých faktorů, které
ovlivňují to, jak nakupujeme

RICHARD
SHOTTON

„Jednoduše řečeno, povinná četba pro všechny, kdo se točí kolem marketingu a komunikace. Richard Shotton udělal práci za nás všechny a přináší shrnutí desítek studií z behaviorálních věd. Navíc to dokázal převést do praktického a čtivého návodu, jak budovat značku, komunikovat a prodávat v racionálním světě, kde se většina lidí chová zdánlivě iracionálně.“

**Roman Trzaskalik,
Marketing Director,
Plzeňský Prazdroj**

„Nezbytná výbava pro lidi z marketingu, výzkumu i komunikace, aby pochopili, co také lidské rozhodování ovlivňuje. Velmi praktický pohled na 25 různých ‚zkreslení‘ zaslouží ocenění. A až se čtenáři vrhnou na implementaci u svých značek a projektů, je dobře mít na paměti, že schopnost ovlivňovat je u jednotlivých zkreslení v různých situacích nepřekvapivě různá! Někdy to může být i ‚rána palicí‘ a někdy jenom ten již světoznámý ‚štouch‘.“

**Ladislav Báča,
Head of Marketing Communication,
T-Mobile ČR**

„Rozlučme se s Homo Economicus, člověkem schopným racionálních rozhodnutí. Není tady a nikdy nebyl. Richard Shotton mistrovsky demonstruje, jak 25 kognitivních předpojatostí ovlivňuje naše nákupní chování, vnímání cen a efektivitu reklamních sdělení. Kontext, ve kterém se nacházíme, je mnohem důležitější, než naše postoje a přesvědčení. Je spouštěčem předvídatelného chování zakotveného v kognitivních předpojatostech. Většina rozhodnutí, která děláme, jsou podvědomá. Richard Shotton nám dává návod, jak tuto skutečnost uchopit a přetavit v efektivní strategii, komunikaci, nebo retailovou exekuci.“

Štefan Sarvaš,
Global Market Intelligence Director,
Mars Wrigley

„Anatomii rozhodování by měl mít na stole nejen každý marketáček a stratég, ale i kreativec či account. Praktické jsou hlavně rady, jak behaviorální zkresení využít při samotné tvorbě reklamy i jak se mu vyhnout při tvorbě marketingových strategií.“

Jakub Hodboď,
Global Head of Strategy,
Ogilvy Social.Lab

„Po záplavě teoretických knih o behaviorálních vědách se konečně objevil praktický průvodce, jak využít poznatky o chování člověka v marketingu. Ke všemu je to napsáno velmi lidsky, že po přečtení podlehne kouzlu behaviorálním vědám úplně každý. Sám jsem toho důkazem, protože k málokteré knize se při své práci vracím tak často jako k této.“

Jan Marcinek,
Strategic Planner, Leo Burnett

„Rádi vnímáme sami sebe i naše zákazníky jako uvážlivé a intelektem se řídící osoby. Richardova kniha skvěle otevírá oči všem. Opak je pravdou! A k tomu jasný a srozumitelný návod, jak přirozenou a bezmyšlenkovou zkratkovitost našeho rozhodování využít pro zdokonalení komunikace, reklamy, marketingu i sebe sama. A to hned v 25 dimenzích.“

Jan Binar,
CEO, McCann Prague

„Patrně každý z nás někdy zažil okamžik, kdy měl neodbytný pocit, že jeho rozhodnutí v určité situaci nebylo úplně racionální. Koupili jste si příliš velké balení pesta, předražené auto, šli jste na divadelní představení, kterému jste se ve skutečnosti chtěli vyhnout, nebo jste si vsadili na dostihového koně, který nemohl mít v dané konkurenci šanci. Tématem omezené racionality se zabývají behaviorální ekonomové už řadu let. V poslední době toto téma stále výrazněji proniká i do marketingu. Lze říct, že tradiční představy o tom, jak se lidé rozhodují při nákupu, berou postupně za své. Richard Shotton ve své knize uvádí systematicky a přehledně řadu zdánlivě nepodstatných faktorů, které mají na rozhodnutí spotřebitelů často zásadní vliv. Zabývá se vlivem kontextu a situace, sociálním schválením, relativitou ceny, efektem prvního dojmu, ale i rolí nálady. Dokumentuje dopad jednotlivých ‚vychýlení‘ na rozhodování a své závěry ilustruje řadou zajímavých příkladů. Za velmi cenná považuji i doporučení, jak s každým z faktorů pracovat. Nevyhýbá se ani zmínce o způsobu uvažování samotných marketérů a obvyklých zkreslení, kterých se sami dopouštějí. Tuto knihu mohu jedinečně doporučit.“

Milan Průša,
Research Director, Kantar

PŘEDMLUVA

Co tato kniha zahrnuje

Anatomie rozhodování je přehledem toho, jak lze poznatky z behaviorální vědy využít v oblasti reklamy. Behaviorální věda, studium rozhodování, je důležitým tématem pro zadavatele reklamy, protože nabízí robustní vysvětlení toho, proč lidé nakupují konkrétní produkty.

Lidé jsou přehlčeni množstvím rozhodnutí, která musejí denně udělat. Nemají čas ani energii na to, aby každé z nich do hloubky a logicky analyzovali. Místo toho se spoléhají na zkratky, které jim umožní rozhodovat se rychleji. Přestože tyto zkratky rozhodování usnadňují, jsou náchylné k různým kognitivním zkreslením. Právě o nich pojednává tato kniha.

Pokud si zadavatelé tato zkreslení uvědomí a přizpůsobí jim své produkty a komunikační strategii, mohou je využít ve svůj prospěch. Mohou pracovat s jádrem lidské přirozenosti místo toho, aby ho zbytečně opomíjeli.

Mnoho úspěšných značek včetně Applu nebo Volkswagenu aplikuje behaviorální vědu, jsou však stále v menšině. Máte tak příležitost získat výhodu tím, že zapojíte behaviorální vědu dříve než vaši konkurenti.

Behaviorální věda identifikovala velmi širokou a stále rostoucí škálu zkreslení. Tato šíře znamená, že ať už vaše komunikace stojí před jakoukoliv výzvou, obvykle najdete zkreslení, které vám ji pomůže vyřešit.

Tato kniha není úplným výčtem všech zkreslení, která behaviorální věda objevila. Vybíral jsem proto pečlivě a zaměřil se na 25 nejrelevantnějších ve vztahu k reklamě. Všechna zkreslení,

kteřá zmiňuji, můžete jednoduše aplikovat na vaše kampaně, a zajistit tak jejich větší dopad.

Komu je kniha určena

Anatomie rozhodování je primárně určena profesionálům, kteří pracují v oblasti reklamy a marketingu, ať už na straně agentury, nebo značky. Dá vám k dispozici praktické rady, jak aplikovat behaviorální vědu ve vaší práci. Nicméně pokud máte vlastní podnik nebo se obecně o behaviorální vědu zajímáte, také v ní najdete mnoho zajímavých poznatků.

Jak je kniha uspořádaná

Kniha je rozdělená do pětadvaceti kapitol a každá z nich se věnuje jednomu konkrétnímu zřeslení. Můžete je číst popořadě, nebo pokud vám to vyhovuje lépe, přeskakovat mezi nimi podle toho, co vás zrovna zajímá.

Napříč celou knihou budete provázet jediného člověka a sledovat, jak se v různých situacích rozhoduje. Každá kapitola začíná krátkým odstavcem popisujícím jedno konkrétní rozhodnutí. Od drobností, jako které pivo si vybrat v hospodě, po zásadní záležitosti, například koho najmout při přijímacím pohovoru. Osoba, kterou budete sledovat, by vás měla zajímat – jste to totiž vy.

Na příkladech konkrétního zřeslení vám vysvětlím, proč jste se v určité situaci nějak rozhodli. Podložím to akademickým i praktickými důkazy, jež jsou silnější než mnoho teorií, které často formují tvorbu marketingových strategií. Jsou založené na ověřených experimentech některých významných světových odborníků. Řadí se mezi ně laureáti Nobelovy ceny jako Daniel Kahneman a Herbert Simon nebo psychologové Elliot Aronson a Leon Festinger.

Při výčtu důkazů se zaměřím na jemné rozdíly. Ty jsou obzvláště zajímavé, protože se o nich obecně příliš mnoho neví. Pokud je budete využívat, pomůže vám to získat náskok před konkurencí.

K předloženým důkazům přidám výsledky vlastních experimentů v každé oblasti. Právě ony tvoří přemostění mezi akademickou sférou a praxí. Mé experimenty dokazují, že behaviorální věda dnes nabývá na významu a dá se použít pro komerční i nekomerční situace.

Především však kladu důraz na to, jak byste se získanými poznatky měli naložit. To je hlavní částí každé kapitoly. Ukážu vám, jak aplikovat behaviorální vědu na vaše marketingové strategie, ať už se jedná o to, co sdělit, jakému publiku, nebo jak ho získat. Využití těchto poznatků je jednodušší než kdy dřív. Díky rostoucímu významu digitálního marketingu lze daleko levněji a rychleji testovat nové přístupy a snadněji vyhodnocovat jejich úspěšnost.

Doufám, že tato kniha vzbudí váš zájem o behaviorální vědu. Pokud se to podaří, najdete na konci knihy doporučení na další četbu, stejně jako odkazy na všechny citované studie. Vzhledem k tomu, že se jedná o neustále se rozvíjející obor, přidávám odkazy na nové zajímavé výzkumy také prostřednictvím tweetů na účtu @rshotton.

ÚVOD

Jak se využití sociální psychologie hodí v marketingu

Uvnitř zatuchlého černého taxíku šinoucího se po Oxford Street byste zrovna nečekali, že vás napadne něco převratného. Přesto právě tady jsem si jednoho parného dne roku 2005 přečetl příběh, který změnil způsob, jakým přemýšlím o reklamě.

Šlo o příběh Kitty Genovese. Její ubodání a psychologický experiment, který z toho vzešel, mě přesvědčily, že behaviorální věda by mohla otrást světem marketingu.

Příběh Kitty byl dosti pochmurný. Ve 3:20 ráno 13. března 1964 se chystala ujít asi třicet metrů od auta ke vchodu svého bytu v Kew Gardens v New Yorku. Bohužel zatímco procházela podél tříproudé silnice, všiml si jí sériový vrah Winston Moseley. Moseley, devětadvacetiletý otec dvou dětí, ji sledoval a pár kroků od jejích dveří jí vrazil nůž do zad.

Kittyina vražda by sama o sobě Newyorčany nijak zvlášť nešokovala. Vždyť jen v tom roce bylo v New Yorku zavražděno 636 obětí. Městem otráslly až události, které následovaly o několik minut později. Podle deníku *New York Times*, jenž incidentu věnoval titulní stranu, se dělo následující:

Celkem osmatřicet počestných a zákona dbalých občanů čtvrti Queens více než půl hodiny přihlíželo, jak vrah v Kew Gardens pronásleduje a bodá ženu v sérii tří oddělených útoků.

Dvakrát zvuk hlasů a rozsvěčující se okna v okolních domech vraha vyrušily a zahnalý. Pokaždé se vrátil, znovu ženu pronásledoval a pobodal. Nikdo z přihlížejících během celého útoku

nezavolaal policii. Jeden ze svědků čin ohlásil poté, co byla žena již mrtvá.

Údajná apatie svědků město pohoršila. Proč nikdo nezasáhl?

Přestože mnoho detailů uvedených ve zmíněném článku bylo později zpochybňováno, příběh zaujal dva psychology, Bibba Latané a Johna Darleyho. Začali se zabývat tím, zda komentátoři neinterpretují celý příběh chybně. Nešlo o to, že nikdo nezasáhl, *přestože* bylo mnoho svědků. Nikdo nezasáhl *právě proto*, že přihlížejících bylo tolik.

Několik následujících let strávili akademici tím, že ověřovali svou hypotézu. Výsledkům se budu detailněji věnovat v kapitole 24. Prozatím stačí uvést, že vědci tento fenomén potvrdili: čím většímu množství lidí je prosba o pomoc směřována, tím menší je pravděpodobnost, že kterýkoliv jednotlivec zasáhne. Označili toto rozptýlení odpovědnosti jako *efekt přihlížejícího*, přestože někdy se mu říká také *syndrom Genovese* podle jména oběti.

Praktická aplikace

Uvědomil jsem si, že tato zjištění dobře zapadají do problému, se kterým jsem se právě potýkal. V té době jsem pracoval jako mediální stratég a jedním z mých klientů byla státní zdravotní služba NHS a její kampaň *Darujte krev*. Pravidelně zveřejňovali výzvy, v nichž upozorňovali na nedostatek krve v krevních bankách. Ale tyto kampaně negenerovaly zdaleka takové množství dárců, jak jsme doufali. Pokud měli psychologové pravdu, potom široká výzva NHS trpěla efektem přihlížejícího.

Možná by bylo efektivnější výzvy víc lokálně zacílit?

Tým kreativní agentury, který na kampani pracoval, byl naštěstí otevřený návrhům. Jeho vedoucí Charlie Snow souhlasil s tím, že vyzkouší regionálně přizpůsobenou digitální verzi sdělení. Namísto původního znění „krevní banky napříč celým Spojeným královstvím mají nedostatek krve, prosím pomozte“ kampaně

vyzývaly „krevní banky v Basildonu (nebo Brentwoodu či Birminghamu) mají nedostatek krve, prosím pomozte“.

O dva týdny později dorazily výsledky. Akviziční náklad na jedno darování krve se snížil o 10 %. Jednoduché použití čtyřicet let známého zkreslení vylepšilo současnou marketingovou kampaň.

To pro mě bylo jako zjevení.

Svá studia na Oxfordské univerzitě jsem dokončil o šest let dříve a od té doby jsem akademický svět ignoroval, protože jsem ho považoval za nerelevantní pro nesmlouvavý svět komerčního marketingu. Ale mylil jsem se. Co by mohlo být v rámci marketingu, který se snaží změnit rozhodování zákazníků, relevantnější než studie o kořenech rozhodovacího procesu?

Jak říká Rory Sutherland, kreativní ředitel Ogilvy UK:

Toto téma představuje silné intelektuální propojení mezi porozuměním lidské podstatě a uměním vydělávat peníze.

Stejně jako byste nevěřili doktorovi bez znalosti fyziologie nebo inženýrovi, který nemá ponětí o fyzice, moje zkušenosti za posledních několik let naznačují, že je lehkomyšlné pracovat s marketérem, jenž nemá potuchy o behaviorální vědě.

Jedním z nejdůležitějších zjištění, která jsem za tu dobu nasbíral, je různorodost dosud zmapovaných kognitivních zkreslení. Neexistuje jediná všeobjímající teorie, jež by shrnovala celou behaviorální vědu. Místo toho se jedná o bohatou sbírku jevů.

To má dvě výhody. Ať už vám leží na stole jakýkoliv brief, je velká šance, že existuje relevantní zkreslení, které pro něj můžete využít. Tím pádem nehrozí, že byste se museli snažit klientovo zadání upravit a našroubovat ho na to, s čím jste byli zvyklí pracovat dosud.

Silné i relevantní

Behaviorální věda nabízí odpovědi na mnoho marketingových hlavolamů. Ale ještě důležitější je síla jejích zjištění. Obor je založený na experimentech, které provedli jedni z nejrespektovanějších

vědců současnosti: laureáti Nobelovy ceny jako Daniel Kahneman, Herbert Simon a Robert Shiller.

Tento základ založený na důkazech je v přímém rozporu s mnoha marketingovými teoriemi, které vycházejí z nepodložených předpokladů nebo tradic. Byron Sharp, profesor marketingové vědy na University of South Australia, je významným kritikem závislosti marketingových odborníků na neotestovaných předpokladech. Porovnával tuto situaci se středověkými metodami pouštění žilou, které se vyhýbaly vědeckému ověření:

Studium marketingu je tak mladé, že by bylo arogantní myslet si, že víme všechno nebo máme alespoň správné základy. Můžeme srovnávat s medicínou. Po mnoho století toto vznešené povolání lákalo ty nejlepší a nejchytřejší lidi, kteří byli obvykle vzdělanější než zbytek populace. Přesto tito experti po dobu dvou a půl tisíce let praktikovali pouštění žilou (obecně neúčinnou a často fatální „léčbu“) s nadšením a napříč diagnózami. Teprve velmi nedávno, přibližně před osmdesáti lety, začali lékaři profesionálně dělat pravý opak a v současnosti krevní transfuze zachraňují denně mnoho životů. Marketingoví manažeři se chovají tak trochu jako středověcí lékaři. Pracují s nepodloženou zkušeností, s dojmy a vysvětlením na bázi mýtů.

Vzhledem k tomu, že je behaviorální věda založená na experimentech, nemusíte její zjištění přijímat jen skrze víru. Metodologie, které jsou pro testování každého zkreslení použité, jsou volně dostupné. Můžete je zopakovat, abyste se ujistili, že fungují i pro vaši značku.

Strávil jsem posledních dvanáct let tím, že jsem testoval známá zkreslení, abych určil, jak je značky mohou nejlépe využít. Rád bych vás nyní provedl svými výsledky.

Konkurenční výhoda

Navzdory relevanci a síle behaviorální vědy jsou její výsledky používány v marketingu nesystematicky.

Například placebo efekt. Pokud pacienti očekávají, že lék zabere, je větší pravděpodobnost, že k tomu dojde, i když lék nemá žádnou aktivní složku. Jedna z nejzajímavějších věcí ohledně placebo efektu je, že malé, zdánlivě podružné detaily, jako je cena pilulky, její velikost, chuť nebo barva, mohou výrazně zvýšit její účinky.

Anton de Craen, klinický epidemiolog na Amsterdamské univerzitě, provedl systematickou revizi dvanácti studií a zjistil, že červené prášky na bolest jsou opakovaně účinnější než modré. To souvisí s kulturními konotacemi každé z barev. Zatímco červená evokuje sílu a moc, modrá vyvolává uklidňující obrázky nebe a moře. Pro prášky na bolest je síla důležitější nežli klid.

Analgetika mají vysokou tržní hodnotu. Podle Euromonitoru se ve Spojeném království během roku 2016 prodala analgetika za 614 milionů liber. Přesto mnoho prášků na bolest nevyužívá plně efektů placebo. Ze sedmi balíčků prášků na bolest, které jsem nakoupil při sérii návštěv lékárenského řetězce Boots, obsahoval pouze jediný červené pilulky. Taková škoda! Proč tolik značek ignoruje příležitost, při níž minimální změna designu může vylepšit účinnost?

Zjištění behaviorální vědy jsou mnohdy ignorována mimo jiné proto, že marketéři se často ptají zákazníků na jejich motivace přímo. Jinými slovy předpokládají, že co zákazníci říkají, také odpovídá tomu, co skutečně dělají. Bohužel, jak uvidíme v následujících kapitolách, nezřídka to tak není. Vtipně to komentuje psycholog Jonathan Haidt z New York University: vědomý mozek si o sobě myslí, že je Oválnou pracovníčkou, přitom se jedná spíš o tiskové oddělení.

Málokterý zákazník přizná, že by asi nepomohl cizímu člověku, kdyby ten o pomoc požádal více lidí, nebo že jeho bolest hlavy zmizela rychleji s jinou barvou pilulky. Přesto když sledujeme, jak zákazníci skutečně reagují, je zřejmé, že tyto drobné rozdíly na nás mají nezanedbatelný vliv.

Zatímco pro celý průmysl je ignorování behaviorální vědy nešťastné, otevírá to prostor, abyste ji zúročili. Znamená to, že

můžete využít její zjištění k dosažení konkurenční výhody. Pust'-
me se do toho.

ZKRESLENÍ Č. 1

Základní atribuční chyba

*Proč je pro značky důležitý kontext
stejně jako cílová skupina*

Zabouchnete dveře od domu a vydáte se ke svému autu, které máte kvůli nedostatku parkovacích míst 100 metrů daleko. Cestou si všimnete bezdomovce, který leží u sousedních vchodových dveřích.

Míjí ho proud lidí spěchajících do práce, nikdo se nezastaví. Sledujete, jak muž v proužkovaném obleku zrychluje tempo, odvrací pohled a rázuje si to kolem žebráka. No teda, lidé jsou dneska tak sobečtí, říkáte si.

Prohrabujete se kapsou, abyste našli pár drobných, které byste mohli tomu chudákovi hodit. Ale máte jen dvoustovku, takže zrychlíte krok a odvrátíte pohled.

Váš předpoklad ohledně sobeckosti muže v obleku je příkladem základní atribuční chyby. Tedy tendence nadhodnotit důležitost osobnosti a podcenit roli kontextu, když posuzujete něčí chování. Hodnotili jste chování tohoto muže na základě jeho osobnosti, místo abyste vzali v úvahu přechodné faktory, jako je jeho nálada, zaneprázdněnost nebo způsob uvažování.

Tato chyba je velmi rozšířená a má důležité dopady na to, jak přemýšlíme o cílení naší komunikace.

Klasický experiment

V roce 1973 publikovali dva psychologové z Princetonské univerzity John Darley a Daniel Batson přelomovou studii, jejíž název zněl: *Z Jeruzalému do Jericha*. Výzkum prokázal, jak zdánlivě náhodné kontextuální faktory mohou mít zásadní, avšak podceňovaný vliv na chování.

Požádali čtyřicet seminaristů, aby vyplnili dotazníky ohledně jejich motivace stát se katolickými kněžími. Dotazníky zkoumali, jestli byli studenti motivovaní touhou pomáhat ostatním, nebo si chtěli zajistit vlastní spásu.

Následně psychologové požádali kněze, aby nahráli pětiminutovou řeč na zadané téma. Vzhledem k tomu, že v místnosti, v níž studenti vyplňovali dotazníky, nebylo dostatek prostoru, obdrželi mapu a byli posláni za jiným kolegou v budově, což zabralo několik minut chůze.

Než se tam vydali, dostali informaci, kolik času mají do nahrávání. Třetina studentů si vyslechla: „Jdete pozdě. Očekávali vás před několika minutami. Neměli bychom zdržovat. Asistent na vás snad počká, tak si pospěšte.“ To byla skupina velké časové tísně.

Další třetina, které byla přidělena střední časová tíseň, byla varována: „Asistent je připraven, rovnou pojdte.“ A poslední třetině řekli: „Ještě pár minut potrvá, než na vás přijde řada, ale můžete už vyrazit. Pokud tam budete muset čekat, nemělo by to trvat dlouho.“

Studenti byli do těchto skupin rozřazeni náhodně a každý zvlášť.

Jak účastníci spěchali nebo si v klidu vykračovali směrem k cíli, míjeli spolupracovníka psychologů. Ten předstíral, že má potíže. Byl sesunutý ve dveřích se skloněnou hlavou a zavřenýma očima. Když se k němu některý ze studentů přiblížil, zasténal a rozkašlal se.

To je podstata experimentu. Kteří studenti se zastaví a pomohou mu?

Síla situace

Celkově se zastavilo 40 % studentů. Hlavní vliv mělo, pod jakým byli časovým tlakem. Ze skupiny s vysokou časovou tísní se zastavilo pouhých 10 %, zatímco u střední časové tísně se zastavilo 45 % a celých 63 % těch v časové tísní nejnižší.

V kontrastu s tím měla osobnostní matice z dotazníku minimální vliv. Nebylo možné najít žádný měřitelný vliv toho, proč se někdo rozhodl stát knězem.

Byla to situace, nikoliv osobnost konkrétního studenta, která určovala konečné chování.

Je možné tato zjištění aplikovat i o padesát let později?

Od té doby se mnoho změnilo. V roce 1973 stálo velké pivo 14 penicí, instantní bramborovou kaši značky Smash propagovaly postavičky mimozemšťanů a Tim Berners-Lee, vynálezce počítačové sítě World Wide Web, stále chodil do školy.

Ale i přes tyto rozdíly zůstává naše primární motivace stejná. Jak řekl legendární kreativec Bill Bernbach:

Trvalo miliony let, než se vyvinuly lidské instinkty. Bude trvat stejně dlouho, než u nich dojde k nějakým změnám. Dnes se s oblibou hovoří o tom, jak se člověk mění. Ovšem ti, co se zabývají komunikací, by se měli zajímat o neměnnou lidskou podstatu s její obsesivní touhou po přežití, obdivu, úspěchu, lásce a s potřebou se o sebe postarat.

Přesto agentury pokračují v udržování mýtu, že se zákazníci dramaticky proměnili.

Proč?

Často je to dáno jejich vlastními zájmy spíše než nějakou skrytou pravdou. Bob Hoffman, autor knihy *Marketers are from Mars, Consumers are from New Jersey*, míní:

Čím spíš nás dokážou přesvědčit, že se všechno mění a že je potřebujeme, aby nám tyto změny interpretovali, tím déle budou mít práci. A tak vytvořili lavinu přehnaných tvrzení a děsivých

varování, aby získali pozornost a zisk z rostoucího počtu diváků, posluchačů nebo čtenářů.

Ale nespolehejme se pouze na Boba. V této knize neměnnou podstatu člověka odhalím: budu replikovat mnoho klasických experimentů nebo na ně navazovat, abych ukázal, že jsou stále aktuální.

Neustále podceňujeme kontext

Darleyho experiment dokázal, že v konkrétní situaci převládá kontext nad osobností. Většina lidí by však vývoj této situace předpověděla dost odlišně.

Laura Maclean a já jsme v podobně zaměřeném experimentu pracovali se skupinou 433 lidí. Říkali jsme jim, ať si představí, že se ve vchodových dveřích sesunul k zemi muž, který dost možná potřebuje pomoc, a ptali jsme se jich, kdo se podle nich zastaví. Jestli starostlivý člověk ve spěchu nebo méně starostlivý člověk, který má času dost.

Rozdíl byl obrovský. Celkem 81 % dotázaných odpovědělo, že by se spíše zastavil člověk ve spěchu. Pouze 19 % si myslelo, že by se zastavili spíše ti, kteří mají spoustu času. Byl to tedy téměř přesný opak výsledků Darleyho experimentu.

Proč podceňujeme kontext jako stěžejní prvek rozhodování? Možná proto, že to napomáhá zlepšit naše vnímání sebe sama: našemu egu dělá dobře myslet si, že jsme vzorem racionality. Kdo by chtěl přiznat, že je obětí vnějších sil?

Kdyby Darleyho výzkum byl jediný, který ukazuje, že lidé podceňují důležitost kontextu, bylo by namísto brát jeho zjištění s rezervou. Podobný výsledek se ale opakuje v široké škále různých okolností, mezi nejslavnější případy patří experiment Lee Rosse, profesora psychologie na Stanfordově univerzitě.

Ross přizval 36 studentů, aby se zúčastnili vědomostní soutěže. Polovině byla náhodně přidělena role moderátora a zbytek byl v pozici soutěžících. Moderátoři měli patnáct minut na to,