

DOUGLAS RUSHKOFF



MANIPULATIVNÍ NÁTĚLAK /Proč tak snadno uposlechneme druhé?/

OBSAH

Úvod.....	7
Kapitola první MUŽ PROTI MUŽI.....	28
Kapitola druhá ATMOSFÉRA	65
Kapitola třetí PODÍVANÁ.....	96
Kapitola čtvrtá PUBLIC RELATIONS.....	125
Kapitola pátá REKLAMA.....	153
Kapitola šestá PYRAMIDOVÉ SYSTÉMY.....	182
Kapitola sedmá VIRTUÁLNÍ MARKETING	216
Doslov ZÁKAZNÍKOVY VÝČITKY SVĚDOMÍ.....	249

Říká se

Člověk prý používá pouze deset procent svého mozku. Nenasycené tuky jsou pro nás údajně zdravější než nasycené. Drobné klikyháky v kameni mají být důkazem, že kdysi na Marsu existoval život. Tvrdí se, že naše děti dosahují v testech stále horších a horších výsledků. Ježíš prý byl přímým potomkem krále Davida. Ve svém volnu si můžete vydělat až 15 000 \$ týdně. Říká se, že marihuana vede k LSD a LSD vás může dohnat k sebevraždě. Rohová kancelář je údajně symbolem moci. Starší lidé by se měli v této roční době nechat naočkovat proti chřipce. Homosexualita vzniká vlivem prostředí. Prý existuje gen homosexuality. Lze zhypnotizovat lidi tak, že udělají cokoliv. Zhypnotizovaní lidé prý neudělají v hypnóze nic, co by neudělali při plném vědomí. Lék Prozac zmírňuje depresi. Podílové fondy jsou nejlepší dlouhodobou investicí. Počítače mohou předpovídat počasí. Nesplnili jste podmínky odpočitatelných položek z daní.

Kdo nám to všechno tvrdí a proč? A co je mnohem podivnější, proč je vlastně posloucháme?

Každý z nás zná někoho, koho označuje jako „oni“: šéfy, odborníky, autority - skutečné i imaginární. Zdá se, že nám mluví do života, rozhodují o našich osudech a plánují nám budoucnost. V nejlepším případě nám dávají pocit bezpečí, podobně jako naši rodiče. Rozhodují za nás. Myslí za nás. Nemusíme si dělat starosti s tím, co bude dál - vše už bylo rozhodnuto za nás a všechno, co se děje, děje se v našem nejlepším zájmu. Nebo v to aspoň doufáme.

Ne každý, komu se podřídíme, si zaslouží naši důvěru. Ta hezounká mladičká prodavačka v obchodě Gap nemusí mít zrovna pravdu v tom, že nám ty džíny sedí anebo v tom, že si máme ke konkursu vzít právě tento pásek. I když se zdá, že jí opravdu upřímně záleží jen a jen na našem dobru, nesmíme zapomínat, že prošla školením

na téma „zvyšování prodeje“ a sama že je v tomto směru ustavičně motivována vedením společnosti. Jeden program ji nutí soutěžit s kolegy o každodenní ceny v soutěži mezi patry obchodního domu. Jiný ji straší pokutami a vyhazovem, jestliže nesplní určitou týdenní kvótu prodeje - více kusů zboží jednomu a témuž zákazníkovi. Nátlakové techniky, které jsou používány na ni, i ty, které ona používá na nás, jsou výsledkem řady let pečlivého výzkumu metod ovlivňování lidského chování.

Ti otrlější z nás si už na podobný druh jednání ze strany odborníků zvykli. Když vejde do nákupního centra, víme, že na nás budou použity určité formy ovlivňování. Uvědomujeme si, že maloobchod prodává zboží široké veřejnosti, a proto jsou majitelé obchodů závislí na předvídání našeho chování. Aby se udrželi, musí se nám přizpůsobit. Když vyjde nařízení, aby si prodavačka rozepnula druhý knoflíček u blůzky, protože se tím zvýší prodejnost, musí jí to vedoucí obchodu nařídit nejen jménem svým, ale i jménem svých nadřízených a všech akcionářů. A možná že to nakonec i zafunguje.

Tyto techniky se však rychle šíří z obchodů a televizní obrazovky i do ostatních oblastí našeho života. Ať se procházíme po Times Square, brouzdáme internetem nebo se snažíme seznámit s lidmi v místním baru, jsme pod neustálým drobnohledem útočné skupiny skrytých profesionálních manipulátorů. Ve většině případů, funguje-li nátlak přesně podle jejich plánu, si své zneužívání ani neuvědomujeme.

Nebývá vždy snadné poznat, že jsme se vzdali vlastního názoru. Čím je manipulace lepší a sofistikovanější, tím méně si ji uvědomujeme. Už jste například někdy navštívili sportovní zápas, rockový koncert nebo politické shromáždění v určitém duševním rozpoložení, ale pak jste byli nevysvětlitelným způsobem strženi emocemi davu? Kolikrát už jste vešli do nákupního centra s úmyslem koupit si pouze jeden pár bot a na parkoviště se vraceli s novým oblečením, několika knihami a cédéčky?

Zvedli jste někdy telefon s vědomím, že vám volá člen organizace, kterou jste nikdy nechtěli podpořit, ale než jste zavěsili, přislíbili jste mu určitou finanční částku nebo jste si předplatili časopis? Jak vlastně se tomu prodejci aut podařilo přinutit vás k tomu, abyste zaplatili za vůz více, než jste měli v úmyslu, a ještě vám k tomu vnutil víc

doplňků, než jste původně chtěli? A to jste dokonce byli předem vyzbrojeni výsledky spotřebitelských testů ze *Světa motorů!*

Proč na nás reklamy v módních časopisech zapůsobí tak, že se cítíme naprosto nemožní, ale přesto všechno nás stejně přinutí na-koupit právě ony výrobky z reklamy? Jak to, že jsme si tak dobře vědomi působení reklamy a marketingu, a přesto jim podléháme?

Proč si naše děti nechávají vytetovat na kůži symbol značky Nike? Patří snad k nějaké společenské sektě? Jestliže se dnešní mládež vymanila z působení staromódního marketingu, proč cítí potřebu nalézat svou identitu ve značce tenisek?

I když jsme schopni rozpoznat velké množství nátlakových technik, stále se vyvíjejí nové, které zatím neznáme. Jakmile se staneme imunními vůči technikám tradičních prodejců aut, kteří šli „tvrdě na věc“, vymyslí dobře placený poradce novou značku auta s novou image - například Saturn, jehož dealeři používají přátelsky „laskavé“ techniky prodeje, aby dosáhli stejného cíle nenásilnou cestou. Médii znalá mládež se naučila odmítat právě ty druhy reklamy, které se příliš snaží vytvořit image „dokonalosti“ svého výrobku. Společnosti proto nyní zareagovaly reklamami se záměrně „nedokonalou“ image. Tato reklama se zaměřuje na cynického diváka, jenž si o sobě myslí, že je neovlivnitelný. „Image je nanic. Poslouchej žízeň!“ hlá-sají tvůrci reklamy na Sprite svému reklamou otrávenému publiku. Naše pokusy být vždy o krok napřed před nátlakovými experty je nutí vytvářet ještě dokonalejší, méně zjevné a prokazatelně škodli-vější metody přesvědčování.

Společnosti a jejich spotřebitelé vedou závody v nátlakovém zbrojení. Každá naše snaha znovu získat kontrolu nad vlastním jednáním naráží na ještě silnější úsilí společností si toto jednání podmanit.

Jestliže začneme nad neviditelným ovlivňováním našeho vnímání a jednání přemýšlet, mohou se z nás snadno stát paranoici. Ne vždy totiž máme po ruce prokazatelné důkazy. Začneme-li si však uvědomovat, že naše jednání ovlivňují síly, které se vymykají naší kontrole - nakupujeme v obchodních centrech navržených psychology, architektura a barevná schémata těchto center ovlivňují naše nákupy - pak není divu, že jsme podráždění. Ať už je nátlak kamuflován sebelépe, cítíme, že nás cosi nutí jednat proti naší vůli. Nechceme si připustit,

že vnitřní prostory nákupního centra v nás mají záměrně vyvolat zmatek, ale přesto podlehneme dezorientaci. Po chvíli netušíme, jak se přesně dostat zpět k autu, a než najdeme východ, budeme muset projít kolem dvaceti dalších obchodů.

Abychom si udrželi zdání vlastní sebekontroly, potlačíme nutkání k panice. Bohužel, čím více potlačujeme ten tenouký vnitřní hlásek, který nás varuje před nebezpečím, tím více potlačujeme i svoji schopnost odolat nátlaku. Jsme s to popřít své vlastní pocity a vzdát se i posledním zbytkům svobodné vůle. Stáváme se snazším terčem pro všechny, kdo chtějí řídit naše jednání.

Neuvažoval jsem vždycky tímto způsobem. Naopak. Celé roky jsem věřil, že tu válku proti ovlivňovatelům naší svobodné vůle vyhráváme. V osmdesátých a na počátku devadesátých let jsem nadšeně vítal kabelovou televizi, videohry, osobní počítače a internet. Zdálo se mi, že znamenají příslib nového vztahu k hlavnímu proudu médií a že mohou podkopat jejich nátlakovou povahu. Domácí videokamery zbavily proces vysílání televizních zpráv nánosu mystična a veřejně přístupné kanály umožnily každému odvysílat vlastní verzi dění ve světě. C-SPAN nám odhalila nabubřelost rétoriky našich volených politických zástupců i zahanbující skutečnost, že obvykle mluví k prázdnému sálu.

Nízké náklady na výrobu videonahrávek a přibývající počet dostupných kanálů pomohly vzniknout nepřebornému množství bulvárních televizních show. Podobně jako jejich tištěné protějšky i ony vysílají příběhy, které by serióznější tiskové agentury nepustily - a tak na oplátku urychlily stanovení celé řady novinářských zásad, boom alternativních zpravodajských zdrojů a zpráv. Bulvární a internetoví novináři byli první, kteří zveřejnili vše od Clintonových schůzek s Gennifer Flowersovou a Monikou Lewinskou, až po obscénní telefonáty prince Charlese s Camillou Parker Bowlesovou. *Time* a *Newsweek* se snažily se záplavou těchto zpráv jenom držet krok.

Internetové diskusní skupiny a elektronické nástěnky nám poskytly nový prostor k debatám o věcech, které jsou pro nás důležité. Prostřednictvím sítě máme přístup k nejnovějším léčebným postupům aplikovaným na AIDS nebo rakovinu a můžeme se svými doktory (nebo se skrblící pojišťovnou) diskutovat o způsobu léčby. Chce-

me-li nakoupit, díky internetu můžeme zjistit stávající cenu výrobku na trhu, srovnat jeho vlastnosti s jinými druhy či promluvit si s lidmi o výrobku dřív, než si ho pořídíme.

Mezitím společnost ovládli mladičcí hackeři. Bankovní výpisy a jiné osobní údaje, v minulosti dostupné pouze firmám poskytujícím úvěry a bankovním úředníkům, má dnes k dispozici každý schopný čtrnáctiletý kluk či holka. Naše soukromí se tedy stalo konečně před-mětem veřejné diskuse. Začali jsme si uvědomovat, jak jsou informace o nás samých získávány, nakupovány a prodávány bez našeho vědomí. Podporujeme aktivisty, organizace a politiky, kteří slibují prosadit zákony na ochranu soukromí.

Internet nám poodhalil postup, jímž se vytvářejí a šíří zprávy. Víme už, jak funguje public-relations. Tím, že jsme získali přístup k tiskovým prohlášením a údajům společností, stali jsme se přímými svědky toho, jak mohou experti z public-relations vytvářet večerní zprávy. Na počátku devadesátých let jeden účastník elektronické nástěnky rozesílal výtah z regionálních zpravodajství, a pak tyto zprávy porovnal slovo od slova s oficiálními prohlášeními tiskových mluvčích zmíněných společností nebo osob. Výsledek byl trapný, neboť zprávy byly stejné - scénáře moderátorů obsahovaly celé odstavce opsané z tiskových prohlášení.

Když se nátlak hlavního mediálního proudu stal zcela evidentním, mediální povědomí oživilo kulturní gramotnost. Naše schopnost prohlédnout nestydatou chamtivost televizních kazatelů změnila náš postoj k rituálnímu vybírání milodarů. Naše schopnost odhalit pozadí politického sporu odvysílaného v televizi otevřela dveře nezávislým kandidátům z lidu jako byli Ross Perot a Jerry Brown, jejichž kampaně slibovaly přímý politický vliv a vysokou míru odpovědnosti.

Televizní programy jako „Beavis a Butthead“ a „Simpsonovi“ mezitím zpřístupnily zbývající mediální prostor našim dětem. S Bártem v čele si tato generace, která vyrůstala v posledním desetiletí minulého století, udržovala ostražitý postoj vůči médiím a marketingovým technikám, tak často balamutícím jejich rodiče. Zatímco Bártův otec Homer se nechal zblbnout každou reklamou na pivo, Bárt se snažil udržet si nadhled a mazanost skateboardisty. Učil naše děti úhybným manévřům.

Coby optimistický pozorovatel dění v dnešní kultuře jsem začal psát knihy, oslavující naše vysvobození pomocí nových médií. V knize *Kyberie* jsem přizvukoval vědcům, hackerům a spiritualistům, kteří se rozhodli pomocí nových technologií vytvářet lepší společnost. Technologická revoluce mi připadala jako populistická renesance, díky níž se lidé probudí ze staletí nelítostné manipulace. Kdyby si každý jednotlivce uvědomil v této rozvíjející se civilizaci svou roli, z hierarchie a sociální kontroly by se brzy staly pojmy minulosti. V této vizi mě utvrzovalo i to, jak rostla popularita internetu. Zesměšňování křupani ze Silicon Valley začali vytvářet komunikační infra-strukturu světové obchodní společnosti. Internet se nerozplyne jako pásmo občanských radiostanic. Zůstane s námi. Naše kultury se propojí.

Tento nový mediální prostor mne fascinoval a inspiroval svou organičností a citlivostí svých reakcí. Podle předpokladů teoretiků chaosu a kvantových fyziků jsme vstupovali do nezmapovaného kulturního prostoru, kde sebemenší činy mohou vyvolat obrovské systémové změny. Zjistili jsme, že v tak dynamickém systému, jako je počasí, může pouhé mávnutí křídel motýla v Brazílii způsobit hurikán v New Yorku. Internetová síť nabízela každému napojenému občanovi podobně strašlivou sílu „zpětné vazby a opakování“. Když se tedy média stala takovýmto systémem, pak zbití černocho bílým policistou v Los Angeles, vysílané napříč celým kulturním prostorem z jediného, dále kopírovaného a stále dokola přehrávaného videozáznamu, mohlo vyvolat nepokoje v tuctech měst po celé Americe.

Inspirován tímto vývojem jsem počátkem devadesátých let napsal optimistické pojednání o nových možnostech organického mediálního prostoru. Naznačoval jsem, že by provokativní myšlenky mohl v podobě zmutovaných mediálních balíků - nebo „virů“ - vypouštět do éteru každý majitel videokamery nebo internetového připojení. Díky rozšíření komerčního vysílání by měl téměř kdokoliv na celém světě přístup k médiím v některé z jejich podob. Lidé, kteří všechny ty dráty a satelity nainstalovali, si neuvědomovali, že elektrony proudí v obou směrech. Domácí média jako kamery, faxy a internetové přípojky nám umožnily vysílat do mediálního prostoru naše myšlenky.

Obrovské, tučně financované reklamní kampaně se v očích veřejnosti stávaly nemoderními. Kdokoliv nyní mohl šířit své názory sám, pěkně zabalené v nové a nepoznané formě médií. Tito mediální mutanty na sebe brzy upoutali pozornost svou nezvyklostí. Média ze všeho nejraději vysílají zprávy o sobě. Nahrávka o Rodney Kingovi se šířila tak dobře, protože demonstrovala sílu nové technologie - domácí videokamery. Jedním z důvodů, proč se stal příběh O. J. Simpsona největším procesem v historii, byl fakt, že vše začalo jako nová mediální událost: celostátně vysílaná televizní show s napínavou honičkou, během níž televizní diváci z Los Angeles vybíhali ven před dům a doslova vbíhali na své vlastní televizní obrazovky, když kolem projížděla policejní kolona. Podobnou mediální senzací se stali aktivisté hnutí ACT UP, první „ekologičtí teroristé“ hnutí Earth First, Greenpeace a dokonce i neortodoxní političtí kandidáti, a to jednoduše tím, že vysílali své kampaně prostřednictvím mediálních virů.

Nadvláda Hearsta a Murdocha skončila. Začala doba, kdy jediným omezujícím faktorem se stala schopnost dané myšlenky vyprovokovat nás k jejímu novému a neobvyklému šíření. Myšlenka přestala být závislá na autoritě svého tvůrce - bude se šířit a replikovat tak dlouho, dokud ji budou živit naše pochybná očekávání. V téměř darwinovském boji o přežití zvítězí mezi myšlenkami pouze ty nejlepší. Tyto nové formy mediálních mutantů budou motorem kulturní evoluce, vloží moc do rukou konkrétních lidí a dají hlasy těm, kteří nikdy dříve neměli přístup na globální scénu.

Nejlepší na tom všem bylo, že vývoj vzali do svých rukou mladí lidé. Dospělí byli v nové říši interaktivních médií pouhými imigranty, ovšem jejich děti, které vyrostly s joysticky v ruce, tu byly jako doma. Mluvily jazykem nových médií a znaly termíny public relations lépe než dospělí, kteří se je snažili zmanipulovat. Jakých médií použít ke zmanipulování dítěte, když se v nich vyzná lépe než vy? Prohlédne každý váš pokus přesvědčit ho pomocí nesmyslných asociací a vzorů. Věřil jsem, že až tato generace dospěje, skončí období manipulace.

Jakmile jsem tehdy vydal onu knihu, ve které jsem oznámil náš vstup do posledního období marketingové války, začali mi telefo-

vat politici, mediální společnosti, reklamní tvůrci a dokonce i lidé z OSN, abych jim vysvětlil nová pravidla interaktivního věku. S klidem jsem si nechával zaplatit za informace, že džin už je venku z láhve. Cítil jsem se jako kazatel, šířící zprávu o tom, že veřejnost je už příliš mediálně vzdělaná na to, aby se nechala nadále vodit za nos. Jedinou alternativou pro reklamní tvůrce a firmy public-relations bylo přiznat si pravdu. Uspějí ti, kdo budou propagovat dobré nápady nebo užitečné výrobky, ostatní zaniknou.

Zpočátku bylo jednoduché reagovat na námitky opozičních kyberkritiků jako Jerryho Manderse, Paula Virgilia a Neila Postmana, kteří popírali teorii pozitivního vyrovnání sil pomocí nových médií -v kultuře, ekonomice i jinde. O opaku, zdálo se mi, existovalo příliš mnoho důkazů. Tušil jsem však, že se najdou i lidé, kteří se snaží šířit novinky pomocí nátlaku. Věřil jsem, že když připustíme existenci podobných snah, pouze jim dáme zelenou. Když je budeme ignorovat, samy zmizí.

Díky svému optimismu - a ochotě obcovat s nepřítelem -jsem nakonec musel čelit mnoha osobním útokům. Jednoho rána v listopadu 1996 jsem se probudil, abych si v článku v *New York Times* přečetl, že mě označili za duchovního otce Generace-X, který prodává kulturní tajemství mladých lidí mediálním společnostem za více než 7 500 \$ za hodinu. Mnoho mých přátel a čtenářů se chytalo za hlavu: jak jsem mohl zradit „hnutí“! Začal jsem dostávat odsuzující dopisy. Alternativní noviny, které dříve stály za mnou, mne nazvaly zaprodancem. Takoví myslitelé, jakými jsou tvůrce virtuální společnosti Howard Rheingold nebo předseda Electronic Frontiers Foundation Mitch Kapor, mě varovali, že mé nekritické nadšení mě může zasle-povat a že nevidím skutečné hrozby ohrožující obrodu občanské společnosti, o kterou nám všem jde.

„Ostražitost je nebezpečná," napsal jsem tehdy. Byl jsem přesvědčen, že opatrný přístup k vývoji nových médií pouze věci zpomalí a umožní našim případným utiskovatelům a manipulátorům nás do-honit. Nebyl jsem o nic lepší než ta spousta „lovců senzací“, kteří chtěli vytrískat peníze z celospolečenského zmatku doprovázejícího změnu priorit a postojů v kultuře mladých lidí. Přesto: dokud mnou propagované myšlenky posilovaly alespoň část lidí, neviděl jsem

v tom nic špatného. Doporučil jsem vedení firmy Sony, aby navrhli konzolu, která by umožnila dětem vytvářet své vlastní videohry. Na-vrhl jsem dramaturgům nové interaktivní televizní síť TCI, aby vy-mysleli programy nabízející divákům možnost zveřejnit své vlastní příběhy. Doporučil jsem telefonním operátorům, že jediný způsob jak uspokojit potřeby zákazníků je přestat se k nim chovat, jako by to byli zločinci kdykoliv, když se opozdí s placením.

Účastnil jsem se konferencí a seděl mezi svými hrdiny z řad mediálních hackerů Michaelem Moorem, ředitelem dokumentu *GM Roger and Me*, a Stewartem Brandem, členem původní kapely Kena Keseyeho *Merry Pranksters*. Přednášel jsem zásadní proslovy k ti-sícům ředitelů reklamních společností a producentů televizních pořadů a nabádal je, aby si přiznali, že jejich monopol ovládnutí veřejnosti skončil. Starší manažeři rozhazovali rukama, zatímco mladší si poctivě zapisovali každé mé slovo. Nemohl jsem být spokojenější. Cítil jsem alespoň částečnou zodpovědnost za demontáž hnacích motorů propagandy a demilitarizaci nátlakové války ve zbrojení. A navíc, vydělával jsem si tím slušné peníze. Z mých knih se staly bestsellery a mé honoráře za přednášky a konzultace dosáhly astro-nomické výše - i když to nikdy nebyla ona bájná částka 7 500 \$ za hodinu.

Myslím, že to všechno bylo příliš krásné na to, aby to byla pravda.

V létě 1997 jsem byl pozván, abych přednášel o své knize *Media Virus* na shromáždění „reklamních projektantů“ (reklamní obdoba antropologického výzkumu), které sponzorovala Americká asociace reklamních agentur. Sbalil jsem svůj laptop a vyrazil do hotelu Sheraton Bal Harbour v Miami, abych dále šířil dobré zprávy. Téma konference znělo „Mutantní média / mutantní nápady“, slovní hříčka postavená na myšlenkách z mé knihy. Že by reklamní tvůrci připustili, jak jejich moc slábně?

Kdepak. Tito vstřícní, dobře oblečení a kultivovaní lidé si kupovali a četli mou knihu - ovšem ze zcela jiného důvodu, než jaký mě vedl k jejímu napsání. Chtěli se dozvědět něco o mutantním mediálním prostoru jenom proto, aby vyřešili problém tvorby nových reklam, které by samy byly mediálními viry! *Media Virus* se stal bestsellerem ne proto, že ho přečetlo tolik aktivistů, producentů nebo

počítačových hackerů, ale protože se kniha stala standardním textem pro oblast public-relations. Má teorie se vyučovala na školách v před-mětech „reklama“.

Než jsem si stačil připevnit visačku se jménem, zeptal se mne mladý reklamní tvůrce, jaké to je pracovat na reklamní kampani džínů Calvina Kleina - oné kampani, ve které byli vyfoceni mladí teenageři v prostředí připomínajícím konkurz na porno film.

„Tomu říkám mediální virus," pogrataloval mi. „Reklamní kampan získala díky protestům ještě větší publicitu! Calvin je borec, protože jeho reklamy byly staženy z vysílání!" To byla pravda. Ve chvíli, kdy „rodinní právníci" obvinili reklamu z toho, že zneužívá mládež, stala se kampan hlavní zprávou večerních televizních novin. Tolik vysílacího času, jakého se jim tehdy dostalo, by si nikdy nemohli zaplatit. Ovšem já jsem s touto koncepcí neměl nic společného.

Ujistoval jsem ho, že jsem se nikdy s lidmi Calvina Kleina nese-tkal, ale bylo to zbytečné. Byl přesvědčen, že založili svůj projekt na mé knize a nic ho nemohlo v jeho přesvědčení zviklat. Opravdu to udělali? Doufal jsem že nikoliv.

Řada hlavních řečníků brzy potvrdila mé nejhorší obavy. S názvy přednášek jako „Mutanti přinášejí prémie" a „Zrození zmutovaných nápadů v komerčním kontextu" usiloval každý z vystupujících o to, aby reklama znovu našla ztracenou pevnou půdu pod nohama poté, co mediální prostor ovládali hackeri podporující chaos. Účelem konference bylo zmodernizovat zbrojní systém reklamního průmyslu a přizpůsobit ho novému stylu boje.

Lichotilo mi to - a zároveň vyvedlo z míry. Cítil jsem se poctěn tím, že mne uznávají, ale také zděšen uznáním, jakého se dostalo mé práci. Jakmile jsem vyhlásil revoluci, nepřítel se jí zmocnil. A já ho k tomu vybavil a pomohl mu.

Tehdy v sále hotelu Bal Harbour jsem se rozhodl napsat tuto knihu. Otevřel jsem si dveře na Madison Avenue i dál, a tak jsem se vlastně stal dvojím agentem - začal jsem chodit na schůzky, dělal si poznámky, analyzoval taktiku, a poté popsal svá zjištění.

Za poslední dva roky jsem prostudoval způsoby, jak je naše každodenní rozhodování ovlivňováno ze strany marketingu, politiků, ná-

boženských vůdců a nátlakovými silami všeho druhu. Účastnil jsem se strategických porad pracovníků televize, reklamních agentur a marketingových vedení a prostudoval bezpočet dokumentů vládních, právních, vojenských a obchodních profesionálů. Vyzpovídal jsem prodejce aut a členy multilevel marketingu, abych z nich vytáhl jejich tajemství.

Během své dvouleté odyssey jsem zjistil, že ať jsou dnes techniky používané k našemu zviklání sebevíc vyšperkované, základní principy, na kterých je založena jejich účinnost, zůstávají stejné. Lidé, kteří užívají metod nátlaku, jsou jako lovci: Mohou lov lépe kamuflovat, naučit se lépe zachytit stopu své kořisti, vyvinout dalekonosnější střely a mít lepší hledí, ale stále musejí svou zvěř vystopovat a zjistit její pohyb, aby mohli „zamířit“ a zasadit ránu. Sonar, radar a dalekohled s nočním viděním pouze zlepšují jejich účinnost a vykompenzují schopnost kořisti unikat.

Jedinými skutečnými výhodami kořisti jsou její přirozené instinkty a znalost prostředí. Podobně jako jelen „ví“, kdy se dostane lovcem na mušku, i my v jistém smyslu víme, že jsme byli zaměřeni a že jsme do něčeho tlačeni. Čím je nátlak komplexnější, techničtější a neviditelnější, tím je pro nás těžší spoléhat na své instinkty. Jsme vylákáni ze svého přirozeného prostředí a stáváme se závislejšími na pokynech našich pastýřů nebo také pohybech stáda, abychom našli správný směr. Jakmile se seznámíme s novým terénem - ať už jde o obchodní centrum, televizní předvolbu nebo internet - je úkolem strategií nátlaku znovu nám prostředí odcizit, nebo nás odvést jinam.

Rapidní změna, kterou jsme během posledních několika desetiletí prošli, když jsme se dostali z boje poválečné doby přes vesmírný věk až k věku počítačů, poskytla nátlaku dostatečný prostor k přezbrojení a náležitě jej vybavila. I když nám nová technologie, jako třeba internet, zdánlivě nabízí možnost znovu ovládnout mediální prostor ve jménu své komunity nebo občanské odpovědnosti, rychle se stává zdrojem pro tvůrce direct marketingu, pro demografy s jejich průzkumy i pro tvůrce tradičních reklam.

Co je nejhorší, akcelerace závodů ve zbrojení mezi námi a lidmi používajícími nátlakové praktiky poškozují základy naší občanské

společnosti. Kvůli lidem z telemarketingu se bojíme večer zvedat telefony. Kvůli prodejcům rozdávajícím dárky (samozřejmě s příloženými podmínkami) se zdráháme přijímat dárky od sousedů. Chamtiví televizní kazatelé překrucující pasáže z Bible a mění je na prodejní slogany. Církevní charity se snaží používat umných technik, aby získaly své peníze, a nutí nás mít se před náboženstvím na pozoru. Zahraniční politiku prezidenta nejprve profiltrují poradci pro mediální politiku, a až poté se dostane do Kongresu anebo k lidem. Tím se jen dále šíří cynismus, s nímž čelíme politickým praktikám. Naše sportovní akce jsou natolik zaplaveny reklamou, že nemůžeme fandit týmu, aniž bychom nemávali nějakým logem společnosti. Náš pohyb obchodními domy se natáčí na video a analyzuje se. Regály a vyložené zboží se pak mohou přearanžovat tak, aby nás to nutilo více nakupovat dražší zboží. Vědci studují, jak barvy, zvuky a vůně ovlivňují pravděpodobnost našeho nákupu.

Nejde vlastně o spiknutí proti nám. Věda se jednoduše vymkla kontrole.

Marketing se zoufale snaží použít cokoli, jen aby držel krok s rapidně narůstajícím arzenálem našich podezřívavých filtrů. Profesionálové sahají po náročnějších technikách. Zavedli do místních supermarketů osobní slevové karty, pomocí nichž vytvářejí databázi našich nákupů. Tyto informace bez našeho vědomí prodávají dealerům z direct marketingu, kteří upravují své nabídky podle psychologického profilu každého zákazníka a zaplňují pak svými letáky naše schránky. Teleshoppingové kanály upravují rychlost prodeje svých trháků a ceny výrobků podle počítačových analýz našich okamžitých reakcí na jejich nabídku. Děje se tak automaticky, ve skutečném čase. Automatizace nátlakových praktik je děsivější hrozbou než kterýkoliv jiný druh manipulace s lidmi. Na rozdíl od lidských interakcí totiž skutečnou osobu nátlakového profesionála nikde nenajdeme. Za touto oponou se neskrývá žádný konkrétní člověk. Ten se stal neviditelným.

Přestože profesionál na manipulativní nátlak v této mašinérii zmišlel, máme stále schopnost rozpoznat, když nás někdo ovlivňuje, a můžeme snížit účinnost těchto technik, ať už vzniknou jakkoli. Existují způsoby jak ty zpracované zprávy a narážky, které k nám prou-

di ze všech stran, rozebrat. Ať už jsou nátlakové styly sebevyspělejší a sebevíce spleťité, stále vycházejí ze stejných základních technik sledování, dezorientování, přesměrování a ovládnutí. Je v našich si-lách znovu vzkřísit schopnost používat instinkty, abychom zjistili, co ve skutečnosti sami chceme. Bez ohledu na to, co nám říkají druzí.

Tak například teď, když čtete slova na této stránce, zamyslete se nad tím, co se s vámi děje. Představte si sami sebe, jak čtete tuto knihu a uvažujte nad svým vztahem k autorovi. Má na vás vliv už samotný fakt, že jsou tato slova otištěna v knize? Dodává jim to větší váhu, než kdybyste je slyšeli od někoho neznámého v autobuse?

Právě jste byli vystaveni řadě nátlakových technik. Ve skutečnosti "š, co jste si doposud přečetli, jsem sestavil tak, abych demonstro-val hlavní techniky, které budu v této knize odhalovat.

Úvodní odstavec, směs humoru a teroru, kombinace rytmických útoků s hrůzu nahánějícím všemocným pojmem „oni“ měl nastínit náš osud. Humor vás dostatečně odzbrojil, abyste se chytli na další vějičku.

Následoval seznam řečnických otázek. Samozřejmě, že v nich byly zabudovány odpovědi, ale ve vás vytvořily iluzi spoluúčasti. Podobá se to předcítání při bohoslužbách, které ve vás vyvolává pocit aktivní účasti na procesu dedukce, přestože text již byl napsán a vy nemáte žádnou moc slova změnit.

Požádal jsem vás, abyste načrtnuté dilema přijali za své. Vyzval jsem vás, abyste přemýšleli nad autoritami, které ve vašem životě jednají proti vám - nežádoucím způsobem. Ztotožnili jste se s tím, že vás ohrožují. Už o problému pouze nečtete, pohltil vás.

Jakmile jste vtaženi do hry, můžete být vystaveni působení, standardního strachu. Nepřítele jsem vám podstrčil v podobě týmu psychologů, kteří pracují dlouho do noci nad plány nákupních center jenom proto, aby otupili vaše přirozené rozpoznávací procesy. A po-kračoval jsem ještě dál: tito ďáblové se snaží vstoupit mezi vás a vaši duši!

Poté následoval jednoduchý postulát. Naznačil jsem, co se stane, když budete pokračovat ve čtení. „Jak zjistíme,“ tvrdil jsem a před-pokládal, že se už brzy budete na věc dívat mýma očima. Začal jsem s tím počítat jako s hotovou věcí.

To byla ta pravá chvíle zdůraznit svou odbornost. Vyjmenoval jsem vám svou kvalifikaci -jak jsem strávil léta studiem nátlakových technik předních expertů a jak jsem napsal knihy o účincích médií na lidské vědomí.

Poté, co jsem udal tón, měl jsem volnou cestu a mohl jsem použít jednu z nejstarších nátlakových technik: příběh. Měli jste se ztotožnit s mou situací - jak jsem se díky své naivitě optimisty tvářil v tvář médiím a kultuře dostal do spárů reklamního průmyslu, který zvrátil celý smysl mé práce. Podobně jako poradce pro mediální kampaně vychází z pohádky o sestřeleném letadle nebo o politiko-vi - sexuálním zvrhlíkovi, i já jsem přiznal své hříchy - zveličil je, a dokonce - změnil katastrofu na příležitost k nápravě. Podvod s co-mebackem.

Je to smutné, ale můj příběh je pravdivý. Pointou je, že jsem tuto ságu použil proto, abych získal vaši důvěru a zapojil vás do svého boje. Jde o jednoduchou techniku. Vytvořte nebo uveďte na scénu postavu, se kterou se každý může ztotožnit, a poté vystavte hrdinu určitému riziku. Jestliže se čtenář dostal společně s postavou do ne-bezpečných situací, bude už na vypravěči závislý při záchraně hrdi-ny, jakkoliv to může znít absurdně. Pakliže se k tomu vypravěč roz-hodne, je schopen zbavit čtenáře úzkosti. Nabídl jsem vám uvolnění návrhem společného boje proti nepříteli: nátlakovým odborníkům, kteří se nás jako lovci snaží vystopovat a zabít.

Poté, abych se vyhnul příliš autoritativnímu vystupování, jsem se nakrátko obrátil jiným směrem. „Nejde o spiknutí," couval jsem, „věda se jen vymkla kontrole." Ukolébal jsem vás svým tvrzením, že vlast-ně o žádné spiknutí nejde, ale poté jsem obvinil celou hi-tech společ-nost z automatického spiknutí proti lidskosti.

Jakmile jste se díky mému příběhu dostali do role pasivního divá-ka a do stavu mírného zaujetí, mohl jsem vás převést do další úrovně zranitelnosti: transu. Požádal jsem vás, abyste si představili sami sebe s touto knihou v ruce. Podobně jako hypnotizér po vás chce, abyste sledovali svůj dech, použil jsem standardní techniky navození transu zvanou „disociace": už pouze nečtete tuto knihu, ale představujete si sami sebe, jak ji čtete. Oddělením vaší kontroly nad vlastními činy jste se stali pozorovateli svého vlastního příběhu. Vaše prožívání vlast-

ní vůle je zredukováno na něco, co by psychoterapeuti New Age nazvali „řízená vizualizace“. Z pohledu nátlakových pracovníků označujících se za „neuro-lingvistické programátory“ (hypnotizéři, kteří používají dispozice nervového systému k přeprogramování našeho myšlenkového procesu), jste v tomto stavu vědomí zcela zranitelní. Okamžik, kdy „přerámčujete“ vlastní uvědomování pomocí jiné di-menze uvědomování si sama sebe, je tím okamžikem, kdy je vaše mysl připravena k tomu, aby se jí někdo zmocnil.

Poté jsem se zaměřil na stanovení nepolapitelného cíle - což lze označit za „pyramidovou“ techniku - a ujistil jsem vás, že můžete uniknout tyranii sociálních programátorů, jestliže budete následovat směr, který vám chci v tomto textu předložit. Podobně jako vůdce sekty jsem vám ukázal, že já i můj text jsme klíčem k vašemu probuzení a svobodě.

Nakonec jsme se dostali až k části, ve které jsme nyní. Zdá se, jako bych sám sebe odzbrojil odhalením použité taktiky. Jsem váš přítel, protože prozrazuji, co s vámi provádím. Roztahuji oponu a vyzrazuji vám svůj trik, který jsem právě použil. Nyní ho znáte. Ve skutečnosti jsme v tom společně až po uši. *Mrkáte na mě, vidím... I já na vás mrknu...* Jste v bezpečí, protože se před nátlakovými postupy, kterých užívám, ochráníte svou ironií. Vlastně se chráníte před všemi technikami, až na *tuto*.

Pořád jste ve střehu? Jaký je to pocit? Jste v pohodě? Samozřejmě, že nejste. Účelem ale není vyvolat ve vás paranoii. Snažím se osvobodit nás všechny od nátlaku, ne pouze naučit nás tomu, abychom žili v jisté reakci na neblahé účinky nátlaku - zvláště pokud by tou reakcí mělo být ustavičné podezírání. Nebyl by to zábavný život. Věřte mi - během průzkumu a psaním této knihy jsem se do takového stavu nejednou dostal. Kromě toho, podezřívaví lidé jsou jednou z nejlépe manipulovatelných skupin. Ironicky platí, že čím více zábavy si v životě užijete, tím jste spokojenější a tím je těžší vás dostat.

Faktem zůstává, že nátlakem může být *všechno*. Dokonce i tak nepatrné věci, jako slovo „všechno“ napsané kurzívou proto, aby vás ovlivnilo. Pokoušet se přivést ostatní na způsob vašeho myšlení není nic špatného, zvláště když skutečně věříte ve svou pravdu. Tímto způsobem se zlepšují vztahy mezi lidmi, v rodinách, firmách

a ve společnosti. Má-li někdo lepší nápad jak vykopat jámu, vybrat vůdce nebo vychovat spokojené děti, pak je na něm, aby nás o své pravdě přesvědčil.

Užití veškerého možného vlivu není samo o sobě destruktivní záležitost. Problémem se to stává tehdy, když styl přesvědčování a síla vlivu dané osoby nebo instituce převáží nad podstatou toho, co se nás snaží donutit udělat. Tak například prostřednictvím pečlivě řízené public relations může chemická firma přesvědčit voliče, že její návrh má chránit životní prostředí, přestože se zasazuje o zmírnění nařízení o ukládání toxického odpadu. Zručný prodejce aut nás může přesvědčit, že je náš přítel a že se s námi spikl proti vedoucímu prodejny, přestože ve skutečnosti se snaží získat vlastní provizi. Při finanční sbírce může někdo apelovat na naše náboženské citění, zatímco ve skutečnosti nás přesvědčuje o darování peněz na politickou věc, se kterou nemusíme souhlasit.

Během posledních několika desetiletí se techniky nátlaku na-tolik rozvinuly, že dnes už nežijeme ve světě, kde vítězí ten nej-llepší. V dnešním světě vítězí člověk, který nás *přesvědčí*, že je ten nejlepší vítěz. Reklamní tvůrci se vzdali myšlenky propagovat výrobek na základě jeho vlastností a zdůrazňují jeho image. Tuto image vymýšlejí marketingoví psychologové nezávisle na výrobku a obvykle se zaměřují na cílovou skupinu, ne na prodávanou položku.

Příliš často naše individuální a společenská rozhodnutí řídí lidé, kterým vůbec nezáleží na našem blahu. Aby nás ovlivnili, vyřadí z provozu naši způsobilost se rozumně rozhodovat a apelují na hlubší, snad i nevysvětlené a zcela jistě nesouvisející problémy. Pochopením zákonitostí onoho nevědomého procesu výběru, pomocí něhož si volíme druh zboží, restauraci, toho, koho budeme respektovat i to, jak se budeme cítit, mohou vychytralí profesionálové při svém ovlivňování obejít naše kritické schopnosti a donutit nás, abychom se zachovali přesně tak, jak si přejí. Naše rozumové, morální nebo emocionální rozhodovací schopnosti jsou potlačeny. Reagujeme automaticky, nevědomě a často se tím ještě více ochromíme. Čím méně jsme spokojeni se svými rozhodnutími, tím snáze se s námi dá manipulovat.

Abychom znovu vzkřísili svou schopnost jednat podle vlastní vůle, musíme přijmout fakt, že se sami dobrovolně a aktivně necháváme ovládat jinými. Jsme ovlivňováni, protože to tak na jisté úrovni chceme.

Téměř všechny techniky nátlaku, které jsem prostudoval, zneužívají jednoho či dokonce více způsobů zdravého psychologického nebo společenského jednání. Prvními skutečnými autoritami v životě pro nás byli rodiče. Máma s tátou jsou první „oni.“ Ve většině případů si náš respekt zcela zaslouží. Závisí na tom naše přežití. Obdivem a napodobováním chování rodičů se učíme základním životním dovednostem. Když věříme v jejich autoritu, můžeme svobodně a beze strachu zkoumat své okolí. Podřizujeme se autoritě rodičů a oni nás chrání od všeho zlého.

Instinktivně toužíme po rodičovské pochvalě a oni nás stejně instinktivně odměňují pochvalou, kdykoliv dosáhneme nějakého pokroku. Naučíme se stát, chodit nebo jezdit na kole ne kvůli vlastní nezávislosti, ale protože nás za to rodiče pochválí. Mají nad našimi životy absolutní, a také absolutně nezbytnou moc.

Jak rosteme, přenášíme tuto autoritu na své učitele nebo duchovní. A opět se jedná o zcela zdravý proces. Větší výběr modelů a rolí umožňuje rozvíjejícímu se dítěti naučit se řadě životních dovedností a chování. Tímto způsobem se socializujeme a nakonec vstoupíme do světa svých rodičů. Stávají se z nás dospělí a jsme schopni sami se rozhodovat.

Ovšem někdy se i v dospělosti cítíme být znovu dětmi: bezradní a toužící po pochvalě shůry. Určití lidé mohou dosáhnout toho, že se cítíme být opět dětmi jenom kvůli jednoduché změně v intonaci, tváři v tvář jistému stylu oblékání, pohledu nebo umístění stolu v práci. Hlas z ampliónu nebo z intercomu může okamžitě nastolit autoritu. Člověk v policejní uniformě nás může najednou donutit mluvit hlasem o oktávu vyšším.

Učebnice managementu i příručky o prodeji a vedení výslechů podrobně uvádějí přesné metody navození emočních stavů z dětství. Tato technika se nazývá „indukování regrese“ a využívá zbytků našeho přirozeného dětství k tomu, aby nás donutila „přenést“ rodičovskou autoritu na zástupnou osobu. Jde o techniku vytváření nového

pojmu „oni“. Náš vnitřní instinkt respektovat autoritu je zneužit lidmi, kteří z nějakého důvodu potřebují, abychom se vrátili zpět do své dětské poslušnosti a k touze po pochvale.

Existují stovky přirozených a zdravých poznávacích procesů, které mohou být zneužity těmi, kteří jim porozumějí. To, že se někteří jednotlivci snaží získat nad námi moc, ještě neznamená, že se musíme zbavovat psychických rysů, aby se nám nedostali na kopylku. Vysvobodíme se z nátlaku ne tím, že budeme popírat své základní sociální a emoční potřeby - ale tím, že si je přiznáme a budeme je kultivovat.

Kupříkladu lidé pořádající veřejné sbírky nebo nejrůznější prodejci dávají běžně svým potenciálním dárcům či zákazníkům bezplatně dárky. Mnoho charit nám zašle sadu pohlednic spolu s žádostí o finanční příspěvek, pojišťovací agenti zase rozdávají kalendáře nebo plánovací záznamníky. Myslíte, že nám to dávají ze samé dobroty? Samozřejmě, že ne. Snaží se nás zavázat. Jakmile dárek přijmeme, započneme transakci. Něco dárci dlužíme. Jestliže použijeme dárku aniž zaplatíme, cítíme se jaksi provinile. Přijetí daru nebo služby nás zavazuje k jejich opětování. Proč? Protože rozvíjení řady společenských a finančních závazků je součástí něčeho, co nám v první řadě umožňuje vytvářet komunitu. Dnes ti já pomohu postavit stodolu a příští léto mi ty pomůžeš zlikvidovat kopylky pustošící mou úrodu. Tento vztah není tak ziskový, jak se zdá. Vzájemné potřeby, povinnosti a vzájemná výměna tvoří základy společnosti. Na nich závisí naše přežití.

Obdarování dodnes patří k navazování sociálních vztahů. Když se do sousedství nastěhuje někdo nový, můžeme mu přinést jídlo nebo něco jiného, čímž se snáze přizpůsobí novému okolí. Pokud tyto sousedé nejsou zrovna silně neurotičtí ze všech svých nových společenských povinností, budou vděční za to, že jsme je přijali mezi sebe. Fakt, že jsme jim dovolili něco nám dlužit, je sám o sobě darem. Začlenili jsme je do struktury vztahů v dané komunitě.

Přiložení malé pozornosti k prosbě o finanční pomoc navazuje na tuto řadu vzorců chování. Tohoto postupu se dnes tak často zneužívá, že už málokdy zafunguje. Může v nás vyvolat výčitky svědomí. Bezplatné pohlednice proto raději vyhazujeme, jen aby nám pokaž-

dé. když pohlednici někomu pošleme, nepřipomínaly utrpení zvířat, kterým jsme finančně nepomohli. Většinu z nás již dárky nezviklají natolik, abychom otevřeli šekovou knížku. Odmítáme je.

Toto odmítání ve skutečnosti nahlodává ducha pospolitosti, na kterém jsou manipulativní techniky založeny. Lidé, kteří nám dnes nabízejí dárky zdarma, jsou nám podezřelí. Když nám cizí člověk něco nabídne, musí za to chtít něco zpátky. Zdráháme se sami jednat ve jménu dobré vůle, abychom u příjemců nevyvolali paranoiu.

Nejzhubnějším vedlejším účinkem nátlakových technik je to, že mají silně destruktivní vliv na naše nejlepší instinkty a snižují naši schopnost jich v případě potřeby používat. Někteří z nás se nechají oškubat. Jiní se cítí trapně. Z těch nejzkušenějších a nejopatrnějších z nás se stávají větší paranoici a antisociálové.

Slavný pohled P. T. Barnuma do světa vyděračů je dnes možné rozšířit: v současnosti existují v naší kultuře souběžně tři úrovně re-akcí na nátlak. Část z nás se nechá snadno oklamat i těmi nejjednoduššími manipulativními technikami. Tito lidé, které nazývám „tradicionalisté“, se lehce dojmou při proslovu politiků, jsou oddaní místním sportovním klubům a snadno uvěří, že nás vláda s poslanci ochrání před klamavými a zavádějícími reklamami.

Další skupinu - kterou marketing rád označuje jako „sofistikované“ publikum - tvoří ti, kdo si myslí, že pochopili, jak se je média snaží zmanipulovat. Tito „drsňáci“ reagují právě na ty nátlakové techniky, které je utvrzují v postoji ironické lhostejnosti. Dálkové ovládače a video-hry změnily jejich vztah k televizní obrazovce. Rádi se vysmějí každé image, která přichází do jejich domovů. Ale snadno naletí na ono *Mrkám na vás, vy mrkáte na mě*, na cosi, co používají moderní reklamy a prodejci, kteří apelují na jejich inteligenci mediálních znalců. Pokud manipulátor s mrknutím oka přiznává, že pro-vádí nátlak, drsňák na tuto návnadu skočí. Za svůj ironický postoj je náležitě odměněn.

Poslední skupina vzešla z kultury drsňáků a má prostě jednoduše plné zuby všeho, co nese stopy manipulace. Tito „noví prostřáčci“ chtějí otevřenost. Nechtějí nesmyslné vysvětlování, co si mají koupit a co mají dělat. Mají rádi prodejce, kteří se obejdou bez žargonu a mluví na rovinu. Kupují si auta Saturn, aby nemuseli smlouvat

a mají rádi reklamy na prášky proti bolesti, které říkají jasně: „Tehle lék *zabírá*.“ Navštěvují Prince Club a Home Depot, objednávají si počítače přes internet podle velikosti paměti, počtu megahertzů a ceny.

Existence těchto tří skupin, z nichž každá reaguje na nátlak odlišně, stěžuje v naší kultuře život reklamním tvůrcům, marketingu a expertům pro styk s veřejností. Když osloví jednu skupinu, ztratí sympatie obou dalších. (Na druhé straně jednoduchá zpráva určená no-vým prostředkům může tradicionalisty nejprve zaujmout, ale nakonec je zmate.) Ať už reklamní tvůrci definují „cílovou skupinu“ sebelépe, vždy budeme vystaveni stejným zprávám i my ostatní. Dvě třetiny z nás zůstanou neovlivněny. A toho se lidé, kteří si z našeho manipulování udělali profesi, bojí.

Proto máme jedinečnou příležitost odzbrojit naše manipulátory a obnovit sociální interakce. Jejich snahy - a naše spoluúčast - nahodil čas. Co je důležitější, můžeme skoncovat se závody v nátlakovém zbrojení, které pohlcují tolik našeho času a také zdrojů.

Toto poznání má stejnou cenu pro reklamní tvůrce, experty public-relations, jako pro nás. Nikomu z profesionálních ovlivňovatelů, s nimiž jsem mluvil a spolupracoval v průběhu tvorby této knihy, se nelíbil směr, kterým se tento poddajný průmysl ubírá. Mnoho z nich trpí migrénami nebo nespavostí, platí přehnané sumy za psychoterapie a léky. Nic by se jim nelíbilo víc než vyměnit pocit viny, vyvolaný namáhavou manipulací, za radost opravdové komunikace. Mnoho z nich touží ukončit tyto závody.

Jestliže přijmeme fakt, že prodej, reklama, telefonické rozhovory, rozvrhy lekcí a rituály jsou pouze způsobem, jak zprostředkovat interakce mezi lidmi, potom tato kniha přispěje k boji za mediální vzdělanost. Všechna tato média i většina ostatních byla původně jen formou komunikace, změnila se však v prostředky kontrolující naše chování a myšlení. Aby se znovu stala skutečně interaktivními, musíme stanovit téma, o kterém si sami přejeme komunikovat. Tento proces je složitý a vyžaduje přemýšlení a trpělivé rozhodování.

Spojené Státy jsou jediným rozvinutým státem na světě, který nezařadil mediální výuku do povinných osnov veřejných škol. Existují pro to důvody. Mediální vzdělanost je nebezpečná - ne pro jednotlivce, kteří jí dosáhnou, ale pro lidi a instituce závislé na tom, abychom

ji *nenabyli*. Jakmile budeme schopni používat nástroje mediální vzdělanosti, nemůžeme je používat selektivně. Jestliže pronikneme do technik oblbování ze strany reklamních tvůrců, prohlédneme rovněž techniky používané vládou. Zbavíme-li naše hi-tech vědátory nánosu mystična, demystifikujeme také roli duchovních.

Riskujeme, že podlehneme plně rozvinuté paranooi. Jakmile získáme schopnost vnímat síly nátlaku, který na nás každodenně působí ze zdánlivě nevinných zdrojů, bude těžké nevidět za každou obálkou magazínu práci profesionálního ovlivňovače. (Asi tam je, ale není tím hlavním.) Jakmile jsou nátlakové techniky zavedeny do praxe, mají tendenci se vzájemně podporovat a množit. I když kdosi v minulosti vytvořil danou techniku záměrně, ona od té doby s největší pravděpodobností používá automatického pilota. Jakmile jsme je naprogramovali a zapojili do počítačového světa, není cesty zpět. Ať už se ocitneme na kterémkoliv konci elektrického plotu -jako utlačovatel nebo utlačovaný -jsme stejnou měrou obětí i neseme stejnou vinu.

Proto by bylo hloupé personifikovat síly, které stojí za šířícími se snahami nátlaku v naší kultuře. Předseda správní rady je stejnou obětí svých akcionářů a usnesení ze čtvrtletního zasedání, jako jsme my obětmi jeho specialistů na public-relations. Manipulace se stala nato-lik běžnou, že naši kulturu pohání lépe než naši nejlepší agenti. Je konstruktivnější přemýšlet o nátlakových silách ve společnosti jako o součásti velkého soukolí, jež se vymklo kontrole. Když si mnohem víc uvědomíme, jak takový stroj funguje, můžeme začít s jeho de-montáží.

Prožíváme závěrečnou etapu propagandy. Byli jsme vystaveni tolika tvrzením různých autorit, zažili tolik programování - že naše kultura má patologické symptomy. Ti z nás, kteří byli dotlačeni do podřízené role, cítí bezmoc, pasivitu nebo depresi a mohou do-konce potřebovat léčení. Lidé dohnání k odporu proti autoritám mají sklon k podezíravosti a cynismu. Věříme, že „oni“ jsou skuteční a že se spojili proti nám. „Oni“ se stali naším nepřítelem.

Žádní oni nejsou. Jako jeden z lidí placených dříve za vymyšlení nových strategií manipulace vás mohu ujistit: jsme to pouze my.

Muž proti muži

Na okamžik je zákazník jako šílený.

**Mysl se vyprázdní, tělo je
paralyzované, oči dostanou
skelný výraz.**

- Bývalý prodejce automobilů

„Když máš na sobě oblek za tisíc dolarů," vysvětluje mi Mort Spi-vas, zatímco si zapaluje havanský doutník, „vyzařuje z tebe jiná aura. Lidé se k tobě začnou chovat jinak. Působíš sebejistě. A když působíš sebejistě, budeš sebejistě *i jednat.*“

Mort Spivas (jeho jméno jsem změnil) právě vyhrál soutěž o „regionálního prodejce“ vypsanou distributorem polohovacích postelí. Pozval pár nejlepších přátel na oslavu svého úspěchu do kuřáckého salónku ve Windows of the World v nejvyšším patře man-hattanského Světového obchodního centra. Znam Morta přibližně pět let, a během té doby prodával všechno možné - nemovitosti, ojetá auta, prostředky podporující růst vlasů i letní pobyty - vše se střídavými úspěchy. My všichni, kteří jsme společně popíjeli skotskou, jsme při něm stáli v jeho těžkých chvílích -já jsem mu dokonce jednou půjčil pár babek na nájem a jídlo poté, co obchod s nemovitostmi šel z kopce - a tato malá oslava je způsobem, jak nám poděkovat.

Mort je mistrem na mezilidské vztahy. Přečetl nespočet knih a zúčastnil se desítek seminářů o prodeji, sebeúctě, o posvátnosti peněz a o tajemství vyjednávání. Ať se věci vyvíjejí sebenepříznivěji, zdá se, že Mort nikdy neztrácí víru ve vlastní schopnost prezentovat vám jakýkoliv výrobek a úspěšně uzavřít obchod. Věří, že se může dostat z každé šlamastiky. A dokáže ve vás vyvolat pocit, že když s ním budete dostatečně dlouho, udělá to samé i pro vás. Jeho nadšení je někdy až záhadně nakažlivé.

„Jestli přijdeš na to, co člověk chce a uděláš pro ten obchod maximum, prodáš mu to," jsou jeho oblíbená slova. Zdá se, že na tom něco je. Tuto jasnou, zářivou noc, kdy se Mort Spivas dívá na řeku Hudson, stojí doslova a do písmene na samém vrcholu světa. Je mu něco přes třicet a už se stal jedním z nejmladších výherců ceny za „regionálního prodejce" své společnosti.

O dva měsíce později zasáhla v noci východní pobřeží rekordně silná sněhová bouře a u mne zazvonil telefon.

„Jsem v nemocnici. Nechtějí mě pustit, dokud si mě nevyzvedne nějaký kamarád," oznamuje mi zlomeným hlasem Mort. Je rozpačitý - nechce, abych ho takhle slyšel.

Na druhý den ráno se mi podaří dostat se do Queensu, vyzvednout přítele na pohotovosti - a převézt ho do jeho bytu ve čtvrtém poschodí v Astorii. Doktoři Morta ujistili, že bolesti na hrudi, které pocítil minulou noc při odklizení sněhu, byly způsobeny stresem. EKG je v pořádku, ale cesta sanitkou a pobyt na pohotovosti Mortem dost škaredě otrásl. Proto využívám sněhu jako záminky, abych s ním zůstal následující dva dny.

Tehdy se dozvídám také o temné stránce Mortových zaručených strategií prodeje a o ceně, kterou za ně platí jeho zákazníci i on sám.

„Jakmile jsem uviděl na vizitce adresu těch zákazníků, věděl jsem, že s tím budou problémy," vyprávěl mi Spivas, zatímco mi připravoval bezžloutkové omelety ze dvou vajíček. (Ani infarkt by mu nezabránil být dobrým hostitelem.) „Lidé z jižního Bronxu nekupují postele za dva tisíce dolarů, ale byla to jediná oblast, do které jsem se mohl dostat před vypuknutím vánice. Měli italské příjmení, a tak jsem to zkusil."

Prodejci vědí, že prezentace výrobku se přizpůsobuje úrovni potencionálního zákazníka. Proto dříve, než někomu věnují celé odpoledne, snaží se o něm získat co nejvíce údajů z jeho vizitky. Výrobce postelí, Mortův zaměstnavatel, má zavedenu bezplatnou telefonní linku 0800, kde je možné získat další informace. Zájemcům zasílá propagační videokazetu a následně je po dohodě navštíví prodejce - aby uzavřel smlouvu.

Zatímco Mort vypráví, zručně krájí cibule a papriky na kostičky, které vysype na rozpálenou pánev. Zaparkoval tedy svůj odřený

oldsmobile před činžákem (s lexusem jezdí jen do vilových čtvrtí), zaplatil dvě babky dvanáctiletému klukovi za hlídání auta a šel na setkání s klienty. Také oblek za tisíc dolarů nechal doma - ne protože by se bál přepadení, ale protože si nepřál zastrašit své potencionální zákazníky, kteří patřili k nižší střední vrstvě.

„Musíš se do svého zákazníka vcítit," vysvětluje Mort. „Možná na tom můžeš být o trochu lip, ale ne příliš. Musíš před nimi vypadat, že jsi finančně zajištěný, aby chtěli být tvými přáteli. Ale zase ne moc, aby se cítili tobě rovni. Lidé ti chtějí věřit." Na chvíli zmlknul, zabrán do vaření. Mort ví, že důvěru klientů, kterou se tak usilovně snaží získat, pravidelně zrazuje.

„Hned, když jsem vstoupil dovnitř, věděl jsem, že nám volala manželka. Šlo o starší manžele - tak okolo sedmdesátky. Chlápek si mě prohlížel podezřívavě s rukama založenýma na hrudi. Věděl jsem, že ho buď musím dostat na svou stranu, nebo se ho zbavit a doufat, že jeho manželka má právo podepisovat šeky." Mort okamžitě zvolil jeden ze svých obvyklých postupů. Aby si získal manželovu důvěru, stylizoval se do role jejich advokáta.

Řekl jim: „Jeden z mých kolegů - mezi námi, takový záludný týpek - dostal vaši vizitku, ale když jsem zablhl, o kterou čtvrť jde. a zjistil, že tady vyrůstala moje babička, vzal jsem mu ji z ruky a zavola jsem vám sám, přestože bydlíte daleko od mého regionu. Důležitější než prodej postele pro mě bylo, aby vás neodrbal, omluvte můj slovník."

Taktika očividně zabrala, protože manžel následoval svou ženu a prodejce do kuchyně na prezentaci. Mort vytáhl objednávku a položil ji na stůl. Moc se o ní nezmiňoval. Prostě ji tam nechal jen tak ležet - jako něco, k čemu se nevyhnutelně dostanou později. Místo toho začal vysvětlovat, co by udělal jeho kolega, kterého označil jako záludného. Ukázal jim obrázek postele, kterou by jim prodal „Ar-nie": postel, typ „speciál" za 2100 dolarů, která se předvádí lidem žijícím v těch částech města, kde podle prodejce dojde k rychlému uzavření smlouvy. Mizerná kvalita se zkrácenou zárukou, ale s vyšší marží. Postel, která se ani nevyrábí ve Spojených státech!

Žena sykla opovržením a zakroutila hlavou, ale manžel stál pořád nehnutě se založenýma rukama. Navíc si dal jeden prst před ústa

- což je podle mnoha knih o řeči těla, které Mort přečetl, neklamným znamením nedůvěry. Nastal čas, aby Mort nějak shodil i sám sebe.

„Ale Arniho vtipy by byly mnohem lepší než ty mé, madam, to vás mohu ujistit.“

„My jsme si vás nezavolali kvůli vtipům,“ zasmála se stará paní. „Pozvali jsme vás kvůli postelím.“ Roztržitě přejela dlaní přes objednávku - tento signál napovídal, že je připravena ke koupi. Mort si pomyslel, že je to lákavá příležitost k „uzavření obchodu.“ Ale pořád to bylo příliš riskantní, protože manžel stále nebyl rozhodnutý. Podle knížek o vyjednávání máte na uzavření smlouvy pouze dva pokusy. Mort se chtěl ujistit, že je v lepší pozici, takže to zkusil jinak.

„To je váš syn?“ zeptal se a ukázal na fotku připnutou na ledniče. Stařík se zdál být potěšen.

„Náš vnuk“ odpověděl pyšně.

„Ne!“ předstíral Mort údiv a dotkl se ruky staré paní. Přitom jí přitiskl dlaň k objednávce. „Musí mu být nejmíň dvacet!“ Zvedl se, aby si lépe prohlédl fotku i manžela, který se pohyboval za Mortovou židlí. Nikdy nespouštěj zrak ze svého zákazníka, radí experti.

„Miluje vodní sporty, že?“ zeptal se Mort. Ani jeden z prarodičů neodpověděl, ale Mort pokračoval se starou technikou „navazování přátelství“ a předstíral, že i on má vodní sporty rád. „Už celé měsíce jsem nebyl v domku mých rodičů u jezera. Strašně rád bych si zase zaplachtil na padáku za člunem. Má váš vnuk taky rád parasailing?“

„Míval,“ odpověděl muž. „Myslím, že ano. Ale od té nehody už nic takového nedělá.“

A kruci. Mort se chystal změnit téma, ale stará paní pokračovala.

„Měl úraz při vodním lyžování,“ řekla smutně. „Před čtyřmi lety. Zlomený obratel.“

„Ale ne,“ řekl Mort. „Je v pořádku?“

„Na vozíčku,“ odpověděl muž a odešel do obývacího pokoje.

Mort se ocitl v těžké pozici. Vydal se staré paní na milost a nemi-lost a přehnaně se omlouval. Pokud se nad ním slituje, pořád má šanci dosáhnout původního cíle a dostat ji.

„Nemohl jste to vědět,“ konejšila ho. Z toho, jak opřela jazyk o horní zuby a podívala se napravo dolů, Mort usoudil, že by chtěla

řící daleko víc, ale její racionální levá hemisféra ji držela zpátky. Přála si mít důvěrného přítele. Lidé navazují přátelství tím, že sdílí společné tajemství. Potřebují si popovídat. Vystřelil naslepo.

„Jak se s tím váš manžel vyrovnává?“ zeptal se Mort a nenápadně se podíval na starého pána, který si pohrával s knoflíkem televize.

„Pořád se tím trápí, jestli mě chápete.“

„Vím přesně, co máte na mysli,“ odpověděl Mort soucitně. Konečně našel něco, čeho se může chytit.

Mort se na moment odmlčel, aby opatrně otočil první omeletu. Jeho vlastní faux pas odhalilo dynamiku mezi manželi, které využil. Manžel se skrytě trápí a jeho žena hledá způsob, jak mu pomoci. Polohovací postel bude skvělou metaforou jejího úsilí. Staříkův odpor ke koupi postele mohl nyní bystrý prodejce zobecnit na jeho celkový problém. Stará paní se snaží přesvědčit muže, aby si koupil pohodlnější, nastavitelnou postel, a tak mu pomoci, aby se uzdravil. Vlastní akt koupě je pro něj mnohem důležitější, než postel samotná. Symbolicky by tím o sebe zase začal pečovat.

„Musí myslet taky na sebe,“ začal Mort.

„Já vím,“ souhlasila stará paní. Vstala a odváděla Morta do ložnice. Mluvila dost nahlas, aby ji manžel u televize slyšel.

„Má špatná záda. A podívejte se, na čem spí.“ Mort stáhl přehoz, aby odkryl kostru postele. Byl šokován. Nejenže to byla polohovací postel vyrobená hlavním konkurentem jeho společnosti, ale byla to dokonce ta nejlepší postel na trhu. Manželé ovšem pro tuto polohovací postel se dvěma nezávislými ovladači zdvihu použili úplně nevhodnou jednodílnou matraci. Ta by se uvolnila z rámu při každém zdvihu jednoho z lůžek. Teoreticky vzato potřebovali pouze přikoupit k posteli pár vhodných sklápěcích matrací od výrobce. Dostali by lepší nabídku, než jakou jim mohl poskytnout Spivas.

„Kdo vám to prodal?!“ zhrozil se Mort.

„Lidé, kteří se stěhovali nahoru,“ odpověděla. „Ale nefunguje to -“

„Já vím,“ pokýval Mort hlavou. Rychle si vymyslel několik důvodů, aby se z toho dostal. Samé lži. „Tyhle postele jsou nejhorší, které tahle společnost má. Matrace mohou dokonce sklouznout z rámu. To je velmi nebezpečné. A neměli byste to ani strkat do zásuvky. Byly hlášeny zprávy o požárech.“

„Slyšels? " křikla na manžela. „Požáry!"

„Řekni mu, co říkal Eddie!" ohradil se manžel.

Jejich zeť Eddie jim správně vysvětlil skutečnou podstatu problému. Řekl jim, aby si koupili vhodné matrace od původního výrobce postele a všechno bude v pořádku.

„Kéž by to šlo," lhal Mort. „Tyto společnosti dneska dělají věci tak levně, že se jednotlivé součásti nedají vyměnit. Zkusili jste si někdy nechat opravit video? Nová postel vás vyjde levněji." Mort použil novou zbraň. „Stejně by neměl spát na nějakém splácaném kusu polohovacího šmejdů. Omluvte mé vyjadřování," významně se odmlčel. „Jak dlouho už trpí?"

„Hodně dlouho," odvětila a podívala se doleva nahoru.

„Na tohle znamení jsem čekal," povídá mi Mort a převrací první omeletu z pánvičky na teplý, v mikrovlnce nahřátý talíř. „Doleva nahoru znamená, že se dostává do oblasti emocionálních vzpomínek. A to velmi citlivých."

Mezitím se všichni tři znovu shromáždili okolo kuchyňského stolu. Mort ženě hned prodal nejlepší postel své společnosti, avšak její manžel stále váhal. Nastal čas pro starý trik, který si osvojil během doby, kdy prodával ojetá auta. Řekl staříkovi, že byl včera ve skladě, kde zahlédl dvě špatně označené matrace. Podle sériových čísel měly být standardní, ale on zřetelně viděl nainstalovaná topná tělesa -v hodnotě 800 dolarů.

Mobilem se spojil se svým „kámošem ve skladu", aby zjistil, zda jsou zmíněné matrace stále k dispozici. Zázrakem se prodala jen jedna. Ta druhá - no, Arnie si ji už rezervoval, ale jestliže má Mort podepsanou smlouvu, skladník mu ji přenechá.

Mort zakryl telefon rukou a sdělil tuto informaci svým zákazníkům. Ten hovor byl samozřejmě trik - vyhřívání je standardním vybavením všech postelí. Mort jasně naznačil, že jestli rychle po této posteli ne-chňapnou, dostane ji Arnie. Starý muž, v touze porazit Mortova úlisné-ho konkurenta, rychle souhlasil a podepsal se na příslušný řádek přesvědčen, že získal něco zadarmo. Spivas už z manželského páru vyždímal 3800 dolarů, ale ještě s nimi nebyl hotov. Kdyby je tak dokázal přesvědčit, aby vzali postel na splátky, zvýšil by svou provizi. Stařík už pomalu vypisoval šek, takže Mort musel zareagovat rychle.

„Měl bych přijmout váš šek a odjet domů," svěřoval se Mort, „ale cítil bych se strašně, kdyby to společnosti prošlo tak lehce." Okamžitě upoutal jejich pozornost. „Všichni bohatí zákazníci používají splátkový kalendář, protože takhle vědí, kolik ušetří peněz. Neočekává se od nás, že o tom budeme mluvit mimo Westchester. Ale nemusíte za tu postel platit hned teď, dokonce ani letos ne."

Starý muž namítl, že nerad nakupuje na úvěr.

„Kolik vám ročně vynášejí investice?" zeptal se Mort. „Nechci být příliš indiskrétní, ale jestli dovolíte, ukážu vám, jak se ta postel může zaplatit sama."

„Vydělám asi dvacet procent," řekl mu muž s úsměvem.

Mort věděl už od dob, kdy prodával auta, že většina lidí lže o výši svých úroků. „Budu velkorysý," řekl starému muži. „Řekněme, že máte ze svých peněz ročně jen deset procent. „S úrokovou sazbou šesti procent vám půjčka na postel vydělá čtyři procenta ročně. Je to jednoduchá matematika."

Mort dokazoval za pomoci dlouhých a matoucích výpočtů, že by manželé získali více na úrocích, kdyby peníze spořili a platili postel pomocí splátkového kalendáře. S poplatkem za leasing a s poslední velkou splátkou na konci pětileté půjčky - technicky vzato za pronájem postele - by manželský pár nakonec doplatil přemrštěnou sumu za to, že si dopřál nezaplatit ihned. Mort starého muže úplně zmátl a porazil svými kalkulacemi. Aby si muž zachoval před svou ženou důstojnost, souhlasil se splátkovým kalendářem a s programem spoření, které ne zcela pochopil.

Mort prodal zboží za více než 5000 dolarů a zhodnotil výrobek, který dle jeho slov stál odhadem 2500 dolarů. Všechny dokumenty již byly podepsány a tým expertů „zákaznického centra" byl připraven s arzenálem strategií v záloze pro případ, že si to pár rozmyslí. Mort však měl jednoduchou metodu, jak si pojistit, aby se obchod opravdu uskutečnil. Vytáhl ze svého kufříku velký plastický sáček se zipem. Uvnitř byla prošíváná bavlněná podložka za dvacet pět dolarů, kterou manželskému páru věnoval na důkaz vděčnosti za jejich objednávku.

„Než odejdu, chci se ujistit, že jste s objednávkou opravdu spokojeni," řekl. „Jestli si to chcete rozmyslet, můžeme to hned teď roztrhat."

„Ne, ne,“ zaprotestovala stará paní a dárek přijala. „Moc jste nám oběma pomohl.“

Touto malou výměnou snížil Mort, jak tvrdí jedna z jeho knih o ovlivňování, pravděpodobnost případného zrušení objednávky o osmdesát procent.

Nicméně cestou domů ho netrápily ani tak výčitky, které mohli prožívat jeho zákazníci, jako jeho vlastní svědomí. Normálně by byl v sedmém nebi. Z původně mizivé šance se stala provize ve výši 1500 dolarů, kterou se mu podařilo vydělat ještě před vypuknutím sněhové bouře. V hlavě měl stále obraz jejich vnuka, upoutaného na vozíček. Představoval si sám sebe před nebeskou bránou, jak stojí tvář v tvář každému zákazníkovi, kterého během deseti let svého nátlakového prodeje obalamutil.

Když platil mýtné, dal výběřčímu dvakrát tolik a nařídil mu, aby nechal další auto projet zdarma. Ale ani toto malé gesto nemohlo zmírnit jeho pocit viny. Naopak ho přinutilo přehodnotit své vztahy k ostatním. Měl vůbec nějaké skutečné přátele, nebo si je prostě „získal“ díky svým dobře propracovaným trikům? Když se Mort dostal domů, přepadl ho záchvat úzkosti. Nemohl si vzpomenout na jediného přítele, kterého by získal jinak, než pomocí techniky naučené v kurzu nebo z psychologické knihy. Když sníh začal pokrývat Asto-rii bílou peřinou, uvědomil si Mort, že se mu hrouť svět. Vytáhl lopatu na sníh a zkoušel se prokopat ven. Když ho sousedé z nižšího patra zahlédli, jak stojí venku ve sněhu a rukama se drží za hrudník, zavolali taxi a přinutili ho odjet do nemocnice.

„Celý ten čas mi běžel hlavou název knihy Dále Carnegieho: *Jak získávat přátele a působit na lidi*,“ přiznal se mi Mort, když mi konečně servíroval omeletu. „To je to, co jsem dělal. Ovlivňoval jsem lidi a dělal si z nich přátele. A pak jsem se na ně vysral.“

Mort neprodělal infarkt. Ne, v nejlepším regionálním prodeji se pouze hnulo svědomí.

Zpracovat zákazníka

Mort nemusel být k sobě tak tvrdý. Nebyl autorem donucovacích metod, které tak obratně použil na staroušky z Bronxu. Většina z nich už byla tak či onak použita v době Dalea Carnegieho i dávno před ním.

Carnegieho kniha z roku 1936 se stala biblí přímého nátlakového prodeje - prodalo se jí už 15 miliónů výtisků. Vznikla v době, kdy se země snažila dostat z krize. Má čtyři hlavní kapitoly, které jsou návodem jak využít základních emocionálních potřeb člověka k jeho manipulaci: Základní způsoby jednání s lidmi, Šest způsobů jak se stát oblíbeným, Jak získat lidi na svou stranu, Jak bez odporu změnit lidi, aniž byste se jich dotkli nebo vyvolali hněv.

Carnegieho učebnice o nátlakovém prodeji byla po celá desetiletí základem dalšího výzkumu v oblastech, jako jsou hodnocení osobnosti a ovládání vašeho chování. S každým novým objevem z oblasti psychologie, neurologie a výzkumu vědomí se zdokonalovaly i samotné donucovací techniky. Na rozdíl od příkladů popsaných Carnegieem v roce 1936 jsou nové metody vyvinuté v automobilovém průmyslu komplexnější. Experti z oddělení pro služby zákazníkům a dokonce i vyšetřovatelé CIA používají vědecktějších, lépe kamuflovaných a preciznějších verzí Carnegieho metod.

Stovky technik interpersonálního nátlaku vytvořené od dob Carnegieho vycházejí ze stejného základního předpokladu, že lidi můžete *ovládat*, *donutit je* mít vás rádi, *získat* je na svou stranu a nakonec je *změnit* - a to bez jejich vědomí. Lidské bytosti jsou zde zjednodušeně rozděleny do snadno ovladatelných charakterových typů a přátelství se stává základem pro další manipulaci. Iluze mezilidských vztahů odvádí pozornost od pravého cíle. Jakmile je nový „přítel“ ukolébán falešným pocitem bezpečí, mohou na něj být použity dosti přímočaré nátlakové metody, aniž dojde k aktivaci přirozených obranných mechanismů.

Nátlakové metody se staly součástí životní filozofie a knihy, jako je Carnegieho, legitimizovaly manipulaci s lidmi. Jde o řadu metod natolik osvědčených, že je Ústřední zpravodajská služba Spojených států (CIA) zahrнула do své příručky, sloužící k vedení výslechů.

„Kubarkův" manuál CIA z roku 1963 byl vytvořen proto, aby pomohl agentům získat přiznání a informace od zadržených osob. Nenajdete v něm zmínky o gumových hadicích či elektrických šocích. Intelektuální hrátky s lidským vědomím prodejců Spivasova typu zjevně fungují mnohem lépe než otevřené násilí.

CIA dělí nenátlakové výslechy do čtyř hlavních částí, které volně korespondují s kapitolami knihy Dalea Carnegieho a Spivasovým prodejem mechanické postele. Než započne první fáze, agenti využijí všech dostupných informací o podezřelém, aby mohli stanovit pro daný případ nejvhodnější postup výslechu. Národnost podezřelého, vojenský výcvik a „stupeň nepřátelství" jsou základními kritérii pro výběr vyšetřovatele, jenž nejlépe „skutečně pronikne do povahy a motivů zdroje..., protože to je základem navázání vzájemného vztahu." Tato přípravná práce se nazývá „prověřování".

Spivas lhal o tom, že si vzal vizitku starého italského páru od vymyšleného zloducha Arnioho. Jeho nadřízení mu tento úkol přidělili podle poštovního směrovacího čísla a předběžných odpovědí na otázky telefonního operátora. V první fázi výslechu vyšetřovatel CIA vytváří „prostředí dobré vůle", nebo-li, jak uvádí Carnegie, „získává přítele". Příručka navrhuje projevit upřímný zájem o pocity podezřelého, stanovit společné cíle, nebo nalézt společného nepřítele za účelem vytvoření iluze přátelství. Celý úvod je věnován naslouchání, odhadování, potvrzování a navázání přátelských vztahů.

Příručka instruuje vyšetřovatele nesměřovat rozhovor na žádné konkrétní téma - v žádném případě ne na informace, které chtějí získat - a „lépe pochopit osobu podezřelého...." Dále pokračuje: „Někdy předchází důležitým přiznáním zdánlivě nesouvislý monolog o osobních záležitostech." Podle zkušenosti CIA mnoho lidí nedokáže sdělit informaci, která je postaví do nepříznivého světla, dokud prostřednictvím zdlouhavého „úvodního vysvětlování" nepocítí, že vyšetřovatelé chápou příčinu jejich jednání.

Spivas dosáhl sblížení tím, že svým novým přátelům řekl, jak je zachránil od společného nepřítele Arnioho, o svých prarodičích, kteří bydleli ve stejné čtvrti a vcítěním se do tragédie jejich vnuka. Místo aby na ně tlačil, zvolnil tempo a vyprovokoval je k hovoru o hlubších emočních problémech. Tím získal více informací, se kterými mohl

posléze pracovat, když chtěl zákazníky přinutit koupit dražší postel a ještě jim vnutit nákup na splátky.

Stejně jako prodejce i vyšetřovatel CIA číhá na jemné reakce, které mohou leccos prozradit, a na „neverbální“ komunikaci, jako jsou gesta, pózy, zčervenání, pocení nebo viditelný puls krční tepny. Nepřirozené pauzy naznačují, že se otázky začínají dotýkat „citlivých míst“.

„Úvod“ také zahajuje proces, během kterého prostředí a hodnoty podezřelé osoby nahradí osoba vyšetřovatele. Jak plynou minuty, hodiny nebo dny, „venkovní svět bledne a neexistuje už nic než vyšetřovací místnost se dvěma aktéry a dynamický vztah mezi nimi“. Z těchto důvodů jsou vyšetřovny obvykle bez oken a čehokoliv, co by připomínalo okolní svět, informace o čase nebo datu. Podezřelý se dostává do úplné závislosti na vyšetřovateli - pouze přes něj se dovnitř dostanou podněty zvenčí, přes vyšetřovatele nakonec vnímá sám sebe. CIA zjistila, že když jsou lidé drženi v podobných podmínkách několik dní, objevují se u nich symptomy „pověřivosti, intenzivní lásky k jakékoliv formě života, vnímání neživých objektů jako živých, halucinací a bludů.“ Přestože prodejci jako Spivas nedisponují luxusem uzavřené vyšetřovny, ve které lze zákazníka izolovat, mohou vytvořit obraz uzavřeného světa ostatních prodejců postelí - např. Arnieho a skladu - temného a nebezpečného místa. Prodejce musí vystupovat jako jediná přátelská osoba v tomto jinak nehostinném světě. Tato metoda nejúčinněji zabírá na staré, osaměle žijící osoby.

Ve druhé fázi vyšetřování, „průzkumu“, navede vyšetřovatel rozhovor s podezřelým na citlivější oblasti - témata, která vybral při pozorování řeči těla a tónu hlasu podezřelého. U Spivase to byl moment, kdy vešel do ložnice, prohlédl si postel a zeptal se, jak dlouho má manžel bolesti.

Nyní se prodejce přibližuje k závěru prodeje, čili podle slovníku vyšetřovatelů CIA k „získání doznání“. V této fázi je velmi důležité použít správného jazyka a sugestivních vět. CIA nedoporučuje otázky typu: „Je vám známo něco o organizaci X?“, protože ty povedou k záporným odpovědím. Namísto nich navrhují otázky typu: „Pracuje někdo z vašich přátel pro organizaci X?“

Byl-li navázán dobrý vzájemný vztah, pak tato přímější manipulace obvykle přináší vynikající výsledky. Pozornost podezřelého, který odmítal vypovídat, se přesunula do oblasti jeho osobních psychologických tužeb. Zkušený vyšetřovatel může podezřelého přivést k racionalizaci, že svým přiznáním naplní cíl jich obou. Platí, že čím lepší je vzájemný vztah, tím je podezřelý spokojenější, protože vazba mezi ním a vyšetřovatelem se stane jediným zdrojem informací o vzdálenosti, která jej ještě dělí od cíle vyšetřování.

CIA nabízí celou řadu triků, které mají vyšetřovatelům pomoci s podobným obtížným psychologickým manévrováním. Všechny pomáhají narušit známé emocionální asociace a zmást podezřelého. „Jakmile tohoto stavu dosáhnete," vysvětluje příručka, „odpor se podstatně sníží. Následuje okamžik - může být i extrémně krátký - snížené pozornosti, určitý druh psychologického šoku nebo paralyzovanosti, který zničí podezřelého osobě obraz známého světa a vidění sebe sama. Zkušení vyšetřovatelé dovedou tento stav rozpoznat a vědí, že v daném okamžiku podezřelý lépe reaguje na podněty."

Velká většina nátlakových metod se zaměřuje na navození takového stavu dezorientace. Jakmile je potlačeno racionální uvažování, zákazník je přístupný manipulaci.

Specialisté na nátlakový prodej inscenují „psychodramata", pomocí kterých dosahují kýžených efektů. CIA popsalo každou scénu i role jednotlivých aktérů. Podle scénáře „Nikdo tě nemá rád" se podezřelému sdělí, že ho ostatní zadrženi zákeřně obviňují. Ve scéně „Svědék" se vyslýchanému snaží namluvit, že se k činu přiznala jiná osoba. Do místnosti vstoupí sekretářka, která jako by přichází z jiné vyšetřovací místnosti a předstírá, že přepisuje na stroji přiznání ze svých poznámek. Během psaní se podezřelého zeptá, jak se správně píší určitá slova „úzce spojená s trestnou činností, ze které je podezřelý." Poté vejde vyšetřovatel a sdělí vystrašenému podezřelému, že jeho přiznání již nepotřebuje. Obvykle následuje zoufalé doznání podezřelého. Scénka „Feťák Ivan" má vytvořit dojem, že boss nepřátelského agenta nebo organizace hodili podezřelého přes palubu: „Musíte mu vnutit představu, že jeho skutečným přítelem je vyšetřovatel, ne jeho staří partáci."

Ve scénáři nazvaném „Spinoza a Mortimer Snerd“ vyšetřovatelé kladou arogantní a matoucí otázky, na které podezřelý nemůže znát odpověď. V okamžiku, kdy se vyšetřovatel zeptá podezřelého na jemu známé skutečnosti, ten s ulehčením po pravdě odpoví. Ve scénáři „Zinscenovaný útěk“ se vyšetřovatelé vydávají za agenty ze země původu vězně. „Zabijí“ vězňatele, dopraví vězně „do bezpečí“ a pak se jej zeptají, které informace *neprozradil* nepříteli. „Alenka v říši divů“ funguje tak, že vyšetřovatelé kladou hloupé nesmyslné otázky a užívají bizarní modulace hlasů, a tím vyvolají dojem, že jde o halucinace. Scénář „V moci kouzel“ vyvolá v podezřelých dojem, že byli úspěšně zhypnotizováni. Vyšetřovatel vsugeruje podezřelému, že ho za chvíli začne pálit ruka. Podezřelý netuší, že v jednom z opěradel jeho židle je zabudované topné těleso. Jestliže podezřelý uvěří, že je ovládnán touto mocnou silou, má záminku k tomu, aby se vzdal.

Postup „Mutt a Jeff“ je verzi techniky Dobrý policajt / Zlý policajt podle filmu Policejní oddělení NY. Příručka CIA popisuje celý scénář takto:

Rozzuřený vyšetřovatel obviní podezřelého z... trestné činnosti, jakékoliv, nejlépe ze zvláště odporných a zavržených činů. Tuto hádku přeruší přívětivý a klidný vyšetřovatel slovy: „Počkej, Jime. Uklidni se.“ Rozzuřený vyšetřovatel... prohlásí: „Dám si přestávku a pár panáku. Ale vrátím se ve dvě - a pak budeš, ty hajzle, zpívat.“

Když je „zlý policajt“ pryč, nabídne „hodný policajt“ vězni, aby mu „popsal svou verzi události...“

Spivas ve svém malém psychodramatu předstíral, že volá do skladu, aby zjistil, zda tam stále je „chybně označená“ postel. Moment zmatení nastal v okamžiku zakrytí mobilního telefonu rukou, kdy se páru zeptal, co má podle nich udělat. To už nestáli ve své kuchyni a nerozhodovali se, jestli koupí postel. Byli emocionálně a psychologicky přeneseni do fiktivního skladu s „chybně označenou“ postelí. Poté Spivas použil variantu „Alenka v říši divů“, aby zmátl starého pána ohledně volby splátkového kalendáře.

Vzhledem k věkovému rozdílu mezi Spivasem a starším párem nemohl Mort použít účinnější metody matení CIA zvané „navození regrese“. Tento postup je založen na metodě Sigmunda Freuda a jeho

návratech do dětství během psychoanalýzy, kdy tazatel projevuje sympatie a pochopení a čeká, až se pacient sám rozhovoří o svých zážitcích z raného dětství. Příručka CIA učí, že „rutinní otázky např. o učitelích povedou k tomu, že podezřelý odhalí svůj vztah k rodičům, nadřízeným a další důležité emocionální vztahy, a to díky přidruženým myšlenkovým asociacím.“

Podezřelý, který se soustředí na svou minulost, se časem začne cítit jako bezmocné dítě a přenesení rodičovskou autoritu na vyšetřovatele. I v případě zapojení manipulativnějších technik, vysvětluje příručka, jde o „podstatu metody navození regrese osobnosti až na požadovanou úroveň, která je potřebná k překonání odporu a pro vnucení závislosti.“ Vyšetřovatelé rovněž navozují regresi za pomoci kontroly prostředí. Zpomalují a zrychlují hodiny, podávají jídlo v neobvyklou dobu a neustále upravují osvětlení místnosti - takže se podezřelý cítí bezmocný a prostředí se vymyká jeho kontrole.

Jakmile se navodí přenos, vystupuje vyšetřovatel z pozice otcovské autority. Postava rodiče je pro podezřelého cestou úniku - řešením, při kterém si zachová tvář. „Ať si toto řešení odůvodňuje tím, že ostatní se taky přiznali („Ostatní kluci to taky dělají“), nebo tím, že má šanci se vykoupit („Vím, že jsi v jádru hodný chlapec“), nebo tím, že si nemohl pomoci („Přinutili tě to udělat“), efektivní racionalizace, na kterou podezřelý skočí, bude pravděpodobně vždy... dospělou verzí dětských výmluv.“

Poslední stádium výslechu i prodeje, tzv. „Uzavření“, je nutné učinit samozřejmě jen s těmi, kdo výslech přežili. Úkolem této fáze je pojistit „pokračující spolupráci“ a přesvědčit danou osobu, že nebyla napálena. Nesmí se dovítit, jaké na ni byly použity metody, aby nemohla společnost později zažalovat. Může se rovněž později stát užitečným zdrojem. Pomalým vyvedením podezřelého z regrese mu pomůžeme vyrovnat se s vlastním přiznáním a do budoucna se na něj můžeme spolehnout.

Spivas si dobře uvědomoval důležitost čtvrté a závěrečné fáze. Proto dal svým zákazníkům prošívanou dečku a nabízel jim, že mají možnost z obchodu vycouvat ve chvíli, kdy dárek přijímali. Fyzický předmět je symbolickým stvrzením smlouvy a slouží jako materiální důkaz, že manželům byla nabídnuta možnost změnit své rozhodnutí.

Systemový prodej - dealeři aut

Metody ovlivňování, které propagoval Dale Carnegie a dále vylepšila CIA, přijal a zdokonalil průmysl. Spívas dezorientuje zákazníky pomocí svých triků, navozením regrese, přenosem a poddajnos-tí. Na rozdíl od něj se specialisté ve větších firmách, jako jsou maloobchodní prodejny, marketingové firmy a především autosalóny, naučili tyto nástroje nátlakového prodejce efektivněji organizovat. Dnešní prodejci automobilů postupují podle připravených scénářů. Tyto scénáře se přepřracovávají a vylepšují podle úrovně naší rezistence. Mezi Amerikou a automobilovým průmyslem zuří taktická válka.

Zatímco obchodní cestující a vládní činitelé limituje šíře osobních zkušeností a schopnost proniknout do oblasti psychologie, automobiloví dealeři těží z výzkumu sponzorovaného velkými korporacemi. Tento byznys spojuje prodejce mechanických postelí s agenty kontrarozvědky. Milióny nás, kteří jsme si někdy kupovali auto, jsme vzorkem masu lidí, na které se systém zdokonaloval. Naučí-li se hodně z nás odolávat určité technice, metoda je přepřracována a zamaskována do metody nové.

Prodejci aut jsou zaškolení do prodejního systému pomocí videa a audiokazet, zákaznické literatury a seminářů. Jim Miller (nejde o pravé jméno), bývalý prodejce aut, který pracoval během své třicetileté kariéry na mnoha místech, se uvolil odhalit tajemství svého způsobu obchodování.

Sedmdesátiletý jižan mi podal velkou lepenkovou krabici s materiály, které sesbíral během své dlouhé kariéry. K jeho nejoblíbenějším patřily semináře na videokazetě s názvem „Mike Kay's Peak Power“² (Vrchol schopností Mika Kaye) a série tištěných materiálů společnosti „Markham Technologies a.s.“, které obdržel od svých zaměstnavatelů. Na posledním místě, kde byl Miller přijat jako prodejce aut, vytvořil systém prodeje založený na knize Re-mara Sutona. Kniha *Don 't Get Taken Every Time*³ (Nikdy se nenechej nachytat) je zdánlivě určena zákazníkům jako návod, jak se *vyhnout* trikům dealerů aut. A tehdy se Jim rozhodl odejít do důchodu.

„Byl to boj," vysvětloval Miller. „Čím chytřejší byli zákazníci, tím horší byly příručky. Chtěli, aby prodej vypadal, jako když se snažíme o něco hezčího nebo otevřenějšího, ale šlo o starou, známou věc, jenom lip zakamuflovanou." Systém, který se používá při prodeji aut, má jednu podivnou přednost. Je popsán do sebemenších detailů, takže prodejce nemusí během celého obchodu udělat ani jedno samostatné rozhodnutí. Na rozdíl od Spivase, který spoléhal na vlastní vychytralost, s níž vtáhl každého zákazníka do emocionální interakce, musí prodejci aut pouze zvládnout systém prodeje.

Přímému kontaktu při prodeji auta i při výsledku CIA předchází proces odhadování zákazníka. Větší dealerské firmy přiřazují určité prodejce ke konkrétnímu typu zákazníků. Svobodné ženy přidělí nej-pohlednějšímu mladému prodejci, zatímco manželský pár- nechvalně proslulý jako nejpodzíravější kupci - bude obsloužen záměrně rozčuchaným, upřímně vypadajícím prodejcem. Dealeři rádi hovoří se zákazníky nejprve po telefonu, aby jim mohli přesněji přiřadit vhodného prodejce a scénář.

„Přístup" je klíčem ke všemu. Prodejce musí vytvořit stejnou atmosféru dobré vůle jako vyslychající v úvodu výsledku. Jednou ze standardních technik je přistoupit k zákazníkovi, zatímco si prohlíží určité vozidlo v prodejně. Remar Sutton nabízí příklad scénáře: „To jsem rád, že jsem si vás všiml! Chlapci se snaží prodat tohle auto už celý měsíc. To není vůz, jaký byste chtěl vlastnit." *Prodejce nechce, abych si koupil auto? To musí být poctivec. Jsem rád, že mě obsluhuje.*

V této chvíli je úkol prodavače stejný jako úkol vyšetřovatele: spřátelit se se zákazníkem. Jak vysvětluje Mike Kay na své první kazetě: „Buďte přátelští a milí. Dejte jim prostor. Objevte společné území. Rozesmějte svého zákazníka. Jestli se vám to povede, bude vám věřit." Je-li zákazník pojišťovací agentem, prodejce by měl poznamenat, že jeho bratr je také pojišťovák - ať už to je či není pravda. Vzpomínáte si, jak se Spivas vydával za milovníka vodních sportů, když uviděl tu fotku na ledničce svých zákazníků?

Podle Jima Millera vytvoření přátelského vztahu poslouží mnoha účelům. V ideálním případě, pod záminkou navázání osobního kontaktu se zákazníkem, bude prodejce schopen určit zákazníkův status,

výši jeho příjmů, jeho představu o sobě samém, a samozřejmě nakolik je pravděpodobné, že zákazník vůz skutečně koupí. Stejně jako se vyšetřovatel CIA snaží odhadnout „psychologicko-emoční a geograficko-kulturní typografii“ podezřelého, snaží se prodejce aut zjistit informace předtím, než „přistoupí“ k zákazníkovi. Tato fáze se nazývá „plánování“.

Klíčovou informací získávanou během plánování je zákazníkova dominantní motivace k nákupu vozu (DMN). DMN není nikdy vlastní potřeba koupit si určitý vůz, ale základní lidská potřeba být vyslyšen. Prodejci mají nařízeno, aby konverzaci vůbec neřídili - a zejména ji nesměřovali k předmětu prodeje, mají pouze poslouchat! Jedna z Millerových příruček vysvětluje: „Nejsilnější potřebou každého člověka je pravděpodobně potřeba být pochopen. Koupě se realizuje z devadesáti procent emocemi.“ Proto se dobrý prodejce zpočátku vyhýbá konverzaci o autech nebo motorech a cestou zdánlivého přátelství se dostává k jádru věci: k zákaznickovým emocím. Pokouší se zákazníkovi pomoci, aby si uvědomil, jak právě koupí auta uspokojí své hlubší psychologické potřeby.

V oblasti prodeje aut může zákazníkova DMN znamenat cokoliv, od snahy být frajer v očích svých kamarádů až po snahu dokázat manželce, kdo tady rozhoduje o společných penězích. Čím více informací o zákazníkovi prodejce získal, tím primárnější motiv může oslovit. V každém případě, jakmile je vztah navázán a DMN určena, je zákazník připraven pro dealerskou verzi předběžné prohlídky, známé také jako testovací jízda.

Abychom zákazníka dovedli až do této fáze, musíme zjistit, jaký druh auta by rád řídil. Prodejci aut se řídí stejnými lingvistickými pravidly jako vyšetřovatelé CIA. Jak říká Miller: „Nepokládejte žádné otázky, které by vedly k odpovědi Ano nebo Ne, např.: „Nechtěl byste si vozidlo vyzkoušet?“ Prostě se ho zeptejte: „Které auto byste chtěl zkusit?“ Jeho slova určí vaše další kroky.

Jakmile má prodejce zákazníka uvnitř nového vozu, využije prostoru v autě k tomu, aby změnil vztah zákazníka k jeho stávajícímu vozu. Prodejce Remar Sutton varuje potenciální kupce: „Nenechte se zlákat. Jedna hezká metoda funguje asi takto: „Dá se to srovnat s autem, kterým momentálně jezdíte, pane Novák?... Tichý vůz, že?...

A co sedadla? Sedí se vám pohodlně? Úplně jako v křesle, že?" Jakmile dokáže přimět zákazníka, aby se cítil nespokojený se svým starým vozem a životním stylem, který vůz představuje, může se pokusit dostat zákazníka do stejného stavu ochromení, na jaký číhají vyšetřovatelé CIA.

Miller vysvětloval, že „v určitém okamžiku se během této zkušební jízdy pokusíte o zakončení - o koupi ještě není řeč - a zeptáte se přesně těmito slovy: ‚Chtěl byste mít takový vůz?‘ a najednou se to stane. Jak vám potvrdí všichni, i prodejce vysavačů nebo koberců -zákazník je na okamžik jako šílený. Mysl se vyprázdní, tělo je paralyzované, oči dostanou skelný výraz a zorničky jsou rozšířené. Divili byste se, kolika lidem se to přihodí právě v tom okamžiku! Zeptejte se kteréhokoliv prodejce aut. Vždycky si z toho děláme legraci.“

Jak může jednoduchá otázka vyvolat tak extrémní reakci? Částečně proto, že spoléhá na disociaci. Zákazník již sedí ve vozidle a má si představit, že to auto vlastní. Je to stejné jako kdybych se vás zeptal, zda si dokážete představit, že čtete knihu podobnou této. Vaše stávající situace je zahalená závojem fantazie. Je navozen moment zmatení neboli disociace činnosti, kterou se nyní zabýváte. Proto tolik řidičů bourá. Nevěnují pozornost řízení, ale představují si sebe, jak řídí. Jde o momentální ztrátu vědomí, během níž jsou obranné mechanismy zákazníka a jeho rozumové procesy oslabené.

Odpoví-li zákazník Ne, je odvezen zpátky do prodejny a nabídne se mu vůz vyšší či nižší třídy, který bude lépe vyhovovat jeho potřebám. Proces začíná znovu. Odpoví-li Ano, je odvezen do prodejny ke třetí fázi - „Vymáhání doznání“ - neboli v řeči prodejců „Uzavření“.

Dokonce i způsob, jakým zákazníka provádějí po prodejně, má vyvolat závislost. Je mu předepsáno kam jít, kudy chodit, kde se posadit. Jedna tréninková příručka prodejcům radí vnutit zákazníkovi kávu, ať chce, nebo nechce. „Neptejte se, jestli chce kávu, zeptejte se pouze, jakou pije.“ Tímto způsobem je zákazník učen poslušnosti, je zastrašován a dezorientován v prostředí prodejny. Proto uvítá rozkazy, které mu nabídnou regresi - návrat do bezpečí, které znal v dětství.

Uzavření se vždy odehrává v přísně kontrolovaném prostředí, často za přítomnosti videokamery. V místnosti nejsou okna a zákazník

má jen omezené spojení s okolním světem. Prodejce je jedinou známou osobou v tomto prostředí - jediným spojením se skutečným světem a onou testovací jízdou pod širým nebem. Chápe, proč manželka zákazníka trvá na bezpečném, pětidvéřovém *hatchbacku* a jaká je to otrava.

Zákazníkovi je sděleno, že ho do této místnosti pozvali, aby společně našli způsob, jak to zařídit, abyste mohl tohle auto mít." Může dokonce uvěřit, že jeho první nabídka již byla přijata - a že je vyjednávání u konce. Je to však pouze začátek. Nyní prodejce přivede nepříjemného chlapíka: manažera nebo toho, kdo to s vámi „dojedná". Automobilový průmysl zahajuje vlastní sofistikovanou verzi metody „Mutt a Jeff".

Zákazník si pravděpodobně manažera zprvu nevšiml. Je to ten člověk, který stál u jeho starého auta, přejížděl rukama po promáčknutých místech a strhával odlupující se kusy laku během prastaré psychologické hry „Znejist'ování". Jak píše Miller: „Znejist'ování není nic víc než psychologická hra. Dotkněte se prsty pneumatik a otestujte protektory, jakoukoliv vadu. Udělejte pauzu, poškrábejte se na hlavě, nic neříkejte, ale zákazníci musí vědět, že jste objevil na jejich autě nějakou nedokonalost. Znejistěte je. Snižte jejich očekávání."

V mnoha případech manažer dlouhou dobu oddaluje svou přímou účast na jednání. On je ten, kdo „rozhoduje", ale často bývá účinnější, zůstane-li v pozadí. Prodejce se stává vaším spojencem, sestaví obchodní návrh a pak spěchá předložit jej manažerovi ke schválení. Ve skutečnosti s manažerem vůbec nemusí mluvit. Jak prozrazuje Remar Sutton: „Podepíšete objednávku, dáte prodejci zálohu a sedíte v místnosti, zatímco on jde za manažerem vybojovat schválení vaší koupě. Myslíte si, že tenhle chlapík je na vaší straně. Mezi námi - váš prodejce si s ostatními nejspíš právě dává někde na prodejně kolu."

Konečně se vrátí a oznámí vám, že mu jeho manažer nedovolí prodat zmíněný vůz tak lacino. Většina lidí očekává komplikace a ochotně souhlasí s vyšší cenou, s doplatky nebo podepsáním prodlouženého splátkového kalendáře. Zákazník vzhlíží k prodejci jako k advokátovi a spojenci, který předložil kauzu svému všemocnému šéfovi, jenž zná pravý stav té zatracené staré káry, kterou od vás odkupují. Zákazník může odmítnout zvýšit svou nabídku, ale když

to udělá, bude se s ním zacházet jako s válečným zajatcem. Prodejce odejde „projednat to“ s manažerem, zatímco zákazník musí sedět sám dlouhou dobu v prázdné, jen zářivkou osvětlené místnosti. CIA používá stejnou techniku: „Zdroj, jenž odmítne mluvit, je na určitou dobu umístěn do nepříjemné samovazby. Poté ho vezme někdo spřátelený na nečekanou procházku lesem... Tohoto triku účinně využívali jak Němci, tak Číňani.“

„Když se vrátím,“ svěřoval se mi Miller, „přinesu šálek kávy a řeknu mu, že riskuju vyhazov, když za něj bojuju. Obdivuju jeho staré auto, ale můj manažer je puntičkářský prevít. Nemám nic proti tomu, že nedostanu provizi, protože je dobrý člověk a máme tolik společného. Ale můj manažer za tuto cenu vůz z prodejny nepustí -platí režii a náklady dealerům. Kromě toho jiný zákazník právě teď za tenhle auták nabízí vyšší cenu než my. Můžu dokonce zavolat lidem z účtárny, aby se k autu postavili a hráli zákazníky.“

Je-li kupec nekompromisní, spustí prodejce „spínač“. To znamená, že přivede do místnosti manažera či onoho „sjednavatele“, který všechno sledoval na průmyslové televizi. Je ve výhodě, protože ví, jak zákazník smlouvá, zná jeho priority a ví, jaký vztah se vytvořil mezi ním a prodejcem. Jeho jedinou komunikací zatím byly velké zamítavé nálepky na obchodních návrzích chudáka prodejce - jejich schopnost zstrašovat byla prokázána při testech na skupině lidí. Nyní onen muž s velkou nálepkou stojí mezi vámi a vstřícným prodejcem na jedné straně a vašim autem a vším, co daný vůz reprezentuje na straně druhé.

Manažeri jsou instruováni, aby předstírali zlost na prodejce za to, že je do této situace dostali. Potenciální kupec má mít pocit, že je v sázce flek jeho nového přítele. V podstatě byl vytvořen oidipovský trojúhelník mezi zákazníkem, prodejcem a manažerem, kde tito tři aktéři hrají role dítěte, matky a otce. Na zákazníkovi je napálit starého, lakomého fotra.

Miller by dělal „posunky a mrkal na zákazníka,“ a tím předstíral komunikaci za manažerovými zády. „Manažer ví, že musí na chvíli odejít z místnosti, a já mu řeknu, že manažer přehlédl chybu ve výpočtu. „Rychle to podepište, než změní svůj -. V tom okamžiku se manažer vrací.“ S diskrétně se usmívajícími prodejci Millerova typu

podepíše zákazník smlouvu dříve, než si manažer uvědomí, že byl „napálen.“

Smlouva je podepsána, financování schváleno, ale série triků ještě nekončí. Stejně jako CIA zahajuje čtvrtou fázi, i dealer provede „uzavření“. Zákazník si musí odnést pocit, že uzavřel výhodný obchod. Prodejce nepopadne smlouvu a nebude si mnout ruce. Poklepe zákazníka po rameni a pográtuluje mu k jeho schopnostem vyjednávat. Bude mluvit o chlápku, který včera zaplatil za stejný vůz o tisíc dolarů více, a to ve výbavě neměl ani CD přehrávač.

Pak zákazníka zavede do oddělení služeb a pokusí se mu prodat prodlouženou záruku. Nakonec, jak říká Dále Carnegie, čtvrtým stupněm ovlivňování lidí je „změnit člověka bez jeho odporu.“ Proto nazve zákazníka pitomcem, teprve když je bezpečně mimo doslech -na cestě domů.

Připravují si vás?

Ne každý systém prodeje aut je vyloženě nátlakový jako ten, který tak mistrně ovládal Miller. Vysvětluje to jeden prostý fakt: jelikož jsme vystaveni stále agresivnějším metodám prodeje, mnohým z nás se přičí vůbec do prodejny aut vstoupit. Firma General Motors počátkem devadesátých let zareagovala na tento trend tím, že na trh uvedla vůz Saturn za pevnou cenu, který je známější spíše svým příjemným způsobem prodeje a přívětivou atmosférou prostředí prodejen, než samotnými kvalitami.

Saturn se úspěšně prodává, protože mnoho lidí se raději vyhne smlouvání o nejvýhodnější cenu vozu a jsou spokojeni, že nemusí podlehnout nátlakovému prodeji. Rádi si připlatíme, jen abychom byli toho ponižujícího traumatu ušetřeni. Nový prodejce aut se nevzdal nátlakového prodeje; pouze apeluje na náš vlastní upravený, dominantní motiv koupě - v tomto případě na touhu nebýt vydírán.

Televizní reklamy na Saturn navozují regresí a přenos, ale ve vstřícnějším a pozitivnějším duchu. Noví zákazníci jsou vítáni do „Saturnovy rodiny“ celou skupinou milujících prodejců, tleskajících zákazníkovi k jeho rozhodnutí způsobem, jakým terapeutická skupina vítá

ve svých řadách napraveného alkoholika. I zde se usiluje o to, abychom se cítili jako zákazníci bezradně, ale zároveň máme vnímat své nové adoptivní rodiče jako upřímně shovívavější, než byli ti před nimi.

Za všemi „kladnými“ strategiemi je skryta rafinovaná zpráva, že prodejce si podržel výsadu vzdát se tvrdé formy prodeje. Stále jsme mu vydáni na milost a nemilost a měli bychom mu být vděční za to, že se vzdal své absolutní moci nad námi. Mírný způsob prodeje, jehož zavedením se tolik společností pyšní, by nefungoval, pakliže by nebyl propojen s tvrdou formou prodeje.

Mnoho reklamních prospektů moderních maloobchodů využívá neustále vylepšované verze mírného prodeje a nahrazují tvrdé nátlakové techniky něčím, co můžeme volně nazvat „službami zákazníkům“. Z prodejců se stávají „společníci pro prodej“, nebo ještě lépe „konzultanti“, jejichž pracovní náplní je radit a vzdělávat zákazníky ohledně výrobků v prodejně. Ve skutečnosti je služba zákazníkům nejúčinnějším a přímějším způsobem řízení našeho jednání na moderním, na zákazníka orientovaném trhu. Jak se píše v literatuře určené manažerovi firmy United Colors of Benetton, dnešní „služba zákazníkům znamená cestu nejmenšího odporu“.⁴

Jedna z pozoruhodných epizod televizního seriálu šedesátých let „The Twilight Zone“ (Zóna soumraku) se točí právě kolem těchto rozdílů. Vyspělá rasa přátelských mimozemšťanů navštíví Zemi a slíbí přinést velký pokrok a prosperitu. Pozvou několik lidí k návštěvě své planety, kde se s nimi bude údajně zacházet královsky. Jednomu z vědců se podaří získat knihu mimozemšťanů, ale dokáže přeložit pouze její název: Příprava člověka. Poté, co tisíce lidí nastoupí do kosmické lodi na cestu k jiné planetě, podaří se mu rozluštit zbytek textu. Ukáže se, že jde o kuchařku.

Podobné je to u služeb zákazníkům: nejde tu ani tak o uspokojení našich potřeb, jako o přípravu člověka na popravu. Pod záminkou pomoci zákazníkovi pomáhá prodejce spíše svému zaměstnavateli pumpnout nás o prachy a nalákat k dalším nákupům v prodejně.

Na rozdíl od profesionálů v oblasti prodeje aut, kteří jsou pečlivě školeni distributory v tom, jak mají prodávat, většina mladých zaměstnanců obchodů jako jsou Gap a Benetton se nestarají o to, jak

jejich systém funguje. Jim Miller a jeho kolegové, přestože postupovali podle návodu, věděli, *proč* dané metody používají. Díky nákladnosti a složitosti koupě auta je nutné, aby dealeri aut měli povědomí o tom, jak jejich prodejní systém funguje.

Čím je systém propracovanější, tím méně musí pěšáci vědět o taktice. Ve skutečnosti by *měli* znát co nejméně. U velkých řetězců prodejen jsou prodavači považováni za lidi, kteří přišli z ulice, což je často pravda. Mnoho obchodních řetězců má nařízeno prohledat zaměstnance před odchodem domů, aby se odhalily případné krádeže zboží.

Moderní modely služby zákazníkům kladou největší důraz na přesvědčování prodejců, že jednají v nejlepším zájmu zákazníka. Jak zdůrazňuje příručka užívaná Benettonem pro zaškolení prodejců: „Prodej je obsluha ostatních. Když pomůžete svému zákazníkovi najít to, co si přeje a potřebuje, vyřešíte jeho stávající problémy.“ Obchodní domy, které přijaly tento model služby zákazníkům, musí přinutit prodavače, aby uvěřili, že konají altruistickou činnost. Jestliže se cítí provinile za to, co dělají, musí v sobě hledat nové, pozitivní zdůvodnění. Slovy Benettonu: „Námítky signalizují, že máte ještě rezervy.“

Žena, řekněme jí Marcie, která to dotáhla až na vedoucí obchodu United Colors of Benetton v nákupním středisku na Středozápadě, byla zodpovědná za řízení přestavby vlastní prodejny - „je možno si vybrat ze tří typů“ - ale zjevně si vybrala špatně. Do dvou let byl obchod uzavřen. Byla převedena na jinou prodejnu jako zástupce vedoucího, ale odešla, když se následkem stresu zhroutila. Na práci u Benettonu je stále pyšná a necítí žádnou újmu. Je přesvědčena, že selhala kvůli své vlastní neschopnosti vyrovnat se s úkoly, které si za pomoci nadřízených vytyčila.

„Buďto byl pro mne můj ‚soubor úkolů‘ příliš náročný, nebo moje schopnost provést změny byla mizivá,“ řekla mi do telefonu bez jakékoliv ironie v hlase. Když jsem ji konečně přesvědčil, aby mi poslala materiály ze školení vedoucích pracovníků, objevil jsem zdroj jejího benettonského způsobu mluvy: návod pro „Služby zákazníkům a obchodní školení“.

Podle Marcie vytvořil Benetton prodejní systém, který byl podobný jako v prodejně Gap: zboží vyskládané podle barev, otevřené

regály, ustálený způsob naaranžování a mírný nátlak „vyzkoušet i doplňky" ve zkušebních kabinkách. Na počátku devadesátých let hrozilo, že Gap, Banana Republic a The Limited vytlačí Benetton z trhu ve Spojených státech, takže společnost zdvojnásobila své úsilí. Nic se neoponechalo náhodě. Každý zaměstnanec, od prodavaček až po regionálního manažera, byl zaškolen do nového prodejního systému, vytvořeného a řízeného ze společné centrály.

Školící postupy ukázaly, jak pečlivě Benetton programuje své prodavače. Kurz je přeplněn mnemotechnickými hesly, které pomáhají zapamatovat si správný postup tam, kde lidé jako Spivas dokáží improvizovat. „Měj zájem, nechť být zajímavý" je nařízení, podle kterého staví prodavači do popředí potřeby zákazníků a ne své vlastní rysy. Firemní jméno je páteří tohoto školení zaměřeného na přesnost.

Uvědomte si potřebu dobré služby zákazníkům.
Nezapomínejte vyjednávat: jedná se o motivaci.
Instruuje zaměstnance. Tlumočte jim své obavy.
Efektivně uděluje pravomoci. Dohlíží na direktivní prodej a služby.

Cíleně pečujte o zákazníky.
Orientujte je na obchod a povšimněte si, jak nakupují.
Lokalizujte jejich potřeby.
Obracejte pozornost k možným řešením a k prodeji.
Respektujte zákazníka.
Služby poskytněte v maximální šíři.

Body získáváte za poskytování služeb zákazníkům.
Energii dodávejte sobě i zaměstnancům.
Nepřehlédněte žádnou změnu.
Efektivita zaměstnanců si zaslouží ocenění.
Trénujte nové dovednosti.
Termíny dodržujte.
Organizujte si plnění nových úkolů.
Neustále podnikejte kroky pro aktivaci programu.

Tento seznam je ze školícího modulu pro vedoucí, nikoliv pro obyčejné prodavače. Jde o přístup stepfordských paniček k službám zákazníkovi.* Každá myšlenka a činnost zaměstnanců je zkrácena do jednoduché říkanky. Pouze slova uprostřed, *barvy*, přímo odkazují na systém prodeje zaměřený na zákazníka. Zbytek se orientuje na vedení spoluzaměstnanců a snahy, aby se všichni drželi daného programu.

„Každý týden jsme mívali schůzku, kde jsme mohli mluvit o morálce, já pomohla vyhodnotit dosaženou efektivitu každého z nich a stanovit nové úkoly," vysvětluje Marcie jazykem připomínajícím onen školící modul. „Naši prodavači měli opravdu moc změnit lidem život, uspokojit jejich potřeby." Marcie uvěřila, že práci vedoucího nebylo pouze dohlížet na dodržování pravidel, ale i podporovat nadšení. Věděla, že její kolegové si navzájem hodnotili efektivitu práce, aby se o chybných postupech nebo nejistotě během prodeje zmínili na příští schůzce.

„Ale evidentně to nestačilo," přiznala. „Systém funguje, když je správně používán. Já jsem to buď nedělala pořádně, nebo mi chyběla energie."

To, čím je příběh Marcie tak dojemný, je její ochota vzít na sebe vinu za onemocnění i za krach prodejny, svést to na své vlastní nedostatky. V Benettonu se naučila racionálně posuzovat vlastní chyby. Třetí schéma školícího programu prodeje této společnosti vysvětluje, že jednou z hlavních překážek dobrého prodeje je nefungující systém přesvědčení. „Přesvědčení' není něco, o čem přemýšlíme," tvrdí dikce tréninkového modulu, „je to způsob přemýšlení". Kurz vás naučí, že neúspěšní prodejci často trpí „přesvědčením o nepřirozenosti prodeje", nebo „strachem požádat zákazníka, aby si věc koupil."

Zaměstnanci řetězců, se kterými jsem mluvil, nebyli prodeji tak oddáni jako Marcie. Zatímco vedoucím prodejen jsou naočkovány vysoké cíle a motivační zkratky, nižší personál je školen prostřednictvím stimulů a strachu.

Čtyřicetiletá dívka, která pracovala více než rok v obchodě Gap ve Philadelphii, byla tak vyděšená po našem nahrávaném rozhovoru, že za dvě hodiny přišla zpět a vracela mi padesát dolarů výmě-

* *Stepford wifé* - narážka na stejnojmenný film z roku 1975, v USA zažité sousloví. Ve filmu vystupovaly ženy z městečka Stepford, které se snažily být dokonalými hospodyňkami a **byl** až chorobně posedlé tím, aby byly lepší. „Vylepšené" se pak snažily být otroky domácností, manželů a chtěly zlikvidovat jakoukoliv odlišnost mezi sebou navzájem - *pozn. překl.*

nou za kazetu. Její mlčenlivost ohledně záležitostí v Gapu byla typická. „Jste si jist, že se nedozvědí, kdo vám o tom řekl?“ ptal se mne ne jeden bývalý zaměstnanec Gapu.

Metody prodeje v prodejnách Gap podléhají nejvyššímu utajení. Prodavači jsou uvedeni do školícího centra, kde sledují videozáznamy, které nikdy neopouštějí budovu - podle všeho proto, aby se zabránilo trapnému odhalení metod. Naštěstí dost zaměstnanců si zapamatovalo školící dril, který se museli učit, takže jsem mohl celkovou strategii rekonstruovat.

Zaměstnanci Gapu se podobají parašutistům, snažícím se o co nej- přesnější doskok při letecké soutěži. Každý den znamená další soutěž s cenami a trestnými body. Komplexní systém bodování za každý prodaný výrobek znamená tričko nebo džíny zdarma pro ty zaměstnance, kteří prodali nejvíc v nejkratším časovém intervalu. Jiný program podporuje prodejce v tom, aby se zaměřili na výprodej, takže odměňuje zaměstnance s nejvyšším počtem prodeje tří kusů najednou. Každý prodavač, jehož zákazník překročí stanovený dolarový limit při nákupu, najde své jméno zveřejněné v podnikovém bulletinu.

Než vstoupí do prostoru prodejny, stráví všichni noví zaměstnanci nejméně půl dne sledováním videokazet, které je zasvětilo do tajů služeb zákazníkům, jak jej definovalo vedení společnosti. Kompletní systém prodeje s názvem GAP-ACT má šest částí.

1. Galantně zákazníka přivítejte, a to do 30 sekund.
2. Asertivně jej oslovte a zeptejte se: „Mohu vám pomoci?“
3. Poskytněte mu informace o výrobku.
4. Aktivně vyberte doplňky. Navrhněte mu další zboží.
5. Celý obchod uzavřete čestně. Nevypadá-li zboží na zákazníko-
vi dobře, řekněte to.
6. Taktně zákazníkovi poděkujte.

Aby prověřil, jak zaměstnanci těchto šest kroků dodržují, posílá Gap do každého obchodu agenty, nazývané „tajní zákazníci," kteří se chovají jako skuteční zákazníci. Zaměstnanci, které nachytají při nedodržení jednoho z šesti daných kroků, jsou nahlášeni a ostře pokáráni vedením.

Pozdravem se prodavač oficiálně připojí k zákazníkovi. A také se tím zabraňuje krádežím. Učebnice Loss Prevention Workbook (Jak zabránit ztrátám) z roku 1996 radí: „Pozdravte každého zákazníka a navažte kontakt očima. Zloději nemají rádi, když jim zaměstnanci věnují pozornost.“ Jakmile je zákazník pracovníkem přivítán, nemá již vztah k instituci, ale k člověku. Krádež nebo odchod bez nákupu je odmítnutím tohoto nového vztahu.

Oslovení a přistoupení k zákazníkovi se vyvíjelo od jednoduchého „Co si budete přát?“ po sugestivnější „Jak vám mohu pomoci?“ nebo „V jakém čísle byste si to chtěl vyzkoušet?“ Vedoucí obchodu na Floridě vysvětluje, že „první otázka umožňuje zákazníkovi odpovědět, že si nepřeje nic. Ta druhá předpokládá, že zákazník potřebuje pomoc.“

Při poskytování informací o výrobku se zákazník naučí svému prodavači důvěřovat. Věty jako „Je to patnáctiprocentní vlna a musí se prát ve studené vodě,“ nebo „Támhle ty svetry jsou momentálně velmi oblíbené mezi vysokoškoláky,“ mají potvrdit spolehlivost a přehled prodávajícího, nikoliv kvalitu výrobku. Jestliže si zákazník zvykne naslouchat prodavači, jenž mu sděluje fakta, snáze si nechá doporučit další doplňky. Je to součást služby zákazníkovi.

Zaměstnanci jsou podporováni, aby si vytvářeli vlastní styl propagace doplňků na základě prověřených postupů. Nejoblíbenější metodou je zdůraznění nutnosti dalšího nákupu: „Právě jsme dostali pásky, které by se skvěle hodily k těmto džínám.“ Zaměstnanci jsou rovněž nabádáni, aby zjistili, bude-li zákazník zakoupené oblečení nosit ke „zvláštním příležitostem“. Čím více prodavač ví o tom, jak a kde budeme oblečení nosit, tím snadněji nám může doporučit doplňky.

Doplňky jsou nám vnucovány s velkou vervou, když jsme ve zkušební kabince. Oficiální pravidlo velí „pět kusů dovnitř, dva ven.“ To znamená, že prodavač donutí zákazníka vzít si s sebou do kabinky pět kusů oblečení a pohlídá si, aby si alespoň dva z nich koupil. Jestliže si zákazník vzal pouze dva kusy, bude si je moci vyzkoušet - ale než vyjde ven, měl by mu prodavač odněkud přinést nejméně tři další kusy na vyzkoušení.

Uzavření prodeje je celkem jasné. Ale žádný z prodavačů, se kterými jsem hovořil, nepraktikoval druhou část nařízení, tedy říci zá-

kazníkovi, že mu něco nepadne. Několik prodavačů přiznalo, že je v rozporu s oficiální video-instrukcí nutil jejich vedoucí lhát. „Když vyjdou z kabinky, chválíme je, ať vypadají jakkoliv," přiznal jeden z prodejců. „Některým prodavačům to nevyhovovalo, znělo jim to jako lhaní, ale chtělo se po nás, abychom chválili. Prostě každému řekneš, jak mu šaty padnou, zvlášť když je nemáte v jiném čísle."

Upřímné (taktní) poděkování je nejlépe ze všech částí, zejména funguje-li systém GAP-ACT a zaměstnanec získá na své konto další body za prodej tří kusů.

Dva vedoucí firmy Gap, se kterými jsem hovořil, přiznali, že přijímají ty nejhezčí prodavače, které mohou získat. „Jestliže se líbí mně," řekl jeden z vedoucích, „pak se bude líbit i zákazníkovi." Mladí muži obsluhují zákaznice a prodavačky zákazníky. Každý prodavač si sám vytvoří postup, jak své přitažlivosti využít. „Já trochu nakloním hlavu na stranu a prohlížím si zadek zákazníka," chlubila se svou metodou prodeje džínsů jedna z prodavaček. „Jakmile si mého pohledu všimne, odvrátím zrak a předstírám, že mne nachytl. Můžu zadržet dech, abych se začervenala. To zabere vždycky."

Podobné inovace metod GAP-ACT dávají mladým prodavačům pocit, že nepostupují pouze podle předepsaného návodu, ale že vnesou do systému prodeje i něco svého. To, že mezi sebou prodejci soutěží, je podporuje v tom, aby rozvíjeli dovednosti, kterými odliší své výkony od výkonů spolupracovníků. Kdo nejvíc získá z této se-bemotivace, kterou daný systém odměny - trestu vyvolává? Pouze obchodní společnost Gap, ne její zaměstnanci.

Vytvořením služeb zákazníkům a důvěryhodného prostředí nás společnosti používající mírné techniky prodeje klamou, že se vzdaly nejhorších nátlakových praktik svých předchůdců. Ve skutečnosti je pouze zaměnily za praktiky, které budí *mírnější* dojem a začaly zneužívat prodavače. Když je celý prodejní systém konečně zdokonalen natolik, aby ho prodejci zvládli za jedno odpoledne, stávají se zaměstnanci snadno nahraditelnými. Investice na zaškolení jedné osoby a úroveň dovedností potřebných v tomto prodejním systému jsou minimální, takže to zvládne každý středoškolák.

Tisíce mladých mužů a žen, kteří se každoročně zaškolují pro tento typ prodeje, dosahují náležitého výkonu bez pocitu viny tím, že si

vytvoří zvrácenou hrdost na svoji záhy osvojenou schopnost manipulovat s lidmi. Právě ona vlastnost, kterou jsme nenáviděli u prodejců ojetých aut, se často vštěpuje našim dětem, když začínají pracovat na novém místě. Jak se pokřivený obraz lidské národy šíří populací, začínáme vnímat jeden druhého jako terč. Rozšíření nátlakového prodeje ohrožuje podstatu definice přátelství. Spívas už ví, že když takto jednáte příliš dlouho, z vašich přátel se stávají pouze lidé, které jste získal a vtáhl do sféry svého vlivu.

Pouta, která svazují

Techniky prodeje zneužívají našich sociálních dovedností přežít ve společnosti. Obchodníci dokážou zvýšit naši útratu a těžší z chování jinak zdravých jedinců, ať již k tomu používají regrese z psychoanalýzy, nebo pouze zalichotí našemu egu. Jestliže o nás projevuje zájem atraktivní osoba opačného pohlaví a my jsme navíc k máni, vyplatí se nám reagovat. Techniky prodeje opouštějí prostory prodejen a vstupují do našich osobních životů. Účinnější a manipulativnější formy ovládnutí lidí jsou stále běžnější. Prodejci se vydávají za naše přátele a zneužívají posledních zbytků našich instinktů. Společnější, občanští a náboženští vůdci přejali nástroje manipulace od prodejců, aby upoutali náš zájem nebo získali peníze pro své akce. Jak se obě sféry prolínají, kamarádství a nátlak se nedají odlišit. Prodejci předstírají, že jsou přátelé, zatímco naši přátelé se k nám chovají jako prodejci.

Zavedená sociální dynamika poskytuje profesionálům nátlakového prodeje tu nejúrodnější půdu k ovlivňování našeho chování. Okamžitě poté, co je rozpoznán vzorec našeho chování, může být přeprogramován tak, aby nad námi nátlakový prodejce získal ohromný a nezasloužený vliv. Sdružování nám kupříkladu nabízí skutečné i rituální způsoby vzájemné pomoci. Společnosti, které pochopily dynamiku sociálního shromažďování lidí, se naučily využít ho ve svůj prospěch. Výsledkem je, že nám Tupperware party zní jako perfektní zábava.

Realitní společnost AMREP využila společenského shromažďování natolik efektivně, že Federální obchodní komise (FTC) musela

zakročit a zakázat jim zneužívání společenských večerí k nátlakovému prodeji.

Jak popsala tyto večírky sama AMREP⁵, u každého stolu seděly dva až tři páry a jeden obchodní zástupce. Asi po půlhodině „sbližování“, během kterého byli přítomní pobízeni k pití alkoholu, začal vlastní prodej. U stolu sedělo více párů a AMREP je mohl vzájemně postavit proti sobě v zápase o společenskou prestiž. S párem, který se rozhodl nemovitost koupit, se zacházelo jako s bohatými a energickými lidmi. K lidem, kteří se rozhodli nekoupit, se všichni chovali, jako kdyby byli nerozhodní ve *všech* důležitých životních situacích, nejen v tomto případě.

Prodejčům byly rozdány seznamy odpovědí na každou předvídatelnou připomínku a návod, aby ve svých zákaznících viděli nepřítele, kterého musí porazit. Jeden z manažerů AMREP řekl svému podřízenému: „Proti lidem, kteří přišli na náš večírek, se postavte jako proti baličům z Green Bay. Stavíme organizovaný útok proti neorganizované obraně. Můžeme je zlikvidovat. Můžeme je převálcovat. A to také děláme.“ Jak namítala FTC, zákaznickova „obrana“ byla zcela „narušena“ společenským prostředím, kde hojnost „pití a jídla“ nebyla pouze slovním bonmotem. Zákazníkům se alkohol nabízel v hojné míře - naproti tomu instruktážní materiál výslovně varoval prodejce, aby „nepil“ během jednání alkoholické nápoje“.

Pokusíme-li se zakrýt své vlastní potřeby nebo chamtivost společenským pozlátkem, stáváme se pro nátlak snadným cílem. Necháme se zlákat večerí, sponzorovanou bůhví kterým prodejcem realit, kde spokojeně konzumujeme tolik alkoholu zdarma, kolik můžeme, čímž si podkopáváme svůj zdravý úsudek. Protože si nechceme přiznat, že jsme se přišli pouze zdarma najíst a napít, vytvoříme si podle definice lidí z AMREP „narušenou obranu“. Jestliže nám jde pouze o to, abychom se zdarma najedli, jednoduše si to přiznejme.

AMREP užíval sociální nátlak jako svůj základní vzorec prodeje, ale neomezoval svůj repertoár pouze na něj. Kombinoval nátlakový prodej a sílu podívané. Soudní spisy citovaly instrukce obchodního manažera před začátkem večere: „Když řečník pronese: ‚Děkuji vám‘, zřetelně a nahlas zatleskáte. Vyzkoušejme si to hned teď: ‚Děkuji vám.‘ (Potlesk). Hlasitě a jasně, protože to přinese peníze do vašich kapes.“

Vy nabíjíte místnost elektřinou. Vy vytváříte onu auru, kterou lidé nedokážou pochopit. Když do takové místnosti vstoupí, mají pocit, že se děje něco, u čeho chtějí být... Dostáváte lidi do varu, na vrchol emocí a pak s nimi uzavřete smlouvu... Je to jako milování."

Podobá se to milování, ale výsledky jsou zcela jistě rozdílné. Pokud obětujeme společenský život na úkor večeře, kterou za nás někdo zaplatí, a předstíráme, že se účastníme skutečné společenské události, potom nedokážeme racionálně reagovat na triky prodejce.

Nabízím vám nový návod, jak využít nátlaku *mule proti muži* mimo obchodní prostředí: zneužijte chování, které používáme k navázání přátelství nebo vytvoření komunity, a udělejte to takovým způsobem, že pro nás bude trapné o tom mluvit. Jde tu o víc než jen o pozvání zákazníků na večeři. Jakmile dorazí, musíte je pozorovat, manipulovat s nimi a dokonce je i hypnotizovat.

Následujte vůdce

Velká část našeho sociálního chování vychází z psychologických impulsů, které jsou samy o sobě zdravými a přirozenými reakcemi na skutečné potřeby a situace. Psychologové přišli na to, že tyto impulsy vycházejí ze struktury a funkce samotného mozku. Většinou si však neuvědomujeme způsob jejich aktivace, protože mnoho z nich působí na úrovni podvědomí. Výsledkem je, že nejdřívejší metody nátlakového prodeje dnes napadají tyto přirozené, organické procesy. Mnozí lidé je každodenně zneužívají ve svůj prospěch - bohužel pro nás.

Řeč těla je nejjednodušší nátlakovou technikou, kterou se můžeme naučit a dobře ovládnout. Existuje nepřehledné množství literatury a seminářů, které radí jak získat výhody pomocí gest a pohybů. Ken Delmar nabízí kurzy s výukou technik popsanych v jeho knize *Winning Moves (Vítězné pohyby)*.⁶ Delmar je profesí filmový producent, který vytvořil semináře, fungující jako herecké kurzy, ve kterých se prodejci a obchodníci učí, jak vyvolat různé emocionální reakce u svých objektů. Nabádá studenty, aby se „vžili do postavy“ a zkoušeli si před zrcadlem výrazy tváře a gesta. Nejprve se studenti

naučí významy gest a pak je doplní potřebnou dávkou upřímnosti. Delmarovi studenti se snaží přesvědčit totálně sami sebe, že jejich výrobek nebo služby jsou kvalitní, i když vědí, že jsou kazové. Jestliže mají oklamat své zákazníky, musí oklamat nejprve sebe, alespoň dočasně.

Delmar rozebral způsob chůze, mluvy a jednání člověka v různých situacích, aby si mohli studenti tyto vzorce vytvářet zcela vědomě. „Napodobujte pozici síly," navrhuje. „Vaše pozice je téměř vojenská, ale není strnulá a vypadá přirozeně."

S oblečením se dá rovněž manipulovat tak, aby se u zákazníka změnil psychologické reakce. Delmar například doporučuje svým studentům nikdy nevstupovat do místnosti v plášti. „Nechcete zdůraznit image návštěvníka útočícího zvenčí." Stisk ruky se nacvičuje léta. Delmar doporučuje během podání ruky položit levou ruku na zákazníkovo pravé rameno nebo předloktí, aby prodejce získal větší psychologickou převahu. Zároveň nemáte být překvapeni, když se zákazník jemně odtáhne. Tímto ústupem dokazuje, že taktika zastrašování zabrala. Lidské chování je zredukováno na sérii předvídatelných reflexů.

Řeč těla funguje oběma směry. Prodejce, který používá řeči vlastního těla, aby nás ovlivnil, rovněž sleduje každý náš pohyb nebo náznak základních emocionálních stavů. Jestliže si například zákazník oprašuje smítka z šatů, vnímá prodejce tento znak jako projev podrážděnosti. Položí-li si zákazník prst mezi horní ret a nos -jako to udělal onen starý pán Spivasovi -, tak tímto signálem nejenže pochybuje, ale je přesvědčen, že přeháníte nebo dokonce lžete.

Pozorování a následné využívání řeči těla nekončí prostou interpretací gest. Každý člověk se slušnou dávkou intuice může poznat, že když si člověk založí ruce, vyjadřuje nespokojenost nebo nedůvěru. Dnešní profesionálové tato pozorování změnili v úplnou vědu. Odborná literatura pro oblast prodeje učí, jak interpretovat takové signály emocionálního stavu, jako jsou rozšíření panenek, rychlost dechu nebo tonus kůže.

Odvětví behaviorální psychologie, vytvořené v sedmdesátých letech pod označením „neuro-lingvistické programování", nejenže poskytuje vědecké podklady pro nervový původ reakcí a gest, ale učí

profesionály používat je k programování lidí. Podle definice zakladatelů v jejich stěžejním díle *Neuro-linguistic Programming*, „NLP nabízí specifické techniky, jejichž pomocí mohou odborníci organizovat a reorganizovat své vlastní subjektivní zkušenosti nebo zkušenosti klienta, aby bylo možno definovat a následně zaručit výsledky v chování.“⁷ Funguje to tak, že se emocionální a racionální procesy rozloží na jednotlivé komponenty, aby lidé, obvykle pacienti terapeutů NLP, lépe porozuměli tomu, jak funguje jejich osobnost krok za krokem.

Uvedeme jednoduchý příklad: řekněme, že máme osobu, která umí házet míčem, ale vůbec neumí lézt po skalách. Neurolingvistický programátor pomůže svému klientovi lépe si uvědomit pohyby a postupy, které používá pro hod míčem, aby mohl stejné postupy aplikovat i při lezení. Vyzve klienta, aby si vzpomněl, jak dýchá, kam se dívá a co si při hodu představuje. Poté se pokusí využít stejných sub-behaviorálních vzorců a představ příště při lezení. NLP rozděluje lidské chování na jednotlivé komunikativní sekvence, opětovně je složí a použije jinde. Tím se přenáší z podvědomí do vědomí procesy, které mohou být použity jako stavební prvky nového chování.

NLP se osvědčilo jak u pacientů, tak u terapeutů. Tony Robbins založil svou kariéru na tom, že zpopularizoval tyto techniky ve svých knihách a na seminářích „Absolute Power“ (Absolutní moc). Rozdělením myšlenkových procesů na jednotlivé smyslové komponenty se lidé seznamují se svým vnitřním chováním a svou vlastní neurologií a mohou je přeměňovat. Jde skutečně pouze o kombinaci sebeuvědomění a autohypnózy. Bohužel, můžeme jen stěží zabránit jiné osobě, aby se za pomoci stejných nástrojů seznámila s tím, jak fungujeme, a zhypnotizovala nás. NLP umožňuje schopným programátorům ovlivnit naše jednání bez našeho vědomí či souhlasu.

Neuro-lingvističtí programátoři pozorují naše těla a slova, která prozrazují cerebrální funkce. Když kupříkladu používáme vizuálního jazyka k popisu svých myšlenek, programátor ví, která část mozku byla zpřístupněna. Zdánlivě nic neodhalující fráze jako „Vidím ten obchod jinak“ ukazují, že osoba si vytváří vizuální představu, a ta vstupuje do logických dovedností mozku. Kdyby stejná osoba

řekla: „To zní zajímavě, ale...“ indikuje použití sluchových schopností, které jsou úzce spojeny s kreativním a emocionálním myšlením.

Programátoři mohou dosáhnout podobných výsledků pouhým pozorováním pohybů očí. Mozek tvoří dvě hemisféry: levá hemisféra kontroluje pravou stranu těla a je spojena s logickými a racionálními funkcemi; pravá hemisféra kontroluje levou stranu těla a je nositelem kreativních a emocionálních úkolů. Jestliže vás požádám o to, abyste sečetli zpaměti 127 a 667, pravděpodobně zvednete hlavu a podíváte se vpravo - protože zapojíte levou hemisféru svého mozku. Jestliže vás požádám, abyste si vzpomněli na své pocity při prvním milování, podíváte se zřejmě nahoru a vlevo.

V učebnicích NLP se tyto pohyby očí nazývají „přístupové klíče“. Odborníci na NLP používají těchto znamení, která o nás prozrazují více než naše slova, ať se snažíme kontrolovat jakkoliv. Jestliže se prodejce aut zeptá, zda se vám líbí ten dražší model víc než levnější a vy se podíváte nejprve vpravo a teprve pak odpovíte záporně, bude vědět, že lžete.

Mnohem horší je, když programátoři zneužijí těchto vizuálních přístupových klíčů ke zvýšení svých přesvědčovacích schopností. Podle pravidel NLP fungují neutrální znamení obousměrně. Když se tedy člověk dívá vlevo při zapojování emočního centra mozku, pak by prodejce, který chce apelovat na vaše emoce, měl stát nalevo od vás. Chce-li zapůsobit na vaše racionální myšlení, měl by stát po vaší pravé ruce. (Zkuste si sednout v kině na pravou stranu. Budete se muset dívat na plátno doleva a budete film vnímat emocionálně-jí. Dokumentární pořady sledujte z levé strany.) Správným korigováním vašeho pohledu může prodejce podle svých potřeb působit na váš mozek.

Práce jednoho z nejvlivnějších hypnotizérů moderní doby, Miltona Ericksona, přestože vznikla spíše intuitivně v průběhu 20. století, byla rozpracována neurolingvistickými programátory. Popisuje schopnosti proniknout do lidského chování a využít ho. Zatímco Erickson chtěl pouze pomoci obézním lidem méně jíst nebo astmatikům klidněji dýchat, programátoři využívají těchto technik k ovlivnění našeho chování a chtějí jich zneužít ke svým cílům.

Erickson využil kognitivních procesů, aby pronikl do podvědomí pacienta. Zjistil, že když umístí myšlenky uvnitř jiných myšlenek, může obejít obranné mechanismy. Jednoduchá technika s názvem „lingvistické předpokládání“ dostatečně demonstruje sílu této hypnózy. Jednou byl zmíněný mistr hypnózy požádán, aby napravil největšího delikventa v jisté chlapecké škole. Jediné, na co se ho zeptal bylo: „Budeš překvapený, když se zítra odpoledne změniš v hodného žáka?“ Chlapec odpověděl: „K čertu, ano.“ A skutečně byl překvapen, když se takto změnil. Erickson se neptal chlapce, zda se jeho chování změní; zeptal se ho pouze, zda ho to překvapí. Když chlapec odpověděl ano, přijal postulát své změny. Jde o stejnou techniku, kterou používají prodejci, zeptají-li se „Jak vám mohu pomoci?“ Předpokládají, že zákazník pomoc potřebuje.

Neuro-lingvističtí programátoři používají k dosažení stejných výsledků také disociace. Tím, že vloží jeden příběh do druhého nebo jednu ideu do jiné, může programátor obejít mechanismy racionální obrany. V momentě, kdy se posuneme z jednoho rámce podvědomí do jiného, již nejsme dále schopni určit pravdivost vloženého konceptu. Jako onen zákazník na testovací jízdě, kterého se zeptali, zda si dovede představit sebe jako vlastníka auta, které řídí. Jsou nám předváděny konstrukce v konstrukci. Jsme zmateni jedním obrazem a zranitelní pro obraz jiný.

Poradci Ronalda Reagana, kteří mu připravovali proslovy, znali účinky této techniky, když ho nechali během prezidentské debaty v roce 1980 vyprávět vtip. Ve své závěrečné řeči Reagan začal vyprávět příběh, jak jel podél kalifornského pobřeží se svou ženou Nancy. Během cesty, vysvětloval Reagan, se podíval na noční oblohu a přenesl se do jiné doby... Tato technika očividně fungovala natolik dobře, že Reagan brzy ve svém příběhu ztratil nit. Zhlédnete-li videokazetu s touto debatou, spatříte na okamžik v Reaganových očích prázdnotu. Nechal se do té míry unést svým vlastním příběhem, že tápal a dostal se k nesmyslnému zakončení. Kdyby Reaganovi vysvětlili princip techniky, kterou použil, nemusel se stát obětí vlastní manipulační schopnosti.

Jiná technika s názvem „přízpusobení tempa a vedení“ chce, aby programátor napodoboval vaše gesta, rychlost dýchání a styl řeči.

Cítíme-li empatii k jinému člověku, děláme to přirozeně - ale tato technika může být rovněž použita k vytvoření iluze empatického vztahu. Zablokujete-li se fyzicky i emocionálně před prodavačem, může vás napodobit a založit si podle vás ruce a nohy, použít stejných přídavných jmen jako vy, synchronizovat své dýchání s vaším. Jinými slovy, může se vám přizpůsobit. Dvě lidské bytosti se stávají jedním synchronizovaným organismem.

Jakmile cítí, že vytvořil přirozenou vazbu, vede vás programátor tam, kam chce. Pomalu rozpojí ruce, což je pro vás jemným pokynem, abyste udělali totéž. Jestliže budete tento pohyb opakovat, zaujmete mnohem otevřenější pozici, a tím - podle pravidel NLP - volíte také otevřenější přístup. Když se programátor přesvědčí, že vás vede, začne měnit rychlost vašeho dýchání do vzrušenějšího rytmu a změní váš pesimistický slovník na optimističtější.

Bohužel, tato účinná technologie lidského programování - která by měla patřit pouze do ordinací psychoterapeutů - se přenesla i do vyšetřovacích místností a za jednací stoly. Jako první ji začali praktikovat podomní obchodníci a prodejci aut. Odsud pronikla i na ulici.

Jeden na druhého používáme metody prodejců. Naši spolupracovníci nosí kravaty s „mocenskými motivy“, aby zastrašili kolegy barevnými kombinacemi. Ženy si v barech vybírají bohaté chlapy podle knih založených na NLP. Žebráci v metru a děti z církevních charit na nás používají nátlakové strategie vyvinuté pro firmu Avon.

Nebezpečné není to, že budeme ovlivňovat jeden druhého svými převleky nebo chováním, ale že se vůbec zabýváme ovlivňováním druhých. Člověk, kterého více zajímá výběr kravaty a způsob, jakým mu tato kravata symbolizující moc visí nad jednacím stolem, nežli samotná podstata schůzky, nebude ve své práci efektivnější. Navíc začínáme přistupovat ke svým spolupracovníkům, k farníkům a dokonce i partnerům jako k objektům, kterých musíme využít. Přistupujeme k lidem, které - podle Dalea Carnegieho - máme „ovládat“.

Nátlakový prodej je nejpřímější formou ovlivňování a tvoří základ většiny ostatních, méně přímočarých stylů přesvědčování, neboť funguje ve skutečném světě mezi skutečnými lidmi. Techniky, které jsme právě poodhalili, obecně představují vlajkovou loď nátlaku: prorazi-

ly si cestu k reklamě, divadlu, dokonce i architektuře a poště. Ať je nátlak praktikován kdekoliv, obvykle se řídí stejnými kroky: vyvolat dezorientaci, navodit regresi a vžít se do rodičovské pozice. V rukou specialistů na public-relations se z „detailně propracovaného projektu“ stává volební věda. Stanovení vhodných cílů se v jazyce obchodníků nazývá „průzkum a demografie“. Pro pracovníka v reklamě je přizpůsobení se a vedení jednoduše zrcadlem potřeb cílového trhu. Disociace v rukou konzultanta politické strany pro mediální politiku není ničím víc než obratným předkládáním příběhů.

V této neustálé hře moci, která nahrazuje interakce skutečného života, jsme byli zredukováni na objekty a manipulátory. Čím zautomatizovanější jsou naše nátlakové techniky, tím více riskujeme, že se z nás stanou stroje. Horší je, že systematizováním a standardizací nátlakových technik lidé, kteří tyto strategie vytvářejí, zbavují zodpovědnosti za své činy všechny ostatní, kdo jejich techniky používají. Dělají jen svou práci.

Dokonce i Mort Spivas, jenž začal přemýšlet o bolesti na hrudi jako o „božím zásahu,“ který ho má odvést od nečestných praktik, rychle zjistil, jak realizovat své schopnosti způsobem, který nebude v rozporu s poupraveným morálním kodexem. Pouhé čtyři týdny poté, co zanechal prodávání mechanických postelí, se stal distributorem společnosti vyrábějící magnety se „zázračnými“ léčivými schopnostmi.

„Samozejmě, že pořád využívám svých znalostí prodeje,“ přiznal se, zatímco mi předváděl magnetickou vložku do bot. „Ale dělám to pro dobro zákazníka. Tyhle magnety změni lidem život. Je to lepší, než když někdo prodává špatný výrobek.“ Tak, jako mnoho jiných lidí, kteří se cítí donuceni používat nátlakový prodej, si také Spivas zdůvodnil svou závislost na technikách ovlivňování druhých duchovní smysluplností svého konání v nátlakovém prostředí, které jsme již poznali.

Když jsem ho vylákal na schůzku pod záminkou, že vyzkouším jeho zboží, a pak jsem s ním udělal rozhovor, jednal jsem vlastně podobně.

Atmosféra

Chceme, abyste se ztratili.

*- Tim Magill, projektant Mall
of America*

Jak napsal *The New York Times* při příležitosti otevření obchodního domu Niketown na padesáté sedmé ulici v Manhattanu:

Důležitější než zboží je samotný zážitek z návštěvy tohoto obchodu, zážitek, který je více než jen letmou návštěvou značkové prodejny. Niketown je prostředí plné fantazie, je to jedna třetina nostalgie ku dvěma třetinám high-tech. Má spotřebitele oslnit, dodat zboží náležitý sexappeal a udělat ze značky Nike nejen přední sportovní obuv, ale také základ kultury a způsobu života. '

Svou rozlohou 6 132m² na pěti podlažích je Niketown nejen obchodem, ale i muzeem věnovaným sportovní obuvi. V pravidelných intervalech tu automaticky sjíždějí dolů obrovské obrazovky, aby přehrávaly inspirativní filmy o sportovcích užívajících výrobky Nike. Veliké hodiny ve tvaru výsledkové tabule odpočítávají minuty do dalšího promítání. Třetí patro se pyšní mapou celé trasy maratónského běhu New Yorkem, vyrobenou z terakotové mozaiky. Fotografie atletů pokrývají zeď vysokou jeden a půl metru a počítače nabízejí interaktivní přístup k legendám sportovní obuvi Nike.

Efektivní technologie samozřejmě zvyšuje nákup sportovní obuvi. „N-metr“ infračerveným paprskem automaticky změří přesnou velikost chodidla zákazníka. Jakmile si zákazník vybere styl, objednávka se pošle do prodejního patra potrubní poštou, vycházející z tajemného prostoru odněkud vespod.

„Nestavíme tento obchod kvůli zábavě,“ řekl viceprezident oddělení projekce firmy Nike Gordon Thompson časopisu *Chain Store Age* v roce 1997, „spíše se snažíme vytvořit prostředí pro lidi, kteří se nechávají inspirovat sportovci a milují sport.“²Naštěstí pro firmu Nike mladí zákazníci, kteří vyrostli v nákupních centrech, necítí potřebu

takového logického zdůvodnění. Oddaní zákazníci vnímají tuto vlajkovou loď obchodu jako možnost dostat se blíže ke zdroji svých vytoužených výrobků. Povědomí o tom, že mají během své dovolené v New Yorku navštívit oficiální prodejnu firmy Nike, znamená, že četli ty správné časopisy. Bude jim umožněn exkluzivní přístup k nejnovějšímu zboží - tomu, o němž si myslí, že není k dostání na pultech místních obchodních center. Jednoduše přeskočili „zprostředkovatele“.

Niketown samozřejmě působí na psychiku nakupujícího stejně, jako jakákoliv jiná značková prodejna s tématickými doplňky. Jestliže je zákazník úspěšně zlákan ideály a atmosférou sportu, bude se s ní chtít trochu více sžít. To v daném případě znamená koupit si nový pár nejnovějších bot Nike. Podobně jako kterýkoliv jiný, dobře navržený tématicko-značkový obchod, je i Niketown divadlem, které mění zákazníka v herce, jehož úlohou je nakoupit.

Vznik nátlakového prostředí využívá dvou souběžně fungujících triků. Za prvé, místo samo musí mít zastřešující téma, které zájemce vzrušuje a zároveň dezorientuje. Jakmile je zákazník zmatený nebo ohromený, nastoupí druhá fáze útoku: senzorický stimul - barvy, vůně a zvuky - sloužící k ovlivnění jeho pohybů, pozornosti a tempera-mentu. Tématický prvek tohoto dvoufázového útoku je obvykle jasný a okamžitě rozpoznatelný, zatímco jemné manipulaci s našimi jednotlivými smysly rozumějí pouze laboratorní technici, kteří ji provádějí. Dobře navržený prostor hlásá své celkové téma maximálně přímočaře a umožňuje nám, abychom pochopili a dokonce uvítali jeho emoční dopad. Daný design je pouhým trikem, který připravuje prostředí pro řadu dalších, méně zjevných nátlakových metod.

Když vejдем do gotické katedrály, necháme se touto budovou inspirovat. Chápeme a přijímáme danou symboliku obrovské a okázalé klenby, sahající k nebesům. Chceme plni bázně zírat na kolosální barevné vitráže. Doufáme, že zatímco se budeme modlit, dopadnou na nás barevné paprsky světla tančící po podlaze. Když se rozezní varhany, celá budova začne rezonovat a námi prostupují božské ódy starých mistrů. Jakmile do tohoto prostoru vstoupíme, venkovní svět zmizí a my se rázem ocitáme v jiném světě. Ztrácíme spojení a jsme snadno zranitelní působením další řady psychologických triků.

Tyto stavby využívají i jemnějších konstrukčních prvků, které dokáže rozlišit pouze ten, kdo vystudoval dějiny umění. Většina z nás si neuvědomuje, že stinný ohoz pod okny hlavní lodi a nad arkádami se nazývá „triforium“, nebo že jeho architektonickým účelem je vyvolat ve věncích pocit bázně. Jde o optický trik: prostor je plný částečně skrytých vstupů na nepřístupné balkóny - často slepých - triforium přitahuje naše pohledy, ale neodpovídá na naše otázky. Má být připomínkou tajných spolků uvnitř církve a mystických nauk, které jejich členové ovládají.

Podivuhodná architektura a její jemné náznaky nátlaku nás zcela přesvědčují o moci náboženské instituce, které stavba patří.

Ve středověku se natolik uznávala nátlaková moc architektury, že stavitelé uzavírali tajné spolky, jejichž úkolem bylo střežit tajemství. Pouze hrstka lidí věděla, jak byl ve skutečnosti postaven klenutý oblouk nebo proč dokázal vzdorovat gravitaci. Architekti a instituce, jimž sloužili, tyto informace střežili, aby si uchovali svou autoritu - stejně jako technologické společnosti ochraňují svá dnešní hi-tech tajemství.

Spojování architektury a tajemna nás může ovlivňovat stejně jako architektura samotná. Tím se vysvětluje, proč se Michael Ovitz, v osmdesátých letech předseda extrémně mocné Creative Arts Agen-cy, rozhodl publikovat své poznatky o tom, jak pomocí architektonických postupů dosáhnout psychologické převahy. Zadal proslulému architektovi I. M. Peieovi zakázku na nové sídlo své agentury v Beverly Hills. „To poslední, co jsem pro agenturu chtěl, byla nějaká módní budova v L. A. stylu, která bude za deset let zastaralá,“ svěřil se Ovitz novinám *Los Angeles Times*.³ „Chtěl jsem návrh s vlastnoručním rukopisem I. M. Peie a dostal jsem přesně to, co jsem požadoval.“ Za přemrštěnou cenu 25 miliónů dolarů nesla budova své poselství: v byznysu, kde je většina lidí hodnocena podle toho, jak dopadl jejich poslední obchod, Michael Ovitz prostřednictvím architektury světa oznámil, že položil solidní základy své agentury na půdě pomíjivého Hollywoodu. A to natrvalo.

Pro ceremonii doprovázející položení základního kamene si Ovitz najal čínského mistra feng shui, jenž požehnal stavební parcele rýží a vínem. Feng shui je starodávné umění o vytváření harmonického prostředí, které zahrnuje vše od astrologie po chi (životní síla), podle

něhož se určuje správná orientace zdí, oken, rostlin a nábytku. Ovitz se v několika rozhovorech vyznal ze svého obdivu k tomuto umění a z toho, jak si uvědomuje jeho tajemnou sílu. Jeho vlastní kancelář bude zařízena přísně podle pravidel feng shui.

Představte si, že byste měli schůzku se slavným hollywoodským ředitelem v jeho kanceláři poté, co jste se dozvěděli o jeho horlivosti pro feng shui. Na konferenčním stolku leží kopie knihy Sun Tzu *The Art of War (Válečnické umění)* - bible vyjednávání. Ať už tyto techniky fungují či nikoliv, už pouhé povědomí o jejich užívání nás dostatečně vyvede z míry. Už jenom to, že víme, že prostor- gotický chrám, obchodní centrum National Mall ve Washingtonu nebo agentura v Hollywoodu, zabývající se získáváním nových talentů - byl navržen svobodnými zednáři nebo mistry feng shui podle prověřených pravidel, v nás může vyvolat dojem, že jsme vůči účinkům nátlaku bezmocní. Poskytuje nám dostatečnou záminku k tomu, abychom se mohli podíídit pravidlům jiné osoby.

Takové z fetišizování prostoru může stát za kterýmkoliv dobře navrženým prostředím. Zdobená podlaha vás přenesení z vašeho vlastního prostředí do světa fikce, kde je vše řízeno kýmisi nebo čímsi neznámým. Cítíte se, jako kdybyste vstoupili na scénu uprostřed rozehrané hry a musíte vyřešit, jak se do ní zapojit. Nejjednodušším způsobem je hledat narážky -ještě jemnější ukazatele, které vás nasměrují k cílům jiné osoby.

Tematicky řešené obchody vznikly v průběhu 19. století, když se obchodníci snažili využít našich náboženských sklonů, spjatých s klasickou architekturou, pro potřeby byznysu. Pokusili se z nakupování vytvořit nové náboženství.

Do období kolem roku 1900 věnovala většina obchodníků jen malou pozornost prodejně, ve které nabízeli zboží. Mohli se přetahovat o lepší místo v tržnici nebo skládat konzervy sušených potravin do úhledných, přitažlivých řad, ale většinou šlo hlavně o zboží. Zákazník přešel k Pepově stánku s ovocem, protože Pepa nabízel sladší nebo levnější třešně než Petr.

Poté, co Amerika vstoupila do dvacátého století, změnila se spotřeba a z prosté snahy o přežití se stala kulturní záležitost. Jak upřesňuje William Leach ve své knize *Land of Desire (Země tužeb)*, když

protestanti začali vyznávat ekumeničtější hodnoty kapitalistické společnosti, národ zasáhla vlna optimismu.⁴ Kalvinismus hlásal, že bohabojný člověk si nemusí odpírat fyzické pohodlí - ve skutečnosti může být světský úspěch potvrzením jeho zbožnosti. Náboženské instituce, vláda a média se spojily s velkým byznysem, aby se vydaly touto novou americkou cestou.

První tématicky vylepšený obchodní dům vznikl koncem osmdesátých let 19. století nikoliv proto, aby potlačil naše přirozené instinkty, ale spíš aby zapůsobil na spotřebního ducha nové doby. Byly to svatostánky obchodního umění. I když souběžně s tím vznikalo mnoho psychologických teorií, hlavní inovace v návrzích obchodů té doby byly přímou reakcí na náboženství nákupu.

Autor *Kouzelníka ze země Oz* Frank Baum věřil, že prostředí prodejen může, podobně jako země Oz, pomoci lidem uvědomit si své nejskrytější touhy. Podobně jako ve snu se podhalí různá tabu a zákazníci se k nim budou moci vyjádřit prostřednictvím nákupu. Stal se prvním uměleckým ředitelem maloobchodní prodejny a byl na toto místo najat, aby vytvořil rozmarné, snové prostředí, ve kterém se mohly odehrávat právě takovéto nákupy. Baum umožnil Američanům uskutečnit utopický sen o komerčním ráji.

Podobně jako užívá scénograf jeviště k tomu, aby upoutal pozornost publika, Baum zjistil, že elektrické osvětlení a naaranžované výkladní skříně mohou „vzbudit v pozorovateli chamtivost a touhu vlastnit vystavené zboží.“ Hovořil o vkusně rozmístěném zboží, přizpůsobeném osvětlení a prohlubování výkladních skříní. Snažil se zinscenovat představení: „Navrhněte různé kombinace barev a luxusního zboží, které by potěšily i srdce orientálce.“⁵

Výkladní skříně se staly pro obchodní domy stejně důležité jako vitráže pro kostel. Aranžéři začali používat větších okenních tabulí a nainstalovali do nich zrcadla. Lidé před výlohami žasli. Obchody najímaly statisty, aby zevlovali před výkladními skříněmi jejich obchodů a předstírali zájem o zboží.

Jak zdůrazňuje Leach, skleněné tabule měly na zákazníky symbolický i praktický dopad. Dráždily chuť, protože se vystaveného zboží nebylo možno dotknout. „Sklo se stalo v kapitalistické společnosti symbolem jednostranné moci obchodníka, který může odepřít zboží

komukoliv, kdo ho potřebuje, může k němu zablokovat přístup, aniž by byl považován za krutého a nemorálního člověka... A obrázky za sklem diváky zároveň vábily." Sklo se stalo průhlednou bariérou mezi zákazníkem a rajskou odměnou. Ne náhodou kleptomanie nabyla epidemických rozměrů.

První skutečně „tématická“ prodejna, vylepšená Baumem na počátku 20. století, znázorňovala prostředí naprostého blahobytu. Zaměstnanci spolu s inventářem byli ukryti v nitru budovy. Zbytek byla jen divadelní scéna znázorňující bohatství. Obchody byly vyzdobeny lustry, bronzovými doplňky, mramorovými podlahami a obrovskými atrii se zářivými skleněnými kopulemi. Tyto paláce byly záměrně navrženy tak, aby vzbuzovaly v příchozích pocity třídní podřízenosti. Nesly jména jako Rainbow House (Duhový dům) a Palace of Fashion (Palác módy). Zákazníci přicházeli kvůli podívané a odcházeli s pocitem méněcennosti nebo s prázdnými peněženkami.

Kolem roku 1912 téměř všechny obchodní domy zobrazovaly téma hojnosti, které mělo nalákat zákazníky, a tento trik začal ztrácet na své účinnosti. Aby si udrželi psychologickou převahu, přešli návrháři k vyspělejšímu tématu, kterým mohli lépe uspokojit spotřebitelské touhy.

Po úspěšném uvedení vánočního představení v dětském oddělení pochopil obchodní gigant John Wanamaker, jaká síla se skrývá v námětu, vytvořeném speciálně pro daný účel. V roce 1914 se rozhodl udělat ze sezónního úspěchu celoroční strategii a celé čtvrté patro obchodu v New Yorku zasvětil dětským hračkám. Malby na stěnách, barevné osvětlení, dráčci a komické figurky vytvořily divadelní svět, kde se děti mohly ztratit ve světě fantazie, zaplněném hračkami.

Během následujících desetiletí obchodní domy jako Macy's a Gim-bel's začaly po vzoru Wanamakera vytvářet specializovaná oddělení, která lépe vyhovovala psychologii dané klientely. Jako první byly vytvořeny svatební salóny v oddělení konfekce, protože touhy nevěsty se dají snadno odhadnout. Mladé ženy si v těchto Popelčiných salónech kompenzují realitu nadcházejícího manželství, které většinou nebývá jako z románu, utrácením peněz. Brzy následovalo pán-

ské oddělení, nábytek a lůžkoviny. Každé oddělení bylo uzavřeným světem - architektonicky ztvárněným snem s účelem stimulovat touhu a pocit méněcennosti.

Tímto primitivním demografickým rozdělením způsobila oddělení obchodních domů okamžitý nárůst nákupů právě cílových zákazníků. Majitelé obchodů vytvářeli tuto strategii záměrně a návrháři si brzy uvědomili, jaké obrovské psychologické účinky mají podobná tématická prostředí na schopnost racionálního rozhodování nakupujících zákazníků. Na první pohled se tento trend nezdál špatný. Světy plné fantazie nutily lidi uvěřit v kulturu svobodného podnikání a také ji podporovat. Pokud tyto příležitostné exkurze do tématických prostředí posilovaly třídní touhy, budiž. Lidé alespoň měli cíl a udržovali si optimismus na své dlouhé cestě. Tento optimismus byl motorem ekonomiky - nebo se tak alespoň soudilo.

Jestliže krize a druhá světová válka na několik desetiletí rozvoj tématických obchodních domů pozastavily, poválečný boom organizovaných komunit vyvolal jejich novou potřebu. S tím, jak se střední vrstva stěhovala na okraje měst, stávala se Amerika společností stále závislejší na vytváření obchodů. Začala vyrůstat samostatná obchodní střediska a nákupní centra, steak houses a čínské restaurace, a každé z těchto prostředí se vyznačovalo jiným námětem. Uzavřený, černě nalakovaný svět příměstské čínské restaurace má k Číně asi tak daleko, jako podkova na zdi steak house k chovu dobytka. Podobné imitace však dodávaly okrajovým čtvrtím alespoň nějakou identifikaci. Jak si stěžuje Ada Luise Huxtablová ve své prozíravé kritice životního stylu na předměstí *The Unreal America* (Neskutečná Amerika), jinak beztvárný a prázdný život na předměstí se v minulosti (a snad i v současnosti) vyznačoval pouze návštěvami těchto miniaturních tématických parků.⁶ Jinam se prostě nedalo jít.

Nárůst těchto tématických prostředí byl oslavou stále silnějšího pocitu, že my Američané si můžeme vytvářet jakoukoliv budoucnost přesně podle svých představ. Přestože obchodníci velice dobře chápali, že jejich vzrušující témata pozitivně ovlivnila prodej, až do počátku sedmdesátých let se o psychologický vliv těchto technik nezajímali.

V roce 1973 byla v časopise *Journal of Retailing* publikována práce profesora marketingu z Northwestern University Philipa Kotlera, ohlašující vznik nové vědy o vytváření atmosféry.

Prostředí v obchodech jsou faktorem, který doprovází každý nákup. Dříve prostředí vznikala náhodně nebo organicky. Vytváření atmosféry je však vědomé plánování prostředí obchodu, které má podporovat přirozené nákupní sklony zákazníka. Protože ostatní nástroje marketingu neutralizuje konkurenční boj, bude atmosféra pravděpodobně hrát stále významnější úlohu v nekonečném hledání odlišnosti jednotlivých firem.⁷

Tematické obchody už nikdy nebudou stejné. Propukly závody ve vytváření prostředí, které bude schopno přetáhnout zákazníky konkurentům a zmanipulovat je, jakmile se ocitnou vevnitř. Metoda, která tak úspěšně změnila spotřebu na druh náboženství, a poté změnila pustinu předměstí na tematický park, byla systematicky zdokonalována tak, aby přinášela co největší zisky.

Marketingoví specialisté působící přímo na emoce svých zákazníků ignorovali vlastnosti prodávaných výrobků. Nespočetné články v marketingových časopisech plísnily prodejce za plýtvání časem a energií na vychvalování vlastností určitého výrobku. Jak namítal jeden prodejce bot v článku v časopise *Journal of Footwear Management* z roku 1970: „Lidé si dnes nekupují boty, aby si chránili nohy před chladem a vlhkem... Nakupování bot se stalo emocionálním zážitkem. Spíše než boty prodáváme vzrušení.“⁸ Autor pokračuje tím, že zdůrazňuje vazbu mezi prostředím fantazie a světem typicky spojovaným se značkou bot. V jeho případě šlo o boty klasického střihu řady Nunn-Bush, pro něž zvolil téma viktoriánského anglického klubu: „Zákazníci odpočívají v kožených křeslech pod cinkajícími lustry. Číše s červeným vínem a linoucí se hudba sitar stimuluje hormony nakupování.“

Obchodníci už nepředstírali, že jenom prodávají své zboží v tom nejlepším světle. Snažili se o víc než jen o spojení výrobků s požadovaným životním stylem. Vytvářeli atmosféru, která spouštěla emocionální potřebu: být součástí světa tolik vzdáleného každodenní

realitě. Toto odlišení bylo klíčové. Prodejci se už nesoustředili na vlastnosti výrobků, ale na zákazníky.

Jakmile došlo k tomuto posunu, každá část obchodního průmyslu vypracovala vlastní taktiku prostředí, kterou usilovně prostudovali odborníci na atmosféru. Obchody kupříkladu najímaly prodejce starožitností, kteří měli za úkol vytvořit dojem umělého chaosu pomocí předmětů rozsypaných po prodejně v neorganizovaných kupičkách. Zákazníci měli uvěřit, že narazili na zakopaný poklad. Prodejce byl veden k tomu, aby udržoval zboží v neuspořádaném stavu a budil dojem, že nedokáže sledovat svůj inventář či jeho skutečnou cenu. Atmosféra neuspořádanosti a nerozhodné vystupování majitele působilo jako prostředí barabizny senilního sběratele starého nábytku z Vermontu a utvrzovalo zákazníky v přesvědčení, že uprostřed té hromady harampádí objeví cenný předmět - přesně podle své představy o honbě za pokladem.

Zrození nákupního centra

Rozvoj konkurenčních tématických obchodů podél silnic na předměstích měl neočekávaný následek: Ještě více zbavil lidi z předměstí smyslu pro komunitu nebo občanský život, který opustili spolu s městem. Návštěva dvou či tří napodobenin Mekky trvala celý den a vždy byl alespoň jeden ze členů rodiny nespokojený. Navíc jediným veřejným prostorem mezi jednotlivými nákupy byla dálnice. Konzumace zapříčinila desocializaci.

Rakouský architekt Viktor Gruen předvídal hrozící úpadek kulturních hodnot, který Ameriku čeká následkem decentralizace nákupních středisek a navrhl znovu vytvářet hlavní třídy a s nimi spojený společenský život. Jeho inovace, tedy to, co dnes označujeme za nákupní centra, byla poprvé představena v roce 1956 na předměstí bohatého Southdale v Minneapolis. Southdale Center vzniklo spojením tuctů různých prodejen pod jednou klimatizovanou střechou. Gruen věřil, že centra mohou být „víc než jen prodejní mašinerií.“ Původní návrh pro Southdale zahrnoval i poštu, knihovnu a společenské kluby. Gruen přehlédl skutečnost, že se jeho vize zmocnili lidé, které později

sám označil za „chamtivce a spekulanty“. Ti začali využívat atmosféry uzavřeného nákupního centra už jen z hlediska ryze komerčního a nátlakového potenciálu.

Tím, že spojili obchody do jediného pohodlného a zastřešeného komplexu, tvůrci nákupních center využili spotřebitelských návyků, které měli Američané z předměstí. Jedinou cestou se celá rodina dostala do řady různých prostředí, která uspokojila každou z jejich zálib.

Studie zákazníků nákupních center odhalily šest hlavních důvodů nakupování. Překvapivě ani jeden z nich se netýkal pohodlí. Prvním z faktorů, který lákal příznivce nákupních center, byla atraktivita samotného centra. Šli tam, aby si centrum prohlédli. Druhým byl jakýsi únik. Pomocí světelných a zvukových stimulací byli zákazníci odvedeni od svých každodenních starostí. Osamělí lidé měli pocit, že mohou v centru svou izolovanost zmírnit. Třetím byla touha objevovat. Hustota jednotlivých obchůdků nabízela zákazníkům možnost bloudit v různých prostředích a vyzkoušet si výrobky v obchodech, které by za jiných okolností nenavštívili. Čtvrtým byl příjemný pocit pohlcení a nepřítomnost orientace v čase. Pátým byla možnost mít přehled o novinkách. Nakupující ze vzdálených míst se mohli dozvědět, co se nosí ve velkoměstech a jaké technické novinky se objevily na trhu. Šestá byla společenské prostředí. Na rozdíl od kamenných obchodů jsou v centrech stánky s občerstvením a malá náměstíčka, kde může docházet k interakcím. Mládež se mohla v nákupních centrech scházet po škole, protože toto prostředí jako jediné nabízelo alespoň nějakou zábavu.

V polovině devadesátých let sedmdesát pět procent Američanů navštěvovalo nákupní centrum alespoň jedenkrát měsíčně a centra vykazala padesát procent maloobchodního prodeje. Návrháři pečlivě studovali průzkumy, aby mohli navrhnout budovy a prostředí, které by korespondovaly s psychologickými potřebami zákazníků a zároveň stimulovaly touhu nakupovat. Architekti ustoupili od realizace omračujících nápadů a rozhodli se, že nákupní centra by měla být spíše nadčasová, s neurčitými interiéry. Proto je většina těchto komplexů laděna do neutrálních barev a je v podstatě uniformní a nezajímavá. Nájemní smlouvy center specifikují do detailů výběr barev, jimž se majitelé obchodů musejí přizpůsobit.

Dezorientace udržuje zákazníky uvnitř komplexu. Řada z nich využívá hexagonálního půdorysu, ve kterém se člověk pohybuje prokazatelně nejobtížněji. Jakmile se octne zákazník v takovémto středisku, musí projít řadou komplikovaných příčných chodeb, navržených do záměrně matoucích úhlů. „Chceme, abyste se tu ztratili," oznámil Tim Magill, jeden z návrhářů gigantického centra Mall of America v Minneapolis v den jeho otevření. Nakupující nezahne u fontánky vpravo - *stáčí se* doprava. Každá zatáčka ho ještě více dezorientuje, až vůbec netuší, kterým směrem leží východ. Stálá teplota a osvětlení vytvářejí iluzi místa zapomnění. Bez vnímání změn denního světla nevnímají návštěvníci ani to, jak jim ubíhá čas.

Celková atmosféra je promyšlená tak, aby vyvolávala pocit označovaný termínem „Gruenův transfer" - okamžik, kdy se osoba mění ze zákazníka s konkrétní představou o zamýšleném nákupu v impulzivního kupce. Navzdory původním Gruenovým záměrům jeho nákupní centrum poskytlo obchodníkům nevídanou svobodu a možnost obratně manipulovat a dezorientovat zákazníka.

Podobně jako přímý nátlak provází regrese a přenos, při kterém zmatený zákazník přenáší autoritu na prodejce, Gruenův transfer mění zákazníky nákupních center na ztracené děti bloudící po chodbách a hledající správný směr. Jakmile se tento efekt dostal do běžného slovníku prodejců, nakupující se změnili v objekty zoologického výzkumu. Články v časopise *Journal of Retailing* na počátku devadesátých let popisovaly činnost nakupujícího v termínech „přirozené preference", „ekologický průzkum" a „migrace".⁹

S tím, jak se Američané s těmito středisky sžívali, mnoho z nás si začalo uvědomovat jejich monotónnost a strojenost. Převažují v nich agresivně odlidštěné návrhy a primitivní aplikace Gruenova transferu snížila hodnotu zábavy nakupování pod úroveň tolerance. Příslib nákupního centra stát se společenskou náhražkou městské pěší zóny skončil fiaskem. Pro vzdělané obyvatele města a zámožné lidi z předměstí je stále obtížnější považovat pravidelnou týdenní cestu do nákupního centra za obohacující zážitek pro sebe a své dospívající děti.

Vůči této rozčarované skupině obyvatel přešli návrháři do protiútoků: aby zvýšili autentičnost kulturní historie, převlékli nákupní centrum do tématického kostýmu. Zchátralé stavební památky nákup-

nich center Quincy Markétu v Bostonu a South Street Seaport v New Yorku byly revitalizovány a dovybaveny důkazy o jejich historickém významu, aby přilákaly i intelektuály, kteří se při návštěvě obvykle cítí provinile. Zákazníci, přijíždějící z řádní urbanistiky a prahnoucí po autentičnosti, byli vítáni v „krámcích“ ručně vyrobenými draky a potravinami, imitujícími domácí výrobu. Podobně jako výrobce zmrzliny objevuje prvně příchutě, i tvůrci centra si uvědomili, že nemusí Gruenův transfer oddělovat od zastřešujícího tématu. Ve skutečnosti interpretace celku a historicky zdůvodněné téma může ještě více odcizit návštěvníky známému prostředí.

Takováto paměťhodná centra, podobně jako turistické pasti Mystic Seaport nebo Sturbridge Village, zneužívají účinků tématického marketingu. Dezorientují zákazníky tím, že je vtáhnou do pečlivě vytvořeného umělého prostředí. Poté jim představí sen o lepším životě - v našem případě prostý život starousedlíků nebo srdečnost velrybám. Nakonec stimulují podvědomou touhu zákazníků začlenit tyto hodnoty prostřednictvím nákupu do svého každodenního života. Zájemce je přesvědčen, že navštívil muzeum; ve skutečnosti se nachází v nákupním centru.

Mnohé „tématické“ restaurace fungují podobně. Podřízeny dolarům turistů, nabízejí vstup do zdánlivě autenticky vytvořeného exkluzivního světa. Hard Rock Café zdobí kytary a paličky slavných muzikantů. Planet Hollywood vystavuje skutečné kostýmy a rekvizity z oblíbených hollywoodských filmů. Harley-Davidson Café a Motown Café mytizují své značky rafinovaným interiérem: na zidealizovaných oltářích se tu vystavují historické motorky nebo voskové figuríny popových legend. Nejrůznější mutace tématických center, těchto komplexních prostředí, najdete v turisticky navštěvovaných oblastech mnoha světových velkoměst. Urostlí portýři použijí provazových bariér, aby zákazníky pozdrželi ve frontách před restaurací, přestože jsou uvnitř volné stoly. Šťastlivci vpuštění dovnitř mají uvěřit tomu, že získali privilegium vstupu do exkluzivního prostředí a že brzy zavadí loktem o nějakou slavnou rockovou hvězdu nebo filmovou celebritu. Skutečnost, že tyto restaurace mají stejný zisk z prodeje triček jako z vlastního provozu, jen potvrzuje sílu tématického marketingu a jeho schopnost vyprovokovat impulsivní nákup.

Velké značky jako Nike, Disney, Ralph Lauren, Diesel a Warner Brothers, jejichž témata dlouhodobě stimulovala prodej zboží prostřednictvím médií a reklamy, byly dalšími z těch, které využily tématické atmosféry a vytvořily cosi, co označují jako své „vlajkové“ obchody. Protože nebyly spokojeny s umístěním svých výrobků v prostorách cizích obchodů, postavily si monumentální stavby, které dokázaly v reálném prostředí totéž, co jejich reklama v médiích.

Převaha a drtivě dominantní styl těchto značkových prodejen, podobně jako v případě uzavřeného světa Niketown, ve kterém se zvuky, světla a námět spikly proti všem našim smyslům, navnadily v zákaznících cosi, co sahá až k vrstvám nejprimitivnější mentality. I když ví o investovaných miliónech do takovéto prodejny, má mnoho lidí pocit, že se jim dostane hodnotnějšího nákupu v prostředí, obnaženém až na úplné základy. Neuvědomují si však, že tyto prodejny jsou také úzkostlivě navrženy tak, aby využívaly zákaznickova rozpoložení.

Mnozí ze soudobých zákazníků považují tyto „vlajkové“ obchodní domy za prodloužený nástroj reklamou přeplněného mediálního prostoru, jemuž se snaží uniknout. Právě pro ně byly vytvořeny nejnovější tématické superobchody: jako by ne-tématické - s atmosférou navrženou tak, aby budily zdání, že obchod se vůbec na atmosféru neorientuje. Megaobchody jako Builders Emporium, Ikea, Price Club, Costco a Bed Bath and Beyond se prezentují jako prodejny, kterým jde o jediné: o hodnotu. Máme uvěřit, že nakupujeme zboží ve velkoobchodu a nepohodlí, které musíme snášet, je dokladem této autenticity. Vyskladněné zboží je naaranžováno tak, aby vše vypadalo jako pracovní uložení s uzavřenými dřevěnými bednami na horních policích. V uličkách se vyhýbáme vysokozdvížným vozíkům, které na nás hlasitě troubí a blikají. Místo nákupních vozíků musíme použít vozíků plošinových, jako kdybychom byli stavební podnikatelé. Prodavači nejsou nikde k nalezení - ale proč by tam také měli být? *My jsme odborníci, kteří přesně vědí, pro co si sem přišli.*

Ne-tématické superobchody simulují promyšlené nakupování, které však bylo zjevně potlačeno prokazatelně nátlakovějším nákupním prostředím. Zatímco se superobchod tváří jako vítaný únik z prostředí vychytralých marketingových expertů, využívá touhy zákazníka,

který chce být považován za vzdělaného a rozumného. Tyto obchody jsou oslavou myšlenky, že praktický a rozumný přístup ke spotřebě bude vy nahrazen kvalitními výrobky za nejlepší ceny.

V mnoha z těchto obchodů musíte mít pro vstup zákaznickou kartu. Ačkoliv k získání členství často potřebujete pouze vyplnit několik formulářů a předložit důkazy o svém podnikání, o členství v nějakém sdružení nebo pouze uvést zaměstnání, dodá to zákazníkovi pocit, že získal přístup do užšího okruhu profesionálů. Je to členství v posvátném území vzdělaných zákazníků, lidí, kteří se zřekli nekonečných útoků na své emoce a vrátili se ke své těžce nabyté moudrosti.

Ale jak se doopravdy cítíte v tomto superobchodě? Cítíte se sebejistě, když se snažíte pochopit princip drtiče odpadů? Víte, zda je důležitějším ukazatelem výkonu motoru nebo jeho průtok? Je důležitějším faktorem při určování kvality povlaku počet vláken nebo jejich složení? A co polštář? Obstojí ve vlhkém prostředí lépe prachové peří, peří v kombinaci s dakronem, nebo duté vlákno?

Superobchody se spoléhají na to, že nebudeme schopni všechny tyto otázky zodpovědět. Některé z nich, jako například Ikea, se naučily zhoršovat nastalou situaci tím, že nás ještě více zmatou, když nás přinutí sledovat jednosměrnou trasu vyznačenou v obchodě. Procházíme obchodem po návrháři předepsané trase jako krysy bludištěm a sebereme tady koupelnové obklady a támhle sadu žaluzií. K čertu, jeli jsme přece celou tu štreku až do New Jersey a zaplatili mýtné, abychom se sem dostali. Jsme dost chytří na to, abychom posbírali vše potřebné během této jediné cesty obchodem. Kromě toho, jestli tamhleto nevezmeme teď, budeme muset celým tím bludištěm projít znovu, abychom se dostali ven.

Působení na naše smysly

Jakmile bylo dosaženo Gruenova transferu a zákazník byl účinně odzbrojen, obchodníci mohou klidně zaútočit zcela odlišnými zbraněmi, než je arzenál vytvořený v současnosti pro tématická prostředí. Další škola architektury prostředí, zabývající se nátlakovou atmosférou, se zaměřuje podle definice magazínu *Journal of Retailing*

na prostředí jako na „médiu vytvářející určitý dojem“. Disciplína o atmosféře nátlaku studuje, jak nás zařízení patra, barvy, zvuky a dokonce vůně stimulují k většímu nákupu. Tam, kde se tématické prostředí inspiruje uměním a archeologií, nátlaková atmosféra využívá behaviorální psychologie. Témata fungují spíše jako večírky AMREPU, naaranžují jeviště, neutralizují naši obranu a vyprovokují emocionální reakce. Nátlaková atmosféra útočí jemněji, ba vědecktěji - spíše jako techniky NLP, které prodejce AMREP použije, když dorazíte na večírek a dáte si pár skleniček.

Tam, kde témata zapůsobí na naše podvědomí, zasáhne nátlaková atmosféra přesně svůj cíl. Místo námětových nebo emocionálních prostředků využívá prostředků téměř mechanických. Zkuste si představit, že nátlaková atmosféra působí jako fialové světlo v lapačích hmyzu. Vědci studovali moskyty, aby zjistili, která z frekvencí světla je přesně láká. Poté umístili žárovky vydávající právě toto světlo do elektrických pastí. Využívají instinktivní reakce moskytů na určité frekvence světla, aby je vlákali do pastí.

Nátlaková atmosféra funguje stejně. Lidské bytosti zde nejsou považovány za myslící tvory s určitým chováním, kterým se přizpůsobují danému prostředí. Psychologové používající nátlakovou atmosféru zapůsobí bezprostředně na naše mozky prostřednictvím jediných jim dostupných portálů: našich pěti smyslů.

Pomocí smyslů se návrháři nátlakového prostředí mohou dostat k některému z kontrolních spínačů našeho jednání. Mohou urychlit nebo zpomalit naše reakce, přilákat nás někam nebo naopak odlákat z určitých prostor, navodit pocit nevysvětlitelného znepokojení nebo bezpečí, změnit vnímání času a co je nejdůležitější, zvýšit množství peněz, které následně utratíme.

Nejjednodušeji a nejběžněji zneužívaným smyslem je náš zrak.

Vizuální stimulace jako nástroj marketingu byla poprvé použita v devadesátých letech 19. století, kdy první návrháři obchodních domů, jako Frank Baum, začali testovat kombinace barvy a světla, skla a zrcadel, aby stimulovali pozitivní emocionální reakce na určité výrobky nebo prostory v prodejně. Psychologický žargon, který se tehdy začal nosit, s oblibou užíval slova jako „stimul“ a „reakce“, aby ospravedlnil nákladné výkladní skříně pomocí přísně vědeckých pojmů.

Jedním z prvních definovaných pravidel byla skutečnost, že oko se snaží v zorném poli izolovat všechny lidské formy. Návrháři tento jev rychle využili a použili figurín, aby připoutali pozornost tam, kam potřebovali. V roce 1902 se spisovatel a návrhář obchodů Theodore Dreiser pokoušel popsat své rané úspěchy této strategie pomocí co nejuvědečtějšího jazyka: (Figuríny) „vytvořily atmosféru reality, která vzbudila nadšení a fungovala jako autosugesce.“¹⁰

Jiní vedoucí obchodů studovali způsob, jakým se lidé po prodejně pohybovali, a zjistili, že využití přirozených tras pohybu může být stejně důležité, jako téma prodejny. V mnoha případech nápisy „nedotýkat se“, které vymyslel Frank Baum, daly vzniknout myšlence neomezeného přístupu. Vstupní schody zmizely a bylo použito „sálové architektury“, která vytvářela dojem většího prodejního ruchu. „Schody u vstupních dveří jsou špatné,“ psal *The Dry Goods Econo-mist* v roce 1907. „Lidem, kteří budou zahrnutí do prostorů prodejny, by neměla stát v cestě žádná překážka.“¹¹

Majitelé obchodů zjistili, že čím více vchodů prodejna má a čím větší ruch u těchto vchodů je, tím více lidí to přiláká. Člověka přitahuje jiná lidská bytost v pohybu. Proto se staly otočné dveře, které takový pohyb zvýrazňují, tak oblíbené. Analýza provozu odhalila, že člověk má sklon zpomalit tam, kde se ulička rozšíří. Aby bylo dosaženo maximálního efektu, bylo dražší zboží vystaveno uprostřed prodejny, na jakémsi nádvoří. Nakupující zpomaluje tam, kde se ulička rozšíří, a tráví tu více času prohlížením dražšího zboží.

Po několik následujících desetiletí uplatňovali majitelé obchodů své psychologické triky na základě pokusu a omylu, protože psychologické průzkumy byly stále velmi omezené a nákladné. Naučili se vystavovat zlevněné zboží poblíž výtahů, aby zákazníci museli projít nejprve celou prodejnu, než se dostanou ke zlevněným věcem. Začali používat eskalátorů pro jejich hi-tech vzhled, a také aby vytvořili v prodejně dojem neustálého pohybu.

Použití psychologické manipulace nakonec dosáhlo vědeckých rozměrů na počátku sedmdesátých let dvacátého století, a to díky článkům profesora Kotlera o atmosféře v magazínu *Journal of Retailing*. Kotler zdůraznil vliv smyslových stimulů na naše rozhodování během nákupů a vyjmenoval přístupové cesty lidské psychiky. Z atmo-

sféry udělal nový „tichý jazyk komunikace“, kterým mohou obchodníci bezpečně stimulovat reakce každého návštěvníka obchodu. Psal o zdokumentovaných „náhodných řetězcích“, kde se objekt „umístěný v prostoru charakterizovaném určitými senzorickými kvalitami“ začal chovat neobvyklým způsobem. „Podobně jako zvuk zvonku vyvolal u Pavlovových psů myšlenky na jídlo, různé součásti atmosféry mohou spustit u nakupujících pocity, které vyvolají nebo zvýší touhu po určitých výrobcích, službách nebo zážitcích.“

Nárůst popularity behaviorální psychologie v sedmdesátých letech vedl k vytvoření nátlakové atmosféry v téměř každém obchodě. Kromě toho, že využívala určitých témat k upoutání naší pozornosti nebo ochromení naší obrany, psychologie atmosféry navíc zmanipulovala naše pohyby a rozhodování pomocí Pavlovových „vjemů“.

Jakmile se objevil popis těchto technik, využili je projektanti kasin. Při ždímání peněz se spoléhali na naše psychologické slabosti a vlastní šikovné ruce. Nátlaková atmosféra se stala pouze kořením toho všeho.

Pravidla designu atmosféry kasina byla publikována v sedmdesátých a osmdesátých letech v tuctech magazínů pro manažery hotelů a kasin. Strategie byla zcela ortodoxní. Nejprve návrháři vytvořili uzavřený prostor bez oken, kam neproniklo žádné světlo nebo zvuk. Vzduch měl náležitou teplotu i poměr kyslíku a prvek náhody byl eliminován. Vůně zvyšující se vlhkost může například upozornit mozek a tělo, že přichází bouře, a vyvolat pocit neklidu nebo člověka dokonce přivést na myšlenku vrátit se domů. Vyloučením všech externích stimulů zabráníme náhodné psychologické reakci.

Navíc odstranění veškerých senzorických stimulů z reálného světa vyvolávalo v hráčích závislost na vjemech vytvářených. Psychologové dokázali již v padesátých letech, že s lidmi, kteří nevnímají plynutí času, se daleko snáze manipuluje. Manažeři kasin si také uvědomili, že čím méně gambleři sledují čas, tím déle se zdrží u hracích stolů - proto nejenže odstranili denní světlo, ale v kasinu nikdy nenajdete nástěnné hodiny.

Dalším základním pravidlem pro kasina je použití červené barvy všude, kde je to jen trochu možné. Podle jednoho časopisu červená barva „dráždí emoce návštěvníků kasin a vyvolává v nich pocit, že

jsou v senzačním a ohromně zajímavém prostředí."¹² Koberce, stěny a závěsy ve většině kasin mají stále karmínovou barvu.

Hrací automaty s blikajícími světly a pronikavými zvuky se podle pravidla o přitažlivosti všeho, co se pohybuje, instalují poblíž vchodů, aby upoutaly pozornost kolemjdoucího. Číšnice chodí oblečeny ve velmi odvážných uniformách, aby rozptýlily hráče a snížily jejich rozhodovací schopnosti. V některých kasinech nabízejí pití zdarma, aby ještě více zakalili rozum hráčů a vzbudili v nich pocit, že dostali něco zadarmo.

Návrháři nákupních center navázali na práci návrhářů kasin a přišli s ještě propracovanější řadou vizuálních vjemů, aby jimi doslova řídili své zákazníky. Protože centra vznikala v době, kdy začala být nátlaková atmosféra obecně přijímána, stala se testovacím prostředím pro řadu jejich prvků.

Velká pozornost se věnovala podlahovým krytinám center. Promenády se obvykle dláždily mramorem nebo tvrdými parketovými dlaždicemi, v kontrastu s podlahami jednotlivých obchodů, ve kterých bylo použito koberců nebo měkkých vinylových krytin. Zákazníky, kteří chtěli mít pocit pohodlí, lákalo zdržovat se uvnitř prodejen. Zatímco některá centra si zvolila mramor s vysokým leskem, pro jeho schopnost odrážet světlo a vytvářet iluzi pohybu, novější studie ukazují, že hospodyňka se cítí nesvá, když chodí po jakémkoliv lesklejším povrchu, než mají její podlahy doma.¹³ Moderní centra určená pro náročnější klientelu však stále používají těch nejlesklejších podlahových povrchů, pravděpodobně proto, že zákazníci z jejich demografické skupiny lesk nestresuje.

Průzkumy obchodů prokázaly, že na rozdíl od svých hráčských protějšků zákazníci center vykazují lepší „nákupní vytrvalost“, když si uvědomují čas. Proto nákupní centra vyvinula mnohem komplexnější osvětlení a klimatizaci, které jsou schopné vytvořit mnoho vjemů běžně spojovaných s různými denními dobami. Teplota zde dosahuje nejvyššího bodu v poledne a osvětlení se mění z chladnějších ranních barev do teplejších, žhavějších tónů navečer.

Literatura o nákupních centrech je plná pravidel o rozmístění obchodů a následném ovlivnění psychiky nakupujícího. Mnohá z těchto pravidel mají minimalizovat zákazníkům vnímanou vzdálenost

od požadovaného zboží. Protože mnozí zákazníci mají při návštěvě centra v plánu navštívit dva obchody či více - JCPenney, Macy's apod. - klíčovým je rozmístění právě těchto největších „poutačů“. Musí stát daleko od sebe, aby zákazník musel projít celým nákupním centrem. Jedno z pravidel říká, že atraktivní obchod by nikdy neměl být umístěn na dohled jiného. Podle studií se většina Američanů stala r.a-tolik závislá na svých autech, že nikdy dobrovolně neujdou více než 183 m (zhruba dvě délky fotbalového hřiště). Z tohoto důvodu jsou nejatraktivnější obchody umístěny na konci chodby dlouhé 183 metrů v takovém úhlu proti sobě, aby nebyly na dohled.

S pokračující dobou se z vizuálních vjemů nákupních center stal samostatný druh jazyka. Podobně jako návrháři počítají s předvídatelností našich pohybů, stáváme se pomalu závislími na jejich návrzích. Fluorescenční nápisy jsou vyhrazeny restauracím. Kdykoliv zahneme do dlouhé chodby, najdeme na jejím konci atraktivní obchod. V nepřístupných rozích nákupního centra můžeme čekat hračkářství a hudebniny, kde mladí zákazníci nebudou rušit ostatní nakupující.

Předvídatelnost organizace nákupního centra a standardizace vizuálního jazyka v nás pomáhá navozovat pocit klidu, i když jinak jsme naprosto dezorientováni. Pochopením a přijetím vizuálního jazyka uzavřených prodejen v nákupním centru se dobrovolně podřizujeme pravidlům usměrněného chování.

Milovníci hudby

Zatímco architekti pilně pracovali na vizuálním jazyku schopném dirigovat chování návštěvníků nákupních center, další skupina profesionálů se věnovala psychologickému útoku na další smysl: sluch. Hudba linoucí se z ampliónů v nákupním centru zcela jistě přispívá k vytvoření důvěrné společenské atmosféry. Pouštěním hudby - bohužel - mohou také v maximální míře emočně ovlivňovat naše chování.

Muzakova společnost začala vytvářet pro prodejny a firmy hudební soundtracky už v roce 1928, kdy zakladatel společnosti armádní

generál George Squire zjistil, jak se dá komprimovaná hudba přenášet telefonními linkami. Ačkoliv jeho původním záměrem bylo konkurovat komerčnímu rádiu, Squire udělal větší díru do světa právě s prodejem tohoto vysílání obchodům a podnikům. Dnes, po více než sedmdesáti letech výzkumu účinků hudby na naše emoce, pracovní návyky, nakupování, fyzické pohyby, rychlost žvýkání i schopnost samostatného rozhodování, nabízí Muzak k nejširšímu využití šestnáct různých kanálů s nahranou hudbou.

Distributoři firmy Muzak se nebrání diskusi o vlivu svých produktů na asi 80 miliónů lidí, kteří jsou jim po celých Spojených státech každodenně vystaveni v práci, při nákupu, ve výtazích nebo při čekání na telefonické „spojení.“ Jak vysvětluje propagační brožura, filozofií společnosti je: „prodáváme produktivitu.“ Zákazníci obchodních domů, vystaveni produktům firmy Muzak, nakupují o osmnáct procent déle a o sedmnáct procent více. Zaměstnanci kanceláří udělají o dvacet pět procent méně překlepů, jestliže je jim pouštěna na pracovišti Muzakova hudba.

Podrobnější výzkumy v oblasti rytmu, intenzity a stylu hudby odhalily, že pečlivý výběr zvuků má podstatný vliv na spotřebu, produktivitu a řadu jiných měřitelných způsobů chování. Zákazníci v potravinách nejlépe reagují na hudbu s volnějším tempem, při níž udělají o plných třicet osm procent více nákupů. Restaurace s rychlým občerstvením používají hudby firmy Muzak s větším počtem taktů za minutu, aby urychlily žvýkání zákazníků. Nápadné oblečení se lépe prodává při hlasité hudbě. Levné doplňky se také lépe prodávají v hlasitěji ozvučeném prostředí, protože zákazníci stráví méně času zjišťováním kvality zboží. Naopak oddělení pánských oděvů je pod-barveno jemnou „kulisou“ známých skladeb ze sedmdesátých let. Pro většinu mužů je móda stále emočně nebezpečným územím, a tak obchody používají hudbu, která u mužů nevyvolává pocit, že se zatoulali příliš daleko do neznámého prostředí.

Ať už je Muzakova hudba hrána kdekoliv - v práci, obchodech, během jídla, ve výtahu nebo v čekárně - drží se přesného čtyřicetihodinového rozvrhu, aby maximalizovala svou účinnost během celého dne. Kupříkladu potravinám prospívá pustit několik rytmičtějších skladeb během odpoledního klidu.

Pro „Funkční motivační program“ těchto kanálů programátoři firmy Muzak sestavují osmidenní aranžmá tak, aby se produktivita maximalizovala.¹⁴ Za použití jakéhosi „Muzakova vzorce pro stimulaci růstu“ počítače přiřazují každé písni „stimulační hodnotu“ od 2 do 6 z hlediska tempa a instrumentace. Poté počítač sestaví stovky patnáctiminutových hudebních bloků. Každý z bloků začíná nízkou stimulační hodnotou a pomalu ji zvyšuje. Takto jsou pracovníci programováni k tomu, aby dosahovali maximálního účinku v patnáctiminutových cyklech. Během odpoledne může být přehrán jeden nebo dva celé bloky sestavené z písní o relativně vysoké stimulační hodnotě.

Konkurenti Muzaku nyní nabízejí ještě propracovější zvukové nahrávky obchodním řetězcům. Cyber Music a Consumer Experience Company, se sídlem ve Velké Británii, nabízí hudbu přenášenou satelity za pomoci počítačů. Vedoucí prodejny nebo automatické senzory mohou zadat do počítače proměnné, jako je provoz prodejny, věk klientely a kvalita oblečení. Hudba se poté přizpůsobí vybranému publiku.

Tyto studie a praktické ovlivňování prostřednictvím hudby natolik pokročily, že dnešní programátoři se už nedohadují o *tom, jak* dosáhnout určitých účinků, ale *jakých* účinků si přejí dosáhnout. Jak vysvětlil tuto strategii jeden z psychologů,

„většina lidí má dojem, že když se dobře bavíte, čas rychle letí... (ale) jestli- ~ že se vám líbí daná hudba a soustředíte se na ni, čas plyne pomaleji. Hudba, která se vám protiví, čas smršťuje. Rychlá hudba zvyšuje vaše vnímání času. Prodejce má dilema: chce, aby se zákazníkům v prodejně líbilo, nebo aby měli pocit, že čas kvapem letí?¹⁵

Aby tradiční hudba firmy Muzak fungovala, nesmíme si ji plně uvědomovat. Jak říká Bruce Funkhouser, viceprezident firmy Muzak: „Jestli zakloníte hlavu a odpoutáte svůj zrak někam ke stropu prodejny, pak jsme to zbabrali.“

Navzdory snahám Muzaku si stále více uvědomujeme zvuky, které plynou do našeho prostředí, čímž se účinnost Muzakovy hudby snižuje. Protože je dnes téměř všudypřítomná, nikdo z těch, kdo ji používají, není v nějaké zvláštní výhodě. Tato situace vedla k nové teorii zvukové atmosféry, která předpokládá, že hudba tvořící kulisu

by se měla umístit do popředí. „Marketainment“, pojem který vytvořil viceprezident AEI Music Network Mike Malone je postaven na myšlence, že samotná hudba, doprovázena videoklipy z obrovských obrazovek, by se měla stát běžnou součástí dotváření atmosféry - přestože určité hudební prvky jsou poněkud méně nápadné.

Maloneho společnost poskytuje nejmodernější zvukové panely pro firmy The Limited, Starbucks, Banana Republic, Marriot, Gap a pro více než 100 000 dalších nejrafinovanějších nátlakových prostředí na světě. Strategií je napsat takovou hudbu, kterou lidé poslouchají vědomě, aby si spojovali určitý soundtrack s konkrétním obchodem. Soundtrack upravený pro firmu Red Lobster tvoří jejich vlastní „znělku“ a je kombinací rocku, žhavé současnosti a hudby raggae. Jak prohlásil Malone: „Čím více se soustředíte na firmu, tím více chcete, aby vše - včetně hudby - podporovalo váš obchodní záměr.“¹⁶

Pozadí nesmí nijak pokulhávat za tím, co se nabízí v popředí. Pro obchod Niketown firma AEI zvolila výběr motivačních hudebních záznamů se zvuky driblujících basketbalových míčů a úderů tenisovými míčky. AEI o těchto zvucích nehovoří jako o podprahových, ale spíše jako o „stimulech“. Přesto by zákazníci neměli být schopni vědomě jednotlivé zvuky rozlišit, jen by měli být vtaženi do akustického prostředí jednotlivých sportů.

Obchody a firmy jistě přivítají možnost hrát jakoukoliv hudbu, která jim pomůže dle jejich nejlepšího přesvědčení dosáhnout stanoveného cíle. Ale pokud skryté sluchové vjemy začínají převládat nad prodejem zboží, budeme pravděpodobně vystaveni neustálé záplavě zvuků, sestavených tak, aby ovlivnily naši náladu a chování bez našeho vědomí. Jak praví ředitel jedné britské firmy nabízející satelitní hudbu: „Zvuk ticha je propásnutá příležitost k prodeji.“

Vůně a cit

Čich je dalším klíčovým aspektem v designu celé atmosféry. Zatímco pouze hrstka nákupních center používá k ovlivnění zákaznickova chování vůně v celém nákupním komplexu, několik řetězců

pekáren a cukráren umístilo svou ventilaci nad vchody do prodejen a začalo vypouštět vůně svých výrobků na zákazníky. Několik studií potvrdilo, že prodej cukroví vzrostl, když byli zákazníci schopni zaregistrovat umístění obchodu již na větší vzdálenost. Navíc sama vůně pečiva prokazatelně působí na lidské chování. Jedna studie potvrdila, že lidé dvakrát častěji rozmění dolarovku cizinci, jsou-li poblíž obchodu Cinnabon.¹⁷ Správné vůně nás nutí více spolupracovat.

Účinek určitých vůní na nakupování a produktivitu práce je stále předmětem výzkumu. Marketingoví odborníci utratili milióny dolarů na „aromakologii“, studie věnované tomu, jak vůně ovlivňují chování. Díky tomu nyní firma Victoria's Secret používá vůně potpourri, aby ve svých zákaznicích posílila pocit ženskosti, supermarkety Pub-lix si hlídají, aby jejich návštěvníky při vstupu do obchodu udeřila do nosu vůně pečených kuřat a někteří prodejci aut uměle zanášejí vůni „nového auta“ do interiérů jak nových, tak i ojetých vozů.

Z hlediska dnešních standardů se tyto snahy považují za primitivní. Podle nové skupiny analytiků vůní, kteří zveřejnili své výsledky výzkumů na třinácté výroční schůzi *Asociace chemorecepčních přírodních věd*, výše zmíněné vůně mohou být považovány za obyčejné „vůně okolí.“¹⁸ Protože tyto vůně jsou již spojovány s prodávanými výrobky (i potpourri spojujeme s prádelníkem plným dámského spodního prádla), spoléhají se na jednoduché čichové asociace. Skutečný pachový nátlak se snaží o změnu lidského chování za pomoci čisté čichové stimulace, při níž použijeme vůně, působící přímo na synaptické struktury mozku, nikoliv na vědomou mysl. Studie těchto chemorecepčních badatelů ukazují, že kasina záměrně navoněná novými oděry, látkami se specifickými receptory derivovanými z výtažků rostlin, hmyzích jedů a zvířecích hormonů, vyvolají pětáctyřicetiprocentní nárůst použití automatů. Podle jiných studií člověk v chemicky navoněném prostředí uvěří, že strávil méně času čekáním na obsluhu, než když čeká v neupraveném prostředí. Molekulární složení těchto vůní a jejich přesné působení na nervovou soustavu jsou dobře střeženým výrobním tajemstvím.

V Japonsku nainstalovala firma *Kajima Corporation* do klimatizace své „inteligentní“ správní budovy kontrolní systém pachu celé

budovy.¹⁹ Systém využívá mikroprocesorů k šíření různých vůní během dne, aby se zvýšila produktivita práce. Citrusové vůně se používají ráno a po obědě, protože působí povzbudivě. Květinové vůně, které podporují soustředění, se používají před polednem a odpoledne. Lesní vůně pomáhají zaměstnancům relaxovat těsně před obědem a na konci dne.

V Británii společnost s názvem Atmosferics vyrábí takzvané „spojené vůně.“ Firma vyvinula pro prodejce košil značky Thomas Pink vůni s názvem „proschlé prádlo“, která evokuje vzpomínky na čistě vyprané košile. Společnost vychází ze série studií provedených na univerzitě v Toho v Japonsku, kde vědci měřili mozkové vlny lidských objektů před a po testování vzorku mnoha pachových skupin. Mozkové vlny odpovídaly určitým náladám a chování, pokládanému za více méně žádoucí pro různé aplikace. Jeden obchodní dům v Japonsku zašel tak daleko, že použil vůně prokazatelně navozující pocit strachu - samozřejmě v oddělení stížností. Rozhněvaný zákazník, zastrašený pomocí vůně, snáze přijme vysvětlení pracovníka vyřizujícího stížnosti a obchod opustí bez náhrady škody.

Pasivní nátlak

Vzájemné působení vizuálních, čichových a sluchových vjemů a zákaznicko očekávání představuje jakýsi stálý dialog mezi zákazníky a nátlakovými odborníky. I když se zdá, že marketingoví odborníci s námi komunikují pouze prostřednictvím jednosměrně vysílaných zpráv do našich mozků, ve skutečnosti disponují velmi přesnými metodami odhadování našich okamžitých reakcí na každý z jejich tématických a atmosférických stimulů. Díky videotechnice nyní mají možnost monitorovat každý náš pohyb.

Přesvědčení, že jsou v podstatě advokáty zákazníků, podřizují dnešní návrháři obchodů a center svá rozhodnutí našemu proměnlivému nákupnímu chování. Zaměřením se na činnost zákazníka tyto marketingoví odborníci využívají spíše existujících vzorců chování, než aby stimulovali vznik nových. Jejich metodou je nastražit lep na místě, kudy chodí myš, místo toho, aby dávali návnadu do pastí a myš do ní

teprve lákali. Tento pasivní nátlak je diskrétnější a nezdá se tak krutý nebo manipulativní.

Předním odborníkem na pasivní nátlak je Paco Underhill, majitel firmy Envirocell. S panem Underhillem jsem strávil několik hodin v ústředí jeho firmy v New Yorku, umístěné nenápadně ve druhém podlaží spíše prosté kancelářské budovy v srdci Manhattanu. Je to velký, nenáročný člověk, narozený během populační exploze. Má prořídle vlasy a jeho zajíkování je roztomilé a odzbrojující. Jeho vlastní neuspořádaný stůl je podepřen bednami z překližky. Paco Underhill upřímně věří, že se stará o to, aby bylo nakupování pro zákazníky i pro obchodníky efektivnější.

Když jsem ho zpovídal ohledně nátlakové atmosféry, odmítl ji jako zastaralou a maximálně protivnou. „Vychytralá logika sedmdesátých let,“ pronesl a mávnul nad ní rukou. „Je to krátkodobé řešení, po kterém vám zbude leda tak na dlouhou dobu bolest hlavy.“ Podle Underhilla zákazníci vystavení těmto tvrdým metodám ovlivňování nemusejí přesně chápat, co se jim děje, ale zapamatují si ten nepříjemný tlak za strany nejasné ale nesporné skupiny „oněch“ lidí a znovu už nepřijdou.

Podle Underhilla povahu jeho práce nejlépe vystihuje jeho vlastní termín „veřejná obhajoba.“ Skutečně, jeho vlastní minulost přímo nabízí srovnání Underhilla s Viktorem Gruenem. Jako student Columbia University v sedmdesátých letech navštěvoval Underhill přednášky urbanistického antropologa Williama Whytea, který založil skupinu zastánců své teorie s názvem *Project for Public Spaces* (Projekt veřejných prostor). Whyteův projekt byl zaměřen na zlepšení fungování a efektivity veřejných prostor. Pomocí kamer a nahrávek sledoval, jak jsou náměstí a střed města ve skutečnosti využívány. Po analýze údajů mohl angažovaný urbanistický antropolog předložit smysluplné návrhy ohledně přestavby městských parků nebo třeba poštovních úřadů tak, aby lépe sloužily uživatelům.

Jako v případě Gruena, i tyto inovace časem absorboval neúprosný trh. Po několika letech strávených po boku svého mentora si Underhill uvědomil, že stejné metody záznamů pozorování, analýz a návrhů změn se dají aplikovat na obchodní prostředí jako pomoc obchodníkům, aby dokázali lépe uspokojit potřeby zákazníků. V ně-

kterých případech Underhill prostě jen poukázal na to, že zákazníci drive-in občerstvení si nemohou přečíst menu ze svého auta. „Musíte vyvrátit hlavu a dívat se přes rameno," řekl mi Underhill. „To je problém, zvláště když obsluhujete seniory." Jeho práce zachránila velké množství starých šijí před namožením.

Hlavní Underhillovou činností je základní výzkum a na klientech je, jak ho využijí. „Naší prací je najít a popsat možné příležitosti," řekl. „Klient může s těmito informacemi naložit chytře, někdy až ďábelsky chytře." K získávání údajů instalují jeho asistenti videokamery po celé prodejně nebo středisku, a poté v New Yorku pečlivě analyzují stopáž. Daný výzkum podnítl vznik řady nových základních pravidel pro návrháře obchodů, kteří vycházejí z toho, jak si prohlížíme zboží, jakým způsobem se pohybujeme po prodejně, jak se dotýkáme předmětů a hlavně jak nakupujeme.

Impozantní sbírka osmimilimetrových videonahrávek, uskladněná v jeho kanceláři v krabicích od bot a v dózách firmy Tupperware, navršená na regálech a sahající až ke stropu, je podkladem série zásad o vytváření prostředí, které jeho klienti - od *Radio Shack* a *Bur-ger King* po *Exxon* a *Citibank* - aplikují se zbožnou horlivostí. Například v tzv. „dekompresní zóně" u vchodu do prodejny se nikdy nesmějí vystavovat cenné výrobky. Průměrný zákazník potřebuje nejméně 4 metry k tomu, aby zvolnil tempo a z normální chůze přešel do tempa, při kterém si prohlíží výrobky. Zboží vystavené před místem zvolnění ignoruje. Underhillův zákon o „neměnné pravé straně" říká, že velká většina zákazníků po vstupu do prodejny automaticky zabočí vpravo. Proto by nejdůležitější zboží mělo být vystaveno v pravé části obchodu.

Underhillovy skryté kamery vedly ke stanovení jevu nazvaného „křoví". Zdá se, že ať si žena prohlíží jakýkoliv výrobek, okamžitě se zarazí, jestliže se jiný zákazník bezděčně objeví přímo za ní. I když se to zdá pošetilé, stovky, možná tisíce obchodníků na základě tohoto jediného zjištění rozšířily uličky mezi regály a přesunovaly zboží.

V některých případech Underhillovy studie přesvědčily majitele obchodů, že naopak méně znamená více. Sledování pohledů jednotlivých zákazníků pomocí kamer například prozradilo, že zákazník

u pokladny může vstřebat pouze omezené množství marketingových informací. Jestliže je poblíž pokladny vystaveno příliš mnoho zboží, zákazník to bude vnímat jako omezení prostoru pokladny, kde může vyložit svůj nákup, tudíž nakoupí méně zboží. Čím větší se zdá prodejní pult, tím více výrobků na něj budeme pokládat. (Všimněte si třeba pokladen Gapu, kde tuto filozofii dovedli do extrému).

Při mé návštěvě kanceláři Enviro sellu jsem narazil na mladou ženu, sedící v mrňavé kanceláři s očima přilepenými k monitoru, která úzkostlivě zapisovala tajemné značky na clipboard. Prozradila mi, že analyzuje videonahrávky z půjčovny Blockbuster Video. Počítala, kolikrát zákazníci přijdou k pultu a prohlížejí si vrácené filmy. Kontrolovali, které z filmů byly vráceny, ale nebyly ještě zařazeny nazpět do regálů. Zákazníci opakovali tytéž pohyby znovu a znovu: Přišli k regálu s „novinkami“ a zjistili, že vybraný film je vypůjčen; s prázdným obalem přistoupili k pultu a podívali se, zda plastový obal s jejich vybraným filmem nebyl vrácen. Zákazníci takto postupovali třikrát až čtyřikrát, než našli jednu z vybraných a vrácených kazet v polici, nebo než si vybrali něco jiného.

Mladá asistentka svědomitě zaznamenávala každý výskyt takového „průzkumu“; kolikrát se takto každý zákazník choval; zda zákazníci objevili hledanou kazetu v polici, vybrali si jiný film z regálu nebo si vzali jiný vrácený film. Tento výskyt v Enviro sellu spočítají a předloží firmě Blockbuster jako součást komplexní studie efektivity řetězce a „nalezení příležitostí“ jak zvýšit prodej.

Po obdržení výsledků studie, řekl Underhill, si Blockbuster bude muset vybrat, jaké změny provede. Podle Underhilla by měli lépe zpřístupnit zákazníkům vrácené, ale dosud nezařazené videofilmy, možná snad i nějak označit právě vrácené filmy.

„Nedalo by se to udělat ještě líp?“ zeptal jsem se. „Když lidé prohlédávají vrácené filmy tak často, Blockbuster by je mohl vracet do regálů méně často a nechávat filmy ležet ve frekventované oblasti „právě vráceno“ po delší dobu.

Asistentka se odmlčela, aby si poslechla reakci svého učitele.

Underhill váhal s odpovědí, proto jsem nasadil ten nejlepší spiklenecký úsměv, jakého jsem byl schopen, a dodal jsem: „Samozřejmě, hypoteticky vzato...“

„Blockbuster vydělává spíše na starých filmech než na trhácích," řekl nakonec. „Takže když zařadíme na tuto polici několik starších filmů, zákazníci si pomyslí: „Aha! Někdo to právě vrátil." Další nalezená příležitost! Výběr jeho slov dobře vystihuje povahu jeho práce: Nevod'te koně k napajedlu, pouze mu dolejte to, co už pije.

Underhillem zkoumaná oblast se mohla vyvíjet naprosto nevinně. Ale v kombinaci s rozsáhlou behaviorální vědou čím lépe dokáže předvídat naše myšlenky a činy, tím snáze může být použita pro manipulaci našeho chování. Podobně jako jeho kolegové zabývající se atmosférou i Underhill věří, že *snižuje* nátlakovost obchodního prostředí tím, že přizpůsobuje jeho architekturu přirozeným tendencím zákazníků. Pouze zužuje propast mezi našimi touhami a lidmi, kteří je chtějí uspokojit.

Ovšem pokud naše podvědomí ovládnou touhy, ve kterých se už vyznají pouze obchodní antropologové vybavení videokamerami, povede to k automatizaci procesů, které si plně neuvědomujeme.

Manažeři kasin dosáhnou například toho, že hráči utratí více svých peněz v kratším čase. S arzenálem tisíců videokamer za zrcadlovými stěnami kasina nejen hlídají hrací známky u stolků s blackjackem, ale nahrávají si vzorce pohybů zákazníků i jejich konzumaci pro pozdější analýzu, kterou provedou technologové pasivního nátlaku. Použitím Underhillovy metody odborníci zjistili, že návštěvníky kasina po několika hodinách unaví uzavřená a regulovaná atmosféra a jdou se nadechnout čerstvého vzduchu. Když umožnili hráčům podívat se na promenádu, manažeři jednoho kasina z Atlantic City zvýšili průměrný počet hodin strávených u automatů. I přes původní přesvědčení výzkumníků prokázala Underhillova metoda, že nejefektivněji řízená prostředí jsou ta, která se zdají být součástí širšího okolního světa.

Nepleťte se: Návrháři kasin neupouštějí od nátlakové atmosféry proto, že s námi soucítí. Pouze přišli na to, že dnešní návštěvníci budou sázet déle a intenzivněji, jestliže jim povolí několik drobných vjemů přirozeného prostředí.

Když se návrháři prostředí zaměřují na chování, které chtějí zesílit a ignorují vše ostatní, daří se jim zpracovat realitu, ve které žijeme, podle svých možností - ať už jde o hazard nebo o konzumní prostředí.

Jako krátkozrací farmáři, kteří neobměňují osivo a vyčerpávají svou vlastní půdu, návrháři reality propagují a zdůrazňují pouze to chování, které poslouží jejich zákazníkům. Navzdory podobnosti se skutečným životem však tato prostředí nejsou organická, ale jde o rafinované simulace podle určitých nátlakových programů, které nutně ruší nežádoucí formy chování.

Trikem je vyvolat pocit, že neexistuje alternativa - a ani potřeba alternativy. Konečná nátlaková atmosféra je ta, která jako atmosféra vůbec nevypadá, vypadá spíš jako nedotčený, skutečný svět.

Myška Mickey požívá Times Square

Procházím se nově renovovaným náměstím Times Square, které nabízí skvělý pohled na „skutečný“ svět.

Disneyho film *Lvi král* na Broadwayi propustil právě z kina odpolední publikum. Pozorují rodinky turistů, jak vycházejí z New Amsterdam Theatre, restaurovaného v disneyovském duchu, do podvečera osvětleného stejně jako hlavní atrakce v Las Vegas. Ohromné neonové nápisy zalévají ulici, auta a lidi stejně sytými tóny rudé, modré a zelené.

Matce poklesla čelist úžasem před vstupními dveřmi: Tři patra vysoká, otrpaslíkovaná 42. ulice v *Day-Glo* odstínech, dává této bývalé porno oblasti nový rozměr. Jakoby někdo vyměnil popraskanou dlažbu a drobné novinové stánky za dětské stavebnicové kostky.

Rodinka mrzne, zatímco vzniká Gruenův transfer. Nejstarší dcera je ohromena obrovskou videoobrazovkou naproti. Matka se otáčí dopředu a dozadu, nejprve ke vchodu do kina, jako by něco zapomněla a pak zase na opačnou stranu, jako by zapomněla, cože to zapomněla. Otec si prohlíží večerní oblohu, jako by se utvrzoval, že nad ním není žádná obrovská klenba, podobná kulisám z filmu *The Truman Show*. Jako první se z vytržení dostává nejmladší dítě -nebo je možná prvním, kdo se plně poddá jeho účinkům. Škubne matčíným zápěstím a táhne ji do světélkujícího disneyovského obchodu, umístěného chytře přímo vedle kina a zbytek rodiny je poslušně následuje.

Ne že by se interiér obchodu odlišoval od okolní ulice. Times Square se zbavilo špinavé urbanistické kultury, která mu dominovala řadu desetiletí. Díky společným snahám společností *The Walt Disney Company*, agentur z New York City a tuctů dalších společností se celá čtvrt naprosto proměnila. Je to stále reálné prostředí - míjejí vás žluté taxíky a pod nohama vám pořád rachotí podzemka, je však pečlivě přizpůsobené propagaci programů mediálních společností, které tuto urbanistickou renovaci financovaly.

Disney, Virgin, MTV, Conde Nast a další společnosti, které zaplatily za přeměnu zchátralé porno oblasti v kvetoucí městský park značkových prodejen, prokázaly městu velkou službu. Přestože získaly ohromné daňové úlevy za souhlas s přestěhováním se na Times Square, hodně při tom riskovaly. Díky provedeným renovacím se nyní návštěvníci i místní obyvatelé mohou procházet oblastí beze strachu z přepadení nebo útoku. Sousedící oblast Broadway Theater má rovněž prospěch z narůstajícího ruchu a z obnovy čistých, turisty navštěvovaných míst jakými jsou Muzeum voskových figurín Madame Tussaud a All Star Café. Je těžké kritizovat úspěšnou snahu o obnovu bývalé nádhery 42. ulice, zvláště když všechny návrhy samotného města v uplynulých třech desetiletích žalostně ztroskotaly.

Ovšem postoupení urbanistického plánování soukromému konsorciu mediálních společností má i své stinné stránky. Místní kultura bydlení New Yorku a nevypočitatelnost reálného světa padla za oběť plánovanému prostředí, které absolutně ovládli návrháři. Na rozdíl od Disneylandu, oploceného tematického parku, který navštívíme vědomě a dobrovolně, nebo Las Vegas, navrženého jako zábavní centrum, je Times Square veřejným prostranstvím. Nebo spíše bylo. Ulice se změnila v uzavřené nátlakové prostředí. Klidně by se nad ní mohla zmíněná klenba postavit.

Ti šťastnější z obchodníků, kteří si mohli dovolit pronajmout nebo koupit jeden z gigantických prostorů na 42. ulici, musejí dodržovat stejně přísná zástavbová nařízení jako v nákupních centrech. Jedno z nařízení vyžaduje, aby na každé budově visel nejméně jeden výrazný osvětlený znak. 10 metrů široká videoobrazovka Panasonic-NBC, mamutí displeje MTV ve tvaru výsledkových tabulí, neónové monstrem Virgin Megastoru a tucty dalších elektronických reklam se spo-

jují a vytvářejí jednotnou záplavu zářivé barvy. Dokáže to vyrazit dech a zároveň je to zdrcující - je to přesně ten prostředek, který je vhodný k vyvolání Gruenova transferu.

I když nabízí iluzi obrovské možnosti výběru, urbanistická obnova tohoto druhu nás pouze nutí vybrat si *jako* zákazníci. Naše role občanů, tvůrců nebo dokonce aktivistů se svobodnou vůlí a orientačním smyslem se podřizují vlivům pečlivě navrženého zábavního parku plného úchvatných podnětů. A naše média, prezentující své fikce na televizních obrazovkách a plátnech kin, pouze zvyšují vnímání stejné reality, kterou pak prodávají na ulici. To je náš skutečný svět.

Dohnal jsem rodinku turistů v okamžiku, kdy si přivolávali taxík do hotelu. Zeptal jsem se otce, zda je toto okázalé prostředí ohromilo.

„My nejsme odsud," odsekl mi. „Dejte nám pokoj."

Pokoušel jsem se vypadat co nejpříjemněji. „Chtěl jsem se vás jen zeptat..."

„Nechceme odpovídat na žádné otázky," řekl rozhodně.

„Děkuji."

I přesto, že měli tašky napěchované zbožím se značkou Disney, byli možná tito turisté vůči necitlivým účinkům Gruenova transferu mnohem odolnější, než jsem si myslel. Nebo se jenom obávali toho, že jim pokazím iluzi, za níž cestovali takovou dálku. Kdybych je donutil nad tím vším zapřemýšlet, třeba jen na malý okamžik, zničil bych jim celou tu krásnou podívanou.

Public-relations

**Pravda nezraňuje, pokud není bolestná. V
takovém případě se neříká.**

- Howard Rubenstein

V době, kdy Howardu Rubensteinovi zavolal právník Kathie Lee Giffordové, byly už noviny toho skandálu plné.

„Všichni to sledovali," vysvětlil mně Rubenstein ve své kanceláři s výhledem na střední část Manhattanu. „Bylo to strašné divadlo. Udělali z ní významnou postavu vykořisťování v oděvním průmyslu, což bylo hrozné."

V dubnu 1996 napsaly noviny *Daily News*, *New York Post* a téměř všechny ostatní noviny ve městě, že oblečení, které se prodává pod mačkou Kathie Lee, ve skutečnosti vyrobili za krutých podmínek iělníci v Hondurasu. Z amerického miláčka se rázem stala postava z knížek Uptonu Sinclaira. Co bylo podle Rubensteina horší, odbory dlouho hledaly způsob jak se zviditelnit a slavná televizní hvězda se jim náramně hodila. „Mysleli si, že našli svou kavku." Kdyby nebylo Rlubensteinových rad, Kathie Lee by přestala mít věci pod kontrolou.

„Veřejně napadla své kritiky. Zaútočila na odbory, které za vším stály. Byla zcela konsternována a nemilosrdně do všech kritiků tepla-a." A právě tehdy ho Kathie Lee a její právníci požádali o pomoc.

Howard Rubenstein, zakladatel Rubenstein and Associates Public Relations, je člověk, kterého je v kritických chvílích dobré mít za zády. Přinutí vás omluvit se, donutí vás vše napravit a také za své chyby zaplatit - ale vyjdete z toho čistí jako lilium.

V případě Kathie Lee použil Rubenstein osvědčenou metodu a vy-azil s dobře připraveným klientem do ofenzívy. Literární terminologii řečeno: jeho úkolem bylo udělat z hnusného antagonisty zapáleného protagonistu. Věděl, že po tomto fiasku bude jméno Kathie Lee navždy spojeno s vykořisťováním. Tak proč této situace nevyužít?

Co znamená Jerry Lewis pro mužskou dystrofii, to bude Kathie Lee představovat ve vztahu ke krutým manufakturním dílnám.

„Nejprve jsem chtěl vědět, jestli to byla pravda," řekl Rubenstein. „Trvala na tom, že o ničem nevěděla. Takže jsem řekl: „Je jasné, co musíte udělat: musíte stanout v čele kampaně proti těmto dílnám. A berte to vážně.""

Během několika hodin se Rubenstein telefonicky spojil s rozzuřenými odboráři a nabídl jim něco lepšího, než byla kavka: kampaň vedenou známou osobností. S tváří Kathie Lee a Rubensteinovými kontakty to bylo snadné.

„Udělalí jsme několik tahů," řekl mně Rubenstein. „Povečeřeli jsme s tajemníkem odborů Robertem Reichem a dohodli se na jejím postoji. Sešli jsme se s guvernérem státu New York Georgem Pata-kim a nabídli mu, že mu pomůžeme prosadit anti-vykořisťovatel-skou legislativu, což se také stalo. Zavolał jsem kardinálovi O'Con-norovi a zeptal se ho, zda by nám pomohl. Odpověděl: „Rozhodně ano."

Než Rubenstein vyřídil telefonáty, Kathie Lee Giffordová už stála po boku Billa Clintona v Růžové zahradě Bílého domu a zasvěcovala ho do tajů svého programu, který měl pomoci výrobcům prokázat, že jejich oděvy nebyly vyrobeny za nelidských podmínek v malých dílnách. Nakonec *Smithsonian Institution* postavila Kathie Lee do čela kampaně na odhalování vykořisťovatelských dílen. Původní příběh zobrazující Kathie Lee jako vykořisťovatelku se naprosto změnil. Z padoucha se stala naivka: Kathie Lee, symbolu naivity Ameriky, se dostalo tvrdé lekce, která ji poučila, že třetí svět je temné a nebezpečné místo, jehož obyvatelé jsou často pronásledováni. Zatažena do boje slíbila, že přijme jejich kříž a navždy již ponese ve jménu utlačovaných obyvatel pochodeň svobody a důstojnosti.

„Začalo to nepřesným portrétem Kathie Lee - sponzorky vykořisťovatelských oděvních dílen a nakonec se z ní stala vychvalovaná vůdkyně v kampani proti těmto dílnám... To, o co jsem se pokusil, bylo nejprve rozhlásit, že není špatný člověk a že nelidské dílenské podmínky nepodporuje. Za druhé jsme zkusili vyburcovat vládu a privátní sektor ke skutečnému boji proti těmto dílnám. Začali jsme ten příběh řídit."

Howard Rubenstein není nečestný člověk. Spíše naopak. Tento muž, kterému je něco přes šedesát a který nedostudoval práva na Harvardu („Začal jsem se nudit“), je hrdý na bezúhonnost svých kampaní. Dokazuje to ostatně fakt, že novináři zřídka kdy cítí potřebu znovu si jeho tvrzení ověřovat. Přestože se proslavil tím, že vyvedl „z krizových situací“ takové klienty, jako jsou Marv Albert nebo George Michael, tráví většinu času řízením dlouhodobých kampaní zaměřených na budování image společenských idolů, jako jsou Rupert Murdoch a George Steinbrenner. Stal se nejrespektovanějším člověkem z oblasti public-relations ne proto, že ví jak to zaonačit, aby veřejnost uvěřila jeho lžím, ale protože ví, jak využít médií k tomu, aby změnila pravdu.

Rubenstein se v rychle se měnícím odvětví udržel proto, že jeho strategie vytváření příběhů vždy vychází ze skutečnosti. „Snažím se zjistit, co se stalo, možná přinutím někoho říci: ‚Udělal jsem chybu - z těch a těch důvodů. Neměl jsem to dělat, teď se vám omlouvám.‘ A pak se pokusím napravit křivdu. Viditelně chybu odstranit.“

Tak, jako řada dalších odborníků na public-relations před ním, i Rubenstein vytváří kampaně podle požadavků svého publika. Pro dnešní sofistikované televizní diváky je nutné, aby se viník přiznal k chybě a převzal kontrolu nad příběhem tak, že se postaví do čela médií a vyrazí sám na trestnou výpravu. Přestože Kathie Lee nepřímo porušila náš morální kodex, dostatečně to odčinila svou viditelnou J kampaní za nápravu nepřipustných pracovních praktik ve světě.

Rubenstein přiznává, že se zaměřuje na zviditelnění klienta. Když ministerstvo práce vtrhlo do oděvního závodu Kathie Lee ve střední části Manhattanu, Rubenstein se postaral o to, aby houf novinářů vyfotografoval jejího manžela Franka Gifforta, jak zmateným dělníkům předává obálky s finanční kompenzací. U Rubensteinových klientů se za podobnými fotografickými operacemi vždy skrývá ryzí oddanost a snaha vyřešit problém, se kterým jsou spojeni. Co se týče klientů, může to být, ale také nemusí vedeno snahou udělat správnou věc. Dost často se tak děje, protože pouhé neupřímné peněžní vyrovnání už veřejnost nevnímá jako nápravu krize.

Jádrem Rubensteinovy strategie je metoda, kterou lidé z public-relations používají po celá dlouhá staletí: zjistit, v co publikum věří,

nalézt v jejich víře nesrovnalosti a zakomponovat je do nového příběhu. Pro Rubensteina bude nový příběh vždy přesněji odrážet realitu stávající situace. Má pocit, že napravuje chybné vnímání společnosti a ví, že se s falešným příběhem daleko nedostane. Ve věku internetu a čtyřiaadvaceti hodinového zpravodajství je Rubensteinův styl dotažení příběhu do konce nákladný a časově náročný, ovšem pro odvedení kvalitní práce nutný. Vždy tomu tak ale nebylo.

Mnoho Rubensteinových předchůdců vytvářelo pro svá publika nové a vylepšené příběhy. Ty však nudily a neměly s pravdou nic společného. Byly jen příběhem o tom, čemu již veřejnost věřila. Přesto zmíněný základní postup - vedení publika takovým způsobem, aby došlo k převzetí kontroly nad příběhem, a poté přepsání vlastního příběhu, aby posluchači došli k novému závěru - zůstává stejný.

Prodejci i specialisté na public-relations pátrají po záblescích vědomých i podvědomých zájmů cílového publika, aby změnili jeho vnímání skutečnosti. Tak jako prodejce aut odhaduje svou klientelu, tak se i výzkumníci pracující pro vládu a firmy public-relations ze všech sil snaží odhadnout své voliče či zákazníky v běžných situacích. Jakmile znají náš hodnotový systém a také, což je ještě důležitější, jakmile se dozvědí, kde se skrývá iracionálnost a emoční spouš-těče našich přesvědčení, mohou nás začít tlačit jiným směrem. „Uzavření obchodu“ v těchto případech může znamenat cokoli, získání souhlasu veřejnosti s vedením války, očištění jména průmyslového znečišťovatele nebo jednoduše znovuzískání důvěry voličů pro prezidenta, který jim lhal.

Namísto jednoho zákazníka se však člověk z public-relations musí zaměřit na tisíce nebo milióny lidí. Aby s nimi udrželi krok a mohli tak velkou skupinu vést, musejí odborníci na masovou komunikaci z celé cílové populace vytvořit jednoduchou, poddajnou masu - podobně jako se pořadatelé podívaných snaží proměnit stadión zaplněný tisíci inteligentních dospělých osob v jediný pulzující organizmus.

Cizí národy

Historické základy masové komunikace byly položeny během staletí imperialistického kulturního útlaku. S podporou svých vlád vyvinuli antropologové se šlechtnými úmysly (a několik z nich s úmysly méně šlechtnými), během svých studií „primitivních“ národů cizích kultur metody analýzy a přeměrování. Ať si uvědomovali záměry svých sponzorů či nikoliv, antropologové připravili podklady pro následující vojenské invaze.

Rané křesťanské misie patnáctého a šestnáctého století například sloužily jako první předsunuté hlídky evropských vojsk, která časem vpadla do Jižní Ameriky. Tyto misie nesponzorovala církev, ale monarchie. Následkem toho misionáři hráli dvojí úlohu - obraceli obyvatele na víru a sbírali informace. Obě činnosti nakonec prostě jen připravovaly cílovou populaci na násilný zábor.

Postup kulturní dominance vždy prošel třemi fázemi, které používají specialisté na public-relations i dnes: Nejprve zjistit vše o dominantních mýtech dané skupiny a zároveň získat důvěru obyvatel; za druhé najít mezery nebo pověry v těchto přesvědčeních; a za třetí - tyto pověry buďto nahradit, nebo je rozšířit o fakta, která přeměrují představy dané skupiny lidí a zajistí jejich oddanost.

Křesťanští misionáři v Novém světě nejprve studovali domorodé obyvatelstvo, aby poznali systém panteistické víry a získali jejich důvěru. Sledovali místní rituály a snažili se pochopit jednotlivé části víry, spojené s každým božstvem. Pak obrátili lid na svou víru pomocí propojení místních bohů s nejbližšími katolickými svatými nebo božstvy. Domorodce přesvědčili, že místní bůh ochraňující zvířata byl ve skutečnosti svatým Františkem. Pití krve kuřat bylo vlastně jen jinou variantou přijímání. A tak dále, dokud se nevytvořila místní, hybridní verze křesťanství.

Kolem roku 1500, ještě než se rozhodli vybudovat baziliku svaté Panny z Guadalupe na vrcholku kopce, studovali františkáni jazyk a víru obyvatel Tenochitlánu. Bazilika stála na místě aztéckého chrámu zasvěceného bohyni země Tonatzin. Ve své nové podobě byl kostel zasvěcen Marii, která je zachycena, jak stoupá po hvězdách a měsíci, symbolech své pohanské předchůdkyně. Tato bazilika shlí-

ží na dnešní území Mexico City. Podobně jako Mort Spivas využil informací staré paní o iracionální nechuti jejího manžela koupit si novou postel, využívali misionáři oddanosti svého publika místním bohům a prodávali jim své svaté.

Křesťanství již po dvě tisíciletí postupně absorbuje rituály a systémy jiných náboženství konvertovaných lidí. Vánoční stromeček byl původně součástí oslav slunovratu Germánů, kteří jím osvětlovali nejtmaší noc v roce. Chytří misionáři si tehdy uvědomili, že se zmíněný rituál vyvinul ze strachu lidí z temna a zimy. Tannenbaum odkrýval nejhlubší strach Germánů - a misionáři pochopili, že byl tudíž vhodným polem pro konverzi. Propojením stromku se svatým křížem a narozením Krista rozšířili křesťané pohanské rituály a přesměrovali naději lidí na návrat světla v očekávání příchodu mesiáše.

Ačkoliv církev v roli dominantní síly imperialistické expanze nakonec nahradily obchodní zájmy, jak metody zkoumání populace včetně nátlaku, tak kontrola a řízení cílového publika zůstaly stejné. Společnost British East India, založená v roce 1600, získala od britské monarchie „trvalé právo“ obchodovat s Východní Indií a později s Čínou. V mnoha štedře financovaných válkách během několika století využila společnost soukromé armády, aby úspěšně obsadila Indii ve jménu britské monarchie. V roce 1876 se královna Viktorie konečně stala císařovnou Indie. Namísto užití vojenské síly využili imperialisté informací o napětí mezi indickými císaři Moguly a jejich stoupenci. Po úspěšném svržení vlády Mogula byly malé frakce lehce dobyté.

Méně známou skutečností je, že součástí těchto plánů bylo i shromažďování informací a použití techniky ovlivňování společnosti. Když Britové zjistili, že Indové mají ve značné úctě architekturu, vybudovali fantastické železniční nádraží Viktorii Terminus v Bombaji a dedikovali ho nové císařovně. Stanice měla gotické klenby a další stavební prvky, které demonstrovaly nadřazenost britské technologie. Samotná stavba, importovaná verze londýnské předlohy Victoria Station, byla ne náhodou postavena na místě původní svatyně indické bohyně Mumba Devi. Umělecké obrazy obsahovaly západní i indické motivy, které měly naznačovat, že se indická společnost stala součástí kultury dominantního západu.

Na počátku dvacátého století hledaly vlády záminky k tomu, aby prodloužily své územní vlivy. Ekonomická privilegia nahradila věda. Spojené státy financovaly tucty výzkumných expedic na Dálný Východ a do jižního Pacifiku, samozřejmě ve jménu antropologie. Zatímco mladí antropologové se ve dvacátých letech zaměřovali pouze na vědecký výzkum, vojenští stratégové chtěli proniknout mezi domorodce a získat potřebné informace. Práce Margaret Meadové, mapující tradice a hodnoty původních ostrovanů v jižním Pacifiku na ostrovech Nová Guinea a Bali, přišly náramně vhod později, v době, kdy území obsadili za druhé světové války Japonci.

Jak se využilo informací antropologů během války? Za prvé poskytovaly údaje potřebné k získání podpory místního obyvatelstva pro založení vojenských základen a k získání kolaborantů ve městech, ochotných udávat své sousedy pracující pro nepřítele. Během války ve Vietnamu tiskly Spojené státy comicsy a jinou propagandistickou literaturu, která se stavěla citlivě k národním zvykům, a snažily se zvíkat přirozenou loajalitu obyvatelstva.

U strategických rozhodnutí bylo klíčové vycházet z místní a přirozené psychiky obyvatel. I když Franklin Roosevelt zvažoval zabití japonského císaře, aby donutil Japonce ke kapitulaci, jeho poradci z antropologických kateder zjistili, že by to nebyl dobrý tah. Bez císaře by neexistovala autorita, která by se mohla vzdát. Mimoto útok na císaře by rozzuřil obyvatele natolik, že by pravděpodobně bojovali do posledního muže. Pouze strašlivé ponížení -jaké muselo Japonsko podstoupit v Hirošimě - bylo považováno za adekvátní k donucení japonského císaře přiznat svou porážku.

Po druhé světové válce se na scéně objevil brigádní generál letectva Edward G. Lansdale, stratég „protipovstání“ ve službách CIA. Během třiceti let vytvořil propracovanou teorii špionáže a propagandy, která byla použita a doladěna přímo v poli.¹ V padesátých letech byl součástí Lansdaleovy protipovstalecké kampaně proti vzbouřeným Hukům na Filipínách průzkum místních pověr. Zjistil, že se na bojišti Huků údajně vyskytoval *asuang*, jakýsi druh upíra. Aby této pověry maximálně využil, nechal své „psychovojenské“ jednotky pronásledovat hlídky Huků a tiše přepadnout vždy posledního muže v řadě. Vojáka zabili tak, že mu propíchlí dvě ranky na krční tepně,

odsáli krev a nechali ho ležet na takovém místě, aby byl nalezen příštího rána. Když Hukové oběť našli, stáhli se z dané oblasti ze strachu před dalšími útoky upírů.

V osmdesátých letech byly podobné metody psychologického boje popsány v příručce CIA nazvané *Counter Intelligence Study Manual 2* (Studijní příručka kontrašpionáže). Tato příručka posloužila hlavně během konfliktů ve Střední Americe. Podrobně popisuje všechny dostupné druhy demografických průzkumů a technik ovlivňování, užívaných dnes v public-relations.

Chtějí-li získat informace od dané skupiny obyvatel, vmísí se agenti mezi obyvatelstvo během „duchovních obřadů, večírků, oslav narozenin a dokonce během poutí a pohřbů“, aby zjistili co nejvíce o víře a aspiracích těchto lidí. Vojenští psychologové rovněž organizují „diskusní skupiny“, kde zkoumají míru podpory místních lidí pro plánované akce.

Jakmile má být použito vlivu, agenti určí a najmou „starousedlíky“, kteří poslouží jako vzor spolupráce. Obvykle je zaměstnají na „neškodných“, ale viditelných místech. Jejich dalším úkolem je překlenout složité nebo iracionální představy jednoduchými slogany. Příslušníci guerilly jsou instruováni, aby zdůvodňovali nošení zbraní slovy „naše zbraně jsou vlastně zbraněmi lidu, tedy vašimi zbraněmi.“ Ať už chce guerilla dosáhnout ve skutečnosti čehokoliv, musí „přesvědčit lidi, že na ně myslíme.“ Za situací, kdy se zájmy CIA nesmiřitelně rozcházejí se zájmy obyvatelstva, navrhuje příručka vytvořit organizace na „frontové linii“ a stanovit jim řadu úkolů, zcela odlišných od těch, které jsou ve skutečném programu hnutí. Nakonec se všechno doladí až během převratu, kdy teprve zjistíme, o co skupině jde. „Musíme tyto názory lidem vštěpovat nenápadně, aby se zdálo, že se jim zrodily spontánně v jejich vlastních hlavách.“

U kultur natolik „cizích“, jako byla kultura vzbouřených Huků, se snadno lokalizují mýty a předsudky působící na spouštěče emocí. Čím je systém cizího náboženství antropologům vzdálenější, tím snáze ho lze z patřičné vzdálenosti a s náležitou dávkou objektivitě pozorovat. Kromě toho celý trik musí fungovat pouze potud, dokud se nevyhraje válka (nebo se jí nezabrání). I když „pravda“ vyjde později

najevo, základních cílů bylo dosaženo. V nejhorším případě se v budoucnu nepřítel nenechá už tak lehce napálit.

Pro antropology je mnohem těžší identifikovat a využít emocionálních rozporů uvnitř vlastní kultury. Proto, když jisté americké instituce a vláda tyto postupy přejaly, aby je mohly použít proti Američanům, musely svou ofenzívu zamaskovat zdánlivě neškodným způsobem: prací s tzv. *focus group*. Asi deset „průměrných“ členů z populace se shromáždí v místnosti a diskutuje o nějakém problému, zatímco jejich odpovědi zaznamenává tým badatelů, institucionálních klientů a videokamera, ukrytá za jednosměrným zrcadlem. Jeden z výzkumníků zůstane se subjekty v místnosti, pokládá jim různé otázky a tlačí je určitým směrem. „Zaměřená“ skupina se stává laboratoří, v níž se při diskusi mezi skutečnými lidmi rozpitvávají a analyzují rozporuplnosti a vlivy vzájemných interakcí.

Antropolog Bob Deutsch, který pracoval pro ministerstvo obrany předtím, než nabídl své služby privátnímu sektoru, vedl během své kariéry nejméně tisíc takových skupin. Je uznávaným odborníkem na reklamu a public-relations právě pro svou schopnost vytáhnout ze zkoumaných subjektů informace, které ostatní nejsou schopni získat. Jeho tajemství, jak tvrdí, je nechat osoby volně hovořit, dokud se nezamotají do své vlastní chybné logiky.

Poprvé jsem na Deutsche narazil, když jsem přednášel reklamním tvůrcům na téma jak tyto skupiny vést a analyzovat. Ukázal mně soukromou videonahrávku z „Noční linky“ ABC, kde vedl skupinu debatující o předsudcích Američanů o Japoncích. „U svého publika chcete odkrýt to, čemu říkám ‚záchvat názorů‘,“ objasňoval mi. „Je to jejich nelogičnost - jejich emocionální logika.“ Řekl nám, jak u skupiny průměrných amerických občanů zjistil, že si většina stále spojuje Japonce s Pearl Harborem: „Lidé například tvrdí: Japonsko nám v roce 1941 vzalo životy a v roce 1991 nás připravilo o živobytí.“ Protože Japonsko zničilo americký mýtus o vlastní nepřemožitelnosti, lidé tomuto národu ve svém iracionálním americkém cítění nikdy neodpustí.

O několik okamžiků později jsem zjistil, že poskytují odborné konzultace stejné reklamní společnosti jako Deutsch - a ačkoliv jsem se měl zpočátku na pozoru před jeho sebevědomým chováním a pózou

duchovního otce, uvědomil jsem si brilantnost jeho práce i smysl pro to, aby výzkum vypadal zcela neškodně. Abych se mohl připravit na průzkum sekt, nechala mne agentura podívat se na videonahrávky skupin *Hells Angels* (Pekelných andělů), které vedl Deutsch, když zjišťoval, proč jsou motorky Harley-Davidson tak oblíbené.

Na nahrávkách vchází do místnosti plné zjizvených, tetovaných hrdlořezů v kožených bundách, arogantně se posadí a řekne: „Prozradte mi tohle: Proč si do prdele nekoupíte japonskou mašinu a nejste v pohodě?“

Motorkáři okamžitě vyskočí a ten největší ho provokuje: „Kdo sakra jsi, že se ptáš?“

„Jsem ten, kdo vás pozval a kvůli komu jste sem přišli," odpovídá. „Za mizerných sto dolarů. Tak se s tím neserte!“

„Nechci, aby se to nahrávalo," protestuje jiný statný motorkář.

„Proč ne?" ptá se Deutsch.

„No, právě jsem zdrhnul z ostrova Rikers," odpovídá motorkář.

Deutsch znovu prosadí svou a radí bývalému podvodníkovi, aby se s kamerou buď smířil, nebo odešel.

Místo toho, aby se chovali k Deutschovi hrubě, stali se motorkáři nejpřínosnější ze všech skupin, které kdy vedl. Provokativní taktikou si Deutsch nejen získal důvěru Pekelných andělů, ale vtáhl je do skutečného emocionálního konfliktu. Jak mně později vysvětloval ve své prozatímní kanceláři u jiné agentury - v nóbl kanceláři firmy DDB Needham na Madison Avenue, vyplněné pop-art zařízením - zjistil, že tito členové „chrání sami sebe". V tom je podstata jejich příběhu. Vizáž má zabránit ztrátám, ne maximalizovat zisk."

Deutsch hovořil se skupinou z pozice nestranného pozorovatele, s objektivitou vědce, která má původ v jeho výchově. Jako dítě se Deutsch vždy cítil v Americe nesvůj, protože „devadesát devět procent lingvistického prostředí tvořily stereotypy". Přitahovaly ho primitivní kultury a stal se antropologem právě proto, aby mezi takovými lidmi mohl žít a pracovat. „Tito lidé žijí v mém světě. Žijí ve světě emocí, přírody, mýtů a příběhů."

Po návratu do Spojených států „dokonale pochopil", že čím dále nás naše moderní zkušenosti odvedou od našich mytických kořenů, tím více toužíme po médiích, ideách a představách, které nás s těmito

kořeny spojují. „Stejně žijeme pod povrchem." Na jednu stranu vytrvale odolává záměrům public-relations, o kterém mluví jako o „profesi šarlatánů", a na druhou stranu je zcela oddán zaměřeným skupinám, protože mohou odkrýt souvislosti mezi populací, jejími metaforami a archetypy. „Mysl je organismus vytvářející si vzorce. Nezáleží na tom, že žádné skutečné vzorce nejsou k mání. Závěry příběhů si děláme sami."

Při určování těchto vzorců však Deutsch, ať se mu to líbí či nikoliv, odhaluje spouštěcí mechanismy našeho myšlení, které se mohou stát předmětem zkoumání. Během sezení skupiny diskutující o Ronaldu Reaganovi se jeden z účastníků Deutschovi přiznal: „Líbilo se mi, jak prezident Reagan vyřešil ten konflikt. Zapomněl jsem už který." Zatímco jiní badatelé by takový výrok vyřadili, protože se nevztahuje k žádným konkrétním údajům, Deutsch vidí v těchto nelogických výrocih cíl svého výzkumu: „To není hloupý výrok!" prohlásil a bouchl při tom rukou do vypůjčeného designérského stolu. „Je to doslova pre-lingvistické. Nemá to znaky nahodilosti - nemůžete se vymluvit na autora výroku. Všechno ostatní odpadá. To, co dělám, je, že se snažím porozumět subjektivitě diváků v její komplexnosti, protikladech a nelogičnosti."

Jakmile Deutsch odhalí emoční jádro mýtů svých posluchačů, může začít vytvářet, jak sám říká, „velkolepý příběh", který překryje příběh skupiny ve vztahu ke studovanému předmětu. Jde o rámeček, který upraví vnímání světa. Protože mýty jsou založeny na emocích a postrádají racionalitu, jsou zvláště citlivé na manipulaci zvenčí.

Zatímco Deutsch používá příběhy pouze pro potřeby chytrých reklamních kampaní (vytvořil „Q" kampaň pro Compaq, založenou na pochopení skutečnosti, že uživatelé počítačů si cení více dobrých otázek než „řešení", která jim nabízejí pracovníci IBM), ostatní se snaží zneužít našich iracionálních přesvědčení k mnohem nestoudnějším účelům. Následující krutý vtip může posloužit jako příklad: „Pracovala jsem jako dobrovolnice v nemocnici al-Addan... Byla jsem svědkem toho, jak do nemocnice vtrhli ozbrojení iráčtí vojáci. Vešli do místnosti, kde v inkubátorech leželo patnáct kojenců. Vytáhli je z inkubátorů, ty zabavili a děti nechali ležet na studené podlaze, aby zemřely."

Zní vám to povědomě? Ano, tato historka byla svědectvím patnáctileté kuvajtské dívky, z počátku známé pouze pod jménem Nayirah, které odeznělo na Konferenci o lidských právech. Tento příběh pomohl získat na sklonku roku 1990 ve Spojených státech podporu veřejnosti pro intervenci v Perském zálivu. Historku o inkubátorech odvysílaly všechny večerní zprávy po celé zemi. Neexistující obrázek kuvajtských dětí, vytažených z inkubátorů, nás ovšem provází dodnes.

Už méně známou skutečností je, že tato anonymní patnáctiletá dívka z Kuvajtu, která upoutala pozornost Američanů, byla dcerou Šejka Saud Nasir al-Sabaha, kuvajtského velvyslance ve Spojených státech. Dívčín příběh, který se později ukázal jako nepodložený, připravila agentura v oblasti public-relations *Hill & Knowlton*. Šlo o součást kampaně za 11 milionů dolarů, financované kuvajtskou vládou.³ (Přestože se již agentura omluvila a od kampaně se distancovala, dokazuje to její zběhlost v oblasti nátlakového příběhu.)

Jaký obrázek by mohl lépe oslovit americké publikum než děti vyrvané z bezpečí inkubátorů? Na počátku devadesátých let byly kupříkladu potraty mnohem ožehavějším tématem, než je tomu dnes. Navíc televizní průzkumy prokázaly, že týrání nebo usmrcení dětí v našem světě je tou nejpůsobivější reportáží, kterou lze odvysílat. Kdyby nám patnáctiletá dívka vyprávěla o dětech, které byly odvedeny ze svých domovů, mohlo by to být pro americké diváky nesrozumitelné. Kuvajt je arabskou zemí, jejíž zvyky jsou nám neznámé. Mohli jsme si představovat, že tyto děti žily v primitivních kamenných chatrčích nebo stanech. Pomocí inkubátorů vytvořila agentura *Hill & Knowlton* nejen představu bezmocnějších dětí, ale přiblížila ji technologicky vyspělému Západu. Tato představa se setkala s odezvou u americké veřejnosti, která se obává, že její vlastní technickou nadřazenost - získanou z větší části díky neomezeně plynoucí ropě ze Středního Východu - ohrožují arabští barbaři.

Ve chvíli, kdy jsme se zapojili do války v Perském zálivu, Busho-vo vedení stvořilo slogany a symboly, které měly potlačit jakékoliv rozumné debaty. Jako kdyby postupovali přesně podle návodů v příručce CIA pro překonávání odporu pomocí jednoduchých sloganů, Bushovi experti z public-relations vytvořili nic neříkající hesla, která

měla nahradit myšlenky emocemi. Každá odpověďna jakoukoliv otázku týkající se vhodnosti vojenské akce byla zredukována na: „Podporujte naše vojáky!“ Copak nepodporujeme naše vojáky? Samozřejmě, že ano. Jsou to naši synové a dcery - ale o to tady přece nejde. Jak to vyjádřil Noam Chomsky:

Podporujte naše vojáky. Kdo může být proti? Nebo žluté stuhy... Kdo může být proti? Ve skutečnosti se ptáte: Podporujete naši politiku? Jenže vy navíc nechcete, aby zrovna o tomhle lidé přemýšleli. To je jádrem dobré propagandy. Chcete vytvořit slogan, proti němuž se nikdo nepostaví a všichni ho přijmou. Nikdo neví, co znamená, protože nedává smysl. Jeho zásadním přínosem je schopnost odvést naši pozornost od otázky, která smysl *dává*: Podporujete naši politiku? To je něco, o čem se vůbec nesmí mluvit. Takže necháte lidi hádat se o podpoře našich vojsk? „Samozřejmě že je *nemohu* nepodporovat.“ V tu chvíli máte vítězství v kapse.⁴

Lidé z public-relations systematicky ničí naši schopnost se racionálně rozhodovat. Cílem je zakrýt skutečnou politiku emocionálními frázemi nebo dojemným příběhem podle prokazatelně nejsilnějších podvědomých spouštěcích mechanismů dané skupiny. Jde o velmi delikátní záležitost, která se může snadno vymstít.

„PR jsou jen kecy,“ řekl mi Deutsch, když jsem na něj naléhal a chtěl získat informace o tom, jak může vláda využít jeho práci. „Je to krátkodobá záležitost a navíc je povrchní. Nevím, jak se pracuje s veřejností. Nejsem natolik mazaný.“ Možná, že nikdo není.

Snaha agentury *Hill & Knowlton* propagovat válku v Zálivu na krátký čas zafungovala. Nakonec Američany zmátlo, když George Bush odmítl válku „dokončit“ a zabít Saddáma Husajna. Když tisk zveřejnil, že Nariyah je dcerou velvyslance a že většinu domácího zpravodajství vytvořili *Hill & Knowlton*, vztah Ameriky k válce v Zálivu a její propagandě se náhle změnil. Reputace této agentury v public-relations byla nenapravitelně zkompromitována.

Firmy, které si zahrávaly s veřejnými mýty, dostaly trpkou lekci. Experti z public-relations proto použili pro své emocionální argumenty nových zástěrek: faktů a čísel. Tím, že se snažili distancovat od technik ovlivňování, vytvořili iluzi, že pouze oznamují, jak to ve skutečnosti je. Tímto způsobem mohou vtisknout iracionální věc racionální podobu.

Kalkulace s fakty

Ačkoliv byla Amerika založena na zásadě, že veřejné mínění diktuje politiku pro veřejnost, z reakcí obyvatel na vládní politiku se stal spíše nástroj manipulace, než projev kolektivní vůle.

Od počátku třicátých let bylo založeno několik společností, jež se začaly věnovat monitorování veřejného mínění v Americe a způsobily, že došlo k propojení psychologie, obchodu a politiky. Od té doby provádějí tyto společnosti výzkum pro potřeby politických kandidátů, společnosti i pro zvláštní účely. Ačkoliv se zdá, že vedou výzkum a analýzy našeho mínění proto, aby upravily politiku podle našich představ, to co se o nás dozvědí, nijak nezmění jejich skutečné politické a ekonomické zájmy. Výsledky těchto průzkumů poslouží pouze ke změně způsobu, jakým se nám politika nejrůznějších společností a vlády předkládá.

Většina společností dnes například ví, že Američané se zajímají o životní prostředí. Jestliže by chemický a odpadní průmysl rád prosadil legislativu, která by mu umožňovala ukládat toxický odpad podle mírnějších předpisů a hlavně levněji, pak rozhodně není v jejich zájmu odhalit toto přání na veřejnosti. Voliči jsou proti. A tak přejmenováním svých obchodních a nátlakových skupin, nebo vytvořením „frontových organizací“ ve stylu CIA udělají průmyslové společnosti, které znečišťují životní prostředí, alespoň první krok k tomu, aby změnily pohled veřejnosti na problém.

Kupříkladu hlavní organizace public-relations pracující v oblasti odpadních vod a kanalizací, dříve nazývaná Federace svazu kanalizací, prošla několika „ozeleňujícími“ procesy změny názvu. V roce 1960 konečně přijala název Federace pro kontrolu znečištění vod. Dnes se nazývá Federací vodního životního prostředí.

Podobně - když si firmy public-relations uvědomily, že jsme absolutně proti politice jejich klientů, jednoduše přejmenovali politickou strategii tak, aby vyšly vstříc zájmům protistrany a dosáhly svého. Tucty Zákonů o čisté vodě, zasílané voličům v referendech po celém území Spojených států v devadesátých letech, sponzorovaly ve skutečnosti chemické společnosti a průmysl, hledající způsob *uvolnění* předpisů o ukládání toxického odpadu a využívání půdy.

Kniha *Toxic Sludge Is Good for You!* (Toxické kaly jsou zdravé!) autorů Johna Staubera a Sheldona Ramptona, hlídacích psů, bdících nad public-relations, zachycuje postup, jakým Federace pro vodní životní prostředí potlačila narůstající kritiku svých praktik šíření potenciálně toxických kalů do zemědělské půdy.⁵ Federace vyhlásila mezi svými členy soutěž, jejíž snahou bylo vymyslet vhodnější název pro kaly. V roce 1991 přijala „Skupina pro změnu názvu“ termín „biohmoty“, který kaly definuje jako „organický, nutričně bohatý, vedlejší produkt procesu zpracovávání odpadních vod státu“. Tato slovní hříčka vydláždila cestu pro přezkoumání nařízení, podle kterých kaly nemohou být užity na zemědělské půdě. To, co bylo dříve známo jako toxické kaly a co se považovalo za velmi nebezpečné pro uložení dokonce i na hygienicky regulované skládce, se nyní mohlo volně sypat do půdy na farmách, aniž by veřejnost zaprotestovala. Klamné přejmenovávání se neomezuje jen na referenda o životním prostředí. Neblaze proslulá Iniciativa občanských práv Kalifornie byla ve skutečnosti návrhem, aby se skončilo se zvýhodňováním menšin a se speciální programy pro zaměstnávání žen a menšin v tomto státě.

Politici a jejich firmy public-relations využívají volebních a demografických průzkumů k boji proti zákonům, které ohrožují jejich zájmy. Prostřednictvím telefonických průzkumů a *focus groups* identifikují nerozhodnost a snad i nevyjádřenou obavu z navrhovaných zákonů. Pátrají po faktech a údajích na podporu těchto námitek. Fakta se pak jednoduše dají použít jak k útoku proti dané politice, tak na její podporu.

Příkladem podobné kampaně byl boj proti Clintonovu „balíčku“ reformem ve zdravotnictví, podporovaný farmaceutickými a pojišťovacími společnostmi. Firmy použily technik popsanych v manuálech CIA o vedení protiguerrillového boje. Naverbovaly zastánce, kteří by normálně byli považováni za hlavní příznivce zmíněné reformy ve zdravotnictví, kterým by navíc tyto změny přinesly prospěch, včetně bezdomovců a veteránů z Vietnamu. Mezitím výzkum zájmových skupin vedený týmem z pojišťovnictví odhalil, že hlavní zranitelnost Clintonova návrhu je v užití fráze „povinné zdravotnické svazy“. Skupina se rychle nazvala Koalice za volbu zdravotního pojištění a vypustila

sérii televizních reklam s názvem „Harry a Luisa“, ve kterých manželé středního věku lamentovali nad hrozící ztrátou svobodné volby, o kterou by je připravila „povinná“ unie.

Aby vytvořili iluzi, že veřejnost protestuje proti tomuto plánu, koalice sponzorovala reklamy v rádiu v show Rushe Limbaugha. Posluchačům bylo sděleno, že mohou volat na bezplatnou linku 0800, kde získají více informací o zmíněném nebezpečném plánu. Jak vysvětlovali Stauber a Rampton:

Po zavolání na dané číslo je spojení s člověkem, který s nimi rychle promluvil a bleskově je přepojil přímo do kanceláře kongresmana. Členové kongresmanova štábu, přijímající hovory, neměli tušení, že voliči byli informováni, navedeni, nasměrováni a rozčleněni reklamami z rádia během Limbaughovy show, placené pojišťovny. To vše mělo za úkol vyvolat dojem, že masa řadových voličů je proti zmíněné zdravotní reformě.

Členové kongresu nejsou jediní, kdo jsou vystaveni tendenčním prezentacím veřejného mínění. Mnohé průzkumy veřejného mínění, které čítáme v denním tisku, jsou sponzorovány a uskutečňovány v zájmu někoho a mají za úkol lidi vést, ne odrážet skutečné veřejné mínění. Stejně jako podívané i veřejná hlasování stimulují mentalitu davu. Když zjistíme, co si myslí ostatní - nebo když uvěříme v to, že si to ostatní myslí - máme sklon se přidat.

Šéfové předvolebních kampaní mají zájem na vytváření takových výsledků průzkumu, které by vyznívaly ve prospěch osob, kteří jim za to platí. Protože organizace s lepší reputací výsledky nekonstruují, vytvořily jisté vědecké metody na sbírání informací. Pokud jejich průzkum nedosáhne požadovaných výsledků, mírně své dotazy upraví a uskuteční nový průzkum. Jakmile získají potřebné údaje, zašlou výsledky firmě public-relations, která je zveřejní.

Když například v sedmdesátých letech uvažovalo Ministerstvo financí USA o vyřazení pence z platebního systému, objevil se záhadně v regionálním tisku po celé zemi průzkum veřejného mínění, který oznamoval, že Američané si přejí penci zachovat. Gallupův průzkum odhalil, že šedesát dva procent respondentů bylo pro zachování pence. Aby také ne, když průzkum sponzoroval zinkový průmysl! Výsledky byly nabídnuty novinám, které touží po bizarních

lidských příbězích - zvláště takových, za kterými stojí „seriózní“ průzkum veřejného mínění, který může zprávu dobře maskovat.

Aby nadále podporovaly průzkumy a klienty, kteří je provádějí, noviny často dovolí, aby výsledky průzkumu formovaly jejich pohled na daný příběh. Poté, co byly zveřejněny informace o podpoře zmíněné mince, žádné noviny nekritizovaly ve svých článcích skutečnost, že čtenáři lpí na tak zbytečné a nákladné minci. Většina novin ani nezveřejnila, že stejný průzkum zjistil, že jedna třetina Američanů si přála zbavit se mince nadobro, a to aniž znali informace o nákladnosti tohoto kulatého dědictví. Lidé placení za to, aby nás jako jakýsi předvoj chránili před dezinformacemi, se sami stali kořistí ovlivňovacích technik autorů průzkumu veřejného mínění a psali dojemné historky o podivné avantýře Ameriky se svým miláčkem barvy mědi.

Lidé, kteří se točí okolo průzkumů veřejného mínění, znají mnoho metod jak dosáhnout požadovaných výsledků - nejběžnější a nejzjevnější technikou je výběr vzorové skupiny. Bílý dům kupříkladu určuje popularitu prezidentských rozhodnutí podle počtu hovorů v ústředně. Jak vysvětluje Cynthia Crossen v knížce *Tainted Truth (Poskvrněná pravda)*, Richard Nixon oznámil tisku v roce 1972, že počet hovorů byl pět ku jedné ve prospěch jeho rozkazu zaminovat přístavy v severním Vietnamu.⁶ Aby však získali příznivá čísla, spojovatelky v Bílém domě ihned zapisovaly pouze příznivé ohlasy, zatímco nepříznivé nechávaly dvacet minut čekat: volající musel údajně čekat na toho, kdo zaznamená jeho názor.

Uskutečnil se rovněž rozsáhlý výzkum, nakolik může formulace otázek ovlivnit výsledky. V klasickém pokusu z padesátých let, studujícím metodiku výzkumů, dostaly zkoumané subjekty dvě otázky: „Myslíte si, že by Spojené státy měly vpustit na své území ruské novináře a nechat je psát o čemkoli?“ a „Myslíte si, že Rusko by mělo umožnit americkým novinářům vstup na své území a nechat je psát o čemkoli?“ Kdyby byla položena pouze první otázka, jen jedna třetina dotázaných by odpověděla, že si myslí, že Spojené státy by měly umožnit ruským novinářům vstup do země. Kdyby jim byla nejprve položena otázka, zda by měli být američtí novináři vpuštěni na území Ruska, smysl pro čestnost by ovlivnil jejich druhou odpo-

věd'. Počet lidí s názorem, že ruským novinářům má být umožněn vstup na území USA, by se zdvojnásobil na výsledných sedmdesát tři procent.

Výsledkem těchto studií je, že dnešní průzkumy vytvářejí odborníci na formulování zavádějících otázek a na získávání maximálních výsledků. Například v Crossenově průzkumu byla v poštou zasílaných dotaznících v *TV průvodci* formulována otázka: „Měl by mí: prezident přímé právo veta ve věcech zpracování odpadů?" Devadesát sedm procent respondentů odpovědělo, že ano. Když byla skupina respondentů vybrána náhodně, místo omezení se na korespondenční dobrovolníky, procento příznivých odpovědí se zredukovalo na sedmdesát jedno procento. Po změně otázky na méně zavádějící „Měl by mít prezident přímé právo veta - ano nebo ne?", pouze padesát sedm procent respondentů odpovědělo, že ano. Jazyk původního průzkumu naváděl subjekty k požadované odpovědi.

I když si tyto taktiky uvědomujeme sebelépe, většina z nás věří výsledkům podobných průzkumů více než informacím z jiných zdrojů. Podle profesora Benjamina Ginsberga z Cornellu platí zásada, podle níž: jsou-li výsledky průzkumu v rozporu s jinými zdroji informací, pochybujeme o důvěryhodnosti jiných zdrojů. Dobrý průzkum má vyšší hodnotu než popis očitého svědka.

Ještě zhoubnější je, že průzkumy mění náš způsob uvažování o vlastních, pečlivě promyšlených názorech. Když informační agentury provedou průzkum někdy ještě během nebo okamžitě po nějakém důležitém proslovu či debatě, mazaně nám sugerují, že bychom měli být stejně rychle schopní si na věc utvořit vlastní názor. V řadě průzkumů schází možnost odpovědět „nejsem rozhodnut". Často jsou ti, kdo průzkum provádějí pro konkrétní politické kandidáty, naváděni, aby vyvinuli tlak na nerozhodnuté respondenty tak, aby se přiklonili k jedné ze stran. Předpokládá se, že máme vlastní názor vždy a na všechno.

Veřejný názor se nakonec stává tvárnějším. Namísto pečlivého promyšlení odpovědí na dané otázky nás podporují v tom, abychom se rychle rozhodli na emocionální úrovni. Otázka *kdo* vyhrál debatu, je méně důležitá než dotaz, kdo je podle našeho názoru lepším kandidátem s ohledem na její nebo jeho politiku a schopnosti... Řada lidí si

už stěžovala v médiích i mimo ně, že neustálé průzkumy veřejného mínění redukuje volby na koňský dostih. Co je ještě horší, odpoutávají naši pozornost od skutečných problémů, které mohou ovlivnit naše rozhodnutí a trénují nás ve výběru, který se neopírá o pravdivé informace. Většina záporné reklamy, pomlouvačných kampaní a emočních apelů s malým reálným obsahem - to vše funguje, protože jsme byli naprogramováni věřit, že naše instinktivní reakce jsou ty nejdůležitější.

Často se několik týdnů nebo měsíců po provedeném průzkumu objeví to, co nazýváme „nefalšovaným veřejným míněním“. Během svědeckých výpovědí Clarence Thomase výzkumy například ukázaly, že si americká veřejnost myslí, že Anita Hillová ve své výpovědi proti soudci lže. Senátor Arlen Spencer i někteří další uvěřili právě těmto výsledkům průzkumu a nadávali jí už během její výpovědi. I pro tisk uvedli, že podle nich lže. O rok později ukázal průzkum, že většina Američanů věří, že mluvila celou dobu pravdu. A senátoři, kteří se nechali během slyšení unést zavádějícími průzkumy, museli čelit následkům nového, zničujícího průzkumu.

Ačkoliv veřejnost má sklon věřit průzkumům více než názorům učenců, firmy, které jednoduše nemohou získat údaje z průzkumů na podporu svých tvrzení, si raději koupí fakta od respektovaných institucí. Americká zdravotnická asociace (AMA), v zoufalé snaze získat finance pro podporu protikuřácké kampaně, se uchýlila ke kontroverznímu opatření a v roce 1997 prodala společnosti Sunbeam exkluzivní právo označovat AMA nálepkami jejich lékařské zařízení. Tento souhlas, ovlivněný licenčními poplatky v hodnotě milionů dolarů jenom za tyto AMA nálepky, ukončil dlouhodobé odmítání propůjčovat své jméno určitým výrobkům. Podobně Americká společnost pro boj s rakovinou přijala roční příspěvek milion dolarů od Floridské asociace pěstitelů pomerančů výměnou za exkluzivní certifikaci pomerančového džusu. Když *Time* zpochybnil tento kontroverzní krok, mluvčí Společnosti pro boj s rakovinou vysvětloval, že exkluzivní certifikace měla sloužit pouze jako příklad těch druhů potravin, které mají být zastoupeny ve zdravé dietě.⁷ Řekněme, že jak Sunbeam, tak Asociace pěstitelů pomerančů může opravdu nabízet zdravé výrobky, avšak jejich schopnost opatřit si exkluzivní ofi-

ciální podporu respektovaných organizací má už více co do činění s podporou prodeje, než se zdravotnictvím.

Společnosti rovněž platí uznávaným institucím za to, že potvrdí účinky jejich výrobků. „Ovesné otruby snižují hladinu cholesterolu" je již natolik uznávaný fakt, že firma Quaker Oats získala právo vytisknout to na svých krabicích s ovesnými výrobky. Nemělo by nás ovšem překvapit, že většinu těchto „prokazatelných" výzkumů, dokazujících blahodárný vliv konzumace ovesných výrobků, sponzorovala právě firma Quaker Oats. Přesto jména podepsaná pod těmito studiiemi - zaplacená dolary na výzkumnou činnost - stačila k získání potřebné důvěry: „Landmarkova studie zveřejněná v lékařském časopise *Journal of the American Medical Association* potvrzuje vliv ovesných výrobků v dietě na snížení cholesterolu." Neboli, jak to bylo přeformulováno v *USA Today*: „Ovesné otruby omezují cholesterol."

V dnešní době hledají u nejrůznějších společností podporu dokonce i školy, nehledě k pochybným kvalitám sponzorských programů. Do tříd je instalována televize, která vysílá rovněž reklamy na sportovní obuv a jiné výrobky. Energetický, chemický a farmaceutický průmysl věnuje „studijní materiály" veřejným školám, které je zoufale potřebují. Bezplatné učebnice a rozpisy lekcí mají vždy nádech jemné snahy public-relations. Jakmile ostražití rodiče a učitelé prohlédnou plány komerčních společností, ty většinou přejdou k tvorbě publikací se sofistikovanějšími metodami kamufláže. Vydavatelé *Plas-tics News* varovali v roce 1995 průmyslové společnosti, že když se některá z nich rozhodne vytvořit vzdělávací sadu materiálů, vedení by je mělo „pročíst s kritickým pohledem, s jakým je budou posuzovat i vaši konkurenti, cyničtí rodiče a někteří učitelé. Jestliže to neuděláte, pak váš plán dopadne jako ukázka neskrývané propagace společnosti ve večerním zpravodajství a vaše snaha napáchá více škody, než užitku."⁸

Jak dobře vědí dnešní experti na public-relations, převaha investigativní žurnalistiky spolu s vývojem interaktivních médií na internetu ztížila možnost opírat tyto kampaně o tvrzení, která nejsou pravdivá nebo jejichž motivy nejsou seriózní. Stejně jako zavádějící průzkumy fungují pouze do té doby, dokud se veřejnost nesjednotí

ve skutečném názoru, tak i neodůvodněné názory vědců platí jen potud, pokud do nich nepronikneme nebo je nevyvrátíme důkazy. Správné informace obvykle vyplavou na povrch dříve či později.

Pravda vítězí

Moje první konzultace s pracovníky public-relations byla marným bojem s fakty. Najali si mě, abych promluvil na konferenci v Evropě, kde majoritní společnosti chtěly získat základní informace o vlivu nových médií na jejich byznys. Bylo to na začátku mé lektorské kariéry. Byl jsem tak šokován cenou za letenku první třídy, kterou mi poslali, že jsem se rozhodl ji prodat a letět druhou třídou.

Po mém vystoupení ke mně přistoupil přísný Evropan středního věku a podal mi svou vizitku: byl to viceprezident aerolinek, s nimiž jsem letěl. V tu chvíli mi bylo jasné, že mě odhalili a začal jsem se urputně omlouvat za to, že jsem letenku zpeněžil. Přerušil mě s tím, že sice vůbec neví, o čem to mluvím, ale chtěl by vědět, zda bych nezůstal v Evropě o den déle a zda bych jeho aerolinkám, které stály na pokraji „internetové krize“, neposkytl rychlou konzultaci. Byl by šťastný, kdyby mě mohl finančně odškodnit za potíže, které mi to způsobí, a vyměnit můj lístek za business class. „Nevratná výměna,“ dodal.

O konzultaci samotné mi nesdělil žádné podrobnosti, takže jsem noc strávil opраšováním své přednášky s názvem „Nová média způsobí revoluci v našem světě.“ Druhý den ráno jsem se podle instrukcí dostavil do konferenční místnosti v hotelu u letiště. Byla mi okamžitě podstrčena třístránková důvěrná smlouva, kterou jsem podepsal, ještě než kdokoliv promluvil. Celá zakázka mě začínala děsit. Pochopil jsem, že tito lidé nestojí o mé optimistické fráze ohledně internetové kultury.

První promluvila mladá žena ve tmavém obleku.

„Jak jistě víte, vyjednáváme právě o smlouvě s našimi piloty.“

Vysvětlil jsem jí i sedmi ostatním šéfům společnosti, že o tom nic nevím.

Pokračovala: „Jejich pákou je,“ pronesla neobvyklým jazykem, „že nám vyhrožují použitím internetu.“

„Můžete nám vysvětlit, co to je?“ zeptal se starší pán se silným přízvukem.

Jal jsem se vysvětlovat, co je internet a web. Zatímco jsem mluvil, mladá žena tlumočila má slova pro neanglicky mluvící přítomné. Zvolnil jsem tempo, abych jí poskytl za každou větou prostor pro překlad.

„Můžete mluvit normálně," všimla si toho. K mému úžasu byla schopna tlumočit simultánně. Zdálo se mi, že mne samotného více zajímají má vlastní slova bezprostředně překládaná do jiného jazyka, než zajímal shromážděnou skupinu můj proslov o ohromných možnostech interaktivního globálního mediálního prostoru. Když jsem skončil, jeden z neanglicky hovořících účastníků požádal ženu, aby mi něco sdělila.

„Piloti tvrdí, že mohou na internetu," plynule pokračovala, „zveřejnit příběhy a statistické údaje o bezpečnosti letů, které zastraší naše zákazníky."

Odmíchl jsem se a všechny oči se na mne upřely.

„Chceme vědět, zda je to možné?" zeptala se.

„No," zarazil jsem se, „web je médium určené pro publikování informací. Kdyby je měli, nebylo by těžké zveřejnit podobný druh informací na webových stránkách."

„Ale kolik lidí si tyhle webové stránky prohlídí?" zeptal se mne viceprezident, který mne pozval.

„Hodně," odpověděl jsem. „Možná i pár miliónů lidí." Bylo to na počátku devadesátých let. „Ale tohle není podstatné," pokračoval jsem.

„Jakmile je to na internetu, je to dostatečně velké sousto i pro ostatní média. Televizní zprávy by si určitě nenechaly podobný příběh ujít. V televizi by to během jednoho vysílání vidělo více lidí, než kolik by vůbec vyhledalo webové stránky."

Má odpověď je neuspokojila. Sklopil jsem oči.

„Neexistuje způsob, jak je pomocí internetu zastavit?" zeptala se mne mladá žena.

„Zprávy na internetu se mnohem lépe šíří, než cenzurují," přiznal jsem. Začal jsem si říkat, jestli si vůbec zasloužím svůj trojnásobný honorář.

„Fajn. Takže," začal jiný obchodník, „jak se řeší taková situace na internetu?"

„A informace, které se ti piloti chystají zveřejnit," opatrně jsem se zeptal, „jsou pravdivé?"

Nikdo neřekl ani slovo.

„Možná byste se spíše měli zamyslet nad tím, proč pilotům tolik vadí způsob, jakým se s nimi zachází, že jsou odhodláni takovýmto způsobem zaútočit."

„Nemůžete nám v tomto nějak poradit jako konzultant pro oblast médií?" zeptal se viceprezident. „Zdá se, že rozumíte tomu, jak internet funguje."

„Poradil bych, kdybych mohl," řekl jsem, ale nebyl jsem si jistý, zda to byla pravda. „Můžete se pokusit najít údaje o jiných leteckých společnostech a ukázat, že ta vaše není horší. Ale tím si přátele nezískáte. Nebo byste mohli anonymně odeslat falešné obvinění na své vlastní aerolinky, které se později prokáže jako nepodložené, takže lidé si budou myslet, že i ostatní obvinění jsou falešná. Ale to by se vám nejspíš vymstilo. Asi si prostě zjistíte, co vlastně piloti chtějí zveřejnit."

Při zpátečním letu do New Yorku jsem nevěděl, jestli mám být šťastný, že jsem nebyl schopen a ochoten pomoci velké společnosti zkržít teroristické mediální plány jejich zaměstnanců, nebo zahanbený, že jsem přijal peníze za nic. Přesto všechno si myslím, že ani tak zkušený profík na řešení krizí, jakým je Howard Rubenstein, by tuhle situaci neřešil jinak.

„Mnoha klientům jsem radil, aby to okamžitě urovnali," uklidňoval mě Rubenstein poté, co jsem mu vylíčil příhodu s leteckou společností. „Měli jsme na dvacet případů sexuálního obtěžování. Velkých případů. A já položil vždycky stejnou otázku: Udělal jste to? Jakou politiku zastává vaše společnost? Řídíte se jí? Vychováváte své zaměstnance? A obvyklá odpověď je, že ne. Potom se začnou různě vymlouvat. Ovšem co kdyby ženy, žalující tyto velké společnosti, otevřely internet a vyhledaly další oběti nebo se rozhodly svůj příběh zveřejnit? Bůh chraň takové společnosti! Zvlášť kdyby šlo o modelovou situaci zneužití!"

Jak si Rubenstein dobře uvědomuje, internet a sítě kabelových televizí se staly silným vyvažujícím prvkem mediálních vah. „Před dvaceti lety byla snad intenzita působení médií menší," vzpomíná na své počátky v public-relations. „Během několika dnů skandál opadl.

Oni (lidé nebo společnosti, kteří se dostali do problémů) to přetrpěli a dál nekomentovali. Neexistovaly celosvětové sítě... Zprávy se nepřebíraly jako dnes. Dnes musí vaše strategie vycházet z pochopení toho, že jste-li v prominentním postavení a octli jste se v obtížné situaci, téměř kdokoli na světě bude mít možnost o tom slyšet, vidět to nebo číst. A všechno, co k tomu někdo řekne, se dostane na přetřes."

Rubenstein si stojí za tím, že nikdy nezměnil svou základní strategii sdělování bolestné pravdy a překonání situace: „Zjistil jsem, že pravda je vždycky - i když vás silně zasáhne, i když vás poškodí -tou správnou cestou." Musel ovšem mnohem sofistikovaněji propracovat vedení svých pravdomluvných kampaní tak, aby odpovídaly sofistikovanosti moderního publika.

Rubensteinova technika se stala natolik zavedeným způsobem obrany v krizových situacích, od sexuálních skandálů politiků až po pády letadel, že větší část veřejnosti dnes více fascinuje způsob řízení těchto příběhů, než jejich samotný obsah. Filmy jako *Vrtěti pseem*, v němž filmový producent vytvoří válku, aby odvrátil pozornost americké veřejnosti od indiskrétního šťourání se v prezidentově sexuální aféře, udělaly z práce mediálního konzultanta politické strany zábavu. Po vzoru sportovních fanoušků rádi sledujeme, zda takový šéf mediální kampaně úspěšně očistí svého zneuctěného klienta.

Sexuální skandál Marva Alberta je typickým příkladem extrémně sebevědomé reakce mediálních poradců. Po svém doznání k násilnému sexuálnímu pokousání uspořádal tento sportovní komentátor kajícnou tiskovou konferenci. Během následujícího týdne se objevil v mnoha televizních show, kde každá z nich měla poněkud odlišný účel. „Albertovo turné po diskusních pořadech Sweeps Week a ranních vysíláních ve skutečnosti odhalovalo stav televizních debat kolem r. 1997," napsaly noviny *Buffalo News* v jednom z mnoha článků a předpokládaly, že Amerika zná taktiky těchto poradců.⁹ Albert si pro své první vystoupení vybral servilní Barbaru Walters (ačkoliv spolumoderátor Hugh Downs se odmítl show zúčastnit na protest proti intrikám Marvova konzultanta). Marv přišel i do show Larryho Kinga a Davida Lettermana a nakonec se propracoval až k *Today* show Katie Couric, která se v pořadu nespokojila s jeho ufnukaným odpovídáním a ukázala se být asi nejnepříjemnější moderátorkou.

Takováto vystoupení jsou veledůležitá pro pořady, které si je ob-
jednají. Když se Hugh Grant po svém zatčení objevil vedle Jay Lene-
ma, předstihl tento moderátor co do oblíbenosti moderátora talk-show
NBC Davida Lettermana. Marv Albert zvedl sledovanost Larryho Kinga o
třicet procent nad normál.

Ovšem nikde mimo soudní síň nepřiznal Albert svou vinu. V televizi
popřel téměř vše a usiloval o oslabení významu zmíněného incidentu.
Nevytvořil nový příběh - pouze se pokusil vymanit z příběhu, ve kterém
hrál hlavní roli. Pokusil se zakrýt nedostatek lítosti řadou póz, ale
nefungovalo to. Noviny si stěžovaly, že Albert nepočkal dostatečně
dlouho, aby vytvořil iluzi pokání. Jiní napadali četnost a výběr Albertových
póz. I jeho největší zbraň, Howard Rubenstein, se pokusil od tohoto
nápravného turné distancovat. Když byl dotázán na Albertovu
„intenzivní“ strategii, řekl Rubenstein novinám *The New York Times*:
„Chtěl říci svůj příběh rychle a v úplné verzi. Jeden týden se přehnaně
často objevoval v televizi a po tomto týdnu už o tom nebude znovu
mluvit.“¹⁰ Když se ho zeptali, zda doporučil Albertovi tento postup,
Rubenstein jednoduše odpověděl: „Bez komentáře.“

Takže se Albert nakonec obsadil do nového příběhu: příběhu vlastní
snahy stát se svým vlastním mediálním poradcem. Vytvořil příběh
dokonce působivější, než byla historka o sportovním komentátorovi,
který si oblékal ženské kalhotky a kousal svou milenku do zad - příběh o
sportovním komentátorovi, který se snaží napravit tento dojem prací,
která se podobá činnosti konzultanta politických stran - což svým
způsobem vytvořilo novou strategii pro naši dobu, jež je přesycena
taktikami public-relations. Marv Albert, už spíše mediální osoba než
skutečná, se pokusil o návrat domů a strategie se konečně vyplatila. O
rok později zakotvil v nové sportovní show.

Prezident Clinton uplatnil podobnou strategii ve své televizní kampani a
vydával se za oběť spiknutí republikánů a za oběť narušení ochrany
soukromí, které dnes všichni Američané požívají. Byla to chytrá obrana,
alespoň podle klasických metod public relations, odkrývající velký tlející
příběh o ztrátě vlastního soukromí v tomto zdánlivě totalitárním věku
nových médií. Ale jakkoliv prozíraví byli Clinton i jeho poradci při
využití televize, byli zcela nepřipraveni na zničující vliv internetu vůči
tradiční práci mediálních poradců.

Clintonovo prezidentství znamenalo vrchol a prokazatelný konec nadvlády televize nad politickými procesy. Skutečně, onen okamžik, který zajistil Billu Clintonovi první nabídku kandidovat na prezidenta proti úřadujícímu Georgi Bushovi, byl výborně provedeným manévrem v televizní show. Během slavné debaty „ve stylu Oprah“ se černoška z publika zeptala Bushe, jaké má osobní zkušenosti s bídou. Této otázce Bush neporozuměl.

Clinton využil možnosti projevit soucit se skutečnými Američany a jejich vybraným mediálním fórem. Promluvil s touto ženou přímo, a sdílel s ní její bolest. Sešel mezi diváky, takže ho kamery musely snímat zezadu. Prolomil neviditelnou „čtvrtou stěnu“ televizních přijímačů a vstoupil do našich domácností. Naproti tomu Bush nervózně sledoval čas na svých hodinách, jako by si přál, aby show skončila.

Podobně byla média Clintonovi nápomocna vždy, když měly reakce na skandál vyvolat u televizních diváků soucit. Například jeho vystoupení *60 minut* s manželkou Hillary, ve kterém řešil bulvární článek o své aféře s Gennifer Flowersovou, ho vrátilo do role aktivního protagonisty příběhu, který jinak mohl zničit jeho kampaň. Podle Boba Deutsche to bylo právě toto impozantní vystoupení, jež Clintona oddělilo od houfu uchazečů na nominaci demokratů. Strategie byla natolik úspěšná, že se stala standardním postupem obrany při obviněních sexuální povahy - od Michaela Jacksona až po Franka Gifforda: Běžte do televize se svou lepší polovičkou.

Clintonovy kampaně jak před tak i během jeho prezidentství byly speciálně navrženy podle před-internetové předlohy. Zatímco Ross Perot vedl svou kampaň pro „televizní demokracii“ a „virtuální radnice“, Clinton hrál na saxofon v nočních televizních pořadech, nechal se natáčet při joggingu a měnil své tiskové mluvčí podle toho, jak byli telegenní. Jeho mediální interaktivní politika byla na druhé straně charakteristická svými embargy na šifrovací technologie, v-čip a federálními „zadními vrátka“ privátních programů. Stručně řečeno považoval internet a jeho kulturu za něco, co lze zkrotit.

Clinton, ani jeho bývalí spolupracovníci v oblasti „zpravodajských“ magazínů hlavního zábavního průmyslu neměli zdání, že internet zastíní jejich vlastní reportáže a nakonec zmaří i jejich schopnost určovat, jaký obsah zpráv se otiskne. Webová stránka skandálů Matta

Drudgeho zveřejnila příběh Moniky Lewinské, zatímco vydavatelé časopisů *Time* a *Newsweek* dál selektivně zpracovávali odhalení prezidentových spletitých eskapád. (Pouze několik týdnů předtím Clinton počil svou přítomností hvězdně obsazený gala večer u příležitosti sedmdesátého pátého výročí časopisu *Time* v New Yorku, aby mu tím zajistil tolik potřebnou prestiž a televizní popularitu. Jak si mohli dovolit kousat do ruky, která je krmí?)

Když na povrch vypluly ty špinavější details, k jejich publikování se uchýlily pouze Drudge Report, *Salon* a jiné webové stránky -totiž: dokud Gingrich a republikáni nezveřejnili celou Starrovu zprávu rovněž na stránkách internetu. Samotný text, doslovně zachycující perverzní výkony prezidenta, by mohl být považován dle litery Zákona o počítačové mravnosti za nezákonný a nemusel se nikdy bez cenzury dostat na televizní obrazovku, kdyby nebyl nejprve zveřejněn na internetu.

Clinton si dosti zahrával s tím, jak ho veřejnost vnímala, místo toho, aby se řídil Rubensteinovým krédem úplné omluvy, nápravy chyb a následného odvedení pozornosti. Proto pro něj všechna ta odhalení měla katastrofické následky. Použitím taktiky, která, jak se zdálo, dlouhou dobu dobře fungovala, zabránil prostě Clinton ve vhodném okamžiku tomu, aby se začal psát příběh jeho vlastní demise. Po jednoduchém popření („Mezi tou ženou, Monikou Lewinskou, a mnou nebyl žádný sex“) odmítl komentovat všechny výpovědi, zabránil mediálním šachům a zbavil mnoho zpravodajství, která skandál komentovala, podkladů k analýze. Byla to anti-narativní technika.

Mezitím televize, jako vždy, pomáhala zlidštit Clintonův obraz. Když kongres zveřejnil nahrávky Clintonovy výpovědi před velkou porotou, mediální experti nesprávně předpokládali, že vysílání zničí zbytek prezidentovy image. Stal se opak: portrét unaveného prezidenta, bojujícího za svůj politický život proti vyšetřovatelům, kteří byli někde mimo obrazovku, evokoval velké archetypální příběhy církevní inkvizice a policejních vyšetřovatelů. Diváci se s bojující obětí pouze více sblížili.

Clinton, oddaný krizovému vedení kampaní televizního typu, si objednal veřejný průzkum, aby mu pomohl rozhodnout se, zda se přiznat k poměru s Lewinskou a ke svému zastíracímu manévru

či nikoliv, jakoby přizpůsoboval svou pokračující hru vždy přítomnému televiznímu průzkumu sledovanosti. Ovšem kde televize propagovala teatrální lidskost našich zákonodárců, internet naočkovi politiky dávkou séra pravdy. Clinton mohl zabránit jednání o vyslovení nedůvěry, kdyby poslechl Howarda Rubensteina, který mu radil: „Během krize se musíte zaměřit na pravdivou část situace.“

Má-li Rubenstein pravdu, vyhýbavé a překrucující taktiky tradičních kampaní firem public-relations jsou již pro převážnou část mediálních zpravodajství a komunikačních technologií nemoderní. Ti, kdo ignorují nový mediální terén, nebezpečně riskují.

„Myslím si, že se Hill & Knowlton poučili ze svých chyb,“ vysvětluje Rubenstein upřímně. „Poučili se, že to nemají dělat. Jistě, lidé za vámi přijdou a řeknou: „Utvořme výbor, který nazveme tak a tak a najmeme někoho, kdo jej bude řídit,“ a můj přístup je: Co je známo, to je známo. Jednoduché. Co je známo, to se publikuje. Takže je příliš riskantní zakládat zastírací výbor a doufat, že nikdo nenadzvedne fíkový list, aby zjistil, co je pod ním.“

Podobně podle Rubensteinových slov využití nebo zneužití příběhu a vytvoření nového podkopy nebo dokonce zničí to, když vyjde neodvratně najevo pravda: „Dá-li se příběh do pohybu, nemůžete si ani na minutu myslet, že jeho jednotlivé části média nezachytí, nezanalyzují a neodhalí. Nemůže přijít žádný guru, který by řekl: ‚Zde máš zázračnou kulku, která ti pomůže tomu zabránit.‘ To už dávno nefunguje.“

Clinton a ostatní, kteří příliš spoléhají na tradiční taktiky public relations, nesmírně podcenili vliv nových médií na náš přístup k informacím. Co je mnohem riskantnější, ignorovali způsob, jakým internet podporuje samostatné myšlení. Nová média podkopávají naše naivní přijímání televizních představ, snižují naši závislost na historkách, odpovědích typu náplasti a vedou nás k porovnávání syrových informací s názory expertů a jejich neobjektivními interpretacemi. Specialisté z public-relations dobrovolně upustili od svých nejnátla-kovějších metod, aby mohli co nejlépe pracovat s pravdou takovou, jaká je, nebo s takovou, v jakou ji lze proměnit. Naproti tomu reklamní agentury, jejichž práce se nezabývá skutečnými fakty už půl století, netrpělivě uzpůsobují své techniky interaktivnímu věku s jeho interaktivním publikem.

Reklama

**Zákazníci si potřebují rozumně zdůvodnit
svá emocionální rozhodnutí. Tak jim
nezapomeňte vždy nějaký důvod poskytnout.**

- David Ogilvy

Nové kanceláře agentury Wells BDDP byly stále cítit barvou, emailem a tmelem. Reklamní agentura, dříve známá jako Wells, Rich, Green se právě na podzim roku 1997 přestěhovala do dvanáctého patra historické budovy u Madison Avenue. Při rekonstrukci se nešetřilo penězi. Image firmy měla již odpovídat dravosti jednadvacátého století.

Stěny zdobilo nejnovější high-concept umění. Dveře z neprůsvitného skla diskrétně oddělovaly řadu konferenčních místností vybavených plochými obrazovkami a policemi, na kterých bylo nejnovější video příslušenství. Dlouhé chodby ústily do velkého atria zařízeného pohovkami ve světlé kůži, robustními dřevěnými stolky a odvážně čalouněnými židlemi - každou jiným, originálním způsobem.

Tahle maniakální posedlost detailem a rozvržením současně potvrzovala, že agentura a možná celý tenhle průmysl má problémy. Reklama nejspíš prožívala krizi identity. Potřebovala mít hipový styl a zároveň budit autoritu, čímž se dostala do pasti.

„Říkáme tomu Studna,“ vysvětloval mi Douglas Atkin, vedoucí plánování, když mě prováděl kolosální patrovou galerií s výhledem na centrum města. V této části kanceláře architekt realizoval svou představu o kreativní funkci a ztvárnění image firmy. Klavírní křídlo a kávový pult ve tvaru řeznického špalku vytyčovaly prostor, ve kterém, jak doufali ředitelé Wellsu, mladí reklamní a grafičtí návrháři budou moci čerpat inspiraci k novým kampaním, a to ve společenské atmosféře, oprostěné od ustálených forem. Podobné flexibilní pro-

story vešly do módy v osmdesátých letech, kdy firmy využily konceptu otevřeného rozmístění, aby své zaměstnance (a klienty) přesvědčily o hravém, spontánním intelektuálním procesu, pro který měla být tato architektura inspirací. Dnes je podobné uspořádání agentury samozřejmostí. Jestliže nemáte alespoň jeden podobně otevřený prostor, znamená to, že nejete s dobou. V projektu BDDS byla rovněž navržena oblouková stěna, která měla ohraničovat Studnu z jedné strany, aby oddělila větší část prostoru od hlavní konferenční místnosti agentury. Podle návrhu měla být stěna průhledná, ale vedení se rozhodlo, že matnější povrch poskytne více soukromí.

Onoho odpoledne uprostřed babího léta nemohl nikdo tušit, že ve chvíli, kdy bude stavba stěny dokončena, firma zanikne. Kdo by si mohl myslet, že takový osud postihne firmu, která byla kdysi před-vojem všech agentur v New Yorku? V šedesátých a sedmdesátých letech, kdy ji vedla Mary Wellsová, vytvářela firma Wells, Rich, Gre-ene ty nejpokrokovější reklamy, které kdy Madison Avenue spatřila. Agentura kdysi najala pro odvážnou Seltzerovu televizní reklamu i surrealistu Salvadora Dalího. Dali v jejich reklamě maloval kouzelné nespoutané křivky na lidské tělo, a to přímo na kůži modelky.

Wellsová dávno tráví svůj zasloužený odpočinek v jednom ostrovním zámečku v Evropě a agenturu postupně potkala nepříjemná série neúspěchů. Koncem devadesátých let agentura Wells BDDP - připojená písmena oznámila fúzi s uznávanou evropskou sítí - znovu nabrala směr: vzestup ke slávě. Jejich nejnovější společník, Douglas Atkin, byl všeobecně pokládán za muže, který agenturu nejen revitalizuje, ale jehož metody pomohou stimulovat tvůrčí energii celého reklamního průmyslu.

Ta práce mu sedla. Kabelová televize se dvacet let pokoušela odvést pozornost diváků od vysílaných pořadů a reklam, které je sponzorovaly. Sledovanost televizních sítí poklesla, přestože se náklady na reklamní časy zvedly. Velký byznys proto na reklamy zanevřel. Mnoho společností dalo raději přednost přímému marketingu, speciálním propagacím, předváděčkám v obchodech, sponzorství sportovních aktivit a propojení s jinými výrobky. Situace se dále zhoršila, když se snížil rozpočet a nárůst konkurence přinutil mnoho společností vytvořit vlastní propagační oddělení. Obrovské sumy, které si

Madison Avenue účtovala za esoterické průzkumy a sofistikované reklamní kampaně, se už nedaly zdůvodnit. Mimochodem, co může reklamní agentura říci firmě Nike o sportovní obuvi a jejich nositelích, co by sama nevěděla?

Atkina, vysokého čtyřicetiletého Brita s prořídlymi vlasy a elegantním vzezřením, importovala do Spojených Států firma Wells. Doufala, že jeho nový obor *account planning* vnese systematickosti do celého procesu a že průzkum trhu a spotřebitelů bude aplikován na skutečné kampaně. V tradiční reklamní agentuře se zákazníci jednají pracovníci *account executives*, zatímco tvůrci navrhují reklamu. *Account planners* měli tyto dvě části propojit. Vysvětlit zákazníkům požadavky a jejich specifické potřeby zase tvůrcům, navíc podpořit konečný návrh agentury výsledkem průzkumu v terénu. *Copywriters* a *graphic designers* vykonávají tvůrčí práci, ovšem *account planners* jsou zodpovědní za prvotní podnět a samozřejmě musí klienta přesvědčit o tom, že díky vizi, kterou má agentura, se firma vyšvihne na trhu do čela.

Pro Atkina znamená *account planning* vymyslet soubor nástrojů, které bude možno znovu použít a aplikovat v různých kampaních. Doufal, že vyzbrojí firmu Wells BDDP potřebnými prostředky, pokud vytvoří jazyk schopný systematicky utřídit tvůrčí proces do série reklamních strategií příhrádkového typu. Firma se stane v tomto zmenšujícím se prostředí trhu konkurenceschopná a snad i znovu získá své původní postavení. Reklamní agentura opět bude výtečným zdrojem zákaznických průzkumů a mediálního know-how. Jeho úspěch by měl potvrdit, že nejúčinnějším způsobem marketingu je reklama.

Pro tento účel najal Atkin za drahé peníze experty z oborů, které jsou v reklamě běžně považovány za okrajové. Do agentury proudily davy mladých *account planners*, aby s Atkinem spolupracovali a zúčastnili se oné postgraduální atmosféry, kterou zde vytvořil. Najal si antropologa Boba Deutsche, aby novými metodami analýzy pracoval s konkrétně zaměřenými skupinami. Najal systémového teoretika Sallyho Goernera, aby zasvětil personál do tajů matematiky chaosu a na podzim roku 1997 i mne, abych přetvořil svou koncepci mediálního viru (jak jsem ji popsal ve stejnojmenné knize) na proces, který by umožnil podle daných kroků šířit myšlenky mediálním prostorem.

Když jsem s Atkinem procházel nedokončeným počtem kanceláří Wells BDDP, nepřípadala mi reklama jako soubor nátlakových technik, které útočí na nic netušící veřejnost. Byl to spíše druh umění, zápasící o přežití. Zdálo se mi, že Atkin v sobě neměl ani špetku nátlaku. Když jsem se přidal k jeho skupině, měl jsem pocit, že se budu podílet na evoluci dialogu mezi značkami a zákazníky.

Neuvědomil jsem si však, že Atkin nás všechny chránil před drsnou realitou reklamního průmyslu. Průzkumy, při nichž jsme si užili tolik legrace - jak vtáhnout lidi do sekty, nebo psychologie objednávání si piva - musely přinést i nějaké hmatatelné výsledky. Stručně řečeno, musely přesvědčit klienty, že ty milióny dolarů, které byly jejich jménem utraceny, přinesou průlomovou kampaň. Kampaň, která bude schopná zkoumat zákazníky na zcela nové úrovni. Dlouhodobě to znamenalo, že buďto půjde prodej prokazatelně nahoru, nebo zákazníci přejdou k jiným agenturám.

Během svého prvního konzultačního dne ve firmě Wells jsem se zúčastnil schůzky, na níž se řešila krize reklamy výrobků pivovaru Amstel Beers. Atkin pro společnost koncipoval kampaň, jež měla propagovat novou řadu tzv. „non-light“ produktů, ale ta nefungovala. Reklamní kampaň s fiktivním Garrisonem Boydem byla výsledkem měsíců průzkumu. Nákladný průzkum vybraných skupin ukázal, že si většina Američanů spojuje Amsterdam, město, kde se Amstel vyrábí, se svobodomyslností. Marketing této značky byl proto založen na svobodomyslnosti. Problémem však bylo, že jsme měli jiné představy o tom, co to vlastně znamená. Devadesát procent dotazovaných lidí se považovalo za svobodomyslné. Každý z respondentů však viděl svou svobodomyslnost jinak, spojenou s jinými sociálními hodnotami. Co jeden vnímal jako svobodomyslnost, bylo pro druhého konzervativní a naopak.

Atkins se snažil spojit Amstel s koncepcí svobodomyslnosti - stejně jako je značka Nike spojována s osobními úspěchy nebo Levi's s autenticitou - aniž bychom svobodomyslnost blíže definovali. Výzkumem se zjistilo, že cílový spotřebitel piva je dospělý středoškolák mezi jednadvaceti a čtyřiatřiceti lety s příjmy přesahujícími 40 000 dolarů, který má rád aktivní život. Podle původně předloženého návrhu agentury firmě Amstel bylo cílem oslovit „ten druh lidí, kteří

řeknou: ‚Nemusím měnit kabát, ale když to udělají ostatní, nevádí mi to.‘ Jsou to v určitém směru rebelové a nemají rádi, když jim někdo něco nařizuje. Rádi jednají přesně naopak, než jak jim nařídí autority.“

Jak představit svobodomyšlnost podobné skupině obyvatel? Nechtějí být poučováni - na to jsou moc vzdělaní. Kromě toho jde o bandu rebelů. V tom viděli v agentuře svou šanci: Přesvědčit je opakem. Užít reverzní psychologie.

Atkinovi lidé přišli s nápadem použít postavu mrzoutského Garri-sona Boyda - starého muže s brýlemi v obyčejném šedém obleku, který opovrhuje svobodomyšlností, stejně jako vším ostatním z Amsterdamu. Vymyšlená postava Boyda, zakladatele fiktivní organizace Američtí ochránci disciplíny, se ujala úkolu odrazit nedávné „útoky“ na mravopočestnost Ameriky. Billboardy Amstelu se přelepovaly nálepkami a plakáty se slogany jako: „Odolejte Amstelu z Amsterdamu“ a „Zakryjte si oči!“ Současně měla kampaň využít nových zmutova-ných médií, kterých byl Atkin velkým fandou. Atkins se seznámil s mými pravidly, které jsem sestavil a popsal v knize *Media Virus*. Pochopil, že reklama, která v sobě nese zárodky mediálních příběhů, vzbudí zájem a přiláká další média. Kdo byl Garrison Boyd? Proč napadal billboardy Amstelu? Asi třicet procent lidí, kteří billboardy viděli, byli přesvědčeni o tom, že jsou skutečné. Mysleli si, že Garrison Boyd reprezentuje legitimní, nicméně naprosto pomýlenou skupinu ultrakonzervativců, kteří napadají importované pivo. Reklamy vyvolaly ještě větší nadšení mezi těmi, kteří tomu „přišli na kloub“. Kdo zaplatil za reklamní kampaň *proti* vlastní značce? *The New York Times* a MSNBC uveřejnily příběhy o této abnormální kampani, které vzbudily ještě větší mediální ohlas atd.

Wells BDDP spoléhala na to, že vytvoří příběh „s nohami“, což je podle slov lidí z public-relations nejúčinnější způsob šíření zpráv. Zpravodajská média vaši kampaň rozjedou, pokud je dostatečně neotřelá. A Amstel za ni zaplatí pouze pětinu toho, co platí konkurence za uvedení nových produktů na trh. I když se díky televizi stala tato značka čtyřikrát známější, a díky rádiu osmnáctkrát, celé to povědomí přesto neovlivnilo prodejnost - takže kampaň Amstelu nyní procházela krizí.

Reklamní agent, který dlouhé roky spolupracoval s předchůdcem Amstelu, značkou Heineken, tvrdil, že se mu postava Garrisona Boyda od samého začátku nelíbila. Tento zaměstnanec byl brontosaurom ze staré školy a v Atkinově práci viděl snahu zničit svůj byznys: výzkum a tvořivost na úkor klábosení a prodeje.

Byl jsem na schůzku přizván, abych se pokusil kampaň Garrisona Boyda nějak vylepšit. To ráno jsem agentuře udělal dlouhou prezentaci o problematice mediálního viru a systému chaosu. „Jak bych své myšlenky převedl do praxe a ještě efektivněji je uplatnil v Boydově kampani?“ zeptali se mě. Zarazilo mne, že vystavěli opravdovou kampaň na mých abstraktních teoriích. Já se jim jen snažil vysvětlit, proč se zatím neprodalo víc piva.

„Boyd je skvělý nositel viru,“ začal jsem, „ale nemá žádný obsah.“ Každý mediální virus je zabalen do pláště provokace, neboli mediální „slupky“. U mediálního viru Rodney Kinga to byla videonahrávka o zmlácení člověka. Příběh se rozšířil, protože nahrávky bylo využito zcela novým způsobem. Výchozím příběhem *byla* videokazeta. Boydova falešná partyzánská kampaň splňovala požadavky kladené na slupku. Porušením mediálních zákonů vyvolala senzací. Ovšem na rozdíl od viru Rodney Kinga Boyd v sobě neměl žádné ideje - žádný ideologický „kód“ uvnitř slupky. Pásek Rodney Kinga s tím, jak se šířil, vyvolával záplavu fantazií o brutalitě policie a vyprovokoval diskusi a hněv. Protože náš virus se vyhýbal tomu, aby specifikoval druhy svobodomyšlnosti, proti kterým Boyd protestoval - mělo jít o užívání marihuany? volný sex? travestity? -, nebyl virus Garrisona Boyda schopen rozhýbat lidi, přestože si ho všimli. Navrhl jsem agentuře, aby to riskla a dala viru nějaký skutečný obsah.

Zdálo se, že Atkina můj nápad zaujal, ale dříve, než jsme to stačili prodiskutovat, sebevědomý šéf ekonomického odboru ukončil debatu.

„Musíme se Boyda zbavit,“ naléhal. „Nejdřív jsem s ním souhlasil,“ přiznal se, jako by sám sebe přesvědčoval o lepším řešení, „ale teď se ho musíme zbavit, jinak přijdeme o zákazníka.“

To Atkina rozzlobilo. Nebyl to problém reklamy, ale distribuce. Jeho nadřízený, viceprezident, nám předvedl rozsáhlou studii na flip chartu, která potvrzovala úspěšnost kampaně Garrisona Boyda i to, že se značka Amstel dostala do povědomí spotřebitelů. Zvýšení pro-

deje pouze bránila skutečnost, že toto pivo stále nebylo k dostání ve většině barů a obchodů s potravinami. Reklama vytvoří potřebu, ale nedokáže zásobovat regály.

Podobná vysvětlení tradicionalisté od avantgardních tvůrců čekali. Podle nich šlo tvůrcům spíš o vlastní umění než o to, aby vyhověli základní linii klienta. Samozřejmě, že provedli výzkum, který měl jejich tvrzení doložit, ale nakonec vše přehráli na jiná oddělení. Hlavní ekonom připomněl, že se dobře zná s manažery Heinekenu, aby naznačil, že má moc zasáhnout. On jediný chápal, jak tento muž přemýšlí a kam až ho můžeme dotlačit. S Garrisonem Boydem zašli kreativci na nejzazší mez a on už nehodlal předstoupit před svého klienta bez něčeho více tradičního, co by slibovalo skutečný nárůst prodeje.

Díky své neschopnosti ujednotit strategii nakonec Wells BDDP zakázku ztratil a s ní i zbytek Heinekenu. Atkin se brzy rozhodl najít si místo jinde a následovali ho i další lidé z klíčových pozic. Krátce nato firma Procter & Gamble, společnost známá svým pomalým metodickým uvažováním, náhle zrušila svou spolupráci s agenturou, což byl dramatický a nečekaný tah. Wells ztratil sedmdesát procent příjmů, agentura ohlásila ztrátu a šla ke dnu.

Síly, které způsobily kolaps Wells BDDP, jsou stejné jako ty, co ohrožují i zbytek reklamního průmyslu. Aby zaujala na trhu právě mladé rebelující skupiny, jsou tradiční vedení reklamních agentur závislá na netradiční duchaplnosti lidí, jako je Atkin. Avantgardní mladí umělci však odmítají vytvářet reklamní kampaně, které nejsou průlomové z hlediska koncepce či uměleckého prostředí. Nechtějí vytvářet reklamu pouze za účelem prodeje; chtějí, aby je to bavilo. Firmy jako Wells zápasí s touto rozpolceností a neustále nabízejí své kampaně jak otráveným zákazníkům, tak i cynickému cílovému publiku. Krizi ještě prohlubují spotřebitelé, kteří se již s médii obeznámili a podobně jako bakterie ošetřené antibiotiky se stávají stále odolnějšími vůči machinacím podrážděného průmyslu.

Většina z nás si už nyní uvědomuje, že se vysílání v televizi neříká jen tak pro nic za nic „program“. Lidé, kteří vytvářejí televizní vysílání, neprogramují jen své pořady; programují *nás*. Nebo se o to alespoň snaží. Za několik uplynulých desetiletí se však důmyslnost,

s jakou reklamní tvůrci balí a předávají své vzkazy, vyrovná pouze důmyslnosti, s jakou je my, jejich publikum, odhalujeme.

V současnosti se zdá, že marketing závodí se zákazníky. Nová média a mladá kultura, která v tomto prostředí vyrostla, demystifikovaly většinu tradičních metod marketingu. Velká část dnešních televizních diváků patří mezi mediální „teoretiky“, kteří vše sledují z pohodlí svých křesel. Vyznají se v jazyce programování a jsou schopni dekodovat zprávy, které k nim přicházejí. Tvůrci reklam se rvou s tím, aby porozuměli tomuto postmodernímu mediálnímu obsahu tak, jako jejich posluchači a snaží se vytvořit nové druhy programovacích triků, které budou v novém prostředí fungovat.

Avšak reklamní tvůrci mají svázané ruce. Zatímco někteří diváci si dají práci s rozluštěním každé image a hodnotí její sémiotické prvky, jiní jednoduše sledují televizi a pokoušejí se přijít na to, o co vlastně jde. Marketingoví tvůrci, jejichž reklama je založena na pochopení skrytých vtipů a diskrétních narážek, mohou vyvolat pousmání na tváři středoškolačka, ale zároveň tím ztratí sympatie jeho matky. Reklamní tvůrci, kteří se snaží vykompenzovat cynismus jedné skupiny, zjišťují, že jejich upravená taktika selhala v komunikaci s jinou částí populace. Výsledkem je, že majoritní obchodní společnosti přehodnocují své marketingové plány každý týden a mění reklamní agentury tak často, jako agentury propouštějí (nebo ztrácejí) své ředitele kreativních oddělení. Ve věku nových médií jsou programátory návštěvníci. Jsme to my, kdo má konečně výhodu domácího hřiště.

Značkování výrobků - značkování lidí

Ne vždy to fungovalo tímto způsobem. Ještě nedávno, než se marketing stal odvětvím psychologie, označování výrobků a reklama byly pouze způsobem, jak výrobky propagovat a identifikovat.

Značka byla zavedena, a to doslova, pro potřeby farmářů z rančů, aby si mohli označit dobytek. Po vypálení zřetelného symbolu do kůže telete si mohl být majitel jist, že jestliže se mu někdy zatoulá mimo pastvu nebo mu ho někdo z konkurence ukradne, bude schopen ukázat na logo a vznést nárok na svůj právoplatný majetek.

Ani v době, kdy výrobci produktů přijali značku jako způsob garance kvality svého zboží, se její funkce téměř nezměnila. Když si zákazník koupil krabici vloček s nálepkou Quaker, znamenalo to pro něj, že může vystopovat zdroj právě těchto, jinak obecně používaných ovesných výrobků. Pokud se objevil nějaký problém, věděl, kam se má obrátit. A co bylo ještě důležitější, jestliže byly vločky dobré nebo výborné kvality, věděl, kde si je může opět koupit. Ochranné známky a značka zajišťovaly, že nikdo jiný nemohl své výrobky nazvat Quaker.

Reklama v onom věku nevinnosti jednoduše znamenala propagaci již existující značky. Jediným úkolem bylo zvýšit povědomí zákazníka o výrobku nebo o výrobcu. Ti, kdo pomýšleli na to, že zaměstnají specialisty za účelem napsání exkluzivní reklamy, si najali reportéry z novin a cestovní obchodníky. Tito lidé totiž věděli, jak vysvětlovat přednosti artiklu slovy, které si lidé budou pamatovat.

Teprve roku 1922 se bývalý kazatel a obchodní cestující s tzv. „medicine show“ Claude Hopkins, který se stal reklamním agentem, rozhodl, že by měl reklamu povýšit na vědní obor. Ve své krátké, ale významné knize *Scientific Advertising* (Vědecká reklama) tvrdil, že reklama je pouze tištěnou formou běžných obchodnických praktik a měla by se proto řídit stejnými pravidly. Hopkins věřil spíše přesným popisům než reklamním trikům a dával přednost textu před představami. Jeho mantrou byla hesla jako: „Čím více toho řekneš, tím více prodáš“ a „Bílé místo je promrhané místo“. Věřil, že na ilustracích k reklamě mají být samotné výrobky - nikoliv volné nebo emocionální asociace. Odsuzoval „frivolnost“ za každou cenu a namítal, že „nikdo nenakupuje u klauna“.

I když byly první obrázky použity v reklamě a na obalu výrobků už kolem roku 1800 - ovesné výrobky Quark Oats se objevily v roce 1877 - nebyly úmyslně vytvořeny tak, aby navozovaly u zákazníků psychologické stavy. Měly lidem pouze pomoci zapamatovat si danou značku mezi ostatními. Jak lépe si připomenete značku Quaker, než když se podíváte na obrázek?

Když se ve třicátých, čtyřicátých a padesátých letech Američané začali více zajímat o filmy a o televizi na úkor novin a rádia, pozornost reklamy se přesunula od popisu značky k zachycování její po-

doby obrazem. Během těchto desetiletí reklamní agent středozápadu Leo Burnett vytvořil jakousi směsici, která se často nazývá Chicagskou školou reklamy. Výrobky v reklamách byly propagovány oblíbenými postavami.

Zelený obr, který byl původně označením experimentálního hrášku firmy Minnesota Valley Canning Company, se změnil v animovaném světě Burnetta v postavičku nazvanou Veselý zelený obr. Burnett pochopil, že postavička bude perfektně a lákavě reprezentovat image značky jinak nudného výrobku a může posloužit spotřebitelům jako mnemotechnická pomůcka. Když Burnett viděl, jak popularita jeho postavičky roste, zjistil, že mystická postava zeleného obra nachází odezvu v různých kulturách po celém světě. Stala se určitým archetypem a podařilo se jí proniknout do duše spotřebitelů vícero způsoby.

Burnett se zasloužil o vytvoření image tuctů značek, postavených na postavičkách, včetně tygříka Tonyho, tuňáka Charlieho, kocoura Morrise či muže z reklam na Marlboro. Ve všech případech měly v sobě tyto postavičky dramatičnost, která diváky upoutala. V tomhle byl Burnett velmi prozíravý. Chtěl prodat výrobek na základě jeho vlastností, ale věděl, že musí upoutat pozornost diváků pomocí postav.

Koncepce značek se rovněž soustředily na určitá místa, jako ranč v Hidden Valley pro reklamy na salátovou zálivku nebo na známé situace, např. důležité vzpomínky z dětství s nálepkou „momentky zachycené Kodakem" nebo matku krmící svého syna v chladném dni polévkou Campbell.

Ve všech těchto případech však daný okamžik, místo nebo postavička šly pouze tak daleko, aby upoutaly pozornost diváků. Poté následovala standardní reklama: „Polévka je dobré jídlo" nebo „Promiň, Charlie, do konzerv Starkist se dostanou pouze ti nejlepší tuňáci." Burnett se považoval za prostého muže ze Středozápadu, který se podílí na vytváření folklóru Ameriky a hovoří jednoduchým jazykem lidu. Byl hrdý na to, že jeho reklamy užívají slov jako „nejni" - ne proto, že by počítal s jejich psychologickým účinkem na diváky, ale protože reklamy komunikovaly přirozeným hovorovým stylem.

Když si jeho metody prorazily cestu na Madison Avenue a začaly se užívat cíleně, z Burnettovy lásky k americkým hodnotám a ze sou-

středění se na vlastnosti značky se stala přítěž. Značkování se stalo éteričtější záležitostí postavenou na image a reklamy se zmiňovaly o vlastnostech výrobků pouze příležitostně.

Začátkem šedesátých let přišli reklamní guruové jako David Ogilvy s novými pravidly pro televizní reklamy, nad nimiž by se Claude Hopkins obrátil v hrobě. Pravidlo „jídlo v pohybu“ nařizovalo, aby potraviny byly snímány pohybující se kamerou. „Plamenný úvod“ znamenal, že reklamy mají začínat velmi působivě a poutavě. Ogilvy nařídil tvůrcům „užívat superlativů“ - text se vršil na obrazovce, aby se zdůraznily důležité fráze a označení.

Všechny tyto techniky propagovaly image značky, nikoliv samotný výrobek. Ogilvy nevěřil, že spotřebitelé rozlišují výrobky jinak než na základě jejich image. V knize *Ogilvy o reklamě* to objasňuje tím, že většina lidí nedokáže odlišit ani svou „oblíbenou“ whisky ode dvou blízkých konkurenčních značek: „Že by ochutnali všechny tři a porovnali chutě? Nebud'te směšní. Ve skutečnosti tyto tři značky mají různá *image*, a ta oslovují různé typy lidí. Nevybírají si whisky, ale image. Image značky tvoří devadesát procent toho, co musí líkérky prodat.“¹

Tímto způsobem jsme se naučili „svěřit své auto tomu, kdo nosí hvězdu“ ne proto, že by Texaco mělo lepší benzín než Shell, ale protože reklamy společnosti vytvořily jejich značce lepší image.

Zatímco Burnett se svými stoupenci vytvářel mýty značek, jiná reklamní škola se zaměřila na publikum. Ve dvacátých letech si Raymond Rubicam, pozdější zakladatel agentury Young a Rubicam, usmyslel, že může být zajímavé najmout si někoho na průzkum trhu. Najal si člověka jménem Gallup ze Severozápadní Univerzity, aby mu řekl, co vše se dá zjistit o zákaznících z malého průzkumu trhu. Tak se zrodila reklamní verze kulturní antropologie - demografie.

Podobně jako experti na public-relations studují cílovou skupinu obyvatel, aby s ní mohli později manipulovat, začaly se provádět průzkumy trhu a přehledy trhu a vybírat skupiny té části obyvatelstva, kterou chtěli reklamní tvůrci ovlivnit. Aby se demografické skupiny mohly jasně vymezit, musí být při průzkumu téměř vždy rozlišeny čtyři faktory: etnikum, věk, pohlaví a výše platu. Demografická stu-

die je již svým rozvržením redukcionistická. Jednou jsem dělal poradce pro radiostanici FM, jejíž manažer chtěl zjistit: „Kdo je náš posluchač?“ Když si položíte takovou otázku, zredukujete celou skupinu posluchačů na jednu fiktivní osobu. Je možné, že žádný jednotlivec nebude nikdy odpovídat „profilu zákazníka“, který má být aplikován na všechny zákazníky. Už z tohoto důvodu velká část přesně zacíleného marketingu často hraničí s třídním, rasistickým i sexistickým kuplířstvím.

Například většina billboardů na mentolové cigarety znázorňuje Afroameričany, protože podle demografických výzkumů jim černoši dávají přednost před zbylými tabákovými výrobky. Microsoft si vybral pro uvedení Windows 95 na trh píseň, která byla určena generaci populační exploze - píseň skupiny Rolling Stones. „Globální výzva žen“ byla reklamou na ženskou „Olympiádu“, kterou stvořil reklamní průmysl, aby oslovil aktivní ženy.

V sedmdesátých letech se obě standardní teorie reklamy - demografický průzkum a image značky - propojily, aby se vytvořila reklamní kampaň fungující na obou úrovních. Do dnešního dne si Volvo spojujeme s bezpečností, Dr. Peppera s individualitou a Harley-Davidson s dědictvím Ameriky. Image zmíněných značek je vytvořena tak, aby oslovila cílového zákazníka a zvýraznila jeho psychologické potřeby: reklamy na Volvo se obracejí na vyšší střední vrstvu bílých rodičů, kteří se strachují o bezpečnost a zdraví svých dětí, Dr. Pepper se orientuje na mladé nekonformní lidi a motorkáři Harley-Davidson se rádi pokládají za odpadlíky.

Dnešní moderní (nebo snad postmoderní) obchodní značky už nevytvářejí zcela novou image společnosti; přivlastní si nějaký mediální symbol, jako to udělal MetLife se Snoopym, Butterfinger s Bartem Simpsonem nebo K-mart, který si najal Pennyho Marshalla a Rosie O'Donnellovou. Vybraly si právě tyto maskoty, neboť svou charakteristikou odpovídaly hodnotám cílových spotřebitelů - nikoliv samotných výrobků. V jazyce dnešních marketingových odborníků se image značky nesoustředí na výrobky, ale na to, jak reklamní tvůrci vnímají psychologii publika.

Tato zaměřenost na složení a hodnoty publika se stala standardním pracovním postupem veškerého televizního vysílání. Když například

šéfové kanálu Fox TV zjistili, že jejich animovaný seriál „Král hory“ o texaském distributorovi propanu určitá část obyvatel nepřijímá dobře, pokusili se cíleně postavičky vylepšit. Článek v časopise *Brand-week* o etnické kampani kanálu Fox se znepokojením na tento problém naráží:

Hank Hill je typický prostý občan a Fox chce, aby se s ním diváci sžili; zvláště diváci z New Yorku, kde domácí humor „Krále hory“ na mladé obyvatele města nezabral. Show dosud získala sledovanost 10,1 ohlasů/15 účastníků v celostátním měřítku, zatímco v New Yorku je to 7,9/12.²

Podle přesvědčení stanice Fox to bylo proto, že zatímco se řadoví diváci mohli s novou postavičkou „běžného občana“ ztotožnit, obyvatelé New Yorku na středoamerické brebenění nenaletěli. Televizní průzkumy potvrdily to, co šéfové televize sami dobře věděli: že židovská populace z New Yorku se nepovažuje za součást celé Ameriky.

Strategií Foxu při „polidštování“ postavičky i pro tyto popudlivé obyvatele velkoměsta bylo zaměřit se na etnografické cítění cílové skupiny. Fox nechal po celém Manhattanu nainstalovat panely na pojízdné stánky s kávou s textem „Dejte si s Hankem žemli.“ V reklamě, apelující na rozvinutý (a zároveň velice dobře prozkoumaný) cynismus cílové skupiny, pronáší Hank: „A jestli vám mohu doporučit, nezapomeňte si ji trochu máznout“.

Odzbrojující etnický humor má ještě více zdůraznit absurditu toho, že texaský prodejce propanu používá čistě židovského výrazu jako „máznout“. Na jiném billboardu v části Upper West Side volají Han-kovi synové na kolemjdoucí: „Hej vy! Hod'te mi někdo koláček!“ Podle obyvatel New Yorku tyto vtipy mění postavičky reprezentující potenciálně ohrožující jižanské nádeníky na roztomilé balíky. Sklánějí se z billboardů a apelují na vnímavost Židů komikou, a co je nejdůležitější, aniž by je ohrožovali.

Dnes jsou nejintenzivněji zaměřovanou skupinou děti - budoucí spotřebitelé. Než dosáhne průměrný batolecí Američan dvaceti měsíců, umí už rozeznat logo McDonald's a mnoho dalších ikon známých značek. Téměř na všem, s čím se batole setká - od řemínků až po plínky - najdete postavičky Disney nebo obchodní značky jiných

marketingových velmocí. I když tato cílová skupina ještě hezkou řádku let nedokáže uplatnit svá přání, marketingu se toto rané vštípení značky vyplatí. General Motors si předplatilo dvě stránky v časopise *Sports Illustrated for Kids* pro svůj odvážný minibus. Jejich manažer propagace si uvědomil, že skupinu dětí od osmi do čtrnácti tvoří „zákazníci ze zadních sedadel“.³

Záměry marketingu zaměřeného na děti a batolata se - bohužel - dostanou ve skutečnosti ještě do mnohem větší hloubky. Nové neurony mladých mozků jsou pro reklamní tvůrce cenným mentálním prostorem. Když zasejí semínka svých výrobků a image už takto brzy, mohou docílit mnohem více než jen odlišení značky; mohou doslova kultivovat demografickou skupinu a její vnímání v průběhu jejího formování. Devítileté dítě, které rozpozná žabku piva Budweiser a odrecituje slogan (Bud-weiser) začne spíše pít pivo než to, které si pouze pamatuje tygra Tonyho, jak křičí „Jsou skvělé!“ (V současné době zná více dětí žabku než Tonyho.) To udává směr dlouhodobé nátlakové strategie.

Oddělení image od výrobků, které reprezentují, a jejich následné propojení spolu se silicím útokem na naše demograficky zaměřené psychologické profily, dovedlo spotřebitele v sedmdesátých letech až do stavu vcelku pochopitelné paranoie. Reklama s námi „pracovala“ způsoby, které jsme nemohli dost dobře chápat. A tak lidé začali hledat vlastní vysvětlení.

V roce 1973 Wilson Bryan Key, jenž se zabýval výzkumem komunikace, napsal první ze čtyř dílů knihy „Podprahová reklama“. Obvinil v ní reklamní tvůrce z toho, že ukrývají mezi kostky ledu sexuální fantazijní tvary a slova aktivizující mentální stavy, jako je „sex“, pašují na plochy módních fotografií. Jelikož jsem se zúčastnil mnoha reklamních kampaní od samého začátku až do konce, přičemž jsem úzce spolupracoval s tvůrci od uměleckých ředitelů až po typografy, mohu se s klidným svědomím pokusit ukončit diskusi o tom, zda přední reklamní agentury používají podprahové kampaně. Jak se obrazy, které se dají interpretovat jako „sexuální“, mohou vyskytnout v kostkách ledu nebo ve tvarech loktů? Fotografie pro reklamu vybírá komise ze stovek jiných, které byly nafoceny. Po mnoha hodinách nebo dnech zvažování se skupina konečně přikloní k jednomu, dvě-

ma snímkům z celé té kupy. Samozřejmě není překvapením, že tyto fotografie obsahují evokativnější kompozice a detaily, ale žádné penisy, prsa nebo lebky u těchto snímků nikdy nehrály hlavní roli. Ve skutečnosti člověk, který tvrdil, že vymyslel podprahové přesvědčování, James Vicary, se v roce 1984 v *Advertising Age* přiznal, že si své důkazy o účincích této techniky vymyslel, aby zachránil svou upadající společnost, která se zabývala podobnými průzkumy. Ovšem ani toto přiznání neuklidnilo Keye a ostatní. Neúprosně, možná až obsesivně pokračují v pronásledování těch, kteří dle nich ukrývají do reklam tajné vizuální zprávy.

Abychom byli ke Keyovi spravedliví, reklamní tvůrci budí podezření už jen tím, že svou práci zcela úmyslně spojují s abstraktním světem obrazů a že se orientují na psychologii spotřebitele. Podle výsledků průzkumu organizace Roper z roku 1992 padesát sedm procent amerických spotřebitelů stále věří, že se běžně vytvářejí podprahové reklamy a pouze jeden z dvanácti si myslí, že se to „téměř nikdy“ nestává. Na ochranu před tímto postupem, který se podle nich proti nim používá, si diváci reklam osvojili postoj cynické podezřívavosti.

Aby naše narůstající povědomí a podezřívavost překonali, vytvořili marketingoví experti dovedněji zakamufovanou formu kategorizace. Je založena na psychologických profilech, ne na rase či věku. Jim Schroer, výkonný ředitel nové marketingové strategie firmy Ford vysvětluje, proč upustil od průzkumu široké populace: „Je chytřejší přemýšlet o emocích a názorech, které se dají označit termínem „psy-chografy“ - tyto věci přesahují demografické skupiny.“⁴ Místo toho se nyní obrací, jak sám říká, na „sebe-obraz spotřebitelů“.

Na rozdíl od rozsáhlého demografického průzkumu psychografika využívá přísně strukturovaných technik kvalitativní analýzy, jako jsou cílové skupiny, hloubková interview a dokonce sledování domácností. Marketingoví analytici pozorují chování dobrovolníků, zpovídají je a zaznamenávají kauzální propojení mezi pocity, sebe-obrazem a nákupy.

Do takovýchto analýz lidské duše se pouští společnost Strategic Directions Group. Ve své studii o návycích při kupování auta u skupiny lidí „nad čtyřicet, z populační exploze a ze starší generace“ se

pokusili definovat hlavní psychologické záliby, které mají lidé v této věkové kategorii - záliby, jež nějak souvisejí s koupí auta. Ačkoliv začali s demografickou podskupinou celkové populace, jejich analýza vedla k dalšímu rozdělení této skupiny do psychografických typů.

Například pro členy jedné psychografické podskupiny označené jako „Seriózní“ je řízení auta způsobem „dopravy z bodu A do bodu B.“ Kampaň Toyoty pro „Obyčejné lidi“ se zaměřuje na tuto skupinu a zobrazuje lidi, kteří jsou závislí na spolehlivosti a výkonu svých malých Toyot. Na druhé straně přizpůsobivý Saab se obrací na kategorii lidí vyznávajících „vkusnou zábavu“, kteří mají rádi vozy, které jsou v módě a jejichž řízení je zábavou. V jedné z reklam společnosti se žena na nudném večírku zahledí do olejomalby a představuje si, jak po plátně jede ve žlutém sportovním Saabu.

Psychograficky cílený průzkum je efektivnější než demografický, protože zasahuje přímo individuálního zákazníka -jako rybář, který chytá na mušku a hýbe prutem podle předepsaného vzoru tak, aby chytil určitý druh ryby. Je to jako by si vás marketingová kampaň specifikovala a určila vaše hlavní hodnoty a touhy, aniž si vás přiřazuje k nějakému rasovému nebo ekonomického stereotypu.

Je to hra na kočku a na myš, která se hraje mezi reklamními agenturami a jejich cílovými psychografickými skupinami. Čím více se snažíme uniknout zařazení, tím nemilosrdněji nás marketingové firmy pronásledují. V některých případech jsou naše psychografické profily spíše založeny na tom, jak moc se snažíme vyhnout marketingu než na našich základních cílech nebo hodnotách.

Takzvaná „Generace X“ přijala estetiku antielegantní šetřivosti, aby si stvořila styl, který není snadné jednoznačně vymezit a zneužít. *Grunge*, šupák od pohledu, byl natolik uvědoměle nevzdělaný a prost všech aspirací, až se z počátku zdálo, že odolá reklamním trikům a lesku, který se jinak běžně a bleskurychle přizpůsobil nastupujícím trendům. Buďte si však jisti, že si hymna *grunge* našla cestu na zvukové záznamy televizních reklam, ve kterých si už neony posvítily i na tyto děti ve flanelových košilích, které na všechno odpovídají: „Mně to je fuk“.

Příslušníci „generace X“ svádějí těžké boje. Vytvořili si povědomí o tom, jak se marketingové společnosti zaměřují na jejich srdce

a peněženky. Využívají toho, že prokoukli programování, k tomu, aby byli vůči útokům odolní. Na rozdíl od dospělých marketingových bossů, kteří je pronásledují, mladí lidé vyrůstali ve světě jazyka reklam a v prostředí public-relations. Je to něco jako jejich mateřský jazyk. Proto si velice dobře uvědomují, octnou-li se na mušce nějaké reklamy nebo billboardu. Jako vědomý odpor proti tomuto demografickému kuplířství si vyvinuli jistou obrannou ironii - a distancovali se od emocionálních cílů reklamních tvůrců.

Lorraine Ketchová, ředitelka plánování módní řady Silvertab značky Levi's, mně vysvětlila, že „toto publikum nenávidí otevřený marketing. Na míle ho prokoukne, přežvýká a vyplivne.“⁵ Chiat/Day, jedna z nejznámějších experimentálních reklamních agentur na světě, zjistila, že „východiskem z této krize je rozbít demografickou skupinu Gen-X do oddělených klanů“ nebo podskupin - a zapojit do reklam na jisté značky nenápadné vizuální odkazy na tyto podskupiny. Podle ředitelky marketingu spotřebitelů Levi's je účelem kampaně komunikovat. „My je přece chápeme, a taky se nesnažíme být příliš tvrdí.“

Možná nám paní Ketchová bezděky odkryla novou, ještě abstraktnější rovinu, na které teď reklama komunikuje. Namísto vytváření a propagace image dané značky, vytváří marketing kampaň o samotné reklamní kampani. Zákazníci řady Silvertab mají mít pocit, že jim reklamní tvůrci rozumějí, ba co víc, že rozumějí i tomu *Jakým způsobem s nimi marketing zachází.*

„Drama“ vymyšlené Leo Burnettem a propracované Davidem Ogilvym a dalšími se změnilo na hru ve hře. Scéna se přenesla jinam. Dramatické akce se již neodehrávají mezi publikem a výrobkem, značkou, nebo image značky, ale mezi publikem a marketingovými tvůrci značky. Publikum získává stále větší kontrolu nad médii, ve kterých se odhalují interaktivní příběhy a reklama se mnohem více blíží absurdnímu divadlu.

Příběh: hra, ve které si mohu naklonit krále

Dramatický příběh nám slouží po staletí, možná tisíciletí. Je hlavní metodou jak popsat a uchovat hodnotový systém pro velkou skupinu posluchačů. Biblické příběhy, pohádky a mravoučné bajky, které jsme slýchali v dětství, v nás zůstávají po celý zbytek života. Stávají se rezonačními prvky, nebo centrálními mýty, které jsou základem našeho vnímání světa. Příběhy, které jsme slýchali, vysvětlují, jak chápeme stvoření, bytí i smrt.

Televizní reklamy jsou rovněž příběhy. Byly však vytvořeny proto, aby nám vštěpovaly hodnotu značek. Vypomáhajíce si kulturní mytologií, zajišťují si a rozšiřují naše nejhlubší přesvědčení.

Většina příběhů funguje tak, že vytváří napětí. Zápletka se sune po šikmé ploše narůstajících překážek a nebezpečí. Publikum se nechá příběhem strhnout a upadá do agónie vzrušení. Čím více se postava zamotává do nebezpečných situací, tím větší napětí prožíváme. Dobrý vypravěč zvyšuje náš strach pomalu a trvale - a opatrně, aby to nepřehnal a my neutekli z divadla pryč. Jak hladina napětí roste, podléháme více a více kouzlu vypravěče. Čím je situace horší, tím se dostáváme do větší závislosti na vypravěči, který nás z tohoto nebezpečí může vyvést. Za tu bolest to stojí, protože - až bude nakonec konflikt vyřešen - publikum prožije slastnou katarzi.

Publikum je ochotné přijmout jakoukoliv rozumnou možnost úniku z onoho nesnesitelného napětí, a tak si vypravěč může vymyslet libovolné rozřešení. Do tohoto rozuzlení můžeme vložit i nějaký program. Čím je strach publika intenzivnější, tím absurdnější rozuzlení přijme.

Třicetisekundové reklamy mohou rovněž využít narativního napětí a následného vlivu katarze. Příběh musí pouze vyvolat strach mnohem rychleji. Jako dítě mne rozrušila následující reklama: v kanceláři za stolem sedí nějaký úředník. Vypadá jako milý člověk - vlastně je nám dost podobný. Ale něco se děje. Jeho telefon hlasitě zvoní. Šéf je naštvaný. Někam založil jakousi zprávu. Jeho manželka nabourala auto. Vidíme, jak trpí. Co udělá? Otevře zásuvku a usměje se. Co tam vidí? Značku prášků proti bolesti, samozřejmě. Polkne tabletku a pozoruje psychadelický rej barev, který mu prostupuje tělem a uklidňuje rozbolavělé oblasti. Je šťastný a jeho problémy jsou rázem men-

ší. Pamatuji si, že jsem si přál, aby se moje vlastní problémy projevíly jako bolest hlavy a já je také dokázal tak rychle vyléčit.

Pokud profesionální ovlivňovatel dokáže svou ideu rozvíjet v příběhu - ať už se týká produktu, potenciálního kupce nebo životního stylu -, dokáže úspěšně programovat i své posluchače, aby ji přijali. Čím je jeho příběh lepší - čím více se identifikujeme s postavou a jejím problémem -, tím snáze a trvaleji přijímáme skrytý program.

Slovo „zábava“ je odvozeno od slova „bavit“. Čím zábavnější příběh, čím více nás jeho vypravěč zaujme - tím zranitelnější jsme vůči jeho případnému ovlivňování. Televize, divadlo a film by měly být zábavné, protože pouze okouzlený divák zůstane sedět a vydrží napětí plynoucí z narůstajícího dramatu.

Takto sledoval televizi můj děda v sedmdesátých letech. Pohodlně se opřel ve svém polohovacím křesle La-Z-Boy a na klín si dal miskou preclíků. Hrdinka jednoho z těchto filmů - myslím, že to byla Suzanne Pleshetteová - vešla do místnosti, kde, jak jsme věděli, se ukrýval vrah. Pokusila se rozsvítit, ale marně. Přesto to riskla, vešla do bytu a vystavila se nebezpečí.

Můj děda, stejně jako většina starších mužů v té době, měl rád Suzanne Pleshetteovou a měl o ní strach. Cítil velké napětí. V tom okamžiku část jeho mozku začala kalkulovat. Mohl přepnout televizi, aby se napětí vyhnul. To by však znamenalo odložit miskou preclíků, srovnat křeslo, vstát, přejít k televizi a ručně přepnout na jiný kanál. Podobné vyskočení během okamžiků vtažení do děje by zničilo účel podívané, kterou od programu čekal. Byl to dobře vychovaný a pozorný divák. Byl typem člověka, kterého programátoři nazývají „divák s dlouhou pozorností“, a v podobných chvílích vždycky trpěl. Na druhé straně protrpěné napětí znamenalo, že teď už bude mít strach, dokud někdo ubohou Suzanne nezachrání.

Na žádost televizních diváků, kteří si hověli v polohovacích křeslech, vynalezli výrobci televizí dálkové ovládání. Neuvědomili si, že tím zkrájí plány dramaturgům. Člověk vyzbrojený dálkovým ovládáním se při sledování hrůzostrašného příběhu rozhoduje úplně jinak. Bez větší námahy stiskne knoflík a zbaví se narůstajícího napětí. Dnešní mladí lidé se pyšní více svou schopností surfování po kanálech, než mírou odolnosti vůči napětí. Všimněte si, jak vy nebo vaše dítě

používáte dálkové ovládání; impuls ke změně programu častěji vyvolá nikoliv pocit nudy, ale znechucení z napětí, jemuž jsme vystaveni.

Člověk s ovladačem se nepotřebuje nechat vtáhnout do reklamy na aspirin o nic víc než do filmu Suzanne Pleshetteové. Špatná zpráva pro podnikatele v reklamě. Proč se mám na to koukat? *Klik*. Je to přece tak jednoduché.

Dálkový ovladač umožňuje snadný únik a naprosto změnil vztah diváků k televizi. Mládež a dospělí, kteří si s dálkovým ovládáním ví rady, už nevysedávají před obrazovkami a nesledují jeden televizní program; sledují televizi a drží s ní krok. Doslova sledují a rozebírají styly pořadů. Podobně jako novináři spolu s veřejností sledovali práci Marva Alberta, zatímco řídil svou kampaň, dnešní diváci pozorují, jak se je televizní reklamní tvůrci snaží vtáhnout do nátlakových příběhů.

Zkušený divák, vybavený dálkovým ovladačem, může najednou sledovat až pět nebo šest pořadů. Ti nejzkušenější z nás - obvykle mládež - skáčou z jedné stanice do druhé a vychytávají nejdůležitější okamžiky z show nebo sportovních pořadů s neuvěřitelnou přesností. Sledování televize se téměř stalo samostatnou formou postmo-derního umění, zatímco hodnoty a děj pořadu najednou stojí proti sobě. Tento nový druh zábavy se koneckonců zrodil z pasivní zkušenosti diváka: radost z přeskupování obrazů, vytváření našich vlastních sestřihaných point i srovnávání a konfrontování různých pořadů často kříží původní záměry jejich tvůrců.

Když průmyslové odvětví s elektronikou nabídlo spotřebitelům mediální nástroje, neúmyslně podkopalo snahu reklamních tvůrců. Po několik desetiletí byla televizní obrazovka jejich výhradním teritoriem. Pouze tvůrci programů a jejich sponzoři vládli magickou schopností manipulovat obr

Byli jste nadšeni nejen proto, že jste si konečně mohli zahrát stolní tenis bez ping-pongového stolu, ale protože jste poprvé mohli změnit pixely své televizní obrazovky. Původně nedostupný prostor vám byl nyní zcela k dispozici pomocí jednoduchého knoflíku. Pixely a obrazovka, kterou vytvářejí, byly demystifikovány.

Tuto demystifikaci ještě dále prohloubila videokamera. Amatérští kameramani rychle pochopili jazyk vytváření filmů i to, jak lze „lhát“ o čase a prostoru jednoduchým spojováním obrazů, které ve skutečnosti nemusely být nafilmovány právě v tomto pořadí. Klávesnice počítače a myš učinily z monitoru komunikační centrum. Dnešní obrazovka není pouze přijímacím zařízením, ale díky internetu a online službám i bránou k sebevyjádření. Média zprostředkovala obousměrnou komunikaci.

Bučením těchto zařízení plus vynálezem faxů, videorekordérů, modemů a mobilů se od základů změnila podoba a funkce masových médií. Dnes jsou otevřeným systémem - mediálním prostorem. Každý do něj může něčím přispět a nikdo si zároveň nemůže být jist tím, jak to, co jim předhodí, média rozeberou, jestli nezmění smysl a jak to rozšíří. Rapper může předělat a recyklovat píseň z hitparády. Novinová zpráva může být úplně jinak přestrukturována a veřejnoprávní show nebo novináři na internetu ji mohou odvysílat jako svou propagandu. Beavis a Butt-head mohou zesměšnit rockovou nahrávku. Reklama se může stát předmětem satiry ve večerním zábavném pořadu pro svou neobratnou snahu manipulovat - a publikum vtip pochopí.

Mediální prostředí je chaotické. Podobně jako oceán nebo počasí ani média již nerespektují autority. Ve skutečnosti ty, kdo se jim snaží vnútit autoritu, zesměšní. Naopak většinou odsouvané či na první pohled bezvýznamné zdroje se v nich stávají perlami, ba skvoucími brilianty. Reklamy, které se snaží propojit značku s určitou celebritou nebo životním stylem, už nemají takový úspěch, jako dřív. Reklamy se neodvysílají dřív, dokud nejsou rozpitvány do sebemenších detailů. Mladší, s médii dobře obeznámení diváci instinktivně odmítají autoritativní hlasy a vysmívají se reklamám, ve kterých se lidé snaží vystupovat s „nadhledem“.

Reklamní tvůrci si dobře uvědomují měnící se divácké návyky. Dnes, kdy si stále větší část veřejnosti vytváří vůči médiím obranný

postoj, se marketingoví specialisté obrátili na něco, co můžeme nejlépe nazvat postmoderní technikou přesvědčování.

Kupříkladu mikroznačky. Když spotřebitele unaví tradiční pivní značky a jejich neúnavné hektické mediální kampaně, obrátí pozornost na místní pivovary a jejich značky, u kterých hledají autentičnost. Tyto malé společnosti dávají zákazníkům pocit propojení s místní lokalitou i pocit jisté moci, stejně jako amatérská média. Už nehledají obsah, který je založen na nějaké národní značce zbavené svébytnosti. Zákazníci hledají odlišení a individualitu, kterou zažijí při zakoupení piva, vyrobeného třeba za rohem.

Přední pivovary okamžitě zareagovaly na fenomén mikroznaček. Společnost Miller Brewing Company vyrobila falešnou mikroznačku s názvem Red Dog. Na etiketě stálo, že pivo se vaří na kouzelném vzdáleném místě v pivovaru Plank Road. Pivovar Plank Road neexistuje. Anheuser-Bush zakoupil malý podnik Redhook v Seattlu. Brewery a Coors vypustily řadu napodobenin z malých pivovarů společnosti Blue Moon Brewing Company. Jejich kampaň propagovala pivo „vyrobené tradičním postupem *once in the blue moon* (jednou za uherský rok)".

Falešné mikroznačky se vytvářejí pro novou populaci spotřebitelů, kteří se naučili odolávat tlaku na konformitu, vnucovanou známými tradičními značkami. Sportovní obuv Airwalk nosí milióny mladých. Jsou to lidé, kteří nesnášejí masivní marketingové kampaně a vehementně kritizují to, jakým způsobem pracují dělníci u Nike. Cigarety American Spirit si kupují kuřáci, kteří chtějí věřit tomu, že tak unikají nechvalně známým manipulacím za strany tabákového průmyslu. Ve skutečnosti podléhají protiofenzivě mazaných marketingových bossů, kteří jejich reakce předvídali a teď vydělávají na jejich rebelii.

Tvůrcům reklam jde v tomto chaotickém mediálním prostoru o to, aby si udrželi náskok. Dokud bude dnešní spotřebitel oddělovat výrobek od toho, kdo ho propaguje, pak se musí vymýšlet takové reklamy, které bude mnohem obtížnější rozlušknout. Řada reklam na billboardech a v časopisech začala namísto celých postav modelek, oděných do výrobku nebo vychutnávajících si daný produkt, ukazovat jen jednotlivé části těla. Tento styl fotografií, známý jako abstraktní reprezentace, umožňuje divákovi vidět v reklamě sám sebe

spíše než modelku. Namísto toho, aby se s postavou ztotožnil, může celou reklamu sledovat jakoby vlastníma očima. Všichni máme stejně hezké ruce a nohy. Na reklamách cigaret Kool vidíme pouze ruku šťastlivce s krabičkou cigaret a krásnou dívku, která se za ním otočila. Ve velice úspěšné reklamní kampani kalhot Dockers vystupuje skupinka mužů zabraná pouze od pasu dolů, jak spolu mluví nahodile, nesouvislými větami.

Čím méně specifická nebo čím více ikonická je prezentace, tím těžší je pro publikum odolat ztotožnění. Ikony se dnes staly novým komunikačním prvkem mediálního prostoru, který se vyznačuje procesem dekonstrukce. Především mladí lidé, dávající si pozor na příběhy, slogany a jiné emoční pasti, byli ikonami pohlceni. Staly se způsobem jak vyjádřit, kdo jsou a v co věří. Děti si ikony lepí na své skateboardy, ikonou opatřené řetízky na klíče si připínají k batohům a sbírají výměnné karty a pogy s jednoduchými obrázky. Protože vypadají univerzálně, nespojeny se značkou, jsou vnímány jako něco, čeho se svět autorit nezmocnil.

Tvůrci reklam ovšem využívají stejného principu a začínají výrobky prezentovat ikoničtějším způsobem. Čím je ikona jednodušší a méně deskriptivní, tím univerzálnější se zdá být. Zeptejte se skupiny teenagerů, co znamená ikona firmy Nike a každý vám řekne nejspíš něco jiného - ale všechny odpovědi se budou pravděpodobně točit kolem protestu vůči autoritám, vynikání v oblasti sportu, vyznávání individualismu nebo „aktivity.“ Háček od Nike se stal univerzální ikonou, schopnou reprezentovat bezpočet ideálů mladých lidí. Někteří mladí lidé se s ním identifikují do té míry, že si jej nechávají vytetovat na tělo.

Síla ikon částečně pramení z jejich nedělitelnosti. Háček značky Nike nemůžeme rozdělit na jednotlivé části. Stejně jako zlatý oblouk znamená McDonald's, malé červené poutko džíny Levi's, tak ten háček prostě znamená Nike. Výrobek je vlastní ikonou, neoddělitelně a bezpodmínečně. Když si koupíte boty Nike, koupíte si také háček. Přijetím postlingvistické ikonické kultury mohou marketingoví hybatelé usměřňovat sami sebe i své značky způsobem, který bude odpovídat operačnímu systému dnešního trhu. Najed' a klikni.

Nikde se neschováš

S médii obeznámení televizní diváci se pyšní svou schopností sledovat pořady z bezpečné vzdálenosti nebo s nestranností vůči ikonám. Mladí lidé s oblibou sledují „Melrose Place“ ve skupinkách, aby si mohli dělat během vysílání legraci z postav na obrazovce i z jejich hodnotového žebříčku. Jiní se utíkají k pořadům jako „Beavis a Butt-head“, ve kterých neustálý komentář postaviček během sledování videoklipů MTV je návodem, jak si udržovat odstup. Těmi poznámkami si diváci udržují emocionální odstup od vábného kouzla představ, které jim obrazovka nabízí.

Marketingoví odborníci si při používání ikon navíc uvědomili, že ironie navozuje u opatrného diváka pocit bezpečí. Proto pravidelně zařazují ironii do svých reklam, zaměřených právě na obtížně ovlivnitelné skupiny. „Mrkací“ reklamy jsou pro odolávající diváky potvrzením jejich cynického postoje: reklamy na Sprite útočí satirou na hodnoty, které hájí značky prostřednictvím reklam, které jsou náležitě „cool“. Někdy i parodují běžné taktiky konkurentů, zaměřujících se na image. Potom tvrdí, že „Image je nanic. Následuj žízeň.“ Producenti bot značky Simple spustili časopiseckou kampaň s textem: „Reklama: bla bla bla... jméno firmy.“

Reklamní tvůrci vpustili diváky na svatou půdu marketingu a doufali, že je vděčný divák odmění. V reklamní kampani na baterie Ener-gizer přerušil falešnou reklamu na jiný produkt růžový zajíček, pochodující přes obrazovku. Tento malý maskot výrobce baterií vysvobodil publikum ze spárů reklamy! Zpráva říkala: Králíček Ener-gizer se neztratí ani ve světě neúnavné reklamy.

Samozejmě, že se marketingoví šéfové ve skutečnosti ničeho nevzdali. V podstatě jde o vytvoření nového stylu marketingu, který staví na exkluzivitu. Tvůrci reklam vědí, že jejich divácká obec je hrdá na svou schopnost, že umí odhalit a porozumět nátlakovým taktikám televizních reklam. Tvůrce reklamy mrknutím do publika potvrzuje, že *ví* a že vás bere -jste někdo, kdo je dost chytrý na to, aby se nenechal tradičními triky profesionálního ovlivňování nachytat, vidíte? Jste-li tedy dost chytrý a tento vtíp pochopíte, pak jste také dost chytrý na to, abyste věděl, že si máte koupit náš výrobek.

Tak jako všechny ostatní, tak i tyto sebe-uvědomovací reklamy pomáhají divákovi vymezit jeho vlastní identitu. Strategie není tak jasná jako v reklamách, kde se Michael Jordan ukáže v teniskách značky Nike, takže se mladí atleti s tímto hrdinou ztotožní. Místo toho divákovi představu sebe sama definuje fakt, nakolik „sofistikovaný“ se cítí ve vztahu k televizním obrázkům. Jestliže vyrostl v záplavě nátlakové reklamy a snažil se z ní vymanit, pak se bude považovat za jedince, který moc dobře média zná. Reklama, která použije mrknutí, mu nabídne možnost, aby se utvrdil ve vlastní inteligenci.

Během reklamní války mezi telefonními společnostmi se poražená MCI pokusila prezentovat jako přátelská a energická, a to zvláště ve srovnání s leaderem v této oblasti - s AT& T. Mladá krásná spojovatelka nám škodolibě šeptala, že AT& T chce, aby zákazníkům nic neříkali o nejnižších sazbách MCI nebo o slevě programu Friends & Family. Zesměšňovala reklamy firmy AT& T, když lidi žádala, aby se „vrátili domů“. Předpokládala, že tím odhalila zoufalost situace Ma Bell. AT& T se bránila vlastními reklamami, ve kterých zdůraznila nátlakovou povahu marketingu MCI: že lidé byli podvedeni, když měli sepsat seznam svých přátel a příbuzných, aby je MCI mohla otravovat, když se bude snažit naverbovat i je. Reklamy už nepropa-govaly kvalitu nebo služby. Propagovaly samotné kampaně.

Mrkací reklamy si často vypůjčují obrazy z reklam jiných společností. I tímto způsobem si chtějí získat diváka. Poté, co Lexus proslavil kuličková ložiska, která kouzelně valil přes precizně navrženou řadu svých luxusních sedanů, Nissan udělal to samé ve své reklamě, aby demonstroval, že i levnější auto může mít stejné kvality. V BMW se pokusili povznést nad celou aféru tím, že předvedli svůj nesrovnatelný poměr otáček a nechali přes celé auto projet stejné kuličkové ložisko, aby ukázali nesmyslnost testu jiných značek. Nakonec neuctivý šprýmař v této válce automobilových reklam Roy Rogers valil ložisko po okraji obloženého chlebičku. Chápete? *Mrk mrk.*

V podobné kampani si Levi's dělal legraci z elegantních hrdinek Calvina Kleina, ultravyzábělých supermodelek. Společnost nafotila zdravě vypadající modelky v džínách od firmy Levi's s podtitulkem: „Naše modelky porazí jejich modelky.“

Když se technika uvědomělosti a parodie stala všeobecně známou, a tím pádem méně účinnou, tvůrci reklam byli přinuceni udělat další krok a dovést reflektování mediálního světa v reklamách ad absurdum. Jako kdyby doufali, že když nás zasypou ironií, vyřadí tím z provozu naše obvody pro kritické rozhodování.

Výrobce džín Diesel nechal vytvořit sérii billboardů a reklam pro časopisy. Byly navrženy tak, aby kritizovaly celý reklamní průmysl. Jedna zobrazovala poměrně sexy, i když zároveň trochu ušlápnutě vyhlížející mladý pár v módních džínách. Dvojice se hádala v prostředí, které vypadalo jako zaneřáděná kuchyň ze šedesátých let, která patřila kýčovitě nefunkční rodince bílých Američanů. Reklama se snažila odkrýt iluzotvornost melancholické retro módy, kterou v té době propagovali ostatní autoři reklam. Diesel se nesnažil nikoho přesvědčit o starých „dobrých časech.“ Měli jsme pochopit, že osvětlené hodnoty šedesátých let, jak je prezentovala média, jsou nesmysl. Ale tenhle význam nebyl nikde explicitně řečen. Jinou reklamní kampaň Dieselu tvořily reklamy, jež byly fotografiemi okázalých billboardů na absurdních místech. Jedna zachycovala mladý sexy pár v džínách Diesel na reklamě zahraniční zmrzliny. Billboard však byl umístěn ve špinavé a přelidněné čtvrti, plné chudých čínských komunistických dělníků.

Benetton a The Body Shop přišly s podobnými reklamami, které alespoň dávaly smysl. Jedna z kampaní Benettonu zobrazovala královnu Alžbětu jako černošku a z Michaela Jacksona udělala obyvatele z Kavkazu, což mělo kritizovat rasové předsudky. Na sérii reklam pro The Body Shop jsou obrovské fotografie listů marihuany, pravděpodobně proto, aby upozornily na zákony o drogách. Obracejí se na potenciální zákazníky, kteří chápou vyjadřovaný sentiment i základní logiku. Opravdu je zde cosi, co lze „pochopit“.

U firmy Diesel máme uvěřit tomu, že reklamy jsou plné sociálně politických tvrzení, ale nikdy si nejsme zcela jisti jakých. Ve skutečnosti reklamy fungují vysoce sofistikovaným disociativním způsobem. Cítíme napětí a neklid, jako po dobrém hororu - ale odmítáme se ke svému strachu přiznat, abychom neodhalili, že nemáme dostatečný mediální přehled, abychom pochopili daný vtíp. Kampaň má vest diváky k závěru, že chápou ironická gesta, zatímco samotný smysl

ironie zůstává záměrně nejasný. Vtip ve skutečnosti nemá nikdo pochopit. V okamžiku zmatení-jako u disociativní hypnotické techniky při koupi auta - zákazník absorbuje obraz v obraze: sexy pár v džínách Diesel. Když si o sobě myslíte, že máte na to, abyste „to celé“ pochopili - ať už je „to celé“ cokoliv - znamená to, že si umíte snadno sami sobě něco nalhat. Proto jste lehce programovatelní.

Právě o tom skutečný nátlak nakonec je: přesvědčit člověka využitím jakýchkoli prostředků, aby si něco nalhal. Postoj ironické rezervovanosti, jakkoliv nás skvěle chrání před přímočarými příběhy a asociacemi, nás nicméně činí bezbrannými vůči mnohem sofistikovanějším formám ovlivňování. Po krátké době i nestranný člověk zatouží po nějakém smyslu nebo hodnotě, jakékoliv hodnotě, kterou zcela a upřímně přijme. Navzdory známému cynismu takzvané Generace-X z mnoha studií vyplývá, že se její příslušníci často cítí ztraceni a bez cílů. Rozčarování těmi, kdo se jim nabízejí jako vzory, znechucení politikou a mediálními reklamními kampaněmi, stejně hledají něco, v co by mohli uvěřit.

Když začneme hledat něco autentického v narůstajícím pocitu svého „virtuálního“ odloučení, reklamní tvůrci se chopí příležitosti a namluví nám, že jsme ve skutečnosti žádný kontakt neztratili. Jedna chytrá reklama na telefonní služby letecké společnosti zachycuje podnikatele, který trčí v letadle, zatímco jeho malá dcerka tančí na školní besídce. Obětoval své rodičovské povinnosti na oltář byznysu. Ovšem v reklamě na telefonní služby zavolá své dceři po besídce přímo z paluby letadla a ona, v záplavě zlatého světla je tak šťastna, že slyší jeho hlas z telefonu - jako kdyby tam vedle ní stál skutečný, z masa a kostí. Televizní divák, hledající smysl svého života, přijme tuto chybnou premisu reklamy: telefonát z paluby letadla ho propojí s opravdovým životem, který opustil.

Ve svém návratu k autentičnosti využívají podobné reklamy sílicího pocitu, že člověk ztrácí kontakt sám se sebou. V minulosti fungovaly reklamy tak, že se snažily vyvolat pocit odloučení. V padesátých a šedesátých letech nám marketingoví tvůrci nabízeli image, osobnost nebo příběh, ve kterém jsme se měli najít. Pak se snažily tento obraz překroutit tak, abychom se cítili neschopně a nabídli nám něco, po čem lze zatoužit: Dívka v té reklamě na barvu na vlasy vypadá

přesně jako já, když jsem byla o dvacet let mladší a o pět odstínů méně šedivá; tato žena má špinavou kuchyň a stejně zlobivé děti jako já, ale může se spolehnout na svůj čisticí prostředek. Proto dnes večer uspořádá večírek pro obchodní partnery svého muže. Divák, který se s těmi postavami ztotožňoval, se při srovnávání cítil neschopně.

Naproti tomu dnes je hluboký pocit odloučení a neschopnosti u netečného diváka pouze východiskem. Výsledkem je, že se stane přesný opak: Uvítáme příležitost zapomenout na svou ostražitost, byť třeba jen na okamžik. Protože jsme se naučili nesnášet celou tu honičku za ideály, které nám prezentují reklamy, toužíme se všeho toho toužení zbavit. Toužíme po tom, abychom *netoužili* - chceme být klidní a spokojení. Prostě *být*.

Nejnovější přístup vydělává tedy prachy na pocitech *po ničem netoužit*. Reklamy na parfémy Calvina Kleina značky CK Be nabízejí sofistikovaným divákům, které média unavují, možnost uvolnit se a „*prostě jen být*“. Jedinečně krásní a jakoby netýkaví mladí lidé hledí s důvěrou do objektivu. Pod nimi jsou titulky jako „Buďte vášniví. Buďte úžasní. Prostě buďte sami sebou.“ Slogany dodávají reklamě důraz, protože lidé by měli mít schopnost vyjádřit svou individualitu a být tím, kým jsou. „CK Be vůně vyjadřuje, kým jste... Je

o svobodě vyjádřit svou individualitu... Je o svobodě být sám sebou.“

Překvapivý na těchto reklamách je vlastně jen předpoklad, že mladí lidé, jimž jsou určeny, nemají pocit, že mohou být sami sebou. Na rozdíl od modelek vystupujících v reklamě, které si zachovávají odstup tím, že ze sebe vysávají vlastní životy užíváním heroinu. Diváci se musí snažit uchránit si vlastní já před náporom reklam a jiných nátlakových zpráv. Reklamy CK Be sugerují, že když si koupíme jednu z těch věcí - jednu lahvičku parfému - můžeme být, bez vynaložení další námahy, konečně sami sebou!

Jako všechny reklamy před nimi, jež byly postaveny na image, i kampaň CK Be znovu zneužívá nízkého sebevědomí diváků. Člověk, který se ze všech sil snaží nesnažit se, se nakonec zase jen snaží - možná dokonce ještě zoufaleji než ti, kteří pouze touží po lepším životním stylu. Naše touha po jednodušším životě, za který bychom platili menší daň, nás nečiní méně zranitelnými vůči návodům, jak toho nejlépe dosáhnout. Být „in“ je odměnou pro hlupáky, protože

staví na mylném a sebeklamném právu na exkluzivitu. Když zaujmeme obranný ironický postoj, který nám dodá dočasnou imunitu, pouze posílíme své touhy mít pocit „opravdovosti“ a být ve spojení -a tento jev se pravděpodobně stane další kapitolou onoho velikého příběhu historie reklamy.

Pyramidové systémy

**Věděla jsem, že když získám dalších
šest lidí, budu mít dost peněz na to,
abych toho mohla nechat.**

- Bývalá členka multilevel marketingu

Stephanie netušila, že chce být „in.“ Jako mnoho jiných Američanů chtěla pouze lepší, bezpečnější život a lepší finanční zajištění pro svou rodinu. Proto se stala snadnou kořistí.

Chtěla se stát učitelkou angličtiny, ale po dvou letech studia na státní univerzitě Stephanie (její jméno jsem změnil) otěhotněla, vdala se a odešla ze školy. V roce 1991 krátce po svatbě se s manželem přestěhovali do Hustonu v Texasu. Její muž tam získal práci u montážní linky závodu na výrobu počítačů. Během pěti let se jim narodily tři dcery. S ročními příjmy téměř 40 000 \$ vedli skromný, ale celkem ucházející život.

Když začala nejmladší z dcer chodit do školky, Stephanie začal život na předměstí mírně znervózňovat. Poté, co si přečetla několik článků v módním časopise o ženách, které si vybudovaly kariéru, rozhodla se, že její život dostane větší smysl, bude-li mít vlastní příjem. Také si myslela, že peníze navíc umožní rodině přestěhovat se do známé čtvrti na druhé straně města, kde platí v obytných zónách přísná pravidla a vše hlídá soukromá bezpečnostní agentura. Pročítala luxusní brožury stavební společnosti celé měsíce. Huston nebyl extrémně nebezpečným městem, ovšem v okrajových čtvrtích narůstal počet loupeží a přepadení. Stephanie chtěla se svými třemi dcerami žít v klidu, jaký jí slibovaly články o této soukromé komunitě.

Stephanie navštívila odborného poradce, výběr zaměstnání byl však omezený. Už jen k tomu, aby mohla pracovat v kanceláři jako pouhá pomocná síla, což stejně nechtěla, potřebovala další vzdělání. Doufa-

la, že bude pracovat doma, takže bude moci trávit čas se svými dcerkami.

Ten samý týden si všimla ručně psaného letáku na vývěškové tabuli v místním supermarketu: „Ve svém volném čase si můžete vydělat až 8 000 \$ týdně.“ Přestože to znělo až příliš dobře, než aby to byla pravda, Stephanie odtrhla z okraje letáku jeden malý proužek s vytištěným telefonním číslem. Když přišla domů, zavolala na uvedené číslo. Týž večer přijela do Stephaniina domu v novém nablýskaném sedanu bezvadně oblečená žena ve středních letech, které budeme říkat Barbara.

Zatímco manžel s dcerami sledovali v pokoji televizi, Barbara to na Stephanii rozbalila v kuchyni. Když se stane distributorkou vysoce kvalitních zdravých přírodních produktů, může Stephanie brzy vydělat víc než její manžel. Po vstupní investici 600 \$ za prodejní soupravu se stane oficiální distributorkou. Když prodá během čtyř týdnů přípravky za pouhých 200 \$ týdně, stane se regionální distributorkou s právem najímat vlastní distributory. Poté bude dostávat část provizí, které vydělávají všichni distributoři pod ní, i distributoři těchto distributorů, jakmile se sami stanou regionálními distributory. A jakmile bude mít pod sebou šest těchto distributorů, z nichž každý prodá zdravotní produkty za minimálně 200\$ týdně, stane se Stephanie regionální ředitelkou a obdrží každý týden ke svým pravidelným provizím bonus přímo od společnosti ve výši 500 \$.

Stephanie si však nebyla jistá. Znělo to jako pěkná dřina a marketingové schéma se jí zdálo podezřelé. Barbara ji ujistila, že nejde o tradiční multilevel marketing, ale spíše o novou formu distribuce zvanou „síťový prodej“. Rozdíl mezi systémy byl podle Barbary v tom, že „každý může vyhrát, ať už toho nakonec prodá kolik chce.“

Stephanie stále odmítala zaplatit vstupní poplatek, aniž by si vzala několik dní na rozmyšlenou. Barbara řekla, že to naprosto chápe. Dala Stephanii nějaké vzorky jako dárek, aby si je vyzkoušela, zatímco se bude rozmyšlet. Rovněž jí nechala videonahrávku, která objasňovala skvělé účinky těchto výrobků i způsob jejich prodeje.

Stephanie se na rafinovaně natočené videokazety podívala spolu s manželem. Komentátorkou byla televizní herečka, ženy v domácnosti si na kazetách navzájem prodávaly zdravé produkty, vyděláva-

ly peníze a získávaly ceny, jezdily v nových nablýskaných autáčích a stěhovaly se do velkých rodinných domů. Po zhlédnutí nahrávky si Stephanie myslela, že by to nakonec mohl být dobrý nápad. Manžel prohlásil, že to je švindl a přesvědčoval Stephanie, aby si našla pořádnou práci.

Druhý den ráno se ozvala Barbara se „skvělou novinkou“. Měla pro Stephanie pozvánku na večer v blízkém motelu, který sponzoroval výrobce zdravých produktů. Každý příchozí dostane dárek a Stephanie bude mít příležitost zbavit se všech svých pochybností ohledně společnosti. Než měla Stephanie šanci vysvětlit, že se rozhodla nestát se distributorkou firmy, Barbara ji přesvědčila, aby na večírek přišla.

Z večírku se vyklubalo jakési shromáždění. Stephanie seděla vedle Barbary na skládací židli a pozorovala, jak ženy vstávaly a oznamovaly, kolik produktů za týden prodaly, kolik nových distributorů získaly a jak se změnil jejich život ode dne, kdy se zapojily do síťového prodeje. Po každém proslovu jim ostatní ženy provolávaly slávu a tleskaly. Poté charismatická žena v čele místnosti, vice-prezidentka, které byly podřízeny všechny oblastní ředitelky, promítla diapozitivy s novými výrobky, pogratalovala skupině za překročení rekordního prodeje společnosti a pronesla krátkou necírkevní modlitbu.

Na závěr se zvedla Barbara a oznámila, že přivedla nováčka, Stephanie. Všichni jí zatleskali. Barbara pronesla k davu ty detaily ze Stephanieina života, které znala -jak nechala vysoké školy poté, co otěhotněla a jak se chtěla přestěhovat do lepší čtvrti. Stephanie se propadala studem a litovala, že sem vůbec chodila. Cítila se nesvá, když bylo před ostatními odhaleno její soukromí. Nebylo jí příjemné, že se na ni všechny ženy dívají - zvláště tak dobře oblečené ženy, zatímco ona na sobě měla jen džíny a starý svetr.

Ale po skončení večera zjistila, že je obklopena skupinkou chápavých žen, které vypadaly, že se skutečně zajímají o její život a touhy. Věděly, jak je těžké najít dobrou práci, zvláště když chcete být doma v době, kdy se děti vrací ze školy. Rozuměly jí, že chce vychovávat dcery v bezpečnější čtvrti. Každá z nich to znala. A všechny se svými životy naložily lépe.

Přesvědčená, že našla odpověď na své celoživotní problémy s financemi a sebevědomím, podepsala Stephanie šek na 600 \$ a odešla domů se zbrusu novou soupravou.

Přesně podle formulářů, které našla ve svém balení, si Stephanie napsala seznam všech, kterým může doplňky prodat, a vedle jmen svých přátel, kteří by se jednoho dne mohli sami chtít stát distributory, udělala hvězdičku. Nato je začala obtelefonovávat a připravovat si prodejní materiály pro lidi ze seznamu.

První týden Stephanie prodala zboží za více než 300 \$. Druhý týden prodala za 220 \$ - pořád nad stanovené množství k tomu, aby se stala regionálním distributorem. Třetí týden její dcera dostala chřipku. To bylo důvodem, uvažovala Stephanie, že prodala zboží pouze za 180 \$. Aby splnila celkovou částku 200 \$, koupila pro sebe vitamíny za 20 \$. Ve čtvrtém týdnu byl její seznam vyčerpán. Podařilo se jí prodat další zdravotní produkty za 80 \$ tetě a za poněkud menší částku i svým sousedům, když chodila dům od domu. I když se bála, že jí to přeroste přes hlavu, utratila dalších 50 \$ ze svého a koupila si nové výrobky, aby překročila hranici 200 \$.

Nyní mohla Stephanie začít vydělávat těžké prachy a zapojit do prodeje své přátele. Zavolala lidem ze svého seznamu, kteří od ní nakoupili a (poučena svou prodejní příručkou) navrhla jim, že se s nimi rozdělí o prospěch z těchto produktů, kterého si jistě všimli. K jejímu úžasu v prvním týdnu svého působení ve funkci regionálního distributora tři z nich souhlasili a stali se distributory. Potřebovala další tři, aby se stala regionální ředitelkou a začala získávat každý týden bonus 500 \$.

Jako čtvrtou si Stephanie vyhlídla matku spolužačky jedné z dcer, která si chtěla vydělat peníze, ale styděla se prodávat něco svým přátelům. Naštěstí společnost právě pořádala své každoměsíční setkání v motelu. Stephanie přivedla svou kamarádku a byla upřímně překvapená, když se sama postavila a sdělila skupině, jak skvělý pocit jí práce pro společnost dává a kolik peněz vydělala. Ve skutečnosti pouze pokryla náklady na výrobky, které si musela koupit. Raději však uvedla jen týdenní zisky - a i ty trochu nadsadila, aby udělala na svou novou distributorku dojem a navnadila ji. Za bouřlivých ovací stovky dalších distributerek Stephanie přísahala, že se do konce

měsíce stane regionální ředitelkou. Její přítelkyně to ještě ten samý večer podepsala.

S novou energií Stephanie lehce splnila týdenní kvótu 200 \$. Ve skutečnosti prodala sama produkty za více než 800 \$. Protože však nezískala nového distributora, rozhodla se Stephanie přihlásit své děti jako poslední dva členy týmu a potom jednoduše sama prodat další zboží v hodnotě 400 \$. I kdyby neuspěla, spočítala si, že bude mít zisk 100 \$ poté, co jí začnou chodit 500dolarové šeky.

Barbara si všimla, že její dva noví prodejci mají stejné příjmení a zavolala, aby si ověřila, zda je vše v pořádku. Barbara viděla, jak se jí noví prodejci rozrůstají a chtěla se ujistit, že Stephanie pracuje tak, jak má. Stephanie se nejprve chtěla Barbaře přiznat, ale pak si to rozmyslela a vysvětlila to tak, že zapsala svou sestru a tetu. Protože se bála ztráty možnosti postupu, nechtěla, aby nadřizená zjistila, jak na tom ve skutečnosti je.

S čím Stephanie nepočítala, bylo, že její čtyři distributoři nemusí být schopni plnit své 200dolarové kvóty. Také že se jim to nepodařilo a Stephanie nikdy nedostala svůj bonus 500 \$. Do osmi týdnů dva z jejich prodejců odešli a se čtyřmi zbývajících přítelkyněmi se Stephanie rozešla ve zlém. Žádná z nich nebyla schopná prodat zboží za 200 \$ týdně a všechny toho chtěly nechat. Mezitím se Stephanie pokoušela plnit sama kvóty za tři distributory a ve sklepech se jí nahromadilo neprodané zboží za stovky dolarů. Zavolala Barbaře, která jí taktně sdělila, že není možné vrátit nepoužité výrobky zpět společnosti. Stephanie za ně musela zaplatit ze své kreditní karty. Byla degradována zpět na místo distributorky a tehdy toho nechala a začala si hledat jiné místo.

Stephanie si příliš pozdě uvědomila, že ve snaze zlepšit své postavení podlehla jednomu z nejspolehlivějších nátlakových systémů dneška: pyramidě. Pyramid se používá v sektách, obchodu, v přednáškách na téma jak zbohatnout, v multilevel marketingu a zneužívají je i bezcharakterní burzovní guru. Jde o kombinaci techniky přímého prodeje, autority a pozitivní zpětné vazby sociální sítě, které mají společně potlačit racionální uvažování a schopnost samostatného rozhodování obětí.

Pouhá představa pyramidy u většiny z nás vyvolá emocionální reakci. Pyramidy, vyobrazené na rubové straně dolarové bankovky,

umožňují teoretikům konspirace rozvíjet nekonečné množství spekulací. A přestože tento symbol byl dlouhou dobu chybně připisován zednářům, obsahuje prvek nezbytný pro pyramidová schémata. V praxi to znamená, že systémy jsou závislé na vytvoření nejasného, ale velmi přitažlivého cíle - onoho planoucího svatého oka na vrcholu pyramidy. Podobně jako McGuffin - ironicky bezcenný předmět v Hitchcockově filmu, kvůli kterému jsou všichni zavražděni - samotný cíl nemusí mít vůbec žádnou hodnotu. Celý systém stojí na lidech na spodní úrovni pyramidy, kteří věří, že na ně na vrcholu čeká něco výjimečného. Ve skutečnosti nesmí být reálná hodnota tohoto cíle nikdy odhalena, ale musí se zdát neomezená, aby byla schopná odměnit nekonečné množství nových hledačů.

Pyramidy tradičně slouží krutým náboženstvím a sektám, které si přejí rozšířit svou členskou základnu. V mnoha případech zosobňuje konečný cíl charismatický vůdce. „Probuzená osoba“ se prezentuje jako někdo, kdo dosáhl nebo se stal dědicem duchovní dokonalosti. Proto je schopen přenést část svého božství na své stoupence. Úkolem členů sekty je s odevzdaností a úctou postupovat pyramidou vzhůru, aby se dostali blíže k idealizovanému, ale nedosažitelnému cíli. Často se jejich postup posuzuje - i způsob, jakým se přibližují svému kultovnímu vůdci - podle množství získaných nových členů. Stý člen kultu se může považovat za součást vnitřního kruhu poté, co se připojí dalších tisíc lidí. (Podobně stý zaměstnanec společnosti Microsoft je považován za zakládajícího otce, když společnost získala několik tisíc nových zaměstnanců.)

Neotřesitelná víra člena sekty a houževnaté zapálení pro věc, které ho někdy dovede až ke smrti, jsou důkazem neobyčejné síly pyramidových technik. Pyramida může motivovat skupinu jinak normálních lidí, kteří obětují vše, co je pro ně svaté, ve jménu vyšších cílů. Proto bylo jen otázkou času, kdy se pyramida stane nástrojem obchodu.

Dnešní multilevel marketingové společnosti jako Herbalife, Mary Kay a Amway, začlenily do svých marketingových strategií aspekty pyramidového přesvědčování. Přestože tyto podniky jsou schopny skutečně generovat pro své prodejce bohatství, techniky používané k naverbování a udržení zaměstnanců-zákazníků je řadí mezi silně nátlakové prodejní systémy. Stejně jako v pyramidách je u MLM (*mul-*

tilevel marketing) vytvořena iluze, že jednotlivec postupuje vzhůru, jestliže plní dané úkoly. Ve skutečnosti prodejce tlačí nahoru pouze přicházející nováčci, kteří zaplňují nižší pozice totemu. Jak zjistila i Stephanie, aby si získal a udržel svou pozici, musí amatérský prodejce nejen prodat určité množství zboží. Důležitější je pohlídat určitý počet svých podřízených, kteří rovněž musejí být schopni prodat dané množství. Lidé, kteří vydělávají nejvíce peněz, nejsou proto ti, kteří prodávají nejvíce zboží, ale ti, kteří najdou jiné schopné lidi na pozice pod nimi. Nejlepšími zákazníky úspěšných multilevelo-vých byznysů jsou proto občas jejich vlastní prodejci.

Toto všechno můžete získat

V několika málo případech členové skutečně peníze získají-jestliže se nechají naverbovat dostatečně brzy, aby měli prospěch z davu, který se přidá později. Multilevel marketing kombinuje jednoduché zákony aritmetiky s psychologickým vlivem „vrcholu pyramidy“, aby přelil peníze mnoha lidí do kapes několika osob. Vše je spojeno mylnou domněnkou, že peníze se dají vydělat jednoduše tím, že budete věřit ve schopnosti dotyčné osoby.

„Svou kariéru kosmetické poradkyně firmy Mary Kay jsem rozjela v říjnu 1977,“ začíná jedno svědectví distributorky firmy Mary Kay na webové stránce. „Nemyslela jsem si, že se chci stát poradkyní; nikdy jsem ani nesnila o tom, že se jí stanu. Ale dnes, o devatenáct let později, je ze mne ředitelka prodeje ve firmě Mary Kay a jezdím už pátým autem, které mi společnost věnovala.“

V článku se dále tvrdí, že osoba, která si dříve „ani nemyslela“, že chce být poradkyní, si nyní uvědomuje, že právě to chtěla celou tu dobu. Kdyby jen bývala věděla, co vůbec chtěla! Motivační styl společnosti Mary Kay pomáhá jejím konzultantkám prodeje uvědomit si, že vlastně nevědí, co chtějí. Poté nahradí původní priority novými: chci „to všechno“.

Pyramidová schémata a podniky multilevel marketingu ani tak neprodávají samotné výrobky, jako spíše systém. Podobně jako sekty, většina úspěšných multilevelových obchodních společností pou-

žívá jako výchozího bodu Boha. Jak vysvětluje Mary Kay Ash ve své biografii *Mary Kay: You Can Have It All*. (Mary Kay: Tohle všechno můžete získat) - v knize, která není nic jiného, než pouhý nástroj propagace této prodejní společnosti: „Dnes mohu prohlásit, že růst a úspěch Mary Kay Cosmetics je přímým důsledkem toho, že jsme se na své cestě nechali vést Bohem. Věřím, že požehnal naši firmě -naší správné motivaci.“

Když se absolutní cíl „získat toto všechno“ tolikrát zopakuje, většina žen se přidá, protože se snaží zoufale uniknout z tíživé situace. Materiály pro nové členy (některé z nich vytvořili jednotliví prodejci) uvádějí svědectví, která jsou plná bolestných popisů rozvodů, šovinismu na pracovišti i úmrtí milovaných osob na rakovinu.

Smutné je, že mnoho členů systémů multilevel marketingu vydělává velmi málo peněz. Ředitelé je podporují v tom, aby si koupili tak velkou soupravu nástrojů a inventáře, jakou si jen mohou dovolit. Používají příliš optimistická (nebo alespoň nesprávná) tvrzení, že samotné pozitivní myšlení uvádí věci do pohybu. Noví rekruti si často vezmou půjčky s vysokým úrokem, aby si zaplatili vstup, ale nikdy se jim nepovede zboží prodat nebo získat více členů. Protože musejí zoufale splácet půjčky, vyvinou extrémní úsilí, aby naverbovali své přátele a rodinu. „Věděla jsem, že jestli přivedu dalších šest lidí, budu mít dost peněz na to, abych toho mohla nechat,“ svěřila se mi jedna bývalá členka MLM. „Ale svým přátelům jsem to nemohla udělat.“ (Naštěstí, jako součást boje proti negativní publicitě a odlišení svých členů od manipulantů pyramidových schémat, Asociace přímého prodeje zavedla nové pravidlo. To nutí společnosti odkoupit devadesát procent inventáře distributora, jestliže se od ní rozhodne odejít.)

Mnoho MLM pomáhá svým prodejcům překonat zjevné nepříjemné pocity spojené s využíváním svých přátel. Mary Kay například dotahuje tuto finanční hru až do bizarních důsledků svými „zlatými pravidly coby obchodní filozofií.“ Spojením náboženství, byznysu a „pyramid“ vznikají nebezpečné nátlakové psychologické triky.

Pokud to mohu posoudit, přesvědčují vás asi takto: Protože tohle je naprosto skvělá příležitost, měl bys chtít, aby se toho zúčastnili i tví přátelé. Ano, na začátku zažijí stejně nepříjemné pocity, které prožíváš nyní ty sám, ale potom také učiní nezbytné kroky a přive-

dou do společnosti další a všechno bude fajn. Měj dostatečně pevnou víru v Boha a pozitivní myšlení a zbav se svých pochybností! Po hlédni vzhůru a uvidíš, jak je každý ve společnosti bohatý a šťastný. Tvá slabost je projevem sobectví a prozrazuje tvoji nedůvěru v sebe sama, ve společnost i v Boha.

Mnoho členek Mary Kay přiznává, že čas od času o organizaci pochybují, ale motivační schůzky a videokazety jim pomáhají tyto pochybnosti překonat. Jak zdůvodnila jedna prodejkyň z New Jersey reportérovi z *Asbury Park Pressu* (26. 11. 1995): „Abyste uspěli v čemkoliv, musíte opustit zónu svého pohodlí.“

Ti, kdo jsou schopni dobře fungovat mimo zónu pohodlí, jsou odměněni znamením „zářícího oka“. Distributorky Mary Kay, které naverbovaly dvanáct rekrutů a dosáhly „celkového prodeje“ za 16 000 \$ během čtyř měsíců, získají červený Pontiac Grand Am. Ty, které získají třicet lidí a vydělají za šest měsíců 65 000 \$, vyhrají růžový Pontiac Grand Prix, zatímco za 100 000 \$ je slavný růžový Mary Kay Cadillac, kterým se může distributorka pochlubit před svými podřízenými, díky nimž ho získala.

Podobně úspěšné prodeje a nábor přinesou ženě vyšší pozici ve společnosti. Dokáže-li poradkyně uzavřít dostatečný počet obchodů a najmout dost nových rekrutů, může postoupit na úroveň prodejní ředitelky nebo ředitelky prodeje v daném státě. Literatura Mary Kay hlásá, že „poté, co kosmetická poradkyně povýší na ředitelku, musí pečovat o svou prodejní skupinu - nebo jednotku - a neustále ji vést a řídit. Ředitelka dosáhne své pozice spojením usilovného prodeje a náborových schopností, i schopností motivovat a vést jiné kosmetické poradce. V současné době více než 8 000 žen je na pozici ředitelek firmy Mary Kay.“ Představíme-li si více než 8 000 žen na úrovni ředitelek, pak nás tak nepřekvapí, že tyto ženy stále soupeří o místo prodejních ředitelek pro daný stát. Ty pak totiž nejenom ovládají oněch 8 000 ředitelek, ale rovněž si užívají soukromých audiencí u své charismatické vůdkyně, samotné Mary Kay.

Stovky společností multilevel marketingu, které dnes působí na území Spojených Států, stále fungují na stejných principech. Amway se chvástá více než 2,5 milióny distributorů, ačkoliv pouze čtyřicet procent z nich se skutečně snaží prodávat výrobky a najímat

nové členy. Těchto šťastných a motivovaných čtyřicet procent podle výzkumu agentury Albany *Times Union* z roku 1997 dosahuje průměrného hrubého příjmu pouhých 88 \$ měsíčně.

V poslední době společnosti multilevel marketingu nahradily víru v Boha vírou ve filozofii New Age. Společnosti prodávající bylinné prostředky, čističky vody a jiné „přírodní“ produkty se zaštiťují spiritualitou - třeba tím, že vytvářejí iluzi boje proti stresu a znečištění moderního světa. Prodejci přesvědčují sami sebe, že slouží vyšším cílům ochrany životního prostředí, nebo že šíří celostní zdravotní kúru.

Jak říká Mort Spivas, jenž se stal distributorem marketingové sítě prodávající magnetické vložky do bot: „Tyto výrobky zachraňují lidem život.“ Věří, že jeho výrobky se prodávají výhradně prostřednictvím obchodní sítě proto, protože potravinářské a zdravotnické úřady se spikly a chtějí zabránit proniknutí těchto zdravotních pomůcek do maloobchodní sítě. V důsledku toho, tvrdí Spivas, prodává nejen magnety, ale také zkušenosti. „A ty mají stejnou cenu jako samotné magnety.“

S tím, jak se nabízené výrobky stávají méně a méně hmatatelnými, byznys multilevel marketingu degeneruje na prostá pyramidová schémata. Přestože většina peněz pochází z členských poplatků a provizí, většina MLM prodává skutečný výrobek, i když za bezkonkurenční cenu. Očividně méně uznávané, pochybné multilevel marketingové projekty neprodávají nic víc, než členství ve svém scénáři „jak zbohatnout“. Tyto „Ponziho projekty“ pouze slibují, že jestliže zaplatíte peníze dané osobě na vrcholu pyramidy, postupně se i vy dostanete sami nahoru. Potom vám budou také jiní lidé posílat peníze.

Průhledné ziskné projekty Ponziho získaly své jméno od muže jménem Charles Ponzi. Italský přistěhovalec a úspěšný investiční makléř z Bostonu se snažil využít jednoduchého principu geometrického nárůstu. V roce 1920 přišel s investičním nápadem, který sliboval přinést „padesátiprocentní zisk za čtyřicet pět dní“ všem, kteří investovali do jeho zahraničních poštovních kupónů. Byl schopen splnit své šílené záruky tím, že vyplatil nejrychlejší investory z hotovosti, kterou vybral od rozrůstajícího se davu nových zájemců. Tímto způsobem vybral přes 9 500 000 \$! Po šesti měsících Ponzi nebyl schopen získat nové investory, od kterých by mohl vybrat peníze k vypla-

cení splatných kupónů. Tisíce lidí ztratilo své životní úspory a Ponzi byl poslán do vězení. Jeho jméno se navždy spojilo s pyramidovými investičními hrami.

Problém spojený s jakýmkoliv projektem Ponziho typu tkví v tom, že nakonec zdroj vyschne. Trh se buď přesyťí produktem (pokud nějaký existuje), nebo se základna pyramidy natolik rozšíří, že na SYČÍC nebude dost lidí, kteří by kupovali. Lidé vespod pyramidy musejí zákonitě prohrát.

Použijte jednoduché matematiky. Jestliže každý člen pyramidy má získat pouze deset členů, kteří zaplatí po 100 \$, potom při třech úrovních bude pyramida potřebovat tisíc nových členů. O tři úrovně výš budou noví rekruti muset najít milión nových účastníků, aby požadovanou kvótu splnili. O další tři úrovně výš to bude miliarda. Ať už takový plán prodává prázdné sliby nebo skutečné výrobky, počty zůstávají stejné.

Proto se pyramidoví odborníci snaží přesvědčit nové členy, že se ocitli v „přízemí“ unikátní výdělečné příležitosti. Neodvratitelný pokles potenciálních příjmů se stává motivací ke „včasnému zápisu“. Chamtivost obětí převáží nad jejich zdravým rozumem. Když nakonec prohrají, vysvětlují své neštěstí: Kdybychom si pospíšili, všechno by bylo jiné. V koloběhu nutkové potřeby přecházejí od jednoho projektu ke druhému a z jedné prohry do druhé v naději, že tentokrát vstoupí do projektu dřív než posledně. Populace pravidelných účastníků narostla do takových rozměrů, že se kvalifikuje jako subkultura bona fide. Ilegální svět projektů Ponziho typu zaplňuje odborné stránky novin a online bulletinů internetu s nadějí, že přitáhne více hráčů. Závislé osoby pročítají inzeráty a hodnotí nové projekty s chorobným zápalem hazardního hráče, jenž si „vypočítává“ pravděpodobnost rulety. Ovšem tyto projekty, podobně jako stoly pro hru v kostky v Las Vegas, jsou jen hrami pro hlupáky. Prohrává každý. Vítězem je podnik.

Internet se stal úrodnou půdou pro pyramidové projekty a orgány, které mají za úkol je regulovat, nemají dost prostředků na to, aby je všechny odhalily. Uživatelé America Online každý den dostávají nekonečné množství nevyžádané pošty s nabídkou „jedinečných obchodních příležitostí“, které jsou „naprosto legální.“ Co je překvapi-

vé - tyto podvody fungují: okrádají lidi o peníze a přinášejí svým tvůrcům ohromné zisky, vše dle litery zákona.

I když je v současné době nelegální spustit Ponziho projekt, prodávat lidem zboží legální je. Jinými slovy, nemůžete jen tak požádat lidi, aby poslali peníze někomu na vyšší pozici v pyramidě; musí za to něco dostat. Internetové „Ponzi“ vyhověly zákonu tím, že prodávaly „informace“ v podobě zaslaných katalogů, nebo dokonce pouhých instrukcí jak se zúčastnit projektu samotného. Neprodávají nic víc, než jen pravidla jak projekt dále rozšířit. Stejně jako MLM vedou své zákazníky k tomu, aby se považovali za nové „distributory“, úspěšné Ponziho projekty přesvědčují své účastníky o tom, že oni jsou novými autory.

Mnohé z informačně propagačních televizních upoutávek, které propagují příležitost jak získat bohatství, fungují právě takto. Televizní diváci zaplatí několik stovek dolarů za soupravu, která jim poskytne návod k tomu, jak získat bohatství tím, že budou inzerovat v novinách prodej „informací.“ Jaké informace prodávají? *Stejně* informace -jak inzerovat v novinách, aby získali bohatství! Exkluziv-nější sady obsahují video a audio kazety s vágními a motivačními tématy. Jejich účelem je pomoci budoucím projektantům Ponziho typu přesvědčit sebe sama, že nedělají nic špatného a že by to měli umět vzít za správný konec - dluží to sami sobě! Některá balení obsahují seznam novin a adresy inzertních oddělení. (Alespoň někdo na tom neřádu vydělává).

Jiné Ponzi zvou své zájemce na bezplatné semináře v místních hotelích. Pomocí směsice efektních kousků a dalších ovlivňovacích technik, reprezentanti systému připraví publikum o těžce vydělané peníze tím, že ho zlákají iluzí obchodní příležitosti. Jediná kvalifikace, kterou potřebujete k tomu, abyste se stali členy, je ukázat se na semináři.

„Ve skutečnosti jste již udělali ten první a nejkritičtější krok,“ vysvětlovala úvodní literatura na semináři, který jsem navštívil v hotelu u letiště. „Může to být ten nejdůležitější krok, který jste kdy ve svém životě udělali.“ Jakmile se publikum usadilo a bylo připraveno, hostitel zavřel a zamkl vstupní dveře. „A je to!“ sdělil nám. „Nikdo jiný už se dovnitř nedostane. Pouze vy!“ Pojistil se, aby publikum pochopilo, že se nikdo jiný nedostane na tuto úroveň pyramidy. Potom,

stejně jako žádá estrádní hypnotizér o spolupráci dobrovolníky, si řečník vybral osobu z publika, která měla přijít na jeviště. Podal muži stodolarovou bankovku a řekl mu, že si ji může nechat. „Jaký je to pocit?“ zeptal se a naznačil, že každý, kdo se zapsal na tento pořad, si bude muset zvyknout na ten pocit, že dostane peníze za nic.

Vystupující ujistil publikum, že skutečně objevilo „až neskutečně dobrou příležitost.“ Řekl nám o stovce možných obchodních plánů, ke kterým jsme se mohli přidat, ale nikdy se o žádném konkrétním nezmínil. Na konci semináře asi dvě třetiny publika vypsalo šeky na sumu 599 \$, aby se mohli zapojit. Za to získali informaci o tom, jak vytvořit webovou stránku a jak ji použít k rozjezdu vlastního byznysu.

Pyramidový projekt se na internetu spouští snáze, přestože to není tak dramatické jako živá show. Zaslání zprávy tisícům adresátů nestojí téměř nic a chytrá e-mailová zpráva vypadá mnohem osobněji než televizní reklama. Internetovou verzi Ponziho obvykle tvoří zpráva, která se šíří kyberprostorem. Protože u dobře vypadajících dopisů je předpoklad k rozsáhlému šíření, dnešní dopisy Ponziho obsahují širokou škálu technik ovlivňování.

Jako u ostatních brakových e-mailů je v dopise uveden řádek Věc pouze proto, aby zmátl uživatele úvodní zprávou. „50 000 dolarů za třicet dní, se zárukou!“ je jeden z populárních sloganů. Nejnovějším trikem je zaonačit to tak, aby se zdálo, že dopis byl doručen omylem. Na řádku adresáta může být „Bili“ a předmět může sdělovat něco jako „Spoj se se mnou ještě dnes.“ Celý dopis může mít podobu korespondence mezi fiktivními osobami. Adresát má uvěřit, že mu tento šťastný omyl přinese prospěch.

Pisatel dopisu bude předstírat roli charismatického vůdce a bude často tvrdit, že má za sebou důvěryhodnou minulost coby právník nebo podnikatel, nebo ho nenadále potkala paní štěstěna. Výsledek je záměrně vágní, něco jako „Představ si sebe, jak pluješ na 18 metrové jachtě.“ Dopis tvrdí, že „se na vás usmálo štěstí“ a nyní se musíte jen trošku přičinit: „Nebude vám to fungovat, jestliže to nezkusíte!“

Na konci dlouhé a matoucí série výpočtů je jednoduché tvrzení: „Vše, co musíte udělat, je řídit se PŘESNĚ PODLE INSTRUKCÍ programu.“

Produkty, které „prodává“ většina těchto internetových Ponzi, jsou pouhé seznamy e-mailových adres, které mohou účastníci použít ke spuštění vlastních verzí Ponzi. Oběti nikdy nepřijde divné, že jsou to stejné seznamy, které již použily miliónkrát před nimi jiné oběti.

Ty nejhorší varianty těchto projektů těží z pověřivosti paranoidnějších adresátů: „Dolon Fairchail obdržel tento dopis a protože mu nevěřil, vyhodil jej. Devět dní nato zemřel.“ Podobně jako tradiční „magické“ řetězové dopisy šíří tyto dopisy vidinu finanční odměny spojenou s nadpřirozeným trestem, který postihne každého, kdo nesplní podmínky. Chamtivá oběť, která si odmítne přiznat, jak touží po těchto neprávem nabytých penězích, může nyní své rozhodnutí ospravedlnit aktem sebezáchovy.

Klepání na nebeskou bránu

Moje vlastní letmá zkušenost s přesvědčováním pyramidového typu byla spojena se ztroskotáním přátelství s jednou ženou. Tato žena se hluboce zajímala o sektu New Age, kterou vedl guru z Bali. Poprvé jsem Janet (smyšlené jméno) potkal na divadelním workshopu, který vedl jeden z původních členů Actors Studio. Poté, co jsme se asi dva měsíce scházeli, mně Janet začala vyprávět o dalším ze svých učitelů - velmi duchovním člověku, jenž byl mnohem inspirativnější než náš divadelní mistr. Ačkoliv její víra v New Age mne nikdy neznepokojovala, byl jsem pochopitelně zvědavý, proč je pro ni tak důležitá. Proto jsem na její popud využil bezplatného „zasvěcení“. Tento obřad mi byl umožněn ve vile, kterou stoupenci mistra spravovali v Santa Monice.

Když jsem dorazil na místo, všiml jsem si, že zde nebyly žádné gongy, kadidla nebo jiné rekvizity, které podle mých představ měly zaplňovat ašrám New Age. Vypadalo to tu spíše jako domácí ordinace úspěšného psychiatra. Když se objevil samotný guru v obleku od Alpha Laurena a kabátu od Bruna Magliho, pocítil jsem jakousi bázeň a zároveň zvláštní jistotu. Styl jeho oblékání nebyl ani cizo-krajný ani esoterický, aby nevyvolával strach. Přivítal mne stiskem

rukou a řekl, že Janet mu o mně hodně vyprávěla. Zajímalo ho, zda budu schopný zažít „barvy“. Pak mě zavedl do malé místnosti, zavřel dveře a požádal mě, abych se posadil a uvolnil. Mával kolem sebe rukama, načež si stoupl přímo za mne. V tom okamžiku, k mému překvapení, začaly ve vzduchu tančit celé reje barev. V tomto člověku je opravdu cosi zvláštního, pomyslel jsem si. Buďto je to v něm, nebo zná skvělé magické triky. „Dobrá,“ řekl, jako kdybych byl u konkurzu. „Váš nástup je skvělý. Můžete to dotáhnout daleko.“

Po zasvěcení několika dalších nováčků nám duchovní vůdce něžným hlasem udělal přednášku za svitu svíček, ve které pospojoval pojmy z psychologie a základů buddhismu. Jeho věrní stoupenci -mezi nimi několik prominentních terapeutů, podnikatelů a učitelů náboženství - příkyvovalo, uchváčeno jeho rytmičkou kadencí. Pokoušel jsem se ze všech sil pochopit spleť logiky a udržet svůj cynismus pod kontrolou. Vydával se za exkluzivní bránu k novým úrovním vědomí a klidu. Třebaže bylo těžké připustit, že by se Buddha reinkaroval do asijského populistického psychologa, jeho schopnost „vytvářet barvy“ prověřil, soudě dle přítomné úctyhodné klientely, již velký počet uznávaných vědeckých institucí. Kdyby nic jiného, tento muž měl jakési zázračné schopnosti, které stály za prozkoumáním.

Guru mně sdělil, že jsem vhodným kandidátem pro doplňující „barevnou očistu“, za cenu 200 dolarů za sezení. Má přítelkyně mi řekla, jaká je to pro mne čest, být přijat za jeho žáka a doporučovala mi, abych této jedinečné možnosti využil. Pouze když zaplatím za očistu, tak mi to celé něco dá. Po dvou nebo třech takových sezeních jsem však zjistil, že teprve až zaplatím 2 000 \$ za „celé spektrum“, kdy ve vile - ašrámu přenocuji, budu schopen „rozpustit“ nakumulované deformace, které jsem získal během šestadvaceti let svého nečistého života. Naštěstí, než jsem se k tomuto finančnímu závazku odhodlal, měl jsem možnost mluvit s některými odpadlíky dané skupiny - většinou ženami, které zaplatily tisíce dolarů během let za něco, z čeho se vyklubalo ritualizované sexuální zneužití, které guru během těchto nočních večírků prováděl.

Jedna bývalá mladá členka, absolventka filozofie na USC, mně řekla, že guru jí během první očisty zavadil rukama o poprsí. Protože

si myslela, že to mohla být nešťastná náhoda, pomlčela o tom. Očistu za očistou postupoval dále, až si byla jistá, že jeho osahávání je cílené. Postěžovala si jedné z asistentek, ale ta jí nevěřila. Namísto toho byla okamžitě předvedena před duchovního otce, který ji o samotě přesvědčil, že ona sama ho pozvolna sváděla. Poté byla předvedena před celou sektu, aby byla pokárána za lhaní a nakonec své obvinění odvolala. Po tomto incidentu zůstala členkou ještě přes rok a celou dobu si říkala, že byla zodpovědná za to, že na čas narušila absolutní čistotu svého učitele.

Jiné studentky vítaly jeho pokusy a těšily se na to, až si je vybere a stráví s nimi noc. Někdy posloužily duchovnímu otci tři až čtyři dívky najednou. Přestože většina členů sekty přijala slib celibátu, ženy byly stále podporovány v tom, aby nabízely své tělo učiteli. Tak mohly obdržet „tělesnou esenci“ jeho energie. Vlastní akt nebyl nikdy nazván pohlavním stykem, ale sdílením „božské intimity.“ Podobně jako dospělý, který zneužívá potřebu lásky vlastní dcery a obtěžuje ji, guru přenesl na své oběti spoluvinu za jejich zneužití. Velmi často spal se studentkami, které již byly vdané, takže je mohl lstivě vydírat později. V každém případě ženy, které se s učitelem vyspaly, byly přinuceny přesvědčit samy sebe, že dělaly něco posvátného, co je sektě ještě více přiblížilo; druhá možnost byla příliš hrozná, než aby se jí dalo vůbec čelit.

Nechtěl jsem Janet prozradit existenci všech svých důkazů, ale opatrně jsem se jí zeptal, zda měla nějaké sexuální kontakty s učitelem. Vehementně to popřela. „On *od nás* nedostává vůbec nic,“ trvala na svém. Věděl jsem, že jestli na ni budu příliš tlačit, ztratím ji. Doufal jsem, že ji mé otázky trknou a začne se sama ptát. Ale po několika dnech mi řekla o svých plánech jet na skupinový pobyt s duchovním otcem na Havaj a zeptala se mne, zda bych nechtěl jet také. Nechtěl jsem, ale na druhou stranu jsem ji nechtěl nechat ve spárech toho nebezpečného chlapa. Cítil jsem, že mám povinnost říci jí vše, co jsem věděl. Zdálo se, že ji to šokovalo - ne to, co jsem řekl, ale spíše fakt, že jsem toho tolik věděl a že jsem si dal takovou práci s prozkoumáním temné strany učitele. Následujícího rána, poté co několikrát mluvila telefonicky s ostatními členy sekty, na mne začala křičet: „Jak si dovoluješ otřást mojí vírou!“

Odjela na pobyt a krátce nato se přestěhovala do ašrámu. Nebrala telefony. Mluvil jsem s jejími rodiči, kteří mi řekli, že se snaží udržet alespoň ostatní dcery mimo dosah sekty (sestry Janet už zažily několik sezení), než aby se snažily zachránit Janet, která je v tom až po uši.

Proč členové sekt dovolí, aby se stali objektem podobné brutality a zneužívání ze strany nadřazených osob a proč v těchto ohavnostech pokračují, jakmile se sami dostanou na vyšší úroveň v organizaci? Odpověď můžeme najít, podíváme-li se na jiné cílené šikanování v méně formálních sociálních hierarchiích, jako jsou pouliční gangy a klany. Tyto skupiny využívají přijímacích obřadů k tomu, aby přesvědčily své členy, že jejich obřady jsou stejně brutální a ponižující jako kterékoliv jiné iniciační obřady při vstupu do sekty. Krutost ponižování vyváží pouze následná oddanost skupině. Čím je šikana intenzivnější, tím náruživější je oddanost spolku, který ji vykonal.

Novinové titulky jsou plné zpráv o vraždách, které vykonali mladíci jako součást přijímací zkoušky do divokých pouličních gangů. Na počátku přijímání do pouličních gangů nováčky „zmlátí“ mazáci. Musí se podrobit intenzivní smršti kopanců a ran od členů gangu, a to buď ve stanoveném časovém limitu, nebo dokud vůdce gangu neurčí, že adept má dost. Stoupenci skupiny *The Gangster Disciples* z Porta-ge ve Wisconsinu bili celých šest minut třináctiletou dívku poté, co si zvolila raději modřiny než „sexuální přijetí“ od šesti patnáctiletých chlapců. Na rozdíl od městských part, málokterý z příměstských či venkovských gangů porušuje zákon kvůli zisku. Většinou neprodávají drogy organizovanému zločinu, nepáchají ozbrojené loupeže, ani přepadení. Jejich nejkrutější činy jsou zaměřeny proti vlastním členům a rivalům z jiných gangů.

Jakmile je bití ukončeno, branci těch nejkrutějších gangů musí složit další část přijímací zkoušky - spáchat vraždu. Zatímco některé gangy požadují smrt člena nepřáteleného gangu, většina preferuje, aby si kandidát někoho vybral zcela náhodně. Tento rozdíl je důležitý. Účinný základní výcvik nevyžaduje, aby se adept ztotožnil s požadavkem vůdce. Jestliže vůdce gangu navede uchazeče k tomu, aby zabil jednoho z nepřátel gangu, má příkaz praktický účel. Uchazeč si

může myslet, že to, o co byl požádán, přinese jinému prospěch. Jestliže je však požádán, aby spáchal zcela náhodný trestný čin, vražda se stane jednoduše potvrzením autority těch, kteří její vykonání přikázali. Záměrem je navodit regresi a přenos. Navíc účastník ví, že vraždou své přijetí potvrdil. Za své členství zaplatil lidským životem, ničím jiným.

Bolestivá šikana při přijímání nováčků do školních bratrstev během „pekelného týdne“ funguje na stejných principech. Přestože se většina těchto bratrstev zabývá nějakou formou společenské činnosti, málokteré si dovolí takový projev milosrdenství a odepře si požitky z nesmyslného ponižování nových členů během iniciačních ceremoniálů. Studie provedená na Washingtonské univerzitě odhalila, že pouze jedno bratrstvo zasvětilo rituály svého pekelného týdne smysluplným společenským projektům. Bití, hladovění, vystavení chladu, sexuální ponižování a jiné druhy šikany nemají žádný jiný účel, než degradaci a „zaškolení“ nových členů.

Vyzpovídal jsem dva bývalé členy neblaze proslulé staré tajné univerzitní společnosti, která se pyšní členstvím několika prominentních politiků a podnikatelů. Během přijímací ceremonie, podle jejich slov, nutili uchazeče ležet v rakvi a masturbovat před zraky starších členů. (Samozřejmě, tito absolventi mohli jednoduše pokračovat v jiné klubové tradici a přehánět líčení krutostí svých přijímacích rituálů.) Podobné sebeponižující praktiky zřejmě nemají jiný účel, než ponížit jejich účastníky. Zúčastnění omlouvají podobné nelítostné zkoušky vnitřním hodnotovým systémem skupiny, ke které se přidali. Jde o myšlení se zpětnou vazbou, jak to vyjádřil jeden z účastníků: „Když to podstoupíš, musíš věřit, že to stálo za to.“

Někteří zasvěcenci vítají šikanu natolik, že si přejí bojovat o zachování svého práva být poníženi. Když rektor univerzity v Jižní Kalifornii, po úmrtí zaviněném šikanou na koleji, usiloval o zavedení dozoru nad přijímacími ceremoniály do bratrstev, koleje se vzbouřily. Vytrvalost, s jakou bratrstva své násilné iniciace udržují i přes tento velký nátlak, naopak prozrazuje, že jde o hýčkané společenské obřady. Ale proč?

Psycholog Robert Cialdini ve své knize *Influence: The Psychology of Persuasion* (Ovlivňování: Psychologie přesvědčování) našel

odpověď ve výzkumu, který byl proveden v padesátých letech. Ženy, které byly donuceny „vydržet velmi trapnou iniciační ceremonii, aby získaly přístup do diskuzní skupiny a mohly zde volně hovořit o problémech sexu, přesvědčily samy sebe, že jejich nová skupina a její diskuzní program jsou extrémně cenné, přestože výzkumníci navedli ostatní členky, aby se chovaly maximálně fádně a znuděně." Mezitím ženy, kterým bylo umožněno vstoupit do skupiny za mírnějších iniciačních praktik, považovaly tuto zkušenost za mnohem méně hodnotnou. V jiném experimentu se potvrdilo, že čím silnější elektrické šoky vysokoškoláci během iniciace dostali, tím pro ně byla daná skupina zajímavější a více žádoucí.

Podobně jako lidé, stojící v dlouhé frontě venku v zimě, čekající na vpuštění do luxusního nočního klubu, i ti, kdo protrpí ničující přijímání, věří, že jejich členství v dané organizaci bude za to utrpení stát. Bez bolesti nezískáš nic, taková je základní logika posilující disciplínu členů. Bolestivé a bezúčelné iniciační rituály vážou člena ke skupině.

Když jsem byl hotov se svým vlastním průzkumem temného zákulisí sekty New Age, měl jsem možnost rozebrat si, proč získal onen muž a jeho skupina naprostou moc nad mou přítelkyní. Můj vztek a zármutek mne přivedly k výzkumu dalších sekt v naději, že jednoho dne přijdu na to, proč se tolik inteligentních lidí nechá nachytat. Sesbíral jsem velké množství poznámek a nahrávek o metodice sekt. Dlouhou dobu mi ležely v šuplíku; když jsem se je pokusil zveřejnit, žádný z časopisů o ně neměl zájem. Všechny přinesly řadu podobných příběhů už dřív. Tento výzkum pro mne byl na počátku jakousi osobní vendetou, během níž jsem chtěl odhalit praktiky a jedovaté účinky sekt. Bolestnou ironií je, že by tato práce nikdy nespátřila světlo světa, kdyby jedna organizace - v tomto případě obchod, který chtěl využít znaků sekty k získání větších tržeb - nepřišla o deset let později s tím, že tyto myšlenky uplatní v praxi.

Hned během našeho prvního rozhovoru se mne Douglas Atkin zeptal, co všechno vím o sektách a kultech. Byl fascinován „kultovními značkami" jako jsou počítače Apple a motorky Harley-Davidson. Chtěl vědět, jak se vůbec takový kult rodí. Kdyby pochopil princip vzniku skutečných sekt, třeba by tyto principy mohl aplikovat na znač-

ky, které chtěly dosáhnout kultovních rozměrů. Na základě informací, které jsem sesbíral o šesti různých sektách New Age ve Spojených Státech, jsem Atkinově agentuře předložil seznam dvaceti charakteristik. Podobají se pyramidovému schématům a využívají téměř všech nátlakových strategií, které jsme zatím prozkoumali. Kombinují osobní prodej, vytváření atmosféry, podívanou, přenos, hypnózu a příběhy do unikátního a velmi účinného systému. Těchto dvacet kroků jsem předložil Douglasi Atkinovi a reklamní agentuře *Wells BDDP*.

1. **Cíl.** Každá sekta má stanoven, třeba i mlhavě či metaforicky cíl. Protože tento cíl musí být oním „zářícím okem“ pyramidy, nemůže být dosažitelný. Spíše je vyjádřen abstraktní myšlenkou -jako „osvícení“, „uvědomování“, „naprostá svoboda“, „osvobození“ nebo „spása“ - to, co člen kultu zažije, až „se dostane“ na vrchol pyramidy. Vstup do sekty znamená únik před problémy, ale daný cíl umožňuje členům vnímat tento únik jako pozitivní cestu k vyšším duchovním stavům.

2. **Charismatický vůdce.** Všechny sekty - duchovní nebo světské - mají ve svém čele charismatickou figuru. V tomto kontextu charismatický znamená více než pohledný nebo dobře vypadající. Charisma můžeme definovat jako schopnost provádět hypnotickou indukci. Vůdce musí být někdo, kdo může užít mluvu, chování a energii k nevysvětlitelnému ovlivnění. Zatímco někteří vůdci rozvíjejí tyto schopnosti po celá léta trvání výzkumů neurolingvistického programování a ericksonovských technik, většina z nich princip těchto technik nechápe. Pouze tuší, jak jejich gesta, kolísání hlasu nebo oční kontakt může přivést jejich stoupence do stavu, kdy se jejich mysl dá snadno ovládat.

U náboženských sekt vůdce dosahuje božského postavení jedním ze dvou způsobů. Za prvé tvrzením, že je vybraným nástupcem posledního guru, nebo reinkarnací předchozího mesiáše - Buddhy, Krista nebo Krišny. Za druhé může tvrdit, že je ztělesněním zcela nové duchovní síly - buďto se zrodil jako zasvěcený, nebo prožil trauma „probuzení“, nebo prožl v náhlém přívalu „čerstvého větru“. Druhá metoda nabízí vůdcům větší svobodu při

uplatňování svých zásad na vyžadovaných základech, nebo jim umožňuje předepisovat podivné praktiky, pomocí kterých stoupenci dosáhnou stejného stavu zasloužené milosti.

3. Posvátná nauka. Většina sekt má svůj posvátný text nebo nauku.

Často sekta přijme tradiční texty jako jsou Bible či Korán. Jiné užívají nauky, které spontánně objevily. Tyto nauky jsou obvykle „předány“ („*channeled*“) a sepsány. Jestliže se posvátný text opírá o vytvořený vědecký nebo filozofický systém, může jej vůdce sepsat sám.

4. Božská náhoda. Noví členové se musí dozvědět o sektě bezděky, jakoby z vůle boží. Přestože získání členství a postup v hierarchii mají být obtížné, samotné prvotní objevení sekty musí být extrémně snadné. Noví členové mohou najít letáky v metru, malé inzeráty v místních novinách nebo být osloveni spontánně na ulici zasvěcenými členy. Členové často popisují, jak je posvátný text doslova „přitáhl“ k polici v obchodě, nebo jak se časopis zázračně otevřel na straně s inzerátem sekty.

Jestliže člen uvěří, že se do sekty dostal vědomým nebo racionálním procesem, potom je schopen převzít zodpovědnost a je si vědom své účasti. Kulty se snaží zabránit podobnému vnímání, protože člen by měl být zbaven svobodné vůle, aby se dal zcela přeškolit.

5. Pozitivní výsledky až po přinesení oběti. Zatímco objevení sekty a zasvěcení jsou téměř vždy bezplatné, nováčkovi je řečeno, že dojde uspokojení pouze tehdy, když přinese finanční nebo jinou podobnou oběť. Na prodejních schůzkách sekt, které jsem prozkoumal, bylo podepsání šeku chápáno jako první krok ke změně života a noví členové hlásili změnu pocitů již v tomto okamžiku oběti. Podobně úplné „předání“ božské energie od duchovního otce novému zasvěcenci vyžaduje odevzdání se obvykle ve finanční podobě.

6. Mimořádné sebeovládání. Jakmile nový člen odevzdal nebo přispěl sektě finanční částkou, je požádán, aby udělal něco, co je v rozporu s jeho názory. Může to být jednoduše poklonění se du-

chovnímu učiteli nebo zaplacení přemrštěného poplatku za work-shop či víkendový seminář (2 000 \$ za celodenní prožití spektra barev). Je důležité, aby tento čin byl v rozporu s jeho vnitřním přesvědčením. Člen si musí zvyknout na to, že bude jednat proti svému vlastnímu hodnotovému systému.

7. **Spoluúčast člena.** Jakmile člen projde tímto procesem sebeovládání, může se za odměnu podílet na větší pyramidě. Jeden z členů sekty z města Santa Monica se mi přiznal, že okamžitě poté, co zaplatil příspěvek 2 000 \$ za prožití plného spektra, pozval ho učitel na skleničku do luxusního baru, kde zaplatil účet „charitativní mi“ penězi sekty! Stejným způsobem se využívá sexu, čímž vůdce sekty udělá z nového oddaného člena spoluúčastníka zločinu. Aby se vymanil ze spárů sekty po podobné spoluúčasti, bude se člen muset přiznat ke všem praktikám sekty, jako by je vykonával sám.
8. Proces „sebezdokonalování“. Poté, co se člen naučil sebeovládání a vůdce ho přiměl ke spoluúčasti, využívá sekta společně praktikovanou duchovní disciplínu sebepopření a vyžaduje od svých stoupenců stále náročnější důkazy víry. Někdy má z těchto úkolů vůdce prospěch - členové jsou naváděni, aby přispívali obrovskými částkami, nekomunikovali se členy rodiny, poskytovali sexuální služby nebo aby věnovali sektě obrovské množství času či práce. Často však tyto požadavky jsou zcela svévolné, nebo proti zřejmým zájmům vůdce sekty. Člen může být požádán, aby dal žebrákovi na ulici 1 000 dolarů. Jeden člen sekty, se kterým jsem mluvil, byl svým duchovním otcem instruován, aby zanechal své práce v investiční bance a stal se číšníkem, přestože to znamenalo, že sekta přijde o peníze, které by jí věnoval. Tím, že se skutečné úkoly zamíchají mezi zdánlivě nesouvisející a bizarní instrukce, může vůdce sekty zabránit prosazování vlastních zájmů členů. Také může paralyzovat schopnost svých stoupenců předvídat jeho činy.
9. **Zmatení a přenos.** Střídáním náhodných a sobeckých požadavků navodí vůdce sekty u stoupenců velký zmatek - nejsou si jisti, čím ho mohou potěšit. Někdy vůdce odmění ty členy, kteří nevykonají

jeho příkazy a potrestá jiné, kteří je úspěšně splnili. CIA doporučuje používat odměn a trestů nahodile, nelogickým způsobem tak, aby se objekt dostal do regrese a závislosti dítěte. Zmatený člen sekty se nakonec rovněž dostane do stavu regrese a v dětské— stavu přenese rodičovskou autoritu na vůdce - proto tolik vůdců sekt trvá na titulování „matko" nebo „otče".

- 10. Předepsané chování.** Podobně jako u jiných obětí navozené regrese a přenosu, jakmile je potlačena schopnost rozhodování, začne člen sekty hledat vedení a vzor chování u svého vůdce. Touží po tom, aby někdo určil, co si má myslet, dělat a v co věřit. Někteří vůdci sekt takové instrukce neposkytují a uvádějí stoupence do stavu zoufalé paniky. Jiní jim předkládají dlouhý seznam předepsaných pokynů od cvičení a meditací až po bylinky a koupelové rituály. Claire Prophet z Montany distribuuje vytištěný jídelníček, kde je návod, co by měl každý stoupenec během dne jíst.
- 11. Stanovený úkol.** Jakmile byl navozen přenos, nepolapitelný cíl pyramidy je nahrazen reálnějším: vytvořením vztahu mezi členem sekty a jejím vůdcem. Člen sekty se mění v sourozence, usilujícího o pochvalu rodiče. Výsledkem je dlouhodobé psychodrama, které těží z nevyřešených problémů v rodinném zázemí každého člena. Sílu, s jakou lze znovu prožít dynamiku vztahů, není radno podceňovat. Vůdce sekty řídí emoční rivalitu a štví členy proti sobě, protože každý z nich touží po navázání „zvláštního vztahu" mezi ním a vůdcem.
- 12. Nikdy neprojevujte slabost před svými podřízenými v pyramidě.** V době, kdy je člen plně vtažen do sekty, je požádán, aby udržoval iluzi soudržnosti a dokonalosti. Protože jeho postavení i vztah mezi ním a vůdcem jsou přímo závislé na tom, kolik lidí je v hierarchii sekty pod ním, musí se vždy snažit získat další členy.
Postavení člena je vázáno na jeho schopnosti budit dojem stále oddanosti sektě. Nesmí odhalit sebemenší pochybnosti o božství svého vůdce, protože by tím ztratil vlastní místo v hierarchii

a hned by ho nahradil horlivější člen pod ním. Navíc vyjádření pochyb před novými členy se považuje za kacířství. Proč by někdo vyvolával krizi u nováčků? To chce překazit další rozrůstání sekty? S pochybnostmi je třeba se svěřit pouze člověku, který je v organizaci výše - ten má za úkol likvidovat podobné krize u podřízených. Ve skutečnosti je pozice člena sekty v dané pyramidě určena podle toho, jak je schopen potlačovat pochybnosti svých podřízených, aniž by se do nich dostal sám.

13. Nikdy neprojevujte slabost před svými nadřízenými v pyramidě. Jakékoliv vyjádření pochyb se ovšem nakonec považuje za útok proti sektě. Prozradit své obavy výše postaveným členům znamená ve skutečnosti výzvu k tomu, abychom si je sami vyřešili. Podobné vyjádření obav může být do určité míry povoleno. Člen však musí zjistit, že zdrojem vlastních pochyb není nikdo jiný jen on sám a musí je překonat, aniž by přenášel zmatek na druhé. Postup v hierarchii pyramidy je soutěží. Přiznáním vlastních obav výše postaveným členům se pouze potvrdí nadřazenost jejich postavení. Jestliže má člověk postoupit, musí méně pochybovat a být více oddán svým nadřízeným.

14. Kult vylučuje všechny ostatní závazky. Krok za krokem je přehodnocováno spojení člena s okolním světem. Jeho primární „vazby“ musí být očištěny. Původní náboženství, přátelé, partner a děti jsou pro člena méně důležité než vztah k sektě a jejímu vůdci. Člena nesmí pozitivně posilovat nic a nikdo mimo sektu.

Rodina a společenské vazby jsou interpretovány jako rušivý prvek z hlediska vyšších hodnot, které člen přijal. Jedna členka sekty mi řekla o „spirituálním záchvatu“, který prožila, když si uvědomila, že klavírní vystoupení její dcery vyšlo na stejný večer, kdy guru pořádal důležitou přednášku. Rozhodla se jít na přednášku a namluvila si, že tato krize je příležitostí dokázat svou oddanost a upřednostnit skupinu před „světskými vztahy“. Styky s okolním světem se u každého neodvratně a úmyslně dostanou do konfliktu s oddaností vyšším cílům.

- 15. Nikdy neodmítej prosbu.** Člen nesmí nikdy odmítnout žádost vůdce nebo prosbu přicházející od sekty. Když tak učiní, nadřadí jiné hodnoty nad posvátnost skupiny. Většina bratrů na univerzitě žádá od nováčků, aby vyhověli jakékoliv prosbě spolubratra - nejen během vstupní šikany a studia, ale po celý zbytek života.
- 16. Všechny žádosti mohou být odsouzeny.** Člen sekty, který vy slovil nepatřičně osobní nebo sobeckou prosbu jménem sekty, bude souzen a potrestán. Na druhé straně členům, které má vůdce v oblibě, projde všechno. Ať už od svých podřízených žádají co koliv.
- 17. Nikdy nic nepodnikej jménem vůdce sekty.** Vůdce sekty je zba ven jakékoliv odpovědnosti. Jednou jsem pozoroval svou dívku, jak informovala své kolegy v sektě New Age, že ji vůdce požá dal, aby uklidila pokoj; byla jediná, která měla zůstat. Ostatní protestovali. Když vůdce konečně dorazil, tvrdil, že nikdy tako vý příkaz nedal - ale že si má dívka špatně vyložila, co pronesl o jejích vlastních sobeckých touhách. Přijala toto vysvětlení, ač koliv jsem se jí snažil ukázat, jak s ní vůdce manipuluje.
- Vysvětlila mi, že žádat něco ve jménu vůdce sekty je zároveň obviněním vůdce z případné špatnosti, kterou by to mohlo přinést. Tvrdit, že "jsem se rozvedl s manželkou, protože mi to nařídil vůdce", znamená, že odmítám převzít zodpovědnost za své činy. Třebaže vůdce může „naznačit směr“, člen se rozvádí s manželkou nebo se nezná k vlastním dětem jedině proto, že „je to správné“. Vymlouvat se na vůdce je vyjádřením pochyb.
- 18. Jednej automaticky.** Členové se musí snažit jednat podle přání vůdce sekty bez přemýšlení. Podmínky, zmatek a strach, kterým jsou členové vystaveni, mají za následek vytvoření nového sou boru chování. Tento soubor nahradí něco, co běžně nazýváme intuicí nebo instinktem. Jakmile ho získáme, toto automatické cho vání nás vítaným způsobem uvolní od neustálého zvažování své ho jednání. Je zajímavé, že mnoho členů sekt uvádí, že od této fáze programování ráno vstávali a nepamatovali si své sny.

19. Bud' svědkem chyb vůdce a přijmi je. Jakmile se dostanou až na nejvyšší místa v pyramidě sekty, jsou členové zasvěceni do temných stránek činů svého vůdce. Vůdce sekty mé dívky ve skutečnosti používal malý přístroj na baterky, kterým vytvářel iluzi barev. Jeho nejbližší pobočníci věděli, že „zázrak“ je ve skutečnosti pouhým obratným trikem. Namluvili si však, že vůdce předstírá pouze *některé* ze svých magických schopností, aby vyvolal u svých stoupenců zdravé pochybnosti, které pomáhají posílit charakter. „Kdyby to dělal pokaždé bez triku,“ řekl mi je den mladík, „tak by bylo moc jednoduché uvěřit.“

Členové také musí souhlasit s násilným chováním vůdce. Poté, co guru zbijí nebo homosexuálně zneužije některého člena, svědci usoudí, že vůdce sekty ztělesnil jejich vlastní nepřátelství vůči oběti. Ano, vůdce sekty je skutečným mučedníkem, který bezmocně reaguje na nečisté myšlenky svých nejbližších stoupenců a ukazuje jim jejich vlastní temné stránky. Na členech vnitřního kruhu je, aby se očistili od nízkých energií, které mohou dovést jejich soucitného hrdinu - který je pouhým nástrojem - až k personifikaci zla.

20. Vůdce sekty ztělesňuje dokonalost. Konečným stádiem zaškolení do sekty je přijetí vůdce jako dokonalého středu vesmíru, ze kterého vše pochází. „Plně rozvinutý“ člen sekty chápe veškerou bolest a utrpení jako vzdorování vůdcovu božství. Vůdce je vstupní branou k Bohu a k dokonalosti jinak nedokonalého světa.

Jakmile dosáhl této úrovně myšlení u svých stoupenců, může je vůdce požádat o vykonání čehokoliv, i o spáchání sebevraždy. Naučili se postupovat proti svým vlastním instinktům. Snaha potlačit přirozený pud sebezáchovy se stává příjemnou, téměř feti-šistickou posedlostí. Protože členové hledají ještě fantastičtější způsoby zpřetrhání spojení se životem, nabízí se sebevražda jako konečný důkaz oddanosti.

Těchto dvacet bodů pro zaškolení do sekty nejnebezpečněji praktikují náboženské skupiny, ale jsou běžné také ve strukturách Ponzioho typu a MLM. Zaškolení Stephanie do distribučního systému probí-

halo přesně podle těchto bodů: Mělo za úkol přenést ji do soukromé společnosti; objevila leták díky, jak sama řekla, „podivné“ shodě náhod; společnost měla charismatickou vůdkyni; posvátným textem byli inspirační prodejní příručka; první obětí Stephanie byla platba 600 \$; a jejím prvním aktem sebeovládání bylo doplnění celkového týdenního prodeje o vlastní nákup. Postupem času, jak byla dále a dále zaškolována, začala se všeho spoluúčastnit tím, že lhala o svých týdenních výsledcích ve prospěch svého nového zákazníka. Když byl přenos dokončen, byla už zcela závislá na podrobném návodu, který jí dala nadřízená. Když Stephanie nakonec zjistila, že jí to přerostlo přes hlavu, zatajovala pravdu i před nadřízenou a byla přesvědčená, že si za své selhání může sama. Některé MLM, sekty a tradiční církve se snaží rozšířit svou členskou základnu a užívají stejných základních principů k tomu, aby zaškolily členy, kteří naverbují další.

Později jsem analyzoval společné rysy všech úspěšných kultovních značek a zjistil jsem, že se nápadně podobají rysům skutečných sekt.

Kultovní značky jsou obecně spjaty s úsilím dosáhnout cíle, který je často obsažen přímo v reklamě na daný produkt. Například reklamní kampaň na počítače Apple „Mysli jinak“ oslovuje touhu uživatele těchto počítačů vzepřít se konformitě (konformitě vnucené všudypřítomným operačním systémem Windows) a razit si vlastní cestu, podobně jako jejich zcela jedineční, oficiální billboardoví reklamní hrdinové - Gándhí, Muhammad Ali a John Lennon. Srdcem firmy *Apple computer* je její charismatický zakladatel Steve Jobs. Jeho vlastní příběh o tom, jak se vzepřel obecné logice průmyslu a prorazil s počítačovou firmou řízenou z garáže, symbolizuje právě tu kreativitu ducha, kterou vyznávají uživatelé počítačů Apple. Snadný přístup k počítačům Apple zaručuje jejich jednoduchý operační systém. Většina uživatelů si pamatuje na to, jak nakukovali někomu přes rameno během svého prvního setkání s tímto příjemným uživatelským rozhraním. Členové kultu Apple měli pocit, že mají schopnost, na rozdíl od většiny svých druhů, rozpoznat zvláštní hodnotu značky, za kterou se ukrývají neobyčejné vlastnosti.

Členové podobného značkového kultu oceňují zvláštní opatření, kterým se musí podřídit, aby si udrželi produkt, jemuž se oddali. Vět-

šina softwaru počítačů Apple není snadno k dostání. To nutí uživatele hledat potřebné vybavení v katalogích zásilkových služeb. Jiní se seskupují do „uživatelských skupin“ ve svých komunitách, jejichž prostřednictvím si stahují potřebný software, sice s velkým úsilím, ale zato se zarputilou hrdostí. Aby se z někoho stal slavný a oddaný člen spotřebitelského kultu, musí přinést osobní obět' ve jménu dobra své značky. U počítačů Apple to může být připojení se k online diskusní skupině a podělení se o znalosti systému s uživateli, kteří mají problémy - výsledkem je, že se stanete neplaceným pracovníkem služeb zákazníkům. Zvláště oddaní uživatelé Apple, kteří se nazývají MacEvangelisté, dobrovolně předvádějí výrobky Apple v obchodech. Vykonávají zdarma práci prodejců. Odměnou těmto „pokročilým uživatelům“ je spoluúčast na úspěchu značky společnosti. Apple je ke svým starým uživatelům a stoupcům loajální. Zaručuje jim bezplatné členství v jejich (právě zaniklé) online komunitě, stejně jako vývojové materiály, bezplatný software a trička. Navíc čím více lidí tuto Apple uživatelé změni na „Mekey“, tím snazší bude získat software a kompatibilní doplňky.

S tím, jak popularita značky roste, je třeba vnitřní kruh původních uživatelů odměňovat speciálními nabídkami. Třeba vzorky nových zdokonalených výrobků nebo informacemi o budoucnosti společnosti, o které se mohou podělit s ostatními a demonstrovat tak svou pozici. Dlouholetí zákazníci, podobně jako vnitřní okruh členů sekty, znají „tajemství“ společnosti. Marketingoví odborníci firmy *Converse* věnovali tenisky a jiné zboží prodejcům a sportovcům z řad středoškoláků, kteří podle nich mohou založit kult této značky. Vnitřní okruh členů Apple tvoří obvykle opraváři nebo samotní prodejci, kteří jsou finančně motivováni k tomu, aby zůstali značce věrní.

Většina lidí, kteří se tak úzce spojí s určitým výrobkem, je nakonec značkou, kterou tak propagovali, rozčarována. Ovšem, po všem tom úsilí a veřejné deklaraci své věrnosti značce, alespoň navenek, udržují dál zdání hluboké oddanosti. Mnoho uživatelů Mac počítačů a vývojových pracovníků se mi svěřilo, že jsou zoufalí z rozhodnutí Steva Jobse uzavřít dohodu s Microsoftem, která má zabránit dalším společnostem získat licenci na operační systém Mac a použít ho pro

vlastní počítače. Někteří z těchto věrných uživatelů sdělovali svým zákazníkům, klientům a společníkům v online komunitě, že „Steve Jobs ví, co dělá“, a rozhodli se podpořit jeho rozhodnutí před přáteli a novináři. Tímto způsobem ctí poslední pravidlo sekty - vůdce je ztělesněním dokonalosti - a nikdy by neměl být veřejně zpochybňován.

Opravdovou vnitřní svatyní kultovní značky je reklamní agentura, ve které byla značka vytvořena. Ať už produktu či kampani věří nebo ne, reklamní tvůrci jsou vlastníky kreativního know-how. Často předstírají, že provádějí tajný průzkum, aby podpořili své závěry, jejichž výsledky znají pouze jejich ředitelé. Ti, kdo zastávají teorii konspira-ce a věří, že reklamní tvůrci na nás používají podprahových zpráv, došli ke svým paranoidním závěrům na základě chování těchto zasvěcenců, nikoliv na základě nějaké skutečné metody.

Podniky a instituce, které chtějí pyramidových metod zneužít, je aplikují mírnějším způsobem než sekty nebo reklamní agentury. Ty se mohou schovat za náboženskou horlivost nebo marketingovou ironii. Přesto zůstávají závislé na psychologické výzvě vytvořit exkluzivitu pyramidu a také bolestné zasvěcení.

Iracionální bujení - automatizovaná pyramida

„Oni už si najdou způsob, jak to zbabrat," řekl Steve Forbes reportérovi ze CNBC na konci stoupání Dow Jonesova indexu v roce 1998.' Byla mu položena otázka, zda explozivní nárůst trhu se může udržet trvale, jak předvídali optimističtí analytici, nebo zda mohou nepředvídatelné síly všechno obrátit vničeč. Kdo to jsou „oni“, o nichž se Forbes zmínil a proč by to měli chtít zbabrat?

Burza umožňuje podnikům navýšit kapitál a investorům zabezpečit své investice v rozrůstajících se firmách. Když si koupíte cenné papíry na jedné ze světových burz, koupíte si podíl v jednom z tisíců podniků ze seznamu. Přestože akcie původně nabízí přímo samotné společnosti, brzy se volně obchodují mezi jednotlivci a investičními firmami, které sázejí na budoucí hodnotu akcií. Skutečná hodnota akcií -jejich „základ" - se stanoví podle plánovaných zisků společ-

nosti a množství peněz, které společnost vyplatí svým akcionářům ve formě dividend.

Tržní hodnota akcie je něco úplně jiného. Navzdory svému prospěchářskému účelu navyšování a dělení kapitálu však burza funguje rovněž - a nej cyničtější antikapitalisté by tvrdili, že primárně -jako pyramida.

Uznávání investoři a experti na vrcholu pyramidy nakupují akcie za nejnižší možnou cenu. Obvykle si vyberou ty akcie, které z nějakého důvodu nejsou momentálně v oblibě. Jejich masivní nákup vyšroubuje cenu akcií o několik bodů nahoru. Poté svůj nákup oficiálně potvrdí nebo vystoupí v televizi a doporučí nákup stejných akcií, pro příznivý obrat ceny. Investoři se snaží napodobit tah svých oblíbených analytiků, cena doporučených cenných papírů vyletí nahoru, zvýší hodnotu expertova portfolia a přidají mu na věrohodnosti. Jakmile zisk dosáhne maxima a noví kupci se nasatí, původní kupec prodá své akcie poslední skupině obětních beránek - nejnižšímu stupni pyramidy, kterou obvykle tvoří jednotliví malí investoři -, kterým akcie zůstanou i poté, kdy se jich všichni ostatní zbaví. Pak cena akcií spadne. Znehodnocené akcie však zůstanou posledním investorům, kteří nenajdou nikoho, kdo by je koupil za cenu alespoň přibližně stejnou, jako byla ta nákupní. Poté experti rozešlou doporučení k prodeji, znovu nakoupí nějaké akcie a celý proces začíná znovu.

Celý cyklus se může odehrát během jediného obchodování. „Tvůrci trhu“, středně velcí investoři, kteří vlastní velké množství akcií k obchodování, rozešlou hlášku po internetu o akciích *small-cap* (které nejsou běžně drženy), aby srazili jejich cenu alespoň o zlomek bodu. Nakoupí během poklesu jejich ceny, a poté, kdy si lidé uvědomí, že informace jsou falešné, prodají za cenu nepatrně vyšší. Při nárůstu jen o 1/4 bodu získají z 10 000 akcií 2 500 \$. Udělá-li to každý den, může takový krátkodobý hráč vydělat ročně na panice a neznalosti ostatních až 500 000 dolarů. Přestože jsou podobné praktiky nezákonné, je na trhu příliš mnoho akcií i tvůrců trhu, než aby správní orgány každého z nich sledovaly.

Obvykle však pyramidové schéma funguje jen několik týdnů nebo měsíců a vše řídí vlivný analytik nebo manažer podílového fondu zavedeného makléřského domu. V roce 1995 například *Komise pro*

cenné papíry (SEC) vyšetřovala Jeffreyho Vinika, manažera v té době největšího podílového fondu v USA *Fidelity Magellan* s majetkem za 53 miliard dolarů v souvislosti s burzovními manipulacemi. V televizním vystoupení pan Vinik prohlásil, že podle něj půjdou akcie high-technology nahoru a že akcie *Micron Electronics* jsou „stále relativně levné“. Ve stejné době však Vinik už rozprodával milióny svých hi-tech akcií, včetně většiny svých podílových akcií v Micro-nu. Taktika byla jasná. Zaonačit to tak, aby investoři nakupovali dostatečně dlouho a on se akcií sám mohl zbavit.

Právníci žalující strany v *New York Law Journal* (ze 4. ledna 1996) namítali, že manažer fondu Vinik, jenž disponuje tolika penězi a takovým vlivem, může usměrnit pohyb na burze ve svůj prospěch: „Mají tu schopnost; to je klíčové... Manažeři podílového fondu disponují ohromnou mocí, obrovským množstvím miliónů akcií a mají k dispozici i různé tržní sektory. Proto vše, co řeknou, má ohromný vliv..., a proto mají schopnost manipulovat trhem.“²

Lidé získávají zmíněnou schopnost nejen prostřednictvím svého přístupu k podílovým fondům, ale hlavně přístupem k médiím. Je to samozřejmě expertíza manažera fondu, která oklame mnoho lidí na nižších stupních pyramidy. Chytré reklamy, v nichž makléřské firmy nabízejí slevy přes internet, na němž mohou jednotlivci obchodovat ze svých laptopů, přiláká do hry každý den novou krev a nové peníze. Příliv nováčků, kteří jsou zmatení pohyby na burze, složitými daňovými výpočty a údaji o zisku, přenáší autoritu na experty ze CNBC a CNNFN. Investoři se mohou připojit každé ráno v 5:00, aby posbírali informace o nejnovějších tipech a handicapech od svých nových autorit. Žijí v iluzi, že mohou porazit jeden druhého.

Jakmile se lidé chytí, je nejdůležitější věcí víra, stejně jako u pyramidového systému. Během příznivého vývoje burzovních obchodů byli pesimisté kritizováni s tím, že se pokoušeli poškodit ekonomiku zvikláváním víry příznivců. Z odpůrců na televizních obrazovkách udělali pesimistické suchary, kteří nepochopili základní principy neustále se rozšiřující ekonomiky. Na druhé straně věrné stoupence experti a reportéři oslavovali - podobně jako spoludistributorky tleskaly Stephánii. Když se burza v roce 1997 přiblížila ke svému uzavření, vžil se obvykle umírněný moderátor „Wall Street Week“ Louis

Rukeyser do role kazatele a otevřeně gratuloval těm divákům, kteří si podrželi svou „víru.“³

Tuto víru podporovalo nové pokolení finančních expertů - „nových ekonomů“ - kteří svou rétoriku vyztužili souborem nadsazených teorií. Technologie byla podle nich zdrojem neustálého nárůstu pyramidového potenciálu. Sloužil-li *Forbes* kapitalistům, pak se *Wi-res* stal nástrojem technokapitalisty, který namítal, že zavedením počítačů a sítě může výnos svých investic účinně zautomatizovat.

Jedna ze zásad, kterou tito noví ekonomové zdokonalili a nazvali „objektivitou sítě“ dokazovala, že na rozdíl od uplynulých období, čím bude technologie pronikavější, tím se stane cennější.⁴ V tradiční ekonomice jsou cenné diamanty, protože jejich výskyt je omezený. S novými technologiemi je to právě naopak. Ve světě, kde existuje pouze jeden fax, je tento fax bezcenný. Čím více bude technika běžná, tím se stane cennější a potřebnější. Ovšem tuto filozofii „čím víc, tím líp“ rovněž vyznávají všechny společnosti MLM: Cena za získání postu distributorky *Mary Kay* je přímo úměrná počtu daných distributorů. Podobně se mohou spotřebitelé z nějakého důvodu přidat ke kultovní značce, a poté se této značky držet, přestože existují velmi racionální důvody pro opuštění lodě. Čím více obětí přináší člověk, aby zůstal věrný určité značce nebo technologii, tím více se angažuje. Podle zákona objektivit sítě je sporné, zda je bujení těchto technologií reakcí na poptávku spotřebitelů nebo potřeb trhu. Kdo z toho má nakonec prospěch? Ti z nás, kdo si koupí a užívají fax, výrobci, nebo ti, kdo investují do akcií výrobce?

Podobně jako obchodníci v multilevel marketingu nám noví ekonomové radí, abychom překonali své pochybnosti a vyrazili kupředu. *Wired* své čtenáře ujistil, že je čeká „dlouhodobý boom“ ekonomického růstu - ale zároveň je varoval, že „po celou dobu bude skupina odpůrců trvat na tom, že se to nepovede. Budeme potřebovat pořádnou porci nezdolného optimismu. Budeme potřebovat optimistickou vizi toho, jak může naše budoucnost vypadat.“⁵ Občas tenhle nezdolný optimismus musí zastínit i samotný zdravý rozum.

Když si uvědomili, že pro vytvoření pyramidové struktury bude třeba stabilního přílivu nových kupců, zaměřil se dlouhodobý boom na Asii. Začali propagovat nutnost zavedení „otevřeného systému“,

který umožní vstup nových trhů do tohoto projektu. Cizí vlády musí přestat fňukat nad ekonomickým nebo kulturním imperialismem a otevřít dveře volnému obchodu. Jak to popsal *Wired*: Nad ořechovou skořápkou se zdá být celý problém budoucnosti asi takový: Rozlousknutý, dobře. Nerozlousknutý, špatně. Vytetujte si to na čelo." Samozřejmě, že tento iniciační rituál popsali obrazně. Ovšem pro pokračování projektu je rozhodující, aby popis stimuloval mentalitu davu, jemuž je určen.

Vstup do pyramidového systému vyžaduje, aby si všichni příchozí vzali za své tytéž základní a nepolapitelné cíle - v tomto případě technokapitalistickou vizi nekonečné ekonomické prosperity všech objektivit sítě. Jestliže vše podřídíme cíli ekonomické expanze a technologickému rozvoji, vytvoříme globální prosperitu. Dokud všichni nakupují, každý bude mít prospěch z ekonomického růstu, který sám podporuje. Ovšem kritici mají obavu, že oko na vrcholu pyramidy dlouhodobého boomeru nemusí být tak univerzální, jak stoupenci tvrdí.

Novinář z *Baltimore City Paper* Joab Jackson vyslovil své pochyby:

Porovnávat zcela volné tržní systémy s politicky svobodnými společnostmi je zavádějící. Zatímco většina bude souhlasit, že politicky svobodné společnosti (jako jsou demokratické) jsou lepší než nesvobodné (komunistické režimy a vojenské diktatury), nadřazenost zcela neregulovaného volného trhu se nedá nekritizovat. Například George Soros tvrdil... že volné trhy a svobodné společnosti jsou prokletím, protože volný trh přemění každou hodnotu, kterou vyznává daná kultura, na hodnotu peněžní.⁶

Řečeno jinak, protože pyramida potřebuje stále větší ekonomickou podporu, víc a více našich nápadů a aktivit se stává vodou na tento mlýn. Jako v každé sektě, musí naše stávající hodnoty nahradit priority pyramidy. Proto technokapitalisté, podobně jako vůdci sekty, kteří nutí své stoupence vzdát se svých pozemských vazeb, volají po uvolněnější vládě a menším množství veřejně sponzorovaných občanských aktivit. Namísto toho, aby uvalili na každé naše slovo a čin daň, dávají na ně cenovou nabídku. Navíc chtějí použít těch samých technologií, které sami prodávají, ke zautomatizování procesu, během něhož jsou naše osobní hodnoty systematicky nahrazeny tržními stimuly.

Kritici jsou nazýváni pesimisty nebo Luddity a obviňováni z potlačování prospěšné a nutné evoluce lidstva do digitálního věku. Neuvědomujeme si však, že naše chápání pokroku pro nás mohli zformulovat lidé z vrcholu pyramidy, kteří mají prospěch z naší tupé spoluúčasti.

Podobně jako v každé pyramidové struktuře i zde převažuje potřeba zápisu nováčků nad prospěchem, který produkt nebo systém nabízejí. Mnoho prodejců MLM prodává spíše distributorství, než kosmetiku. Makléři prodávají triky, ne principy. Členové sekt hledají nové stoupence, aby vylepšili svou pozici v hierarchii. Uživatelé počítačů Mac zkoušejí obrátit své přátele, aby zvýšili hodnotu univerzální kompatibility svých vlastních počítačů. A techno-utopističtí ekonomové prodávají finanční rozvahy o tom, proč může expanzivní ekonomika fungovat navěky.

Ve všech těchto případech je síla sítě - sociální, ekonomické, a technologické - zneužívána lidmi, kteří nabízejí něco víc, než jen příslib spoluúčasti na samotném schématu. Nepochopitelné oko na vrcholu pyramidy zůstává stále nepochopitelným, jako ostatně vždy.

Virtuální marketing

**Podstatnější samozřejmě je, zda je to vůbec
dobrý nápad použít přesvědčovací
technologie - zvláště když jde o to,
změnit natolik bezduchý stroj,
jakým je počítač v něco, co je v podstatě
motorem propagandy.**

- Denise Caruso, The New York Times

Prodáváme publikum, ne obsah.

*- Jonathan Sacks, generální ředitel The
Hub, America Online*

Opravdu jsem věřil, že internet může s nátlakem skoncovat.

To bylo v roce 1988 a lidé se mi tehdy vysmívali, když jsem naznačoval, že jednoho dne bude téměř každý z nás denně používat e-mail. Moji první knihu o kyberkultuře v roce 1992 nevydali, protože nakladatel měl pocit, že internet je jen krátkodobým módním výstřelkem - něco jako „pásmo domácích radiostanic CB“, jak mi vysvětlil. O dva roky později kniha konečně vyšla, ale i tehdy byl internet považován za relativně okrajový protikulturní fenomén - se kterým si hraje pouze několik počítačových podivínů ze San Francis-ca, protože nemají přátele.

Už tehdy jsem s určitostí věděl, že internet nezvratně změní náš vztah k médiím i k sobě navzájem. Rané signály naznačovaly, že tato změna bude nesmírně pozitivní. Lidé budou mít konečně médium, jehož prostřednictvím budou spolu moci navzájem volně komunikovat, namísto pouhého absorbování zpráv z reklam. Alespoň v tom prvním jsem se nemýlil.

První majitelé internetového připojení, mezi kterými jsem byl i já, se zoufale snažili dodat na důvěryhodnosti tomu, co pokládali za re-

voluční technologii. To znamenalo uvítat a dokonce se i zapojit do světa velkého byznysu. Podpora investiční banky - nebo v mém případě postkonzultanta „nových médií“ ve společnosti *Fortune 500* - potvrzovaly, že jsme na něco skutečně narazili. Podobná gesta od lidí, kteří kdysi naši malou společnost kolem internetu zesměšňovali, nás utvrzovala v tom, že jsme to právě my, kdo drží klíče k budoucnosti.

Musel jsem se smát, když ředitelé, jimž jsem dělal poradce, přirovnávali internet k televizi. Televize je jednosměrné médium, opakoval jsem jim, zatímco internet dvojsměrné - nebo „více-směrné“ jak s oblibou říkají vědátoři. Vzpomínám si na jednu konzultaci pro firmu Sony, kdy mne viceprezident vzal na oběd a mluvil o internetu jako o „další skvělé vysílací technologii.“ Vysvětlil jsem mu, že máme co do činění s veřejným médiem. Lidé si vyměňují myšlenky a získávají nové přátele - ale on se pouze usmál a jedl si dál své suši. Trochu přezíravě jsem si pomyslel, že velké obchodní společnosti, které chtějí ovládnout net, nemají vůbec šanci. Budou investovat své dolary do tvorby infrastruktur, které nebudou schopny nikdy ovládnout. To, co se stalo televizi, se nikdy internetu stát nemůže.

Mýlili jsme se oba. Nebylo přesné srovnávat internet s televizí -ale s poštou a telefonem ano. I když internet neumožňoval velkému byznysu vysílat jim sponzorované zábavní pořady pro milióny diváků najednou, umožnil jim komunikovat s milióny lidí pěkně popořadě. Nerozšířil dosah vysílané reklamy, ale posloužil jako neocenitelná a mocná zbraň přímého marketingu.

Ačkoliv většina současných uživatelů nepamatuje staré dobré časy internetu, u online interakce v osmdesátých letech šlo většinou o posílání a přijímání. Primitivní hardware a pomalé sítě tehdy omezovaly internet na pouhé přenosy textů. Uživatelé poslali e-mail, zapojili se do chatu nebo se zúčastnili asynchronní diskuse (s dlouhým intervalem výměny názorů) nebo si prohlédli stránky skupin USENET. Těch několik z nás, kdo se do této nové komunikační techniky zapojili, si připadalo jako děti štěstěny. Dokonce jsme měli pocit, že nám internet přináší určité osvobození.

Jedním z důvodů, proč internet ve svých počátcích podněcoval tyto utopické vize, byl fakt, že umožňoval, podobně jako radioamatérské

stanice ve třicátých letech, šířit myšlenky v globálním měřítku. Nyní se k tomu museli naučit - namísto ovládní morseovky - pouze několik modemových příkazů. V každém případě internet nebyl o výměně informací, ale o kontaktu. Nezáleželo na tom, zda diskutujeme o globální ekonomice nebo o „Star Treku“; samotná diskuse chutnala tak nově! Internetová komunita, propojená prostřednictvím drátů a počítačů do sítě - a šlo skutečně o komunitu - byla živoucím kulturním experimentem.

Intenzita tohoto prožitku inspirovala stejně fantastická a naivní prohlášení, jako byla ta ze šedesátých let, inspirovaná svého času psychadeliky. Dokonce i Timothy Leary skočil rovnýma nohama do vlaku kyberkultury hned při jeho rozjezdu a prohlašoval, že internet změní společnost pronikavějším způsobem než LSD. Některým lidem, např. kybernetickému pionýrovi a textaři skupiny Greatful Dead Johnu Barlowovi, to připadalo, jako kdyby lidská rasa zapojovala své členy do struktury jednoho globálního mozku. On i ostatní mluvili o internetu, jako kdyby šlo o realizaci hypotézy o Gaie - tvrzení, že všechny živé věci jsou součástí jediného velkého organismu. Mnoho lidí věřilo, že naše neopeřená komunikační infrastruktura jednoho dne přinese celosvětovou komunikaci a spolupráci nepředstavitelných rozměrů. Když v roce 1994 vyšla má první kniha *Kyberie*, začal jsem přednášet na univerzitách a různých shromážděních o zářných zítřcích tohoto nového odvážného světa online interakcí. Přestože jsme si vysnili internetovou společnost, tehdy ještě v plínkách, mnohem fantastičtější než jak nakonec vypadala, potvrzovaly tyto představy základní zkušenosti, které jsme v naší nově propojené komunitě sdíleli. Měli jsme pocit, že si nehrajeme s daty, ale mezi sebou.

Internet nebyl „sexy“ díky pornografii, která na něm byla náhodou přístupná, ale protože lidé a jejich myšlenky se mohli promíchávat a mutovat. Vědec, který se s ostatními podělí o výsledky nového výzkumu, může vyvolat okamžitou reakci, nechat se vyprovokovat a zapojit se do okamžitého dialogu se svými oponenty. Filozof razící novou teorii bude donucen obhájit ji před kritikou člověka z Havaje nebo Helsinek. Nic není v bezpečí a nic není svaté - snad kromě předpokladu, že každý z nás má stejnou příležitost vyjádřit své názory.

Popularita internetu rostla a čím dál víc uživatelů zjišťovalo, jak může být pohlcující i co může přinášet. Mediální konglomeráty začaly panikařit nad tím, jak interaktivní kanály a nepřetržitá zpětná vazba ničí jejich monopol, který měly nad mediálním prostorem. V polovině devadesátých let internet pohltil již více než deset procent času, který dříve uživatelé trávili u televize a škoda, způsobená televizi, rostla každým měsícem.

Mediální společnosti se semkly na svou obranu, jako kryté vozy postavené do kruhu na obranu proti útoku divokých domorodců. Viacom koupil Blockbuster a Paramount, který následně koupil firmu Simon a Schuster; Disney koupil ABC, která již vlastnila Capital Cities; Murdochova News Corp. koupila Fox; General Electric si koupila NBC; Time Warner si koupil CNN; a Westinghouse zakoupil CBS. Jakmile se tyto společnosti sloučily, byly připraveny k boji.

Boj o kyberprostor

Válka o znovuzískání moci nad médii, kterou tito sloučení obří rozpoutali, se odehrávala v zákopech a krok za krokem likvidovala proces, který svého času vedl k osvobození médií. Účinky klávesnice, joysticku a dálkového ovládání bylo třeba potlačit.

Zatímco já a ostatní kyberoptimisté jsme hlásali nástup digitální renesance, další futuristé s diplomy z těch nejlepších universit měli plné ruce práce s rozpitváváním souvislostí pro Wall Street. I když měli velké zkušenosti s reklamou a interaktivními technologiemi, museli odpovědět na některé nelehké otázky dříve, než někdo bude investovat peníze do jejich vizí. Jak může kdokoliv, kromě telefonních společností, vydělat na lidech, kteří výhradně komunikují mezi sebou? Televize měla své reklamy a filmy mají vstupné. Lidé komunikující online nic nenakupovali, ani nebyli ničím fascinováni nebo v úzkostné náladě, což by z nich dělalo snadný terč. Prostě se jen dobře společně bavili.

Tato skutečnost se stala vážnou výzvou pro ty, kdo si přáli vydělávat peníze online. Mohli doufat, že antikomerční etika prvních uživatelů internetu buď zvolna vymizí, když si „hlavní proud“ obyvatel

najde cestu k online připojení, nebo mohli použít kampaní public-relations navržených tak, aby tuto přeměnu urychlily. Pomalý, ale vytrvalý proces, v němž internet kapituloval před komerčním využitím, je něčím mezi skutečnou konspirací a nevyhnutelným přirozeným posunem. Klíčoví hráči se navzájem určitě znali a často vytvářeli kampaň společně. V podstatě pouze přenášeli již tak děsivou moc trhu do nové arény. Jestliže síly trhu dokázaly rozbořit Sovětský svaz a berlínskou zeď, zcela jistě mohly zlomit odpor několika internetových uživatelů.

Prvním úkolem bylo získat jak souhlas veřejnosti tak i finanční podporu k uchvácení kyberprostoru. Byli to oni, kdo musel přesvědčit investory, že existuje způsob, jak vydělávat peníze online. Mezitím se snažili přesvědčit obyvatele Sítě, že díky byznysu bude internet bezpečnější, levnější a lepší. Kdo se skrývá pod pojmem „oni“? V některých případech šlo o mladé programátory, kteří hledali způsob, jak zúročit svůj opravdu impozantní talent. Dále šlo o sice známé, ale špatně placené prognostiky, sociální teoretiky a filozofy ekonomie. Ti hledali způsob, jak vydělat na svých ustavičných prognózách předpovídajících nástup digitální věku. Zbytek tvořili marketingoví guruové, kteří již úspěšně využívali televize, telefonu i klasické pošty a nyní hledali způsob, jak svou moc rozšířit.

Ironií osudu je, že to byla snad právě má víra v osvobozující moc kyberprostoru, která mne jako jednoho z posledních přinutila brát tyto pokusy vážně a připustit nátlakový potenciál internetu. Považoval jsem klávesnici počítače a myš za nejlepší zbraně proti otupujícímu vlivu tradičních médií. Stejně jako dálkové ovládání změnilo image televize a joystick ji demystifikoval, díky klávesnici a myši vznikla nová generace taktizujících amatérských mediálních tvůrců. Přestože o mé názory stály společnosti, které chtěly zneužít těchto technologií ke svým cílům, nebyl jsem schopen dohlédnout, kam nás jejich snahy mohou dovést.

Na počátku devadesátých let jsem se zúčastnil několika setkání v HarperCollins (nakladatelství, které vydalo mou knihu *Kyberii*), ve kterém někteří členové vedení nové multimediální divize chtěli vědět, jak ovlivnit rozsáhlý kmenový seznam tak, aby obsadili dobrou pozici na internetu. News Corp. Ruperta Murdocha, který Har-

perCollins vlastnil, nabízel již online služby s názvem Delphi. Jistě existuje způsob, jak „sloučit“ tyto dvě pobočky, mysleli si. Otázkou bylo, jak to udělat. Jako většina společností z New Yorku, jež hledala využití pro internet, HarperCollins a Delphi chápaly, že tím hlavním, co mohou nabídnout, je obsah. „San Francisco může vlastnit rozhraní," pamatuji si, že prohlásil jeden z ředitelů, „ale New York má obsah." Pokud obsahem mysleli vydané texty, měli samozřejmě pravdu. Kdyby v HarperCollins dokázali změnit internet na distribuční kanál svého masivního skladu knih, dalších textů, her a všeho, na co měli copyright, mohli z toho těžit.

Po roce vydávání knih ve formátu CD-ROM si však šéfové HarperCollins uvědomili, že tyto počítačové produkty nejsou nic ve srovnání se vzrušením, jaké poskytuje živé propojení s jinými lidmi na netu. V roce 1996 zredukovali svou multimedialní divizi na symbolickou administrativní záležitost. Nespočet dalších společností je následovalo. S tím se muselo něco udělat.

Přestože byznys ve snaze využít počáteční vlny užití internetu neuspěl, závod ve vyhledávání příležitostí jak vydělat peníze online, pokračoval. Mnoho různých společností nezávisle na sobě přišlo s podobnou strategií. Prvním krokem bylo zvrátit amatérský přístup, který klávesnice počítače vyvolala, a znovu nastolit nadvládu komerčního obsahu nad pouhým kontaktováním se. Trikem bude změnit internet, vnímaný jako komunikační médium, na vysílací médium. To znamenalo přesvědčit uživatele, že naše vzájemné interakce jsou méně důležitější než data, která si můžeme stáhnout nebo zboží, které můžeme pomocí nového vybavení zakoupit. V pracích futuristů, jakými byli Alvin Toffler a Marshall McLuhan, se proto hledaly modely a koncepce, které pomohou přerámovat naše chápání toho, co se s námi právě teď děje. Tímto způsobem byla zavedena nálepka „informační věk", která měla vyznačit průlom v komunikaci. Dříve byli obsahem internetu sami uživatelé. Nyní to budou „informace".

V roce 1995 Nicholas Negroponte, zakladatel korporacemi sponzorované společnosti Media Lab na MIT a hlavní investor magazínu *Wired*, definoval chybný, nicméně promyšlený závěr toho, v čem je rozdíl mezi interakcí online a ve skutečném světě. Řekl, že ve skutečném světě si vyměňujeme atomy, ale v online světě bity - tedy jed-

notky informace. Negroponte viděl svět vstupovat do informačního věku, který se bude vyznačovat tím, že si nyní budeme vyměňovat jednotky dat spíše než fyzické předměty.

Při redukcí online interakce na výměnu bitů a nahrazení interaktivního věku věkem informačním je problém v tom, že umožňujeme kyberprostoru, aby byl kvantifikován a zcela pozmeněn. Faktem zůstává, že sociální a emocionální podstata online interakcí nemůže být popsána bity. V terminologii těchto kyberteoretiků online přenosy prostě nemají společenské dimenze. Internet není něco, čeho se člověk účastní; jde o sérii informací, které lze získat. A na cokoliv, co lze získat, můžeme nalepit cenovku.

Ve druhé etapě transformace šlo o novou mystifikaci médií. Média byla původně demystifikována vytvořením interaktivních pomůcek jako joystick a dálkové ovládání. *Wired* použil propracovanou grafiku a psal nejnovějším a velmi složitým stylem. Snažil se vyděsit nováčky představou, že internet je složitým světem, který odrazuje lidi svou koncepcí. Bez potřebných instrukcí se v něm uživatelé jistě ztratí. Mezitím publikace určené široké veřejnosti jako časopis *Time*, které se obávaly konkurence nových online zpravodajských služeb, cpaly na obálky odstrašující příběhy o „kyberpornu“. *New York Times* napsal, že nevinní lidé riskují své zdraví, jestliže využijí služeb holis-tických online lékařů. Do toho nás stanice z autorádií krmily příběhy o nebezpečných počítačových virech - téma přebíraly přímo z článků počítačových společností, které prodávaly antivirovou ochranu před těmito zly.

Jakmile jsme se na internet začali dívat jako na nebezpečnou zónu, ve které je nejlépe cestovat s průvodci, netrvalo dlouho a zprostředkovatelský filtr, známý jako World Wide Web, se stal vyhledávanou navigační pomůckou. Na rozdíl od původních nástěnek nebo chatových místností je web - z větší části - pouze čtecím médiem. Je plochý a neprůhledný. Nelze skrz něj nahlédnout do aktivit jiných lidí. Při návštěvě webové stránky se s nikým nestýkáte; přečtete si text a prohlédnete obrázky. To není interaktivní činnost. Podobá se to falešnému měřidlu decibelů u košíkové, kdy dav věří, že svým křikem posunuje ručičku. Není na něm nic, na čem by se dalo skutečně podílet. Přestože každý může své nápady publikovat na vlastní webové

stránce - web znamenal ohromný pokrok v oblasti vlastní publikační činnosti -, toto rozhraní vůbec nenapomáhá konverzaci. Pouze díky ústupkům z komunikativní funkce mohli projektanti webu změnit internet v nákupní centrum. Jediným interaktivním produktem, který zbyl většině uživatelů, je starý dobrý soukromý e-mail.

Aby pomohli nové médium znovu mystifikovat, vytvořili programátoři složitější programy, nutné k navigaci na webu, než byly ty před nimi. Původní internet byl vybudován a také navigován vědci a univerzitními studenty pomocí „sharewaru“ - softwaru volně distribuovaného a vyměňovaného. Tyto jednoduché programy fungovaly i na těch nejjednodušších počítačích, a to transparentním, jasným způsobem. Jejich jednoduchý design a pravidlo o volném šíření pomáhaly uživatelům chápat, jakým způsobem jsou dávání dohromady a mohli se účastnit na jeho vývoji a vylepšeních. Původní internet byl „světem sharewaru“, který rozšiřovali a udržovali zejména sami jeho účastníci.

V roce 1995 se Netscape stal výdělečnou společností a rázem vypukla „válka prohlížečů“. Éru dobrovolné spolupráce nahradila etika konkurence na volném trhu. Jako by chtěli přepsat historii, mnoho internetových expertů a novinářů vytvořilo mýtus, že Internet nevytvořili univerzitní vědci, ale armáda Spojených států. Často publikovaný článek kyberpunkového autora a člena Global Business Network - Bruce Sterlinga naznačoval, že Internet byl jen další snahou Ministerstva obrany, které chtělo udržet komunikační infrastrukturu pro případ nukleární války. Přestože v roce 1997 Katie Hafnerová a Matthew Lyon v knize *Where Wizards Stay Up Late* (Kde kouzelníci nespí) uvedli skutečnou historii o vzniku Internetu na pravou míru a podíl armády označili za nepřímý, škoda se již nedala napravit. Internet bude navždy spojen se závody ve zbrojení v období studené války, a tím pádem půjde snáze vyrvat jeho komunikační kořeny. Každý, kdo psal články, v nichž vyjádřil svůj nesouhlas s historkou o podílu armády na vytvoření Internetu nebo o vlivech konkurenčního prostředí, byl rychle označen za „levičáka“.

Když softwarové společnosti, jimž šlo pouze o zisk, převzaly štafetu sharewareových návrhářů, programy se staly méně účinnými a méně dostupnými. Kód softwaru nebyl veřejnosti běžně dostupný.

abychom si jej nemohli modifikovat a vylepšit. I kdyby byl, nové programy již byly pro běžného uživatele příliš složité na pochopení. Znovu jsme byli vydáni na milost a nemilost společností, od kterých jsme nakoupili vybavení a software. Novější verze softwaru vyžadovaly novější operační systémy. Ty zase potřebovaly novější a silnější počítačové čipy a zvýšenou RAM (paměť). Kdo chtěl web používat, dostal se do nekonečného kruhu vyšších verzí. V kampani za řízení stárnutí, díky níž například projekty automobilového průmyslu ze 70. let vypadají dnes jako dětská hra, se spojili výrobci počítačů se softwarovými společnostmi, aby přiměli lidi k dalším nákupům. Představme si, že by automobilový průmysl měl na starosti nejenom návrhy vozů, ale i silnice. Změnou povrchu vozovky by nás mohl donutit kupovat nové druhy pneumatik, a poté i nové druhy aut na které se tyto pneumatiky budou hodit. Podobně může Microsoft použít vlastnický klíč k vytvoření takových internetových stránek, které vyžadují nový druh prohlížečů, prohlížeče potřebují nové druhy operačních systémů a operační systémy musí mít rozšířený hardware.

Dominantní World Wide Web rovněž nabídl tradičním zábavním podnikům, prodejcům a reklamním tvůrcům takový internet, kterému alespoň rozumí. Od této chvíle bude s internetem zacházeno jako s vysílacím médiem, s nímž to už umějí. Zábavní průmysl začal tvrdě investovat do video online a hudebních nabídek v naději, že to jednoho dne budou schopni účtovat lidem k ceně za získávání podobného zboží prostřednictvím internetu. Prodejci pochopili, že webové stránky jim nabízejí příležitost umístit celé své prodejní katalogy online a že platby kreditními kartami umožní zákazníkům nakoupit zboží z pohodlí svého domova. Marketingoví bossové byli potěšeni vývojem tvárnějšího mediálního prostoru, ve kterém mohou nabízet své zboží. Zakoupili si prostor na nejnavštěvovanějších webových stránkách pro „bannery“ - barevná políčka, na která se musí kliknout, čímž uživatele internetu přepojí na komerční webové stránky.

Třetím způsobem, jakým marketing koptoval interaktivní mediální prostor, byla manipulace se zkracováním rozsahu pozornosti. Přestože online prostředí je v zásadě neomezené, vůle lidských bytostí projít ho v reálném čase už schází. Noví ekonomové vzkřísili

termín, který v roce 1971 razil sociolog Herbert Simon, a oznámili, že jsme vkročili do éry „ekonomiky pozornosti“. Jediným faktorem, který omezuje schopnost obchodní společnosti vydělat peníze on-line, je počet „hodin čumění“, které mohou z uživatele internetu vymámit. Nové metody řízení pozornosti - od grafických rozhraní až k internetovým portálům - byly prozkoumány a implementovány tak, aby se zaměřily na ty, kdo už vyrostli s myší a dálkovým ovládním v ruce. Všechna tato koncentrace na upoutání pozornosti a na odolávající mládež vyvolala vlnu nových výzkumů poruch pozornosti. Ustaraní rodiče byli nuceni pátrat po lécích, jako je Ritalin, aby jejich děti uspěly v soutěži složitého a akcelerovaného vývoje trhu dvacátého prvního století.

Taktická databáze

Na počátku roku 1998 jsem byl pozván k autorovi *Data Smog* (Datový smog) Davidu Shenkovi, abych se v jeho bytě přidal k několika dalším spisovatelům, online nadšencům a aktivistům v Park Slope v Brooklynu. Diskutovalo se o stavu internetu. Zdálo se nám, že jak zájmy trhu převažovaly nad zájmy lidí, kteří měli z internetu prospěch, vyhlídky interaktivního mediálního prostoru začaly rychle slábnout.

Výsledkem této a několika dalších schůzek byl dokument, který jsme zveřejnili online v *The Nation* pod názvem „Technorealismus“. Dvoustránkové prohlášení upozorňovalo na skutečnost, že internet je veřejným prostorem a že veřejnost má tudíž právo rozhodovat o jeho využití - ve školách, institucích i v obchodním sektoru. Cítili jsme, že ve většině komentářů a debat o kyberprostoru dominují ti, kdo považovali sílu trhu za jedinou platnou metodu definování online kultury. Hledali jsme způsob, jak ohraničit naše nové území středu. Věřili jsme, že je možné, ba přímo nutné podpořit smysluplný rozvoj kyberkultury mimo priority obchodních zájmů, které, zdá se, zničily již tolik jiných druhů lidské interakce. A nechtěli jsme se uchýlit k bázlivé rétorice, tak často slýchané ve večerních zprávách.

Náš spíše umírněný dokument okamžitě vyvolal posměch a opovržení. Michael Kinsley, bývalý vydavatel *New Republic*, který byl

tou dobou zaměstnán v Microsoftu jako vydavatel online nakladatelství *Slate*, snahu technorealistů veřejně odsoudil. Označil ji za fňukání Gen-X, ale zároveň dobrovolně připustil, že se ani nenamáhal si článek přečíst. *Wired News* a *The New York Times* otiskly reakce pro-obchodně orientovaných stoupenců jako Esther Dysonové a zesměšňovaly naivitu technorealistů. Jiní hledali za našimi slovy program. Nesnažili jsme se tímto novým trikem jen propagovat své spisovatelské kariéry? Ostatní si myslí, že jsme prostě banda sucharů nebo zakuklených marxistů.

Možná jsme tu válku již prohráli. Během prvního týdne připojilo k našemu online dokumentu přes tisíc lidí svůj elektronický podpis. Navzdory tomu zastávala drtivá část hlavních médií názor, že jakýkoliv pokus bojovat proti byznysu, který podle nich financoval technologickou infrastrukturu, byl zbytečný a špatný. Libertariáni a podobné pokrokové skupiny uvěřili, že kyberprostor není místem veřejné politiky;: buď je to místo určené byznysu, nebo je třeba se mu úplně vyhnout.

Jak došlo k tomu, že se internet stal souběžně zlatým dolem kapitalistických příležitostí i hrozbou americké cesty? Proč novinové titulky hlásají neomezené potenciální zisky z nových online obchodů, kterým se vyrovnají pouze podobně fantastická prohlášení kybercy-riků o potupných následcích kyberporna?

Odpověď se skrývá v neuvěřitelném potenciálu internetu jako nástroje obchodu - v potenciálu, který je řízením osudu jak osvobozující tak i děsivý. Jde o médium, které na jedné straně umožňuje lidem vyměňovat si myšlenky a informace - a dokonce vytvářet vztahy, které se přenášejí do reálného světa - v nepředvídatelném rozsahu. Na druhé straně však poskytuje demografickým průzkumníkům možnost monitorovat naše činnosti tak jako nikdy dřív, doslova až k jednotlivým stisknutím kláves. Protože se naše činnost zobrazuje v počítači, může být automaticky analyzována a ukládána do rozsáhlého archívu dat, které demografičtí odborníci shromažďovali už dřív. To, co demografové potřebovali, byla strategická zbraň, s jejíž pomocí budou navigovat internet a sledovat naše úhozy do kláves. Dnes mají e-mail.

Podobně jako neustále zapnutý záznamník je i e-mailové konto vždy připraveno přijímat poštu - ať jste připojeni, nebo ne. Výsada

umístění mého e-mailu na Interportu, zprostředkovateli přístupu, znamená pouze to, že jsem zaplatil za svou schránku v jednom z jejich obrovských, neustále zapnutých počítačů. Mám rovněž právo připojit se k tomuto velkému počítači ze svého domácího přístroje nebo se s jeho pomocí spojit s dalšími počítači a sítěmi na internetu. V těchto počítačích, neboli „serverech“, jsou veškeré webové stránky, skupiny USENET, diskusní kluby, e-mailové zprávy a jiná data, která mohu chtít získat.

Naneštěstí pro mě není snadné určit, které zprávy mi poslali přátelé a které různé společnosti, jež se mi snaží něco prodat. Protože všechny zprávy jdou přímo do počítače Interportu, nevím ani, zda na mém kontě neuložili reklamu. Nejistím, co mi přišlo, dokud se nepřipojím k internetu a nevyžádám si svou poštu. Potom jsou všechny uložené zprávy přeneseny do mého počítače a musím si je jednu po druhé otevřít.

Jak vám řekne každý, kdo byť jen na chvíli používal internetové konto, většina zpráv obíhajících online jsou elektronickou variantou pošty, která je hned na vyhození, nebo-li tím, čemu se říká „nevyžádané zprávy“. Nevyžádané zprávy začaly do pošty pronikat natolik, že změnilly povahu naší činnosti na internetu. Co je horší, nadělaly spoušť ve fungování samotného internetu.

Část problému je v tom, že internet je stále pomalý a trvá několik minut než se pošta načte - minut, které stojí peníze. Lidé, kteří si nezkontrolovali poštu několik dní nebo týdnů, začnou nenávidět už pouhou myšlenku na připojení; vědí, že budou muset sedět a čekat, zatímco jejich počítač bude stahovat tucty nevyžádaných nabídek. Potom budou muset tyhle zprávy projít a určit, zda mezi poštou na vyhození není nějaká skutečná zpráva. Ti, jejichž e-mailová konta jsou stále relativně nepřecpaná, se pravděpodobně moc aktivitám online nevěnovali. Ovšem každý, kdo použil byť jediný mailový katalog a brzy nato zjistil, že má přeplněnou schránku, vám jistě potvrdí, že online obchodníkům to netrvá dlouho, než zachytí vaši stopu.

Virtuální nátlak se nezrodil s érou počítačů nebo internetu. Pionýr reklamy Claude Hopkins si již v roce 1923 uvědomil, že katalogy a obtěžování poštou jsou unikátním způsobem marketingu. Nazval to „vědeckou reklamou“, čímž vyjádřil pracnost procesu, kdy profe-

sionálové analyzovali reakce na poštu a přehodnocovali žádosti dle předchozích výsledků. Kampaně přímé pošty neřídí inspirace, ale kalkulace.

Při vybrušování umění v tomto vědeckém stylu od dvacátých let marketingový průmysl asimiloval do svých kampaní každý nový poznatek z oblasti statistiky, demografie a nakonec i počítačového programování. Profesionálové, kteří používají přímé pošty, testují své obtěžování, analyzují výsledky a zaměřují se na publikum stále sofistikovanějšími způsoby. Přímá pošta proto narostla u předplatných časopisů o více než šedesát osm procent a o dvacet pět procent u charitativních příspěvků.

Před zavedením počítačů nebyla přímá pošta o moc propracovanější než jiná masová média, v nichž je marketing donucen zacházet s celým publikem jako by šlo o jednoho zákazníka. Stejný dopis nebo katalog byl rozeslán všem. Metody, které přinesly nejvíce peněz, byly ty, jež oslovily relativně univerzální emocionální spouštěče. Na rozdíl od prodejce, který může nejprve navázat kontakt se zákazníkem očima a pak se představit, obchodník využívající přímé korespondence nemá možnost otestovat naši zpětnou vazbu, dokud nespočítá celkový počet odpovědí. Nemůže s námi vést žádnou interakci, dokud mu neodpovíme. Jeho triky se podobají spíše trikům zálesáka než lovce. Nemůže nás vystopovat; musí jednoduše nastražit své pasti a čekat, zda si jich všimneme. Jakmile jednou vnaidlo zafunguje, použije ho příště znovu.

Od počátku sedmdesátých let však agenti na přímou korespondenci spolupracovali s autory demografických průzkumů a se společnostmi, které sbíraly databáze spotřebitelů. Tak se mohli speciálně zaměřit lidi, které chtějí oslovit. Vydavatelé časopisů sází na tradiční triky nabídek - falešné šeky anebo bezplatné dárky - vymyšlené tak, aby přinutili téměř každého adresáta předplatit si časopis. Moderní specialisté na přímou poštu dostali za úkol vytvořit kampaně, které jsou orientovány na určitý typ zákazníka. Někdy jde třeba jen o jedinou osobu.

Už ve dvacátých letech toto odvětví byznysu, zabývající se nabídkami přímou poštu, uchovávalo seznamy zákazníků, které prodávalo jiným obchodníkům z nekonkurenčních firem. Tyto hrubé seznamy se sepisovaly ručně a obvykle obsahovaly několik údajů o zákaz-

níkovi, jeho adresu a zda někdy něco koupil. Když byly takovéto seznamy přeneseny do počítačů, mohly se začít kombinovat s jinými seznamy a mohly být podrobeny dalším statistickým analýzám. Dnes existují společnosti, jejichž jediným předmětem činnosti je sestavit, analyzovat a doplnit o odkazy údaje sebrané ze sčítání lidu, od poskytovatelů telefonních služeb, od úvěrových společností i z maloobchodů. Řada z nich si poté vyměňuje údaje s jinými podobnými společnostmi.

V roce 1974 například firma PRIZM vytvořila systém „segmentace trhu“. Za použití toho, co demografové nazývají „klastrová analýza“, roztřídí firma PRIZM každou čtvrt v Americe do čtyřiceti základních segmentů podle životního stylu, neboli tzv. klastrů. Poté použijí statistické analýzy, aby našli „spojitost“ mezi vlastnostmi zákazníků a jejich nákupními zvyky. Jak vysvětluje propagační materiál firmy PRIZM, jejich systém nabízí „řadu definitivních údajů o zákazníkovi, aby se klastry PRIZMu mohly doladovat podle rozlišování chování.“¹

Při zpracování dat ze sčítání lidu v USA v roce 1980 vzal PRIZM každou proměnnou databáze (etnický původ, bydlení, sociální postavení, stupeň urbanizace) a použil naprogramované smyčky informací k analýze a srovnání s jinými získanými údaji (s prodejem nových aut, předplatným časopisů, prodejem nemovitostí a reakcemi na přímou poštu). Z těchto dat byli obchodníci schopni určit souvislosti mezi danou demografickou skupinou a pravděpodobností koupě auta, domu nebo předplatného časopisu jednotlivých lidí - stejně tak vybrat značky a typ marketingu, které je mohou oslovit. PRIZM otevřeně tvrdí, že jejich systém „vysvětluje, předvídá a zaměřuje chování spotřebitele.“

Jiné firmy jako Donnelley Marketing Information Services získávají seznamy studentů, registrace voličů a seznamy objednávek dětských knih. Rovněž rozesílají dotazníky do 45 miliónů domácností. Z těchto údajů firma sestavuje svůj obecně používaný Donnelley Quality Index, známý jako DQI². Zmíněná databáze obsahuje jednotlivé seznamy desítek miliónů spotřebitelských domácností. Jestliže jste si tuto knihu koupili, najdete tam pravděpodobně i profil vaší vlastní rodiny.

Nepřeberné množství dalších společností, se kterými obchodujeme, pravidelně postupuje informace o našich nákupních reakcích těmto hlavním seznamům výměnou za jiné soubory informací. Naše nákupy kreditní kartou, stejně jako reakce na nabídky zaslané spolu s měsíčními účty, jsou použity k předvídání našich budoucích reakcí. Velká část těchto nabídek, zvláště na bezplatné životní pojistky a opatření proti krádežím kreditních karet, existují výhradně kvůli informacím, které my vyplníme do jejich dotazníků a oni je poskytnou marketingovým firmám. Jiné nabídky jsou sestaveny tak, aby zjistily, na které „spouštěcí knoflíky“ - marketingové scénáře a psychologické žádosti - nejčastěji zareagujeme. Jakmile úvěrová společnost zjistí, že domácnost zareagovala na inzerci bezplatné kreditní karty s vyšší úrokovou mírou, namísto, řekněme, karty s vyšším každoročním poplatkem, ale nižší úrokovou sazbou, podělí se o tyto informace s telefonní společností, která připraví podobnou nabídku upřednostňující meziměstské hovory.

V důsledku toho vypadají dnešní příručky pro využívání přímé pošty spíše jako matematické učebnice než jako slabikáře marketingu. Ctižádostiví profesionálové se z nich biflují statistické metody -regresní analýzy, modely lineární pravděpodobnosti, diskriminační analýzy a segmentační modelace - dávno před tím, než se naučí napsat jediný řádek dopisu.

Francine Edelmanová je jednou z předních profesionálů nového databázového stylu přímého marketingu - pravděpodobně díky svému praktickému a neodsuzujícímu přístupu k této práci a jistě také proto, že se mistrně přizpůsobila změnám, které do tohoto odvětví přinesly počítače. „Když jsem se poprvé dostala k přímému obchodu,“ sdělila mi ve své kanceláři v Soho v New Yorku, „bylo v tom hodně obyčejného taktizování: Připrav nabídku a rozešli ji všem. Hod' ji proti zdi a uvidíš, co z toho na zdi zůstane. Během let se tento postup vyvíjel a stal se sofistikovanějším. Dnes je hodně založen na strategii. Musíte se totiž vžít do svých zákazníků, pochopit jejich duši. Který knoflík mám stisknout, abych vyprovokovala jejich reakci?“

Přestože je určitě vzrušující přicházet s teoriemi, které vysvětlují, proč daný spínač vyprovokuje reakci jednotlivců, přímí prodejci jako Edelmanová se ani tak nestarají o vysvětlení jako o sledování násled-

ků. Stačí, aby vystopovali spojitost mezi stylem výzvy a efektivitou reakce na výrobek. Díky této etice může Edelmanová a její firma Rapp Collins tvrdit, že mohou nabídnout „osobní marketing v masovém měřítku.“ Jejich přístup k databázím a příslušné analýzy jim poskytují nezbytné vybavení k tomu, aby mohli upravovat svá přímá oslovení poštou potřebám každého zákazníka, který je obdrží.

Jak lze takovou analýzu transformovat pro potřeby telefonní společnosti? Edelmanová mi podrobně vysvětlovala přístup k zákazníkovi: „Napsali bychom: ‚Vážený Dougu! Víme, že v současnosti vlastníte ID telefon, službu call waiting deluxe a troj směrné volání. Máme pro vás skvělý program. Za nízký měsíční poplatek můžete získat místní služby, všechny standardní služby plus navíc až dvacet dalších.‘“ Přizpůsobením dopisu individuálnímu profilu zákazníka, tvrdí Edelmanová, „jste schopni dodat odpovídající nabídky těm pravým lidem.“

Takto extrémní personalizace přímé pošty vždycky nezafungovala. Edelmanová se přiznala, že „když jsme začali do celého systému přizpůsobování se zákazníkovi a segmentace pronikat a začali velice specificky jednat s lidmi, byl tu najednou strach, že budeme působit příliš jako Velký Bratr: ‚Tohle všechno o tobě víme.‘“ Edelmanová tvrdí, že dnes už si většina z nás zvykla, že naše nákupy, výše příjmů a dokonce i naše telefonování se stalo součástí marketingové databáze.

Když marketingoví experti začali používat techniku přímého oslovení i pro nabízení zboží po telefonu, spotřebitelé zareagovali ještě většími obavami i odporem. Na rozdíl od tradiční přímé pošty vyžadují telefonní prodejci naši okamžitou pozornost, a to ať jsme či nejsme v danou chvíli schopni odrazit nátlakový úder telefonního marketingu. Již v osmdesátých letech se většina Američanů dívala na telefon jako na nepřítele - zvláště mezi pátou a sedmou hodinou odpolední, kdy telefonní prodejci věděli, že nás zastihnou doma u večeře.

Ve snaze znovu si přivlastnit moc telefonu, zavedli telefonní prodejci stejnou dvoubodovou strategii, kterou dnes, tedy o deset let později, používají prodejci po internetu. Nejprve využijí výhod databází a technologické automatizace a vytvoří si scénář, na základě něhož si zaměří každého zákazníka tak přesně, že se to nedá s ničím srov-

nat. Za druhé investují do kampaně public-relations, aby snížili náš odpor vůči používání telefonátů jakožto marketingového nástroje.

Přímý nátlak i telefonní marketing umožňují volajícimu odhadnout naše bezprostřední reakce na výzvu. Telefonní prodejci si rozsáhle testují účinnost prodejních postupů. Kdykoliv odmítneme některých z jejich argumentů, zaznamenají si naši odpověď. Poté zkoumají, jestli mohou využít některé z předem sestavených odpovědí. Tímto způsobem nám mohou oponovat, protože odpovědi jsou upraveny tak, aby reagovaly téměř na každou možnou námitku.

Telefonní kampaň Projekt Sunrise Winback vytvořená firmou Rapp Collins měla pomoci vrátit BellSouth zákazníky, kteří přešli k jiným telefonním společnostem. Použili síťové příručky k zautomatizování celého procesu. Scénář pro Projekt Sunrise Winback se lišil region od regionu a podle demografických cílových skupin. Ve většině případů volající začal jednoduchým pozdravem, po kterém následovalo: „Když jsme kontrolovali naše záznamy, naši pozornost upoutala skutečnost, že jste se rozhodl vyzkoušet služby jiného místního poskytovatele telefonních služeb. Je tomu tak?“ Jestliže respondent odpověděl ano, potom se volající pokusil zjistit příčinu nespokojenosti bývalého zákazníka BellSouth: „Mohu se vás zeptat, co bylo příčinou toho, že jste se rozhodl změnit společnost?“

Odpovědi zákazníků na tuto otázku byly rozděleny do osmi možných skupin a pro každou následoval samostatný scénář: (1) nižší sazby; (2) lepší služby; (3) doplňkové služby; (4) odměny; (5) výhodné slevy na meziměstské hovory; (6) jiné; (7) rodinné nebo sociální vazby ke konkurenci; (8) deset centů za minutu.

Lidem, kteří například odpověděli: „Lepší služby," bylo sděleno: „Je zajímavé, že jste se zmínil právě o službách, protože BellSouth věří, že se snaží poskytovat ty nejlepší služby v Kentucky..." Autoři příručky zahrnuli do odpovědi i narážku na stát, ve kterém zákazník bydlí, protože pochopili, že lidé, kteří si cení služeb zákazníkům, mají sklon oceňovat rovněž propojenost s regionem. Ti, kdo odpověděli: „Slevy za meziměstské hovory," obdrželi zase nikoliv nesmyslnou odpověď: „Madam, BellSouth vám nabízí rozumné místní poplatky. Tímto způsobem jdou ušetřené peníze do vaší kapsy a nejsou využity na slevy produktů, které stejně nepotřebujete nebo o něž nestojíte."

Scénáře pro podobné kampaně telefonního marketingu mají tucty stran a obsahují detailní a úzkostlivě prověřené odpovědi. Nakonec se buď necháme přesvědčit a nabídku přijmeme, nebo zavěsíme. Ve druhém případě je způsob, kterým jsme čelili scénáři, podrobně zaznamenán do našeho osobního profilu v databázi společnosti. Takto mohou být navržena protiopatření, která budou začleněna do příštího scénáře, jemuž budeme vystaveni.

Na sílící zlobu, vyvolanou takto aranžovanými telefonáty, zareagovaly společnosti závislé na telefonním marketingu tvorbou televizních reklam. Ty měly změnit naše vnímání podobných postupů. Éter zaplnila série reklam, plná telefonních prodejců s přátelskými tvářemi a hi-tech sluchátky na uších, kteří mluví důvěryhodně s vděčnými zákazníky. Joanna Kalliches, ředitelka kreativního oddělení v Rapp Collins, mi vyzradila základní náplň těchto kampaní.

Když MCI zavedlo svůj program Friends & Family (přátelé a rodina), byla firma malým podnikem, zcela závislým na svém výchozím telefonním marketingu. Poté, co jste s těmito lidmi mluvili po telefonu, odvysílali sérii reklam, ve kterých vystupovali jejich telefonní prodejci a vypadali velice přátelsky. Tito chlápci se sluchátky na uších mezi sebou žertovali, oslovovali se navzájem křestními jmény a mluvili o novém programu. To, co tato reklama udělala, bylo, že přiřadila k hlasům tváře. Takže když zavolali lidem, aby jim prodali MCI, lidé reagovali „Jé, vy jste Charlie? Nejste Bob?“ Využili psychologie a myšlení lidí, kterým volali. Řekli jim: „Jsme takoví jako vy, nejsme štíhlí, nevypadáme jako manekýni a nejsme ani příliš pohlední- jsme obyčejní lidé.“

Co je nejdůležitější na celé té věci, je, že kampaň byla zaměřena jen a jen na podpoření zcela mechanického, počítačem sestaveného a psychograficky doladěného scénáře, který zůstával skryt pod předstíranou lidskostí.

Elektroničtí čističi oken

Stránky na World Wide Web představují interaktivní prostředí a jsou sestavené pečlivěji než telefonní marketingové kampaně. Každé kliknutí myši zašle zákazníkovi sérii nabídek a „reklam“ navržených tak, aby jej dotlačily až ke stisknutí tlačítka „koupit“. V reálném čase se může webová stránka upravit podle zaznamenaných tendencí individuálního návštěvníka, a to podle jeho e-mailové adresy, předchozích návštěv a dřívějšího chování. Jde o automaticky nastavitelné prodejní prostředí.

E-mail poskytuje přímému marketingu téměř všechny výhody pošty „na vyhození“, bez nákladů za poštovné a papír. Nevyžádané zprávy mají vyprovokovat maximální ohlas a jsou doslova vystřelovány najednou k miliónům lidí. Internetový marketing si tak z velké části zopakoval závody ve zbrojení, do kterých byli zapojeni přímí prodejci jako Rapp Collins.

Tak jako u všech prodejců, kteří rozesílali nabídky poštou, bylo prvním úkolem vůbec přinutit lidi si reklamní zprávy otevřít a přečíst. Naštěstí většina programů e-mailu zobrazuje jméno odesílatele a „předmět“, tedy obsah zprávy. Proto byla po jistou dobu většina odpadní pošty lehce identifikovatelná a šlo ji odstranit bez otevření.

Reklamní tvůrci rychle zareagovali tím, že napodobili opravdovou poštu. Přímí prodejci maskují obálky jako důležitou korespondenci a mnoho reklamních tvůrců nevyžádaných zpráv nyní v adrese odesílatele používá jmen jako Heather nebo správce systému. Předmět odkazuje na dřívější korespondenci názvy jako „Ještě jedna záležitost“ nebo „Urgentní zpráva o vašem kontě.“

Tyto e-mailové závody ve zbrojení propukly naplno v době, kdy internetové programy e-mailové pošty a online služby nabídly svým uživatelům možnost vytvořit si seznam lidí, od kterých si přejí dostávat poštu a automaticky odstraňovat zprávy od kohokoliv jiného. Problémem této strategie bylo, že jste nedokázali rozlišit nechtěné zprávy reklamních tvůrců od zprávy své neteře z Akronu, která si právě založila konto na America Online a jejíž jméno jste ještě neměli ve svém seznamu. Takto chránění jste se na druhou stranu nemohli seznámit s nikým novým.

Poskytovatelé internetových služeb začali pomáhat svým předplatitelům filtračními programy vytvořenými tak, aby rozlišily a vymazaly odpadní poštu podle zpětné adresy. Jeden z lepších programů vytvořila America Online a byla při filtrování útoků dokonce tak úspěšná, že ji internetová marketingová firma Cyber Promotions zažalovala pro porušení práva na svobodu projevu podle Prvního dodatku Ústavy USA. Okresní soudce moudře rozhodl, že AOL je soukromá společnost, a může si tedy blokovat cokoli chce ve jménu svých zákazníků. Jejich programy fungovaly tak, že filtrovaly poštu ze serverů, které jsou známy jako hlavní tepny pro nevyžádané zprávy.

Vychytralí autoři *spamů* však přešli do protiútoků. Zamaskovali své původní adresy, přelstili filtrační programy - a nabourali se do internetového protokolu pro zaslání pošty z mailu na mail. Použili pro přenos své pošty „třetího hostitele“ - to znamená jakéhokoliv zprostředkovatele služeb, který dosud nebyl se spamy spojován - a prošli filtrem neodhalení. Je to právě velká otevřenost internetového e-mailového systému, která umožňuje podobné zneužití.

Většina poskytovatelů služeb dále upravila své systémy v houstnoucí elektronické válce a uzavřela se proti přenosu pošty. Nyní zasílají jen poštu, která byla vytvořena v jejich vlastním systému. Ovšem tento další kontrolní bod - podobně jako policejní zátarasy na dálnici užití vůči teroristům - zabraňuje běžným uživatelům přeposílat poštu. Předtím, než poskytovatelé služeb začali odmítat třetí odesilatele, mohl jsem se připojit ke svému e-mailu z kteréhokoliv uzlu ve světě. Jestliže jsem se například připojil z počítače svého přítele ze Španělska, několik jednoduchých kliknutí mi umožnilo poslat nebo přijmout e-mail prostřednictvím svého konta v New Yorku. Jestliže chci dnes zaslat poštu z místa mimo domov, musím si zavolat meziměsto a vytočit přímo svou vlastní síť. Tyto změny jsou podobné těm, které přijala pošta USA bezprostředně po bombových zásilkách. Balíčky vážící více než jednu libru nemohly být vhozeny do schránek, ale musely být zaneseny až na poštu, kde bezpečnostní kamery každého zákazníka zaznamenaly.

Tyto blokace třetí strany mě ovlivňují samozřejmě pouze proto, že nepatřím mezi klienty jedné ze dvou či tří největších světových internetových zprostředkovatelů, jako jsou America Online nebo IBM.

Ty mají možnost nabídnout komutované připojení ze stovek různých měst. (Buďto toto, nebo použití mailových služeb podporujících reklamu na World Wide Webu.) Takovéto závody ve zbrojení odehrávající se v kyberprostoru způsobily, že zákazník, jenž touží po volnosti a flexibilitě, musí porušit svou zásadu věrnosti místním společnostem a zapsat se u nadnárodních společností. Internet už nemůže nadále poskytovat skutečné globální propojení. Místo toho jsme v čím dál větší míře závislí na privátních společnostech a jejich mezinárodních počítačových sítích, které uspokojují naše potřeby komunikace.

Čím intenzivněji pociťujeme nutnost ochrany kyberprostoru, tím větší páky získávají velké společnosti k ovlivňování našeho chování. Když se vzdáme prohlížečů a mailových programů ve prospěch dokonalejších forem filtrování, stáváme se závislejšími na poskytovatelích služeb, kteří uzavřeli smlouvu s velkými uznávanými konglomeráty. Internet začíná být přeplněný zprávami společností, o nichž jsme nikdy neslyšeli. Následně je „vybaven“ digitálními zámky, ověřitelnými e-mailovými adresami a jinými bezpečnostními opatřeními. Přibližujeme se opět k uznávaným značkám a institucím. Čím nebezpečněji online svět vypadá, tím více se přibližujeme ke známému světu a tím více jsou zavedené podniky schopny kyberprostor monopolizovat.

V roce 1991 například společnost Lotus vytvořila CD-ROM s názvem MarketPlace. Byla to databáze s osobními údaji asi 120 miliónů lidí z více než 30 miliónů domácností, které byly sestaveny firmou Equifax, přední agenturou úvěrových hlášení. Výrobek, který se prodával za 695 \$ byl určen malým podnikům a jednotlivcům, jež si nemohou dovolit platit poplatky za ohromné databáze společnostem jako jsou PRIZM nebo Donnelley. MarketPlace byl koncipován jako maloobchodní výrobek a Lotus ho také veřejně propagoval. Internetoví uživatelé a skupiny na ochranu zákazníků vedli protikam-paň proti tomuto výrobku, který podle nich porušoval a poškozoval soukromí.

Po více než třiceti tisících písemných, telefonických a e-mailových stížnostech se Lotus rozhodl projekt stáhnout. Advokáti spotřebitelů slavili vítězství. Ve skutečnosti dosáhli pouze toho, že umožnili bohatým společnostem z *Fortune 500* udržet si kontrolu nad demo-

grafickým průzkumem. Těmi, kdo byli odstaveni, byli malé podniky, neziskové organizace a drobní podnikatelé, zatímco velkým společností obvyklý byznys pochopitelně zůstal.

V podobných případech to advokáti jistě myslí dobře: snaží se vymezit, jak lze použít informací, které jsme společností poskytli dobrovolně. Uniká jim však využívání těch informací, o nichž ani my sami nevíme, že jsme je poskytli. Naše online aktivity a software, který používáme k prohlížení www stránek, zanechává o nás všude stopy informací. Některé stránky mohou dokonce získávat informace o našich aktivitách ještě dlouho poté, co je opustíme.

Tvůrci internetových reklam zareagovali na neustálé stížnosti novou politikou odměňování jednotlivců za to, že dobrovolně věnují pozornost nevyžádaným dopisům a online reklamě. Seth Godin, zakladatel přední firmy přímého nákupu na internetu Yoyodyne, toto vylepšení „souhlasného marketingu“ komentoval s tím, že nová metoda udělá „z cizinců přátele a z přátel zákazníky.“ Účelem je získat souhlas zákazníka s marketingem jeho osoby buďto nabízenou slevou, dárkem, nebo jednoduše slibem ohleduplnosti a pozornosti. Fun-guje-li metoda, „zaměřený“ člověk se necítí zneužíván. Jakmile dialog započne, zákazník je pomalu vtahován do prodejní nabídky. Godin to vysvětluje ve své knize *Permission Marketing* (Marketing se svolením), „Je třeba vést vzájemně prospěšný dialog. Čím více řeknete lidem, co mohou čekat, tím větší očekávání můžete vytvořit. To je důležité pro vaši snahu je ovlivnit.“²

Některé marketingové společnosti jako Cybergold platí uživatelům dvacet pět centů za otevření e-mailové reklamy a patnáct centů až dolar, když navštívíte webovou stránku, abyste si přečetli propagační materiály nebo zahráli hru, která má propagovat výrobky klienta. Firmy, od telefonních společností po makléřské domy, zoufale hledají způsob, jak by se na internetu prosadily, aniž by vypadaly chudě. Proto využívají těchto placených reklamních služeb. Jak mi vysvětloval manažer public-relations jedné makléřské firmy na jednom večírku internetové společnosti: „Poskytně nám to přesně definovanou cílovou skupinu ochotných příjemců za podstatně nižší náklady, než je přímá pošta.“ A teoreticky také podstatně nižší stupeň nepřátelství.

Jiná marketingová společnost Eyegive zaplatí poplatek charitě dle vašeho výběru, jestliže budete přijímat a číst velký počet reklamních zpráv na domovské stránce vašeho internetového prohlížeče. Vyplníte řadu formulářů s osobními preferencemi a demografickými informacemi a oni vám automaticky zašlou reklamy, kdykoliv se připojíte k internetu. Za každou přečtenou reklamu je na vámi vybranou charitu poslán malý příspěvek. Zpráva společnosti uvádí, že sponzoři budou mít užitek z „haló efektu“ spojeného s takovýmto marketingem, „protože jejich zprávy jsou prezentovány v pozitivním kontextu.“ Ale tento druh dobrovolného přijímání reklamních zpráv se spíše podobá situaci, kdy zaplatíte dolar člověku, který vám umyl okno. Platíme za to, abychom se nemuseli sami namáhat a nakonec si namlouváme, že pomáháme potírat kriminalitu.

Myši v bludišti: řízení a vedení online

Promýšlení a návrhům těchto ještě nátlakovějších internetových utilit se věnuje hodně úsilí. Jakmile jsou však jednou zavedeny, nevyžadují už vůbec žádné přemýšlení. Marketingoví odborníci mohou v klidu sedět, zatímco se jejich programy o všechno samy postarají. Jestliže nás blikající červený nadpis přinutí kliknout na reklamu, naše reakce bude zaznamenána a červený nadpis se příště objeví znovu. Průzkum, analýza a zavádění technik webového ovlivňování jsou zcela automatizovány. Řízení a vedení psychologa nahradil vstup a výstup stroje. Co funguje, to se zopakuje; co nefunguje, to se mění tak dlouho, až to fungovat začne. Klíče k ovlivnění lidského chování se testují na základě pokusu a omylu. S desítkami miliónů připojených lidí, kteří nesčetněkrát kliknou každý den myši, tyto techniky rychle dosahují s téměř chirurgickou přesností svého.

Bannery, titulkové reklamy, se do dnešní podoby vyvinuly právě díky automatické analýze. Tvůrci bannerů neustále testují nové metody, jak nás donutit „kliknout“ na jejich barevná obdélníková políčka, abychom přepnuli na webovou stránku společnosti nebo nabízeného výrobku. Větší počet kliknutí znamená, že metoda má úspěch. Zavedení reklamy s animací například zvýšilo reakce uživatelů

o dvacet pět procent.³ Slídící technologie umožňují reklamním společnostem upravovat titulkové reklamy tak, aby je viděl každý. We-bová stránka může zjistit město nebo server připojení uživatele na internet, stejně jako jeho e-mailovou adresu. Tato informace je přenesena na server webu pomocí našeho prohlížeče. Malé neviditelné popisovače vložené marketingem na náš hard drive mohou rovněž přenést mnohem více informací o naší osobě.

DoubleClick, přední průmyslová společnost v oblasti bannerů, vyvinula progresivní řadu vyhledávacích pomůcek, které umožňují společnosti nabízet reklamy přizpůsobené potřebám každého jednotlivého počítačového uživatele. Jak říká jejich propagační brožura: „DoubleClick umožňuje zaměřit určité průmyslové kódy pomocí afinity obsahu, typu systému, geografie a denní doby. Využitím schopnosti webu zaslat zaměřenou reklamní zprávu můžete se svými zákazníky navázat pevnější, osobnější vztah.“ Když se snažili získat reklamu Toyoty, vypustil DoubleClick titulkovou reklamní kampaň, která se zaměřila na zaměstnance výrobce aut. Kdykoliv pracovník Toyoty vstoupil na webovou stránku v doméně sítě DoubleClicku, objevil se okamžitě banner a uvítal člena rodiny Toyota. DoubleClicku se podařilo tohoto výrobce aut získat. Přestože dnes existuje technologie, která umístí jméno uživatele do titulkové reklamy, většina z nás dosud není připravena na takovýto osobní přístup.

Mnoho uživatelů internetu našlo způsob, jak se s titulkovou reklamou vypořádat. Sharewareové stránky nabízejí software, který účinně filtruje titulkové reklamy, aniž by ovlivnil ostatní obsah webu. Ti, kdo se brouzdají internetem, se již obeznámili s umístěním a tvarem většiny bannerů. To jim ulehčuje ignorovat všechny reklamy, kromě těch nejdotěrnějších a nejrušivějších kompozic. V reakci na to většina pokročilých společností z internetového marketingu upustila od billboardového přístupu k online marketingu a místo toho se uchýlila k tomu, že změnila náš webový prohlížeč v nástroj kontroly.

Když navštívíte webovou stránku, lidé, kteří ji provozují, mají často příležitost zachytit a uložit si vaši e-mailovou adresu. Rovněž mohou určit, kterou stránku jste si přesně prohlížel, jak dlouho a která tlačítka, spojení nebo obrázky jste odkliknul. Když jsem použil webu v roce 1997, abych si zakoupil letenky na přednášku v Austrálii, nebyl jsem

nijak překvapen, když jsem vzápětí obdržel nevyžádanou poštu od dvou různých společností, jež mi nabízely výlety a ubytování v místě mého pobytu. V době, kdy tuto knihu píšu, diskutují právníci a právní zástupci spotřebitelů, zda SABRE, síť pro online prodej jízdenek, může volně prodávat informace o svých zákaznících jiným společnostem. Podle Federálního zákona o soukromí z roku 1974 může. Pouze vláda je při sbírání a převádění osobních dat omezena. Byznys je v tomto směru svobodný.

Některé webové stránky zacházejí ještě dále a instalují malé složky zvané „cookies“ přímo do našich počítačů. Ty pak mohou být použity k identifikaci, když jsme navštívili určitou stránku. Ve skutečnosti je cookies schopné zaznamenat vše, co děláme na webové stránce, takže když se sem vrátíme, profil naší dřívější činnosti a našich reakcí je tu opět s námi. Proto se webová stránka může přizpůsobit tak, aby zapůsobila na naše ustálené vzorce chování. Je to automatická a nedobrovolná forma průzkumu zákazníka.

Skupina hackerů s názvem Cult of the Dead Cow (Kult mrtvé krávy) vytvořila viry, které demonstrují, jak mohou být cookies použity k tomu, aby *neustále* předávaly informace o nás do internetové sítě. Jakmile je cookies nainstalováno, může prohledat náš hard drive počítače a monitorovat naše stisknutí klávesy, i když nejsme k internetu připojeni. Jakmile se připojíme, cookies pošle neviditelně tuto informaci zpět svému programátorovi.

Většina webových prohlížečů nám nyní umožňuje je odstranit nebo odmítnout. Bohužel nejsme schopni automaticky rozeznat užitečné cookies od škodlivých. Kdybychom je odmítli všechny, znamenalo by to odmítnout i některé extrémně užitečné funkce internetových stránek. Cookies může například vytvořit seznam našich finančních investic, takže pokaždé, když se připojíme na stránku burzy, můžeme si prohlédnout osobní graf s aktuálními cenami. Stránka rezervací letenek může využít cookies k uložení našich preferencí sedadla a pokynů ohledně dietního jídla. Stránka vývěsky bulletinu může sledovat, kterých diskusí jsme se zúčastnili a ve kterou chvíli jsme je opustili. Eticky využití cookies rozšiřují funkce internetu. Ačkoliv je technicky nemožné některé cookies odmítnout a jiné přijmout, jsou využívány natolik běžně, že budeme přinu-

ceni přehodnotit výhody jednotlivých cookies pokaždé, kdy prozkoumáváme nové spojení.

Většina informací, které o nás cookies sbírají a přenášejí, se nakonec kupují a prodávají. Jde o velký byznys. Online služby, od nichž nakupujeme jízdenky, mohou být provázány řekněme s jinou společností, která prodává knihy. Jestliže navštívíme stránku knihkupectví poté, co jsme zakoupili letenku na Maui, uvítá nás seznam knih o cestování po havajských ostrovech. Obě společnosti pracují ve shodě a mohou mít přístup ke stejnému cookies. A zatímco kupujeme jednu z těchto knih, naše kreditní karta dosahuje svého limitu. Obdržíme proto e-mail od jiné společnosti, která nabízí obnovu našeho úvěru a tak dále. Vztahy mezi těmito společnostmi jsou často neveřejné, protože legálnost přenosu podobných informací musí být teprve uzákoněna.

Mluvčí společností a jejich inzertní časopisy namítají, že sbírání a marketingové využívání našich osobních údajů povede k lépe přizpůsobenému internetu. Když se bude s údaji o našich osobních preferencích obchodovat, pokračuje jejich logika, pak nás více společností bude moci nasměrovat k tomu, co se nám líbí. Jestliže každá stránka, kterou navštívíte, již ví, že jste čtyřicetiletá žena s příjmem mezi 60.000 \$ a 80.000 \$ ročně, nebude vás obtěžovat inzeráty pro čtrnáctileté kluky. Jestliže váš profil ukáže, že máte rádi čokoládu, vodní sporty a klasické vozy a že nereagujete na odpadní poštu, ale zato máte sklon nakupovat online, pokud si přečtete články o zmíněných výrobcích, pak vám obchodní stránky s přístupem k této informaci nabídnou články o výrobcích, o které se zajímáte. Je to, jako kdyby měl internet moc přizpůsobit se vašim přáním. Spotřebitelský ráj.

Ovšem internet řízený obchodními zájmy znamená mnohem víc než bannery a spamy. Je to ještě obsáhlejší a kontrolovanější svět než tématický park. Metody ovlivňování tu lze zabudovat do každého rámečku a knoflíku. Microsoft zřídil celé oddělení pro „teorii rozhodování a přizpůsobení systémů“. Studují v něm, jak vlastně lidé přistupují k údajům a rozhraním. Přestože většina práce tohoto oddělení se věnuje vytváření přátelštějších rozhraní, během svých kontaktů se společností jsem objevil skrytější a pravý účel oddělení. Má určovat

stupně rozhodování online chování a jak se s nimi dá účinně manipulovat.

Oblast řízení a vedení lidí prostřednictvím počítačů byla zpracována jakožto „*captology*“ B. J. Foggem, výzkumným pracovníkem Sun Microsystems, který studoval vlivy rozhraní na lidské chování. Funguje podobně jako itinerář cesty od firmy AAA, doplněný instrukcemi, kde se zastavit na jídlo a ubytování. Používáme-li rozhraní a software, mohou právě ony řídit naši činnost a dokonce i naše rozhodování něco zakoupit. Display obrazovky GTE Airfone - umístěný v letadle v opěradle sedadla před vámi - vysílá zprávy s návrhy, abyste si zkontrolovali poštu na záznamníku nebo zavolali domů. Teoreticky může být display mobilního telefonu naprogramován na tutéž činnost - tato technologie by mohla rozšířit databáze telefonní společnosti a monitorovat vaše nejčastější hovory.

Spořič obrazovky, přístupný pro některé barevné tiskárny Hewlett-Packard online doporučuje nákup dalších produktů HP. Jak napsala kritička technologie Denise Caruso ve svém sloupku v *New York Times*:

Virtuální mazlíček pro stolní počítače vyzývá uživatele k tomu, aby si tiskli jen samé originály na tiskárně a nedělali si duplikáty na barevné kopírce. To je pak nutí nakupovat barvy u Hewlettu... Důležitější samozřejmě je, zda přesvědčovací technologie je vůbec dobrý nápad - vždyť tu mluvíme o tom, že bezduchý stroj, jakým je počítač, změním v něco, co je motorem propagandy.⁴

Dnes ani nemusíme zapnout počítač, abychom byli vtaženi do uzavřeného systému elektronického nátlaku. Bestseller *The One to One Future* instruuje prodejce, jak přizpůsobit přímý marketing tomu, aby vytvořili obdobné spotřební smyčky. Autor předpovídá, že v budoucnosti typu jeden na jednoho budou všechny naše drobné nákupy zapisovány do řady osobních databází. „Potravinová databanka“ použije čárové kódy naskenované u pokladny k tomu, že zaznamená, co jsme právě nakoupili v supermarketu. Spotřebitelé se speciálním jídelníčkem budou identifikováni díky nákupům a mohou dokonce obdržet vlastní přenosné skenery. S těmito ručními zařízeními mohou procházet uličkami obchodu, skenovat čárové kódy různých balení a číst si nutriční hodnoty výrobku. Obchod bude samozřejmě

akumulovat kompletní seznam všech výrobků, které zákazník vyhodnotil, jejich pořadí, jak dlouho si zboží prohlížel a zda se rozhodl si ho zakoupit.

Tato plánovitá spotřeba by vytvořila hektickou zpětnou vazbu mezi každým zákazníkem a jeho prodejci - formu řízení a vedení lidí. Nejprve by se vyhovělo chutím zákazníka, a poté by byl povolna veden a nasměrován k progresivnějším a extrémnějším manifestacím sebe sama. Je to návod k tomu, jak člověku naindukovat obsesivně kompulzivní chování pomocí technologie, protože naše touhy někdo opakovaně zesiluje a zpětně na nás působí. Takto „jednoduchá“ budoucnost se liší od dnešního marketingu pouze svou rychlostí a specifikací.

Možná, že celý proces pochopíme lépe, když si představíme, že k němu dochází naopak. Ty kanály kabelové televize, které jsou zaměřeny na prodej a nakupování, vysílají pořady s moderátory, jejichž dialogy a prezentace se mohou zdát nově přichozímu divákovi naprosto bizarní. Ve skutečnosti se jejich podivné mechanické chování řídí počtem telefonních nákupů v daném okamžiku. Každý, kdo sledoval některý z těchto kanálů, ví, že počet kusů prodaného zboží je neustále zaznamenáván v malém okénku v rohu obrazovky - mimo jiné proto, aby číslo dodávalo nabídku na naléhavosti. Číslo se však objevuje i na monitoru ve studiu, aby moderátor mohl zjistit, jak jeho tón hlasu, řeč a styl ovlivňuje množství prodeje. Jestliže rychlé tempo tento počet rapidně zvýší, bude udržovat rychlejší tempo tak dlouho, dokud to bude fungovat. Tímto způsobem se moderátor stává automatem, který uvízl ve zpětnovazební smyčce, kde jeho jediným úkolem je zvyšovat počet.

Filmofonní syndrom

Stejně jako moderátor teleshoppingu, tak i lidé, kteří mění média na elektronický trh, si plně neuvědomují, co to vlastně dělají. Když pomocí internetu zautomatizovali obchodní postupy, propojili sílu trhu s mocí počítače. Ve své zaslepenosti rozšířili účinky obou. Komerční média si začala žít svým vlastním životem a zcela propadla

snaze prodat více zboží většímu počtu lidí čím dál rychleji. Přestože celý proces uvedli do pohybu lidé, zdá se, že jakmile byl do toho vsazen motor, převzal kontrolu nad škrťícím ventilem a všemi ostatními řídicími prvky stroj. Od té doby jede zcela automaticky.

Průměrný spotřebitel se stává ozubeným kolečkem mediálního stroje a nevyhnutelně podléhá tlaku sítě. Naše pozvolné přijímání komerční stránky internetu bylo právě takovým procesem.

Říkejme tomu filmofonní syndrom. Nejprve se telefonické rezervace zdály být fantastickou výhodou. Bylo to nové a zábavné. Namísto čekání v dlouhé frontě u pokladny jsme si mohli najít promítací dobu vybraného filmu a zamluvit si sedadla dopředu. Vše telefonicky za několik dolarů za lístek. Jakmile však po této technologii sáhlo kritické množství návštěvníků kina, samozřejmě odmítající extra poplatky, znamenalo to náhle reálnou možnost, že náš film bude vyprodán. Kdokoliv, kdo se nedostal do kina včas, byl nucen koupit si lístek prostřednictvím této služby, a to za jakoukoliv cenu. Dnes některé služby telefonních rezervací umožňují volajícímu objednat si i sedadla dle vlastního výběru, čímž účinně vytvářejí novou třídu filmových diváků. Ti, kdo chtějí získat dobrá sedadla - nebo v některých případech jakákoliv místa - musejí za to zaplatit extra. Co začalo jako výhoda, se rychle změnilo v nutnost - a ve způsob, jak vyšroubovat cenu za lístek do kina nad deset dolarů.

Filmofonní syndrom ukazuje odvrácenou stránku síťových připojení - ekonomické principy, které demonstrují, jak se spolu s obecným přijetím zvyšuje i hodnota technologie. To, co je zprvu novinkou, třeba telefonní rezervace, nová verze internetového prohlížeče nebo dokonce nový druh postupu v direkt-marketingu, brzy přijme široká veřejnost. Takže ti, kdo se nepřidají, ztrácejí najednou možnost si užívat, zapojit se a vyznat se ve věcech, které jim společnost nabízí. Lidé, kteří se nenaučí používat bankomat, jsou trestáni snížením počtu pokladních a čekáním v dlouhých frontách. Lidé, kteří si nenechají zavést drahou kabelovou televizi, neuvidí přenosy místních sportovních klubů. A podobně ti, kdo se nezapojí do světového obchodu online, riskují, že finančně a kulturně zakrní.

Všimněme si například online obchodní strategie Microsoftu, si-dewalk. com. Zdánlivě jde o průvodce restauracemi, kiny a dalšími

atrakcemi amerických velkoměst. Ovšem služby online jsou navrženy tak, aby se staly v rámci zábavy i „místem nákupu“. Uživatelé se proklikávají přívětivými databázemi informací, dokud nenajdou restauraci, do níž chtějí zajít a nerezervují si místa online. V některých případech za to zaplatí malý poplatek. V jiných případech však restauracím či obchodům zaplatí přímo Microsoft, který tak získá nové zákazníky a publicitu.

Microsoft vytváří software dominantního webového prohlížeče. Mnoho vlastností jejich sidewalk stránek využívá vlastnických práv patentovaného softwaru, nebo členství v chráněné službě online. Když výhod služby využívá stále více uživatelů, zákon síťových připojení začíná fungovat, a tato služba - stejně jako software nezbytný k přístupu - získává na ceně. Samozřejmě, software se bude muset časem aktualizovat, stejně jako počítače, které ho v sobě mají. Spotřebitel investuje více času a energie do plateb za nové vybavení a nový software. Poté se musí naučit ovládat ho, aby se mohl věnovat těm samým aktivitám jako dřív.

A co lidé, kteří si to nemohou dovolit? Buďto úplně odpadnou nebo využijí výhod mnoha bezplatných služeb a slev online, které se v současnosti nabízejí. Bezplatné balíčky internetu samozřejmě vyžadují, aby se uživatel nejprve probral záplavou reklam a propagačních materiálů. Chudí platí za přístup tím, že jsou vystaveni ještě větší invazi marketingu. Ti lépe situovaní mezitím platí hotově za privilegium toho, že je obchodní reklamy při jejich obchodování neotravují.

Jakmile Microsoft začne nabízet peníze a úvěry v elektronické podobě - na těchto projektech společnost právě pracuje - kruh se uzavře. Abychom se mohli účastnit života v naší kultuře, jsme závislí na softwaru, přístrojích a oběhu peněz. Společnost, která nám toto poskytne, bude zisková ve všech směrech. Protože Microsoft a jeho konkurenti jsou soukromými společnostmi, a tudíž se nikomu nezodpovídají (pokud se nezjistí, že porušili zákony), spotřebitel nemá jiné východisko. I když teoreticky můžeme „volit“, máme-li na to peníze, riskujeme izolaci i mnohem horší důsledky. Koupíme-li si počítač s alternativním, ale nekompatibilním operačním systémem. odřízneme se od sítě. Pokud se nás neodtrhne skupina, a to dostateč-

ně velká, náš protest nikdo ani nezaregistruje - kromě nás samotných.

Všechno to kdysi začalo jako skupina kanálů, kde si byli všichni rovni. Rychle se však změnilo v přímé dávkovače reklamy a soběstačné prostředí zautomatizovaného byznysu. Zprostředkovatelé in-ternetových služeb implementovali nové technické protokoly, které omezily možnost volně dostupného fungování internetu. Pokusili se omezit útoky na síť ze strany konkurenčních tvůrců a zarytých prodejců. Tím konečně izolovali síťáře do jednotlivých komunit kolem velkých komerčních zprostředkovatelů, kteří mají své vlastní obchodní programy. Produkce hlavního proudu médií, přežívajících díky příjmům od hi-tech reklamních tvůrců a díky podpoře nových médií svých mateřských společností, řídí snahy public-relations tým, že podporuje tuto katastrofickou situaci jako dlouhodobý boom velkého byznysu. Nakonec je na něm závislá i celá globální ekonomika, která zužitkovává budoucí prosperitu rostoucích hi-tech trhů. Jako dobře vyškolení propagátoři upozorňují na nebezpečí ty, kteří nebudou držet krok, a líčí jim hrůzy, které čekají všechny, kdo odmítnou ochranu. Všechny, kteří se k programu přidají, čeká naopak skvělá budoucnost.

Současný vývoj internetových technologií slibuje další posílení jeho interaktivních schopností. Vyšší rychlost procesorů a přenosových rychlostí modemů však neumožní nic jiného, než že urychlí komunikaci. Bohužel tím umožní vývoj takového internetu, který se stále více podobá televizi. Realizují sen vedení firmy Sony o webu, který by byl vysílacím médiem. Když si kupujeme větší počítače a rychlejší modemy, pouze urychlujeme příchod špičkových počítačů a interaktivní televize.

Podle mne jedinou překážkou, jež brání implementaci webové vylepšené televize - známé jako „konvergentní médium“ - je obava kabelových televizí, že jakmile budeme mít ke svým televizím přístup, můžeme si vybrat. Můžeme přepnout na nekomerční webové stránky, nebo ještě hůře, spojit se s jinými uživateli namísto toho, abychom sledovali hlavní pořady sítě. Když jsem konzultoval pro dceřinnou společnost TCI ohledně vývoje obsahu jejich širokopásmové kabelové televize @Home - skupiny plně interaktivních tele-

vizních kanálů, na kterých mohou diváci hrát hry a nakupovat -jedinou starostí generálního ředitele bylo, jak přitáhnout diváky k jejich vysílání a odtáhnout je od jiných kanálů.

Právě možnost, že se internet stane jen dalším bojištěm v mediální válce, přinutila mé kolegy včetně mne, abychom vydali Technorealistický dokument. Většina z nás používá internet léta. Zjistili jsme však, že nás už netěší. Nemůžeme nikde najít lidi, kteří by propagovali technologie bez toho, že by razili linii korporativního kapitalismu. Naším záměrem bylo napravit četné mýty, které dominovaly v diskusi o nových médiích. Nechtěli jsme se vzdát svého dodnes nenaplněného snu o internetu jakožto nástroji komunikace. Možná by se dala vyvinout opatření, která by vrátila expanzi a užití sítí do rukou veřejnosti. Když můj přítel, který píše o technologii pro časopis *Time*, zjistil, že jsem polupodepsal Technorealistický dokument, zděsil se. „Já tě neodsuzuju,“ řekl mi po telefonu záhy po vydání dokumentu, „ale myslím si o tobě, že jsi blázen, jestli ses pod tohle podepsal.“

Přestože věci vypadají dost černě, nemůžu si pomoci. Jsem optimista ohledně toho, kam nás vývoj virtuálního nátlaku může nakonec zavést. Možná ty tisíce podpisů pod naším dokumentem potvrzují, že v deziluzi z dnešního používání technologií nejsem sám, a potvrzují i to, jak malou kontrolu nad technologiemi máme.

Nikdy bych se nerozhodl o technikách nátlaku napsat, kdybych sám nebyl svědkem toho, jak je praktikuje stroj. Nevím, zda bych se kdy vnitřně rval se svým vlastním podílem na jejich vývoji, kdybych je neviděl aplikovat s takovou agresivitou na elektronickém trhu. Je to jako když sledujete scény ubíhajícího času v hypnotizujícím dokumentu Godfreye Reggia *Koyaanisqatsi*, kde každodenní ruch chaotického města náhle začne dostávat rytmický smysl. Zažijete-li na vlastní kůži sílu zautomatizovaného nátlaku, který na vás vyvíjí počítač, získáte nový pohled na celé to staré umění.

V nejhorším, když už sami sebe řídíme a uvádíme do stavu, v němž si pak zoufáme, můžeme se také přinutit najít účinnější léky, než je Prozac. Můžeme si dát tu práci a začít rozlišovat mezi tím, co je nám přikazováno, a tím, co sami skutečně chceme. Možná, že zase začneme samostatně přemýšlet.

Zákazníkovy výčitky svědomí

Když Stephanie konečně vypadla z distribuční sítě zdravých produktů, byla její rodina značně zadlužená. Rozhodla se, že je z dluhů vytáhne. Nyní pracuje jako telefonistka ve firmě, která prodává počítače, v oddělení pro styk se zákazníky. Vydělává asi o dvacet procent týdně víc, než kolik utratí za hlídání svých dvou mladších dětí. Toto zaměstnání jí přináší leccos, jen ne peníze. Zjistila, že na rozdíl od propagačních materiálů, které jí poslali z personálního oddělení, je pro ni pracovní prostředí v firmě extrémně omezující.

Její nadřízení náhodně monitorují telefonní hovory, které vyřizuje. Čas, který každému z hovorů věnuje, zaznamená počítač. Za každý hovor delší než dvě minuty získává jeden záporný bod. Pokaždé, když navrhně, že k zákazníkovi pošle pracovníka servisu nebo že firma vymění součástky, na které se vztahuje záruční doba, získá dva záporné body. Postupuje podle scénáře, který je podle ní vytvořen tak, aby nespokojený zákazník došel k názoru, že si pokazil počítač sám, nebo že nedodržel podmínky záruky. Jestliže ze scénáře „vybočí“, je za to ostře pokárána.

Stephanie se dostala do hluboké deprese. Diagnostikovali u ní stres z práce a lékař jí předepsal Inderal. Tyto prášky původně upravují krevní tlak, ale užívají se také při léčbě stresu, protože uklidňují srdce a třes rukou u nervózních herců nebo hudebníků. I když lék depresi neléčí, vnější projevy stresu během vyřizování telefonických hovorů se zmírnily.

Stephaniin rodinný život se zhoršil. Každou neděli vozívala svou rodinu do Unitářského kostela, což i pro ni samotnou bylo jakousi odměnou. Protože nyní je neděle jediným dnem, kdy mají oba s manželem volno, jezdí místo toho do nákupního „klubu“. Stephanie má pocit viny, že s dětmi tráví tak málo času. Kompenzuje jim to tím, že

je nechá samy vybírat si z regálu, co chtějí. Omlouvá si to tím, že odpracovala přece dost přesčasů na to, aby mohla zaplatit nějaké ty hračky a sladkosti. Přitom nakupuje hotová jídla, která jsou dražší než suroviny v potravinách. I přesto je za tyto vymoženosti vděčná.

Stephanie i její manžel přemýšleli o zkráceném úvazku. Když ale sledují všechny ty reportáže plné násilí v regionálním zpravodajství nebo seriál o práci policie „NYPD Blue“, oba se ještě více snaží, aby si jednoho dne mohli dovolit malý domek v jedné ze soukromých čtvrtí, které se rozrůstají kolem Hustonu. Na televizi se ovšem nedívají proto, že mají strach z kriminality, k televizi je upoutá jejich vyčerpanost na konci dne, která jim už nedovolí vyrazit si do společnosti se sousedy.

Stephanie je má přítelkyně. Než opustila Los Angeles a přestěhovala se do Texasu, naučila mne o historii divadla víc, než jsem se naučil během tří let postgraduálního studia. Je to mimořádně chytrá žena. Dnes, když spolu jednou za čas telefonujeme, jsem smutný z toho, co slyším. Její hlas zní monotónně. Nemá téměř žádné cíle. Mluví ve frázích a zmůže se jen na chabou obranu, když se pokusím zpochybnit její rozhodnutí. Zdá se mi, že Stephanie, jako mnoho jiných obětí dnešních nátlakových taktik, si už vůbec neuvědomuje, že aktivně plní úkoly, které jí vnucují profesionální ovlivňovatelé.

S Mortem Spivasem jsem ztratil kontakt před rokem poté, co se přidal k duchovnímu hnutí v Novém Mexiku. Během našeho posledního rozhovoru se mi přiznal, že si uvědomil, že jeho zaměstnání u společnosti distribuující magnety bylo i přes svou lukrativnost jenom další verzí téhož známého tvrdého prodeje, ze kterého se předtím zhroutil. Tím, že se nyní oddal mistrovi s „hlubokými jasnozřivými schopnostmi“ a „nespornou mravní integritou“, doufal, že se konečně zbaví své touhy profitovat na úkor druhých. Když jsem zpochybnil postoj jeho učitele k sexu (jeho abstinenci) a jeho angažovanost v popkultuře (za každou cenu se jí vyvarovat), Mort mi zdvořile oznámil, že bude pro nás pro oba lepší, když spolu nebudeme mluvit, dokud nezíská ve svém novém životě větší jistotu.

Douglas Atkin opustil Wells BDDP a stal se partnerem v malé agentuře, kde dokážou ocenit jeho umělecké vize. Vymýšlí kampaně, které podle něj mají být zábavné a dokonce pro diváky poučné a které

propagované výrobky mají nějaký význam pro společnost a právě tyto kvality ve strategii zdůraznili. Vysvětloval jsem jim, jak se díky marketingu, který je postaven na vrtkavosti publika nebo na nízké sebe-úctě, sníží výrobci zisky, když lidem začne docházet, že je někdo chce podvést.

S Davisem jsme pak naskočili do jeho černého sportovního BMW a rozjeli se k němu domů do Redwood Hills. Chtěl jsem se seznámit s jeho manželkou, vědeckou pracovnící, a jejími dvěma kolegy, které jsem už dlouho obdivoval. Bude to skvělý večer, myslel jsem si, když jsme sjížděli z kopce dolů do překrásného západu slunce.

Krajina, kterou jsme projížděli, ve mně vyvolala posvátnou hrůzu: nekonečné kilometry luxusních vil, jedna výstavnější než druhá.

„Kdo tu žije?“ zeptal jsem se. Zajímalo mě, čím se ti lidé mohli živit, že dosáhli tak vysoké životní úrovně.

„Ředitelé počítačových firem z Palo Alto,“ křikl na mě Davis do hluku motoru. „Fůra z nich jsou devětačtyřicítka,“ dodal s narážkou na fotbalový tým San Francisca.

Musel jsem myslet na to, jak musí být takový životní styl příjemný. Představoval jsem si sebe, jak bydlím v jednom z těchto domů se svou budoucí rodinou, děti posílám do těch nejlepších soukromých škol a vlastním sportáka, podobného jako má Masten. Kolik marketingových konzultací bych musel dát, abych získal podobné bohatství? Zaměstnali by mě u firmy Cheskin Research? Co bych měl říci Davisovi, aby o tom vážně uvažoval?

No prosím, právě dopisuju knihu o zničujících účincích nátlakových strategií, a sám jsem ochotný zaprodat svou duši, jen abych získal majetek, který by nejspíš nijak neobohatil mé životní zkušenosti. Nicméně, cítil jsem se méněcenný, jako profesionální ztroskotanec - a opravdu jsem zatoužil po podobném životním stylu. Masten ho třeba získal tím, že podporoval hodnotový systém konzumu, kvůli kterému já zažíval ony pocity méněcennosti.

Ale Davis je skvělý. Patří mezi nejpokrokovější a nejzásadovější lidi. Co na tom, že vydělává trochu víc peněz? Umožňuje mu to ochránit rodinu před hrozbami a nejistotou moderního světa. Na svém finančním zajištění a klidu duše tvrdě pracoval. Chtěl jsem toho dosáhnout také.

Proč jsem to najednou tak chtěl? Jestliže za to někdo mohl, pak to nebyl Masten nebo jeho sousedi, ale společnost, která je úplně posedlá konzumem. A taky moje ochota nechat se stáhnout do nekonečného víru. Jediný zisk celého toho závodu v nátlakovém zbrojení vidím v tom, že jsme v boji obětovali tolik společných i svých vlastních sil, že se zdá, jakoby jedinou možností vyhnout se nátlaku bylo přidat se k němu.

Výsledkem je, že naším novým náboženstvím se stala snaha více se zapojit do řízení světa, a to jedno jak. Účelem života je nakupovat a prodávat věci, a dokonce jenom nápady. Jako jiné vynucené chování však i naše nákupy a prodeje pouze podněcují potřebu více kupovat, více prodávat. Vždycky tu bude ještě lepší dům, počítač, škola. Jen kdybychom vydělali dost peněz, abychom se mohli posunout na vyšší úroveň. Tak jako majitel obytného přívěsu touží po větší televizi, estét ze Soho by chtěl jednou vplout do té nejlepší a nejprestižnější galerie, vytáhnout peněženku a pořídít si - samozřejmě, že něco velmi sofistikovaného, je přece znalec. Jsme tím, co kupujeme, a vždycky můžeme nakoupit něco lepšího. Čím více kupujeme, tím více sponzorujeme rozvoj nátlakových technik, které nás ženou ke stále větším nákupům.

Podobné je to s lukrativnější prací, větší kanceláří, vyšším titulem nebo pozicí, na které budete mít větší autoritu. Jenom kdybychom prodali víc, uspokojili více zákazníků nebo vyhráli dost peněz, abychom se mohli posunout dál! Distributorka firmy Mary Kay se snaží získat více členů, aby mohla postoupit na další stupínek ve společnosti. Podobně se marketingový konzultant u McDonald's snaží vymyslet novou reklamu pro akci na stadionu. Když bude úspěšná, přinese mu to povýšení nebo zvýšení platu.

Skutečným důsledkem závodů ve zbrojení je to, že se stírají rozdíly mezi utlačovatelem a jeho obětí. Všichni používáme nátlak a všichni mu podléháme. Nakonec už neexistují žádní „oni“. Ředitel společnosti, který požaduje od Atkina účinnější reklamu, pouze reaguje na nátlak akcionářů. Mnozí z nich jsou navíc součástí publika, na které budou Atkinovy reklamy zaměřeny. Je to jako kdybychom podlehlí řadě systémů, které na nás jako na společnost vyvíjejí nátlak. Nakonec trpíme kolektivním zmatkem soudobé kultury: široce rozšířenou neschopností se racionálně rozhodovat.

Manipulativní nátlak nás oslabuje mnohem víc než přesvědčování nebo ovlivňování. Přesvědčování je pouze pokusem řídit uvažování druhého pomocí logiky určitým směrem. Ovlivňování je aplikací tlaku, který si lehce uvědomíme: Chci, abys udělal právě toto. Mám nad tebou převahu, tak to udělej. Nátlak hledá způsob, jak podnítit naše racionální myšlení tak, abychom zareagovali proti vlastnímu přesvědčení - nebo jej alespoň obešli. Jakmile nás nátlakový systém pohltí, ztrácíme sami nad sebou vědomou kontrolu. Jednáme automaticky a vše je řízeno částí těla, která nemá nic společného s rozumem.

Co je tak špatného na jednání, které řídí jiná část těla, a ne mozek? Nic, pakliže jde skutečně o součást našeho těla. Za normálních okolností jsou intuice a emoce k tomu, aby zvážily pro a proti. Jsou stejně dobré pro naše rozhodování jako intelekt. Ovšem v nátlakovém prostředí se ovládacím panelem našich kontrolních spínačů staly vnitřnosti. Reagujeme na emocionální podněty, které navrhli agenti konzumu. Reagujeme na fyzické úrovni - podobně jako na ty krásné baráky v Redwood Hills - mé reakce vycházely z mých obav a nejistoty.

Snadno vyvolaný zmatek, doprovázený naší unavující paranoiou, nás pouze nutí více nakupovat a prodávat za všech okolností v naději, že nakonec ulehčíme svému zoufalství. Neúprosná komerce se neomezuje jen na výrobky. Zasáhla životní styl, politické kandidáty, morálku, dokonce i náboženství. Jestliže naši schopnost posoudit věci paralyzuje čím dál větší nátlak, stáváme se čím dál více závislí na tom, co je podle jiných lidí a institucí měřítkem pokroku. Všude kam se podíváme - od médií přes politiku až po finance - narážíme na systémy, které mají potlačit zdravý rozum a které potvrzují naše nejhorší obavy: že musíme více a více makat, abychom mohli žít.

Nejlepší mozky se ze všech sil snaží vytvářet filozofie, které by z této horečnaté posedlosti udělaly jiný rozměr demokracie. Kromě pochybných matematických výpočtů si teorie dlouhodobého ekonomického boomu zaslouží být podrobena také kulturní kritice. I kdyby byly předpoklady správné a nově otevřené trhy přinesly hi-tech výrobky všem lidem na světě, kteří po nich touží, jakým právem jsme stanovili, že nejvyšším a nezadatelným právem člověka je nesmyslná výroba a spotřeba, kterou tato zařízení podporují? Stane se právě toto odkazem Ameriky?

Skutečným efektem síťového připojení je, že spojení pomáhá určit naše životní priority. Vůbec však nepodporuje svobodu jednotlivce. Spíš naopak. Jakmile si dostatečný počet lidí zakoupí určitý (často jemně tyranizující) systém, zbytek členů si jej musí rovněž koupit. V opačném případě riskujeme ztrátu spojení s ostatními a to, že přijdeme o činnosti, kterých si ceníme. Síťové připojení určuje podmínky, podle kterých naše důkladně propojená společnost definuje naši spoluúčasť a úspěch.

Jak by nám mohla tato spoluúčasť a úspěchy, kterými nás odměňuje, přinést trvalé uspokojení? Nemůže, protože systém, na kterém se spolupodílíme, je navržen tak, aby v nás pouze více stimuloval tutéž činnost. Nemůže nám poskytnout uspokojení, protože pocit vlastní spokojenosti i spokojenost ve vztahu k jiným ruší principy nátlakového koloběhu. Potřebu účastnit se cítíme pouze tehdy, když si snažíme opatřit si další dávku - ne když si užíváme společenství lidí. Skutečná přátelství v nás otupuje toužebné chvění, které nám vede ruku, když saháme po kreditní kartě při první reklamě.

Jedinou cestou ven z knihu je přijmout fakt, že jsme za tyto kolektivní nesnáze zodpovědní všichni. Kult spotřeby vyžaduje naši spoluúčasť. Zaujíkáme pózu spokojených, jen abychom nalhávali sobě i druhým, že jsme se od celé té hry distancovali. Tajně se modlíme, abychom skutečně našli vytoužený klid, když jsme se posunuli o jednu úroveň nahoru. Toužíme najít pevnou půdu pod nohama.

Tato touha - tento pocit neustálých obav - může být naší nejlepší nadějí na únik. Přestože je klíčem k nátlaku - vnitřních pochyb nátlak využívá, aby v nás vyprovokoval povolnost - je to hlas, který vychází z našeho nitra, nikoliv z vnějších kulturních imperativů. Tento hlas nevlastní „oni“ - my ano. Když mu budeme naslouchat, nejlépe nám prozradí, zda se přibližujeme nebo vzdalujeme od obohacujících životních zkušeností. Neměli bychom se ho snažit utišit tím, že se tupě podřídíme prvnímu příkazu, který uslyšíme. Měli bychom ho umět využít.

Neměli bychom se pokoušet potlačit pocit beznadějného zoufalství, který tento hlas vyvolává, ale měli bychom ho ještě zesílit. Je zodpovědný za naše záchvaty vědomí - za jasné okamžiky „zákazníkových výčitek svědomí“, kdy si uvědomujeme, že jsme se do-

stali do nekonečné mlýnice spotřeby. Depresivní víkend, který Spi-vas prožil, když přinutil koupit staré lidi z Bronxu postel, jež byla nad jejich finanční možnosti, byl možná těmi nejjasnějšími dvěma dny jeho života. Den, kdy se Stephanie obrátila na odborníka, aby se svou depresí bojovala, byl naplněn týmiž zdravými výčitkami, které inspirovaly mou skupinu internetových nadšenců k napsání dokumentu o technorealizmu. Hanka přiměly odvrhnout slib daný sektě Držitelů slibu, Howarda Rubensteina přijmout strategii public-relations založenou na pravdě a stadión zaplněný fanoušky Tryskáčů vypískat zástupce firmy McDonald's.

Všichni zažíváme podobné výčitky svědomí - v okamžicích, kdy sami aplikujeme nátlak i když mu podléháme. Panika, kterou zažijeme, když se ztratíme v nákupním centru, se může stát klíčem k tomu, abychom přerušili nátlak a začali jednat. Stejně tak pocit viny vyvolaný tím, že nutíme zákazníka, aby si něco koupil, může posloužit jako výzva přestat. Chvilky, kdy jsme vyvedeni z míry, jsou právě těmi okamžiky, v nichž se musíme zastavit. To jsou momenty, kdy jsme vůči nátlaku nejzranitelnější a kdy jsme připraveni něco změnit a zastavit koloběh, ve kterém se motáme. Vždycky se můžeme vrátit a tu televizi koupit. Třeba hned zítra. Ale máme výsadní právo zastavit se, promyslet si to, osvobodit se.

Tato uvážlivost nám v žádném případě nezabraňuje plně se účastnit toho nejlepšího, co nám společnost nabízí. Není to záminka k útěku do samoty někde v horách, uzavřít se, vzdělávat se sám doma, snažit se přežít v izolaci. Dokud budou existovat lidé hledající smysluplný způsob komunikace, bude existovat i příležitost k jejímu uskutečnění. Nové druhy společného shromažďování - od raves po diskusní skupiny na internetu - vznikají každý den. Každá z nich nabízí možnost smysluplných změn.

Po celém světě nacházím stále více lidí, kteří si přejí udělat obtížné první kroky a znovuobnovit společnost, o kterou jsme přišli v těchto závodech ve zbrojení. Specialisté na informační technologie vytvářejí skupiny, které se snaží vyvinout operační systémy počítačů s „otevřeným přístupem“. Ty by pak mohl následně rozšiřovat každý, kdo je toho schopen. Sportovní fanoušci se vytrácejí z dusné atmosféry masových podívaných, sponzorovaných velkými společnostmi, a vy-

hledávají raději opravdové nadšení u místních, středoškolských nebo menších ligových zápasů.

Skupiny aktivistů jako Adbusters sponzorují dny „bez nakupování“. Pokrokové církve pořádají charitativní kampaně a vaří polévky, aby oddělily komerci od atmosféry slavnostního obdarování. Mladí lidé, kteří mají plné zuby předražených a exkluzivních nočních klubů a koncertů, se scházejí na menších večírcích v soukromí, nebo - když to úřady povolí - na bezplatných festivalech. Různá náboženská setkání a večerní školy se tak rozrůstají, protože si lidé hledají partnery stejné duchovní orientace, ne podle profesního zařazení.

Prostředky, které mají vést k mediální gramotnosti, najdete na internetu i mezi předměty škol. Snaží se poučit děti o manipulativní síle reklamy a komerčního programování. Nezávislé politické strany a kandidáti bez stranické příslušnosti získávají více prostoru na úkor republikánů a demokratů. Získávají více hlasů ve volbách do místních zastupitelstev, aby v případě zvolení prosazovali řešení důležitých problémů těch, kdo je podpořili.

Za každou z těchto iniciativ je slyšet stejný hlas, zpochybňující naše nákupy, naše podvody a oběti, které přinášíme, abychom v této nátlakové hře obstáli. Tak jako nás může tento hlas snadno donutit k tomu, abychom jednali proti přesvědčení svého lepšího já, může stejně tak inspirovat vznik takových struktur, které pozitivně ovlivní celou společnost.

Nejsou žádní „oni“, kteří by měli moc tento proces bez našeho svolení a bez naší spoluúčasti zvrátit. Když se k nim nepřidáme, jsou bezmocní. Bez nás neexistují.

Douglas Rushkoff
MANIPULATIVNÍ NÁTĽAK
(Proč tak snadno uposlechneme druhé?)

Z amerického originálu **Coercion (Why we listen to what "they" say)**
vydaného nakladatelstvím Riverhead Books (The Berkley Publishing Group)
v New Yorku v roce 1999 přeložila Gabriela Chudašová

Odpovědný redaktor: Zbyněk Vybíral

Obálka: Radoslav Pavlíček

Vydalo nakladatelství KONFRONTACE, Tomkova 139, 500 03 Hradec Králové,
tel. 495 515 506 v roce 2002 jako svoji 22. neperiodickou publikaci

Náklad 1 000 výtisků

Vydání první Do tisku připravilo grafické studio

Nakladatelství ATD v Hradci Králové,

U Střelnice 882, Hradec Králové 9,

tel. +420 604 871 318, e-mail: atd.hk@seznam.cz

Zhotovila tiskárna GEMI, s.r.o., Tolstého 14, Praha 10

Doporučená cena 295,- Kč