

## ÚVOD

### *Říká se*

Člověk prý používá pouze deset procent svého mozku. Nenasyčené tuky jsou pro nás údajně zdravější než nasycené. Drobné klikyháky v kamení 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 otrlejší 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 céděčky?

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 vnutit 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 nakoupit 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 dealeri 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!“ hlásají 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 škodlivější 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 vzdálit 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 nepřehlednému 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 předmětem 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 rozeslal 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 kampaň slibovala 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 ostrážitý 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 jednotlivec 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 infrastrukturu světové obchodní společnosti. Internet se nerozplyne jako pásmo občanských rádiostanic. 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 kdokoli 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. Kdokoli nyní mohl šířit své názory sám, pěkně zabalené v nové a nepoznané formě médií. Tito mediální mutantů 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 mutantní 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 rukou, 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 šít 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 zaslepkovat 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 dohonit. Nebyl jsem o nic lepší než ta spousta „lovců senzací“, kteří chtěli vytřískat 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. Navrhl jsem dramaturgům nové interaktivní televizní síť TCI, aby vymysleli 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 Michaellem Moorem, ředitelem dokumentu *GM Roger and Me*, a Stewartem Brandem, členem původní kapely Kena Keseyeho *Merry Pranksters*. Přednášel jsem zásadní proslovy k tisícům 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 astronomické 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 slábne?

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! *Mediální 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 předmětech „reklama“.

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

„Tomu říkám mediální virus,“ pogrataloval mi. „Reklamní kampaně 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 mládeže, stala se kampaně 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.

Ujišťoval jsem ho, že jsem se nikdy s lidmi Calvina Kleina nesehtkal, ale bylo to zbytečné. Byl přesvědčen, že založili svůj projekt na mé knize a nic ho nemohlo v jeho přesvědčení zvkat. 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 hackeři 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 lovců 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 nabrali správný směr. Jakmile se seznámíme s novým terénem – ať už jde o obchodní centrum, televizní předvolbu nebo internet – je úkolem strategiů nátlaku znovu nám prostředí odcizit, nebo nás odlákat jinam.

Rapidní změna, kterou jsme během posledních několika desetiletí prošli, když jsme se dostali z boomer 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 telefon. 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 podezíravých 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 zmizel, máme stále schopnost rozpoznat, když nás někdo ovlivňuje, a můžeme snížit účinnost těchto technik, ať už vzniknou jakkoli. Existují způsoby jak ty propracované zprávy a narážky, které k nám prou-

dí ze všech stran, rozebrat. Ať už jsou nátlakové styly sebevyspělejší a sebevíce spleťtité, stále vycházejí ze stejných základních technik sledování, dezorientování, přesměrování a ovládnutí. Je v našich silách 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 vše, co jste si doposud přečetli, jsem sestavil tak, abych demonstroval 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 předčítání 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 pokračoval 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 předpokládal, 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 optimisticky 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 politikovi – sexuálním zvrhlíkovi, i já jsem přiznal své hříchy – zveličil je, a dokonce – změnil katastrofu na příležitost k nápravě. Podvod s comebackem.

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 nebezpečných situací, bude už na vypravěči závislý při záchraně hrdiny, jakkoliv to může znít absurdně. Pakliže se k tomu vypravěč rozhodne, 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 vlastně o žádné spiknutí nejde, ale poté jsem obvinil celou hi-tech společnost z automatického spiknutí proti lidskosti.

Jakmile jste se díky mému příběhu dostali do role pasivního diváka 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 dimenze 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 natolik rozvinuly, že dnes už nežijeme ve světě, kde vítězí ten nejlepší. 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 nás 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 výlechů 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 kobyliku. 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 komunity. Dnes ti já pomohu postavit stodolu a příští léto mi ty pomůžeš zlikvidovat kobylinky pustošící mou úrodu. Tento vztah není tak zjištný, 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 tito 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.

Příložení 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 paranoii.

Nejzlobnějším 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 reakcí 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 „drsníci“ 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 provádí nátlak, drsník na tuto návnadu skočí. Za svůj ironický postoj je náležitě odměněn.

Poslední skupina vzešla z kultury drsníků a má prostě jednoduše plné zuby všeho, co nese stopy manipulace. Tito „noví prostáčci“ 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 novým prostáčkům 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 – nahlodal 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 nelíbilo 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 techniky 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 paranoi. 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 natolik 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 demontáží.

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 dokonce potřebovat léčení. Lidé dohnaní k odporu proti autoritám mají sklon k podezřavosti a cynismu. Věříme, že „oni“ jsou skuteční a že se spojili proti nám. „Oni“ se stali naším nepřitelem.

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 Spivas, 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 manhattanského Světového obchodního centra. Známa 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. Věřící, 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 převést 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 otřásl. 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 nezábránil 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 potenciální zákazníky, kteří patřili k nižší střední vrstvě.

„Musíš se do svého zákazníka vcítit,“ vysvětluje Mort. „Možná na tom můžeš být o trochu lín, 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 manželce – 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 zahlédl, o kterou čtvrt jde, a zjistil, že tady vyrůstala moje babička, vzal jsem mu ji z ruky a zavolal 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 „Arnie“: 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 vozičku,“ odpověděl muž a odešel do obývacího pokoje.

Mort se ocitl v těžké pozici. Vydal se staré paní na milost a nemilost 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 takhle 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 šmejdu. Omluvte mé vyjadřování,“ významně se odmlčel. „Jak dlouho už trpí?“

„Hodně dlouho,“ odpověděla 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. Zázkakem 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 nechňapnou, dostane ji Arnie. Starý muž, v touze porazit Mortova úlisného 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 tváří 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 sníš začal pokrývat Astorii bílou peřinou, uvědomil si Mort, že se mu hrouť svět. Vytáhl lopatu na sníž 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 Dale 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 prodejci 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) zahrnuje do své příručky, sloužící k vedení výslechů.

„Kubarkův“ manuál CIA z roku 1963 byl vytvořen proto, aby pomohl agentům získat příznání a informace od zadržených osob. Ne-najdete 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 Arnieho. 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 nesměrovat 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 zdouhavého „úvodního vysvětlování“ nepocítí, že vyšetřovatelé chápou příčinu jejich jednání.

Spivas dosáhl sblížení tím, že svým novým přátelům řekl, jak je zachránil od společného nepřítele Arnieho, 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



poslěze 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 jakémukoli 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 neúčinněji 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 navrhuje 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 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 píše 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 „Feták 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 ovládán touto mocnou silou, má záminku k tomu, aby se vzdal.

Postup „Mutt a Jeff“ je verzí 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 zavrženíhodných činů. Tuto hádku přeruší přívětivý a klidný vyšetřovatel slovy: „Počkej, Jime. Uklidni se.“ Rozzuřený vyšetřovatel... prohlásí: „Dám si přestávku a pár panáček. 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 přenesne 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 vnučení 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 – dealeri aut

Metody ovlivňování, které propagoval Dale Carnegie a dále vylepšila CIA, přijal a zdokonalil průmysl. Spivas dezorientuje zákazníky pomocí svých triků, navozením regrese, přenosem a poddajností. 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 připravují a vylepšují podle úrovně naší rezistence. Mezi Amerikou a automobilovým průmyslem zuří taktická válka.

Zatímco obchodní cestující a vládní činitele limituje šíře osobních zkušeností a schopnost proniknout do oblasti psychologie, automobiloví dealeri 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 masy lidí, na které se systém zdokonaloval. Naučí-li se hodně z nás odolávat určité technice, metoda je přepracována 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“<sup>2</sup> (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 Remara Sutona. Kniha *Don't Get Taken Every Time*<sup>3</sup> (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 líp 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 ním vtáhl každého zákazníka do emocionální interakce, musí prodejci aut pouze zvládnout systém prodeje.

Přímému kontaktu při prodeji auta i při výslechu CIA předchází proces odhadování zákazníka. Větší dealerské firmy přiřazují určité prodejce ke konkrétnímu typu zákazníků. Svobodné ženy přidělí nejpohlednějšímu mladému prodejci, zatímco manželský pár – nechvalně proslulý jako nejpodezíravější kupci – bude obsloužen záměrně rozcuchaným, upřímně vypadajícím prodejcem. Dealeri 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 výslechu. 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 prodáváče stejný jako úkol vyšetřovatele: spřátelit se se zákazníkem. Jak vysvětluje Mike Kay na své první kazetě: „Buďte přátelštější 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 ledniče 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 nako-lik je pravděpodobné, že zákazník vůz skutečně koupí. Stejně jako se vyšetřovatel CIA snaží odhadnout „psychologicko-emoční a geogra-ficko-kulturní typografii“ podezřelého, snaží se prodejce aut zjistit informace předtím, než „přistoupí“ k zákazníkovi. Tato fáze se nazý-vá „plánování“.

Klíčovou informací získávanou během plánování je zákazníkova dominantní motivace k nákupu vozu (DMN). DMN není nikdy vlast-ní potřeba koupit si určitý vůz, ale základní lidská potřeba být vysly-šen. Prodejci mají nařizeno, aby konverzaci vůbec neřídili – a zejmé-na ji nesměrovali 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 in-formací 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, zná-mé 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 žád-né otázky, které by vedly k odpovědi Ano nebo Ne, např.: „Nechtěl byste si vozidlo vyzkoušet?“ Prostě se ho zeptejte: „Které auto byste chtěl zkoušet?“ Jeho slova určí vaše další kroky.

Jakmile má prodejce zákazníka uvnitř nového vozu, využije pro-storu 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?“ Jak-mile dokáže přimět zákazníka, aby se cítil nespokojený se svým sta-rým vozem a životním stylem, který vůz představuje, může se poku-sit dostat zákazníka do stejného stavu ochromení, na jaký číhají vy-šetřovatelé CIA.

Miller vysvětloval, že „v určitém okamžiku se během této zkušeb-ní 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 para-lyzované, 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? Částeč-ně 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 stáva-jící situace je zahalená závojem fantazie. Je navozen moment zmate-ní 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 me-chanismy 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 po-sadit. 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 zastrahován 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, čas-to 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 zařídít, 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 nevsímal. 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 „Znejistování“. Jak píše Miller: „Znejistování 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 zastrášovat byla prokázána při testech na skupině lidí. Nyní onen muž s velkou nálepkou stojí mezi vámi a vstřícným prodejcem na jedné straně a vaším autem a vším, co daný vůz reprezentuje na straně druhé.

Manažeři 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 pogratičuje 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 Dale 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 přičítá 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 nebyť vydírán.

Televizní reklamy na Saturn navozují regresi 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 neúčinnějším 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“.<sup>4</sup>

Jedna z pozoruhodných epizod televizního seriálu šedesátých let „The Twilight Zone“ (Zóna soumraku) se točí právě kolem těchto rozdílů. Vypělá 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 prodej 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 nejlepší 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.

„Budto byl pro mne můj ‚soubor úkolů‘ příliš náročný, nebo moje schopnost provést změny byla mizivá,“ řekla mi do telefonu bez jakékoli 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 neponechalo 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 j 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.

Dohlížejte 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 díky tréninkového modulu, „je to způsob přemýšlení“. Kurz vás naučí, že neúspěšní prodejci často trpí „přesvědčením o nepřírozenosti 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.

Čtyřadvacetiletá 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 wife* – narážka na stejnojmenný film z roku 1975, v USA zažité sousloví. Ve filmu vystupovaly ženy z městečka Stepford, které se snažily být dokonalými hospodynkami a byly 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, snažím se o co nejpresnější 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 zákazníkovi 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, zvláště když je nemáte v jiném čísle.“

Upřímné (taktní) poděkování je nejlehčí 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 nachytil. 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 sebetmotivace, 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 náležitých výkonů 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. Spivas 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. Společnosti, občanství a náboženství 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 AMREP<sup>5</sup>, u každého stolu seděly dva až tři páry a jeden obchodní zástupce. Asi po půlhodině „sblížování“, 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 zákaznických viděli nepřítel, 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. Vyzkoušejte si to hned teď: ‚Děkuji vám.‘ (Potlesk). Hlasitě a jasně, protože to přinese peníze do vašich kapes.

Vy nabíjíte místnost elektrinou. Vy vytváříte onu auru, kterou lidé nedokážou pochopit. Když do takové místnosti vstoupí, mají pocit, že se děje něco, u čeho chtějí být... Dostávají 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 večere, 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 *muže 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 večeri. 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 nejvyspělejší 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)*.<sup>6</sup> 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 služba 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 zastrasování 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.“<sup>7</sup> 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. Bude se muset dívat na plátno doleva a budete film vnímat emocionálněji. 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, Milto- na 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 změníš 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 „přizpůsobení 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 prodávacem, 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 změni 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 přímých 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 „záračnými“ léčivými schopnostmi.

„Samozřejmě, 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.

*Kapitola druhá*

## 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 prostředím 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.<sup>1</sup>

Svou rozlohou 6 132m<sup>2</sup> 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.

Efektní 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.“<sup>2</sup> Naštěstí pro firmu Nike mladí zákazníci, kteří vyrostli v nákupních centrech, necítí potřebu