

Obsah

Předmluva	1
O co se Edison zasadil	1
Kniha, kterou teď potřebujeme?	2
Poděkování	5
Úvod	7
„Pomníčky“	7
Takže, jak vysvětlíme tento druh chování?	8
Silnější chlapci mě donutili	10
Kniha o davovém chování	10
Chování davu je těžké změnit	11
Špatná teorie, špatný plán. Znamená lepší teorie lepší plán?	12
Staré zprávy?	13
Já a ti druzí	13
Průzkum trhu a já	14
Všichni jsme individualisté – až na mě	14
Pochopení „jak“, ne jen „co“	15
Co kniha zahrnuje	16
Část první – „Společenský druh“ versus iluze o „Já“	16
Část druhá – Sedm principů	16
Klíčový princip číslo 1: Vzájemné působení	17
<i>Klíčový princip číslo 2: Vliv</i>	17
<i>Klíčový princip číslo 3: Řeč „my“</i>	17
<i>Klíčový princip číslo 4: Jen uvěřit</i>	17
<i>Klíčový princip číslo 5: (Znovu)zapálení ohně</i>	17

<i>Klíčový princip číslo 6: Spoluvytváření</i>	17
<i>Klíčový princip číslo 7: Nechat být</i>	18
Jak tuto knihu použít	18

Část 1 **19**

„Společenský druh“ versus iluze o „Já“ **19**

Kapitola 1 **21**

Super-sociální lidoop **21**

Co obsahuje tato kapitola **21**

Čaj a laskavost 22

Reklama funguje 22

Ještě více reklamy funguje 23

Chceme být spolu 24

Řekni, co vidíš 25

Druh „my“ 26

Jsme hvězdný prach? 27

Úspěšný lidoop 27

Člověk nebo Pan? 28

Když jsem vyrůstal 29

Primáti jsou společenští 29

Proč *nahá opice*? **30**

Sexualita 30

Opičí mládě 31

Tak proč jsme tedy nazí? 31

Možek sociální opice par excellence 32

Jak nás utvářejí jiní 32

Jak činíme jeden druhého nešťastným 35

Sociální mozek 35

Zvuk davu 36

Empatická opice	37
Řeč a pohlazení	37
Osamělost autismu	38
Spolupráce: klíč ke království	39
Vlastní zájmy a spolupráce	40
Hra začala	40
Hra pokračuje	41
Spolupráce napříč národy?	42
Učíme se jeden od druhého?	43
Jak jsme spoluprací postavili svět	43
Košile – práce mnoha rukou	44
Resumé této kapitoly	44
Otázky k zamyšlení	45
Otázky a problémy pro obchodníky	45
Kapitola 2	47
Iluze o „Já“	47
Co obsahuje tato kapitola	47
Pepperův duch	48
O čem vypovídají Pepperovi duchové?	49
Co to je – och, já zapomněl	50
Věčný svit neposkvřené mysli	51
Klamné vzpomínky	51
Opice vidí	52
Líné myšlení	53
Nepřemýšlejte tak usilovně	54
Převyprávění příběhu	55
Velké když	56
Iluze vědomí	57
Deprese a nabouraná osobnost	59
Léčba	60

Shrnutí této kapitoly	61
Problémy vznikají	62
Otázky a důsledky pro pracovníky marketingu	62
Kapitola 3	63
„Já“ versus „My“	63
Závan horkého vzduchu	64
Skutečné cestování	64
Pozor na Řeky	66
„Ubuntu“	66
Mír a usmíření	67
Kde kvetou citroníky	68
Studium kmenového chování spotřebitele	70
Nad rámec marketingu	70
Daleko od zběsilého davu	71
Politika „Já“	72
Kolektivní vědomí	72
Nic takového jako společnost ¹⁶	73
Mýlí se tedy „zbytek“ světa?	74
Ideologie „Já“	74
Jak se sociální psychologie individualizovala	75
Výzkum „Já“	76
Názor experta	76
Hrdinové a ničemové a ostatní individua	78
Nešťastná pracka?	78
Podivuhodný příběh podivuhodného George	79
Co demonstrovala tato kapitola	79
Otázky	80
Otázky, které vyvstaly z této kapitoly pro obchodníky	80

Část 2	81
Sedm principů masového marketingu	81
Kapitola 4	83
Klíčový princip číslo 1: Vzájemné působení	83
Na trhu	84
U pisoáru	84
Pravidlo 1: pravidlo jednoho volného místa	85
Pravidlo 2: pravidlo jednoho metru	85
V přednáškové místnosti	86
Komplexní v. komplikovaný	86
Složitost jako způsob nazírání na svět	87
Interaktivní zvířata	89
Interaktivní lidé	90
Zpět k fotbalu	90
Poučení z mexické vlny	91
V kanceláři	92
Mezitím někde v Aberdeenu	92
Shrnutí dosavadních poznatků	93
Každý den, v každém ohledu...	93
Zločin a trest	94
New York, New York	95
Fyzika zločinnosti	96
Více zločinu, méně fyziky	97
Kriminálníci, svatoušci a nerozhodní	98
Souboje na pláži (a na předměstích)	99
Fakta	99
Analýza	101
Krok 1	101

Krok 2	101
Krok 3	101
Krok 4	102
Co dělat s takovými výtržnostmi	102
Trhy a interakce	102
Trhy týkající se chování	103
Výzva pro výzkum trhu	104
Problémy přibývají	104
Důsledky a otázky pro marketing a obchod	105
Kapitola 5	107
Klíčový princip číslo 2: Vliv	107
Sobotní večer je prima	108
Tváře v davu	108
1-2-3-4...	109
Vymývání mozku	109
Vymývání mozku a konformita	110
Paralelní linky	111
Strach a jehly	111
Spojte ruce prosím	112
Placebo efekt	113
Co mi to děláte?	113
Hloupý chlapec	114
Vliv Markyho Marka	114
Proč individuální je špatný	115
Moji přátelé „charitáři“	116
Spojená kanoe	116
Vztahy	116
Klapky na očích	117
Ode mě k vám	118

Povznést se nad sobectví	119
Více vlivu?	119
Více konformismu	119
Experiment Milgram	120
Nechte pásky, ať se točí	121
Jak dobří lidé dělají zlé věci	121
Přehodnocení cílů	122
Nerodíme se rovnocenní?	123
V seriálovém baru	124
Přirozeně vlivný	124
Společenská autorita	125
Souvislost	126
Seznamte se s Lois	127
Přehodnocení cílů 2	128
Alisonin nový mercedes ¹⁶	128
Poučení z Decision Watch	130
Co odhalila tato kapitola	130
Otázky pro marketing	131

Kapitola 6 **133**

Klíčový princip číslo 3: Řeč „My“ **133**

Nevěřte reklamě	134
Děti revoluce	135
Tak proč je hudební průmysl tak vystrašený?	135
Děsivá Mary	136
Co se můžeme přiučit z úspěchu Arctic Monkeys?	137
Doba rozmachu mluveného slova	137
Co vlastně víme o mluveném slovu?	138

Čtyři velké pravdy mluveného slova **139**

Pravda o mluveném slovu č. 1: MS je pro nákupy jedinců důležitější než ostatní vlivy	139
Pravda o mluveném slovu č. 2: MS nabývá s přibývajícím časem na důležitosti	139

Pravda o mluveném slovu č. 3: Mluvené slovo je součástí komunikace, jak mezi společnostmi, tak mezi společností a zákazníkem.	141
Pravda o mluveném slovu č. 4: MS je globálním – a ne pouze severoamerickým – fenoménem	142
Nová příležitost, tradiční uvažování?	143
Jak se všechno stalo nakažlivým?	144
Vlk v rouše beránkově	144
Špatný konec tyče?	145
Celý dort (nejen poleva)	146
Jak špatná věda změnila vědomí národa ²¹	146
Skutečné dopady	148
Co se můžeme naučit z případu MMR?	148
Co nám případ MMR skutečně říká	148
Klepy v péči o pleť a dobrý pocit	149
Mluvení a pečování	150
Více „pečujícího“ mluvení	150
Konverzace již začala	150
Není to všechno (nebo převážně) o Vás!	151
Cena za konverzaci	152
Řeč ve skutečném světě	152
Jedno číslo ovládá všechny	153
Mluvit a zase mluvit	154
Debata o televizi	155
Opět to jedno číslo	155
Jedno číslo v reálném světě	157
Co ukázala tato kapitola	157
Co dál?	158
Otázky pro marketing	158

Kapitola 7	159
Klíčový princip číslo 4: Jen uvěřit	159
Zklamání	160
Smysl ve světě přehlčeném nabídkou	160
Vysvětlení tří principů	161
Dobrou noc, Vídni	162
Věřím	163
Cardigan Bay, třetí největší oděvní společnost	163
Outdoorová vlákna	163
Je hezké je mít?	164
Myslete jinak	165
Cesta (domů)	166
Jamieho večere	167
Být Nahý (Naked)	168
Prázdná kancelář	170
Enron a vše, co následovalo	171
Výzva – <i>vyplatí se víra?</i>	171
Takže co nám studie ukázala?	172
Nejste sami	172
Nechte každého, ať září	173
A jako...	175
Předtím, než půjdeme dále	175
1. Bud'te tím, kým jste	176
2. V co věříte? Najděte to a žijte tím!	176
3. Jednejte tak, aby to vypadalo, že to myslíte vážně (a ne tak, jako byste tomu sami nevěřili...)	177
Shrnutí: zaujmout stanovisko	178
Několik otázek pro marketing	179

Kapitola 8	181
Klíčový princip číslo 5: (Znovu)zapálení ohně	181
Nechte domácí ohně plát	182
Vnitřní oheň	182
Lehčí je zadusit nežli zažehnout	183
Ztracené existence	185
Znovuzažehnutí mého ohně	186
Síla snů	186
Snít malý sen	187
Odporná těla	188
Důvěrně známá situace	189
Řeč dívky	189
Nebezpečí poslání	190
Také vy můžete takto vypadat	190
Více víry	192
To není to, co říkáte	193
Vnitřní oheň – shrnutí předchozího	194
Kam příště?	195
Jak rozhodnout co dělat?	196
Více způsobů myšlení	196
Ukazovat, ne mluvit	197
Mezihra: Za ropou	198
Víra v cynické době	200
Cynici a psi	201
Odhalení podvodníků	202
Shrnutí	202
Otázky pro pracovníky marketingu	202

Kapitola 9	205
Klíčový princip číslo 6: Společná kreativita	205
Nepravděpodobná popová hvězda XXXL	206
Moji přátelé „charitáci“	206
Číslo jedna a vše, co následuje	207
Takže co nás syndrom „Amarillo“ naučil?	208
Originalita a tvořivost	209
Řetězec (hodnot) hlupáků?	210
Jsou tyto zprávy novinkou?	210
Hi-tech spoluvytváření	212
Vítejte v SIM City ²	212
(Společné) Přepisování historie? ⁴	213
Galileo, Newton a Einstein	214
Další „lis na tužky“?	215
Spoluvytváření – shrnutí dosavadních poznatků	215
Porada, zatracená porada	216
Výkop	217
V divadle	217
Spolutvůrčí marketingové pokusy ke změně chování davu	218
Uviděl jsem to a vzpomněl jsem si na tebe	219
Použití spoluvytváření ke změně davového chování interního publika	220
Hawthornův efekt a co následovalo	221
Spolutvůrčí inovace	221
Dva typy spolutvůrčích sítí	222
Dannyho partáci, tým snů	223
Spoluvytváření a průzkum trhu	223
Spoluvytváření a průzkum trhu (2)	224
Některé myšlenky, které spoluvytváření zpochybňuje	224
Otázky pro marketing	225

Kapitola 10 **227**

Klíčový princip číslo 7: Nechat být **227**

To je skóre!	228
Limity mých sil	229
Osamělost pomezí čáry	229
Co Carwyn udělal a neudělal	230
Samota manažera	231
Společnost jako stroj	231
Redukování lidského elementu ⁵	231
Děti méně důležitého boha	232
Jiný pohled na věc	233
Člověk zůstává	234
Interaktivní společnosti	234
Jiný druh práce	234
Zpět k rýsovacímu prknu?	236
Tak co můžete udělat?	237
Více lidské fyziky	238
Krize, jaká krize?	238
Nechte je všechny mluvit	239
Mluvte s mluvky	241
O čem mluví?	241
A konečně...	242
Jak uvnitř tak vně	242
Konec managementu	243
Otázky pro marketing	243

Kapitola 11 **245**

Závěry **245**

Život, vesmír a obří vodní plazi	246
Dívat se na věci jinak	246

Závěr první: Náš druh je prvním a nejvýznamnějším sociálním druhem	247
Důsledek první: Přestaňte „myslet a mluvit slovy“, které čarují s perspektivou „Já“	248
Závěr druhý: Jedinci jsou nespolehliví (pokud ne zrovna většinou bezvýznamní) svědci	248
Důsledek druhý: Ignorujte je	248
Závěr třetí: Interakce znamená vše; interakce je „velké jak“	248
Důsledek třetí: Pochopení mechanismu „jak“ a jeho použití	249
Závěr čtvrtý: Platí vztah Zákazník-zákazník, ne Společnost-Zákazník	249
Důsledek čtvrtý: Přimějte systém, aby pracoval ve váš prospěch	249
Závěr pátý: Nejvlivnější versus nejcennější zákazník (MIC versus MVC)	249
Důsledek pátý: Přehodnoťte své cílové zákazníky	250
Závěr šestý: Komunikace mezi společností a zákazníkem, ne přenos informací	250
Důsledek šestý: Přehodnoťte komunikaci na čin	250
Závěr sedmý: Slovní doporučení je nejmocnější nástroj	251
Důsledek sedmý: Ze slovního doporučení učiňte svůj skutečný cíl, ne jen kampaň	251
Závěr osmý: Budte zajímavější	251
Důsledek osmý: Najděte svou víru a žijte jí	251
Závěr devátý: Spoluvytvářejte	252
Důsledek devátý: Naučte se být velkým spoluvůrcem	252
Závěr desátý: Nechte je	252
Důsledek desátý: Přehodnoťte „management“	252
Postskript	255
To vám posílá na dobrou noc...	255
Závěrečné poznámky	257
Rejstřík	269

Předmluva

Thomas Edison neměl tušení, jak funguje elektrina. Jeho zřejmě nejlepší odhad zněl, že elektrony jsou jakoby „navinuty“ ve směru vodiče (drátu) a z jednoho konce na druhý přenáší část jakési energie. Měl i neurčitý pocit, že nemá pravdu (a také neměl), ale nikdy se nedostal k tomu, aby tento problém hlouběji prozkoumal, protože byl zaneprázdněn vynalézáním žárovek, gramofonů a vytvářením ohromného obchodního impéria.

To, že zhruba tušil, jak asi elektrina funguje, stačilo k tomu, aby mohl vynalézt a vytvořit spoustu věcí. Pomocí svého zvědavého ducha, vytrvalosti, schopnosti vycítit příležitost a tvrdošijným zájmem o všechno, co se zdálo, že by mohlo fungovat, položil metodou pokus/omyl základy mnoha průmyslovým odvětvím.

Tato vysilující práce ho stála spoustu úsilí. Vytvořil mnoho užitečných a zajímavých věcí, ale bez toho, že by zhodnotil své výsledky, prověřoval domněnky a nad vším se rozmýšlel, se nedokázal posunout dále. Nedokázal vynalézt televizi, tranzistor nebo počítač.

Věřím, že už tušíte, kam tato úvaha směřuje...

O co se Edison zasadil

... protože myslím, že posledních padesát nebo sto let marketingu a reklamy bylo tak trochu jako Edison. Byla vytvářena průmyslová odvětví, kodifikovány metodiky, ustanovena obecná moudra. Ale každý prakticky založený člověk měl vždy někde vzadu ve své mysli neurčitý pocit, že nemá reálnou představu o tom, co vlastně dělá. Pokud budeme postupně odkrývat způsoby myšlení, jako je uvědomování si, „vize příležitosti“, použití a přístupů, tak je zřejmé, že vše co nám zbude, je spousta teorií, které si navzájem konkurují, mnoho velmi hluboce zakořeněných návyků a nesmírné množství pokusů a omylů.

Vše je ale v pořádku, díky tomu děláme pokroky. Byly vytvořeny některé užitečné a zajímavé věci, stejně jako mnoho a mnoho nesmyslných a neúčelných věcí, které nás zároveň brzdí. Tradiční postoje se proměňují, stará řešení se nehodí pro nové problémy a známí reklamní odborníci apelují na všechny, kteří jsou ochotni poslouchat, že reklama je mrtvá.

V nedávné době k nám dorazilo klišé futurologů o internet používajícím, digitálně zplnomocněném a známku důvtipu nesoucím zákazníkovi. Tito zákazníci nejsou ochotni kupovat naše staré zboží. Potřebujeme nový model. Musíme myslet odlišně.

Kniha, kterou teď potřebujeme?

Mark Earls by mohl nabídnout řešení. Nebo alespoň jeho část. Protože Mark je ztělesněním nového druhu komunikačního myslitele a napsal přesně takovou knihu, kterou nyní všichni potřebujeme.

(A k vysvětlení toho „proč“ se obávám, že se budu muset uchýlit k výčtu kladů této knihy, protože poslední 3 roky svého života jsem strávil bloggovaním a jednoduše jsem zjistil, že už dále nemůžu psát v řádných a souvislých odstavcích.)

1. Klobouk dolů před Markovou knihou, ve které najdeme hned několik úžasných teorií. Takových se dnes moc nevidí. Většina knih o „revolucích v marketingu“, které v těchto dnech můžete dostat, jsou v podstatě jen velmi dlouhými navštívenkami. Říkají nám, jak nemožně posuzují věci všichni ostatní (obzvlášť velké, zavedené obchody a částečně velké, dlouho existující značky), nabízí velmi neúčinná řešení (typu „najmi si někoho jako mě“) a udávají pár příkladů, na kterých pracoval autor. Plus některé příklady od firmy Nike. Tyto knihy jsou spíše o taktice než o strategii a více o nástrojích než o způsobu myšlení. To je v pořádku do té doby, dokud je stav nějak udržitelný. Ale pokud půjdeme nad rámec vylepšování žárovek a začneme vyvíjet televizor, budeme potřebovat nějaké nové, zásadní teorie. A Mark po takových teoriích prahne. Takže hurá!
2. Nepředstírá, že něco takového jako značky nebo marketing jsou fenoménem „bílého Západu“ a pomáhá nám zamyslet se nad světem, kde jsou informace vytvářeny, ne jen spotřebovávány. S tím, jak se obchod globalizuje, je velmi pravděpodobné, že západní, na „já“ zaměřené způsoby práce, jsou přesně těmi nesprávnými cestami jak budovat známé značky, a že bezmyšlenkovité předpoklady, že my budeme vytvářet kreativní průmysl a oni budou vytvářet call centra, je krátkozraké a pošetilé. Proč utrácet všechny vaše peníze zkoušením donutit „individualistické Západáky“ řádně spolupracovat, když mnoho z vašich potenciálních zaměstnanců vyrůstalo ve více přirozených kulturách zaměřených na „my“?
3. Vybírá myšlenky a inspirace ze všemožných racionálních vědních oborů: filozofie, včetně antropologie, psychologie a etnografie (ragby a populární hudby). Staví na osobní zkušenosti a studiích obchodních případů. Uznává, že cokoliv se udělá cestou, „že značky atd. fungují“, nebude pravděpodobně jasné a jednoduché. Bude to nejspíš složité a komplikované a bude to bourat hranice profesionálního oboru, intelektuální tradice i zdroje marketingové agentury. Pokud jste jako já a berete vše povrchně, nic do hloubky, bude to pro vás brilantní čtení a prolétnete jedno téma za druhým. A pokud jste více zaměřeni na detaily, pak tato kniha vás překvapí prozkoumáním všech málo známých, ale fascinujících faktů.
4. Píše skvěle. Jsou tady obrázky. Jsou tady vtipy. Spolu s tím, jak se lidé pracující v marketingu stávají stále více sečtělými, je hezké být schopni nabídnout knihu, kterou budou číst.

A to je ono. Přečtěte si tuto knihu. Přemýšlejte nad ní. Nemusíte ji „zhltnout“ celou, ale pokud chcete být nějakým způsobem dobří ve vašem obchodování, oboru nebo komunikaci v příštích dva-

ceti letech, pak potřebujete přehodnotit své představy o tom, jak věci fungují, ne jen ve kterých mediích utratit svoje peněžní prostředky. A Mark poskytl skvělé místo ke startu. Hip, hip, hurá!

Russel Davies

Open Intelligence Agency

(Dříve Weiden, Kennedy, Nike)

www.russeldavies.com

Poděkování

Tato kniha vznikla skutečně „vinou“ Davida Muiryho. Ne mojí.

Když jsem se ho v roce 2002 ptal, o čem bych měl psát pojednání pro konferenci Market Research Society (Společnosti pro výzkum trhu), poradil mi nepřemýšlet tolik nad tím, co jsem ve své první knize¹ nazval naší „stádní povahou“; ve skutečnosti mě nabádal, abych tu myšlenku opustil. „Není tam moc co rozvíjet,“ vysvětloval mi. Místo toho navrhol, abych popřemýšlel nad tématem „důsledky výzkumu technického trhu ve všech aspektech komunikace“.

V rozporu s tím, co mi David doporučil, jsem udělal pravý opak. Tato moje tvrdohlavost ho nezastavila v rozhodnutí zasvětit mě do tajů „předpovědácích trhů“ nebo mi pomohl vidět ostatní souvislosti v různorodých oblastech, o kterých jsem se zmiňoval.

Dále mi pomáhalo i pár jiných lidí, debatujíc se mnou o věcech, se kterými jsem zápasil, a často mi nabídlo velmi zajímavé svědectví důležité pro ideové jádro této knihy a také její použití, obzvláště ve světě obchodu a marketingu.

Jako vždy mi byli inspirací i konverzačními partnery mí dobří přátelé, David Wood z Leo Burnett a Peter Wells z Nilewide. Skvělou oporou mi byl také Adam Morgan. Domenico Vitale a americká AAAA plánovací konference, kteří mi opakovaně umožnili moje myšlenky publikovat. Můj klient z firmy Ford Motor Company, Murat, mě v těchto myšlenkách také povzbuzoval. Stejně tak Společnost pro výzkum trhu – zejména Kevin Maclean, Ginny Valentine a Wendy Gordon. Mark Sherrington, Russell Davies, Paul Feldwick, Chris Forrest, Robin Wight a Nick Kendall mi řekli velmi užitečné věci ohledně myšlenky stáda a dodali mi odvalu napsat tuto knihu. Tessa Graham mne představila pár zajímavým lidem a koupila mi mnoho růžového vína. Pomohla mi také spousta mých přátel z Ogilvy: Paul O'D, Rory Sutherland, Mark Oldridge, John Shaw, Bernardo Geoghegan, Colin Mitchell, Rob Hill, Gary Leih a Robyn Putter – ti všichni pro mne měli povzbudivá slova. Můj tvůrčí partner, Paul Smith, byl neuvěřitelně tolerantní, co se mých obsesí týče – třebaže často uznal, že rozumí jen tak napůl tomu, co mám na mysli. Něčemu jsem i já sám věřil jen napůl. Roderick White z Admapu a Judy Lannon z Market Leaderu respektovali ve svých časopisech můj způsob myšlení a podporovali mne v jeho dalším rozvíjení. A bylo mi potěšením dělat interview a mluvit s „klukama a holkama“ z Naked and Howies.

Spousta lidí měla zničené večery (a jiné části dne) kvůli mé posedlosti knihou. Moje sestry Ros, C, Sara, Liz, Trems, Mikey, Merry, Quancey, James, Sam, Kieron, Sox, James, Hilly, Cronky, Nick, Stehen, Kristy, Carl, Trigg, Jori, Crispin a spousta dalších. Tito odvážní lidé pokračovali v mém povzbuzování: psát, psát, psát! Mé díky patří také Jonovi, Galovi, Tomovi, Sannchenovi, Hendy, Fioně a klukům, kteří se mnou nepřestali zacházet jako s člověkem.

A díky také Cecilii za originální koncept obálky a Jon za nezvyklou opičí podobiznu. A Sáře za pomoc s přípravou rukopisu a vytváření ilustrací, které můj text doplňují. Velký dík Chrisu a Timo-

vi a týmu Antidote (<http://www.antidote.co.uk>) za jejich obálku a jinou designérskou práci: udělali jste báječné věci za - v podstatě - minimum času a peněz. Konečný, ale nikoliv neposlední dík patří Big Shorts – 2,3,4 – obstarali jste spoustu zábavy, stejně jako jedno nebo dvě intenzivní nahlédnutí na podstatu davového chování (aniž bych měl sebemenší podezření, že tak činíte).

Ještě jednou velké díky mé editorce Claire Plimmer a jejímu týmu, který byl opět mimořádně trpělivý a nápomocný tomuto velmi nejistému autorovi.

Ale mým největším fanouškem, největší podporou a největší inspirací v psaní mi byla milovaná Louise. Doufám, že na mne budeš hrdá tak, jak si doufala. Ať si myslíš cokoliv, tato kniha by byla mnohem – *mnohem* – horší v každém směru, kdyby nebylo tebe.

Děkuji.

Úvod

„Kdybych měl být advokátem, tak proto, abych pomáhal odhalovat lidskou povahu, která byla v současných diskuzích o lidských záležitostech opomíjená nebo potlačovaná... Proč je tak důležité vyřešit tyto otázky? Odmítnutí poznání lidské podstaty je podobné viktoriánskému trapnému pocitu ze sexu; naopak ještě horší: deformuje naše znalosti a vzdělání, veřejné diskuze a náš každodenní život.“

S. Pinker¹

„Pomníčky“

Nedávno se můj známý, který dlouhodobě pracoval v zahraničí, vrátil do Británie a zjistil, že se země viditelně změnila. Ne v tom směru, jak se nám snaží namluvit politici – v bohatý, rozmanitý, multikulturní národ, který je na předním místě ve světové vědě, novátorských službách veřejnosti a který navazuje na dědictví předků – ale jako národ, který „to řekne květinami“.

Vládní statistika nám říká, že během posledních deseti let se snížila kriminalita, ale zároveň se každá silnice v každém městě znovu a znovu proměňuje v to, co magazín Soukromé očko (Private Eye) nazývá „pomníček“ (cellotaph), což je dočasný květinový pomník na kraji cesty, věnovaný obětem dopravní nehody nebo násilného činu. Některé z pomníků se skládají jen z karafiátů z druhé ruky, zabalených do lesklého celofánu, jiné jsou pečlivě zhotovené ve stylu starobylého East endu, se jménem zemřelého, společně se vzkazem jako např.: „Sbohem tati“. Z některých se staly propracované oltářičky (jež Mexičané, kteří tuto tradici pěstují mnohem déle, a myslím, že mají také mnohem častější smrtelné silniční nehody, nazývají *descanos*, tedy přerušené cesty) a jiné zůstávají v průběhu času jednoduché a nijak neokouzující.

Jeden z pomníků, naproti stanice metra Camden Town, byl měsíce po vraždě devatenáctiletého Ohmara Mahira, každý den upravován. To, co mého přítele zasáhlo nejvíce, byla naprostá všudypřítomnost těchto květinových „holdů“, přičemž před deseti lety by tento pohled byl, pokud ne zcela nemožný, tak dozajista velmi vzácný.

V posledních deseti letech se tyto oltářičky opravdu objevily a rozkvetly po celé zemi, jako bujné čínské ozdobné keře Chinese buddleia (nebo ořešák popelavý), které vrůstají do trhlin a zapomenutých koutů naší asfaltové země. Nebo možná jako vynalézavější, americkým stylem ovlivněná barevná graffiti, která se prakticky přes noc objevila v našich městech na každé volné zdi: dnešní „tagy“ už nejsou jednobarevnými čmáranicemi na milnících pubertáckých dostaveníček a zdech záchodků, ale stále kreativnějším vizuálním pouličním uměním. Několik „taggerů“ je uměleckým světem opravdu uznáváno jakožto hodnověrní umělci. Jeden z nich, Banksy², si užívá světového úspěchu v roli společenského satirika a provokatéra, stejně jako vystavujícího umělce a ilustrátora.

Ještě nedávno se tyto projevy veřejného umění graffiti ve městech objevovaly jen zřídka, nyní je naleznete všude.

Takže, jak vysvětlíme tento druh chování?

Naše vysvětlení uvedených příkladů davového chování nám mnoho napoví o našem pohledu na chování člověka. Odhalují nám naše skryté domněnky a modely chování davu: představy, kterými davové chování vysvětlujeme (a formujeme). Květinové pomníčky jsou samy o sobě zajímavým jevem, který nám osvětluje to, jak nahlížíme na ostatní sociální fenomény.

Jisté je, že pomníky nejsou ničím novým. Někteří společenští komentátoři zmapovali kořeny květinových pomníků daleko do historie, aby dokázali, že jsou obvyklým jevem. Koneckonců, britští váleční veteráni nejméně po tři generace, vždy na „Vzpomínkovou neděli“ (Remembrance Sunday) pochodovali kolem Whitehall s vlčími máky v knoflíkových dírkách a pokládali věnce na počest padlých v obou světových válkách. Navštívil jsem pomník Marca Bolana, slavné rockové hvězdy, v Barnes, u stromu, do kterého v jejich Mini Cooperu narazila jedné deštivé noci jeho přítelkyně (obrázek 1.1). Nicméně tyto květinové pomníky nejsou vytvářeny jen pro vojáky nebo celebrity. V roce 1912³ se osmiletí skauti z Walworthu utopili na výletě do Kentu poté, co se jejich loď potopila. Následoval projev smutku ve východním Londýně. Vlajky vlály na půl žerdi. Churchill osobně se zasadil o to, aby těla byla přivezena po Temži námořní lodí a obrovský dav je přivítal házením květin, pláčem a vzlykáním. Zdá se tedy, že tento fenomén není tak cizí, nicméně podněcuje další otázky jako například, proč jsou nyní „pomníčky“ všudypřítomné.

Jiní komentátoři k těmto otázkám přistupují z druhé strany. Snaží se fenomén „pomníčků“ vysvětlit jako znamení nějakého významného dlouhotrvajícího trendu (big long-term trend, BLTT) nebo „předzvěst toho, čím se stáváme“, jak tvrdí Blake Morrison⁴. Bylo na něj nahlíženo jako na znamení „feminizace Británie“, jako na naši zvyšující se přecitlivělost, nebo jako na příznak toho, že třídní systém je již ve smrtelných křečích (značný vliv dělnické třídy je na těchto pomnících nepopíratelný, ale řekl bych, že než by v tom bylo cokoli zlověstného, je to dáno zejména tím, že pouliční vraždy se dělnické třídy dotýkají nejvíce). Jinými slovy, tato vysvětlení jsou založena na představě davového chování jako výsledku vnějších sil působících na jedince (ať už se jedná o „historické procesy“, „něco ve vzduchu“, nebo dokonce „něco ve vodě!“).

Další snahy o vysvětlení tohoto fenoménu sledují tento trend zpět ke smrti princezny Diany v srpnu 1997, kdy docházelo k enormním projevům veřejného smutku. Během dní a týdnů následujících po její tragické nehodě se zdálo, že se národ zmítá v záchvatech žalu; lidé začali pokládat květiny, nejdříve miliony květů u jejího londýnského sídla, Kensingtonského paláce, pak stále více i po celé zemi, na jejím pohřbu a nakonec i k rodinnému sídlu v Althorpu. Tohle je příklad, kdy je na davové chování nahlíženo jakožto na důsledek nějaké vnější traumatické události. Můžeme tomu říkat Macmillanova teorie davového chování (předchozí předseda vlády byl jednou tázán, co způsobilo pád vlády – jeho odpověď zněla „události“).

Ne každý byl zasažen truchlením okolo Diany; mnoho lidí zůstávalo květinovým šílenstvím nedotčeno. Ani mě Dianin „tragický skon“ (jak to nazvaly bulvární plátky a Dianini bloggeři) neo-



Obrázek 1.1 Pomník Marca Bolana. Reprodukováno se svolením Toma Mattheyho

vlivnil, ale uvědomoval jsem si rozruch, jaký to ve společnosti způsobilo. Vybavilo se mi, jak jsem byl z těchto událostí zmatený: obyčejně rozumně se chovající lidé najednou hromadně truchlí a přinášejí k hrobu princezny květiny. Ptal jsem se řady svých přátel, včetně jedné ženy, tehdy ambiciózní reklamní ředitelky, která se spolu se svou osobní asistentkou vzdala polední pauzy, aby mohla vykonat svoji „pout“ ke Kensingtonskému paláci. Její odpověď byla prostá: „Víš, chtěla jsem být součástí tohoto dění, také vzdát úctu spolu s ostatními.“ Další známý se rozhodl se svou rodinou kempovat u cesty, jen aby měl dobrý výhled na pohřební průvod.

Silnější chlapci mě donutili

V tomto momentě se zdá, že skutečné mechanismy davového chování se začínají trochu vyjasňovat. Na vrcholu „šilenství“ okolo Dianiny smrti, si cambridgeský literární magazín *Granta* stěžoval na „květinový fašismus“ rozšiřující se po celé zemi – domnívám se, že tím byl myšlen společenský tlak, abychom se účastnili veřejného truchlení. Ostatní naříkali nad nátlakem, jenž byl na ně vyvíjen v jiných ohledech; můj otec hlasitě odmítl stát se sentimentálním kvůli nějaké „hloupé (a mrtvé)“ princezně.

Myslím, že tohle je důležitá lekce pro ty z nás, kteří se snaží složit kaleidoskop lidského chování, jehož střípky pozorujeme kolem sebe: lidské chování není řízeno (jak se nám snaží namluvit Karl Marx, Naomi Klein nebo Vance Packard) mocnými nadlidskými silami, jako je ekonomika, obchod nebo traumatizující události (i když i ony mohou sehrát určitou roli), ale naopak *ostatními lidmi*. Jedinci z velké části nejednají tak, jak by jednali z vlastní vůle, ale působením druhých, což je jádrem modelu davového chování, tak jak jej předkládá tato kniha.

Takže květinové památníky vytvořené matkami a otci dětí, jejichž život byl předčasně ukončen dopravní nehodou nebo epileckým bodnutím v pouliční potyčce, nejsou činy jedinců. Nejsou ani výsledkem vymývání mozků květináři nebo trhovými prodejci. Jsou příkladem enormního vlivu každého z nás na ostatní lidi. Nejen na ty v našem blízkém okolí, ale i na ty, které jsme nikdy nepotkali a ani nepotkáme – lidi, jejichž chování ovlivňuje chování jiných lidí, které na oplátku ovlivňuje naše vlastní. Lidí jako jsme my.

Příběh odehrávající se za každým květinovým pomníkem je strašný. Samotný fenomén ilustrovaný na plotech, pouličních svítilnách a semaforech v celém Spojeném království, nám odhaluje hlubokou a dlouho skrytou pravdu o lidské povaze, která nám, kteří pracujeme v marketingu, managementu a státní správě, pomáhá uvěřit, že: jsme pospolitý druh, jehož jedinci konají tak, jak koná většina. (Jak zněla má dětská omluva: „Silnější chlapci mě donutili.“)

Kniha o davovém chování

Tato kniha je určena všem, kteří chtějí změnit chování většího počtu lidí – zákazníků, zaměstnanců nebo soukromých osob. Nejedná se o svépomocné dílo – přestože jsem se v průběhu výzkumu a psaní této knihy o sobě mnoho dozvěděl. Také se nesnaží soutěžit s profesionálními knihami, které pomáhají jedincům přinést do jejich života změnu.

Ne, tato kniha není o jedincích a chování jedinců; zaměřuje se na chování davů.

Proč je tato otázka tak důležitá?

V marketingu, managementu, styku s veřejností i v oblasti služeb ve skutečnosti nejde o továrny, nemocnice, finance nebo dohody o úrovni služeb, míru spokojenosti nebo jakékoliv jiné věci, které jsou pro nás příjemnější a lze je lehce změřit. Tento sektor by se spíše měl dotýkat lidského chování. Ne však chování jedinců – všechny organizace by měly využít talentů a snah velkého množství lidí: zákazníků, zaměstnanců, občanů, a tak dále. Všechny tři skupiny by mělo zajímat chování davu, a to, jak je předvídat a tvarovat.

Chování davu je těžké změnit

Jak by vám potvrdil každý psychoterapeut, chování jedince je velmi těžké změnit; změnit chování davu je ještě složitější. Důkazy hovoří samy za sebe.

Když vláda podává zprávu o svých úspěších, snaží se je podat co nejpřesvědčivěji. Bystří ministři a státní zaměstnanci vždy skončí u toho, že si hrají s čísly, která dokládají změnu ve společenském měřítku - výhody nové sociální politiky, iniciativa ve snížení pouliční kriminality nebo zlepšení zdravotní péče.

Když dobře oblečení bankéři oslavují další ze svých fúzovacích smluv, dozajista si neuvědomují malé šance této smlouvy na úspěch (nebo možná finanční výhody této smlouvy jim pomáhají ignorovat pravdu). Jeden zdroj tvrdí, že pouze jedna třetina⁵ sloučených společností dosáhne takového typu spolupráce, kterou obchodníci a management slíbili svým akcionářům. Pokud se podíváme na výsledky za dlouhé časové období, čísla jsou ještě znepokojivější. Jiný zdroj⁶ se domnívá, že něco mezi 50 % a 60 % fúzí ve skutečnosti devaluje hodnotu podílů (namísto toho, aby je zvyšovala nebo alespoň ponechávala na stejné úrovni).

Pro ty z nás, kteří pracujeme v reklamě a marketingu, je naše neschopnost dlouhodobě změnit chování zákazníků skličující. I když existují ve světě společnosti, které si zaslouží pochvalu – Apple iPod je jedním z těch, kteří v posledních letech nejvíce přitahují pozornost – zůstávají spíše jen výjimkami, než aby se staly pravidlem. I když přijmeme skromnější cíl, jako je udržení stejného chování zákazníků (jak navrhuje londýnský akademik Andrew Ehrenberg), je těžké dokázat, že tato absence změn má co dělat s našimi snahami.

Možná to vysvětluje posedlost marketingem zaměřeným na vztah se zákazníky, která se projevuje v posledních letech, ať už v jednoduché formě, více vzrušující elektronické verzi nebo v hromadné reorganizaci firem ve smyslu principů vztahů se zákazníky (CRM). Spolu s částí nezadatelného zájmu o projekty často představuje další postup pro budoucí marketing. Fakta ale opět začínají odhalovat, že nepůjde o oslnivý úspěch. Přes jeho vnitřní myšlenkovou konzistenci, přesnost a měřitelnost na úrovni jedince a principy zdravého rozumu, skrývající se za jeho přístupem, se ukázalo, že CRM není tak bouřlivě úspěšné, jak se očekávalo. Forester před šesti lety naznačil, že zatímco dvě třetiny dodavatelů se domnívá, že jejich CRM projekty jsou úspěšné, pouze jedna třetina zákazníků jejich názor sdílí. Evidentně někdo z nich nemá pravdu. Buď mají jiné představy o úspěchu, nebo o tomto posledním výstřelku marketingu.

A situace se zhoršuje, namísto, aby se lepšíla; poslední průzkum napověděl, že peníze zaplacené CRM konzultantům, IT dodavatelům a softwarovým společnostem, co se týče přinesení významných změn v davovém chování – uvnitř společnosti nebo u jejich zákazníků – nedosáhly toho, co dodavatelé slibovali. Vina ze selhání je často připisovaná⁷ hrabivosti softwarových dodavatelů, kteří se snaží prodat řešení i na problém, který neexistuje⁸, nebo dokonce pravidla pro zjednodušení teorie, která řídí technologii a praxi. Ve skutečnosti je však chování davu mnohem složitější, než jsme mysleli.

Špatná teorie, špatný plán. Znamená lepší teorie lepší plán?

V této knize propaguji jednoduché a odvážné tvrzení: změnit chování davu by bylo mnohem jednodušší, pokud bychom začali u základních principů. Kdybychom se vrátili zpět k základům a vytvořili lepší koncepci lidství, vzdali se svých zažitých představ a přijali myšlenku, že nejsme druhem nezávislých, sebeurčujících jedinců, ať už nám náš mozek a kultura říkají cokoli (pro více detailů o pozoruhodné iluzi o „Já“ nalistujte kapitolu 2).

Velká část našeho chování – tak jako fenomén květinových pomníčků – je výsledkem působení ostatních lidí, protože jsme nadměrně společenský druh. Stádové zvíře, chcete-li.

Domnívám se, že je důležité se nad touto myšlenkou zamyslet už jen proto, že, jak Stephen Pinker poznamenal v předmluvě ke své knize Blank Slate, naše selhání poznat pravdu o lidské povaze deformuje naše snahy porozumět lidskému chování a také maří naše pokusy je změnit. Špatná teorie = špatný plán = neúčinný postup.

To, co nazývám „teorií stáda“, není jen nějaká neukotvená a lehce poddajná myšlenka – tvrzení bez podložených důkazů. Řada pokusů ve společenských a lékařských vědách začíná odhalovat skutečnou pravdu o naší stádové povaze. Z nových disciplín, jako je moderní neurověda, ekonofyzika, vývojová psychologie a geometrie sítí, začíná být zřejmé, že jsme byli účelně stvořeni k tomu na sebe vzájemně působit a být závislí jeden na druhém, tak jako stádová zvířata. Jsme mimořádně nadaní ve vzájemném působení na okolní svět. V konečném důsledku tohle působení vytvořilo náš současný svět a v budoucnu jej bude dále proměňovat.

Příslib tohoto hlubokého vlivu je pro ty z nás, kteří se snaží změnit chování davu obrovský. Představte si, že bychom mohli proniknout do těchto skrytých základních sil lidské podstaty a přinést změny, o které usilujeme – v obchodu, marketingu i službách veřejnosti! Nicméně bych vás chtěl varovat: i když v této knize bude použita spousta příkladů, způsoby, kterými pronikneme k podstatě věci, můžeme použít ke změnám v chování davů, jsou stále ve vývoji a působí zde rušivý vliv, zejména v oblasti marketingu „mluveného slova“ (viz kapitola 6).

Staré zprávy?

Ale možná že přehodnocení davového chování není zase tak horkou novinkou. V Africe je již dlouho známo, že lidské bytosti jsou pospolitý druh; panafrická představa „Ubuntu“ pomohla Jižní Africe v průběhu dekády přejít víceméně bezbolestně z vlády menšin na vládu většiny. Komise pro pravdu a usmíření je pouze jednou z veřejných iniciativ, kterých dosáhla vláda vedená Mandelou a Mbekim. Desmond Tutu vytvořil křesťanskou společenskou teologii založenou na stejné myšlence. Podobný způsob myšlení jak dosáhnout míru se také rozvíjí ve válkou zmítané Rwandě. Objevily se i debaty jak aplikovat tyto představy v „potížistickém“ Severním Irsku.

Nejedná se ovšem pouze o africkou zkušenost. Tato koncepce lidské podstaty je základem mnoha orientálních kultur, což dokazuje i soubor multikulturních studií Richarda Nisbetta⁹. Pro lidi, kteří vyrůstali ve společenském prostředí je „My“ mnohem důležitější než „Já“ a utváří jejich náhled na svět podnětným a zajímavým způsobem. Přináší možnost srovnání pro ty z nás, kteří jsme byli vychováni jako individualisté, v „Já“ kultuře: odhaluje, jak naše koncepce lidství je tvořována našimi vlastními pohledy na svět. A nabourává naše slepé přijímání „Já“.

Já a ti druzí

Pro ty, kteří znají psychotherapeutické zásady, není tento úhel pohledu ničím novým. Z bližšího zkoumání děl významných osobností v oblasti psychoanalýzy a psychotherapie je zřejmé, že o nás všechno věděli, ale my jsme se rozhodli je ignorovat. V mnoha ohledech byl Sigmund Freud jasný individualista – jeho hlavní klinická činnost byla určena jednotlivým pacientům. Většinu svých děl formuloval na případech jednotlivých pacientů a jejich neuróz. Nicméně, velmi jasně hovoří o tom, co on sám nazýval „Ti druzí“ a co bylo středem jeho pojetí individuálního smyslu vlastního „já“, které určuje naše chování, ve smyslu dobrém i zlém. Ve svých pozdních pracích se Freud a jeho kolegové (např. Erich Fromm) snažili najít jakousi syntézu mezi jedincem a skupinou či společností.

„Těm druhým“ nemůžeme utéct – rodičům, sourozencům ani cizím lidem. Zdá se, že Freud měl pravdu v tom, že větší část našeho pocitu smutku pramení z nepochopení pravidel vzájemného působení mezi jinými lidmi už od raného věku. Jiní, jako např. Alice Millerová¹⁰ poukázala na pozdějších dysfunkcích pacientů na důležitost interakce s ostatními, bez použití Freudových poznatků, které od té doby byly zpochybňovány. Nověji nám různé průběžné studie, zkoumající Bowlbyho teorii náklonnosti, umožňují vidět, jak tyto efekty mají dlouhodobé důsledky. Ti, kteří jsou v oblasti vytváření společenských vazeb méně úspěšní již od raného věku, vynakládají samozřejmě větší úsilí i později. Ne náhodou se na většině psychotherapeutických sezení hovoří o dětství.

Kromě toho, poslední výsledky výzkumu o nervovém systému nám umožňují lépe pochopit „sociální využití mozkových funkcí“ (jak se mozek mění při jednání s jinými lidmi a také jak je mozková činnost uzpůsobena pro to, abychom uspěli v sociálním kontextu). Zároveň je sociální psychologie (díky etickým otázkám okolo studií prováděných na lidech badateli jako Stanley Miligram – více v kapitole 5 – a obtížnostem při testování hypotéz, byla v poválečném období v útlumu)

znovu objeovaná a pionýrská práce dřívějších badatelů je přehodnocována a aplikována na dnešní otázky ohledně davového chování.

Průzkum trhu a já

Obchodní svět a zejména průzkumy trhu jsou naopak posedlé jedinci (okolo dvou miliard liber je v Británii každoročně vydáno na pochopení potřeb a přání jedince) a protože většina nákladů je vynaložena na pohovory s nimi, v posledních letech se stali velmi oblíbenou cílovou skupinou. Ale nemyslete si, že tato cílová skupina nějakým způsobem dosáhla naší stádové povahy a že to, co bylo v tomto směru řečeno, je více přesné, než nespolehlivé metody dotazníků a pohovorů.

Stále více se připouští, že pravda odhalovaná takzvanými skutečnými lidmi, je pouhou iluzí – pozorujete je vycházet na ulici, ptáte se je na názor a sledujete a posloucháte, co vám odpovídají. Je to tak jasné. Skuteční lidé vám odkrývají, co dělají a co a proč by chtěli dělat. Získáváte tak dojem, jací by mohli být ostatní lidé kolem vás.

V průzkumu trhu se objevil nový hráč, který posunul věci dále a jehož okamžité přizpůsobení odhaluje naši skrytou oddanost představě jedince jako seburčujícího robota: „neuromarketing“ používá techniky skenování mozku, které byly původně vyvinuty k mapování mozku a sledování souvislostí mezi našimi fyzickými a duševními zkušenostmi, pro něco skutečně důležitého a cenného: ne pro navrhování výrobků a reklamy!

Etické, statistické a vědecké slovíčkaření stranou; to, co mě zasáhlo nejvíce, je rozruch, jaký dodavatelé těchto technik způsobili u společností zabývajících se průzkumem trhu. Důvod se zdá být dostatečně jasný: konečně je zde technika, která tvrdí, že dokáže „nadzvednout pokličku“ a ukázat nám, co se opravdu děje v hlavách jednotlivých lidí, a která nám umožní přeformovat jejich chování. Tak, jako to po celá staletí dělali šamani a média a jak přislíbil otec moderního výzkumu jakosti, Ernst Richter ve svém motivačním výzkumu ve čtyřicátých letech minulého století.

Nakonec zde máme prostředek, s jehož pomocí vidíme zákazníkům „do hlavy“ (a pohráváme si s nimi). Což je ovšem zcela „mimo mísu“, protože nejsme rozvážní seburčující jedinci. Děláme to co většina, a to díky působení – a pod vlivem – ostatních. A většinou bez toho, že bychom si to uvědomovali.

Všichni jsme individualisté – až na mě

Pod každým individualistickým programem se skrývá vskutku pozoruhodné seskupení omylů a nepochopení nás samých i našeho mozku. Diskuzi na tohle téma věnuji prostor a čas ve druhé kapitole.

Máme například tendenci smýšlet o jedincích jako o konkrétních a dobře definovaných jednotkách lidstva. Jednotkách, které se samy rozhodují, co budou dělat. Jak prohlašuje Descartes ve svém *Cogito*, klíčem k tomu je naše zkušenost s nepřerušovaným vědomím – naše individuální uvědomování si sebe samých. Nevzbudil jsem se dnes ráno s pocitem, že jsem někdo jiný, vím, že jsem

Mark a jako ten samý Mark jsem šel také spát (probudil jsem se jen s nepatrně čistší hlavou, o další den starší, ale rozhodně ne moudřejší). Někdy, když se probouzím, jsem chvilkově zmatený tím, kde jsem a co dělám, ale tak jako většina lidí, mám tendenci na své průběžné vzpomínky nahlížet jako na znamení toho, kdo jsem.

Ale na další úrovni je tento obecně přijatý argument zcestný a nemusíte být zrovna expertem na kognitivní psychologii (pozn.: kognitivní psychologie je věda zabývající se zkoumáním poznávacích procesů na základě funkce lidského mozku) nebo nervovou soustavu, abyste zjistili, proč se tak děje. Všichni víme, že naše vzpomínky nejsou spolehlivé – mění obsah a citový náboj podle toho, jak si je vyvoláváme. Nedávné rozhovory, které jsem vedl v Earls Towers, potvrdily, že jsem také obětí této slabosti. A má přítelkyně zrovna tak.

Na naše vzpomínky nelze nahlížet jako na počítačový systém, který vyhledává uložené soubory a načítá jednoduché digitální hromady dat. Vzpomínky nejsou pouhými jednotkami faktických informací a jejich vyvolávání není nikdy stoprocentně objektivní.

Věci, na které nechceme myslet a při kterých se cítíme nepříjemně, vědomě potlačujeme - jak dokazuje každá stránka nedávno vydané publikace, která shrnuje způsoby¹¹, kterými nás lidský mozek klame - měníme naše vzpomínky, poznatky a názory tak, aby zapadly do našeho současného uspořádání věcí. Občas si dokonce představujeme věci, které se ve skutečnosti nikdy nestaly...

Pochopení „jak“, ne jen „co“

Pojďme si prakticky vysvětlit, proč má porozumění lidské podstaty takovou moc...

Jakmile jednou zjistíme, že nás zajímá chování davu a ne jen osobitý jedinec, stává se představa naší stádní povahy skutečně využitelná. Umožňuje nám nejen mnohem lépe než jiné systémy popsat počáteční bod (chování davu) a požadovaný výsledek (chování davu), ale také vysvětluje mechanismus změny v davovém chování (nebo absenci změny – nejméně významnější společnosti věnují podstatnou část svého času a úsilí tomu, aby ochránily to, co už mají a udržely své zákazníky přesně tam, kde jsou teď).

Pokud chápeme, jak vznikly a jak jsou udržovány květinové pomníky na krajích cest – měli bychom také být schopni vysvětlit jakékoliv další masové fenomény a využít tohoto poznání, abychom uvedli do pohybu změny v chování davu. Například, jak se neznámé skupině Arctic Monkeys z Sheffieldu, podařilo dostat na první místo v žebříčku nahrávek bez toho, že by prošli mašinérií nahrávacích společností a distributorských smluv? Proč davy fotbalových fanoušků rády zpívají? Jak je možné, že posílání textových zpráv bylo v Británii úspěšně odstartováno prakticky bez použití reklamy? Jak se jednomu muži podařilo založit hnutí jen tak, že návštěvníky požádal, aby „se připojili“? Pokud se nám podaří pochopit tyto druhy chování, můžeme zkusit změnit jinou skupinu chování s větší nadějí na hmatatelné výsledky.

Jak už bylo řečeno, tato kniha nebyla psána v teoretické nebo akademické rovině. Snaží se vysvětlit a zároveň vás přesvědčit o naší stádní povaze a ukázat, jak by mohla být využita k postavení efektivnějších programů, jak změnit různé druhy masového chování. Pro ilustraci klíčových bodů používá reálné příklady ze všech sfér lidských činností, z mnoha částí světa.

Co kniha zahrnuje

Vzhledem k tomu, že náhled této knihy na lidskou povahu míří proti našim individuálním zkušenostem a kultuře, ve které většina z těch, jež budou tuto knihu číst, vyrůstala, myslím, že je důležité, abych s praktickým použitím teorie příliš nespěchal. Domnívám se, že je důležité se nad tím, co víme o lidské povaze, důkladně zamyslet *předtím*, než přistoupíme k jejímu praktickému použití.

Představa lidství, která je základem toho, co nazývám „teorií stáda“, je tak odlišná od toho, co jsme zažili a co jsme se učili, že jsem se rozhodl věnovat celé tři kapitoly shromažďování důkazů pro „my“ a proti „já“. Některé části budou čtenářům povědomé, ale myslím, že stojí za to, abych před vás předložil všechny díly skládačky. Pokud chcete jen několik marketingových případových studií, které byste mohli zkopírovat, obávám se, že budete první částí knihy zklamáni a možná trochu zaskočení. Tak jako tak se domnívám, že každý průměrně inteligentní čtenář by měl být schopen porozumět mým důkazům a důsledkům z nich plynoucích. Do knihy jsem také zahrnul některé otázky pro obchodníky, které vyvstaly díky novým skutečnostem – možná vám pomohou aplikovat tyto myšlenky ve vašem profesním životě.

Poté co jsem připravil případ toho, čemu Pinker říká „pravda o lidské povaze, která byla ignorována a potlačována“, kniha začala vytvářet nový pohled na pochopení a změny masového chování postavený na sedmi základních principech. Pokusím se přiblížit, jak každý z nich napadá naše nejhlouběji vštípené představy a praktiky používané v oblasti marketingu a obchodu. Zde jsou...

Část první – „Společenský druh“ versus iluze o „Já“

Kapitola 1 sbírá fakta z oblastí, které náš druh v první řadě vidí jako stádní zvíře – konečného primáta, „super-sociální opici“.

Kapitola 2 vysvětluje, proč má každý z nás protikladné dojmy z našich všedních životů a proč jsou tyto dojmy z velké části iluzemi.

Kapitola 3 zkoumá důvody, proč my na Západě neocenujeme naši pravou lidskou povahu, proč máme klapky naší kulturní ideologie individualismu. Pohled jiných kultur na to, co to znamená být člověkem, odhaluje zvláštnost našeho obecně přijatého západního poznání.

Část druhá – Sedm principů

Jakmile jsem stanovil fakta o naší „společné“ povaze, začal jsem je i aplikovat: vystavěl jsem jiný model masového chování a způsobů jak jej změnit. Pro jednoduchost jsem jej rozdělil do sedmi klíčových kapitol, přičemž každá z nich vysvětluje pozadí a použití jednoho ze sedmi principů masového marketingu.

Klíčový princip číslo 1: Vzájemné působení

V této kapitole zkoumám, proč davové chování není výsledkem jakéhosi Borgova společného mozku, nebo souhrnem myšlení jedinců, ale je spíše důsledkem interakce mezi jedinci v daném kontextu.

Klíčový princip číslo 2: Vliv

Tato kapitola ukazuje, že vliv (spíše než přesvědčování) je klíčem k formování chování davu, což nás vede k přehodnocení představy o „zaměření cílového objektu“ (na koho se máme v našich pokusech o přinesení změny zaměřit).

Klíčový princip číslo 3: Řeč „my“

Tato kapitola zkoumá nejvíce viditelné a také nejvýznamnější vystupování jedince uvnitř stáda, což je obecně označováno jako „mluvené slovo“. Vysvětluji, oč jde, jak se dá změřit a o jak účinný nástroj se ve skutečnosti jedná. Také se pokusím zjistit, jestli tomu tak bylo vždy nebo jestli je díky nedostatku důvěry v mnoha aspektech moderního života nyní důležitější. Také varuji před možnými nástrahami dnešního marketingového „slovního doporučení“, a to pomocí rozlišování mezi „endogenním“ (vnitřním) a „exogenním“ (vnějším) způsobem mluvy.

Klíčový princip číslo 4: Jen uvěřit

V této kapitole se zabývám nejdůležitějšími nástroji ve vytváření vzájemného mezilidského působení, ovlivňování a „mluveného slova“, obojí ve smyslu komunikačních programů a produktů a plánování služeb. V jejich středu leží představa osobního přesvědčení a záměru. Ukážu vám, jak víra v něco pomáhá budovat společnosti, které se odlišují a jsou i efektivnější než „chladný“ a neosobní finanční management, což je dozajista zajímavé.

Klíčový princip číslo 5: (Znovu)zapálení ohně

Tato kapitola se vypořádává se situací, které zcela určitě čelí mnoho z nás: v převážné většině společností se zdá, že „plamen přesvědčení“ vyhasl (pokud vůbec někdy plál). Zde ukazuji, jak principy přesvědčení a víry přetvářejí chování tak, aby se stalo osobnějším a více spojovalo, a jak mohou být tyto principy použity ke změně masového chování i ve vyspělých společnostech.

Klíčový princip číslo 6: Spoluvytváření

V této kapitole naznačuji, že pokud společnosti a organizace mají v tomto stádním světě vzkvétat, musí změnit svůj postoj k zákazníkům, zaměstnancům a spoluobčanům a naučit se jak „spoluvytvářet“.

Klíčový princip číslo 7: Nechat být

Tato kapitola odhaluje, jak stádní přístup vyžaduje odlišný postoj k provedení a dosažení požadované změny. Používám osobní přístup k tomu, abych mohl vyzdvihnout důležité body o tom, jak by společnosti měly změnit svůj postoj k zákazníkům a zaměstnancům. Ale především vás povzbudím k tomu, abyste se dokázali vzdát iluze jistoty a kontroly.

Na závěr jsem se pokusil shrnout postoj stádní teorie k davovému chování a vyjmenovat některé hlavní body, použitelné pro obchod a marketing.

Jak tuto knihu použít

Tato kniha v sobě spojuje poznatky od různých praktiků i teoretiků napříč širokým spektrem oborů, ať už akademických či komerčních. Jako taková nemůže být nikdy kompletní a vyčerpávající, což bylo dáno i tím, že byla vytvořena formou spolupráce; z tohoto důvodu by ode mě byla chyba prohlašovat, že vyčerpávající skutečně je. Nicméně jsem se snažil podtrhnout věci, které byste měli promyslet a udělat jinak, pokud chcete vědomě využívat výhod síly lidského stáda.

Samozřejmě se ve všem mohu mýlit. Záleží na vás, jak se rozhodnete. Přinejmenším doufám, že jsem vás přiměl přemýšlet o vás samých. Budu se snažit vás provokovat a podněcovat vás praktickými problémy změn v chování. Každá kapitola vyvolala několik otázek, které jsem k ní pak pro své kolegy a přátele připojil (alespoň pro ty, kteří byli tak hodní a dostatečně zaujatí, aby si přečetli, co jsem napsal).

A doufejme, že tento konkrétní popis mých myšlenek vám poskytne způsob jak provést změnu, kterou byste chtěli vidět v realitě. Pamatujte, že tuto knihu můžete číst sami, ale sami ve skutečnosti nejste – je zde mnoho a mnoho jiných, kteří přemýšlí podobným způsobem, čtou tuto nebo obdobné knihy a mají podobné myšlenky jako vy. Co kdybyste společně mohli pracovat na tom, aby změna skutečně nastala (a nebyla jen bonusem v cíli)? Proč to nezkusit? Vždyť je to něco, k čemu jsme byli stvořeni – a je zdrojem naší síly a moci, jakožto druhu.

Zde jsou webové stránky, které by vám mohly poskytnout kontakt na další „kolaboranty“, kteří by mohli být schopni – pokud by všichni zabrali – pohnout horou. Nebo možná i dvěma.

<http://www.pledgebank.com>

<http://www.join-me.co.uk>

<http://www.peaceday.org>

<http://www.wearewhatwedo.org>

<http://www.guerillagardening.org>

<http://www.antidote.co.uk>