UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut sociologických studií

Bc. Aneta Zemanová

Rituální prvky v praktikách nezávislých distributorů Herbalife

Diplomová práce

Praha 2018

Autor práce: **Bc. Aneta Zemanová**

Vedoucí práce: **doc. PhDr. Jadwiga Šanderová, CSc**.

Rok obhajoby: **2018**

Bibliografický záznam

ZEMANOVÁ, Aneta. *Rituální prvky v praktikách nezávislých distributorů Herbalife.* Praha, 2018. 88 s. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií. Katedra sociologie. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Jadwiga Šanderová,CSc.

Abstrakt

Diplomová práce s názvem „Rituální prvky v praktikách nezávislých distributorů Herbalife“ je zaměřena na projevy interakčních rituálů Randalla Collinse na příkladu multi-level marketingové společnosti Herbalife. Snaží se odpovědět na dvě otázky: Co drží komunitu nezávislých distributorů Herbalife pohromadě? Co je motivuje k práci, když vše je u Herbalife dobrovolné a nefunguje zde konkurenční hnací síla? Spojujícím mechanismem roviny multi-level marketingové struktury a interakčních rituálů jsou praktiky organizační kultury. Nejvýznamnější jsou fyzická setkání členů, při kterých probíhají interakční rituály. Tím, že členové Herbalife interakční rituály žijí, produkují emoční energii, posilují symboly společnosti a pocit skupinové solidarity. Pozitivní emoční energie má vliv na spolupráci distributorů s organizací a na jejich úsilí při naplňování společných cílů.

Abstract

The diploma thesis called „Ritual elements in the practices of Herbalife Independent Distributors“ is focused on the manifestations of Randall Collins' interaction rituals on the example of multi-level marketing company - Herbalife. It tries to answer two questions: answer two questions: What does the Herbalife Independent Distributor community hold together? What motivates them to work, when everything is voluntary at Herbalife and they do not have a competitive driving force there? The connecting mechanism of the multi-level marketing structure and interaction rituals are practices of organizational culture. The most important are the physical meetings of members in which interaction rituals take place. By living interaction rituals, Herbalife members produce emotional energy, by which they empower the symbols of organization and the sense of group solidarity. Positive emotional energy has an impact on the cooperation of distributors with the organization, and it affects also their effort to achieve common goals.

Klíčová slova

Interakční rituály, Collins, Herbalife, MLM, kultura, emoce, skupinové členství.

Keywords

Interactional rituals, Collins, Herbalife, MLM, culture, emotions, membership.

Rozsah práce od úvodu po závěr: 171 917 znaků

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 11.5.2018 Aneta Zemanová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. PhDr. Jadwize Šanderové, CSc. za vedení práce a rady, které mi během psaní poskytla. Velké poděkování patří i všem zúčastněným distributorům, bez jejichž ochoty by práce nemohla vzniknout. V neposlední řadě děkuji své mámě a celé rodině za velkou podporu.

Institut sociologických studií

Teze diplomové práce

Projekt diplomové práce

Téma: Rituální prvky v praktikách nezávislých distributorů Herbalife
Vedoucí: doc. PhDr. Jadwiga Šanderová, CSc.

Námět práce

Pro svou práci vycházím z mnou provedeného drobného výzkumu uskutečněného na podzim roku 2015, který byl zaměřený na kulturní mechanismy v rámci společnosti Herbalife. Během analyzování čtyř rozhovorů, které jsem v rámci výzkumu učinila s nezávislými distributory Herbalife, jsem si všimla narážek na nápadně se opakující, až rituální praktiky neboli činnosti, které mí informanti zmiňovali. Ať už se jednalo o budování svého standardizovaného osobního příběhu vyprávěného pro navození důvěryhodné atmosféry s novými klienty, nebo průběh seminářů a akcí, které mí informanti během rozhovoru zmínili, nedalo se přehlédnout jak spojení s kulturou organizace, tak ale i určitá posvátnost a obřadnost. Rozhodla jsem se tedy na tyto rituální prvky v činnostech i v jednání nezávislých distributorů Herbalife zaměřit a teoreticky je ukotvit.

Od svého zkoumání si slibuji zjistit, jak pomáhají rituální prvky organizaci, jako je právě Herbalife, se prosadit ve společnosti, ale také jak společnost Herbalife fungující na multilevel marketing (dále jen MLM) principu si může pomocí rituálů udržet své distributory a účinně skrze ně rozšiřovat svá přesvědčení. Obecně půjde o kulturní pohled na věc, kdy rituály vnímám jako důležitou součást mikrosociálních jednání a struktur. Také vzhledem k značnému rozmachu MLM podnikání v Česku bych ráda přispěla k pochopení tohoto marketingového modelu a fungování kulturních mechanismů takto založených firem. A to právě včetně nového pohledu na MLM z hlediska rituálů jako součástí kultury a pochopení soudržnosti celého systému.

Teoretické ukotvení

Lidé se často diví, proč jsou někteří jedinci ochotní pro společnosti, jako je např. Herbalife, pracovat. Klíč může být právě v rituálních činnostech či v praktikách s rituálními prvky. Jako hlavní teoretický rámec jsem si proto zvolila přístup Randalla Collinse, který se zabývá interakčními rituálními řetězci ve stejnojmenné knize (2004). Collins považuje za výstupy interakčních rituálů čtyři body. V první řadě je to souznění se skupinou, tedy solidarita a uvědomování si členství v této skupině. Za druhé, Collins klade důraz na tzv. emoční energii, tedy emoce zapříčiňující právě souznění se skupinou (mluvíme o radosti, síle, důvěře apod.). Jako třetí bod figurují symboly reprezentující

pospolitost skupiny. Nakonec z interakčních rituálů vychází ještě uvědomění si určité morálky v souznění se skupinou. (Collins 2004: 49) Domnívám se, že všechny tyto prvky můžeme v praktikách distributorů Herbalife objevit, i když pravděpodobně v různé míře dle konkrétní situace.

Autoři Sparks a Schenk (2006), kteří se zabývají socializací v rámci MLM organizací, kladou např. velký důraz na vztah mezi tzv. sponzorem, tedy jaksi „služebně starším" členem síťové struktury, a rekrutem, tedy nováčkem, kterého si bere sponzor do patronátu. „Příklady členského kooperativního chování zahrnují půjčování inventáře ostatním členům, sdílení prodejních tipů a vedení, a společné pořádání prodejních akcí nebo workshopů pro zákazníky. Taková spolupráce nejenže přináší hmatatelné výhody zúčastněným členům, ale také slouží k udržování členské loajality a závazku, který dále podporuje budoucí spolupráci atd." (Sparks a Schenk 2006: 162) Jsou to právě takové drobné praktiky, jako sdílení prodejních tipů na přednáškách či v rámci individuálního kontaktu, u kterých bych ráda zkoumala rituální charakter. Z vlastních rozhovorů s distributory vím, že alespoň výše zmíněné sdílení prodejních tipů či pořádání workshopů pod záštitou organizace Herbalife praktikují. Domnívám se proto, že prvky solidarity, emocionální energie a na ní navázaného skupinového členství hrají pro distributory Herbalife určitou roli a dají se tak zachytit v jejich vyprávění o spolupráci s organizací.

Předpokládaná struktura práce

V první části práce se budu zabývat tematickým ukotvením celé problematiky. Zaměřím se nejen na představení společnosti Herbalife a tzv. síťový neboli multilevel marketing (MLM), na jehož principu společnost Herbalife pracuje. Převážně se budu věnovat vysvětlení pojmu rituál, také jeho definici ve spojení s komunikací, kulturou a organizacemi. Stěžejní pak pro mne bude část analytická, kde budu na získaných interview ukazovat jednotlivá rituální jednání a propojovat je s teoretickými východisky. Této části bych ráda věnovala nejvíce prostoru, jelikož o organizaci Herbalife neexistuje mnoho záznamů a analýz. U nás zpracovaná bakalářská práce a na to navazující článek Ivana Vodochodského *Herbalife a jeho lidé* (1996) byl publikován již před dvaceti lety, a od té doby se strategie firmy i samotné praktiky distributorů změnily, jak jsem zjistila ze svého výzkumu z podzimu 2015. Proto pro mne bude důležité se nejvíce věnovat vlastním pořízeným rozhovorům.

Metodologie

Pro své zkoumání budu využívat metodu polostrukturovaného rozhovoru, kterou vhodně doplním o metodu pozorování. Tyto metody volím kvůli možnosti lépe porozumět a prozkoumat konkrétní jednání nezávislých distributorů Herbalife v rámci organizační kultury i mimo ni. Také s ohledem na nedostatek zdrojů zabývajících se konkrétně společností Herbalife budu využívat mnou provedené rozhovory jako hlavní zdroj informací, který budu následně podrobovat zkoumání a analýze.

Jako optimální počet rozhovorů se mi jeví 10 interview. Od tohoto čísla si slibuji jednak dostatečnou informovanost a materiální zázemí pro mou analýzu, ale také neopakování stále stejných informací a neuzavírání se v informačním kruhu. Kontakty na informanty se budu snažit získat pomocí metody sněhové koule, jelikož z mého předchozího výzkumu o Herbalife mám již nějaké kontakty na nezávislé distributory, díky kterým budu moci oslovit více potencionálních informantů. Zaměřím se především na získání co nejvíce distributorů fungujících v rámci jednoho studia, jelikož tato studia jsou prostorem ke stýkání nejužších a také nejmenších týmů či skupin distributorů. Tak budu moci prozkoumat i rituální praktiky ve vztahu k sociálním vazbám v rámci těchto "shluků" distributorů.

Citované zdroje:

- COLLINS, Randall. *Interaction ritual chains*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 2004, 439 p. Princeton studies in cultural sociology. ISBN 0-691-09027-0.
- SPARKS, John R. a Joseph A. SCHENK. Socialization communication, organizational citizenship behaviors, and sales in a multilevel marketing organization. *Journal of Personal Selling & Sales Management* [online]. PSE National Educational Foundation, 2006, 26(2), 161-180 [cit. 2016-02-03]. ISSN 0885-3134. Dostupné z: http://www.jstor.org/stable/40472050
- VODOCHODSKÝ, Ivan. (1996): Herbalife a jeho lidé. *Biograf* (8): 76 odst. Dostupné z: http://www.biograf.org/clanek.php?clanek=v803
- ZEMANOVÁ, Aneta. Vlastní výzkum zaměřený na kulturní mechanismy společnosti Herbalife – 4 rozhovory. Podzim 2015.

Další předpokládané zdroje:

- BLAŽEK, Bohuslav a Jiřina OLMROVÁ. *Zvrácená pyramida: sociálně-ekologická studie konfliktu mezi pyramidovým schématem a občanskou společností*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2006. ISBN 80-86429-54-7.
- BROOKS, I. *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- DEAL, T. E. - KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life.* New York: Basic Books, 2000. ISBN 0-7382-0330-0.
- DURKHEIM, Émile. *Elementární formy náboženského života: systém totemismu v Austrálii*. Praha: OIKOYMENH, 2002, 491 s. ISBN 80-7298-056-4.
- GOFFMAN, Erving. *Interaction ritual: essays on face-to-face behavior*. Repr. New York: Pantheon Books, 1982, 270 s. ISBN 0394706315.
- KUNDA, Gideon. *Engineering culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Temple University Press, 1992. Dostupné z:

http://glmw.info/organizations/files/SocOrg-gideonkunda.pdf

- STRAUSS, Anselm L a Juliet M CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert, 1999, 196 s. SCAN. ISBN 80-85834-60-x.
- ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
- VYSEKALOVÁ, J. – MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

Obsah

ÚVOD **14**

1 TEORETICKÁ ČÁST **16**

1.1 Úvod do problematiky 16

1.2 Interakční rituály Randalla Collinse 18

1.2.1 Rituály Émila Durkheima *18*

1.2.2 Interakční rituály Ervinga Goffmana *19*

1.2.3 Formy interakčních rituálů dle Collinse *20*

1.2.4 Ingredience interakčních rituálů *21*

1.2.5 Projevy interakčních rituálů *22*

1.2.6 Identita a interakční rituály *25*

1.2.7 Příklady využití teorie *25*

1.3 Herbalife 26

1.3.1 Název a pojmosloví *26*

1.3.2 Struktura společnosti Herbalife *28*

1.3.2.1 Multi-level marketingové schéma 28

1.3.2.2 Multi-level marketing vs. pyramidové schéma 29

1.3.2.3 Multi-level marketingová struktura v Herbalife 30

1.3.3 Produkty a služby *32*

1.4 Organizační kultura 34

1.4.1 Organizační kultura Herbalife *35*

1.4.1.1 Osobní příběh 36

2 METODOLOGICKÁ ČÁST **37**

2.1 Hloubkový rozhovor 37

2.1.1 Volba otázek a jejich zdůvodnění *38*

2.2 Pozorování 39

2.3 Doplňkové metody výzkumu 39

2.4 Terén 40

2.4.1 Vstup do terénu a získání informantů *40*

2.4.1.1 První kontakt 40

2.4.1.2 První fáze 41

2.4.1.3 Druhá fáze 41

2.4.1.4 Třetí fáze 42

2.4.2 Charakteristika nasbíraného materiálu *42*

2.4.3 Kritéria pro výběr informantů *43*

2.4.4 Ovlivnění terénu *44*
2.4.5 Vliv terénu na výzkumnici *46*
2.5 Etické souvislosti s výzkumem 48
2.6 Charakteristika informantů 49
2.7 Zpracování dat 50
2.8 Omezení výzkumu 51
3 ANALYTICKÁ ČÁST 53
3.1 Fyzická přítomnost na jednom místě 53
3.1.1 Školení a další setkávací akce Herbalife *54*
3.1.1.1 Úrovně a funkce setkání 54
3.1.1.2 Podoby setkání 55
3.1.2 Potřeba fyzického kontaktu *57*
3.2 Hranice vůči osobám venku 59
3.3 Soustředění pozornosti na společný předmět nebo aktivitu 60
3.3.1.1 Osobní příběh 61
3.4 Společná nálada nebo emoční zkušenost 62
3.5 Pocit morálnosti a správnosti 64
3.6 Symboly v Herbalife 67
3.7 Skupinová solidarita a pocit členství 73
3.8 Emoční energie 75
3.9 Diskuse nad analýzou dat 78
ZÁVĚR 80
SUMMARY 82
LITERATURA 84
SEZNAM PŘÍLOH 87

Úvod

Společnost Herbalife je organizací, která funguje na principu síťového, multi-level marketingu (MLM), a zabývá se prodejem produktů, které jsou určeny pro vnitřní a vnější výživu lidského organismu. Celosvětově úspěšně působí již 37 let, v České republice se Herbalife angažuje 25 let. Výrobky této společnosti však nenaleznete v obchodech, v lékárnách, ani v jiných obchodních řetězcích. Způsob distribuce jejích produktů je přes Nezávislé distributory Herbalife[1] formou přímého prodeje. Tito distributoři sice výrobky společnosti Herbalife prodávají, avšak s organizací nemají zaměstnanecký vztah. Jsou nezávislými podnikateli, kteří pouze využívají prodejního know-how a výrobků firmy Herbalife pro své podnikání. Jejich podnikatelská činnost je zcela dobrovolná, závislá na vlastní proaktivitě, neregulovaná normami o nutném prodaném množství výrobků či časové angažovanosti na společných cílech společnosti.

O organizaci Herbalife často nevíte do té doby, než vás některý z distributorů osloví na ulici, nebo než přijdete na přednášku o zdravé výživě do wellness poradenského studia a dle výzdoby prostor nezjistíte, že vás budou školit distributoři Herbalife. Přesto, když už jednou nahlédnete do tohoto skrytého světa, zjistíte, že se jedná o společenství lidí, kteří jsou neustále v dobré náladě, záleží jim na lidském zdraví, drží při sobě a namísto vzájemné konkurence, která je vidět v běžném obchodním prostředí, se všichni podporují a spolupracují. Zároveň se od distributorů dozvíte, jak jim Herbalife pomohl vylepšit stravovací a pohybové návyky, jak podporuje jejich osobní rozvoj, jak případně příznivě ovlivnil jejich finanční situaci a jak jsou tito lidé spokojení a šťastní.

V roce 2015 jsem díky magisterskému školnímu projektu a rodinné vazbě na společnost poprvé vstoupila jako výzkumnice do terénu organizace Herbalife. Výše nastíněné poznatky tedy vychází z mého prvního průzkumu a z dojmu, který ve mně společnost Herbalife zanechala. Celkově jsem měla pocit, že Herbalife je jedna velká, neustále se rozšiřující a pozitivně naladěná parta lidí. Když jsem ale zjistila, jak volná vazba je mezi distributory a zastřešující organizací, ptala jsem se sama sebe, jak je možné, že tak na mne působí? Kladla jsem si otázky: Co drží komunitu nezávislých distributorů Herbalife

1 Vzhledem k četnosti užívání pojmů *distributor* a *informant* v celé práci nemohu při psaní zajistit genderovou korektnost, aniž bych tím celý text neúměrně fragmentovala. Proto pod těmito názvy vnímám rovnocenně jak ženy, tak muže ve zmíněných rolích, avšak souhrnně je označuji pojmy v mužském rodu. V případě označení distributor tak činí i společnost Herbalife ve svých textech i na webových stránkách, byť distributory taktéž dělají ženy.

pohromadě? Co je motivuje k práci, když vše je u Herbalife dobrovolné a nefunguje zde konkurenční hnací síla?

Ivan Vodochodský, který v roce 1996 publikoval článek *Herbalife a jeho lidé* na základě výzkumu ve stejné organizaci, se otázek o soudržnosti této společnosti dotkl také. Svůj dojem popisuje tak, že to, co drží společenství nezávislých distributorů Herbalife pohromadě, „můžeme nazvat společný duch nebo společné myšlení Herbalife“ (ibid.: odst. 46). Více se však touto problematikou nezabývá, ačkoliv v textu rozkrývá důvody, proč se členové k organizaci připojili. Svou prací se snažím tedy jeho závěr o soudržnosti rozšířit a specifikovat, a to na základě prozkoumání organizační kultury zmiňované společnosti. Při svém pohybu v terénu v roce 2015 jsem totiž zaznamenala, že distributoři opakují určité druhy jednání, jež jsem nazvala jako praktiky. Tyto praktiky vykazovaly rituální charakter, proto jsem se na ně touto optikou zaměřila.

Teorie, kterou jsem pro účel své práce zvolila, je řetězec interakčních rituálů dle Randalla Collinse. Pomocí kvalitativního výzkumu hledám odpověď nejen na otázku o soudržnosti společenství nezávislých distributorů Herbalife, ale též se snažím ověřit možnost aplikace Collinsovy teorie na tak specifické prostředí, jako je multi-level marketingová společnost. Tímto by závěry práce mohly zároveň posloužit k pochopení lákavosti práce v multi-level marketingových společnostech obecně, jelikož principy fungování takto založených organizací jsou z definice síťového marketingu podobné.

Má práce obsahuje následující výkladovou linii. V teoretické části popisuji pro bližší pochopení problematiky teorii interakčních rituálů, její východiska a projevy v praxi. Navazuji představením společnosti Herbalife jako prostředí, kde je možné interakční rituály nalézt, a kromě detailů o této konkrétní organizaci přibližuji i principy síťového marketingu, na němž Herbalife funguje. V navazující metodologické části uvádím metody sběru dat v rámci svého výzkumu, jeho celkovou podobou, a také metody analyzování sesbíraných výzkumných materiálů. Taktéž připojuji detailní popis mého pohybu v terénu, který je důležitý pro pochopení zaznamenaných souvislostí a poznatků. V analytické části, která práci uzavírá, se soustředím na ingredience a projevy interakčních rituálů v analyzovaných rozhovorech a terénních poznámkách, čímž demonstruji rituální charakter organizační kultury Herbalife a dospívám k závěru, že výsledky interakčních rituálů jsou možnou odpovědí na mnou položené otázky o soudržnosti organizace a motivace distributorů k práci v ní.

1 Teoretická část

1.1 Úvod do problematiky

Pomocí teoretického rámce chci ukázat, že praktiky multi-level marketingových organizaci jako je Herbalife vykazují rituální charakter dle teorie Randalla Collinse. Domnívám se totiž, že právě díky praktikám, které se dají nahlížet optikou interakčních rituálů, si udržuje síť distributorů MLM společnosti Herbalife svou stabilitu, ale také svou prestiž a přitažlivost pro nové členy. „Mikro-interakcionistický přístup ke studiu rituálů může vhodně doplňovat rozšířené teorie kulturní a sociální reprodukce […]. Perspektiva interakčních rituálů pojímá identity aktérů v jejich proměnlivosti napříč různými situacemi“ (Obrovská 2014: 70). Efekt přitažlivosti může a nemusí být samotnými členy vnímaný. Případně jej mohou vidět optikou jiné vědy (psychologie, ekonomie, marketingová optika). Záleží totiž na potřebách jedince, které mu společnost Herbalife pomáhá uspokojovat. Svým zkoumáním tak chci přispět k pochopení přitažlivosti multi-level marketingových firem pro veřejnost, stejně jako chci rozšířit pole aplikovatelnosti Collinsovy teorie na mezo-rovinu společnosti v podobě struktury MLM.

Herbalife dokáže ve svých klientech vzbudit potřebu něčeho dosáhnout, motivaci k dosažení cíle a také dodá podporu, aby se člověk skutečně cíli přiblížil. Naplňuje tak lidské potřeby, což je velmi účinná obchodní strategie. Pokud by však chtěla společnost pouze plnit obchodní plán a tuto strategii využívat, nemusela by fungovat na principu multi-level marketingu a dodávat velmi podstatnou složku, na které si ale Herbalife zakládá – osobní kontakt a poradenství. Jistě by to šlo i pomocí účinných reklamních sdělení. V případě Herbalife však reklama funguje především přes členy, aktivní konzumenty Herbalife výrobků. Jde tedy o prodej na doporučení, a to ne ledajaké. Distributoři musí sami výrobky používat, být s nimi spokojeni, mít s nimi výsledky. Kromě individuální odezvy na produkty je však v distributorech pěstována a aktivně podporována potřeba se vzdělávat, a to prostřednictvím kontaktu s dalšími členy. Herbalife tak skrze členy vytváří specifické prostředí se specifickou kulturou, kterou členové nosí s sebou kamkoliv, kde se setkávají s (potencionálními) klienty a s dalšími distributory. Podobně jako Skovajsa (2013: 13) vnímám kulturu v sociálním světě „ve spojení s jednáním a prostřednictvím jednání také se sociálními strukturami.“ Proto se domnívám, že více než obchodní strategií je jednání distributorů odrazem kulturního nastavení společnosti, a zároveň právě tato kultura je sama oním prodejním mechanismem a pojidlem celé organizace.

Na společnost Herbalife vznikla v roce 1996 nejprve bakalářská práce, která byla následně upravena do podoby článku pro časopis. Biograf. Článek se nazývá *Herbalife a jeho lidé*, a jeho autor, Ivan Vodochodský, v něm předkládá svůj přístup k tématu a hlavní zjištění. Pojal svou práci jako sondu do relativně nového a neprozkoumaného společenského jevu, kterým Herbalife v té době byl. Rozhodl se kvalitativními metodami - pozorováním a hloubkovými rozhovory – prozkoumat, jakou roli hraje Herbalife v životech jeho respondentů – distributorů, a také jak zpětně respondenti na tuto změnu nahlíží (odst. 64). Po několik měsíců se pohyboval v terénu, docházel na různé akce pořádané Herbalife a provedl tři rozhovory s distributory, se kterými se seznámil a kteří mu dělali v terénu průvodce. V článku tak nalezneme popis společnosti Herbalife a jejích jednotlivých součástí, a také rozbor příběhů distributorů.

Vodochodský se dotýká tématu produktů, rozložení organizace, nastiňuje fungování distributorů v týmu a běžnou denní praxi v podobě kontaktování klientů. Tím v podstatě shrnuje dostupné informace o fungování a struktuře organizace Herbalife. Dále se soustředí na sociální stránku společnosti a nastiňuje význam setkávání distributorů na meetinzích spolu s organizací předkládanými hodnotami. Především pak rozebírá důvody, proč se lidé stávají distributory, a jaké fáze má tento proces.

Ve svém pojetí výzkumu společnosti Herbalife na Vodochodského v mnohém navazuji. Na základě dnes dostupných materiálů se snažím představit společnost Herbalife dnešního dne. V organizaci totiž za těch přibližně dvacet let, které dělí mou a Vodochodského analýzu, proběhlo několik významných změn, stejně jako se rozrostly nejen řady distributorů a týmů, ale i produktů, které společnost nabízí. Znovu se tak částečně věnuji popisu společnosti, jejím principům a významným prvkům, které je nutné znát pro představu o fungování celku jménem Herbalife. Na rozdíl od Vodochodského se však zaměřuji více na sociální rozměr Herbalife v organizační rovině a kladu si otázku po důvodu silné soudržnosti aktivních distributorů.

Kromě sociálního rozměru organizace Herbalife, na kterém společnost staví, je pro tuto společnost klíčový také rozměr podnikatelský. K němu se pne propagace firmy a výrobků, marketing, distributorské know-how, potřeba či záměr distributorů generovat finanční zisk z prodeje výrobků zákazníkům. Ačkoliv tento rozměr beru ve své práci v potaz a nastiňuji některé z jeho principů, není hlavním předmětem mého zkoumání, byť Vodochodský se jím částečně zabývá.

1.2 Interakční rituály Randalla Collinse

Randall Collins se ve svých dílech zabývá rituály z pohledu mikro-sociologie a sociálního interakcionismu (Collins 2004: XI). Řetězce interakčních rituálů (IR) vnímá jako nabalování jednotlivých IR. Sociální strukturu pak můžeme vidět právě jako řetězec interakčních rituálů (ibid.: XIII). „Collinsovo řešení nezapře příbuznost s interpretativními východisky - jde mu o překlad makrosociologických pojmů do řeči mikroudálostí každodenního života. Stát, formální organizace, sociální třídy, ekonomika, kultura i samotná společnost, to vše jsou jen abstraktní výrazy pro určité vzorce mnohokrát opakovaných interakcí.“ (Keller 1994: 85) Ve své publikaci *Interactional Ritual Chains* (2004) zkoumá rituály své doby, rituály každodenní i posvátné, rituály vznikající kontaktem osob a odehrávající se v určitých situacích (Obrovská 2014: 59) a za určitých podmínek. Tento přístup je sociologickou scénou viděn jako vítaný závan čerstvého vzduchu do klasických teorií rituálů.

Collins staví na pevných základech Durkheimova pojetí rituálů z publikace *Elementární formy náboženského života*. Avšak kromě poznatků Durkheima využívá i přístup Ervinga Goffmana, na jehož základě rozpracovává mikro-rovinu rituálů. Důraz je u Collinse kladen na sociální dynamiku, kterou interakční rituály v jeho pojetí umožňují (Collins 2004). Jeho teorie se snaží ukázat, že i makro-struktury lze vysvětlit pouze pomocí mikro-sociálních jevů a procesů.

V následujících kapitolách přiblížím přístupy zmíněných autorů, z jejichž teorií Randall Collins vychází, a navážu stručným rozborem základních východisek Collinsovy teorie.

1.2.1 Rituály Émila Durkheima

Nejznámějším dílem, odkud jsou sociology čerpány definice rituálu, a které určilo směr sociologii náboženství, jsou Durkheimovy *Elementární formy náboženského života* (2002). Ráda bych zde nastínila jeho vnímání rituálu produkující sociální solidaritu. Samotná optika Durkheima by byla pro zkoumání společnosti Herbalife využitelná v plném rozsahu, pokud bychom nahlíželi na společnost Herbalife jako na nové náboženské hnutí, které kromě stavby na rituálech, ceremoniích a dogmatech podporuje své jednání vírou v nadpřirozené schopnosti produktů (Durkheim 2002: 44). Víra ve společnosti Herbalife jistě být viděna může, zakládá se však na reálných pozitivních zkušenostech. Využitelné by bylo takové zkoumání i při definici zmíněné společnosti pojmy kult či sekta (srov. Nešpor a Lužný 2007:

104 - 107), což jsou přídomky často této organizaci přisuzované. V mém případě jde však pouze o nadefinování pojmů a představení teoretického základu, na kterém staví svou teorii interakčních rituálů Randall Collins.

Když Durkheim (2002: 17) prezentuje náboženské představy, říká, že vyjadřují kolektivní skutečnosti. „[R]ituály jsou pak druhem jednání, k němuž dochází jedině uprostřed shromážděné skupiny a které mají podněcovat, udržovat či proměňovat určité mentální stavy této skupiny.“ Ty vnímá jako součást náboženství, jako jeden z jeho stavebních kamenů i projevů, ale poukazuje i na existenci rituálů bez nutné vztažnosti k náboženství. Od běžného lidského jednání rituál odlišuje jeho specifické zaměření (ibid.: 44 - 45).

Když Collins odkazuje na Durkheimovu teorii rituálů, je pro něj podstatné i jeho zaměření na soudržnost společnosti, kdy pátrá po mechanismech, které mají na soudržnost společnosti vliv. Tak jako se rituály objevují pouze tam, kde se společnost sejde, tak mohou napomáhat právě i samotnému sdružování. Pokud jsou rituály dle Collinse (2004: 40 - 41) účinně prováděny, mají vliv na skupinovou soudržnost skrze otisky emocí, které přetrvávají. „Ve světle Durkheimova modelu rituálů můžeme vzít rituál jako chybějící vazbu mezi skupinovou strukturou a představami skupiny. Rituály jsou uzly společenské struktury a v rituálech vytváří skupina své symboly.“ (ibid.: 26) Je zde tedy reciproční vztah: rituály nejen že vznikají ve skupinovém shromáždění, ale pomáhají jej zpětně také provazovat a vytvářet sociální solidaritu, která společnost propojuje. Zároveň mají vliv na tvorbu skupinových symbolů, emocí a morálky.

Při zkoumání soudržnosti společnosti jako je Herbalife, ve které dochází k uspokojování sociálních, zdravotních, finančních a dalších potřeb zákazníků i členů, docházím k podobnému závěru jako Keller (1994: 83): „Cenná je proto durkheimovská tradice, která namísto spekulací o racionálním kontraktu stojícím v základu lidské společnosti poukazuje na emotivní charakter lidské solidarity. Emoce hrají důležitou roli jak při vytváření pout sociální solidarity, tak také při výkonu moci ve společnosti. Rovněž oblast vědomí se svými ideály a hodnotami je silně emotivně zatížena.“

1.2.2 Interakční rituály Ervinga Goffmana

Jelikož autor, o kterého se chci v textu nejvíce opírat, kombinuje nejen Durkheimův přístup k rituálům, ale též přístup Ervinga Goffmana, nastíním zde principy, které u něj Collins vyzdvihuje.

Goffman (1982: 3) staví svou teorii interakčních rituálů na definování situace, ve které lidé jednají, a vymezují se tak vůči okolí, což je Collinsovi blízké. Jak Collins (2004: 24) dodává, Goffman obohatil mikro-interakční rituály o mechanismus definice situace, který říká, že jediná definice situace je zároveň jednou realitou. Zaměření pozornosti pak dává vzniknout interakčním rituálům. „Goffman popisuje průběh drobných sekularizovaných rituálů odehrávajících se na každém kroku ve všedním životě moderní společnosti. Činí to tím způsobem, že zkoumá vystupování lidí v běžných konverzacích každodenních setkávání.“ (Keller 1994: 81)

Důraz je u diskutovaného autora kladen na zachování tváře jedince v dané situaci, což se děje za pomoci interakčního řádu, který má pro Goffmana (1982: 19) rituální charakter. Pojem rituál autor užívá proto, že pracuje s činy, skrze které je hodnocena míra respektu a úcty, což je přirovnáno posvátnému. „Goffman popisuje, jakými způsoby se lidé předvádějí před druhými, jak se snaží předvést druhým v idealizované podobě a tím si získat jejich úctu a ochotu ke spolupráci v oblastech, které jsou pro ně významné. Spojuje přitom postupy empirické sociologie s Durkheimovou teorií, když líčí, jak dochází v rovině epizodických setkávání vždy znovu ke společnému konstruování všedních forem ‚kolektivního vědomí’.“ (Keller 1994: 81)

1.2.3 Formy interakčních rituálů dle Collinse

Collins rozlišuje dva zásadní druhy rituálů: formální a přirozený (2004: 49 - 50). Přirozený rituál je ten, který vznikne spontánně, na jednom místě a v jeden čas, a je vyvolán přítomností lidí, společným zaměřením pozornosti, a hlavně v dané situaci. Popisu tohoto druhu rituálů nejvíce vyhovuje Gofmanův přístup, který z náhodných shromáždění při konstrukci své teorie interakčních rituálů vychází. Naopak formální rituály jsou bližší Durkheimově pojetí, jelikož právě tato forma se nejčastěji vyskytuje u institucí a předem definovaných skupin, např. u těch náboženských. Je založená na stereotypních postupech, které jsou formalizovány a známy předem, zároveň i u těchto rituálů, stejně jako u těch přirozených, hraje význam tělesná přítomnost, zaměření pozornosti a souznění se skupinou, které je u formálních rituálů výraznější.

V práci více cílím na formální rituály, jelikož prostředí společnosti Herbalife, na které teorii Randalla Collinse aplikuji, je formální institucí, a praktiky, na které se zaměřuji, jsou definovány společností a aplikovány v organizační struktuře shora směrem dolů, kde naopak již převládají mikro-interakce v podobě setkávání s klienty.

1.2.4 Ingredience interakčních rituálů

Stavebním kamenem celé Collinsovy teorie interakčních rituálů (zkratkou IR) jsou situační prvky, na kterých může interakční rituál vzniknout, a zároveň výsledky IR, které mají konstruktivistické důsledky na společnost. Collins (2004: 47) na základě propojení Durkheimova makro- a Goffmanova mikro- přístupu zmiňuje čtyři ingredience, které jsou předpoklady pro to, aby vznikl interakční rituál:

1. „Dva nebo více lidí jsou fyzicky shromáždění na stejném místě, takže se navzájem ovlivňují svou tělesnou přítomností, ať už se jedná o směřování vědomé pozornosti nebo ne.
2. Existují hranice vůči osobám venku, takže účastníci cítí, kdo se účastní a kdo je vyloučen.
3. Lidé soustředí svou pozornost na společný předmět nebo aktivitu a tím, že komunikují toto zaměření mezi sebou, si navzájem uvědomují zaměření pozornosti ostatních.
4. Mají společnou náladu nebo emocionální zkušenost.“

Všechny zmíněné předpoklady se vzájemně ovlivňují, navazují na sebe a podporují se. „Syntéza těchto přístupů umožňuje nahlížet na interakční rituály jako na opakující se vzorce jednání, které jsou charakteristické fyzickou spolu-přítomností jednajících, jejich společným zaměřením na nějaký objekt (např. tvář jedince), kterému je či není projevován respekt, přičemž jsou produkovány emoce na bázi morálních sentimentů“ (Obrovská 2014: 70). V následujících odstavcích přibližuji jednotlivé složky, které definují situaci interakčního rituálu.

Přítomnost jedinců na jednom místě a v jednom čase je pro interakční rituál velmi podstatná. Rituál začíná fyzickou přítomností lidských těl na jednom místě, je tedy fyzickým procesem. Ačkoliv některé rituály lze provádět i na dálku díky novým technologiím, jsou stále i rituály, které provádět takto nelze (formální rituály jako svatba či pohřeb) (Collins 2004: 53 -54). „Náboženské služby, stejně jako jiné kolektivní rituální zkušenosti, se liší svou intenzitou. Distanční média mohou poskytnout částečný pocit společné pozornosti a emocí, které dávají pocit přitažlivosti [ke skupině, A.Z.], členství a respektu. Nejsilnější účinky jsou však vyhrazeny pro plné tělesné shromáždění.“ (ibid.: 60) Jsou-li lidé na jednom místě,

mohou se ovlivňovat především komunikačně, ale také fyzicky, a to nejen na mikroúrovni, která se dá analyzovat za pomoci nervových systémů a jejich vzájemného ovlivňování.

Fyzicky přítomná těla umožňují přenosy vzruchů (ibid.: 53) (jakési kolektivní šumění), čtení reakcí druhých, a mají kromě vzájemné možnosti strhnutí pozornosti na jednu stranu také sílu ve sdílení pohybů, emocí, zážitků (ibid.: 64). Taktéž fyzická přítomnost podporuje situační zaměření a konstrukci reality pomocí komunikace, která při shromáždění dvou a více jedinců vzniká a je podstatnou součástí interakčních rituálů. Kromě toho má fyzická přítomnost i rozměr množstevní. Dalo by se říci, že čím více lidí je v danou chvíli na jednom místě, tím výrazněji člověk vnímá podporu dané události či ohniska zájmu (ibid.: 82), stejně jako jsou umocněny společné vzruchy a rytmy. Podporují se tím tak další prvky, na kterých vzniká interakční rituál, včetně identifikace se skupinou a na ní navázanou skupinovou identitou a solidaritou. Chybí-li však symboly, pak pocit skupinového členství nepřetrvá, což je případ především přirozeného rituálu (ibid.). U formálních rituálů se se ztrátou symbolů může vytrácet i pocit souznění se skupinou, a tedy se tím rozmazávají hranice mezi zúčastněnými a nezúčastněnými v interakčním rituálu.

Ať už seskupení lidí vznikne samovolně na ulici nebo je dáno formálně konkrétní událostí či nařízením nějaké struktury, pak je zde podstatným prvkem zaměření pozornosti, které vymezuje ty, kteří toto zaměření sdílení a jsou tedy součást skupiny, a zároveň vylučuje ty, kteří svou pozornost směřují jinam a tím se umisťují mimo hranice skupiny. Formální rituály mají tu sílu, že udávají ohnisko zájmu v podobě záměrně zorganizované situace, místa konání a často i konkrétního aktéra, mluvčího. Pokud se navíc formální rituály opakují, vytváří se řetězec situací s podobným (emočním) zážitkem. Takové situace mají právě ve společném emočním náboji sílu a jsou schopné produkce symbolů (Napolitano 2009: 4), jak bude naznačeno dále.

Chceme-li tedy zkoumat organizaci jako je Herbalife optikou interakčních rituálů, je důležité si vyjasnit, zda podmínky, za kterých interakční rituály dle Collinse vznikají, jsou splněny. Tím pak vzniká prostor pro generování projevů interakčních rituálů, které recipročně potvrzují přítomnost IR v daných situacích. Dále se tedy zaměřím na ozřejmění projevů, které úspěšné interakční rituály vykazují.

1.2.5 Projevy interakčních rituálů

Collins (2004: 49) definuje čtyři projevy úspěšných interakčních rituálů nastávající v lidském prožívání. Těmito projevy jsou:

1. skupinová solidarita a pocit členství ve skupině;
2. tzv. emoční energie – tedy přetrvávající pocit radosti, síly, důvěry, nadšení a iniciativy;
3. symboly reprezentující příslušnost ke skupině, a mající význam úcty ke „svým“ a ochrany před „jinými“ (erby, loga, slova, gesta);
4. pocit určité morálnosti a správnosti v přilnutí k dané skupině osob, respektování symbolů, obrana proti potencionálním narušitelům zvenčí či proti porušování této morálky zevnitř systému.

Marián Kišš shrnuje vztah rituálních ingrediencí a jejich projevů v Collinsově teorii následovně: „Collins poukazuje na následující závislost: čím pevněji se sociální skupina – díky pevnému rituálnímu rámci – semkne, tím více zaměřuje svou kolektivní pozornost na jeden cíl; a čím více budou její členové emočně propojeni, tím silnější bude identita skupiny, a tím spíše bude tato skupina vnímat své hodnoty a přesvědčení jako morálně správné či nadřazené; a bude rovněž sdílet černobílý pohled na svět (který bude přísně rozdělený na ‚my‘ a ‚oni‘); daná skupina také bude disponovat velkým emocionálním nábojem“ (2017: 150). Ingredience pro vznik interakčního rituálu jsou tedy, jak Kišš zmiňuje, určitým rámcem, avšak je patrné, že se spolu s projevy rituálů prolínají, doplňují, a recipročně ovlivňují.

Pozitivními příklady emocí spojujících jednotlivce ve skupinu mohou být např. radost, nadšení či pobavení, často reprezentované projevem smíchu. Smích je mikro-interakční rituál, který má ale při jeho kolektivním projevu schopnost se sám ze sebe naplňovat a prohlubovat. V podobě rytmického vydechování reprezentuje právě tu skupinovou rytmičnost a kolektivní emoční šumění, které je pro Collinsovu teorii podstatné. Vzájemné naladění se a zaměření pozornosti je podpořeno společným emočním zážitkem, a vzniká emoční energie, která prohlubuje pocit skupinové solidarity. Společný emoční zážitek je přetaven do připomínky, která se stává nosným symbolem kolektivní interakce a tím v zásadě i posvátným předmětem, který může být aktéry v budoucnu obnovován opakováním interakční situace (Collins 2004:65 - 66). Emoce získaná z interakčního rituálu však nemusí být pouze pozitivní. Negativní emoce může mít efekt opačný, tedy že v jedinci oslabí chuť IR zopakovat, a tím zároveň podrývá i pouto ke skupině.

Collinsova teorie interakčních rituálů je viditelně postavena právě na emočních prožitcích. „Emoční energie, jakou je například radost, může vyústit v iniciativu v rámci

sociální interakce. […] Jedinec ponořený do interakčního rituálu se obvykle považuje za správného člena společenství“ (Obrovská 2014: 60). Jsou to pozitivní emoce jako radost, nadšení, hrdost, které jsou důležité při mé analytické práci s rozhovory a materiálem nasbíraným v rámci výzkumu u společnosti Herbalife, a při pátrání po původu soudržnosti této organizace. Keller (1994: 83- 84) při analýze Collinsových teorií píše, že emoce přímo ovlivňují soudržnost lidí, tedy že ta má vždy emotivní základy. Dále dodává: „Pouta vzájemné solidarity, která jsou nikoli čistě rozumového, ale výrazně emotivního charakteru, rozhodují o integritě skupiny i o povaze interakcí mezi jejími členy. Právě emoce a nikoli chladná rozvaha rozhodují o tom, které interakce jsou pro členy skupin nakolik atraktivní.“ Dá se tedy předpokládat, že pokud někdo svým jednáním vyvolá dostatečně silné kolektivní emoce, pak bude sdílená situace a ohnisko zájmu pro kolektiv vysoce atraktivní, vznikne silná vzájemná vazba posílená symboly a bude tak utužena kolektivní soudržnost. „Krátkodobé, rituálně produkované emoce se mohou vtělit do dlouhodobých emočních stavů (emocionální energie), které definují spojení jedince se skupinou“ (Obrovská 2014: 59).

Pakliže emoční prožitky skupinovou solidaritu a soudržnost vyvolávají, pak symboly mají tu moc ji udržet. Jsou vázané na situaci, na ohnisko zájmu, v případě formálních rituálů na organizační strukturu, která formuje situace pro sdružování členů a vytváří tak (prostor pro) interakční rituál. Při přirozeném rituálu může být symbolem sám dav, řečník, místo konání, nebo otisk emočního zážitku, a tyto symboly přetrvávají ve formě vzpomínek, či si je aktér promítá do předmětů (např. šála sportovních fanoušků). Účastníci takových rituálů jsou však odkázáni na čekání, zda se podobné situace s interakčními rituály zopakují, aby posílily či “dobily“ symboly reprezentující interakční rituál, a ty následně upevnily pocit kolektivní solidarity. Takové symboly jsou tedy náchylné k blednutí a vymizení. U formálních rituálů mohou být materiální symboly přímo distribuovány organizující institucí, což může posílit vybavování emocí spojených s interakčními rituály a upevnit tak skupinovou solidaritu (Collins 2004: 83 - 84).

Jestliže jedinec pociťuje silnou solidaritu se skupinou, má tendenci také přijímat a obhajovat její morální hodnoty a nastavení. Tím se vymezuje hranice mezi „my“ a „oni“, kde „my“ zastupuje kolektivní soudržnost, a „oni“ jsou ti, kteří nesdílí stejné zaměření pozornosti, a tedy ani morální hodnoty skupiny.

Úspěch interakčního rituálu tedy vězí ve vytvoření správné situace, která bude obsahovat všechny výše zmíněné ingredience IR, ale také v tom, zda se v interakčním rituálu dostaví projevy v podobě sdílených pozitivních emocí a jejich promítnutí do symbolů. Pakliže

jsou tyto podmínky splněny, pak se dle Collinse dostavuje pocit skupinové soudržnosti a morálky.

1.2.6 Identita a interakční rituály

Interakční rituál, který produkuje silnou pozitivní emoční energii, posiluje nejen skupinovou soudržnost a solidaritu, má ale dosah také na kolektivní a individuální identitu. „Identita je klíčové slovo současné společnosti. Lidé ji používají k tomu, aby dali smysl své existenci, svým činnostem, tomu, co sdílejí s ostatními a jak se od nich liší. Používají je také politici k tomu, aby přesvědčovali lidi o pochopení sebe, svých zájmů a problémů, a také aby je přesvědčili, že jsou navzájem ‚totožní'" (Misztal 2003: 132). Misztal v textu odkazuje na vztah mezi skupinovou soudržností a jejím vymezením vůči okolí, které dávají pocit sounáležitosti vedoucí k uložení v podobě identity. „Kolektivní identity jsou vnímány jako náznaky skupinové ohraničenosti a homogenity, a emocionální pocit příslušnosti k výrazné, ohraničené skupině, zahrnující jak pocit solidarity s kolegy-členy skupiny, tak pocit odlišnosti od cizinců" (ibid.: 132 - 133). Identita tak přímo koreluje s projevy úspěšného interakčního rituálu – skupinová solidarita a pocit členství, emoční energie, společné symboly a pocit morálnosti. Collinsova (2004) teorie má tedy dosah nejen do pocitu skupinového členství, ale skrze emoční energii a symboly může tento pocit přerůst v pocit kolektivní, provázaně s tím i individuální identity.

Autor souvztažnost mezi identitou a interakčními rituály předvídá už v předpokladu fyzické přítomnosti při rituálních jednáních. Domnívá se (ibid.: 60), že lidé, kteří se cítí být silně sepjati se skupinou, se kterou mají společný zájem, mají tendenci se účastnit interakčních rituálů osobně, být fyzicky na místě s identifikující se skupinou a prohloubit tak pocit vzájemného ovlivňování a solidarity. Vyzdvihuje, že čím více se člověk cítí být členem skupiny, tím spíše chce být přítomen fyzicky, což má následně dopad v podobě zvnitřnění symbolů a kolektivní identity.

1.2.7 Příklady využití teorie

Kniha *Interactional Ritual Chains* (Collins 2004) nabízí několik příkladů využití nabízené teorie a dovedení do praktických důsledků. Zajímavé je, že se nedrží dogmatického následování jednotlivých složek interakčních rituálů tak, jak je sám autor představuje a jak je využívá množství navazujících textů, ale soustřeďuje se často pouze na demonstraci projevů *solidarita – symboly – emoční energie* v kontextu kulturně či tělesně definovaných interakcí. Autor tak například představuje teorii na poli sexuální interakce, kde diskutuje kulturní

odlišnosti v erotickém chování a vyvozuje závěr, že emoční energie a nahromadění pozornosti jako aspekty biologie člověka vysvětlují tyto odlišnosti (ibid.: 228). Dalším příkladem aplikace teorie je rozvíjení myšlenky o individualismu jako produktu socializace. Rozšíření důrazu na mikro-sociologická vysvětlení makro-struktur a rozpracování tématu společenských nerovností naopak autor ukazuje na situačních stratifikacích.

Z hlediska přesahu mikrosociologické perspektivy do skupinových interakcí a přiblížení jednotlivých složek IR shledávám nejzajímavější kapitolu o uživatelích tabáku, kde autor zaměřuje pozornost na historický, kulturní a stratifikační vývoj užívání různých tabákových výrobků. V tvrzení, že v některém opakovaném jednání nemusí být zprvu pozorován rituální charakter (ibid.: 297), vidím jistou paralelu se společností Herbalife. Ačkoliv by se zdálo, že pozorujeme jednání jednotlivců (nezávislých distributorů společnosti), je toto jednání součástí většího celku a má vliv na skupinovou dynamiku. Collins tak zabrušuje do mezo-roviny, ve které se nachází i má teorie MLM organizací.

1.3 Herbalife

V následující části teorie přibližuji principy společnosti Herbalife. Pro pochopení fungování společnosti představuji její zázemí, vysvětluji systém prodeje, princip multi-level marketingu a jeho sociální projevy, a také organizační kulturu společnosti. Nepouštím se v textu do hlubšího vysvětlování organizačních principů, jako jsou třeba systémy výdělků distributorů Herbalife, postupové úrovně, celkové zázemí v podobě vlastních výrobních kapacit nebo nespočet globálních iniciativ za zkvalitnění života na Zemi, které se v Herbalife praktikují. Zmíněné další rozměry rozebírané organizace mohou být předmětem navazujícího zkoumání. Zde prezentované informace slouží k pochopení problematiky společnosti Herbalife v souvislosti s používáním terminologie, procesů a principů v analytické části textu.

1.3.1 Název a pojmosloví

„Společnost Herbalife International byla založena v roce 1980 a je přední společností v oblasti wellness. Jejím cílem je pomoci vám dosáhnout optimální kondice a optimálního životního stylu.“ (herbalife.cz) Tak se prezentuje Herbalife v České republice, kde dle záznamů z oficiálních stránek *company.herbalife.com* funguje od října roku 1992 pod názvem *Herbalife Czech Republic s.r.o.* Na podzim roku 2017 tak firma Herbalife oslavila 25 let úspěšného fungování na českém trhu. Založil ji Mark Hughes, jehož příběh se dodnes připomíná při různých příležitostech. „Po předčasné smrti matky, která zemřela na předávkování prášky na utišení hladu se Mark Hughes rozhodl založit společnost Herbalife.

Jeho cílem bylo pomoci lidem regulovat efektivně a bezpečně jejich tělesnou hmotnost“ (Herbaife 2013a: 4).

Oficiální název Herbalife International, Inc. odkazuje k celé firmě, pod kterou spadají všechny výrobní linky a procesy, distribuce produktů do jednotlivých skladů v partnerských zemích, vedení společnosti, management a další. Lidem je však znám spíše název Herbalife Nutrition, který můžeme chápat jako odkaz na samotné výrobky a podstatu společnosti – distribuci produktů zdravé výživy skrze nezávislé distributory Herbalife. V tomto vnímání se ztotožňuji s názorem Ivana Vodochodkského: „Herbalife (společenský fenomén) – tak, jak ho chápu, je tvořen konkrétními lidmi (herbalajfisty), kteří vyvíjejí určitou činnost, působí v určité organizaci, a tím se určitým způsobem projevují vůči okolnímu světu.“ (Vodochodský 1996: odst. 4) Proto pokud hovořím ve své práci o Herbalife, pak tím míním spíše podobu známější lidem, tedy syntézu produktů a sítě distributorů, kteří zajišťují prodej výrobků zákazníkům.

Spolu s chápáním názvu společnosti je také nutné vyjasnit pojmosloví ohledně nezávislých distributorů Herbalife (zkráceně distributoři). Nezávislí distributoři jsou podnikatelé s živnostenským oprávněním, kteří využívají pro své podnikání výrobky a know-how společnosti Herbalife. Ta je však nezaměstnává, pouze jim poskytuje produkty a odměny za jejich prodej. Každý nezávislý distributor je: „Člen Herbalife, který dosáhne pozice Supervizora [vysvětleno níže v textu, A.Z.] nebo vyšší v rámci Obchodního & Marketingového plánu; je také označován jako Člen“ (Herbalife 2015: 29). Jako člena společnost označuje každého „kdo zakoupí Členský balíček Herbalife (HMP) a podá Herbalife platnou a kompletní Žádost o členství, která je následně schválena Herbalife“ (ibid.). Tyto pojmy jsou tedy v podstatě zaměnitelné. Pokud se ale hovoří přímo o distributorech, znamená to lidi aktivní jak v nabírání nových zákazníků a členů, tak aktivní v prodeji výrobků dále než pouze do okruhu své rodiny. Sponzorem pak chápeme toho člena, „který přivede další osobu do Herbalife“ (ibid.), jež se tak stane součástí jeho spodní linie. Zaškoluje tuto osobu a předává jí znalosti, tipy a zkušenosti s prodejem.

Pojmy klient, konzument a zákazník odkazují na takové lidi, kteří si výrobky kupují pro sebe či pro své nejbližší (nejčastěji pro rodinu) a nemají členství. To má důsledek v podobě nákupu výrobků přes distributora, se kterým jsou v kontaktu, za maloobchodní cenu (ibid.). Nemohou si výrobky sami koupit v centrálním skladu společnosti (kde je nakupují

distributoři na svou registraci u společnosti) jako v běžném obchodě, a ani na výrobky nezískávají členskou slevu, jak se děje u registrovaných členů[2].

1.3.2 Struktura společnosti Herbalife

Společnost Herbalife může být viděna jako nadnárodní kolos, jako národní či lokální organizace, ale také jen jako propojení jednotlivých interakcí dvou lidí. Všechny tyto rozměry Herbalife bezesporu splňuje. Je založena na modelu tzv. multi-level marketingu. Herbalife Internacional je tak pouhým zastřešením sítě živnostníků propojené distribucí značky Herbalife, není zde tedy tradiční vztah organizace a jedince (zaměstnavatel - zaměstnanec).

1.3.2.1 Multi-level marketingové schéma

Zkratka MLM znamená multi-level (někdy též psáno jako multilevel) marketing. Jinými názvy pro stejné podnikatelské schéma jsou také víceúrovňový marketing, nebo též síťový marketing čili network marketing. Poslední zmíněný název přímo odkazuje na hlavní specifikum tohoto systému - provázanost a hierarchii mezi jednotlivými členy.

Za základní definici MLM by se dalo považovat tvrzení, že se jedná o „způsob distribuce produktů či služeb, kdy distributoři získávají příjem ze svých vlastních maloobchodních prodejů a z maloobchodních prodejů učiněných jeho přímými či nepřímými rekruty“ (Vander Nat a Keep 2002: 140) (srov. též Sparks a Schenk 2001; Blažek a Olmrová 2006). Klíčovými faktory MLM tedy jsou přímý prodej (rozuměno prodej od distributora přímo zákazníkovi), příjem získaný z prodeje i z nabírání dalších členů, tvorba hierarchické struktury organizace. Herbalife o síťovém marketingu píše, že „v sobě spojuje technologii a sílu svobodného podnikání s dynamikou spolupráce lidí s cílem pomoci jeden druhému k úspěchu.“ (Herbalife 2013a: 39)

MLM organizace se odlišují od běžných, byrokratických firem výrazným rysem, kterým je neustálá spolupráce všech zapojených jedinců. Zatímco běžné firmy často motivují k soutěži mezi spolupracovníky, u společností síťového marketingu je naopak kladen důraz na spolupráci mezi členy. „Úspěšnost obchodního modelu MLM spočívá převážně ve vytváření spolupracujících sociálních sítí členů - distributorů. Socializace nových členů k přijetí norem a hodnot MLM hraje klíčovou roli při získávání tohoto spolupracujícího chování“ (Sparks a Schenk 2006: 161). Kromě spolupráce zde tedy vnímáme i důraz na propojování sítě

2 Pro detailnější náhled na produkty, marketing, reklamu, výnosy a další informace o společnosti je možné využít diplomovou práci Dana Šimka s názvem *Marketingový mix společnosti Herbalife Ltd. pro český trh* (2015), dostupnou na odkaze http://theses.cz/id/izdy28/224724_bpdp_final.pdf.

distributorů a důležitost její provázanosti. Právě tento prvek nahrává otázce, co motivuje členy Herbalife k práci pro tuto organizaci, když není jejich motivací soutěživé chování.

Jestliže je však u síťového marketingu důraz na vazby mezi členy, pak je nutné zmínit, že organizace jako taková je spíše prostředím nežli řídícím mechanismem. To implikuje skutečnost, že nezávislý distributor Herbalife vykonává vše dobrovolně, nemá firmou nic nařízeno, a je tedy zcela na jeho přičinění, jak úspěšný bude, kolik lidí bude či nebude mít v síti pod sebou a kolik si prodejem výrobků vydělá. Jestliže je distributor aktivní v prodeji či v nabírání nových členů, zvedá zisky samotné firmy, jelikož navyšuje prodej produktů. Pakliže ale žádnou aktivitu nevyvíjí, organizace nemá žádný oficiální donucovací mechanismus, jak distributora k aktivitě přimět.

1.3.2.2 Multi-level marketing vs. pyramidové schéma

Vzhledem k častému zaměňování pojmů multi-level marketing a pyramidový (čili letadlový) model se zde pozastavím u vysvětlení rozdílu mezi těmito podnikatelskými schématy. Nejkontroverznějším pilířem síťového marketingu jsou příjmy z prodejů produktů či služeb rekrutů hierarchicky umístěným pod (či souběžně s) daným členem. Právě kvůli tomuto systému, na kterém je MLM postavené, se často síťový marketing zaměňuje s tzv. pyramidovým schématem, případně i s Ponziho systémem. Blažek a Olmrová (2006; 24) o principech příjmů v rámci pyramidového schématu píší následovně: „Ti nahoře nejsou živeni tím, že by ti dole něco vyráběli (jako v továrně), ba ani ne něco jinde nakoupeného prodávali (jako v obchodě), ale tím, že verbují nové lidi proto, aby ti zase verbovali další. Do tohoto systému sice vtékají peníze, ale nevytváří se zde žádná hodnota typu zboží nebo služby. Zdrojem těchto peněz nejsou odběratelé zboží nebo služeb ale zase jen další verbíři verbířů.“ Jak z textu autorů vyplývá, takovýto způsob vydělávání peněz je důvodem nelibosti a nedůvěry k pyramidovému schématu.

Zásadní rozdíl mezi multi-level marketingem a pyramidovým systémem je však právě v získávání příjmů. Pyramidově založené organizace a její (často jen ti nejvýše postavení) členové získávají finanční příjem pouze z vkladových investic nových rekrutů v síti pod nimi, kteří za členství v organizaci musí zaplatit. Členové MLM organizace získávají finance především z vlastních prodejů služeb a zboží, a následně z prodejů služeb a zboží rekrutů v hierarchii pod nimi (či na stejné úrovni). Zatímco první ze zmíněných způsobů výdělku je zcela nelegální (Blažek a Olmrová 2006: 65) a také neudržitelný (Vander Nat a Keep 2002: 140), pak v případě MLM jde díky nabízeným produktům či službám o legální udržitelný systém, který je možné neustále rozvíjet a obohacovat o nové produkty, ale i o nové členy.

Vzhledem k tomu, že lidé často nemají dostatek informací o síťové marketingu, zaměňují jej za pyramidové schéma a jsou vůči němu při nejmenším skeptičtí, což je znát kupř. při čtení publikace *Zvrácená pyramida* od Blažka a Olmrové (2006). Na vině může být kromě výše uvedeného i fakt, že firmy MLM nejsou tak často veřejně vidět (Blažek a Olmrová 2006: 83), což bývá lidem podezřelé. Herbalife v roce 2012 prošel velkou mediální kauzou, kterou zapříčinil William Ackman osočením Herbalife z podnikání na pyramidovém základě, a rozhodl se společnost zničit sázením na pokles cen akcií společnosti Herbalife (Alden 2012). Jeho pokus byl však nepovedený, Herbalife jeho tvrzení vyvrátila a dále rostla. Na tomto základě (a nejen na něm) však podnítila velkou řadu změn, jak v některých názvech, tak v pravidlech distribuce a postupu v marketingovém plánu (Stanford 2013). Ten je nyní postaven na postupném kumulování objemových bodů, místo na jednorázovém nákupu velkého množství produktů a okamžitém přiřazení příslušné pozice. Právě zastaralý systém generoval takové distributory Herbalife, kteří byli zaměřeni pouze na okamžitý obrat, a upozaďovali záměr firmy zkvalitňovat lidské životy.

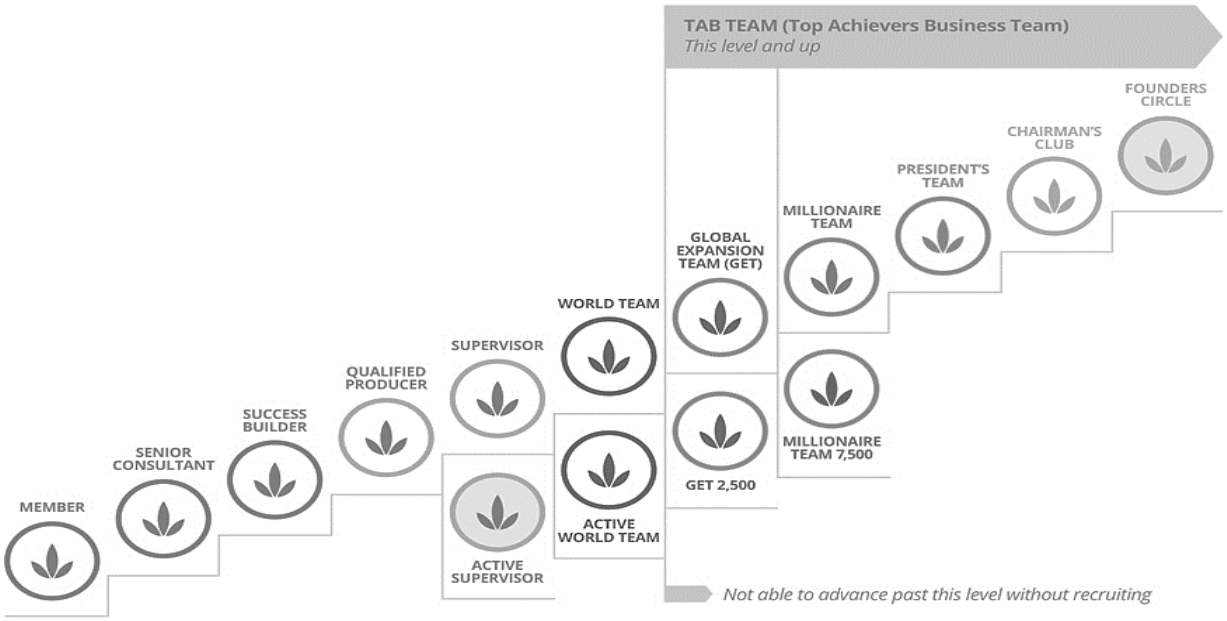
Kromě Ackmanovy vytrvalé lobby proti společnosti Herbalife, neustále se objevují další hlasy, které se snaží doložit, že Herbalife skutečně je pyramidovým - a tedy nelegálním - druhem podnikání (viz. např. stránka *factsaboutherbalife.com* z roku 2016). Ve společnosti Herbalife jsem se ale setkala s přesvědčováním, že společnost Herbalife všechny dosavadní útoky podobného typu argumentačně vyhrávala a těší se neustálému růstu nejen popularity, ale také zisků, a to na globální úrovni. Je-li tomu tak, že pyramidové schéma je v reálu neudržitelné, jelikož z něj nemají níže umístění členové žádné zisky ani motivaci v systému zůstávat, pak se dá usuzovat, že Herbalife je skutečně udržitelným MLM systémem. V tomto duchu také zmíněnou organizaci ve své práci prezentuji a posuzuji. Zároveň v analytické části odkazuji na zde zmíněný spor podnikatelských schémat a vysvětluji, jak zmíněné obranné jednání distributorů souvisí s interakčními rituály.

1.3.2.3 Multi-level marketingová struktura v Herbalife

Společenská struktura v MLM organizacích má hierarchickou strukturu. Hierarchie pozic, kterými je možné se postupně propracovávat k vrcholu, se u Herbalife nazývá marketingovým plánem. Tento plán (viz. Obrázek 1) obsahuje 14 průchozích pozic (úvodní pozicí je členství, 4 z pozic jsou tzv. *aktivními* kvalifikacemi – dají se považovat za mezistupně úrovní s jinými názvy). Každá z pozic je dosažitelná po splnění kvalifikace, tedy po nasbírání určitého množství objemových bodů na členovu registraci za stanovené časové období. Objemové body jsou přiděleny každému výrobku Herbalife v pevně dané výši, a

představují jakousi měnu u Herbalife, která je směnitelná za pozice, kvalifikace na akce různého druhu a další zvýhodnění.

Obrázek 1: Přehled marketingového plánu Herbalife



Zdroj: Facts about Herbalife. Dostupné z https://www.factsaboutherbalife.com/the-facts/the-herbalife-compensation-plan/

Člen Herbalife má právo nakupovat výrobky se slevou 25 % (Herbalife 2015a: 4). Nejčastější pozicí v marketingovém plánu je tzv. Supervizor. Tato pozice je cílena u nových členů, jelikož skýtá nejvíce výhod za nejmenší úsilí. Kromě toho, že je možné se na pozici Supervizora tzv. „projíst“[3] sám či s nejbližším okolím, se stává tato pozice lákavou pro nové členy. Nabízí totiž maloobchodní zisk 50 % (tedy slevu na produktech z maloobchodní ceny, za kterou odebírají produkty zákazníci bez členství), dále možnost velkoobchodního zisku až 25 % (tedy provize za prodej výrobků distributorů, kterým dělá daný člen sponzora), možnost královských prémií (procenta z organizačního objemu distributorů do třech úrovní pod daným členem), a hlavně umožňuje navštěvovat speciální akce, školení a semináře (Herbalife 2013d: 26).

Pro sociologii a antropologii může být velmi zajímavý právě sociální rozměr multi-level marketingu, ono síťování kontaktů a často komunitní ráz MLM organizací. Sociální struktura Herbalife jako MLM organizace je postavena na těsném kontaktu mezi sponzorem a rekrutem, a jeho neustálém obnovování a posilování skrze společné setkávání (srov. Sparks a Schenk 2006: 166). Obecný název v rámci síťového marketingu je pro sponzory “upline“,

3 Termín „projíst se“ je užívaný členy Herbalife. Znamená nasbírat potřebné množství objemových bodů vlastním nákupem a konzumací výrobků.

tedy horní linie od daného člena. Naopak “downline“ je označení pro členy, které daný distributor do organizace přivedl. „Upline a downline slouží důležitým společenským a ekonomickým funkcím v MLM. Upline jednají jakoby z vedoucího postavení v sociální síti a přenášejí kulturní normy a hodnoty MLM. Downline poskytují mechanismus pro exponenciální růst tržeb a členství MLM.“ (Sparks a Schenk 2001:164).

Síťový marketing je tedy postavený na cíleném předávání informací a zkušeností hierarchií odshora dolů, velmi důsledném dodržování firemní kultury, a budování struktury naopak od základních vztahů sponzor – člen vzestupně po hierarchii. „Marketingový systém Herbalife v sobě spojuje prvky podnikání a zaměstnaneckého poměru. O soukromé podnikání se jedná zejména v tom smyslu, že spolupracovník Herbalife je formálně samostatným podnikatelským subjektem, má velkou volnost zacházení se svým časem a sám si určuje množství času a energie věnovaných práci, a tím i velikost svého zisku. Na druhou stranu jsou zde poměrně silné regulační mechanismy, určitý morální kodex a zásady, které musí spolupracovník dodržovat výměnou za výhody, kterých se mu od společnosti Herbalife dostává“ (Vodochodský 1996: odst. 22). Výkon a úspěch nezávislého distributora Herbalife je dán jeho motivací a proaktivitou, tak jako v běžném podnikání, což značí provázanost struktury společnosti s kulturou organizace. Motivace členů je čerpána či doplňována při setkání a komunikaci s dalšími členy, jak se promítne dále v textu. Pakliže však členy Herbalife nenutí daná organizační struktura v systému setrvat, vykonávat práci a zvyšovat prodeje výrobků, je dobré se ptát po nástroji, který tak činí. Vodochodský (1996: odst. 46) uvažuje – jak již bylo naznačeno v úvodu práce - následovně: „Herbalife tvoří jednotlivci podnikající v podstatě ‚na vlastní pěst‘. To, co je drží pohromadě je něco, co můžeme nazvat společný duch nebo společné myšlení Herbalife.“ Nelze se však ptát po soudržnosti takové organizace bez pochopení strukturálních principů, na kterých je alespoň po formální stránce postavena.

1.3.3 Produkty a služby

Ačkoliv se to tak nemusí zdát, pro pochopení fungování organizace jako Herbalife je také důležité představit produkty a služby, které pomáhají této MLM organizaci prezentovat se právě jako MLM organizace. Kromě toho jsou tyto atributy podstatnou složkou každodenního jednání nezávislých distributorů a jsou předmětem jejich vstupování do interakcí s dalšími členy či klienty.

Společnost Herbalife Nutrition se věnuje výrobě a distribuci vnější a vnitřní tělesné výživy a doplňků stravy. Oproti době, kdy Herbalife v České republice začínal, se portfolio produktů společnosti značně rozšířilo a neustále společnost vyvíjí produkty nové (např. řada doplňků pro sportovce navržená fotbalistou Cristianem Ronaldem). Vlajkovou lodí Herbalife Nutrition je však již od počátku fungování organizace produkt s názvem Formula 1 (Herbalife 2013a: 4) – nutriční nápoj s přízviskem Vyvážené jídlo. Podle tvrzení výrobce má tento prášek určený pro přípravu nutričního koktejlu (anglickým názvem shake) hned několik funkcí. Výrobce poukazuje na to, že obsahuje optimální množství všech důležitých živin a látek tělu prospěšných. Díky tomu prý může fungovat jako náhrada za plnohodnotné jídlo, jako doplněk minerálů a látek těžko získatelných z běžného jídla, jako prostředek k hubnutí či nabírání váhy, jako zdravá snídaně a výživa těla ihned po ránu (což je hlavní účel, na který se většina distributorů při propagaci zaměřuje) (Herbalife 2015b: 12 - 17). Právě poslední zmíněná funkce může mít údajně velmi pozitivní dopady na celkovou tělesnou kondici, na vylepšení zdravotního stavu, na regulaci váhy a tělesného tuku – tedy na krásu a fyzickou pohodu člověka. Tím, že se má dle učení Herbalife Formula 1 stát každodenní součástí jídelníčku zákazníků a členů ihned po ránu, se zároveň u člověka buduje pozitivní návyk, disciplína, správný time-management; člověk se vzdělává ve zdravé výživě, zároveň je podpořen i jeho osobní růst a neformální vzdělávání. Jedinec se pak může cítit nejen lépe po psychické i fyzické stránce, ale také uvědoměle. Fomula 1 je zpravidla první produkt, který distributor nabízí novým zákazníkům, a je také součástí členského balíčku.

Jelikož Formula 1 dokáže dle tvrzení společnosti postihnout tolik oblastí lidského života (zdraví, krása, osobní rozvoj, psychická i fyzická pohoda, sociální život, vztahy, finanční příjem), má dle mého mínění značný vliv na úspěch Herbalife v udržení nových členů a v jejich aktivním zapojení do organizace a do vztahů[4]. Dle mého úsudku může Herbalife těžit z toho, že reklamní tvrzení o výrobku Formula 1 postihují tak široký záběr v naplnění potřeb potencionálních zákazníků a nových distributorů (oproti jiným mně známým MLM organizacím prodávajícím doplňky stravy, kosmetické výrobky, drogerii, úklidové prostředky či finanční služby[5]).

4 Vliv složení výrobku Formula 1 na interakční jednání lidí z hlediska ovlivnění jejich vnitřní i vnější fyziologie je možné vidět jako analogii k užití teorie IR Randallem Collinsem v kapitole o uživatelích tabáku (2004: - 344). Vzhledem k nutnosti rozšířené znalosti biologie a chemie při konstruování takové teorie se však tomuto tématu v práci blíže nevěnuji, ačkoliv by mohlo být jeho součástí z povahy mikro-sociologického pohledu autora na věc.

5 V tomto bodě se jedná pouze o mé domněnky na základě dosavadních zákaznických zkušeností s firmami fungujícími na MLM principu.

Pokud by však společnost Herbalife Nutrition stavěla své úspěšné fungování pouze na produktech takových kvalit, jaké výrobkům přisuzuje, pak by je mohla distribuovat do běžných obchodních řetězců a profitovat pouze tímto způsobem. Přidanou hodnotou této společnosti je však servis, který každý zákazník a také člen obdrží. Společnost Herbalife vybízí distributory k péči o zákazníka, k častému kontaktu s ním, ke sledování správného užívání výrobků, měření tělesných hodnot, sledování pokroků, oceňování a odměňování úspěchů, a také předávání informací potřebných ke správné výživě či k započetí vlastního podnikání se společností Herbalife (Herbalife 2013b: 33 a 47). Poskytuje k tomu svým distributorům tabulky, manuály, přesná pravidla kontaktu, ale také se tyto informace školí na setkáních a opakují mezi sponzorem a jeho distributorem. Jde tedy o morální závazek distributora Herbalife nejen vůči společnosti, ale také vůči zákazníkům a členům ve své spodní linii. Vše se v rámci multi-level marketingového nastavení společnosti řídí pravidlem, že v duplikaci znalostí je síla. Snahou celé organizace a sítě distributorů tedy je formovat členy do reprezentativních příkladů, které by ostatní chtěli duplikovat (Herbalife 2013a: 40). K tomu mohou sloužit dva konkrétní nástroje, které popíši v následující kapitole.

1.4 Organizační kultura

Téma organizační kultury vnímám jako propojující prvek, který může spojit teorii interakčních rituálů Randalla Collinse a specifického multi-level organizační prostředí společnosti Herbalife. V běžném dialogu organizační kultury je tento koncept vykládán strukturalisticky. Gideon Kunda (1992: 354) na základě zjištění o firmě Tech říká o kultuře v organizaci: „není to jen kontext, ale i předmět jejich pracovních životů. Kultura znamená nejen implicitní a explicitní pravidla, která řídí a formují jejich vlastní chování a zážitky z práce; je to také prostředník, jehož prostřednictvím se vědomě pokouší ovlivnit chování a zkušenosti druhých.“ Organizační kultura tak v tomto pojetí odkazuje na strukturu podmínek, které jsou dány vedením organizace ve formě pravidel a normových nastavení, a které jsou šířeny organizační strukturou odshora dolů, kde ovlivňují chování zaměstnanců.

Praktikou, která může být nástrojem organizační kultury, jsou organizační rituály. „Stručně řečeno, organizační rituály jsou ohraničené, opakující se, sériové aktivity, které poskytují symbolický význam, když se provádí v konkrétních, předem určených kontextech.“ (Smith a Stewart 2011: 128) Tato definice se v podstatě překrývá s interakčními rituály ve formální podobě, jak je vysvětluje Collins (2004) – organizační rituály můžeme jeho optikou

chápat jako interakce jedinců, které mají tendenci k opakování, a je v nich generována emoční energie vtělená do symbolů, pakliže jsou vhodné podmínky.

Vytvoření těchto interakčně-rituálních podmínek v MLM organizaci je pod taktovkou vedení organizace, případně se v této aktivitě angažuje jeden či více členů tzv. upline. Tím se organizace či člen upline staví do role moderátora, a ostatní zúčastnění do role publika. Úlohou moderátora je podmínky vytvořit tak, aby zajistily možnost plného proběhnutí interakčního rituálu – hovořím zde o ingrediencích IR, tedy o umožnění fyzické přítomnosti, vymezení hranic zúčastněných nejlépe pomocí soustředění pozornosti na jedno ohnisko zájmu, a vytvoření emoční atmosféry, která by byla pozitivně laděna, což podněcuje spolupráci.

1.4.1 Organizační kultura Herbalife

Organizační kultura v MLM prostředí může být viděna jako rámec daných podmínek, norem a pravidel, které tvoří prostředí pro uskutečňování interakcí, a tedy pro možné interakční rituály. „Kultura je běžně definována jako sbírka základních hodnot a postojů sdílená členy sociální skupiny, která zároveň ustanovuje standardy chování či normy pro všechny členy“ (Smith a Stewart 2011: 115). Jak jsem však v kapitole o MLM povaze společnosti Herbalife specifikovala, tento organizační model se vyznačuje jak zastřešující formální strukturou, tak ale také mikro-interakčními vztahy nezávislých distributorů, kteří nejsou zaměstnanci firmy, pouze využívají její know-how. Pravdou je, že i distributoři Herbalife mají zastřešující společností dána pravidla, avšak tato regulují převážně důsledky jednání členů, nežli by závazně diktovaly jeho konkrétní podoby. Spíše tedy než pravidla MLM společnost Herbalife předává doporučení k jednání, která sama aplikuje v hierarchii shora dolů v podobě tvorby podmínek k interakcím, a distributoři je pomocí mechanismu duplikace mohou kopírovat a využívat pro svůj prospěch. Tomuto tvrzení nahrává i zmíněný systém dobrovolnosti v aktivitě distributorů, a též jejich síťové propojení. Ze sociální perspektivy je kultura „soustavně produkována a reprodukována vztahy, které existují mezi členy organizace“ (Dědina a Odcházel 2007: 232), což podporuje teorii, že účinnou formou organizační kultury je sled neboli řetězec interakčních rituálů.

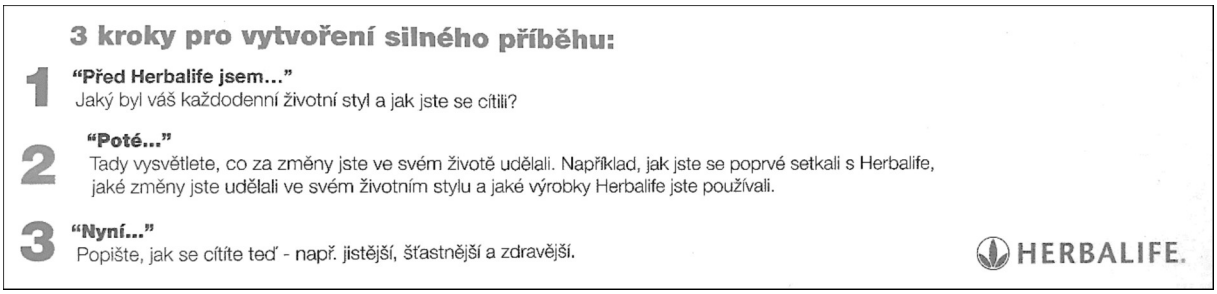
Organizační kultura Herbalife má dle mého názoru formu a obsah. Na formu organizační kultury Herbalife sedí tvrzení, že se jedná o doporučení či přímé vytvoření takových podmínek, za kterých je možná interakce členů (a zákazníků) společnosti, což odpovídá ingrediencím IR. Jsou to tedy veškeré setkávací akce, o kterých bude řeč

v analytické části, ale také např. situace sdílení osobních příběhů. Obsahem kultury jsou pak informace o různých aspektech společnosti (produkty, marketing, pravidla, aj.), a tento obsah může mít podobu osobního příběhu distributora. Na jednotlivých úrovních hierarchie rolí člen-distributor-klient se pak může lišit úroveň formálnosti zmíněných podmínek, která vychází z počtu lidí, kteří se mají interakce účastnit, stejně jako z prostředí, kde k interakci dochází.

1.4.1.1 Osobní příběh

Osobní příběh distributora Herbalife je možné vidět jako kulturní praktiku z důvodu předepsané formy tohoto příběhu. Člen, který sdílí osobní příběh, v něm shrnuje své dobré zkušenosti s produkty značky Herbalife, svou životní změnu, ke které si díky Herbalife dopomohl. Porovnává dřívější negativní a nynější pozitivní zkušenosti, na kterých vyzdvihuje svůj posun. Následuje tak postup, jaký Herbalife (Today Herbalife 2015: 17) k vytvoření silného příběhu doporučuje:

Obrázek 2: 3 kroky pro vytvoření silného příběhu



Zdroj: Sdílejte svůj příběh Herbalife. Today Herbalife. Česká republika: Herbalife Europe, 2015, (183), 17.

„Vlastní biografie je pro spolupracovníka Herbalife jeho pracovním nástrojem. Svůj životní příběh pozměněný zkušeností s Herbalife je zvyklý vyprávět několikrát za den svým zákazníkům, potenciálním spolupracovníkům i lidem ve svém okolí, kterým je nucen vysvětlovat, proč se rozhodl pro spolupráci a co to pro něj znamená“ (Vodochodský 1996: odst. 63). Osobní příběhy tak mohou být odrazem identity, jak kolektivní, tak individuální. Na každém školení se připomíná příběh zakladatele, který utrpěl ztrátu, a proto vytvořil přípravky Herbalife a šel novou, lepší cestou, aby pomáhal lidem. Tato cesta je nabízena všem členů Herbalife.

2 Metodologická část

Abych byla schopna lépe zachytit téma sdružovacích akcí ve společnosti Herbalife, často zmiňovaných jako součást osobního příběhu, rozhodla jsem se pro kombinaci metod a přístupů. V kapitole o metodologii tedy představuji nejen metody sběru dat a jejich analýzy, ale také přibližuji svůj pohyb v terénu a možné ovlivnění výzkumu. Zároveň zde předkládám výběr a charakteristiky informantů, a přípravu rozhovorů. Následuje i diskuse o omezeních výzkumu.

2.1 Hloubkový rozhovor

Stěžejní metodou sběru dat pro můj výzkum se stal hloubkový rozhovor v polostrukturované podobě, založený na biografickém přístupu. Vycházela jsem při volbě této metody ze zavedené praxe, že pomocí hloubkového rozhovoru „jsou zkoumáni členové určitého prostředí, určité specifické sociální skupiny s cílem získat stejné pochopení jednání událostí, jakým disponují členové dané skupiny.“ (Švaříček 2007: 159) Společnost Herbalife jako specifické, veřejnosti částečně uzavřené prostředí, bylo nejprve nutno poznat prostřednictvím jejích členů, kteří mne svými vyprávěními mohli jak po obsahové, tak po formální stránce částečně vtáhnout do jejich každodenní reality, mohli mi ozřejmit koncepty a jednání, která bych jen těžko s nimi pozorovala, pokud bych nebyla členkou Herbalife jako oni.

Na to navazuje způsob, jakým jsem se rozhodla rozhovory vést. Ačkoliv obecně zastávám názor, že rozhovor je interakcí dvou (či více) jedinců, kteří se vzájemně více či méně ovlivňují a utvářejí tak skutečnost rozhovoru i jeho obsah (ibid.: 160 - 161), v tomto případě jsem se rozhodla spíše vlastní vstupy a reakce během samotného rozhovoru upozaďovat, abych na svou osobu nestrhla příliš velkou a nechtěnou pozornost a nechala tak vyprávění více v rukou informantů. Toto rozhodnutí jsem učinila na základě vlastní zkušenosti z rozhovorů s distributory Herbalife z roku 2015. Pokud se totiž dotazy zaměřily na mne ve spojení s některou oblastí života, kde Herbalife lidem často pomáhá, pak mí informanti přešli z rolí vypravěčů do role sponzorů nabízejících mi pomoc, a hovor byl od původního tématu zcela odveden stranou.

Jak jsem již zmínila, zvolila jsem jako nejvhodnější polostrukturované rozhovory. Z povahy této podoby rozhovoru jsem věděla, že mi rámcové okruhy a otázky zajistí držet se při rozhovoru směru, kterým potřebuji aby ubíhal, zároveň jsem ale mohla nechat otevřenou

možnost pro formulace otázek závisejících na aktuálních výpovědích informantů, na doplnění dotazů na zajímavosti, které informanti zmínili.

2.1.1 Volba otázek a jejich zdůvodnění

Jako úvodní otázku pro rozhovor jsem využila biograficky laděnou pobídku, aby mi vyprávěli svůj příběh, jak se dostali k Herbalife. Měli začít momentem, kdy o něm poprvé slyšeli, a volně pokračovat až do současného dne. Od takového úvodu jsem si slibovala hned několik věcí. Jednak se jedná o vyprávění ze strany informanta, na téma, které dobře zná, a může se při jeho formulování lépe uvolnit a naladit na rozhovor a na mou přítomnost. Dále se v mé pobídce skrýval záměr odhalit osobní příběh informantů. Ačkoliv jsem je nevybídla přímo k tomu, aby mi jej sdělili v podobě, jakou využívají při komunikaci s klienty a dalšími členy Herbalife při setkávání, na způsobu formulace v jejich naracích bylo vždy poznat, že se jedná o strukturu, kterou vyprávějí často. Taktéž jsem dala prostor informantům zmínit v jejich vztahu ke společnosti to, co je pro ně nejvíce důležité, stejně jako nastolit tematicky mechanismy, které je u společnosti udržely, jelikož měli postihnout vyprávěním celé období až do současnosti.

Pro další dotazování sloužil přehled okruhů a možných formulací z Přílohy 1 tohoto textu. Okruhy byly voleny v kombinaci ingrediencí a projevů interakčních rituálů dle Collinse (2004), které jsem se snažila postihnout dotazováním na prostředí společnosti, na žitou zkušenost respondenta a na klíčové kulturní mechanismy, především na setkávání členů. Zároveň jsem tak při tvorbě otázek zúročila své informace a znalosti o společnosti Herbalife z mého výzkumu v roce 2015.

V každém rozhovoru jsem se věnovala oblasti setkávacích akcí, dotazovala se na úrovně setkání, vlastní aktivitu při tvorbě či kvalifikaci na setkání, a také na atmosféru těchto akcí. Právě v této oblasti se nejlépe prolínají a mohou se ve vyprávění objevit ingredience a projevy interakčních rituálů dle Collinse, především emoční energie. Další důležitou oblastí byly vztahy v Herbalife, které reflektují soudržnost skupiny. Taktéž jsem se dotazovala na identifikaci členů v neutrálním prostředí, což odráží symboliku Herbalife a její propojenost se členskou solidaritou.

Pro ověření kulturních nastavení a jejich uvědomění mezi členy jsem taktéž zařadila explicitní otázky na pravidla, jakými se společnost Herbalife řídí. V této kategorii jsem dávala též prostor na projevení morální soudržnosti skupiny. Explicitně jsem se též dotazovala na rituály, jak je vnímají sami distributoři ve vztahu ke společnosti Herbalife a své žité

zkušenosti. V tématech k rozhovoru se též objevily otázky informativního charakteru (členství ve studiu, "kariérní" posun a plán v rámci Herbalife, praxe s klienty), které pomáhají dotvořit obrázek o distributorské praxi a smýšlení, zároveň však dávají prostor pro reflexi podstatných témat a prvků pro respondenta v závislosti na ingredience a projevy interakčních rituálů.

2.2 Pozorování

Ačkoliv můj záměr zkoumat rituální praktiky MLM organizace Herbalife zahrnoval spíše potřebu zachycení pohledu samotných členů Herbalife, rozhodla jsem se, že se pokusím si ověřit některá svá zjištění v praxi. Doplňkovou metodou mého výzkumu tak bylo pozorování, jak doporučuje i Švaříček (2007: 158) kvůli možnosti vidět zkoumanou problematiku komplexněji.

Zprvu nebylo jasné, v jaké podobě se mi povede toto pozorování uskutečnit, záviselo to na šikovnosti mého vstupu do terénu. Jinak řečeno, pokud bych nebyla přijata mezi členy, pokud by mi nebylo umožněno dostat pozvání na akce pořádané touto společností, byla bych dost možná odkázána pouze na pozorování nepřímé, které ovšem slibovalo menší výtěžnost co do získaných informací. Záměrem však bylo získat alespoň minimální možnost pozorování zúčastněného, abych mohla pozorovat jevy přímo ve zvoleném terénu, a spíše postupovat od pozorování skrytého k otevřenému (ibid.: 144-146). Ačkoliv pozorování skryté s sebou nese větší etické zatížení, má velkou cenu pro výzkumníka ve větší míře přirozenosti chování zkoumaných objektů v jejich přirozeném prostředí. V těchto úvahách a doplnění hloubkových rozhovorů o pozorování v terénu jsem se inspirovala přístupy etnografie, která zkoumá nejčastěji různé kultury v jejich přirozeném prostředí a kombinuje metody, kterými je zachycuje a popisuje (Silverman 2005: 49).

2.3 Doplňkové metody výzkumu

Jako třetí, pomocnou metodu, jsem využívala analýzu dostupných zdrojů, jako jsou internetové stránky společnosti Herbalife přístupné veřejnosti, dále výtisk Herbalife časopisu Today, Produktová příručka Herbalife a čtyřdílný Manuál pro začínající distributory. Nešlo však o běžnou obsahovou analýzu, kdy se sleduje četnost výskytu daných kategorií (Silverman 2005: 140). V mém případě se jednalo o zjištění a doložení, zda kulturní mechanismy, které zmiňují či které se objevují ve výpovědích respondentů, jsou explicitně dány a oficiálně předávány pomocí tištěných, případně elektronických materiálů vydávaných firmou Herbalife. Poznatky takto získané jsou v textu využity jako podpůrné zdroje pro mé argumenty vystavěné na analýze materiálů, které vznikly pomocí rozhovorů a pozorování.

Mohou podpořit teorii, že rituální charakter jednání distributorů je nikoliv nahodilý, ale daný organizační kulturou společnosti.

Zcela nepatrně jsem pak věnovala pozornost obrazovému materiálu. Ten jsem sama během výzkumu nepořizovala, avšak měla jsem k němu po celou dobu přístup jak ve formě oficiálních propagačních fotografií a schémat, tak i ve formě osobních fotografií mých informantů a dalších nezávislých distributorů zveřejňovaných nejčastěji na sociálních sítích. Tento výzkumný materiál by mohl být podroben hloubkové analýze, já jej využívám pouze jako dokreslení obrazu společnosti, jelikož není možné se vyhnout jeho vlivu na zkoumanou problematiku.

2.4 Terén

Pojem terén je zde velice variabilní. Nejedená se totiž o fixní místo, kde je možné zkoumat jakékoliv aspekty společnosti Herbalife, ačkoliv existují pevné body, kde je působení této organizace koncentrované. Tím mám na mysli hlavně wellness studia čili kluby, které distributoři Herbalife čas od času zakládají, a kam si vodí nové klienty, pořádají tam akce a fit cluby (cvičící lekce), sdružují se tam, mají tam uskladněné výrobky apod. Svět Herbalife je ale složen nejen z těchto míst. Taktéž ani není sestaven pouze z akcí, které se pořádají a jsou místně neustále v pohybu, vznikají a zanikají v průběhu času. Svět Herbalife je především o lidech, kteří jej tvoří a konstruují. Bez jejich jednání by Herbalife byla mrtvá společnost čítající možná několik produktů. Zároveň Herbalife ovlivňuje každodenní život členů a zákazníků této společnosti, a proto se dá říci, že do výzkumného terénu se výzkumník dostane pokaždé, když se ocitá v kontaktu kteréhokoliv člena či zákazníka společnosti Herbalife.

2.4.1 Vstup do terénu a získání informantů

2.4.1.1 První kontakt

Z výše zmíněných důvodů mohu tvrdit, že mé první setkání s Herbalife proběhlo u mne doma, kdy jsem navázala debatu s bratrem, v té době aktivním členem a distributorem. Jako spokojený uživatel začal v rodině mluvit o pozitivních účincích produktů Herbalife pokud se dostalo téma hovoru na stravování, uspěchanou dobu a málo času na jídlo, na zdravotní obtíže apod. Nepropagoval výrobky nijak násilně, avšak ze statusu spokojeného uživatele chtěl výrobky doporučit i rodině, jelikož byl přesvědčen o jejich fungování. Tento kontakt byl zprvu pro mne spíše neuvědomělý, později možná až obtěžující v rozměru každodenních zkušeností a častých konverzací na téma Herbalife.

2.4.1.2 První fáze

Teprve na školním kurzu v zimním semestru akademického roku 2015/2016, kde jsme probírali téma organizační kultury, jsem dostala nápad prozkoumat teorie organizační kultury v prostředí dobře zavedené multi-level marketingové organizace Herbalife. Požádala jsem svého bratra nejprve o konkrétnější informace o společnosti, následně o první rozhovor, a poté i o kontakty na další informanty a získání jejich důvěry v můj výzkum. Zároveň jsem jej využívala i k vysvětlení procesů a pojmů, kterým jsem nerozuměla. Bratr se tak stal klíčovou osobu pro můj úplně první vstup do terénu, a to ve smyslu, jakým chápe tento pojem Švaříček (2007: 154 - 155), který všechny výše zmíněné funkce klíčové osoby zmiňuje. Za bratrovy pomoci jsem učinila mikrosondu do Herbalife a nasbírala čtyři hloubkové, polostrukturované rozhovory, které mi kromě zpracování školního projektu následně posloužily i pro prvotní orientaci v problematice kultury a praktik společnosti Herbalife.

2.4.1.3 Druhá fáze

Poté, co jsem na základě mikrosondy z roku 2015 podala projekt diplomové práce, jsem učinila na jaře roku 2017 další vstup do terénu, ačkoliv nebyl zprvu zcela zamýšlen. Byla jsem samovolně oslovena jedním z distributorů Herbalife na ulici a bylo mi nabídnuto měření tuku pomocí přenosného přístroje (což je jedna z technik náboru nových klientů, které nezávislý distributoři využívají). Této možnosti jsem, po zjištění, že jde o distributora Herbalife (na základě loga na batohu) využila. V návaznosti na měření tuků takto na ulici jsem s oním distributorem následně absolvovala detailní měření v jednom z pražských wellness poradenských studií. Kromě této schůzky jsem ve stejném studiu navštívila také dvě přednášky na téma zdravé výživy, a dále jsem se jako publikum účastnila běžecké soutěže, kde Herbalife zajišťoval občerstvení a členové zmíněného studia (a nejen tohoto) buď závod běželi, či přišli povzbuzovat své kolegy a kamarády.

Má role výzkumnice v druhé fázi výzkumu nebyla přiznaná, a to z důvodu vstupu do terénu v podobě jakéhokoliv potencionálního klienta – přes anonymní oslovení na ulici. Na základě této zkušenosti jsem se rozhodla pokusit se vstoupit hlouběji do terénu nejprve jako nový klient, následně pak díky lepšímu zorientování požádat svého sponzora (tedy distributora, který mne oslovil) o poskytnutí rozhovoru a kontaktu na další informanty. Cítila jsem však uzavřenost lidí, kteří ve studiu pracovali, a především distributora, který mne oslovil. Tento pocit mne odradil od požádání o účast na výzkumu, a já tak terén opět opustila. Vyřešilo se tak tím i mé dilema ze skrývané role výzkumnice přiznané až v průběhu pobytu v terénu.

2.4.1.4 Třetí fáze

Hlavní vlna sbírání materiálů a intenzivní pobyt v terénu se tak odehrál až na podzim roku 2017. Znovu jsem požádala svého bratra jakožto klíčovou osobu o navržení potencionálních informantů. Obdržela jsem kontakt na prvního informanta, který se mnou v důsledku přátelského vztahu s mým bratrem ochotně udělal rozhovor. Zároveň se uvolil se mnou navštívit přednášku zdravé výživy v novém, čerstvě otevřením studiu v Praze, a zafungoval tak jako další klíčový kontakt. Díky tomuto uvedení do zmíněného studia a představení dalšímu z potencionálních informantů jsem začala postupně získávat kontakty pro své další rozhovory. První tři a následně jeden z posledních kontaktů jsem tak získala metodou sněhové koule, na doporučení stávajících informantů. Další z kontaktů jsem oslovila sama, a to při navštěvování lekcí zdravé výživy, případně při Success Training Seminar (STS, česky Seminář o úspěšném školení). Třetí fáze výzkumu trvala něco přes měsíc, přičemž kontakt s terénem probíhal dvakrát až třikrát týdně, ať už šlo o samotné rozhovory, nebo o setkání na přednáškách a dalších akcích. Byla pro mne stěžejní jak co do pohybu v terénu, tak do získaných materiálů v ucelené podobě. Proto, pokud v textu mluvím o výzkumu, je tím myšlena právě tato fáze, není-li uvedeno jinak

2.4.2 Charakteristika nasbíraného materiálu

Během první výzkumné fáze v roce 2015 jsem nasbírala 4 hloubkové rozhovory, které mi při plánování diplomového výzkumu sloužily jako prvotní uvedení do zkoumané problematiky. Z druhé fáze mám terénní poznámky (záznamy z pozorování během přednášky o zdravé výživě a záznamy o setkání s distributorem pořízené ihned po ukončení schůzky) a nahrávku setkání s distributorem ve studiu. Během třetí fáze jsem nasbírala 10 rozhovorů, z toho jeden z nich byl s informantem, který mi dal rozhovor již na podzim roku 2015. V jeho práci se však udály změny, které jsem považovala za zajímavé zachytit, a na kterých jsem si mohla ověřit některé poznatky. Zároveň jsem se účastnila čtyř lekcí zdravého stravování, jedné Shake párty (tedy ochutnávky produktů s krátkou přednáškou a zároveň oslavy jednoho roku studia, kde se akce konala) a jedné konference Success Training Seminar (STS). Z těchto akcí mám nahrávky průběhu, terénní poznámky z průběhu pozorování, a také poznámky uskutečněné po akcích či rozhovorech.

Důležité je též zmínit, že kvůli nejčastějšímu způsobu navazování kontaktu s informanty přes sociální média mám zároveň přístup k jim prezentovaným příspěvkům, fotografiím a dalším médiím. Také jsem obdržela k nahlédnutí produktovou brožuru, čtyřdílný manuál pro registrované distributory, který je datován k roku 2013, spolu s výtiskem

časopisu Today z roku 2015, který společnost Herbalife vydává. Tyto materiály jsou informačně velmi hodnotné. Ve svém výzkumu je však využívám pouze pro ověření a ilustraci některých principů fungování společnosti Herbalife, nebo pro dokreslení a potvrzení svých zjištění.

Polovina rozhovorů, které jsem pořídila, se konala v některém z pražských wellness studií Herbalife. Konkrétně jsem navštívila čtyři z nich[6] – dvě novější studia s anonymizovanými názvy Kasiopea a Andromeda (max. rok existence), dvě již několik let zaběhlá a vyhlášená studia Orion a Oktant. Zbytek rozhovorů se odehrával na veřejných místech – nejčastěji v restauračních zařízeních, případně v gastro-zónách nákupních center. Jeden rozhovor pak byl pořízen na pracovišti informantky, a jeden proběhl formou videohovoru, jelikož informantka nepůsobí v Praze. Celý výzkum byl nastaven jako nehonorovaný a dobrovolný.

2.4.3 Kritéria pro výběr informantů

Pro rozhovory jsem cílila na aktivní nezávislé distributory Herbalife, na členy společnosti, kteří mají nejlépe vazbu na některé z fungujících wellness studií v Praze. Jsou to právě tyto články sítě MLM společností, které jsou veřejností nejvíce viděny, mají široký záběr působení, jsou aktivní v nabírání a péči o klienty, ale zároveň udržují pravidelný kontakt s ostatními distributory na lokální a vyšší úrovni. Takoví informanti mají zkušenosti s kulturou společnosti ve všech ohledech, navíc ji každodenně žijí skrze interakce s členy a klienty. Naopak interakčně nenaplněna by mohla být organizační kultura v případě nových členů a klientů, nebo již žita jiným způsobem či zapomenuta v minulosti v případě členů na nejvyšších příčkách marketingového plánu a bývalých členů. Věděla jsem z první fáze výzkumu, že můj klíčový kontakt má dosah právě do sféry aktivních členů. Lokalita Praha pak byla vybrána především kvůli koncentraci distributorů a wellness studí.

Původní záměr byl soustředit se na členy kolem jednoho Herbalife klubu, a tento byl z velké míry naplněn. Je totiž pravdou, že každé studio většinou odkazuje na jednu větev distributorské sítě, která si po linii předává pravidla, zkušenosti a celkově reprodukuje organizační kulturu. Tu však vždy předávají distributoři novým členům, a jak si ji konkrétní člověk interpretuje, tak ji i předává dál. Věděla jsem tak, že členové jednoho studia budou mít s největší pravděpodobností podobně zažitou zkušenost kultury Herbalife, ačkoliv to kvůli přechodům členů není vždy pravidlem. Tento předpoklad se mi výzkumem potvrdil.

6 Přesný počet fungujících wellness studií spolupracujících s Herbalife není nikde evidován, na Prahu se však dle mnou dotazovaných distributorů odhaduje asi 10 takových funkčních studií.

2.4.4 Ovlivnění terénu

V kontaktech s informanty a při školeních jsem se svým vzhledem snažila působit vesměs decentně a elegantně, abych obecně vzbuzovala větší důvěru. Mé vystupování nebylo nijak vyzývavé, spíše jsem byla méně aktivní a více pozorovala situace, kterých jsem se účastnila pouze z klientské strany (Švaříček 2007: 144-145). Přesto, pokud mne někdo zapojil do jakékoliv interakce, autenticky a uvolněně jsem se jí účastnila. Kromě konkrétního oslovení potencionálních informantů jsem při akcích nesdělovala, že mým důvodem účasti je výzkum, nikoliv touha po výrobcích, informacích či členství Herbalife. Přirozeně se s narůstajícím počtem uskutečněných rozhovorů toto povědomí o mé roli rozšiřovalo, avšak nikdy nikde explicitně nebylo řečeno, z jakých důvodů se akce účastním, a to ani v momentě sdílení osobních příběhů a zkušeností, přestože moderující člen této součásti programu o mé roli výzkumnice věděl. Já osobně jsem tuto informaci na akcích s ostatními otevřeně nesdílela, pouze jsem zmínila jako pravdivý důvod mé účasti pozorování a testování. Tento přístup mi, jak se domnívám, pomohl udržet přátelské vztahy se všemi zúčastněnými, jelikož se mi nestalo, že by mnou oslovený člen nesouhlasil s provedením rozhovoru, ať již o mé roli výzkumnice předem věděl či nikoliv.

„Častěji jsme však nuceni vnímat to, že místo, které pozorujeme, žije svým vlastním životem bez ohledu na nás, že jeho aktéři a aktérky nás mohou používat (a používají) k vlastním cílům a přáním a mají svůj reflektovaný nebo nereflektovaný zájem na tom, aby nás určitými cestami vodily a z jiných sváděli.“ (Nedbálková in Švaříček 2007: 116) V mém případě jsem si byla vědoma, že mí informanti mají tendenci mne považovat za potencionálního klienta. Jejich snahou tak mohla být prezentace sebe i společnosti pouze v tom dobrém světle, ale zároveň také vyhovění mým požadavkům a sdílení někdy choulostivějších či osobnějších informací, aby mezi námi nastala důvěra a mohl být tak naplněn jejich záměr. Tento postup v podstatě kopíruje využívání osobních příběhů při jejich distributorské činnosti.

Přesto však role „nečlena“ a pouhého pozorovatele měla i svá úskalí. Faktem je, že bez členství a vyšší kvalifikace v marketingovém žebříčku jsem neměla nárok na účast na členských akcích Herbalife. Opodstatněně se také domnívám, že to některým informantům zabránilo ve sdílení negativních zkušeností, vlastních názorů a některých interních informací. K této domněnce mne vede jednak prohlášení, že výpověď v rámci rozhovoru byla částečně cenzurována a učesána do podoby vhodné k prezentaci (takto se po rozhovoru nechali slyšet

dva z informantů[7]), a jednak sdílení pouze a jen pozitiv spojených se členstvím Herbalife (až na jeden rozhovor a sporadické případy, kdy jsem se na negativní zkušenosti v rozhovorech explicitně zeptala). Stejně tak měli informanti tendenci vynechávat popisy některých akcí a projevů, se kterými mají jako členové zkušenosti. Tento fakt doprovázela většinou informace, že něco takového nelze sdílet s lidmi „z venku", jelikož je to na ně moc, nepochopili by to, případně by odsoudili společnost Herbalife jako „bandu bláznů" z důvodu, že sami nemají s něčím takovým zkušenosti a nevěřili by, že je něco takového možné.

Již od prvního rozhovoru během třetí fáze výzkumu jsem si byla vědoma pozitivní zpětné vazby na informaci, že můj bratr je/byl[8] aktivním členem Herbalife. Tato informace způsobila to, že mne distributoři a členové vnímali více jako součást jejich společenství, než by tomu mohlo být v případě, že bych žádné spojení s Herbalife neměla. Zároveň jsem touto informací argumentovala v momentě, kdy se mě potencionální informanti ptali na důvod, proč jsem si ke svému výzkumu vybrala právě společnost Herbalife. Taktéž měla informace o vazbě na bratra výhodu, že na mne informanti nenaléhali, abych se stala jejich klientem. Pravidla Herbalife o nekonkurenčním prostředí a nepřebírání klientů zapříčinila, že mne informanti vnímali jako již zadaného klienta. Přesto mi však od některých kontaktů bylo nabídnuto, že pokud by již můj bratr nebyl aktivním členem a já chtěla odebírat nějaký produkt, můžu požádat o přeměření a o služby sponzora.

Pozitivně také působila informace, že již mám nějakou zkušenost s výrobky, že jsem již v minulosti užívala nejvýznamnější produkt Herbalife - Formula 1, tedy koktejl Vyvážené jídlo. I v tomto případě bylo vidět, že informanti mají radost z toho, že jsem již nějak aktivní. Často mě ocenili slovy jako „No vidíš, to je super", případně se mne ptali na mé zkušenosti, které byly vesměs pozitivní. Opět to posílilo vzájemnou důvěru a sounáležitost.

V průběhu mého pohybu v terénu jsem také měnila svůj způsob vedení rozhovorů, jelikož se mi postupem času ukazovaly některé praktiky jako méně funkční. V prvních rozhovorech je patrné, že jsem své informanty významně povzbuzovala ve vyprávění četným polohlasným přitakáváním. Od této praktiky jsem později upustila, jelikož se ukázalo, že

7 Konkrétně to shrnul přímo v průběhu rozhovoru David: *„ale zase jsou úplně asi třeba taky všechny věci, který není dobrý úplně třeba jakoby říkat, kdyby to četl někdo novej, nějaký negativa a takhle. Že vždycky všechno je jakoby POZITIVNÍ, ale když už se dostaneš hloubš, tak prostě je to byznys, je to podnikání. Takže víš jak to v tom prostě je. Je to práce s lidma, takže ne vždycky to bude růžový, ale (.) stojí to za to prostě no."*

8 Záměrně zde zdůrazňuji jak přítomný, tak minulý čas. Můj bratr již není aktivní jako nezávislý distributor, zároveň již omezil používání výrobku Herbalife a nové již nedokupuje. Informanti však lépe reagovali na informaci, že je můj bratr členem Herbalife. Ti, kteří jej znali blíže, se měli tendenci doptávat, zda je ještě stále aktivní, jelikož patří k jejich „větvi" v síti a oni o něm dlouho neslyšeli. V takovém případě jsem spíše vyhýbavě, že nevím, ale že nějaké výrobky stále používá.

v případě členů Herbalife a jejich ochotě vyprávět svůj příběh dostačuje povzbuzování pomocí mimiky a pokyvování hlavou. Současně jsem se s každým dalším rozhovorem cítila uvolněněji a jistěji, což je patrné na plynulejším kladení otázek. Otázky jsem se snažila v každém rozhovoru klást stejné, ačkoliv jejich formulaci a pořadí jsem si upravovala dle plynutí vyprávění informanta. V pozdějších rozhovorech se však větší měrou stávalo, že časový limit pro rozhovor byl omezen. Také jsem potřebovala v rozhovoru zohlednit skutečnost, že mě někteří z informantů již viděli v průběhu školení o zdravé výživě, a že také proběhla v době výzkumu významná mezinárodní akce v Polsku. Jelikož byly pro mne informace o této akci významné, v pozdějších rozhovorech stáčím na tuto problematiku více pozornosti, čímž byly některé z otázek vypuštěny. Vždy ale bylo zachováno dotazování na všechna mnou vytyčená klíčová témata, případně bylo zaznamenáno jejich zmínění ve výpovědích informantů.

2.4.5 Vliv terénu na výzkumnici

Zajímavé je, jak jsem postupem času vnímala vliv výzkumného prostředí na mou osobu. Bylo jím např. vytvoření vlastního osobního příběhu, který mi usnadňoval pohybování v terénu. Tento příběh obsahoval informace o tom, že můj bratr je člen Herbalife, že jsem dělala s některými členy rozhovory již před dvěma lety, že jsem již vyzkoušela některé z výrobků. Zároveň jsem dodávala, že je možné se zeptat na zkušenosti s rozhovorem těch členů, kteří se mnou již rozhovor absolvovali. V nadsázce jsem často říkala, že rozhovor se mnou „nebolí“. Vše výše zmíněné jsem postupem času prezentovala potencionálním informantům bez toho, aniž bych čekala na konkrétní dotazy ze strany oslovených distributorů. Činila jsem tak jednak ze zkušenosti, že většinou tyto informace po mne byly při prvotním kontaktu požadovány, a jednak z pozorování sounáležitosti, která byla těmito informacemi vyvolána. Stejný efekt, tedy vzbuzení důvěry a vyvolání dojmu, že jsou oba na jedné lodi, využívají členové Herbalife při sdílení vlastních osobních příběhů se svými klienty a členy v síti pod nimi. Dá se to vnímat jako projev Collinsovy (2004) teorie o sdílených emocích a skupinové solidaritě, jak bylo rozepsáno v teoretické části. V mém případě však zjištění, že vlastně takový svůj malý osobní příběh mám vytvořený a začínám jej za jasným účelem využívat, přišlo samovolně a až poté, co jsem tak začala činit. Je tedy vidět, že delší a intenzivnější pohyb v prostředí společenství Herbalife má na člověka kulturně formující vliv.

Zároveň jsem si na sobě v průběhu výzkumu všímala, že se ve společnosti členů Herbalife více usmívám, sděluji pouze pozitivní zkušenosti a informace, a také že se stydím za svou životosprávu a schovávám svá nezdravá jídla. V případě pozitivní nálady a sdílení jen

pozitivních zkušeností je tento projev efektem přesvědčení v Herbalife, že si stěžují všichni, ale že správné je vyzdvihovat své úspěchy, jak ostatně činí v rámci sdílení svých osobních příběhů. Společnost Herbalife se prezentuje jako veskrze optimisticky naladěná společnost, a také tak na lidi kolem sebe působí, v souladu s Collinsovou teorií o emoční energii a společným ohniskem zájmu.

V případě zatajování mé pravé životosprávy jsem se při této skutečnosti přistihla v obavě, že bych byla členy odsouzena jako „ta z davu“, a tím by bylo přetrženo zdání, že jsme na jedné lodi. Zároveň jsem se vědomě chtěla vyhnout efektu doporučování zdravého stravování a snaze přimět mě k používání některých výrobků Herbalife, které by mi měly pomoci zlepšit můj životní styl. Takové nabídky mi zpravidla chodily ze strany informantů automaticky poté, co jsem zmínila nějaký neduh, který mne aktuálně trápí. Vyvolalo to ve mně pocit, že Herbalife má „lék“ na všechno. Proto jsem přistoupila k úmyslnému neodkrývání informací o mé osobě.

Ačkoliv jsem se v předchozích odstavcích věnovala více osobnímu příběhu, který, jak jsem naznačila, může být vnímán jako obsah organizační kultury, neustále při všem hrál roli kontakt se členy. Jak bude prezentováno v analytické části textu, jsou to právě setkání, které jsou nosnou praktikou organizační kultury, která zprostředkovává interakční rituály. Osobní příběhy však hrají nezastupitelnou roli v tom, jak informanti zpracovávají pro sebe žité zkušenosti z těchto setkání a reprodukují je, čímž se vtahují k vlastní identitě budované skrze organizační kulturu Herbalife.

2.5 Etické souvislosti s výzkumem

V průběhu svého výzkumu jsem se několikrát potýkala s otázkou etiky výzkumu. Všechny své informanty jsem před nahráváním rozhovoru seznámila s informovaným souhlasem, který obsahoval jak informaci o dobrovolné povaze účasti na výzkumu a možnosti kdykoliv odstoupit, tak také dával možnost informantům zvolit, jak mám nakládat s jejich osobními údaji. Nabídnuta byla anonymizace, v případě dalšího publikování pak autorizace textu. Informovaný souhlas byl vždy vyhotoven ve dvou kopiích, z nichž si jednu mohli informanti ponechat. Tento způsob zachování etiky se mi osvědčil již při první fázi výzkumu, kdy dával informantům najevo, že se jedná o seriózní výzkum, a že mi leží na srdci jejich spokojenost a důvěra. I ve třetí fázi, kdy jsem informovaný souhlas využívala při sbírání rozhovorů, jsem zaznamenala, že tato formální záležitost uvádí informanty do klidu, ačkoliv částečně nabourávala neformální atmosféru, která většinou při setkáních vládla.

Otázka etiky se však pro mne stávala tíživější v momentech, kdy jsem se účastnila akcí Herbalife, aniž bych zveřejnila svou roli výzkumnice. V takových situacích jsem sbírala terénní poznámky, případně jsem i pořizovala skrytě zvukový materiál kvůli přesným formulacím, jež by bylo možné v analýze využít. Jak jsem uvedla výše, zatajení role výzkumnice při akcích mělo svůj účel, zároveň byli na akci většinou přítomni tací, kteří věděli o mém záměru, a přesto nikdy proti mé přítomnosti nic nenamítli. Může to poukazovat na skutečnost, že společenství Herbalife toleruje různé důvody, kvůli kterým člověk organizaci vpustí do svého života, nebo že mají zkušenost, že nehledě na vstupní důvody se kdokoliv může nakonec stát klientem či distributorem. Zároveň musím zmínit, že v analýze zachovávám, pokud možno, co největší anonymizaci osob, které se v poznámkách a nahrávkách z akcí objevují. Na druhou stranu se vždy jednalo o akce do značné míry[9] veřejné, tudíž lidé a informace na nich prezentované by v podstatě mohl vyslechnout kdokoliv. Z toho důvodu je využívám pro svou analýzu jako plnohodnotné materiály.

Ačkoliv ne všichni informanti, se kterými jsem dělala rozhovor, chtěli zůstat v anonymitě (polovina chtěla a polovina nikoliv), kvůli jejich velké provázanosti jsem se rozhodla zanonymizovat všechna jména i názvy studií, abych nikoho nepoškodila. U informantů, kteří na anonymizaci netrvali, si však dovoluji uvést více detailů, které by mohly vést k dohledání daných osob. Pro názvy studií jsem zvolila jako nová jména souhvězdí, informanti pak mají náhodná jména zachovávající odpovídající gender.

9 Akce byly přístupné veřejnosti na pozvání jakéhokoliv člena Herbalife, bez nutnosti dosažení kvalifikace v marketingovém plánu.

2.6 Charakteristika informantů

V této kapitole chci přiblížit vzorek informantů, se kterými jsem ve výzkumu pracovala. Jelikož je pro mne nejdůležitější třetí fáze výzkumu, zaměřím se právě na ni.

Jak jsem již zmínila, ve třetí fázi výzkumu jsem osobně zavítala do čtyř wellness poradenských studií – dvou nových, vzniklých max. rok před provedením rozhovoru, a ve dvou již zaběhlých, fungujících přes deset let. Rozhovor jsem provedla s deseti nezávislými distributory Herbalife, z toho byli čtyři muži a šest žen. Stejně tak v poměru 6 : 4 byla kategorie nejvyššího ukončeného vzdělání (SŠ s maturitou : VŠ) a také kategorie zaměstnání (aktivní působení pouze "v" Herbalife : paralelně s Herbalife jiný druh přivýdělku). Mezi informanty nebyl nikdo, kdo by ještě byl aktivním studentem.

Věkové rozpětí mých informantů je od 23 let do 69. Polovina informantů se pohybovala v době rozhovoru kolem 31. roku života (plus minus 3 roky). Rozhovor mi poskytli tři informanti na pozici Supervizor, pět členů World týmu, a dva informanti na úrovni G.E.T (Global Expansive Team). Doba spolupráce s Herbalife se pohybuje mezi 2,5 roky a 16 lety. Polovina informantů je ve sponzorském vztahu k některému z členů, se kterými jsem dělala rozhovor. Mezi informanty mám také jeden vztah matka – syn, jeden partnerský vztah, a dvě propojení na úrovni bývalých spolužáků. Rozhovory jsem provedla s majiteli tří ze čtyř zmíněných wellness studií.

Stručně přiblížím i vzorek informantů z dřívějších fází výzkumu. V první fázi, tedy v drobné sondě z roku 2015, jsem prováděla rozhovor se třemi muži a jednou ženou, věkové rozpětí bylo 20 – 32 let, a jednalo se o tři Supervizory a jednoho člena World týmu. Dva informanti byli studenti, jeden se věnoval pouze Herbalife, jeden měl ještě přivýdělek mimo Herbalife. Doba zapojení se v rámci Herbalife pohybovala mezi 16 a 1,5 roky.

Druhá fáze výzkumu se odehrávala kolem pátého pražského studia s pracovním názvem Eridanus. Jedná se také o zavedené studio v Praze fungující již řadu let. I s ním mají někteří informanti z třetí fáze výzkumu své zkušenosti, navštěvovali jej v rámci akcí, na kterých později sami spolupracovali. Toto studio však využívali pouze formou pronájmu prostor, nebyli jeho vlastníkem. Ve třetí fázi se, kromě několika zmínek o předchozí zkušenosti, studio Eridanus již neobjevilo.

2.7 Zpracování dat

První fází zpracování mnou nasbíraných dat z výzkumu, ať už rozhovorů, nahrávek ze setkávání či terénních poznámek, byl jejich doslovný elektronický přepis, a to včetně obratů, formulací, odchylek a zaznamenaných zvuků a projevů, které rozhovor provázely. Takovýto postup jsem zvolila kvůli zachycení všeho, co by mohlo být při interpretaci dat podstatné, ačkoliv se to tak zprvu nemuselo jevit. S tímto postojem k zaznamenávání (oproti práci s nahrávkou či přepisem pouze dílčích pasáží) souvisí i můj přístup k datům jako takovým.

Jelikož je vzhled, prezentace, vystupování distributorů Herbalife i jejich prostředí v podstatě reklamním předmětem společnosti Herbalife, a společnost tuto reklamu sebou samými distributorům předepisuje, pak je nutné k nasbíraným materiálům s tímto vědomím přistupovat. V zásadě tak je zodpovězena otázka, jak jsou výpovědi a setkávání konstruovány – tak, aby byly pozitivním obrazem a reklamou společnosti. Jsou tedy konstruktem samým. Mou teorii o "reklamním jednání" podporuje skutečnost, kterou jsem popsala v kapitole o vlivu výzkumnice na terén a opačně. Jak jsem psala, bylo k mé osobě v rámci celého výzkumu přistupováno jako k potencionálnímu zákazníkovi. A proto je patrné, že stylistika jednání a vyprávění bude tomuto přístupu ze stran distributorů podřízena.

Záměrem mé práce však není orientace na formální stránku prezentace společnosti Herbalife ve vyprávěních informantů, ale na obsahovou stránku zmiňování ingrediencí a projevů interakčních rituálů dle Collinse. Z tohoto důvodu k nasbíranému materiálu přistupuji více jako k obrazu vnější skutečnosti, tedy realistickým přístupem interpretace dat (Silverman 2005: 134). Ptám se tedy spíš „co" je v materiálech zmíněno, nežli „jak".

Vzhledem k bohatosti zkoumaného terénu, ale také k nedostatečné podloženosti pomocí objektivních výzkumných zdrojů, jsem jako hlavní metodu využila techniku „vyložených karet", jak uvádí Šeďová (in Švaříček 2007: 227). Ta je nadstavbou otevřeného kódování, kterým jsem analyzovala sesbírané výzkumné materiály. „Během otevřeného kódování jsou údaje rozebrány na samostatné části a pečlivě prostudovány, porovnáním jsou zjištěny podobnosti a rozdíly, a také jsou kladeny otázky o jevech údaji reprezentovaných" (Strauss a Corbin 1999: 43). Následně jsem postupovala pojmenováním kategorií Collinsových ingrediencí a projevů interakčních rituálů. Poté jsem porovnávala kategorie vzniklé v rozhovorech s kategoriemi, které se vyskytují v bodových vyjmenováváních ingrediencí a projevů interakčních rituálů. Cílem bylo ověřit, zda se Collinsovy ingredience a projevy, tak, jak je zde v práci prezentuji, nalézají shodně v žité realitě, o které informanti

vyprávěli a kterou jsem v terénu pozorovala a zaznamenávala. Propojení kategorií prezentuji v analytické části, a pomocí něj hledám odpověď na položené otázky.

U těch ingrediencí a projevů interakčních rituálů, které jsou spojeny s emocemi, jsem při analyzování sesbíraných materiálů musela využít i lingvistický náhled na text. Předpokladem je, že informanti interpretují zážitky s těmi emocemi, které při dané situaci zažili. Emoce se pak projevují jak v tónu hlasu, mimice a fyziologických projevech (např. smích slyšitelný na nahrávkách), tak ale také ve slovech, která zážitek popisují. Ty buď přímo emoce popisují, nebo jsou emočně zabarveny, případně se jedná o slova naznačující přehnanost (pozitivní i negativní) nějaké zkušenosti.

2.8 Omezení výzkumu

Na společnost Herbalife by se dalo udělat mnoho výzkumů, tento terén je bohatý na mnoho podnětů a témat vhodných k bližšímu prozkoumání. Výzkumník, který nemá s tímto terénem žádnou zkušenost, si může připadat jako Alenka v říši divů, jelikož v mnoha rozměrech je Herbalife samostatným světem. Učinit obrázek o společnosti jako celku je prakticky nemožné, nezačleněný jedinec nikdy není schopen obsáhnout znalosti o celé struktuře, už jen z podstaty chránění podnikatelského know-how a dělení MLM společnosti na jednotlivé větve, které sdílí své vlastní know-how a přístupy.

Zároveň se struktura velmi rychle proměňuje. Je možné tedy postihnout určité principy, ale nejde je vztáhnout s určitou platností na celou organizaci, ačkoliv pravidla a organizační kultura Herbalife je aplikovaná všude, kde Herbalife figuruje (i v zahraničí). Nakonec však záleží na lidech, jak si kulturu a pravidla organizace vyloží a uvedou je v realitu. V tomto ohledu se domnívám, že vzhledem k provázanosti mých informantů jsou přístupy ke kultuře Herbalife relativně konzistentní. Přesto budou jistě existovat části sítě distributorů, kde mé závěry nebudou platit. Mezi distributory Herbalife se traduje, že co distributor, to jiný přístup k provozování tohoto druhu podnikání. Proto také byl zvolen při zkoumání kvalitativní výzkum, který nemá tendenci plošně aplikovat poznatky, avšak se snaží o hlubší pochopení zkoumané problematiky.

Rozhovory jsem během výzkumu dělala jen s distributory, jelikož sami mají za sebou i kariéru zákazníků, což se může na příbězích a zkušenostech odrazit. Mohla bych se ptát i školitelů, zákazníků v různých fázích začlenění, nebo také nespokojených distributorů a zákazníků. To vše by doplnilo celkový obrázek o společnosti, a zkoumání by tak naplnilo více etnografický charakter, ke kterému má výzkum terénu jako je "svět Herbalife" tendenci. I tak

jsou ale určité procesy hlídaným know-how, ke kterému nemají přístup ani dlouholetí členové společnosti. Narážím zde především na nejvyšší vedení, které spravuje nastavení a dodržování pravidel organizace, vylepšuje strategie pro rozvoj multi-levelového podnikání a vylepšuje propagaci společnosti. Proto je nutné mít toto na paměti při zobecňování závěrů.

3 Analytická část

V analytické části své práce se zabývám propojením pojmů teoretického rámce Collinsových interakčních rituálů s výpověďmi a pozorováním o fungování společnosti Herbalife. V analýze na příkladech z materiálů demonstruji, že je možné kulturní praktiky distributorů Herbalife vidět optikou interakčních rituálů. Collinsova teorie interakčních rituálů (2004), byť je rozepsána do osmi bodů (čtyři ingredience interakčních rituálů a čtyři projevy), je samotným autorem užívána spíše jako prolínání všech těchto prvků a jejich vzájemné ovlivňování a posilování. Klíčovým prvkem je emoční energie, která, pokud se na místě vzniku shromáždění lidí a zaměření pozornosti začne vytvářet, má pak za podpory symbolů a solidarity tendenci přerůst v takový emoční zážitek, který má za následek identifikaci se skupinou a skupinovou soudržnost, potažmo identitu. Pakliže se tyto zážitky opakují a emoční energie je tak posilována, vznikají řetězce interakčních rituálů.

V úvodu jsem si kladla otázky: Co drží komunitu nezávislých distributorů Herbalife pohromadě? Co je motivuje k práci, když vše je u Herbalife dobrovolné a nefunguje zde konkurenční hnací síla? Interpretaci dat v této kapitole rozvíjím směrem k zodpovězení otázek pátrajících po důvodu soudržnost společenství distributorů Herbalife.

Jak už v textu také padlo, Randall Collins ve svém uvádění teorie o řetězci interakčních rituálů jednotlivé ingredience a projevy IR detailně nerozebírá, ani je jeden po druhém nepředstavuje na konkrétních příkladech. V tomto ohledu je můj přístup k analýze pomocí Collinskovy teorie novým pokusem o aplikaci jeho poznatků. Snahou je z nasbíraných materiálů separovat ty ukázky, které nejlépe odpovídají dané kategorii. Je však nutné k daným kategoriím přistupovat s vědomím těsného propojení jevů *fyzická přítomnost a komunikace–emoční energie-skupinová solidarita.*

3.1 Fyzická přítomnost na jednom místě

Rozměr fyzické spolupřítomnosti je obecně v rozhovorech nejvíce patrný při hovoření o školeních a dalších setkávacích akcích. V rozepsání představení společnosti v teoretické části textu jsem se tématu setkání věnovala pouze okrajově, nyní se však zaměřím na jejich detailnější popis. Jak bude dále patrné, právě setkávání členů je klíčovým prvkem organizační kultury, který umožňuje interakční rituály a jejich řetězení.

3.1.1 Školení a další setkávací akce Herbalife

Nejvýraznější kulturní praktikou, kterou organizace Herbalife využívá, je osobní setkávání. Ze sesbíraných materiálů, především pak z rozhovorů, bylo při kódování dat a porovnání s Collinsovou teorií IR nejvíce překrytí u formálních akcí velkých rozměrů, tedy u školení, kde se na jednom místě sešlo velké množství lidí, a které byly předem tematicky určeny. Protože se ale jedná o formu organizační kultury, která je sdílena a reprodukována skrze členy hierarchií shora dolů, je tím ovlivněna podoba všech setkávacích akcí, které společenství Herbalife pořádá, ať už na nadnárodní či lokální úrovni. Prvky interakčních rituálů jsou tak v tomto typu situací shodné, jelikož ty jsou postaveny na stejných ingrediencích: fyzická přítomnost osob na jednom místě, zaměření pozornosti na jednu akci či předmět a tím vymezení hranic s okolím, a taktéž otisk v podobě shodné nálady. Při splnění těchto prvků pak vzniká emoční energie, pomocí níž jsou dobíjeny symboly skupinového členství, je posilován pocit správnosti přilnutí k dané skupině, a z toho následně plyne pocit členství v dané komunitě.

3.1.1.1 Úrovně a funkce setkání

Setkávání se děje na třech úrovních: setkávání distributorů s (potencionálními) zákazníky, setkávání členů se svými sponzory, a následně setkávání členů mezi sebou napříč všemi úrovněmi marketingového plánu. Toto sdružování jedinců, kteří mají spojitost se společností, je systém definující síťový neboli multi-level marketing, na jehož principu společnost Herbalife funguje. Zároveň je možné vnímat takové akce jako součást organizační kultury, která je u Herbalife bohatá, avšak participování na ní je dobrovolné.

Na každé ze zmíněných úrovní může být funkce osobního kontaktu trošku odlišná, zároveň však všechny mají význam v upevnění organizační kultury skrze její praktikování, žití a komunikování, čímž se má zároveň posílit struktura společnosti: „Sociální struktura je neustále vytvářena a udržována opakovanými úkony symbolického charakteru, tedy komunikací“ (Keller 1994: 85).

V případě setkání člena s klientem je zpravidla povaha této interakce informativní, reklamní, kontrolní a podpůrná (Today Herbalife 2015: 20 - 21). Další, pro strukturu MLM společnosti důležitější úrovní setkání, je interakce mezi sponzorem a distributorem, která provází člena od prvopočátku jeho členské kariéry po celou dobu působení v dané roli. Na této úrovni již není nutné rekruta přesvědčovat o kvalitě produktů nebo o výhodách, které s sebou přináší členská registrace. Důležitá je zde však socializace nováčka, tedy asistence při

přijímání organizační kultury společnosti: „prostřednictvím interakce se sponzory a dalšími členy, se členové MLM učí normám a hodnotám, které jsou nezbytné, aby fungovali jako členové a integrovali členství do své vlastní sociální identity“ (Sparks a Schenk 2006: 165). Jak už v textu padlo, nejčastěji se tak děje duplikací chování sponzorů či jiných členů.

Při setkávání distributorů, kteří již v roli člena působí delší dobu, můžeme tvrdit, že se stále jedná především o funkci socializační. Podstatou takového setkání už však není učení se kultuře, nýbrž její posilování, dále také získávání nových informací o výrobcích a marketingových strategiích, a v neposlední řadě zábava a prohlubování osobních vazeb mezi členy a (Herbalife 2013a: 45). Zároveň se mohou členové i zákazníci setkávat na základě navázaných osobních vazeb libovolně v neformálních vztazích a interakcích nesouvisejících nijak se společností Herbalife.

3.1.1.2 Podoby setkání

Všechny výše zmíněné formy setkání dle vztahu jedince ke společnosti mohou nabývat ještě několika forem, mohou se odehrávat na různých místech a za různých podmínek a iniciativ. Setkání (potencionálního) klienta a distributora je v režii distributora, který vytváří podmínky pro setkání a vybírá obsah komunikace, tedy ohnisko zájmu. Nejčastěji se taková setkání dějí ve wellness poradenských studiích, kde mají distributoři zázemí v podobě produktů, přístrojů pro měření tělesné kondice, naučných materiálů. Wellness poradenské studio je takový prostor, který si dobrovolně a na vlastní náklady pořizuje distributor Herbalife. V něm posléze probíhají jeho schůzky s klienty a s downline, stejně tak členové jeho týmu mohou prostory využívat stejným způsobem. Zároveň tyto prostory často slouží k dalšímu druhu akcí - ke školení o zdravé výživě, k promo akcím zaměřeným na výrobky Herbalife, taktéž k setkávání v rámci Fit Klubu, kdy účastníci tráví čas sportem. Na takovýchto akcích se zpravidla potkávají distributoři s jejich klienty, ale jsou zváni i (potencionální) zákazníci, aby „ochutnali život“ Herbalife, případně si pro informace na přednášky chodí i dlouhodobí členové. Jedná se však o nejmenší skupinové akce lokálního typu, kdy se setkávají více než dva jedinci.

Seminář o úspěšném školení (STS) je již větší školení probíhající 1 či 2 dny, a to vždy jednou za měsíc, na různých místech po celé zemi. STS je druh školení, které je rozdělené na bloky. Zpravidla první blok je přístupný pro všechny kvalifikační pozice Herbalife a pro veřejnost. „Je to příležitost poslechnout si Distributory Herbalife a jejich tipy, jak dosáhnout úspěchu a úspěšné příběhy o životním stylu lidí bez ohledu na to, na jaké pozici v podnikání se nacházejí“ (Herbalife 2013a: 44). Po bloku určeném veřejnosti následují bloky programu,

které jsou určeny již pouze aktivním členům. Zpravidla završuje školení STS party určená pro členy. „Týmový meeting je zmenšeninou meetingů, které se konají na celorepublikové úrovni a které pořádají nejúspěšnější distributoři. […] Podobnost mezi velkými a malými meetingy není čistě náhodná. Projevuje se zde charakteristická vlastnost multi-level marketingu Herbalife: přestože jsou spolupracovníci autonomními subjekty, přejímají všechny osvědčené postupy od zkušenějších a úspěšnějších kolegů. Tato myšlenka je obsažena v celém systému školení. Školí zakladatel firmy, školí jeho kolegové, školí nejúspěšnější dealeři určitého regionu, školí tabulátoři týmu [koordinátoři činnosti týmu, A.Z.], školí supervizoři“ (Vodochodský 1996: odst. 38).

Další druhy školení již nabývají větších rozměrů co do počtu účastníků, také se však profilují jako uzavřená školení přístupná pouze po získání kvalifikace skrze množství nasbíraných objemových bodů, případně určena členům Herbalife od určité úrovně v marketingovém plánu. Taková školení jsou národního charakteru, ale i nadnárodního (např. Česká republika patří pod vyšší vedení trojice zemí – Česko, Polsko, Slovenko, naposledy se společná akce tohoto trojlístku zemí konala v polovině listopadu 2017 v Polsku v Zakopaném).

Největší a nejoblíbenější událostí globálního společenství Herbalife je pak akce zvaná Extravaganza. Ta se koná vždy jednou ročně ve vybrané zemi Evropy[10], trvá jeden víkend, a sjíždějí se na ni členové na pozici Supervizor a vyšších, kteří získají kvalifikaci. Tato akce se těší velké oblibě u všech, kteří se ji zúčastnili, a také má velkou prestiž, jelikož tento druh školení vedou „ti nejlepší z nejlepších“.

Je důležité uvést, že kromě školícího programu na výše zmíněných déletrvajících akcích také bývá součástí programu veřejné oceňování zásluh a nových kvalifikací členů Herbalife, dále se většinou koná party či jiná neformální část programu, a za zmínku jistě stojí i hromadné Fit Kluby, tedy lekce cvičení. Specifickým druhem setkávání jsou pak různé odměny v podobě hrazených dovolených, posezení s předními lídry společnosti či vědci a další zážitkové akce. Ty je možné získat opět kvalifikací v podobě splnění stanovených podmínek, které nejčastěji sestávají v daném objemu bodů nasbíraných konzumací produktů.

Zpravidla na otázku po navštěvovaných školeních byly mými informanty zmiňovány školení globálních rozměrů, nejčastěji Extravaganza. Tato akce je koncipována pro několik tisíc lidí, což je obrovské množství fyzicky přítomných jedinců stejného zaměření. Kromě

10 Tato informace platí pro Českou republiku jako součást Evropy. Extravaganzy se však konají zvlášť na každém kontinentu, kde Herbalife organizace aktivně funguje.

Extravaganzy jakožto největšího školení co do počtu lidí mají na informanty stejný vliv v pociťování síly takového množství stejně zaměřených lidí na jednom místě i menší, nadnárodní školení. Tam se však stále koncentrují stovky až tisíce distributorů.

Igor: *jednou ročně ta Extravaganza, což je v podstatě- jsme byli- nebo já jsem tam nebyl teda tentokrát, ale byli () ne v Barceloně, v Madridu. Sešlo se nás tam asi dvacet tisíc z Evropy a z Afriky*

David: *((pff)) Hele no obrázek to byl brutální, protože vlastně (.) víš co, já jsem byl zvyklej na takový ty malý setkání tady v Praze, něco malýho, a najednou jsem měl jet někam, kde je dvacet tisíc nadšených lidí prostě z celý EMEA ((Evropa, Střední východ a Afrika))*

Alena: *Prostě to těšit- jako prostě bejt na párty a bejt na školení () s TISÍC ČTYŘI STA LIDMA ((směji se, ale nenechává se vyrušit)), to je prostě masakr. () To je prostě něco neskutečnýho. To se nedá popsat.*

Alena, která reaguje na velké mezinárodní školení v Zakopaném, jež se odehrálo v listopadu 2017, však dodává:

Alena: *Já jsem teďkon byla ve vedlejším sále. Já jsem nesehnala vstupenku do hlavního, takže asi tam to- tam to asi vřelo. U nás to bylo takový klidnější, u nás to bylo spíš o poslechu, o klidu, aaaa o čerstvym vzduchu […] to lidi si stoupnou na židle a prostě tleskaj, a pískaji, křičeji, no prostě já jsem to teďkon nezažila, no, tu- ten hlavní sál.*

Diferencuje tak fyzickou přítomnost publika na tu část, která byla ve větším sále s více lidmi a s ohniskem zájmu celé akce, a na část přítomnost v sále, kde sice byl videopřenos všeho, co se v hlavním sále odehrávalo, přesto však nebylo vzrušení lidí takové, aby jej lidi začali projevovat ve formě pískotu, potlesku a dalších fyzických projevů kolektivního vzrušení. Demonstruje, jak nejen fyzická přítomnost publika, ale hlavně přítomnost aktéra či ohniska zájmu je důležitá pro vyvolání silných vzruchů vycházejících z přítomnosti těl na jednom místě. Zvýrazňuje tak předpoklad Collinsovy (2004) teorie funkčnosti interakčních rituálů na dálku, že nelze skrze technologie přenést fyzické vzrušení, chvění a energii, která vychází z nacházení se fyzicky na jednom místě.

3.1.2 Potřeba fyzického kontaktu

Při popisování struktury společnosti Herbalife a principu MLM, na kterém tato organizace funguje, jsem již v teoretickém rámci ukázala, že takovýto společenský systém je založen na nutném lidském kontaktu a na setkávání členů a klientů při mnoha různých příležitostech. Tato skutečnost podporuje Collinsovu první podmínku interakčního rituálu (2004: 47), tedy fyzickou přítomnost dvou či více osob na jednom místě. Sama jsem se

v terénu několika akcí účastnila, tento sdružovací kulturní mechanismus MLM tedy mohu potvrdit. Distributoři Herbalife jsou zvyklí na neustálý kontakt s lidmi. V teoretickém úvodu však nepadlo, že práci distributora Herbalife je možné dělat také na dálku, s pomocí telefonu, internetu, sociálních sítí a dalších technologií. Tyto zmíněné využívají i ti distributoři, kteří preferují osobní kontakt, vlastní či mají přístup do některého z wellness studií, chodí oslovovat lidi na ulici. Berou je však jako doplňkový nástroj. Přesto se v rozhovorech objevily dva případy, kdy informantky vykonávaly zprvu práci pouze přes internet. Jde o sponzorku a členku jejího týmu.

Milena: *Takže já jsem zhruba 8, 9 let pracovala tím systémem projektu práce z domu, protože mi to vyhovovalo přes internet a byla to prostě možnost pracovat po celém světě, že jo, bez omezení, ehh, NICMÉNĚ, a pořád mi tak jako že něco chybělo, bylo to takový že vás to usadilo hodně doma. To znamená nebyl tam ten KONTAKT, a já jsem tak nějak jako zjišťovala že mi ten kontakt chybí, takže jsme vlastně začali pracovat tímhletím způsobem, že jsme si otevřeli společně s dalšíma kolegama – a to se mi taky líbí, že jsem u Herbalife získala, PODLE MĚ, já to tak říkám, druhou rodinu, protože jsou to úžasní lidé, přátelé…*

Maruška: *… protože to byla jediná forma vlastně jako kterou já jsem byla zvyklá pracovat, přes telefon, přes internet. No ale JE pravda, že mi ten kontakt s těma lidma chyběl. Jo. […] ale pravda je taková, že většinou ten kdo začal s telefonem a internetem, tak to pro něj je jednodušší s tím člověkem osobně pracovat. Nebo aspoň já jsem to tak vnímala. Protože najednou prostě pracuješ - oční kontakt (), nějaký prostě vizuální dojem, jo, nějaký prostě energie z toho člověka, což přes ten telefon a internet takhle prostě nikdy nepřeneseš.*

Obě poukazují na skutečnost, že byť práce distributora je možná přes internet, a skýtá třeba i jisté výhody (globální dosah z pohodlí domova), rozměr setkávání s lidmi chybí. Přes telefon nebo internet nedochází k přenášení energií a pozitivních vzruchů, jak Collins (ibid: 60) u fyzické přítomnosti na jednom místě vyzdvihuje. Podobnou zkušenost popisuje i Ester:

Ester: *…asi těžko bych bez té podpory těch produktů a toho eeeh OPĚRNÝHO systému, kterej funguje dnes podobně jako dřív, ale dneska je toho hodně přes internet. A já nevím, jestli (.) když řeknu upřímně, tak já si nemyslím že to je úplně rovnocenná podpora. Jo? Že setkání s člověkem, podání ruky a () a nějaký přátelský slovo je víc než když já si pustím Online školu výživy nebo něco.*

V osobním setkávání napomáhají i studiové prostory.

Emma: *Mně to i baví tak nějak, každýho potkám, každýho tak spíš osobně, vůbec to není aktivní, ale se to tak vždycky namotá, někdo něco řeší, chce, takže to tak vyplyne, a když už teda teď máme fakt stanoviště, tak můžu pěkně zvát.*

Fyzická přítomnost podporuje nejen multi-levelový systém a umožňuje distribuci produktů dle zásad fungování takové organizace, ale dovoluje též přenos vzruchů, vzájemné

ovlivňování jedinců a tím vznik interakčních rituálů. Fyzická přítomnost je v tomto ohledu klíčovou ingrediencí. Díky ní je též možné identifikovat zúčastněné členy, kteří se podílí na dané interakci.

3.2 Hranice vůči osobám venku

Hranice vůči osobám venku je druhá ingredience interakčních rituálů dle Collinse a navazuje na fyzickou přítomnost osob v jednom místě a čase. Má ve výpovědích dva rozměry: abstraktní, zvýznamněný v rozměru emočního či jiného společného prožitku a zaměření, a formální. Když informanti hovoří o Extravaganze, vymezují účastněnou skupinu formálním prvkem kvalifikace dle marketingového řádu společnosti.

Igor: *Takže teď třeba byla- teď třeba byla ta Extravaganza, jak se to jmenuje, už jenom pro World týmy, jo.*

David: *... to už je jako pro ty lidi, který to berou fakt jako vážně, teoreticky. Že na Extravaganzu se nedostane člověk, kterej spíš je jenom takovej konzument a občas něco sní, ale že tam už je fakt potřeba jako zamakat. ((směje se))*

Druhým rozměrem, abstraktním, v podstatě již napojují informanti rozměr hranice skupiny na společné emoce, případně na společný zájem. Přesto je v úryvcích jasně patrné, kdo se takových školení účastní a kdo ne, čímž jsou vykreslovány hranice.

Petr: *Tak emoce jako (.) víš vnitřně, že je to to správný. Že seš mezi lidma, který stejně smýšlej, mají stejnej cíl, jo, (.) pak je ti tam dobře, no.*

Alena: *To je (.) a všichni jsou naladěný na stejnou notu a prostě parádní. () To je jako FAKT super. ((směje se, když si to uvědomí)).*

David: *Že je spousta tisíců, milionů lidí po celym světě, který prostě maj tu stejnou myšlenku předat to dál. Takže Extravaganzu chce zažít, o tom není dobrý jenom slyšet. ((smích))*

Není zcela běžná reakce řečníků na akcích, že by se zajímali o to, kdo již patří či nepatří mezi „zasvěcené“ členy skupiny, která akci pořádá. Nejen že se běžně o toto rozložení publika nezajímají, ale nemají ani tendenci podstupovat rituály přijetí mezi “své“. Tak tomu však není u Herbalife. Na akcích, kterých jsem se účastnila, bylo běžné ocenění přítomnosti těch, kteří se společností prozatím nebyli nijak provázáni, a slovně (případně i gesty jako potleskem) vyjádřit přijetí do skupiny, která se na akci sešla. Vzhledem k tomu, že akce pořádali distributoři Herbalife, projevy přijetí mezi své vnímám jako snahu integrovat příchozí do skupiny, čímž se podporuje pocit sounáležitosti se skupinou a boří se tak hranice mezi osobami vně a uvnitř skupiny. Tím může dojít k lepšímu navození situace pro úspěšný

interakční rituál, kde je cílem vyvolání pozitivní emoční reakce podporující solidaritu ve skupině.

Terénní poznámky ze školení STS: *Můžete na mě zamávat, kdo jste sem teď dorazili právě? [byli tím myšleni zákazníci a veřejnost, A.Z.] My Vás tady vítáme. ((následoval potlesk od členů a prezentujících))*

Přepis nahrávky z menšího školení č. 5 ve studiu Kasiopea – uváděl jej informant Petr: *Kdo ještě jste nic nezažili tady, tak doporučuju to všechno absolvovat, a jsme tady taková dobrá parta. […] Ale vidim že tady je třeba někdo poprvý, aa tak vás tady vítáme. ((ptá se na jména nových tváří, následuje potlesk))*

Zápis z terénních poznámek po menším školení č. 2 ve studiu Kasiopea*: Na konci přednášky nás Petr požádal, jestli bychom každý mohli říct o sobě, jak a kdy jsme se k Herbalife dostali, jaké máme zkušenosti s výrobky a jak nám výrobky změnily život. Vlastně jsme si tvořili vlastní osobní příběh, kterým jsme se včleňovali do skupiny. Všechny zmíněné zkušenosti byly pozitivní.*

Ingredience vymezených skupinových hranic úzce souvisí s projevem interakčního rituálu v podobě skupinové solidarity a sounáležitosti. Výše zmíněné citace z výzkumných materiálů tak nejen poukazují na tendenci společnosti Herbalife integrovat nováčky v podstatě od počátku jejich vstupu do arény odehrávání interakcí členů Herbalife, ale taktéž naznačují počátek spolupráce celé skupiny, navozují situaci vhodnou pro bližší interakce zúčastněných.

3.3 Soustředění pozornosti na společný předmět nebo aktivitu

U akcí takových rozměrů, jako je zmiňovaná Extravaganza, je zaměření pozornosti fyzicky přítomných jedinců usnadněno ve formálním nastavení celé akce. Zde se projevuje rozměr organizační kultury MLM ve formě nastavení podmínek, ve kterých se následně odehrávají interakce. Tuto událost organizačně zajišťují nejvyšší pozice celé hierarchie společnosti, kultura je tak tímto prezentována a předávána hierarchií směrem dolů. Jedná se o předem připravené místo, tematické zaměření, mluvčí, bloky programu a další náležitosti.

Na školeních pro vyšší kvalifikační pozice struktury Herbalife je zaměření pozornosti na společnost Herbalife jako takovou skrze posílení sociálních vazeb, ale taktéž se velká část programu soustředí na sdílení osobních příběhů. Jak bylo naznačeno v teoretické části, jestliže setkávání je možné vidět jako formu organizační kultury, osobní příběh každého jednotlivého distributora je pak její náplní a praktikou, ve které je poukázáno na to, jak tato kultura byla žita. Collins (2004: 47) jako třetí ingredienci uvádí zaměření pozornosti na společný předmět či situaci, a hovoření řečníků na školeních může být takovou situací. Generuje totiž velké množství emocí v podobě souznění, pochopení, ocenění, vděčnosti, radosti aj., které

obecenstvo, soustředící se na řečníka, sdílí spolu s ním. Je zde opět provázanost s další ingrediencí, tedy sdílené nálady či emoční zkušenosti.

Maruška: *No ono se to tak jako prolíná. Víš co. Protože většinou vždycky na každé té akci je nějaký host, že jo. Teďka když jedeme do toho Polska, tak tam budeme mít vlastně leadera Belgie, který samozřejmě tím, že nás bude i školit na svůj způsob práce, tak vždycky do toho prolíná ten svůj příběh. Buď ty lidi ho řeknou na začátku a nebo ho umí zakomponovat do tý práce, prostě, ten svůj příběh, což je úplně nejideálnější, protože tam vlastně rovnou na přína příkladech prostě ukazuje- ukazuje ty důležité momenty a tím vlastně odkryje i tu svoji jakoby minulost. ((tlumí hlas)) A možná to je i to co tě ve finále jako nejvíc- co ti nejvíc jako zůstane v té hlavně, protože to má TY emoce, že. Aaa dost často- dost často ty lidi si prošli jako nějakým nelehkým obdobím, v podstatě z těch úspěšných bych řekla 99,9 procenta. A (.) o to víc tě to prostě nějak LÁKÁ, o to víc tě to OSLOVÍ, protože si řekneš jako ten úspěch je super, ale prostě zadarmo to není no. (.)*

3.3.1.1 Osobní příběh

Jak bylo naznačeno výše, Collins vnímá kulturu, společnost a další struktury jako vzorce opakujících se interakcí (Keller 1994: 85). U Herbalife nalezneme tyto opakující se interakce prakticky při každém setkání dvou a více členů, ba i při setkání členů a klientů. Jestliže setkání je situace, kdy k interakcím dochází, pak osobní příběh je jednou z náplní setkání a také jeho výsledkem, jelikož se obohacuje o každou další žitou skutečnost. Výraznou náplní osobních příběhů jsou pak odrazy úspěšných interakčních rituálů, které napomáhají soudržnosti komunity.

Miloš: *To si myslim jako že tím se- v podstatě když se srovnaj ty firmy na trhu ((přitakávám)), tak tímhle se Herbalife pořád dost odlišuje. Že tady je daleko větší vazba na osobní příběh toho člověka, a na jeho osobní vztah k těm produktům, což jakoby se tady bere jako dejme tomu součást firemní kultury, jo?*

Výzkumnice: *Zajímalo mě ještě co z těch školení je pro vás tak jako nejhodnotnější?*

Alena: *(..) Eeh, je to vlastně- nejhodnotnější ((přemýšlí))- tak ono je super vlastně vidět člověka, kterej dosáhnul tam toho co- čeho bysme chtěli dosáhnout všichni, a vlastně DÁ nám- sdílí s náma tu svojí zkušenost, a sdílí s náma tu CESTU, kterou on to dosáhnul.*

Důraz na sdílení osobního příběhu založeného na dobrých výsledcích při používání výrobků Herbalife a změně životního stylu dle doporučení je velký. Osobní příběh je několikrát zmiňován v manuálech, které noví distributoři obdrží, v Herbalife časopisu Today, na stránkách společnosti. „Kamkoliv se vydáte, všude mluvte s lidmi o výrobcích a o tom, jak je báječné vychutnávat život distributora Herbalife. […] Příběhy jsou podmanivým důkazem úspěchu programu na úpravu váhy, cílených výrobků pro správnou výživu, výrobků pro péči

o pleť a výrobků pro osobní péči Herbalife“ (Herbalife 2013b). Existuje dokonce speciální internetová stránka *iamherbalife.com*, která je určena pouze pro prezentování úspěšných proměn členů Herbalife.

Igor: *...vždycky tady mě na těch školeních fascinovaly ty osobní, individuální příběhy těch lidí.*

Emma: *...někdy člověk vypráví i ten svůj příběh. Ono jako si vždycky říkáš: „Ježíš, co tam se bude vyprávět?“, ale ono za ta léta dokonce nakonec to má nějakej teda opravdu příběh, začátek a postup, takže to není špatný, člověk si to rád poslechne.*

Miloš: *...když je potom člověk na těch vyšších pozicích, tak už se školej v podstatě jenom příběhy. JO? Přijde člověk: „měl jsem TAKOVOUHLE životní situaci, tímhle, tímhle, tímhle, tímhle jsem prošel, jo, a teď jsem tady“. Protože vlastně povětšinou ty problémy, který ty lidi řešej, jsou nějakým způsobem pořád stejný nebo podobný, tak najít tu svojí odpověď je velice jednoduchý. Jo?*

Když informanti mluvili o sdílení osobních příběhů, poukázali na to, že těmto příběhům věnují pozornost, učí se z nich. Kromě toho, že v rozhovorech vyprávěli vlastní osobní příběh, v každém z nich odkázali i na příběh někoho jiného – klienta, jiného distributora, významného vědce či lékaře, případně přímo zakladatele. Schopnost replikovat příběhy jiných naznačuje soustředění na tato předkládaná ohniska pozornosti a stěžejní úlohu kulturního prvku osobních příběhů při tvorbě a žití organizační kultury společnosti.

Zde je také dobré zmínit, že osobní příběhy jsou často doplněny i fotografiemi daného člověka před započetím užívání výrobků Herbalife a po nějakém čase, kdy již výrobky užívá pravidelně. „Spolupracovníci mají svou zkušenost zpracovanou ve formě psaného životopisu, doplněného fotografiemi „před“ a „po“. Tyto životopisy (někdy mají formát pouhé vizitky) si navzájem vyměňují tak, aby měl každý co nejúplnější sadu zkušeností“ (Vodochodský 1996: odst. 43). V komerčně prezentovaných verzích pak najdeme u příběhů obrázky šťastných, usmívajících se lidí zářících spokojeností. Během svého pohybu v terénu jsem se s těmito fotografiemi nejčastěji potkala na přednáškách, kterých jsem se účastnila. Takový obrazový materiál podporoval pozornost uchazečů směrem, který udával mluvčí – tedy směrem k pozitivní změně dosažené užíváním výrobků a součinností se společností Herbalife.

3.4 Společná nálada nebo emoční zkušenost

Ingredience společné nálady již otevírá prostor pro projevy interakčního rituálu, především pro emoční energii, která interakčním rituálem vzniká a má důsledky na skupinovou soudržnost. V teoretickém úvodu jsem v souvislosti s emocemi v teorii interakčních rituálů psala o „kolektivním šumění“ a strhávání pozornosti, které zapříčiňuje

fyzická přítomnost lidí na jednom místě. Pokud je skupina vymezena hranicemi a soustředí pozornost na jedno ohnisko zájmu, pak je zde prostor pro vytvoření kolektivní emoční zkušenosti. Tato zkušenost však může být velmi krátkodobá, pokud není posílena opakováním a podporou symbolů, které danou zkušenost reprezentují a umožňují tak její opětovné vyvolání (Collins 2004: 81). Prvotní společná emoční zkušenost je tedy jakýmsi pramínkem, který může díky následným přítokům vytvořit řeku emocí v podobě emoční energie, o které bude řeč v následujících kapitolách.

Mí informanti nejčastěji popisovali společnou emoční zkušenost či náladu při zvýznamňování setkávacích akcí, zejména těch nadnárodních s velkou účastí, což opětovně poukazuje na vztah počtu přítomných a síly emoční zkušenosti.

Maruška: *Ta VELIKOST, prostě to, že najednou prostě VIDÍŠ takový jako úplně davy lidí jako jo, že to jako nechápeš prostě. A ta energie, prostě ta- to že všichni jako jsou POZITIVNÍ a prostě skáčou a smějou se jako, víš a tak.*

Petr: *teď jsem tam přišel, teď tam bylo patnáct tisíc lidí, který eeeh byli na Herbalife výrobkách, jo? To znamená patnáct tisíc lidí, který byli TOTÁLNĚ jakoo NADŠENÝ ze svý kondice, eeh, kolik vydělávaj, úplně taková skvělá atmosféra, která není zkrátka NORMÁLNÍ, jo? Aaa to bylo silný, no*

Respondenti shodně komunikovali záměr, se kterým na větší školení jezdí, což je možné nahlížet jako očekávání společného zážitku a emocionální zkušenosti. Toto očekávání plyne z již předešlých zkušeností či z komunikovaných zkušeností jiných členů.

Miloš: *Ty školení jsou důležitý, protože člověk se tam nabije.*

Milena: *Takže i to je taková- takže je to i společenská událost, a DOBIJETE tam fakt ty baterky.*

Petr: *Jo aa (.) zkrátka jako ti to tak jako DOBIJE baterky, protože prostě to co my děláme, já bych řekl že jsem EXPERT na to slyšet NE.*

Petr přímo spojuje potřebu pozitivní emoční energie a jejího dlouhotrvajícího efektu s obtížností své práce, která spočívá v častém odmítnutí nabízených služeb a tedy v negativním vlivu na distributory.

Kromě spojení pozitivního emočního zážitku při setkání velkého množství členů Herbalife souvisí jejich emoční zkušenost i s napojením na zkušenosti druhých, které sdílí formou osobního příběhu. Nejlépe tuto symbiózu shrnul Miloš:

Miloš: *při ehh vlastně zúčastňování se pravidelně těch akcí, tak člověk zjistí, jak vlastně každej z těch lidí má nějaký jakoby TEMPO vývoje, způsob vývoje. Takže spousta- to je asi to nejdrsnější poznání, spousta z těch lidí to opravdu nehraje. Jsou opravdu šťastný, vysmátý,*

PROTOŽE se jim něco povedlo. Jo? Protože prostě měli nějakej trabl a na ten našli prostě nějakej recept, řešení a držej se toho a mělo to nějakej posun.

3.5 Pocit morálnosti a správnosti

Ačkoliv Collins tento projev interakčních rituálů uvádí jako poslední ze čtyř zmíněných, já toto pořadí ve své práci obrátím, čímž získá logiku a návaznost, kterou autor ve zbytku knihy (2004) opakuje – tedy že emoční energie generuje solidaritu a soudržnost skupiny. Pocit morálnosti a správnosti, který v sobě obsahuje obranu vlastní skupiny, vnímám jako silně spojený s vymezováním hranic skupiny. Je však důležité v souvislosti s tímto projevem poukázat na pravidla a morálku, které jsou brané v organizaci Herbalife jako standard.

3.5.1.1 Etika a pravidla v Herbalife

Jak bylo řečeno výše, společnost Herbalife má pravidla, která upravují některé vztahy ve společnosti, ale spíše ošetřují možné důsledky jednání distributorů. Bez jejich existence, a především dodržování, by se velmi snadno mohlo stát, že se systém rozpadne či převrátí do jiné formy, např. do nelegálního pyramidového schématu. Společnost Herbalife proto v kompletu manuálů pro distributory předává novým členům i jednu celou brožuru s názvem *Pravidla chování a distribuční politiky* (Herbalife 2013c). Tento sborník pravidel shromažďuje všechny požadavky a povinnosti distributorů ze všech oblastí spojených s podnikáním s výrobky Herbalife. Ve sborníku jsou také shrnuty požadavky na chování samotných distributorů - tento manuál se tak dá považovat za formální předpis firemní kultury společnosti.

Společnost Herbalife má i řadu norem či etických kodexů, které nejsou nikde zaznamenány v podobě striktního pravidla, jsou však morální základnou, na které distributoři staví své jednání. Kromě psané formy jsou tak pravidla a normy předávány mezi členy systému od sponzora k distributorovi, dále se hlouběji probírají na marketingových školeních, a taktéž jsou ty nejzákladnější vzpomínány a tím skupinově upevňována na dalších akcích a shromážděních. Významnou formou upevňování pravidel a norem je také odpozorovávání od dalších členů a od sponzora, jelikož Herbalife funguje na systému duplikace chování již zaběhnutých členů, což je funkční kulturní praktika. Samotné předávání pravidel je také součástí firemní kultury.

Upevňování celkové morálky distributorů je významně spjato s pocitem členství v organizaci, a to jak vlastně vnímaném, tak také projevovaném od ostatních členů.

V organizaci je tak běžné, že distributoři se kontrolují navzájem, zda pravidla a morální kodexy dodržují, a v případě závažného porušení mají povinnost toto oznámit vedení společnosti, aby nepoctivý, klamavý distributor mohl být napomenut, sankciován, či přímo vyloučen ze sítě distributorů.

Milena: *Aspoň my jsme na tom vyrostli, a já to tak cítím se všema kolegama se kterýma se potkávám, je to taky o () ETICE. O tom, že velmi TVRDĚ – a teď tady myslím to slovo tvrdě NE jako aby to bylo myšleno jako zarytci, ale opravdu že dodržujeme ty pravidla etický, aby to bylo zachováno nejenom pro nás, ale taky pro ty, co přijdou po nás.*

Miloš: *A vůbec jakoby i politika nějaký etiky, ochrany distributorů, přísunu materiálu, přísunu školení () eeh kombinováno vlastně třeba s nařízeníma Evropský unie, který jsou velice přísný, ještě daleko přísnější než v Americe co se týče tvrzení o výrobcích, tvrzení o doplňcích, o jednotlivých složkách. No alee () díky- díky opravdu jakoby tady tomudle tlaku, tak, eeeh, ta firma se musela přizpůsobit.*

Jak bylo zmíněno, pravidel má společnost celou řadu a v té nejformálnější podobě a struktuře jsou sdružena v jeden díl manuálu pro začínající distributory. Oblast, která však pravidly postižena není, je nutnost vykonávat roli distributora, počet prodaných výrobků či počet odpracovaných hodin. V tomto směru je nezávislý distributor Herbalife samostatnou jednotkou, podnikatelem využívajícím pouze know-how a výrobky společnosti Herbalife.

Kromě již výše zmíněného auto-kontrolního mechanismu, který je sám o sobě pravidlem, bych zde ráda vyzdvihla pravidlo nepřetahování zákazníků. To znamená, že jestliže byl klient osloven jedním distributorem Herbalife, pak se jiný distributor již nesnaží tohoto klienta získat do své vlastní péče. Jednou z prvních otázek na nové zákazníky tak je, zda již byli osloveni někým z Herbalife. Klient samozřejmě má možnost změnit sponzora, pokud mu ten, kterým byl osloven, nevyhovuje. Avšak je to na klientově vůli, nikoliv na manipulaci sponzora č. 2.

V průběhu výzkumu jsem se sama setkala s tím, že se mě informanti ptali, zda již mám sponzora, případně zda spolupracuji se svým bratrem jakožto členem Herbalife. Dělo se tak v případech, kdy mi začali radit ohledně mé fyzické kondice a doporučovali mi užívání výrobků Herbalife. Jakmile jsem řekla, že s bratrem spolupracuji, pak se při potřebě zakoupit výrobky rovnou odkázali na něj. Jen jednou bylo v takové výměně informací dodáno, že pokud by bratr z jakéhokoliv důvodu již nemohl být mým sponzorem, že se dotyčný takové role rád ujme.

Za zmínku zde také stojí základní soubor pravidel pro ochranu spotřebitele, který se u Herbalife nazývá Zlatý standard. Igor a Emma na tato pravidla poukázali následovně:

Výzkumnice: *Máte třeba nějaký pravidla v Herbalife?*
Igor: *Určitě. Samozřejmě spousta etiky, jo, to prostě Zlatý standardy, ochrany spotřebitele, prostě je to cílený aby prostě ta etika byla vysoká.*

Emma: *...že tam je ten Standard že nemusej mít odběry, že dostanou zpátky během devadesáti dní i kdyby to rozevřeli, snědli a šli reklamovat. No a vždycky to prostě ten člověk zaštítí kterýho jako je jeho supervizor nebo nějakým způsobem je todle ten v uvozovkách sponzor. […]Takže to není jakoby že by někdo něco eeh vyměňoval nějakým zvláštním způsobem. Systém je velmi dobře zpracovaný, oficiální, nejen všechny ty věci včetně fakturace, co za nás udělaj a všechno tohleto běží, takže tam je to ze všech ohledů v pořádku v podstatě. Tak stačí člověku jednoduše ehm mít to ID a postupovat dle postupu kterej je úplně velice jednoduchej, tam se nejde splést.*

Pocit distributorů, že jednají dle pravidel a morálky, je důležitý pro jejich vnímání organizace a své role. Skutečnost, že odkazují na dodržování pravidel, se dá interpretovat jako mechanismus, jak v posluchači navodit pocit bezpečí. Tím se podporuje skupinová solidarita a sdílená emoční zkušenost, jelikož i oni jsou pravidly chráněni.

Ingredience morálnosti a správnosti však není pouze o pravidlech, která dodržují členové skupiny, nýbrž také o pocitu správnosti při vymezování vůči ostatním a o obraně vlastní skupiny vůči napadením zvnějšku. Tento projev interakčního rituálu je možné vysledovat v obraně skupiny jako celku při nařčení, že Herbalife funguje na základu pyramidového, tedy podvodného systému. Aniž bych na toto téma v průběhu rozhovorů zaváděla řeč, několikrát se stalo, že mne informanti přesvědčovali o fungování Herbalife na principu MLM.

Igor: *...protože tím že my jsme ve velkym hledáčku tím, že jsme třetí největší jako multilevelová společnost, která se zabejvá timhle, tak v podstatě spousta i farmaceutickejch firem se jim to nelíbí, protože my v podstatě děláme prevenci, viz ten Ackman ((není moc dobře rozumět)) co se dělo, tak v podstatě si musíme dávat sakra bacha, aby prostě ta etika byla na úrovni. […] on v podstatě začal jakoby prohlašovat, že jsme, já nevim, pyramida, že jsme támhleto, támhleto, a prostě na nás okamžitě přišla nějaká brutální kontrola, kdy prostě veškerý audity a všechny tyhlencty věci- no my tim že máme všechno v pořádku, tak prostě tam nebyl jakejkoliv problém. […] všechno to prolustrovali, zjistili že NEJSME pyramida, aa () a byl klid.*

Miloš: *A postupně tohle vykrystalizovalo tím, že Herbalife byl několikrát za svojí historii napadenej s tím, že to je pyramida a vždycky musel dokázat, že není. Že to je skutečně multilevelovej systém. Právě to ale aby se tady nedělo - nejvíc si myslim k tomu přispěl právě ten Ackman - tak byla ta změna tý obchodní strategie, že dneska se v podstatě ani neumožňuje těm lidem, aby využili tu rychlou cestu. […] A to byla ta strategie, která tady jakoby vytvořila co tady vytvořila. No a teďka to- teďka to jakoby napravujeme. Ale tady tím si prošly de facto všechny multilevely.*

Igor i Miloš v souvislosti s obranou společnosti Herbalife zmiňují jméno Ackman, o jehož snaze poškodit Herbalife v očích veřejnosti snahou dokázat, že se jedná o pyramidové schéma, jsem psala v teoretické části textu. Snaha informantů očistit v mých očích společnost, jíž jsou součástí, odkazuje nejen na respekt k dané společnosti, ale i na pocit sounáležitosti se skupinou. Je zde vidět tedy další propojení mezi ingrediencemi a projevy IR. Zároveň se prokazuje, že se mí informanti skutečně cítí jako právoplatní členové organizace, jsou s ní spjati i na morální úrovni, a přijímají její názory a organizační kulturu za vlastní. Tím se formuje jejich identita.

Herbalife si významný fakt ustavování a šíření norem uvědomuje, když klade důraz na vytvoření osobního vztahu se zákazníkem, jeho zapojení do komunity, kde se setkávají podobně smýšlející lidé, a učí je vytvoření si svého osobního příběhu o cestě s Herbalife, jež má každý člen (Today Herbalife 2015: 20 - 21). Tyto skutečnosti se promítly v předchozích kapitolách. Dá se tedy říci, že si organizace nové členy vždy nejprve socializuje. K tomu slouží zde již zmiňovaná nejrůznější setkání a školení.

Pakliže jsem se doposud věnovala demonstrování, že situace a podmínky v Herbalife umožňují vznik interakčních rituálů a vykazují jejich rysy, v následujících kapitolách se budu věnovat vysvětlení, jak společnost Herbalife s interakčními rituály nakládá a jak se projevují v žitých zkušenostech mých informantů. Dostávám se tak k zodpovězení otázek, co drží komunitu Herbalife pohromadě a co informanty motivuje k práci pro tuto multi-level marketingovou společnost. Jelikož je nadstavbou k těmto otázkám zdání „dobré party“, směřuje výklad k významu emoční energie jako pojidla.

3.6 Symboly v Herbalife

Symbol je pro Herbalife mocným nástrojem. Jejich pečlivé studium a analýza by samostatně vydaly na celou jednu práci, ne-li více. Zde tedy stručně seznámím s nečastějšími podobami symbolů, které vychází převážně z mých pozorování.

Symboly Herbalife mohou nabývat jak fyzických, tak ale i abstraktních rozměrů. Symbolem je samotný název Herbalife (někdy Herbalife Nutrition), který je na výrobcích vyvedený v černé či v zelené barvě. Právě jasná zelená barva je pro organizaci Herbalife typická, a je možné se s ní setkat v logu společnosti (tři lístky v kruhu), v obalovém designu produktů, taktéž na reklamních předmětech. Distributoři často zelenou barvu nosí na oblečení a doplňcích, aby tím podpořili zdání sounáležitosti se společenstvím Herbalife.

Symbolika u Herbalife v podobě barvy, loga, názvu či hesel a sloganů je obecně vyváděna na odznaky získávané za ocenění práce pro společnost, dále je nedílnou součástí tzv. placky, kterou distributoři nosí nejen v kontaktu s dalšími členy, ale i na veřejnosti. Neméně podstatné jsou také reklamní předměty (hodiny, hodinky, šperky, plakáty a bannery, psací potřeby, brašny, šejkry a lahve na pití, aj.), které členové užívají v běžných denních činnostech, nosí je na sobě a odlišují se tak od "ostatních".

Emma: *Takže všelijaký praktický věci. Buď nějaký nádobky, takový vychytaný i na svačiny, nebo takový plyšový desky s kalkulačkou a takový jako pěkný, nebo byly i mixéry, teď jsou kufry takový velký cestovní vlastně […] A pak mám- jsem si udělala já, takové šedivo-stříbrné šaty a tam jsem si já dala jako že obrendovat, […] Tak abysme měli takhle obleček, tak to jo. Aaa většinou na těch akcích tak lidi se tak jako tam do toho zblázněj a takhle venku na ten cvičení ano, a když je nějakej právě co pořádáme, tak se snažíme jako () do toho stylizovat aby eeeh tak nějak se to i hodí a máme to rádi.*

Taktéž jsou členové na symboly citliví, vidí je kolem sebe a vnímají je i tam, kde se zdánlivě nikdo z Herbalife nevyskytuje. Může to poukázat na ztotožnění se s nimi a s jejich významem. Výše v textu jsem zmiňovala, že symbolem Herbalife může být už jen zelená barva, kterou firma používá v logu, na etiketách, na reklamních předmětech, a také v samotném názvu společnosti. V rozhovoru s Alenou, který probíhal přes videohovor, jsem se v jeden okamžik napila vody z půllitru, který má na sobě zelené logo Pražského pivního festivalu. Alena zrovna hovořila o zcela jiném tématu, když přes video zaznamenala můj půllitr. Okamžitě přerušila řeč, jelikož byla upoutána zelenou barvou, kterou má spojenou se společností Herbalife. Její reakce zněla nadšeně:

Alena: *… Nemůžu říct, že tam jsou lidi jakoby- že jsme všichni stejný. To zase nemůžu extra říct- JÉÉ, co to je zelenýho? ((zní zvědavě, zasměje se))*
Výzkumnice: *((dopiju)) No, asi vás zklamu, Český pivní festival.*
Alena: *((směje se, nekomentuje, po kratší pauze pokračuje v předchozím tématu))*

Alena po reakci nadšeného smíchu v řeči navázala na původní téma. Má odpověď v dané situaci byla orientována na symboliku. Jelikož nejsem členem Herbalife, a předpokládám, že by informantku potěšilo, kdybych byla součástí "její" skupiny, reaguji, že asi bude zklamána, jelikož se nejedná o kolektivně sdílený symbol společnosti Herbalife. Její reakce v podobě upřímného smíchu na mne působila tak, že si již projektuje symboly Herbalife i tam, kde nejsou zastoupeny. Jelikož se nejednalo o sdílený symbol, po tom, co se zasmála, pokračovala v původním tématu.

Při svém pobytu v terénu jsem si často všímala symbolů Herbalife kolem sebe. Pokud se jednalo o wellness studio, nechyběla výzdoba v podobě vystavených koktejlů, názvu společnosti či sportovní řady na stěnách, reklamní předměty jako nástěnné hodiny, dále plakáty s doporučeními na zdravé stravování aj. Zastoupena byla i typická zelená barva, a to na běžných věcech, které nenesly přímo logo společnosti, avšak byly součástí interiéru. V poznámkách tak zmiňuji zelené květináče, předložky v koupelně, prostírání.

Nejvýraznější zastoupení symbolů však bylo na školení STS, kterého jsem se účastnila. Ačkoliv v prostorách hotelu, kde se školení konalo, nebylo poznat, že by se jednalo o Herbalife školení, po vstupu do pronajaté místnosti však bylo ihned jasné, že se jedná o akci pořádanou Herbalife. Můžeme zde vidět analogii s prezentací společnosti a distributorů navenek, jak bylo naznačeno v úvodu textu – zprvu nepoznáte, že hovoříte s distributorem Herbalife. Až po detailnějším představení či vstupu do prostor wellness studií je možné zjistit, že se jedná právě o společnost Herbalife.

Terénní poznámky z pozorování sepsané po školení STS*: V místnosti byly v jednom rohu vystaveny výrobky, kterým vévodil v hojném zastoupení koktejl Formula 1. Taktéž koktejly s Cristiaem Ronaldem na přebalu, reklamní bannery a později i videa prezentující Herbalife byly v čele místnosti prvky, které okamžitě upoutaly pozornost. U vchodu do místnosti byl zápis – členové Herbalife dostali červené pásky na ruku, jejich hosté či veřejnost pásky modré. V řadách lavic s židlemi již seděli lidé. Většinou ob místo seděli jednotlivci s červenými páskami a před sebou měli na stole vyloženy zelené krabičky na jídlo, shakery v zelené či černé barvě, se symboly Herbalife nebo sportovní řady 24 (v černém provedení). Zhruba polovina členů Herbalife měla na sobě buď reklamní trička se symbolem 24, případně na běžném oblečení měli přišpendlené placky se srdcem a nápisem Herbalife či odznáčky označující marketingovou pozici, které daný člověk již dosáhl.*

Fyzické symboly mají dle zde citované ukázky z mých poznámek také významnou funkci - odlišují vizuálně členy (a zákazníky) Herbalife od lidí, kteří s organizací nemají zkušenost, nebo s ní nechtějí být navenek spojování. Způsob, jakým členové Herbalife s fyzickými symboly nakládají, je přímým odkazem na organizační kulturu a její důsledek v podobě kolektivní identity. Například „nošení placky ‚Chceš zhubnout? Zeptej se mě jak!' patří k nejznámějším. Tato placka – kromě toho, že je pro herbalajfisty uniformou, která jim dává pocit sounáležitosti […]. Je to vlastně způsob, jak být neustále v práci" (Vodochodský 1996: odst. 31).

Pakliže jsem se se členy potkala mimo prostory se společností Herbalife, vždy je bylo díky symbolům poznat. U rozhovoru s Igorem jsem si do terénních poznámek zapsala:

Terénní poznámky pořízené po setkání s Igorem*: Měli jsme se sejít u vchodu do obchodního centra. Když jsem přicházela, viděla jsem stát nějakého muže na místě schůzky. Nebyla jsem však schopná poznat jeho obličej. Upoutala mě však placka, kterou měl na bundě, a tak jsem se šla rovnou představit.*

…

Když jsme usedali, odložil vedle sebe batoh s logem a názvem Herbalife, vyndal z něj šejkr s logem, a začal si připravovat koktejl.

Elišku jsem sice již znala ze setkání na školení zdravé výživy, když však přicházela na naši smluvenou schůzku do obchodního centra za účelem rozhovoru, měla taštičku s logem. Po setkání s Milošem jsem si do terénních poznámek zapsala:

Terénní poznámky pořízené po setkání s Milošem: *Jakmile jsem dosedli, otevřel batoh a vytáhl obrovskou krabičku na léky s logem Herbalife, ze které se jal polykat odměřené bobule jednotlivých produktů.*

Zde vnímám reciproční vztah. Čím více je člen aktivní jako distributor Herbalife, tím více má tendenci symboly zviditelňovat, kumulovat, odlišovat se pomocí nich od druhých – nečlenů. Dává najevo, že Herbalife je významnou součástí jeho života, jeho identity. Domnívám se, že pokud by členové neměli pozitivní vztah ke společnosti, nezviditelňovali by její symboly. Zároveň tímto identifikováním se se společností neustále vytváří příležitosti pro další interakční rituály se členy, což zvyšuje šance na jejich opakování, generování dalších emočních zážitků a posílení stávajících symbolů.

Rozhodně je zde důležité zmínit, že jako symbol Herbalife může být vnímaný i samotný produkt Formula 1, který je stavebním kamenem budování kultury společnosti v tom smyslu, že se jej členové učí užívat každý den a být tak neustále v kontaktu se značkou, jejími produkty a jejími zásadami. Proto většina informantů na přímou otázku, jaké mají členové Herbalife rituály, reagovala odpovědí, že rituálem je ranní koktejl.

Z mikro-interakčního hlediska však symbolem, tentokrát v abstraktní podobě, může být i zvnitřnělý obrázek jásajícího, nadšeného, energií pulzujícího davu či skupinky členů, obklopeného ostatními statickými symboly Herbalife. Tento obrázek představuje výrazný otisk emoční energie, a informaci jej komunikují v těch pasážích rozhovoru, kdy popisují energii davu na setkáních členů. Symbol v podobě zmiňovaného obrzku se objevuje fyzicky i na většině obrázkových materiálů, které jsou distribuovány firmou. Výjimkou nejsou ani fotografie nadšených jednotlivců. Symbolem pak může být i tvář konkrétního člověka.

Za symbol v duchu řetězce interakčních rituálů se dá považovat i vzhled člena Herbalife (postava, zdravotní stav, vzhled pokožky, aj.), upravený díky dodržování pravidel zdravého životního stylu a konzumaci produktů, tedy dodržování kulturního nastavení.

Při sdružování distributorů Herbalife tedy hrají symboly nezastupitelnou roli v identifikaci se skupinou, v podpoření emoční energie a v posílení sounáležitosti. Tento princip funguje na základě vyvolání vzpomínky na daný zážitek a na lidi s ním spojené díky propojení takové vzpomínky se symbolem. To má za následek i vyvolání příslušné emoce. Čím častěji se takto díky symbolům emoce vyvolává, tím je větší pravděpodobnost na vznik dlouhodobě přetrvávající emoční energie. A to i přesto, že spatření symbolů proběhne v jiném prostředí a situaci, než ve které původně vznikly nebo byly emočně nabity (Collins 2004: 82).

David komentoval zážitek se symboly ze zahraničního školení následovně:

David: *...u moře, takže zase super jako zkušenost nebo takovej zážitek, že odplavu trochu od, víš co, od od břehu do moře ((usmívá se)), otočím se a všichni „herbalajfi", celá pláž, všude značka, ne. Tak je to takový že je to potěšující. To samí ta Extravaganza jak byla teďkon v Praze. Neskutečná síla, jo, že prostě vidíš celou Prahu jak celý metro jede, celá prostě- jo ten vlak nadupanej lidí, takže jakoby fakt paráda. To v člověku zanechá takovou tu jistotu a že v tom není sám.*

V návaznosti na propojení symbolů s pocitem členství ve skupině a sdílených zážitků a emocí mne zajímalo, zda se projeví tyto jevy i v prostředí se společností Herbalife nesouvisejícím – tedy kdekoliv na veřejnosti, kde většinou distributoři oslovují lidi a sbírají kontakty na potencionální zákazníky.

Výzkumnice: *A třeba kontaktujete se na té ulici? ((smích))=*
David: *=Když=*
Výzkumnice: *=když se takhle poznáte?*
David: *Jojo, tak jakoby né třeba úplně s každym, hodně lidí si třeba ani nevšimne. Že hodně lidí má třeba má- že to, dám příklad, nevim jestli dělá- ono je to o tom že Herbalife ani nejde dělat, to buď někdo žije a rozhodne se pro to jít tou cestou, a nebo jenom konzument, takže ten si ničeho moc nevšimne. Možná jo, kdybych před nějak dal koktejl nebo měl to v ruce, tak si třeba všimne, ale většina lidí to si myslim vůbec neřeší, jó? Ale já si takhle vždycky všimnu a když je to někdo známej, koho znám, tak si i prostě- jó, tak se obejmeme nebo takhle si podáme ruku, co a jak jako prohodíme pár slov.*

David přímo propojuje symboliku a pocit skupinové solidarity s projevem v identitě jedince, když zmiňuje, že Herbalife se nedá dělat, že Herbalife se žije. Můžu se domnívat, že svým projevem replikuje kulturu Herbalife, jelikož sama organizace tento slogan používá: „Je to více než podnikání… Je to způsob života!" (Herbalife 2013a: 48) Při studiu materiálů od

společnosti, které jsem měla k dispozici, však byl zde odcitovaný kulturní předpis ojediněle se vyskytující.

Symboly jsou tedy pro interakční rituály podstatné v tom, „jaký druh skupinové solidarity vyvolávají, a tedy jaké symbolické / emocionální vzpomínky či významy budou v budoucích situacích zastupovat v ovlivnění skupinové interakce a osobních identit“ (Collins 2004: 81). Vzhledem k množství symbolů, kterými se mí informanti obklopují (ať už nošením na sobě, výzdobou studií, případně vzpomínáním na významné zážitky) se domnívám, že jejich pocit solidarity s organizací Herbalife je významný, a díky obraně Herbalife, jak bylo naznačeno v kapitole o morálce, že již přijali identitu organizace za vlastní. Symboly byly pro mé informanty vždy spojeny s pozitivními emocemi, a při jejich množství, kterým se obklopují, je tedy připomínání pozitivních emocí časté. To má následně výrazný vliv na generování EE, kvůli které členové vyhledávají společnost dalších členů. Dá se tak odpovědět na otázku o motivaci členů k práci a participování v organizaci, jak se rozepíšu dále.

Ještě bych zde měla zmínit jeden specifický symbol, kterým je selfie fotografie[11] - tedy fotka, na které je vidět i sám fotograf. Tu vnímám jako přímou reprezentaci členství a ztotožnění se se skupinou. Na všech akcích Herbalife, kterých jsem se účastnila a které byly určeny pro více než dva lidi, se pořizovaly selfie fotografie. Nešlo však o profesionální focení účastníků akce, nýbrž o zachycení lidí při činnosti jasně spojené s organizací Herbalife – pití koktejlů Formula 1, společné cvičení, členové v outfitu s logem Herbalife nebo se symboly v podobě placek, odznáčků, šperků apod. Tyto obrázky následně prezentují členové na svých účtech na sociálních sítích, kdy fotky – pozitivně laděné a často provázené povzbudivými gesty jako je zdvižený palec – doplňují komentáře pozitivně emočně zabarvené, tedy např.: „Zase super akce“. Někteří členové takto prezentují také fotky svých klientů či přátel z organizace Herbalife, pokud se někde úmyslně či neúmyslně sejdou, případně pokud slaví úspěch v podobě lepších výsledků po užívání produktů, posunu v marketingovém plánu apod.

Symbol v podobě selfie[12] fotografie je skvělým doložením pocitu členství ve skupině – fotky jsou totiž vždy pořizovány tak, aby na nich byli zachyceni lidé spojeni s organizací včetně samotného fotografa, který se takto prezentuje jako součást zachycované společnosti,

11 Ačkoliv obrázkový materiál není oficiální součástí mnou analyzovaných výzkumných materiálů, pro členy Herbalife je důležitým dílem propagace a dokreslení pozitivního dojmu z participování na organizační kultuře společnosti. Pořizovány jsou i videozáznamy, těch jsem však po dobu svého pohybu v terénu nebyla součástí, proto nyní nejsou zahrnuty do mnou zpracované symbolické reprezentace společnosti.

12 Fotografie zachycující pouze aktivitu či lidi bez pořizovatele fotografie se objevují výjimečně, případně jsou součástí oficiálně propagovaných materiálů od společnosti Herbalife, jako jsou webové stránky, tištěné materiály a další.

ale také jako součást[13] probíhající situace. Tento specifický symbol je tedy obrazem solidárního participování na prováděné aktivitě s přítomnou skupinou lidí, na což navážu v další kapitole.

3.7 Skupinová solidarita a pocit členství

Maruška: *Je to prostě o nějaký jako (..) hmm, sounáležitosti, o nějaký jako integritě.*

Jak Maruška naznačuje, tato kapitola se týká sounáležitosti, skupinového souznění, pocitu členství a na něj navázaného přijetí kolektivní identity člena Herbalife. Solidarita je dle Collinse (2004) úzce spjata s emoční energií, která je rozpracována v následující kapitole, a která se ve výpovědích projevuje emočně zabarvenými slovy, a to i v případě, že je komunikována solidarita a nikoliv emoční zážitek. Tím se potvrzuje Collinsův předpoklad o propojenosti těchto projevů IR.

Současně s tím se ve výpovědích často projevuje propojení skupinové solidarity a pozitivně laděného zážitku na setkávací akci, což neustále rozvíjí a nabaluje všechny výše zmíněné ingredience a projevy interakčních rituálů, jako použitá metafora s přítoky do řeky. Ptáme-li se, co drží komunitu Hebalife pohromadě, zvýznamňování skupinové solidarity je částí odpovědi.

Velmi časté bylo ve výpovědích informantů odkazování na podporu, učení, socializaci skrze nehodnotící prostředí, a též na vzájemnou inspiraci a spolupráci. Tyto atributy multi-level marketingového prostředí hrají pro informanty důležitou roli. Ačkoliv hovoří jakoby o třetí osobě, nikdy se od takových tvrzení ve výpovědích nedistancovali, aby upozornili na to, že oni mají jinou zkušenost. Poukazuje to na ztotožnění se s jejich tvrzením. Pokud by nebylo pro ně významné, nebylo by vzpomenuto a vysloveno nahlas.

Emma: *...že jsme takový jako sehraný, každej je na něco, aaa vždycky si myslím že jsme to udělali jakoo ehm že lidi byli spokojený. Že viděli že dostali servis, žeee se snažíme pět věcí splnit najednou, aaa přátelský lidi- právě i minule, když jsme měli nový, někdy je i jeden novej nebo víc, tak vždycky: „Aaa,“, jako popisujou jak je to příjemný a takový jako opravdu domácí. Aaaa potom se to nabaluje. Ty další už se znaj, tak to je takový opakovaný.*

Miloš: *V rámci tý komunity vlastně () je to prostředí, kam eeh přijde člověk, kterej dejme tomu má nějaké svoje osobní tužby, chtěl by něčeho dosáhnout a zároveň má bloky, který mu v tom doteďka bránily. A dost často se to potom odrazí dejme tomu v jeho ostatních vztazích. Ale tady vlastně tím, že je člověk posuzovanej ne na základě toho, třeba, co zhubnul, ale toho,*

13 V momentu focení je člen, který fotku pořizuje, částečně mimo danou aktivitu, jelikož se situuje do role fotografa. Participaci na aktivitě je však možné vysledovat na shodném outfitu, na shodné mimice a gestikulaci s ostatními zachycenými lidmi, případně na podílení se na aktivitě tou rukou, kterou nefotí (nejčastěji držení koktejlu či označeného výrobku).

jestli chce, toho jestli prostě se chce nějakým způsobem zapojit, tak je to v podstatě prostředí, kde se sousta lidí socializuje nejlíp, jo?

Igor: *My tím že si vzájemně nekonkurujem, tak vím, že ve čtvrtek si s nima můžu jít zacvičit, vim, že v pátek tam je- já nevim, minikurz péče o pleť, vim že támhle je pak támhleto, takže v podstatě když potřebuju tak není problém kamkoliv.*

Pocit solidarity se nejlépe v rozhovorech projevuje díky osobním příběhům, které členové mezi sebou sdílí. Zejména pak příběhů těch, kteří dokázali v očích informantů něco významného. Vyzdvihováno je to, že ačkoliv se v komunitě vyskytují "úspěšnější" jedinci, všichni navzájem se od sebe učí, inspirují. Právě tato inspirace poukazuje na motivaci k výkonům a zlepšování v rámci organizace Herbalife, když informanti v rozhovorech vzpomínají významné vědce, lékaře a členy nejvyšších příček marketingového plánu organizace.

David: *...kdo si udělá dobrou zkušenost s produktem, tak to chce aspoň předat dál. Jo? A pospolu drží asi ta komunita, ta myšlenka, no. Lidi, který začnou ty produkty používat, tak jsou asi úplně jiný. Že prostě jim to začne jinak přemýšlet a poznám člověka co používá produkty, je s nim úplně jinak řeč, jde z něj jiná energie a (.) víš co...*

Výzkumnice: *No a ještě k těm akcím, co byste tak řekla že je na nich to nejpodstatnější? Nebo jaký mají VLIV na členy?*
Ester: *No (.) TÝMOVÁ ()-týmovej duch, jako určitě. […] Ale já jsem přišla k Herbalife a byla jsem překvapená, že lidi, který mají největší úspěch, tak si stoupnou a řeknou JAK to udělali. A to takový to SDÍLENÍ toho know-how a takový to VZÁJEMNÁ podpora- ne, že konkurence, ale ta spolupráce, tak to jsem nezažila nikde jinde. To jako u Herbalife OCEŇUJU. […] jako to je poznat, když je to od srdce. A ona byla úplně jako naše. Ona (.) to měla od srdce. A řekla vždycky k tomu něco ze své zkušenosti. Jo? To taky je fajn, že že řekla třeba co ona má ráda za koktejl, nebo jak si co dělá, nebo eeh co z pohybem, co má ráda. Takže to je fajn.*

Petr: *A Extravaganza, to je takový (.) ani bych nenazval školení, ale taková jakoby oslava, aaa () obzvlášť si myslim je to dobrý pro nový lidi, že oni viděj žeee Herbalife není něco tady nějaká komůrka na Andělu, ale že to je neskutečně velká firma, aaa vidí doktory, vidí ředitele, vidí lidi který zhubli sto kilo, lidi který (.) maj úžasný výsledky, ať už zdravotní nebo finanční- taková inspirace, no. A dodá ti to jistotu že nejseš ty sám kdo () něco používá.*

Důležitým aspektem je svobodný výběr informantů v tom, že se stanou aktivními nezávislými distributory Herbalife, že budou součástí organizace, že přijmou její kulturní nástroje a budou je využívat. Prostředkem k tomu je právě socializace ve skupině a projevování solidarity ve formě spolupráce, inspirace.

Igor: *Že v podstatě s lidma, s kterejma se člověk stýká, ho jakoby ovlivněj k tomu, co jakoby z něj může bejt, jo. Když se budu stýkat se svejma kámošema z chaty, tak se zase začnu přibližovat tý fotce, na který jsem byl. A takže v podstatě tak ňák se podporujeme.*

Ester: *…všichni () řeknou, co jim nejlíp funguje, nebo co pro to udělali, aby se dostali někam nebo- jo? Že že to sdílení těch informací a ta možnost duplikace a ten týmovej DUCH, že že když se sejdem, tak vždycky slyším o někom, komu se daří a komu se nedaří. A člověka to úžasně posílí. Že kdy se mi zrovna nedaří, tak si říkám: „No jo, ale funguje to, a vidíš ten to má taky blbý.“ ((směje se)) A hotovo. A a když se mi daří a jsem já oslavovaná, tak zas ráda řeknu, jaks e to seběhlo, nebo proč jsem udělala to tak a tak, a vždycky tam hraje roli to to proč. A to mě inspiruje.*

Právě v tomto bodě též pomáhá osobní příběh informantů. Jak bylo již uvedeno, osobní příběh obsahuje dvě podstatné informace: proč a jak se člověk k Herbalife organizaci dostal, a jak mu výrobky a společnost pozitivně změnily život. Mí informanti se stali zákazníky a později distributory Herbalife nejprve ze zdravotních důvodů – začali užívat na doporučení výrobky Herbalife buď kvůli výživě organismu při zdravotních komplikacích, nebo pro úpravu váhy. Jejich problémy byly v době pořizování rozhovorů již vyřešeny, avšak oni i nadále zůstávají v organizaci Herbalife aktivní jako nezávislí distributoři.

Miloš: *To prostředí jako takový si vlastně začne ty lidi vychovávat a to je taky důležitý. Že eeh jakmile ten člověk vlastně přijde, začne se těch akcí zúčastňovat, tak i když jsou různý, tak pořád maj jakoby jeden a ten samej charakter. Jo? Pořád je tam jakoby spojení tý výživy, takový ty otázky sám sobě: „Co můžu udělat, abych byl lepší?“ Ono se to začne vztahovat nejenom na tu výživu samotnou, ale vlastně pro ty lidi to začne být i spoustu otázek jakoby do života.*

Nikdo z mých informantů nezmínil jako důvod vstupu do organizace finanční zisk či získání sociálních vazeb. Ačkoliv se následně tyto atributy promítly do zkušeností informantů, byly to trvající, posilující se sociální vazby se skupinou, které v rozhovorech převažovaly jako významné. Opět se tak promítají do setkávacích akcí organizace Herbalife ingredience a projevy interakčních rituálů, a na opakujícím se jednání a výpovědích je patrné, že emoční ladění výpovědí je velmi pozitivní a má tendenci se opakovat. Z tohoto poznatku vycházím pro navazující kapitolu o emoční energii.

3.8 Emoční energie

„Snad nejdůležitější je, že [emoce, A.Z.] jsou základním prostředkem, kterým jsou založeny a udržovány vztahy. Jsou to módy, ve kterých se vůbec může vyskytnout komunikace s ostatními. V rámci například emočního režimu štěstí dochází k spolupráci. V režimu hněvu nastává konflikt.“ (Oatley a Chekhov 2005) V předchozích kapitolách jsem se snažila ukázat, že informanti ladí své výpovědi do pozitivního vyznění, což nahrává teorii o budování spolupráce a solidarity. Ať už se jedná o zvnitřněné přesvědčení pocházející z diktované propagace společnosti nebo o vlastní pozitivní zkušenosti, důležité je, že dále

distribuují přesvědčení o pozitivní energii, která je dle nich prostoupená organizací. Příkladem pozitivní EE může být citace Petra a Miloše, kteří oba v Herbalife organizaci působí více jak 15 let. Petr interpretuje tuto pozitivní energii spíše jako odosobněnou reklamu.

Petr: *Protože když to máš za padesát procent, tak logicky TY sama třeba buďto seš nadšená že ušetříš za za výrobky, eeh takže to působí nadšení, nebo si za stejný peníze můžeš koupit větší množství výrobků, takže logicky seš víc nadšená, máš lepší výsledky, jo. Máš lepší výsledky, seš nadšená, LOGICKY víc lidí si toho všimne. A stane se to, že někdo po tobě: „Hele tak co to je? Řekni mi o tom," a máš jednoho, dva, tři, čtyři první klienty takže seš nadšenej z toho že díky- takže ti to i vydělá i peníze. Takže seš nadšenej že ušetříš, nebo že máš lepší program, máš lepší kondici, ještě ti to vydělá. Takže () ideální člověk jako že je takovejdle jako- jako nadšenej, no. To je nejlepší reklama. No.*

Přepis nahrávky z jednoho menšího školení ve studiu Kasiopea – uváděl jej informant Petr: *Tak dobrý večer. Já jsem Petr. Já jsem nadšenej, že dneska vás můžu provázet celým večerem. Protože my vždycky v úterý tady máme spoustu akcí, který jsou tady klíčový. Aaa můžu mít takovou větu, že lidi, který s náma pravidelně choděj na jakýkoliv akce, tak maj vždycky MNOHEM lepší výsledky, než lidi, který sem nechoděj zkrátka. JO? Takže si můžete pogratulovat, že tady jste. […] A to že tady jste, tak se můžete dozvědět, jak bejt dneska mnohem víc (.) krásnější, usměvavější, víc sexy, víc pevnější, víc--- zkrátka bejt lepší verzí sama sebe.*

Miloš: *Nic méně- nic méně ta udržitelnost je () eeeh, co se týče tý snadnosti udržet si samotný výrobky, ale plus je tam potom i dobrá ta podpora. Protože vlastně Herbalife sází na to vytvářet komunitu. Jo, aaa ty klienty si socializuje. To co my můžeme brát jako přidanou hodnotu, tak je velice osobní kontakt s tím klientem. A právě ta síla osobního příběhu. Protože člověk, kterej nepoužívá výrobky, ten se vyoutuje automaticky. Jo? Přesně tam funguje, když prostě klient bez školení, bez slevy (.) eeeh, jak by měl on pochopit, že si má koupit výrobky, když to nechápe člověk, kterej má slevu ještě školení. Ale ty lidi, který vlastně maj tu vazbu na ty výrobky, maj víc energie, cítí se dobře, maj tam třeba i nějakej- nějaký zlepšení kondice, až nestandartní, tak dokážou to potom s nadšením předávat dál. A vlastně čím silnější je ten osobní příběh, viz. třeba ten můj s tím psem na začátku, tak tím snazší je potom vydržet, i když ceny těch výrobků jsou vysoký, jo?*

Miloš kromě replikace předpisu organizační kultury a reklamy společnosti poukazuje také na důležitý aspekt pozitivní zkušenosti s výrobky. Všichni mí informanti mají díky výrobkům pozitivní výsledky se zdravotním stavem či s tělesnou váhou, což komentovali v osobním příběhu v úvodu našeho rozhovoru. Přesto ale v součinnosti s organizací pokračují, ba co víc, jejich angažovanost narostla. Znovu se tedy ptám: Co tyto lidi motivuje k členství a práci v rámci společnosti Herbalife?

Emoční energie je dle Collinse (2004) hlavní ingrediencí, projevem, a pro mne také hlavním výsledkem interakčních rituálů. Je v podstatě příčinou i důsledkem jejich vzniku a

také nosným důvodem k vytvoření řetězce IR. Díky ní „jednotlivci, kteří se podíleli na úspěšných IR, mají chuť k větší rituální solidaritě stejného druhu a jsou motivováni k opakování IR. To se děje prostřednictvím produkce emoční energie (EE) u jednotlivců a vytváření symbolů reprezentujících členství ve skupinách“ (Collins 2004: 149 - 150). Pakliže se emoční energie projevuje v nasbíraných materiálech ve spojení s odkazy na soudržnost skupiny, je možné usuzovat, že soudržnost organizace Herbalife je postavena právě na interakčních rituálech.

Petr: *... je to hodně emoční, a emoce když- emoce ti zůstanou, jako příběhy, jako jo.*

Alena: *...ráda se s nima [se členy Herbalife, A.Z.] stýkám, MILUJU to setkání, to je prostě něco neskutečnýho, to je prostě něco, co () co jsem asi fakt jako () ne- ani nepoznala, ale takovou situaci prostě jsem nepoznala.*

Maruška: *Jednak za ty roky poznáš spousty lidí a spousty z nich jich je v herbíku pořád a ty většinou jsou ti hlavní, protože vědí všechny ty superpozitiva proč to děláš, ale znaj i ty momenty kdy to není úplně super, jo, takže seš s nima na jedné vlně tady v tomto a už o nich ledacos víš. Takže jako fakt hodně, hodně přátel no.*

Igor: *No tak něco[symboly, A.Z.] na sobě MAJ. No tak jako to, a nebo jsou nepř- jsou nepřirozeně v dobrý náladě. Jo? To v dnešní době je taky prostě podezřelý ((usmívá se)). Jo? Takže to když jsme tady táhli do O2 Areny, kdy to bylo, před těma dvouma rokama a jeli jsme ranním metrem, tak prostě ty lidi z nás NEMOHLI. Jo?*

„Úspěšné IR poskytují jednotlivcům emocionální energii i symboly reprezentující členství, které jsou zdroji snadno znovu-investovatelnými do vytváření dalších IR. Výsledkem je, jak lze předpokládat, reciproční řetězec IR stejného druhu, který se bude opakovat, jakmile skončí krátkodobé období jeho sycení.“ (Collins 2004: 149) Z toho důvodu jsou setkávací akce tak důležitou kulturní praktikou distributorů Herbalife – umožňují vytvoření interakčního rituálu generujícího emoční energii, která posiluje sdílené symboly. Symboly následně vyvolávají emoční energii v členech a udržují tak emoční pouto se skupinou, na němž je budována solidarita a souznění s nastavením skupiny. Proto emoční energii vnímám jako odpověď na otázky položené v úvodu textu.

Významný pozitivní emoční náboj se zdůrazněním trvání a úmyslného vracení se pro jeho pozitivní efekt lze vnímat i v následujících úryvcích:

Petr: *...ono to je hodně zaměřený na Herbalife, tím že to všechno souvisí s tím, jo, ale je tam jakoby ta síla, že se člověku koukne pod tu pokličku, že tam vlastně je dávka všech těch emocí, všech příběhů, zkušenosti lidí, hlavně i ty informace, jo, že slyší tu sílu kdo za tim stojí. […] Tak je právě dobrý, že to není úplně pro novýho člověka, protože novýho člověka by to zabilo. Protože ((směju se)) by si řekl: „To jsou blázni jako,“ jo?*

Alena: *Prostě to těšit- jako prostě bejt na párty a bejt na školení () s TISÍC ČTYŘI STA LIDMA ((směji se, ale nenechává se vyrušit)), to je prostě masakr. () To je prostě něco neskutečnýho. To se nedá popsat. To je (.) a všichni jsou naladěný na stejnou notu a prostě parádní. () To je jako FAKT super. ((směje se, když si to uvědomí)).*

3.9 Diskuse nad analýzou dat

Mou snahou při analýze dat a následné prezentaci v analytické části textu bylo pomocí ukázek z rozhovorů a terénních poznámek ukázat některé jevy tak, jak v realitě distributorů Herbalife fungují, jak je využívají ve výpovědích a v jednání. Uvědomuji si, že tento redukcionistický přístup, kdy je k datům přistupováno jako k žité skutečnosti, je více náchylný na přístup výzkumníka k problematice, a že je tak objektivnost přímo vázána na interpretaci, jež výzkumník provádí. U tak specifického prostředí, jakým je multi-levelová společnost Herbalife, by však při narativistickém přístupu docházelo nejen k odhalování interpretace žitých zkušeností jevů, ale k odhalování interpretace *intepretace* toho, co distributoři dělají a říkají. Troufám si tvrdit, že ke splnění takto náročné analýzy dat nemám potřebné metodické zkušenosti, a ani nemám takovou hloubku znalosti zkoumaného prostředí, abych byla detailně obeznámena s tím, co je při prezentaci distributorů skutečným předpisem organizace a co je již čistě osobní vyjádření bez dvojité interpretace skutečnosti.

Z materiálů, které jsem během svého výzkumu sebrala, či ke kterým jsem získala přístup, by taktéž bylo možné učinit hned několik výzkumů různého zaměření a s využitím různých metod. Celé společenství Herbalife je natolik zajímavé a výjimečné (zvláště kvůli založení na principech multi-level marketingu a prezentované jedinečnosti prodávaných produktů), že by z něj mohli těžit ekonomové, psychologové, sociologové a antropologové ještě dlouho, a pokaždé by mohli zkoumat Herbalife z jiného úhlu pohledu. S tímto faktem však také přichází na řadu problém, která data, informace a nespočetné zajímavosti ve své práci zmínit, která jsou důležitější než jiná, a která naopak mohou být vypuštěna bez ohrožení srozumitelnosti mých tvrzení. Musela jsem přistoupit ke kroku vyzdvihnutí některých částí dat jakožto reprezentujících příkladů, a to na úkor neméně zajímavých a výmluvných částí jiných. Tento krok však nahrává možnosti dalšího zkoumání sesbíraných materiálů v rámci potencionálních navazujících výzkumů. Má práce tak může být vnímána jako další poodhalení části světa Herbalife, jak přede mnou učinil již Vodochodský (1996).

Ještě bych zde ráda zmínila otázku výtěžnosti pořízených rozhovorů. Během analýzy jsem zaznamenala, že někteří z distributorů, kteří mi poskytli rozhovor, byli více pro-sociálně

zaměřeni, a proto se v jejich vyprávěních daleko častěji opakovaly mnou zkoumané kategorie. Ačkoliv úvodní otázka byla pro všechny informanty stejná, a shodně jsem se snažila v rozhovorech klást i otázky na zvolená témata, byli tací, kteří měli výrazné zaměření např. na ekonomický a marketingový rozměr společnosti, případně na zdravé stravování. Odpověďmi na mnou kladené otázky tak „utekli“ směrem, který je ve společnosti více zajímá. To se odrazilo na četnosti citací z daných rozhovorů.

Zmíněný efekt je však pozorovaný více u těch informantů, kteří ještě nevyřešili problém, se kterým do organizace vstoupili (nejčastěji zdravotní). Exemplárním příkladem je informantka Eliška, která odpovědi na všechny mé otázky stočila směrem k její tělesné konstituci, k problémům s nedostatečným úbytkem váhy a ke zdravotním omezením. Při rozhovoru samém tak zcela sociální rozměr jejího členství v Herbalife vynechala. Až po rozhovoru se mi zmínila, že ji baví chodit mezi lidi z Herbalife, protože se mezi nimi cítí dobře a má si s nimi o čem povídat. Oproti příkladu Elišky pak ostatní informaci vykazovali daleko větší zapojení do společenských aktivit daných organizační kulturou Herbalife, jelikož jejich počáteční potřeba kontaktu s Herbalife již byla vyřešena, a následná soudržnost s organizací jim přinášela již pouze nadstavbové benefity, které se promítly do zde citovaných výpovědí.

Po snaze o pochopení soudržnosti takové společnosti, jako je Herbalife, a po detailnějším seznámení s ní jako s terénem by bylo možné výzkum rozšířit na detailnější prozkoumání osobních příběhů informantů, které jsem ve svém výzkumu využívala spíše jako zdroje informací nežli jako zkoumané specifické struktury narací. Přesto se domnívám, že tento potenciál osobní příběhy mají, a to z důvodu podobné struktury a výpovědní hodnoty u všech informantů. Kromě dalšího zkoumání organizace Herbalife by bylo možné též provést podobný výzkum v jiné multi-level marketingové organizaci prodávající podobný sortiment produktů a porovnat výsledky. Tím by se jistě rozšířila zobecnitelnost výzkumných zjištění na MLM organizace.

Avšak i výsledky zde prezentované je do určité míry možné vztáhnout na MLM společnosti, a to díky principu, na němž tyto organizace staví. Je tedy možné předpokládat, že tam, kde se pořádají školení a členové organizace se pravidelně schází, je generována pozitivní emoční energie, která zapříčiňuje soudržnost skupiny. Protikladem k těmto zjištění by bylo, kdyby se projevila přitažlivost nabízených produktů/ služeb nebo důležitost naplnění vlastních potřeb jako dominantní důvod, proč jsou lidé v dané organizaci aktivní. Nevylučuji, že k takovým závěrům by mohl dojít i paralelní výzkum v Herbalife.

Závěr

Účelem textu s názvem *Rituální prvky v praktikách nezávislých distributorů Herbalife* je zodpovězení dvou otázek: Co drží komunitu nezávislých distributorů Herbalife pohromadě? Co je motivuje k práci, když vše je u Herbalife dobrovolné a nefunguje zde konkurenční hnací síla? K těmto otázkám mne vedl získaný obraz organizace Herbalife jako jedné velké, neustále se rozšiřující a pozitivně naladěné party. Při aplikování teorie Randalla Collinse na prostředí organizace Herbalife vyplynulo, že dle výpovědí informantů je možné pozorovat ingredience a projevy interakčních rituálů zejména na kulturní praktice setkávání členů společnosti. Osobní příběhy pak jako další praktika pomáhají v komunikaci emoční energie mezi členy. Díky těmto poznatkům se dá organizační kultura Herbalife vnímat jako řetězec interakčních rituálů.

Při zkoumání jednotlivých ingrediencí a projevů interakčních rituálů vyplynulo, že největší překrytí jak ve výpovědích informantů vzájemně, tak v teoretickém rámci, byly u kulturní praktiky v podobě setkání většího množství členů Herbalife na jednom místě. Nejčastěji se jednalo o nadnárodní setkání s tisíci členy zvané Extravaganza. Právě na těchto školeních dosahuje ingredience fyzické přítomnosti svého maxima. Mí informanti tam zažívali nejsilnější pozitivní emoce, které se projevily v emočně zabarvených výpovědích o těchto zážitcích. Spolu s významem fyzické přítomnosti osob na jednom místě se setkání také dají vnímat jako ohraničení skupin členů Herbalife a jejich vymezení vůči nečlenům.

Soustředění pozornosti, jež je další ingredience IR, je možné obzvláště díky osobním příběhům, které si členové mezi sebou sdílí, a to na všech úrovních setkávacích akcí. Efekt velkého shromáždění členů má však pozitivní dopad i na tuto ingredienci. Díky zkušenostem sdíleným v podobě osobních příběhů soustředí účastníci pozornost na mluvčího jako ohnisko zájmu a tím je podpořena situace shromáždění jako ideálního prostředí k vytvoření interakčního rituálu. Jelikož tyto setkávací akce distributoři vyhledávají pro očekávaný pozitivní emoční zážitek a sdílení panující nálady, maximalizují se tak šance na úspěšné interakční rituály ztělesněné ve čtyřech projevech.

Pro organizaci Herbalife jsou velmi významným projevem a zároveň posilovačem interakčních rituálů symboly. Ve všech svých podobách zastupují pozitivní emoční zážitky informantů a členů organizace. Zároveň pomáhají odlišit aktivní členy a nečleny. U členů, kteří využívají symboly v každodenním životě, je velký předpoklad, že jsou členy aktivními, a že mají spojeny s organizací skrze tyto symboly pozitivní emoční energii vzešlou z úspěšných

interakčních rituálů. Je tomu tak proto, že symboly prezentují jako součást své identity, a že ve svých osobních vyprávěních vystupují jako platní členové skupiny, kterou navenek brání vůči napadení.

Emoční zážitek je do symbolů přetaven, a ty jej pak nositeli připomínají i v okamžicích nespojených s danou situací. Tím však roste emoční pouto člověka s organizací, a člen je tak vůči organizaci a jejím členům solidární. Je to právě pozitivní emoční energie, která prostupuje jak všechny ingredience a projevy IR, tak je v nejvyšší míře součástí kulturní praktiky setkávacích akcí. Proto je odpovědí na otázku, co drží komunitu nezávislých distributorů Herbalife pohromadě, a proč tedy působí jako sehraná, pozitivní parta. Osobní příběhy na nich sdílené pak fungují jako inspirace a motivace ke zlepšování výkonů a k aktivitě v rámci organizace, ačkoliv není možné tvrdit, že se jedná o jediný důvod motivace aktivních distributorů Herbalife. Aby tedy byla otázka o motivaci k výkonu plně zodpovězena, bylo by třeba další zkoumání individuálních motivací.

Ačkoliv měl terén společnosti Herbalife sloužit jako modelový příklad za soubor multi-level marketingových společností, je pravděpodobné, že některé praktiky společnosti Herbalife jiné MLM organizace nesdílí, a proto ani závěry zde zmíněné nebudou v takové organizaci platit. Právě toto tvrzení však může předeslat další výzkumy na téma soudržnosti či prestiže MLM společností jako průniku běžného zaměstnání a podnikání.

Summary

The purpose of the text titled *Ritual elements in the practices of Herbalife Independent Distributors* is to answer two questions: What does the Herbalife Independent Distributor community hold together? What motivates them to work, when everything is voluntary at Herbalife and they do not have a competitive driving force there? These issues led me to image Herbalife as one big, constantly expanding and positively tuned team. Applying Randall Collins' theory to Herbalife's environment, I realized there is possible to observe the ingredients and manifestations of the interaction rituals at narratives of members. It was highlighted especially when they mentioned the cultural practice of meeting members. Personal stories then help in communicating emotional energy among members. Thanks to these findings, Herbalife organizational culture can be perceived as a chain of interactive rituals.

The most meaningful are the meeting of a larger number of Herbalife members at one place. Most often it was an international meeting with thousands of members called Extravaganza. It is in these trainings that the ingredient of physical presence reaches the maximum, and my informants were experiencing the strongest possitive emotions. Together with the importance of the physical presence of people at one place, meetings can also be perceived as defining the group members of Herbalife and their delimitation towards non-members.

Concentration of attention, which is the next IR component, is possible especially thanks to the personal stories that members share with each other, at all levels of meeting events. Participants focus their attention on the speaker. Distributors search for the expected positive emotional experience at the meetings, which maximize the chances of successful interaction rituals embodied in four manifestations.

For Herbalife, symbols are a very important manifestation of the interaction rituals. In all their forms, they represent the positive emotional experiences of informants and members of the organization. At the same time, they help to distinguish active members and non-members. For members who use symbols in everyday life, there is an assumption that they are active members. This is because the symbols are presented as part of their identity as well as the identity of Herbalife organisation. This creates an emotional bond between the person and the organization, and the member is therefore solidarity with the organization and its members. It is just a positive emotional energy that penetrates all the IR ingredients and

expressions, so it is the most important part of the cultural practice of meetings. The emotional energy is an answer of the glue of Herbalife organization. The personal stories, on the other hand, act as inspiration and motivation to improve performance and activity within the organization, though it can not be said that this is the only reason for the motivation of active Herbalife distributors.

Literatura

- ALDEN, William. Ackman Outlines Bet Against Herbalife. In: *The New York Times* [online]. 2012 [cit. 2017-12-17]. Dostupné z: https://dealbook.nytimes.com/2012/12/20/ackman-outlines-bet-against-herbalife
- BLAŽEK, Bohuslav a Jiřina OLMROVÁ. *Zvrácená pyramida: sociálně-ekologická studie konfliktu mezi pyramidovým schématem a občanskou společností*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2006. ISBN 80-86429-54-7.
- COLLINS, Randall. *Interaction ritual chains*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 2004, 439 p. Princeton studies in cultural sociology. ISBN 0-691-09027-0.
- DĚDINA, Jiří. ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1
- DURKHEIM, Émile. *Elementární formy náboženského života: systém totemismu v Austrálii*. Praha: OIKOYMENH, 2002, 491 s. ISBN 80-7298-056-4.
- GOFFMAN, Erving. *Interaction ritual: essays on face-to-face behavior*. Repr. New York: Pantheon Books, 1982, 270 s. ISBN 0394706315.
- HENRY, Paget. Randall Collins, Ideas and Ritual Solidarity. *Sociological Forum* [online]. 2001, **16**(1), 167 - 174 [cit. 2017-12-14]. Dostupné z: http://search.ebscohost.com.ezproxy.is.cuni.cz/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid,url&db=a9h&AN=10812144&lang=cs&site=ehost-live
- HERBALIFE. Herbalife výživa: Produktová brožura – podzim 2015. 2015(b).
- HERBALIFE. Manuál část 1: Mezinárodní příležitost k podnikání – vítejte. 2013(a).
- HERBALIFE. Manuál část 2: Start k úspěchu. 2013(b).
- HERBALIFE. Manuál část 3: Pravidla chování a distribuční politiky. 2013(c).
- HERBALIFE. Manuál část 4: Obchodní administrativa & Marketingový plán. 2013(d).
- HERBALIFE. *Objevte příležitost Herbalife: Obchodní & Marketingový plán*. 2015(a). Dostupné z: hrbl.me/csCZ-SMP.

- KELLER, Jan. Randall Collins - sociologie mezi tradicí a perspektivou. *Sborník prací Filozofické fakulty brněnské univerzity* [online]. 1994, **43**(G36), 75 - 90 [cit. 2017-12-14]. Dostupné z: http://hdl.handle.net/11222.digilib/111587
- KIŠŠ, Marián. *Psychologická mimesis, posvátné a moc: Studie k sociologii moci v kontextu myšlení René Girarda, Gabriela Tarda a Émila Durkheima* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-12-23]. Dostupné z: https://is.cuni.cz/webapps/zzp/download/140056773/?lang=cs. Disertační práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra sociologie.
- KUNDA, Gideon. *Engineering culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Temple University Press, 1992. Dostupné z: http://glmw.info/organizations/files/SocOrg-gideonkunda.pdf
- MISZTAL, Barbara A. *Theories of social remembering*. Maidenhead: Open university press, 2003. ISBN 0335208320.
- NAPOLITANO, Laura. *The Qualitative Interview as Interaction Ritual*. University of Pennsylvania: ASA Meetings, 2009.
- NEŠPOR, Zdeněk R. a Dušan LUŽNÝ. *Sociologie náboženství*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-251-5.
- OATLEY, Keith & CHEKHOV, Anton. (2005). *Words and Emotions: Shakespeare, Chekhov, and the Structuring of Relationships.* University of Toronto, 2005.
- OBROVSKÁ, Jana. Rituály s „těmi druhými“: Perspektiva interakčních rituálů ve školní etnografii etnicky různorodých třídních kolektivů. *Sociální studia*. Katedra sociologie FSS MU, 2014, (2), 51 - 74. ISSN 214-813X Dostupné z: http://socstudia.fss.muni.cz/sites/default/files/04_Ritualy_s_temi_druhymi_Perspektiva_interakcnich_ritualu_Jana_Obrovska.pdf
- Sdílejte svůj příběh Herbalife. *Today Herbalife*. Česká republika: Herbalife Europe, 2015, (183), 17.
- SILVERMAN, David. *Ako robiť kvalitatívny výskum: praktická príručka*. Bratislava: Ikar, 2005. Pegas. ISBN 80-551-0904-4.
- SPARKS, John R., and Joseph A. SCHENK. Explaining the Effects of Transformational Leadership: An Investigation of the Effects of Higher Order Motives in Multilevel

Marketing Organizations. *Journal of Organizational Behavior* [online]. *2001,* **22**(8), 849-869 [cit. 2017-11-11]. Dostupné z: http://www.jstor.org/stable/3649575

- STANFORD, Duane. *The Meaning of Herbalife: Ehether it's a pyramid scheme or a defamed company.* Bloomberg: 2013, s. 62 -65.
- STRAUSS, Anselm L a Juliet M CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert, 1999, 196 s. SCAN. ISBN 80-85834-60-x.
- ŠIMEK, Daniel. *Marketingový mix společnosti Herbalife Ltd. pro český trh* [online]. Praha, 2016 [cit. 2017-11-29]. Dostupné z: https://theses.cz/id/izdy28/224724_bpdp_final.pdf. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomie a managementu. Vedoucí práce Ing. Helena Smolová, Ph.D.
- ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
- The Herbalife Compensation Plan. *Facts About Herbalife* [online]. 2016 [cit. 2017-12-18]. Dostupné z: https://www.factsaboutherbalife.com/the-facts/the-herbalife-compensation-plan/
- VANDER NAT, Peter J. a William W. KEEP. Marketing Fraud: An Approach for Differentiating Multilevel Marketing from Pyramid Schemes. *Journal of Public Policy & Marketing* [online]. 2002, **21**(1), 139-151 [cit. 2017-11-11]. Dostupné z: http://www.jstor.org/stable/30000715
- VODOCHODSKÝ, I. (1996): Herbalife a jeho lidé. *Biograf* (8): 76 odst. Dostupné z: http://www.biograf.org/clanek.php?clanek=v803

Seznam příloh

Příloha č. 1: Přehled témat a otázek využitých pro rozhovor v třetí fázi výzkumu

Příloha č. 2: Seznam používaných zkratek

Příloha č. 1: Přehled témat a otázek využitých pro rozhovor v třetí fázi výzkumu (text)

Zezačátku bych Vás ráda poprosila, abyste mi vyprávěl/a svou cestu k Herbalife. Začněte momentem, kdy jste se o této organizaci poprvé dověděl/a, a své vyprávění směřujte až k dnešnímu dni.

Kultura a vztahy:

- Kdy jste se poprvé označil/a za nezávislého distributora Herbalife?
- Máte přátele mezi distributory Herbalife? Jak Vaše přátelství začalo? Jak jej udržujete?
- Díky čemu si myslíte, že společnost Herbalife drží tak při sobě?
- Poznáte členy Herbalife i na ulici? Podle čeho?
- Jste členem nějakého studia Herbalife?

Akce:

- Pořádáte (ve studiu) nějaké akce (setkávání – členů, nováčků, pro veřejnost)?
- Jakých akcí Herbalife jste se účastnil/a?
- Jaká panuje na akcích nálada?
- Popište mi poslední akci/školení, kterého jste se zúčastnil/a.

Pravidla:

- Máte v Herbalife nějaká pravidla, kterými se řídíte? Kdo tato pravidla určuje?
- Máte v souvislosti s Herbalife nějaká vlastní pravidla, která jste zavedl/a do praxe?
- Máte v Herbalife/ve Vaší komunitě/osobně ve vztahu k Herbalife nějaké rituály, které dodržujete?

Doplňkové otázky:

- Když porovnáte své já před pěti lety a dnes, jaké jsou změny, které jste prodělal/a? Co Vám pomohlo těchto změn docílit?
- Kde se vidíte za pět let? Co Vám pomůže těchto žádaných změn docílit?
- Co vám pomáhá navázat vztah s novými klienty?
- Dovedl/a byste mi popsat, jak probíhá Vaše setkání s někým, kdo projevil zájem o produkty/práci Herbalife?

Příloha č. 2: Seznam používaných zkratek (text)

EE: emoční energie

G.E.T.: Global Expansive Team

IR: interakční rituál

MLM: multi-level marketing

STS: Success Training Seminar