

A network diagram with blue nodes and lines on a yellow background, forming a globe-like shape.

JEREMY HEIMANS
HENRY TIMMS

NOVÁ MOC

Jak funguje moc
v hyperpropojeném světě – a jak to udělat,
aby fungovala ve váš prospěch

Bizbooks®

Nová moc

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.bizbooks.cz
www.albatrosmedia.cz

Bizbooks®

Jeremy Heimans a Henry Timms
Nová moc – e-kniha
Copyright © Albatros Media a. s., 2019

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

ALBATROS  **MEDIA**



**JEREMY HEIMANS
HENRY TIMMS**

NOVÁ MOC

**BizBooks
Brno
2019**

OBSAH

1. Vítejte ve světě nové moci	7
2. Myšlení v rozměrech staré moci, myšlení v rozměrech nové moci	19
3. Od hudebních klipů po střípky memu: Jak se šíří myšlenky	37
4. Jak si vytvořit vlastní dav	57
5. Díky čemu komunity nové moci fungují (a proč někdy nefungují)	83
6. Díky čemu komunity nové moci fungují (a jak se spojují s širším světem)	105
7. Prémie za účast	117
8. Jak přejít od staré k nové moci	137
9. Vůdcovství	157
10. Umění smísit moci	189
11. Nová moc na pracovišti	213
12. Budoucnost: Společnost jako kompletní zásobník	233
<i>Glosář</i>	253
<i>Poděkování</i>	257
<i>Poznámky</i>	261
<i>O autorech</i>	304

Věnováno Brockovi
Věnováno Colleen, Callie a Josiahovi

1.

VÍTEJTE VE SVĚTĚ NOVÉ MOCI

Moc, jak ji definuje filozof Bertrand Russell, je „schopnost přinášet zamýšlené výsledky“.

Tato schopnost je nyní zcela v našich rukách. Dnes máme možnost dělat filmy, získávat přátele či peníze, šířit naději či naše myšlenky, vytvářet společenství či založit hnutí, šířit dezinformace či propagovat násilí – to vše v mnohem větším rozsahu a s větším potenciálním dopadem, než jsme mohli před několika málo lety.

Ano, mohou za to technologické změny. Spíše je však pravdou, že za to mohou změny uvnitř *nás* samotných. Naše chování a očekávání se mění. A lidé, kteří zjistili, jak usměrnit všechnu energii a touhu, vytvářejí Russellovy „zamýšlené výsledky“ novými a mimořádně účinnými způsoby.

Vzpomeňte si na šéfy v mikině, kteří sedí na vrcholku hromady online platform s miliony uživatelů a nepozorovaně mění naši každodenní rutinu, vnímání a názory. Nebo na nováčky v politice, kteří si získali rozvášněné davy a zvítězili ohromujícím způsobem. Na běžné lidi i organizace, kteří se mílovými kroky ženou kupředu v tomto chaotickém, extrémně propojeném světě – zatímco ostatní zůstávají pozadu.

Tato kniha je o tom, jak proplouvat světem určeným bojem a hledáním rovnováhy dvou velkých sil a prospívat v něm. Tyto velké síly nazýváme stará a nová moc.

Stará moc funguje jako *zvláštní měna*. Disponují jí pouze málokterí. Jakmile ji někdo získá, žárlivě si ji střeží. Mocní tohoto světa jí mají dostatečnou zálibu, aby ji mohli utrácet. Je neverejná, nedostupná a je řízena vůdci. Pohybuje se shora dolů a uchvacuje.

Nová moc funguje jinak, a sice jako *proud*. Vytváří ji množství. Je otevřená, participační a je řízena lidmi na stejné úrovni. Pohybuje se zdola nahoru a rozšiřuje. Největší silou se, podobně jako voda či elektřina, vyznačuje při přílivu. Nová moc nemá za úkol nashromáždit, ale usměrnit.

Na úvod si přečtete tři velmi odlišné příběhy, které nastíní, jak funguje stará a nová moc.

#MeToo vs. Harvey Weinstein

Sezonu co sezonu udílení filmových cen vládl filmový producent Harvey Weinstein nad Hollywoodem jako Bůh.

Vlastně v letech 1966 až 2016 s Bohem *remizoval*, co se počtu poděkování vyslovených při přebírání cen Oscara týče – celkem čtyřiatřicetkrát. Jeho filmy nasbíraly přes tři sta nominací na Oscara. Britská královna mu udělila titul čestného komandéra Řádu britského impéria.

Weinstein hromadil moc a vynakládal ji jako zvláštní měnu, aby udržel svou pyšnou nadvládu: mohl udělat či zničit hvězdu, měl obrovskou osobní moc dát projektu zelenou či ho potopit. Formoval osudy celého filmového průmyslu – a na oplátku ho tento průmysl chránil, i když po celá desetiletí údajně sexuálně pronásledoval lidi ze svého okolí. Média ovládal tím, že budoval důvěrné, vzájemné prospěšné vztahy na základě laskavosti a kontaktů, které uměl zařídit. V roce 2017 dokonce získal cenu losangeleského Press Clubu nazvanou „Truth Teller“.*

Vybavil se armádou právníků a spoléhal se na uplatňování dohod o zachování mlčenlivosti na ty, kteří s ním pracovali, a bylo-li to potřeba, i na uplácení těch, co ho žalovali. Najímal si soukromé bezpečnostní agentury s bývalými tajnými agenty v jejich řadách, aby pro něj vyhrabávali informace o ženách a novinářích, kteří vůči němu vznesli obvinění. Ženy, které nejvíce vykořisťoval, si stejně většinou nechávaly vše pro sebe z naprosto oprávněného strachu z následků pro jejich kariéru a muži, kteří mohli zakročít, stáli opodál a nedělali nic, protože nechtěli utratit vlastní moc v nerovném boji.

* Tato cena je udělována za přispění k veřejné debatě a kulturní osvětě americké společnosti (pozn. překl.).

Jestliže Harvey Weinstein a onen uzavřený a hierarchický systém, který ho podržel na výsluní, vyprávěli důvěrně známý příběh o staré moci, pak Weinsteinův pád a zejména to, co se stalo po něm, vypovídá o tom, jak funguje nová moc a proč je důležitá.

Několik dnů poté, co se v novinách objevily zprávy o Weinsteinovi a jeho žalobcích, uveřejnila herečka Alyssa Milanová hashtag #MeToo s cílem podpořit ženy, aby se nebály sdělit své příběhy sexuálního obtěžování a útoků na Twitteru. Terri Connová si toho také všimla. Když bylo Terri okolo dvaceti, oslovil ji jako začínající herečku v televizním seriálu ředitel James Toback a požádal o schůzku v Central Parku, aby probrali roli. A jak prozradila společnosti CNN, když tam byli, napadl ji.

Tu vzpomínku pohřbila na celá léta. Ovšem jakmile se rozbouřily vody okolo Harveyho Weinsteina a jak se rozšiřovalo hnutí #MeToo, vše se jí vrátilo. Nakonec to řekla manželovi a začala jednat. Nejprve na Twitteru hledala ženy, které použily současně hashtagy #MeToo i #JamesToback. Našla další, jejichž příběhy byly až děsivě podobné jejímu. Společně vytvořily soukromou skupinu na Twitteru, v níž jedna druhou podporovaly a hledaly další s podobnou zkušeností. Členky této skupiny pak své příběhy předaly novináři deníku *Los Angeles Times*. Během několika dní po uveřejnění článku se přihlásilo více než tři sta žen s vlastními zkušenostmi s Tobackem.

Terriina kampaň byla jednou z mnoha. Za pouhých osmačtyřicet hodin se hashtag #MeToo objevil v téměř milionu tweetů. Stačil pouhý jeden den, aby se na Facebooku objevilo dvanáct milionů komentářů, příspěvků a reakcí.

Hnutí #MeToo se valilo po celém světě jako mohutný proud a různé komunity si ho přizpůsobovaly k obrazu svému. Ve Francii se z něj stalo #BalanceTonPorc (Označ si své prase) čili kampaň nabádající pojmenovat a zostudit ty, kdo ženy sexuálně obtěžovali. V Itálii vyprávěly ženy své příběhy pod hashtagem #QuellaVoltaChe (Tehdy, když). A proud se sunul od odvětví k odvětví. Americké kongresmanky rovněž odhalily, že je jejich mužské protějšky v úřadu sexuálně obtěžovaly. Ministr obrany Velké Británie byl nucen rezignovat. I Evropský parlament měl své hnutí #MeToo. Velcí šéfové byli odhalováni a svrháváni z trůnů. Ulice měst celého světa od Paříže po Vancouver zaplavila manifestní shromáždění. V Indii se diskutovalo o snaze odhalit kořistnické chování proslulých profesorů. Článek deníku *China Daily*, který údajně naznačoval, že sexuální obtěžování na pracovišti a útoky jsou pouze problémy Západu, byl po vlně online kritiky stažen.

Nikdo tomuto hnutí nevelel a nikdo ani nevěděl, kam směřuje dále. #MeToo se zrodilo o deset let dříve jako výsledek činnosti aktivistky Tarany Burkeové, která povzbuzovala barevné ženy, jež byly sexuálně napadeny, aby se podělily o svůj příběh s jinými oběťmi na stejné lodi. Ale nyní bylo hnutí bez vůdce – a to byl také zdroj jeho síly. Mohl se připojit kdokoli od návrháře na volné noze vytvářejícího „me too“ bižuterii až po ctižádostivé politiky, kteří se spojili s hnutím #MeToo a usilovali o usměrnění jeho energie.

Nejnápadnější na hnutí #MeToo bylo, jaký pocit moci dávalo těm, kteří se ho účastnili: mnozí, kdo se po léta cítili bezmocní ve snaze zastavit osoby zneužívající druhé nebo kdo se obávali odplaty, najednou našli odvahu se jim postavit. Každý jednotlivý příběh posilovaly vlny mnohem mohutnějšího proudu. Každý jednotlivý odvážný čin byl ve skutečnosti dílem mnoha.

Pacient(i) vs. lékař

Lékař ohromeně vzhledl od svého počítače. „Odkud máte ten výraz? To je odborný pojem. Vy jste chodila na medicínu? Je mi líto, ale nemohu Vás déle léčit, pokud si na internetu budete vyhledávat věci, které byste se neměla učit.“

Lékař vyhodil svou pacientku.

Slovo, které ho urazilo, bylo „tonicko-klonický“. Pacientka se mu svěřila, že si myslí, že zažívá sekundárně generalizované tonicko-klonické záchvaty. (V minulosti tomu ona a její lékař říkali „výpadky“, pravidelně se opakující záchvaty, které ji značně znepokojovaly.)

Tato pacientka se o svém stavu dozvěděla díky online komunitě PatientsLikeMe (Pacienti jako já), která sdružuje více než půl milionu lidí s více než 2 700 chorobami, přičemž každý z nich sdílí s ostatními ve skupině své osobní zdravotní údaje a zážitky, a dohromady tak vytvářejí databázi desítek milionů informací. Představte si ji jako ohromnou podpůrnou skupinu, studijní kruh a databázi, to vše v jednom. Pacienti z této platformy dokonce spolupracovali na vývoji vlastních testů léků, jako např. skupina ALS pacientů, kteří uskutečnili testování lithia jakožto případného léčiva za zlomek času, který by potřebovaly zdravotnické instituce.

Jiná členka komunity Letitia Brown-Jamesová skončila na stránkách PatientsLikeMe „ze zoufalství“. Celý život trpěla epilepsií a procházela si častými a vysilujícími záchvaty, které se jen zhoršovaly. Bála se, že by ji mohl záchvat

přepadnout ve škole nebo v kostele, nebo když bude hrát v představení či tančit nebo bude mít s někým rande, když pak byla starší.

Když se seznámila se svým budoucím manželem Jonahem Jamesem ml., začala se obávat svého svatebního dne. „Skutečně usilovně jsem se modlila k Bohu, aby celý den proběhl bez záchvatu,“ řekla.

Její neurolog jí neustále předepisoval tytéž léky, ale Letitia se začala radit se skupinou na online platformě a sama pochopila, proč některé léky nefungovaly, a pokusila se najít jiné možnosti léčby. A jak se chytala každého stébélka trávy, dozvěděla se o slibném chirurgickém zákroku, který léčil pacienty s epilepsií. Zjistila, že 83 procentům stejně nemocných lidí ve skupině tento typ léčby přinesl pozitivní výsledky, a přesto nikdy se svým lékařem o ničem podobném ani nemluvila.

Tato pacientka se se svým lékařem rozloučila. Když odcházela, požádala o kontakt na nějakého epileptologa – že takový specialista existuje, se dozvěděla právě z té skupiny pacientů, kterou online navštěvovala. Lékař prošel pár papírů na stole a kontakt jí napsal. Byla úplně bez sebe. „On tu informaci měl celou dobu,“ řekla.

Letitia podstoupila zákrok. Už je to více než pět let, co měla poslední záchvat. A ve skupině PatientsLikeMe pomáhá mnoha ostatním získat zpět kontrolu nad vlastním zdravím.

Lékaři z těchto příběhů žijí ve světě, který spočívá na staré moci. Těžce studovali, aby prohloubili svou odbornost. Jejich úkol je totiž nesnadný: řeší otázky života a smrti. Ovšem přitom si zvykli na to, být jedinými vlastníky lékařských znalostí, a stavějí mezi sebou a pacienty bariéry z tlustých lékařských slovníků a tajemných receptisů. To pacienti objevili novou moc. Dělají vše, aby zlepšili svůj zdravotní stav, a jsou přitom obklopeni a podporováni velkou skupinou podobně smýšlejících lidí. Zkoušejí věci, vyměňují si články z časopisů a vzájemně sledují vývoj nemoci. Dělí se o údaje, nápady a soucit. Jejich světy se otevřely a žádný lékař už nedokáže vrátit džina zpět do lampy.

Studentka vs. Ministerstvo zahraničí USA

Aqsa Mahmoodová vyrůstala v umírněné muslimské rodině ve Skotsku. Chodila do dobrých soukromých škol a milovala Harryho Pottera. Lidé o ní říkali, že by ani nevěděla, jakým autobusem dojet do centra Glasgow.

Jenže časem se z ní stal „pokojový extremist“, který zabředl do temného internetového ekosystému přesvědčivého obsahu a svůdných slov extremistických verbířů. Jednoho dne v listopadu, to jí bylo teprve 19 let, zmizela. Další zprávu od ní rodiče dostali, až když jim zatelefonovala ze syrské hranice.

Ale tím to neskončilo. Byla naverbovaná do ISIS a poté začala sama verbovat. Mistrovsky ovládla nástroje internetové sugesce a přesvědčování, aby nalákala jiné následovat jejího příkladu. Vybuodovala úzce propojenou dívčí internetovou síť, posílala povzbuzující zprávy a nabízela praktické rady potenciálním ženám Džihádu, které se chystaly na svou cestu do Sýrie: „Pokud bych vám mohla poradit jednu věc, vezměte s sebou bio kokosový olej (a možná byste mohly přibalit i jedno balení pro mě, LOL). Je to tak užitečná věc a má spoustu využití – tělové mléko/vlasový olej atd.“ Když tři obyčejné a oblíbené dívky ze čtvrti Bethnal Green v Londýně plánovaly vlastní útěk do Sýrie, byla Aqsa Mahmoodová první, na koho se na Twitteru obrátily.

Zatímco Aqsa při svém získávání rekrutů používala delikátní metody založené na blízkosti mezi účastníky, americká vláda se pokusila je odradit od extremismu úplně jinak. Nechala vytisknout tisíce karikatur zobrazujících, jak náboráři ISISu melou nové rekruty v mlýnku na maso, a F-16 je roztrousily nad místy, kde se ISIS v Sýrii zdržuje (tento způsob se začal poprvé masově používat za první světové války, tedy před sto lety). Také se pokusila oslovit digitální svět, aby se vyrovnala chytrému internetovému přístupu islámského státu, a vytvořila poněkud pánovitý účet na Twitteru, přečpaný hrozivými pečeti ministerstva, který nabádal potenciální džihádisty, aby „si to rozmysleli a řekli ne!“. To asi nebyl ten nejpřesvědčivější nosič pro někoho, kdo se snaží odradit radikálně myslící lidi od pádu do propasti.

I zde se ukazuje střet staré a nové moci. Americká vláda spoléhá na staré dobré scénáře, využívá svou nadřazenou pozici a doslova vrhá nápady z výše. I když používá sociální média, nemá v úmyslu primárně zaujmout, ale nařizovat. Aqsa dělá něco úplně jiného. Její provizorní, metastázující síť je založena na účasti a vzájemné blízkosti. Nemotivuje shora dolů, ale *po stranách* od jedné dívky ke druhé. Nová moc se ukazuje ve své nejefektivnější a nejhrozivější podobě.

PŘÍSDADY NOVÉ MOCI

Co mají společného hnutí #MeToo, pacienti a skotská studentka? Všichni pochopili, jak používat dnešní nástroje a jak díky nim usměrnit narůstající touhu být něčeho účasten.

Lidé se vždy chtěli podílet na dění světa. V celých dějinách vznikala hnutí, lidé se kolektivně organizovali, společnosti budovaly spolupracující struktury, aby podpořily kulturu a obchod. Vždy zde existovala dialektika mezi přístupem zdola nahoru a shora dolů, dialektika mezi hierarchiemi a sítěmi.

Ovšem až donedávna byly naše každodenní možnosti podílet se a podněcovat veřejnou diskusi mnohem omezenější. Díky dnešnímu všudypřítomnému internetovému připojení se můžeme setkávat a organizovat tak, že geografické hranice přestanou existovat a myšlenky se šíří do nebývalé vzdálenosti a s nebývalou rychlostí. Hyperkonektivita umožnila vznik nových modelů a způsobů uvažování, které formují naši dobu, jak uvidíme na následujících stránkách. To je to „nové“ v nové moci.

V jednom oblíbeném vláknu na stránkách platformy Reddit, která slouží ke sdílení odkazů, uživatelé shromáždili vzpomínky z dospívání v 90. letech, kdy život vypadal úplně jinak. Těm, kteří to zažili, nabídly příspěvky nostalgické vzpomínky. Ti, kdo byli v té době ještě na houbách, zase četli příběhy jakoby mimozemské civilizace: ta úzkost, kdy jste čekali na foto do ročenky, protože to byla „jediná příležitost vidět fotku sebe sama a kamarádů na škole“. Měli jste jen jednu šanci na skvělý záběr a nikdy jste nevěděli, jaká fotka z toho vyjde. Ta nervozita, když jste čekali, jestli vám místní rádio zahraje oblíbenou píseň, a když jste ji zaslechli, rychle jste stiskli tlačítko nahrávání na kazetáku, abyste ji stihli nahrát. To vzrušení, když jste se zastavili v oblíbené videopůjčovně a oni měli film, který jste chtěli vidět. To zklamání, když knihu, kterou jste potřebovali, si vypůjčil někdo před vámi nebo vám knihovnice řekla, že „by měla být v regále, ale není tam“. To martyrium počítat příklad z matematiky bez kalkulačky, protože byly zakázané kvůli neustále opakovanému argumentu, že „až vyrostete, přeci nebudete nosit pořád v kapse kalkulačku“.

Dnes samozřejmě máme v kapse mnohem více než jen kalkulačku. V dnešním světě držíme v rukou (a to doslova) vše, co považujeme za nové *prostředky, jak se zapojit*. Čímž se mění nejen to, co můžeme dělat, ale i to, co od zapojení očekáváme.

Tyto nové způsoby účasti, a silnější touha něco dělat, která s tím souvisí, jsou klíčovými přísadami některých velmi vlivných modelů dnešní doby: rozsáhlých podnikání typu Airbnb a Uber, sociálních sítí WeChat v Číně či Facebooku, protestních hnutí jako Black Lives Matter, open source softwarových systémů jako GitHub a teroristických sítí, jako je ISIS. Ty dokážou usměrnit novou moc.

Považujte je za *modely nové moci*. Bez činnosti davů by byly tyto modely pouze prázdnými nádobami, to davy umožňují vznik modelů nové moci. Modely staré moci vznikají na rozdíl od nich díky tomu, co lidé či organizace vlastní, vědí či ovládají a co nikdo jiný nemá či neovládá – jakmile to modely staré moci ztratí, ztratí svou výhodu. Modely staré moci nás žádají, abychom se podrobili (platili daně, dělali domácí úkoly) nebo abychom spotřebovávali. Modely nové moci žádají více a také umožňují více: abychom sdíleli, co si myslíme, tvořili nový obsah (jako na YouTube) nebo nové věci (jako na Etsy), nebo dokonce formovali určitou skupinu (vzpomeňte si na rozrůstající se digitální hnutí proti Trumpovi jako prezidentovi).

Abychom pochopili základní rozdíl mezi modely staré a nové moci, zamysleme se nad rozdílem mezi dvěma největšími počítačovými hrami všech dob – mezi Tetrisem a Minecraftem.

Určitě si vzpomenete na hru Tetris, která se objevila za horečky doprovázející Gameboye v 90. letech a jejímž základem jsou různě tvarované kostičky. Princip hry byl velmi jednoduchý. Kostičky padaly dolů z horní lišty obrazovky a úkolem hráče bylo uspořádat je vedle sebe a nad sebe tak, aby vždy vznikla zcela zaplněná řada bez mezer. Kostičky padaly čím dál rychleji, až nakonec hráč nezvládal nápor kostiček. V režimu staré moci měl hráč omezenou roli a nikdo nemohl porazit systém.

Modely nové moci fungují spíše jako Minecraft, nyní druhá největší hra všech dob. Podobně jako v Tetrisu i v Minecraftu se vychází ze stavění kostiček. Ale funguje to naprosto odlišně. Hráč se nepodrobuje podmínkám padajícím shora dolů, ale staví zdola nahoru a společně s dalšími spoluhráči po celém světě tak spoluvytváří světy, kostičku po kostičce. Ve světě Minecraftu najdete domy, chrámy i nákupní centra, draky, jeskyně, lodě, farmy i horskou dráhu, fungující počítače postavené specialisty, požáry lesů, kobky, kina, kuřata i stadiony. Hráči nastavují vlastní pravidla a tvoří vlastní úkoly. Neexistuje žádný „návod“, hráči se učí z příkladů ostatních

a často z podomácku vyrobených videí. Některým hráčům (říká se jim „modifikátoři“ neboli modders v angličtině) je dokonce svěřena taková důvěra, že upravují hru samotnou. Kdyby hráči Minecraftu nedělali nic, byl by Minecraft pustinou. Klíčovou dynamiku v dnešním světě představuje vzájemné nepochopení mezi lidmi, kteří byli vychováni v tradici Tetrisu, a těmi, kteří přemýšlí v duchu Minecraftu.

POSLÁNÍ TÉTO KNIHY

V budoucnosti se povede boj o mobilizaci. Běžní lidé, lídři a organizace, kterým se daří, budou nejlépe schopní usměrnit participační energii lidí kolem nich – pro dobro či pro zlo věci i v banálních záležitostech.

To důležité v každodenním životě nás všech

Od doby, kdy jsme o svých názorech poprvé napsali do časopisu *Harvard Business Review*, využili jich lidé v tolika odlišných oblastech ke změně pohledu na svůj svět, knihovnicemi počínaje přes diplomaty po zdravotníky, což je nesmírně inspirující. V následujících kapitolách vám povíme příběhy organizací i jednotlivců, kteří této nové dynamice rozumějí. Odhalíme, jak společnost Lego zachránila svou značku tím, že se obrátila na veřejnost. Podíváme se na to, jak TED vyrostl z konference určené pro několik vyvolených v jednu z největších komunit sdílejících myšlenky na světě. Dozvíme se, jak se papež František snaží posunout podstatu své církve tím, že posílí moc svého stáda.

Uvedeme rovněž několik méně známých příkladů: spolupráci zdravotních sester s cílem snížit byrokratickou zátěž a zlepšit životy pacientů (a spokojenost sester ve vlastní práci), automobilku, která požádá své zákazníky, aby navrhli vlastní vozidla, i úspěšnou mediální společnost, kterou vybudovali, financovali i zformovali její čtenáři.

Ať už jste historikem toužícím podělit se o své znalosti ve světě postpravdy, angažovaným rodičem usilujícím o křeslo ve školní radě, nebo tvůrcem snažícím se přijít s úplně novým produktem, je dobré vědět, že existuje celá řada charakteristických nových schopností, které musí lidé i podniky objevit.

Dotyčné dovednosti jsou často chybně chápány jako schopnost propagovat se na Facebooku nebo jako *Návod ke Snapchatu pro začátečníky*. Ale nová moc

znamená mnohem víc než jen pár nástrojů a technologických vymožeností. Jak jsme viděli na příkladu nezdaru amerického ministerstva zahraničí ve snaze vypořádat se v rovině internetu s islámským světem, mnozí stále zacházejí s těmito novými prostředky zapojení veřejnosti způsoby hluboce zakořeněnými ve staré moci. Tato kniha je o odlišném přístupu k uplatňování moci a o odlišném způsobu myšlení, jež lze využít, i když konkrétní nástroje a platformy přicházejí do módy i z ní vycházejí. Jak vytvoříte myšlenky, kterých se veřejnost chytne, dodá jim na síle a pomůže je rozšířit? Jak můžete fungovat efektivně v organizaci, v níž vaši (možná mladší) kolegové internalizovali hodnoty nové moci, jako jsou radikální transparentnost či neustálá zpětná vazba? Jak vytvoříte instituci, která bude v době mnohem volnějších, k proměnám náchylných spojení inspirací pro trvalé a početné přívržence? Jak se přepíná mezi starou a novou mocí? Kdy byste je měli smísit dohromady? A kdy vlastně stará moc přinese lepší výsledky?

Tato kniha zodpoví uvedené otázky, ba i více, pomocí příkladů několika nejinspirativnějších úspěšných počínů založených na nové moci (a několika velkých varovných příběhů) z celého světa.

Co je důležité pro společnost jako celek

Nová moc zde je a bude a v mnoha oblastech je na vzestupu. Ve správných rukách umí dělat zázraky: klinické testy léků, které umožnil crowdsourcing, rychle rostoucí hnutí ve jménu lásky a soucitu. Nicméně ve špatných rukách, jak lze vidět na příkladu ISIS nebo rozšiřujícího se zástupu bílých šovinistů, mohou být tytéž dovednosti i enormně destruktivní. Nástroje, které nás svádějí dohromady, nás mohou současně rozeštvávat.

Z lidí, kteří budují a správají rozsáhlé platformy fungující na základě nové moci, se staly novodobé elity. Tito lídři často používají jazyk davu – „sdílet“, „otevřený“, „propojený“ – ale jejich činy se od slov liší. Vezměte si Facebook, tj. platformu nové moci, kterou většina z nás zná nejlépe. Za všechny ty lajky a smajlíky, které udělíme a využijeme tak „moc podílet se“, jak tomu společnost říká, stejně nedostanou dvě miliardy uživatelů žádný podíl z obrovské ekonomické hodnoty, kterou platforma vytváří. Ani informace o tom, jak je řízena. Ani nahlédnutí do algoritmu, o němž se prokázalo, že upravuje naše rozpoložení, úctu k vlastní osobě, a dokonce některé politické volby. Zdaleka nemáme ekologický ráj bez roamingu,

jaký si představovali první průkopníci internetu, naopak narůstá pocit, že žijeme ve světě složeném z *participativních farem*, kde malý počet velkých platforem postavil plot okolo každodenních činností miliard lidí a těží z nich pro svůj vlastní zisk.

I o demokracii se tu hraje vysoká hra. Mnozí doufali, že samotný příval sociálních médií povede k pádu diktátorů. Ovšem ve skutečnosti tu máme v mnoha částech světa na vzestupu nový druh samovládců, maximálně podporovných těmi samými nástroji, o nichž se mnozí domnívali, že mohou vést pouze k demokracii. Vezměte si příklad Donalda Trumpa. Trump se stal lídrem ohromné, decentralizované armády sociálních médií, která od něj přijímala podněty a na oplátku Trumpovi předkládala nové historky a útočné argumenty. Jednalo se o hluboce symbiotické spojení. Trump opětovně tweetoval své nejsilnější příznivce. Nabízel, že zaplatí právní náklady na obhajobu těch fanoušků, kteří při jeho mítinzích mlátili protestující. Podněcoval náruživost svého davu ne tím, že by po nich chtěl, aby četli body jeho programu, ale tím, že jim dával moc konat v duchu jeho hodnot. Považujte ho za *samovládce platformy*, který mistrně ovládá techniky nové moci s cílem dosáhnout autoritářských cílů.

V následujících kapitolách vysvětlíme dynamiku, která umožňuje vznik participativních farem stejně jako zrození samovládců platformy. A co je důležité, také předložíme příběhy s účinnými protilátkami proti nim: s novými modely, které skutečně posouvají a rozdělují moc více lidem, včetně těch z nás, kteří tak mocní nejsou. Setkáme se s průkopníky a s jejich představami, jak by se dala znovu začít uplatňovat demokracie, místo abychom ji podkopávali. S průkopníky, kteří hledají způsoby, jak z občanů nepřátelsky stojících mimo udělat spoluvlastníky práce vlád a cenné účastníky procesu vládnutí. Navštívíme také tradiční instituce v životně důležitých oblastech společnosti, které se horko těžko přesouvají od staré moci k nové. Doufám, že tato kniha vybaví nástroji potřebnými k vítězství ty jedince, kteří bojují za otevřenější, demokratický a pluralistický svět.

Tato kniha se opírá o vlastní zkušenosti vycházející z tvorby modelů nové moci a ze snahy zvýšit zapojení většího počtu lidí. Jeden z autorů, Henry, uvedl v život filantropický fenomén #GivingTuesday, ze kterého se stalo hnutí a vybralo stovky milionů dolarů na charitu po celém světě. Druhý autor, Jeremy, vytvořil ve své rodné zemi Austrálii, když mu bylo něco málo přes dvacet let, díky uplatnění techniky politické hnutí, které se stalo největším národním hnutím, a od té doby pomáhal

rozjet celou řadu hnutí po celém světě díky své organizaci Purpose (Záměr) se sídlem v New Yorku. Potenciál i nástrahy nové moci jsme měli možnost sledovat opravdu z blízka a nyní se chceme podělit o to, co jsme se naučili. Pracujeme společně a zapojujeme se do dění ve firmách i komunitách, abychom do detailů zjistili, co se mění a proč a co všechno s tím můžeme udělat.

Na následujících stránkách se s vámi podělíme o to, co jsme odhalili.

2.

MYŠLENÍ V ROZMĚRECH STARÉ MOCI, MYŠLENÍ V ROZMĚRECH NOVÉ MOCI

„LABORKA JE MŮJ SVĚT“ VS. „CELÝ SVĚT JE MOU LABORATOŘÍ“

Johnsonovo vesmírné středisko NASA je pověstné tím, že se nebojí velkých výzev. Když astronauti Apolla nahlásili: „Houstone, máme problém“, volali právě Johnsonovo vesmírné středisko.

Nicméně v roce 2010 čelila NASA nebezpečí, že Kongres rozpočet střediska oklestí, a tím nepřímou zpochybní jeho užitečnost. Pod drobnohled se také dostal nedostatek představitivosti jeho zaměstnanců. Jak tehdejší vedoucí výzkumu Johnsonova střediska svým podřízeným řekl: „Na velitelství tvrdí, že nejsme dostatečně inovativní, musíme jim dokázat, že se mýlí.“

Začali tedy experimentovat s tím, čemu se říká „otevřená inovace“. Otevřená inovace představuje paradigma, kdy je k řešení problému přizvána veřejnost. Na rozdíl od metod staré moci, kdy měl jen malý počet odborníků výlučný přístup k nástrojům, údajům a přístrojům, je cílem otevřené inovace přizvat ke spolupráci kohokoliv z řad veřejnosti. Líčení toho, jak se NASA snažila otevřít veřejnosti, začíná u výzkumu a pozorování profesorky New York University Hily Lifshitz-Assafové. Uvnitř agentury strávila tři roky jako nenápadný svědek období dramatických – a napjatých – změn.

Úsilí Johnsonova vesmírného střediska iniciovalo jeho ředitelství pro výzkum života ve vesmíru (Space Life Sciences Directorate, SLSD) pod vedením leteckého lékaře Jeffreyho Davise. Toto ředitelství vybralo čtrnáct strategických výzev

ve výzkumu a vývoji a poskytlo je v rámci otevřené inovace celému světu, aby se k nim vyjádřil. Ozvaly se tři tisíce lidí z osmdesáti zemí, uznávanými experty počínaje a nadšenými víkendovými amatéry konče.

Počáteční výsledky byly impozantní. Typický tradiční cyklus R&D (výzkum a vývoj) trval tři až pět let, avšak veřejnost problémy vyřešila za tři až šest měsíců. A nejenže poskytli řešení rychleji a s mnohem nižšími náklady, kvalita jejich práce byla navíc zřetelně vyšší, než se očekávalo.

Jedno z řešení dalece překonalo jiná a stalo se symbolem příslibu tohoto přístupu. Šlo o závažný problém heliofyziky: jak těžké je efektivně předpovědět sluneční bouře. Sluneční bouře jsou obrovské výrony energie, které se přesouvají od Slunce k Zemi rychlostí více než 4,8 milionu kilometrů za hodinu. Je jasné, že umět se jim vyhnout je pro cestující sluneční soustavou nanejvýš důležité. Avšak navzdory veškerému úsilí odborníků na celém světě – v NASA i jinde – umožňovaly nejlepší modely předpovědět bouři jednu až dvě hodiny předem, a to s 50% mírou přesnosti.

A pak jistý Bruce Cragin, telekomunikační technik z New Hampshire napůl v důchodu, dokonce ani ne heliofyzik, který neměl k dispozici nic z vybavení používaného v NASA, přišel s algoritmem, jenž umožňuje předpovědět sluneční bouři *osm* hodin předem se 75% mírou přesnosti.

Tento průlomový moment probudil ve vedení NASA ohromnou vlnu zápalu, přitáhl pozornost národních médií, a dokonce vyvolal zájem Bílého domu. NASA tedy ještě zdvojnásobila úsilí.

Jeffrey Davis dal dohromady větší skupinu a zorganizoval speciální workshop, aby kolem nového slibného přístupu sjednotil tým. Den začal s velkým nadšením a odvážným prohlášením jednoho z vedoucích workshopu: „Tímto získáváme výhodu nad mnoha organizacemi – v mnoha ohledech nad všemi organizacemi na světě –, když se snažíme zjistit, jaké může mít tato otevřená inovace vyhlídky.“

Setkání se nicméně proměnilo ve zmatek, spíš než aby je naladilo na vlnu nadšení. Situaci na workshopu popisuje Hila Lifshitz-Assafová takto: „Napětí, diskuse a síly rozpoutané toho dne vedly k velmi odlišnému vývoji, než se plánovalo. Intenzita obav a odporu vyjádřených v místnosti během dne byla mimořádná.“ Tento akademický rozbor by se dal zhruba přeložit jako „lidé se zbláznili“.

Co se stalo? Proč slibná příležitost způsobila takové prudké emoce a rozpory? V následujících měsících Davis se svým týmem, pošramocení, ale odhodlaní, i nadále prosazovali své snahy o otevřenou inovaci. A začali pozorovat dvě velmi odlišné názorové platformy.

V jednom táboře na všechno nahlíželi jako na ztrátu času, otravnou přítěž a hrozbu. Remcali, jaký dopad má nová práce na rozpočet. Zabývali se malichernostmi ohledně technických detailů. Někteří odmítali mluvit o problémech, se kterými se potýkali, „protože se báli, že by se z nich mohly stát projekty pro otevřenou inovaci“. Z některých se stali sabotéři odrazující kolegy od účasti v programu. Jiní projevovali navenek nadšení, ale s veřejností sdíleli jen ty nejskrovnější detaily a jejich nápady ignorovali. Jeden tým se dokonce přepnul do režimu absolutního popření a „předstíral, že vůbec není součástí otevřené inovace“.

V druhém táboře viděli příležitost. Vytvořili nové procesy a přístupy, aby ze své veřejnosti dostali to nejlepší. Vyvinuli nástroje, které otevřely jejich laboratoře tokům přicházejících i odcházejících vědomostí. Někteří zcela opustili své role a zavedli „otevřenou NASA“, novou jednotku zasvěcenou podpoře této práce. Jeden z týmů založil nyní již každoroční Space Apps hackathon – snad nejglobálnější ze všech podobných akcí –, jenž v roce 2017 svedl na tři dny dohromady 25 tisíc lidí ze 187 míst ze 69 zemí, aby společně řešili některé z nejožehavějších výzev vesmírného výzkumu. Jiný tým vybudoval otevřenou platformu umožňující propojení komunity odborníků na vesmír a občanských výzkumníků na celém světě. V dnešní době se hlad po otevřených inovacích v NASA rozrostl natolik, že nyní existuje pozice vysokého poradce pro politiku při Vrchním vědeckém úřadu se zodpovědností za součinnost s občany s úkolem docílit přidané hodnoty v rámci celé agentury.

Kdyby se jednalo o nějakou tradiční instituci, mohli bychom se domnívat, že rozkol má svůj původ ve strachu z nových technologií. Ale v tomto případě to očividně neplatilo. Koneckonců, šlo doslova o raketové inženýry. A svou roli nehrál ani věk. Ani různé zkušenosti. Ani pověst. Obsazení obou táborů vypadalo poměrně podobně.

To, co za rozkolem *stálo*, byly rozdílné způsoby myšlení.

První skupina vykazovala to, čemu říkáme hodnoty staré moci. Její členové pocházeli ze světa, v němž byly jasné hranice mezi „námi“ a „jimi“, kdy pouze

aprobovaní lidé v laboratorním plášti byli připraveni řešit záhady vesmíru. Jak vysvětlil jeden z hlavních výzkumníků, odpor vůči otevřené inovaci „je skutečně niterný, dějiny vědecké metody jdou proti ní“. Když jsme se učili, znamenalo pokusit se vyřešit problém vědeckou metodou: vzít v potaz veškeré tyto informace, provést jejich syntézu i analýzu a dojít k závěru; čili žádat o pomoc při řešení jiné lidi – to je, jako bychom podváděli!“

Tato skupina hluboce věřila v hodnotu odbornosti. Jejich vlastní identity vyrůstaly z tradice, která uctívala jednotlivé okamžiky geniality. Když Archimedes vylezl z vany. Když Newtonovi spadlo jablko na kokos. Instinkt jim napovídá, aby hamonili informace o své práci, nevystavovali ji drobnohledu nekvalifikované veřejnosti, která by nemusela hrát podle zavedených pravidel vědeckého výzkumu a diskuse. Měli pár důvodů být skeptičtí: mnohé experimenty v rámci otevřené inovace a crowdsourcingu skončily nezdarem. Byli to lidé, kteří v mnoha případech sloužili NASA vytrvale po dlouhá léta – a ti měli mezi sebe pustit jakéhosi amatérského přivandrovalce, aby je nahradil. Profesionální privilegia a znalosti byly tvrdě vydřeny měnou. Člověk je tím, co dokázal doposud nashromáždit.

Hila Lifshitz-Assafová výmluvně popisuje, jak lidé z této skupiny, kteří měli odpovědět na otázku týkající se otevřené inovace, často začali, bez pobízení, hovořit o tom, „proč začali pracovat pro NASA, kým jsou a jaké mají školy“. Začali mluvit o svých učitelích na vysoké, vytahovat výzkumné studie a ukazovat nejrůznější připomínky jejich profesní kariéry, názorné ukázky potu a dřiny mnoha let. Nápadné na tom samozřejmě bylo, že „jsem se neptala na ně, ptala jsem se na otevřenou inovaci“.

Došla k závěru, že nastupující veřejnost představovala hrozbu jejich klíčové identitě. Byla to skupina, která by na hlášení „Houstone, máme problém“, nikdy nereagovala větou: „Vydržte, Apollo, zapojíme do problému veřejnost a zjistíme, jestli by si s tím náhodou nevěděl rady nějaký napůl penzionovaný technik z New Hampshire.“

Druhá skupina vykazovala *hodnoty nové moci*. Byli otevřenější spolupráci, věřili ve schopnost kolektivní moudrosti a chtěli otevřít svůj svět pro ostatní. Rozhodli se, že jejich týmy by byly silnější, kdyby dokázali najít způsob, jak vytvořit jednotlivé úkoly, se kterými by mohl pomoci kdokoliv na světě. V této skupině se dokonce začalo měnit i to, o čem se bavili v kuchyňce. Oblíbenou historkou se stal příběh

jednoho z techniků, který chtěl přijít s průlomovým lékařským přístrojem pro mezinárodní vesmírnou stanici a našel ji prohlížením videí na YouTube. Tito vědci přestali přemýšlet v intencích „laboratoř je můj svět“ a začali myslet v režimu „svět je mou laboratoř“.

PŘÍBĚH DVOU ZPŮSOBŮ MYŠLENÍ

Hodnoty staré a nové moci se nestřetávají pouze v NASA. V dnešním světě mezi sebou na rozsáhlém poli bojují dva velmi odlišné způsoby myšlení.

Hodnoty staré moci	Hodnoty nové moci
Formální (zástupné) řízení, manažerismus, institucionalismus	Neformální řízení (pomocí síťového propojení), rozhodování na základě výslovného souhlasu, sebeorganizace
Soupeření, výjimečnost, upevnění zdrojů	Spolupráce, kolektivní moudrost, sdílení, open-sourcing
Tajnosti, uzavřenost, oddělování soukromé a veřejné sféry	Extrémní transparentnost
Odbornost, profesionálnost, specializace	Kultura kutilství, etika „udělej si sám“
Dlouhodobý vztah a loajalita, méně všeobecná účast	Krátkodobý podmíněčný vztah, všeobecnější účast

Dvacáté století bylo budováno směrem shora dolů. Společnost byla považována za velký stroj jemně poháněný velkými byrokratickými strukturami a rozsáhlými podniky. A aby motor nepřestal šlapat, byly lidem přiřazovány důležité, ovšem malé a standardizované divadelní role. Proveďte, co jste nacvičili. Odříkejte své modlitby. Naučte se malou násobilku. Odsedte si to. Nechejte se vyfotit do ročenky. Mnozí z nás byli relativně spokojeni, že mohou hrát menší úlohu ve větším procesu. Ovšem nástup nové moci posouvá standardy a názory lidí na to, jak by měl svět fungovat a kam by měli patřit. Čím více uplatňujeme modely nové moci, tím více se tyto normy posouvají. Vskutku se objevuje, a to nejviditelněji mezi lidmi mladšími třiceti let (kteří v současnosti představují více než polovinu světové populace), nové očekávání: nezcizitelné právo účastnit se.

Autor klipů na YouTube se svou rozsáhlou základnou následovníků oslovuje svět v očekávání, že budou spíše tvůrci než konzumenty. Pokud jste osobou, která se živí službami, jako jsou TaskRabbit, Lyft či podobnými službami na vyžádání, budete možná méně spoléhat na tradiční ekonomické prostředníky a budete vůči nim spíše skeptičtí. Zaměstnanec, kterého přepadne chuť projevit neomezenou kreativitu a od své online komunity získá podporu, může začít považovat své běžné každodenní pracovní projekty, ke kterým se jeho nadřizený zřídkakdy vyjádří, za obzvláště nedostatečně naplňující. Občana, jenž se velmi angažuje ve vlastní místní organizaci vytvořené na základě podnětů veřejnosti, může komunikace s místní samosprávou zklamat či odradit, pokud se omezuje pouze na obsílky a papírování. Možnosti participace jsou čím dál širší ve všech oblastech našeho života a samy dále formují tento způsob myšlení ve stylu nové moci.

Důležité je nenahlížet na to vše normativní optikou. Nejde o to, že by „hodnoty nové moci byly dobré“ a „hodnoty staré moci špatné“. Koneckonců existuje mnoho situací, v nichž bychom raději zvolili hodnoty staré moci. Např. pokud potřebujete vyčistit zubní kanálek, spíše oceníte odbornost svého zubního lékaře a jeho profesní způsobilost a patnáct let zkušeností než skupinu spolupracujících laiků a víkendových „kutilů“, kteří sdílejí společně vrtačky a techniku čištění se naučili z anonymního příspěvku na Redditu. A i když se tyto dva způsoby myšlení často střetávají, neměli bychom jejich hodnoty chápat jako binární. Je lepší vidět je jako spektrum a přemýšlet, kam zapadají názory jednotlivce i organizace, jejíž je součástí. Odhalme tedy jednotlivé balíčky hodnot.

Formální vs. neformální řízení

„Slychával jsem, že si učitelé nemohou dovolit vymknout se konvencím ani si vybrat k výuce vlastní knihy, technologii či způsob výuky a že občané nemohou rozhodovat o tom, co stojí za to uskutečnit. A ano, myslím si o tom své a odpověď těm, kdo se takto vyjadřují, je: Jděte do háje. Učitelům věříme.“

To jsou slova Charlese Besta, zakladatele serveru DonorsChoose (Dárci rozhodují), díky němuž mohou učitelé vzít vše do vlastních rukou a nashromáždit finance pro to, o čem se *oni* domnívají, že jejich třídy potřebují – od spotřebního zboží až po notebooky. Tyto stránky nasbíraly postupně 400 milionů dolarů od více než dvou milionů „civilních dárců“ a pomohly tak 18 milionům studentů veřejných

škol, jejichž potřeby často nedokáže podfinancované americké veřejné školství pokrýt. Patří mezi jedny z prvních a nejúspěšnějších platforem crowdfundingu. Celé třídy školáků pak posílají rozkošné děkovné obrázky a dopisy svým sponzorům, což je jedna z věcí, která tento způsob financování tak zpopulárnila.

Ovšem ne všichni jsou z Bestova postoje nadšení. Na profilu DonorsChoose cituje společnost *Fast Company* profesora politických věd na Columbia University Jeffreyho Heniga, jehož názor reprezentuje pohled staré moci na to, jak by se o financování vzdělání mělo rozhodovat: „Byly zřízeny školní rady, inspektoři a odbory školství na radnicích s pravomocí rozhodovat o školním vzdělávání, protože si myslíme, že je třeba otevřeně rozhodovat o záležitostech s konfliktními rysy a nacházet kompromisy,“ řekl. „Má to být kolektivní proces zakotvený v rámci demokratických procesů a debat.“

Henig hovoří o výhodách centralizovanějšího, formálního a zástupného řízení ve srovnání s nestálostí davů. Domnívá se, že vzdělání jako veřejný statek by mělo být předmětem rozhodování o přerozdělení zdrojů, přičemž se zvažuje, co je nejlepší a nejspravedlivější pro systém jako celek, spíše než aby byli odměňováni nejakčejší a nejpřesvědčivější učitelé. Ovšem Best se opírá o hodnoty nové moci a věří v přístup „prostě to udělej“ a v přenesení pravomoci vycházející z impulzů kolektivního financování jako způsobu, jak dětem pomoci hned. Henig zde obhajuje procesy formálního řízení a myšlenku delegování autority na zvolené zástupce, zatímco Best bojuje za přímou účast a činy jednotlivců. (Povšimněte si, že v modelech crowdsourcingu více účasti nevede nutně k rovnějšímu zastoupení či začlenění, někdy může nová moc přinést méně obojího.)

Lidé uvažující v duchu nové moci mají vůči centralizovaným byrokratickým mašinériím, které řídily svět staré moci, averzi, která se často pojí se značným pohrdáním. Při realizaci různých aktivit upřednostňují spíše neformální způsoby využívající síť a možnost přidat se dle vlastního uvážení. Zoufají si na lidmi, kteří co čtrnáct dní usedají na svá zaprášená místa ve stálém poradním výboru pro víceborové rozhodování na vyšší úrovni. Tato filozofie stojí v protikladu k přesvědčení 20. století, že jediným způsobem, jak věci dotáhnout do konce, je profesionální manažerské řízení a institucionalismus.

V extrémním případě se víra v „neformální“ řízení projevuje ve snech inspirovaných Silicon Valley o ráji v podobě vznášejícího se ostrovu, „společnosti

umožňující zapojení dle vlastního uvážení, mimo hranice USA, poháněné technologiemi“. Je to takové místo, jak tvrdí jeden z prominentních podnikatelů ze Silicon Valley, kde aplikace „Yelp* for Drugs“ (Yelp pro léčiva) s hodnocením lékařů a recenzemi pacientů místo směrnic a formálního typu ochrany zákazníka nahradí americký Státní úřad pro kontrolu potravin a léčiv.

Soupeření vs. spolupráce

Modely nové moci dokážou ve své nejlepší podobě posilovat instinkty lidí spolupracovat (spíše než soutěžit) tím, že odměňují jednotlivce, kteří se dělí o své prostředky či myšlenky, šíří prostředky či myšlenky druhých nebo staví na již existujících nápadech a zlepšují je. Mnohé modely nové moci, jako např. Airbnb, jsou řízeny hromadným míněním komunity. Spoléhají na systémy hodnocení, které zaručují, že to hrubí či nepořádní hosté nebudou mít na této platformě při hledání dalších míst k přenocování snadné. Za Twitterem stojí logická strategie získávání fanoušků pomocí retweetů a propagace myšlenek druhých, přičemž člověk očekává, že to samé pro něj udělají druzí. Ve světě propojeném sítěmi je mnohem snazší i mnohem častěji oceňované spolupracovat se sousedem nebo někým na druhé straně světa. Nejúspěšnější open source softwaroví inženýři jsou takoví, kteří nejlépe spolupracují. Stavějí na práci svých kolegů a zlepšují ji, i když z toho nemají žádný zřetelný bezprostřední prospěch. Dokonce i velké společnosti jako GE zdůrazňují „radikální posun v každodenním pracovním chování“ ve směru spolupráce.

Na rozdíl od uvedeného vyzdvihují lidé s hodnotami staré moci schopnost být velkým (a někdy bezohledným) protivníkem, jehož velikost určují jeho vítězství. Takovýto způsob myšlení rozděluje svět na vítěze a poražené a rovnici s nulovým součtem považuje za úspěch. Za většinou korporátních zvyklostí stojí klasické uvažování, které je nezbytné pro kulturu prodejních týmů v téměř každém odvětví. Donald Trump je těmito hodnotami úplně prosáklý a stejně tak Uber, zvláště pak pod vedením svého spoluzakladatele a někdejšího ředitele Trávise Kalanicka. Navzdory tomu, že funguje dle modelu nové moci, má Uber na svém kontě řadu případů sabotáží konkurentů, zastrasování novinářů a podvody vůči vládním úředníkům

* Yelp je platforma fungující na základě hodnocení podniků samotnými zákazníky. Yelp for Drugs je její zvláštní varianta zaměřená na léčiva, která hodnotí sami pacienti i lékaři (pozn. překl.).

upravující předpisy v dané oblasti, díky nimž se dostal na vrchol. V dokumentu, který prosákl na veřejnost, se detailně uvádí, co Uber od svých zaměstnanců především požaduje: dravost a „supernapumpovanost“, oboje je pak součástí „hustle“ kultury.

Za povšimnutí stojí, že ačkoliv jsou v dnešním podnikatelském prostředí i kultuře ve velké módě pojmy jako spolupráce a „sdílení“, neznamená to, že vždy přinášejí nejlepší výsledky. Nedávná studie v *Applied Psychology* (Aplikovaná psychologie) zjistila, že „se kooperativní prostředí ukazuje jako sociálně znevýhodňující pro nejzdatnější zaměstnance“, kteří se sami cítí vyloučení zbytkem skupiny.

Důvěrnost vs. extrémní transparentnost

V důvěrných zápisech řečí přednesených po odchodu z amerického ministerstva zahraničí kandidátka na prezidenta Hillary Clintonová naprosto dokonale vyjadřuje pravidla staré moci o toku informací: „Myslím si, že politika je jako sledovat výrobu párků. Není to nic příjemného a byla vždy taková, ale obvykle skončíme tam, kde máme být. Ovšem pokud to všichni sledují, chápete, pak lidé trochu znervózní, mírně řečeno. Takže potřebujete veřejnost i soukromí...“

Pro mnoho mladých lidí prostě už není toto pragmatické odůvodnění nedostatku transparentnosti či přímosti přijatelné. V době, kdy mladí lidé sdílejí na sociálních sítích ty nejintimnější detaily ze svého života, by nikoho nemělo překvapit, že na pracovišti nyní vyžadují, aby se s nimi jejich šéfové podělili o informace dříve považované za přísně důvěrné, jako např. informace o platech v celé společnosti. Oddělování veřejné a soukromé sféry tolik propagované ve světě starých hodnot přestává existovat a je nahrazováno étosem extrémní transparentnosti. (Velkou ironií samozřejmě je, že čím transparentněji se lidé vyjadřují o svém životě, tím snazší to mají nepozorované síly při sledování jejich činností a formování jejich chování.)

K velkému střetu zde dochází mezi myšlením ve stylu „potřebuji vědět“, jež instinktivně uchovává informace skryté před veřejností pro jejich vlastní ochranu, a narůstajícím očekáváním „mám právo vědět“, kdy lidé myslící ve stylu nové moci od institucí vyžadují otevřenost jako standard. V prvním případě odborníci

* V současné době se pojmem „hustle“ označuje zvyk pracovat více než tvrdě, spát ne více než 4 hodiny, případně svou efektivitu zvyšovat povolenými i nepovolenými prostředky, jednoduše řečeno „makat do roztrhání těla“, a to především ve vlastních firmách označovaných jako „startupy“, ale nejenom v nich (pozn. překl.).

a autority rozhodují, podle jakých filtrů je třeba informace vytřídit, v druhém případě žádné filtry neexistují.

Napříč sektory ekonomiky čelí svět staré moci neustálým útokům na skryté, ovšem čím dál více spolu se špinavým prádlem odhalované informace, např. na stránkách WikiLeaks a v Paradise Papers (neboli Dokumentech z ráje), a jejich každodenní činnosti jsou sledovány: ona kdysi nedotknutelná profesorka nyní musí snášet, že její výuku mohou kdykoliv ohodnotit na internetu i noví studenti na škole.

V době, kdy je ještě mnohem těžší uchránit si tajemství a vyhnout se podrobnému zkoumání, vítají některé vedoucí osobnosti a instituce extrémní transparentnost, i kdyby jen jako preemptivní strategii. Zde si vypůjčíme frázi ze světa protestů, lidé se rozhodli *odhalit se*, než je odhalí jiní. Naším oblíbeným příkladem tohoto přístupu jsou webové stránky Noaha Dyera, kandidáta v guvernérských volbách 2018 ve státě Arizona, jež obsahují záložku nazvanou Skandály a kontroverzní chování. V ní prohlašuje následující: „Noah má bohaté i příležitostné sexuální zkušenosti se všemi typy žen... Účastnil se skupinového sexu a měl sex i s vdanými ženami. Posílal i dostával intimní zprávy a obrázky, občas během sexu nahrával video. Ke svým partnerkám byl vždy upřímný. Veškeré jeho vztahy byly zákonné a se souhlasem obou stran... Noah ničeho ze svého sexuálního výběru nelituje a ostatním přeje tentýž pocit bezpečí a důvěry, jaký sami poskytují.“ Něco podobného bychom samozřejmě nečekali od Mitche McConnella.*

Odborníci vs. tvůrci

„Opravdu záleží hlavně na tom, umět něco udělat. Něco udělejte, to je důležité... Stále tvořte... Pro mě to něco je chutný, chutný a krásný opečený toastový chléb. Jmenuji se Andy Corbett a pečú toastové chleby.“

To je úryvek z reklamy z roku 2016, která si dělala legraci z „hnutí tvůrců“. Velebení toho, že někdo je „tvůrce“, a ne pouhý pasivní konzument, a úplně nejlépe několik tvůrců v jednom, tj. programátor, designér, inženýr, lékař, hudebník, veterinář, je v kultuře nové moci důležitým tématem.

Kulturu tvůrců si můžeme představit jako myšlení ve stylu „udělejme si sami“ (fráze Scotta Heifermana, ředitele sociální sítě Meetup, která odráží myšlenku, že bychom měli být tvůrci, ovšem ve spolupráci s dalšími lidmi). S tímto smýšlením

* Mitch McConnell je sedmasedmdesátiletý americký senátor z Kentucky (pozn. překl.).

se setkáte všude, „laickou“ pornografií počínaje, přes lidi, kteří tisknou ve vlastní garáži boty pomocí online šablon, skupinu žen zvanou „GynePunks“, které se samy starají o své reprodukční orgány a používají doma zhotovené inkubátory i 3D vyšetřovací zrcátka, až po prudký nárůst fanoušků fanfikce jako např. stránek Wattpad. Tvůrci jsou méně závislí na institucích. Hledají způsob, jak se vyhnout prostředníkům.

Tento trend je spojován s posunem pohledu na odbornost. Restauratéri, filmoví tvůrci, hoteliéři, umělci a spisovatelé kdysi žili ve strachu ze všemocných kritiků, jejichž odborný názor mohl potopit či povýšit jejich podnik. Dnes si tyto elity stále zachovávají značný vliv, ale postupně začínáme hledat hodnocení jeden u druhého. Náš svět patří trochu více Yelpu a trochu méně Frommerovi. Ve skutečnosti naměřil Barometr důvěry společnosti Edelman za posledních deset let podstatný nárůst důvěry v „lidi jako já“, která narostla dokonce výše než důvěra veřejnosti v akademické odborníky či lékaře.

Tento střet ještě více zdramatizovaly volby o setrvání Velké Británie v EU, resp. o vystoupení Británie z EU (tzv. brexit), kdy byla IN* (setrvat) kampaň vedená ve smyslu „víme, co je pro vás dobré“, která byla považována za kampaň ekonomických a kulturních elit a technokratických „odborníků“, doslova smetena ze stolu populistickou OUT (vystoupit) kampaní. Michael Gove, jeden z ministrů vlády, který se přikláněl k brexitu, využil této nálady ve společnosti a v průběhu kampaně prohlásil, že „lidé této země již mají dost odborníků“, a postavil tak ekonomy, kteří předpovídali, že brexit bude pro Británii špatný, proti obyčejným lidem. Tento trik rozlítit odborníky jako např. Briana Coxe, fyzika zabývajícího se částicemi, který na to odpověděl takto: „Je to cesta zpátky do jeskyní. Být odborníkem neznamená, že budete mít na něčem osobní zájmy, znamená to, že jste strávili celý život studiem něčeho. Ne nutně musíte mít pravdu, ale je mnohem pravděpodobnější, že pravdu budete mít spíš vy než někdo, kdo nestrávil celý život studiem dané věci.“

Dlouhodobá vs. pomíjivá příslušnost

Nyní již klasické dílo Roberta Putnama *Bowling Alone* (Osamocené koulení) předznamenalo úpadek prosperity občanů USA. Putman jej sledoval pomocí celé řady

* Kampaň nazvaná IN usilovala o setrvání Velké Británie v EU, kampaň OUT naopak o vystoupení z EU (pozn. překl.).

měřítek včetně účasti na veřejných projednáváních záležitostí města či školy, členství v komisích místních organizací i členství v klubech a bratrstvech. Tyto normy vypovídají o hodnotách staré moci v určitém vztahu, které ztotožňují slovo „účastnit se“ s pravidelnou účastí a dodržováním pravidel organizací a programů stran.

Ale stejně jako nemůžeme poctivě měřit životaschopnost mediálního průmyslu počtem držitelů kartiček z videopůjčoven, nemůžeme ani poctivě měřit prosperitu dnešní občanské společnosti počtem členů různých klubů. Lidé vykazující hodnoty nové moci jsou méně oddaní, ale více se druží – a to je paradox, se kterým se nyní pere řada institucí založených na staré moci.

S příchodem internetu nastoupila nová obrovská vlna zapojení, vyjádření příslušnosti i účasti, ovšem ne takového druhu, jaké sledoval Putnam. Nová moc miluje vyjadřovat příslušnost, ale ta v jejím pojetí trvá mnohem kratší dobu. Je méně pravděpodobné, že se lidé stanou členy organizací nebo budou léta letoucí věrní určitým institucím, ale spíše budou přelétávat mezi skupinami na Meetupu nebo používat sociální sítě ke zveřejnění svých preferencí pro celou řadu záležitostí, značek a organizací a budou ponoukat své přátele k témuž. V určitých momentech budou mít tendenci se zapojit a potom opět odpojit. Neměli bychom to zaměňovat za nedostatek angažovanosti. Spíše se jedná o odlišný způsob účasti. Tento posun má velké důsledky pro malé i velké organizace.

HODNOTY NOVÉ MOCI V AKCI – VÍTEJTE V DOMĚ VŠECH HŘÍŠNÍKŮ A SVATÝCH

Mnohé z těchto hodnot nové moci v akci uvidíte v Domě všech hříšníků a svatých v Denveru ve státě Colorado.

Farářku Nadiu Bolz-Weberovou neodlišuje pouze tetování náboženských výjevů, které má po celém těle, ani její, pro média přitažlivý příběh, jak se dostala ke kněžskému kolárku. Odlišuje ji jednoduchá filozofie její kongregace: „Jsme proti výjimečnosti a pro angažovanost.“

Její farnost Dům všech hříšníků a svatých se rozrůstá, plní ji mileniálové, mluví jasně k demografické skupině, kterou často mainstreamové křesťanství velmi obtížně oslovuje. Velkou část úspěchu má na svědomí způsob, jakým svou farnost uspořádala s cílem uplatnit a oslavovat hodnoty nové moci.

Pokud se zúčastníte jedné z jejích bohoslužeb, byť i jako ti, co přijdou poprvé do kostela, může se stát, že mši budete sloužit vy. Každou bohoslužbu slouží patnáct až osmnáct pravidelných účastníků, kteří se ujmou její části tak, jak přijdou, a pak společně vedou shromáždění. A proč je toto tak důležité? Jak nám paní Bolz-Weberová vysvětlila, sděluje se tak velmi důležité poselství. „Je to, jako byste lidem říkali, že jim v těchto svatých věcech hned věříte, prostě proto, že jen dorazili.“

Podívejme se třeba, jak plánují bohoslužby na Popeleční středu nebo v době půstu, jedny z nejdůležitějších v křesťanském kalendáři. Mainstreamové křesťanství by k tomu přistoupilo (jak říká Bolz-Weberová) tak, že by vytvořili formální strukturu řízení: „Potřebuji osm lidí do Liturgické komise, která se bude konat každé druhé úterý v měsíci na hodinu a půl a členství bude na dva roky.“ Ovšem také ví, kolik lidí z její kongregace by takováto výzva oslovila – nikoho.

To raději navrhnou pár termínů a čekají, kdo přijde. A pak těm, kdo dorazí, dají šanci organizovat. Minulý rok tři lidé z těch, kdo plánovali bohoslužbu na Popeleční středu, ve skutečnosti nikdy předtím na žádné nebyli. Jejich první bohoslužbou byla ta, kterou pomohli zorganizovat.

Takováto víra ve spolupráci mezi všedními věřícími je základem úspěchu této farnosti. Jak Bolz-Weberová říká: „Vlastně nestojíme o to dělat věci dobře, ale jde nám o to dělat je společně.“ Poněkud chaotický zpěv je jedním z důsledků. Neexistuje stálý bohoslužebný sbor a zpívání zajišťují ti, kdo přijdou. Dokonce se i modlí v duchu spolupráce a využívají skupiny na Googlu, aby umožnili lidem nabídnout jejich myšlenky jiným potřebným, kdykoliv k tomu mají nutkání – v autobuse, po práci, při práci, kdekoli se to hodí.

„Dům“, jak farnost láskyplně nazývají, by nemohl být více odlišný od většiny mainstreamových farností. (Bolz-Weberová sarkasticky poznamenává, že tyto mainstreamové kongregace jsou tvořeny „v podstatě dvanácti starými lidmi a jejich rodiči“.) To, co Dům opravdu umí, je nabídnout vyšší než běžnou angažovanost, plošší hierarchii a radostné přijetí různorodosti, protiklad k „tichu v kostelních lavicích“, náročné a monotónní zkušenosti, kterou zažívají mnozí, když vstoupí do tradičního kostela.

Některým se nad tím budou protáčet panenky, ale Bolz-Weberová a její kolegové dokážou vyplnit velkou mezeru. Jak informuje výzkum společnosti Pew, „mezi

nejmladšími mileniály (...) je plná třetina (34 %) nábožensky nerozhodnutých, u tzv. Tiché generace (angl. *Silent Generation*) to byl každý desátý (9 %) a u generace druhé světové války (angl. *Great Generation*) každý dvacátý (5 %).“ Mnozí z těchto mladých lidí říkají, že v Boha věří, jen ho nemohou v rituálech institucí staré moci najít.

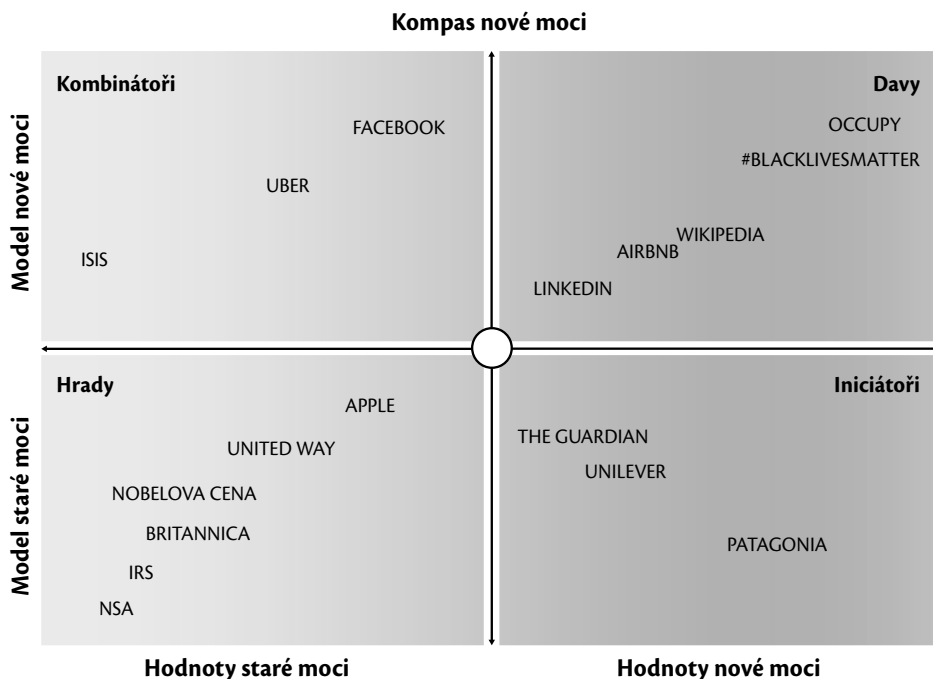
Na příkladu této farnosti se ukazují hodnoty nové moci v praxi. A ať už se s těmito hodnotami identifikujete, nebo si kvůli nim budete rvát vlasy z hlavy, všichni musíme pochopit, co je zač myšlení ve smyslu nové moci. Ve školách, v nemocnicích, na pracovištích i na bojištích jednadvacátého století je přijímá čím dál více lidí. A tím se také neustále zvyšuje jejich očekávání, že budou moci participovat a angažovat se.

KOMPAS NOVÉ MOCI

Společnosti a organizace, které se spoléhají na *modely* nové moci, nemusí nutně akceptovat *hodnoty* nové moci, které jsme v této kapitole odhalili. Ve skutečnosti je možné najít nejrůznější kombinace modelů a hodnot staré a nové moci, které odrážejí velmi odlišné strategie přežití a úspěchu. Použijeme-li kompas nové moci, pochopíme lépe značné množství úspěšných (a některé z těch složitějších) organizací naší doby.

Vodorovná osa sleduje hodnoty organizace, tj. zda vykazuje hodnoty nové či staré moci. Svislá osa zobrazuje jejich modely, tj. zda má daná společnost design a strukturu modelu nové moci, který podporuje hromadnou účast a koordinaci mezi kolegy, nebo model staré moci, který nežádá o moc více než podrobit se pravidlům či spotřebovávat.

Např. Black Lives Matter má *model* nové moci: hnutí je vysoce decentralizované, chybí mu organizační vlastník nebo tradiční vedoucí. Je vzorem koordinace a spoluúčasti mezi lidmi po celých USA. Rovněž uznává *hodnoty* nové moci: svým fanouškům dává obrovský prostor, aby mohli uzpůsobit poselství podle svého, a je nanejvýš transparentní ve svém rozhodování, jako např. když volně propojené skupiny začaly společně vytvářet první politickou platformu. Ze všech těchto důvodů zapadá do kvadrantu **Davy**.



Do stejného kvadrantu můžeme umístit i Airbnb, ačkoliv patří blíže ke středu než Black Lives Matter. Má úžasně efektivní model nové moci, o čemž svědčí více než tři miliony nabídek hostitelů v 65 tisících městech. Také má tendenci směřovat k hodnotám nové moci, využívá individualitu svých hostitelů, podporuje spolupráci a organizování událostí v rámci komunity a propaguje transparentnost a důvěru jako klíčové standardy komunity. Airbnb neustále roste a čelí regulačním opatřením a tlaku ze strany investorů, což vzbuzuje otázku, zda se bude držet těchto hodnot, nebo sklouzne ke staré moci.

V tomto kvadrantu hrozí strategická nebezpečí. Vezměme si např. Occupy, protestní hnutí proti nerovnosti, které vzniklo v roce 2011 a rozšířilo se po celém světě. Hnutí bylo příkladem hodnot i modelu nové moci: rozprostřené, decentralizované, spolupracující a extrémně otevřené. Nicméně jeho závazek dosáhnout konsenzu za každou cenu a jeho negativní postoj vůči jakémukoliv druhu institucionalizace způsobily, že bylo nesnesitelně obtížné dosáhnout rozhodnutí nebo postoupit ke konkrétnějšímu programu změny.

Pod kvadrantem Davy se nacházejí **Iniciátoři**. Jedná se o organizace s modelem staré moci, které přijímají hodnoty nové moci. Vezměte si společnost Patagonia, jejíž model je nejčistším modelem staré moci – vyrábí skvělé bundy bez zapojení kohokoliv zvenčí – ale v jiných ohledech přijala vysoce spolupracující vztah se svými zákazníky, snaží se je podnítit, aby bojovali za kauzy, jako jsou klimatické změny, a dokonce i útočí na samotný konzumerismus. Prokázala, že chce být transparentní tím, že poskytla informace o svém dodavatelském řetězci a posvětila tak na témata, která by mnohé velké společnosti raději uchovaly skrytá, jako na otázku mzdy samotných výrobců oblečení a dopad textilní produkce na životní prostředí.

Dalším iniciátorem je *The Guardian*, ctihodná stará mediální značka, která se snaží pojmout svou práci jinak a současně oživit své finance. *The Guardian* prosazuje příklon k extrémní transparentnosti tím, že zveřejňuje státní tajemství. Za to je velmi kritizován ze strany vládních úřadů, a dokonce i některých dalších mediálních společností. Je transparentní, i pokud jde o vlastní problémy, zejména klešající příjmy z inzerce, a neúnavně žádá své čtenáře, aby pomohli tím, že se stanou „členy“ a budou měsíčně přispívat. V roce 2017 hlásil impozantní číslo 230 tisíc členů, tj. vyšší číslo, než je počet jeho předplatitelů. Nyní čerpá přibližně stejnou částku od svých čtenářů a členů jako od svých inzerentů. Experimentuje s modelem nové moci tím, že žádá čtenáře, aby se účastnili jeho práce, např. aby podpořili jeho lobby, aby se Bill Gates vyslovil proti fosilním palivům, či při tvorbě databáze „The Counted“ (Oběti), kterou dávají dohromady čtenáři a novináři z případů zabití lidí při prosazování zákona ve Spojených Státech. K Iniciátorům spíše než k Davu patří, protože ačkoliv přijímá hodnoty nové moci, zůstává většinou tradičním mediálním modelem založeným na „přístupu shora dolů“.

Nejznámějším a nejvíce obsazeným ze všech kvadrantů jsou **Hrady**, čili organizace s modelem i hodnotami staré moci. Všichni je velmi dobře známe – mnozí z nás pro ně pracují, výrobci montážních linek počínaje a reklamními agenturami konče. Klasickým příkladem by mohla být Národní bezpečnostní agentura, která žije ve stínu a jejímž hlavním zájmem o účast davů je tajně na davy lidí dohlížet. Nebo komise pro udělení Nobelovy ceny, které jsou tvořeny malými skupinami odborníků, kteří se jednou ročně sejdou za zavřenými dveřmi, aby rozhodli, kdo jsou ti nejlépejší lidé na světě.

Méně očividným Hradem je Apple, jedna z nejhodnotnějších společností na světě. Apple je jednoznačně mistrovským technologickým gigantem, ale to z něj nedělá společnost nové moci. Ve skutečnosti uplatňuje model staré moci a typicky vychází z jejích hodnot. Nabízí fanatické spotřebitelské základně vysoce žádaný produkt a dělá to s v duchu hesla „my víme nejlépe“. Jeho produktoví designéři v Cupertino vedení mytickým Jony Ive přijdou na to, co chceme, ještě dříve, než to chceme. Naši jedinou starostí je spotřebovávat (i tehdy, když rozhodnou, že už nepotřebujeme konektory sluchátek). V modelu podnikání Apple jsou „otevřené“ slabiny, jako např. app store, ale i ten je podroben svazujícím omezením a centralizované kontrole Applu (a jeho úsilí vytěžit z toho maximum). Svou kulturou je Apple známý jako tajnůstkářský spolupracovník, s nímž se dá těžko vyjít. Jeho pokračující vzestup je důležitým připomenutím toho, jak úspěšný může stále být model staré moci. Ovšem pro většinu organizací bude těžké vyrovnat se kouzlu Apple.

Naši procházku zakončíme v levém horním kvadrantu, kde se nacházejí **Kombinátoři**. Jde o organizace, které, jak se zdá, navzdory modelu nové moci fungují podle hodnot staré moci. Na každou Wikipedii, tj. model nové moci, který zůstává vzorovým modelem otevřenosti a demokratizace, se najde nějaký Uber nebo Facebook, z nichž oba dosáhli své ohromné velikosti díky pozoruhodným situacím fungujícím na bázi rovného s rovným, avšak mají tendenci vycházet ve svém vztahu ke svým uživatelům, při kumulování hodnoty i sdílení informací z hodnot staré moci. Vidíme, jak Kombinátoři čelí narůstajícímu tlaku, protože vědoucí davy a vědoucí konkurenti začínají upozorňovat na diskrepanci mezi jejich utopickým poselstvím a způsobem, jakým využívají své moci. Ovšem v mnoha ohledech se jim také daří: např. Islámský stát, bělošští šovinisté a další, v digitálním světě zběhlé, nenávistné skupiny obratně kombinují decentralizované armády sociálních médií s hodnotami, které jsou hluboce autoritářské.

Mnohé tyto organizace se pohybují či se pokoušejí pohybovat po kvadrantech kompasu. Např. *The Guardian* se snaží experimenty se zapojením čtenářů dostat blíže kvadrantu Davy. Black Lives Matter začalo jako čistě opensourcová snaha, ovšem čím je větší, tím více aplikuje formálnější organizaci a jeho pobočky vznikají po celých Státech, aby upevnily úsilí celého hnutí a potvrdily jeho původní závazek přivést do středu hnutí hlasy na okraji zájmu.

Mnoho společností staré moci, od GE po Unilever, prošlo v minulých letech znatelnými změnami s cílem sladit své obchodní praktiky a interní kulturu s aspekty myšlení v duchu nové moci. Ovšem posunout model podnikání podstatnějším způsobem je těžší. Otevřené inovace často stály na okraji zájmu transformace firem. Ovšem na následujících stránkách této knihy vám budeme vyprávět příběhy o společnostech staré moci, které se obrovsky posunuly dopředu, a ukážeme, jak to dokázaly. (A také se v jejím průběhu dozvíte, kdo je AFOL*, tedy pokud jím nejste vy sami.)

Podobně čelí hnutí a modely nové moci, které jsou úspěšné a získaly si velké davy, těžkému rozhodnutí, zda si mají uchovat své původní odhodlání držet se hodnot nové moci, nebo se odchýlit od svých modelů podnikání v duchu nové moci. Ve světě střetávání, soupeření a mísení nové a staré moci jsou v pohybu všichni. Všechny organizace musí zvážit, ve kterém kvadrantu tohoto kompasu se nacházejí, kam by se měly v nadcházejících letech posunout a jak se tam dostanou.

Ať už budou co nejrychleji usilovat o pravý horní kvadrant, nebo se snažit pomalu a strategicky uniknout z kvadrantu Hradů, musíme všichni rozumět tomu, co jsou tyto nové schopnosti nové moci zač, a musíme být schopni je použít. Tyto nové dovednosti a jejich případné důsledky na naše každodenní životy v práci, při hře i ve společnosti jsou tím, o čem je celá tato kniha.

* Toto slovo se do českého prostředí dostalo jako zkratka anglického *Adult Fan of Lego*, neboli dopělácký fanoušek Lega, případně též dospělý lego maniak (pozn. překl.).

3.

OD HUDEBNÍCH KLIPŮ PO STŘÍPKY MEMU: JAK SE ŠÍŘÍ MYŠLENKY

Kolují spekulace, že to byli britští štangasti, kdo vymyslel hru NekNominate (Exni svůj drink a nominuj). Funguje takto. Někdo vás natočí, jak se snažíte vypít půllitr piva jedním lokem (proto „neck“ ve smyru „exni to“), pak někoho nominujete, aby udělal totéž, a nakonec sdělíte natočené video na internetu. A ten nominovaný pokračuje. Exnout. Nominovat. Opakovat, než se všichni opijí.

V roce 2008 kolovala hra NekNominate mezi studenty a k jejímu většímu rozšíření došlo v listopadu 2012, kdy se chlapík jménem Will Green vydal z hospody ven a dodal hře vsutku nevšední bod. Klepal na dveře nic netušící sousedky tak dlouho, dokud neotevřela, a poté exnul své pivo. Video končí tím, že se žena při Greenově triumfálním odchodu ptá poměrně zdvořile (a nijak bezdůvodně): „Kdo jste, prosím?“

Na druhé straně Atlantiku shodilo Jessicu Lagleovou v březnu 2014 jedno z jejích dětí dolů z mola do vody, protože se stále nemohla odhodlat skočit a dokončit tak 24hodinovou výzvu, že se vykoupe ve studené vodě (*24H cold water challenge*). Než se do toho vložily její děti, stihla nominovat celou řadu přátel. Ve videu, které vložila na YouTube, nabádá lidi, aby podpořili projekt, který ji oslovil: Marcellly's Dream (Marcelllyin sen), misijnářský evangelický projekt v Africe.

Toho roku v květnu se „výzva polití studenou vodou“ nečekaně objevila v Lexingtonu v Kentucky. V této formě hry hasiči polévali vodou z hadic skupiny lidí výměnou za dary pro podporu jejich kolegy s rakovinou. Akce se stala místním hitem. V červnu již byla stanovena přesná pravidla. Jeden z amerických filantropických

blogů celostátní úrovně *KYForward* je vysvětlil takto: 1. Jakmile vás někdo „vyzve“, máte 24 hodin na to splnit výzvu politikou studenou vodou. 2. Dále musíte darovat 10 dolarů zdravotnické nadaci Joe Vissinga. 3. Musíte jmenovat další tři lidi účastníci se výzvy. 4. Kdo se rozhodne nesplnit výzvu, měl by darovat 100 dolarů jako fant.

A po studentech, matkách a hasičích přišli golfisté. V horku léta se skupina zapálených golfistů rozhodla šířit hru mezi svými kontakty na sítích a přidali svou vlastní vychytávku. Hru nazvali „Ice Bucket Challenge“ neboli „Výzva kbelíku s ledem“ a místo sklenice s alkoholem / vody v jezeře či v hadici použili kbelíky, v nichž se typicky chladí drinky, a vodu z nich si vylili na hlavu.

15. července dorazil řetěz hry do rukou poloprofesionálního golfisty Chrise Kennedého, který vložil na síť své video s Výzvou kbelíku s ledem pro nového příjemce darů, Společnost pro ALS, organizaci odhodlanou vymýtit nemoc, kterou trpěl jeden z jeho příbuzných. V dějinách filantropie tento moment získal zvláštní místo jako okamžik propojení Výzvy kbelíku s ledem a ALS. Ovšem ta skutečně průlomová událost nastala o dva týdny později, kdy bostonský baseballista a pacient s ALS Pete Frates vložil svou vlastní verzi výzvy podbarvenou písní „Ice Ice Baby“ od rappera Vanilly Ice.

Asi si budete pamatovat, co bylo dál, i to, že vás to lehce iritovalo, protože vaše sociální média byla toho léta totálně přehlčena touto akcí. Od jejího spuštění ve Fratesově Bostonu výzva obkroužila svět, dostihla celebrity, politiky, sportovní hvězdy i běžné lidi, od Oprah a Marka Zuckenbergu až po Jacka Reynoldse, 102letého britského staříčka, jenž se stal nejstarším účastníkem výzvy. „Bylo to velmi studené, vlastně z toho mrzla krev v žilách, hlavně stát tam jen v těch boxerkách,“ poznamenal Reynolds. „Ovšem přišly mi na pomoc milé ženy s teplým ručníkem a panák whisky mě hned zahřál!“ (Tak to vypadá, že pro Brity jsou všechny hry jen o pití.)

V období od 1. června do 1. září bylo jen na Facebooku nasdíleno 17 milionů videí se vztahem k této ledové výzvě a více než 440 milionů uživatelů si je pustilo více než desetmiliardkrát. Společnost pro ALS celkem získala v průběhu léta 115 milionů dolarů, tj. více než čtyřnásobek jejího celého ročního rozpočtu.

Pro Společnost pro ALS byl rok 2014 rokem „jednoho memu“ putujícího po světě“. Ovšem pouhých pár měsíců předtím se organizace sotva držela nad vodou a byla téměř neznámá. Její každoroční zpráva mluvila o stálém pokroku, ničem zvláštním. Skupina vydala třídílnou sérii DVD o péči při respiračních obtížích. Její kampaň o ALS ke dni veteránů zahrnovala 50 tištěných dopisů a online informace. Při akci Měsíc povědomí o ALS se návštěvnost stránek „zvýšila o 183 %“. A pak, díky opakovanému úsilí milionů, se Společnost pro ALS stala neplánovaným, nepravděpodobným příjemcem obrovské vlny podpory nové moci.

Výzva kbelíku s ledem, ať jste ji milovali, či nenáviděli, byla fenoménem, který nám o naší době prozrazuje důležitou skutečnost. Tím, že odhalíme, jak a proč tato kampaň tolik narostla, pochopíme hodně o tom, jak se šíří ve světě nové moci myšlenky – dobré, špatné i hnusné.

VELKÝ ROZDÍL MEZI HUDEBNÍM KLIPEM A STŘÍPKEM MEMU

Mezi nástroje staré moci patřily jako kladivo a hasák slogan a hudební klip. Když tehdy rádio a po něm televize ovládly média, vsadili jsme vše na perfektně padnoucí fráze, které se lidem vryjí do paměti: „Aby bílá bílou byla!“, „Když ji miluješ, není co řešit.“, „Orion – vaše čokoládová hvězda.“, „Zkraťte si cestu domů.“, „Sbalte si energii na cesty!“ Tato poselství se měla dostat mezi lidi, šířit se mezi davy prostřednictvím mocných prostředníků, kteří představovali primární spojník mezi velkou skupinou obecnstva a společnostmi a značkami, které je měly zasáhnout.

Nápadné na oné éře bylo, jak moc jsme sdíleli stejnou kulturní zkušenost. Většina lidí sledovala pár stejných televizních show a četla stejné noviny. Pokud jste měli přístup k mainstreamovým médiím nebo si mohli dovolit zaplatit v nich reklamu, byli jste jedněmi z mála, kdo skutečně formovali kulturu. Bez přístupu k nim byly

* Internetový mem označuje myšlenkový koncept, který se šíří prostřednictvím internetu. Může se jednat o jakoukoli akci, styl nebo jednání, které je šířeno pomocí internetu (sociálních sítí, blogů, e-mailu, diskusních fór) a šíří se tak, že si jej lidé přeposílají mezi sebou. Internetové memy mohou mít formu slov, obrázků, odkazů, internetových stránek, videí, hashtagů aj. (pozn. překl.).

vaše myšlenky přinejlepším periferní. Za takových okolností byly mediální společnosti staré moci schopny uchvátit ohromné hodnoty.

S nástupem nových médií se věci změnily. Organizace i jednotlivci začali obcházet velká média a vyprávět vlastní příběhy. Publikum se rozdělilo. Při komunikaci již nebylo třeba udělat zastávku na Madison Avenue, která byla symbolem amerického reklamního průmyslu, ani v kanceláři místního plátku. Ovšem i když se změnilo médium, způsob sdělování se ne vždy změnil. Organizace spoléhaly na původně nastavené způsoby staré moci. Sdělení se i nadále šířila mezi lidi, jen tentokrát to bylo prostřednictvím blogu společnosti nebo v poznámkách na Twitteru, a již ne přes tiskovou zprávu nebo dvoustránkový reklamní blok ve *Fortune*. Dominantním přístupem zůstalo „vyrob a vypust“.

Ve skutečnosti platformy jako Facebook a Twitter spoléhají stále z velké části na klasický přístup k reklamě. Společnosti platí za to, aby se mohly vmísit mezi věci, které vás zajímají (mezi vaše denní novinky nebo do videí, která chcete sledovat), a aby přilákaly vaši pozornost ke svým výrobkům či myšlenkám. Samozřejmě je to někdy mnohem záladnější než televizní reklamy a určitě mnohem lépe zaměřené, ale dynamika je podobná. Dokonce i tolik vychvalovaná „reklama ve známém prostředí“, kdy se zprávy reklamního obsahu objevují, jako by byly součástí vlastního textu webu, je jen o málo více než čerstvý nátěr starých dveří, reklamní článek napodobující redakční článek či product placement pro novou generaci.

Ale ono se skutečně něco nového *děje* – viděli jsme to na Výzvě kbelíku s ledem obrovského rozsahu – a to přetváří způsob, jímž přemýšlíme o šíření myšlenek. Dnes není úkolem prostě jen vytvořit hudební klip, nýbrž něco, čemu říkáme „střípky memu“, ať už se jedná o fotky, nebo fráze pro všechny typy médií, které jsou určené k tomu, aby byly šířeny „do stran“, a které nejvíce ožijí, pokud je někdo remixuje, nasdílí a upraví podle chuti různých komunit, naprosto mimo kontrolu původního tvůrce nebo tvůrců memu. Výzva kbelíku s ledem fungovala ne proto, že měla perfektně promyšlený obsah, jako má např. slogan společnosti Nike „Just Do It“ (Prostě to udělej), ale protože vytvořila lákavý *kontext*, který lidé na celém světě zúrodnili vlastní činností. Někdo hodil šablonu do rychle plynoucího proudu myšlenek a informací, která se dala využít bezpočtem způsobů a bezpočtem směrů.

OD „JAK ZAUJMOUT HNED NAPOPRVÉ“ PO „JAK VYTVOŘIT SNADNO ŠÍŘITELNOU MYŠLENKU“

V době, kdy platilo „vyrob a vypusť“, se kampaně vytvářely tak, aby byly hned zapamatovatelné. Ve svém parádním bestselleru *Jak zaujmout hned napoprvé (Made to Stick)* odhalují bratři Chip a Dan Heathovi koncept „zaujetí“ nebo čehosi, co způsobí, že nám určitá myšlenka nejde z hlavy ven. Citují mnoho příkladů počínaje proslovem Johna Fitzgeralda Kennedyho „Člověk na měsíci“, přes městskou legendu o turistovi, který se probudí a chybí mu ledvina, až po Jareda Fogla, jenž shodil polovinu své váhy tím, že jedl bagety ze Subwaye. (Asociace, v jejímž případě by Subway byl radši, kdyby až tak nezaujala...)

Co mají tyto příklady společného, je šest charakteristik, které bratři Heathové našli za myšlenkami, které umí zaujmout:

jednoduché – jednoduchost je základ;

neočekávané – překvapí vás a nalákají, abyste chtěli vědět více;

konkrétní – vytvářejí pro lidi jasný mentální obraz;

uvěřitelné – využívají statistik, prohlášení odborníků atd.;

emocionální – oslovují hluboce lidské instinkty;

příběhy – vezmou vás na cestu, která usnadní porozumět tomu, jak by se stávající problém mohl změnit.

Spojením prvních písmen každé charakteristiky v angličtině (Simple, Unexpected, Concrete, Credible, Emotional a Stories) vznikne anglické slovo SUCCES. Stačí přidat ještě jedno S a vznikne anglické slovo s českým významem ÚSPĚCH, které je dobře zapamatovatelné. Zmíněná kniha je užitečná pro každého, kdo chce pochopit, jak myšlenky umí zaujmout lidskou mysl a zůstat v nich vryty. Jsou to věčně platné principy, jak udělat myšlenky výjimečnými.

Nicméně vzestup nové moci po nás žádá, abychom uplatnili rovněž některé nové principy. Možná chápeme, jak „myšlenkou zaujmout“, ale ve světě bláznivé participace, který je zaplavený informacemi, jak myšlenky přinutíme, „aby se rozšířily“? Když už lidé nejsou spokojeni s pouhým spotřebováváním myšlenek, ale čím dál více očekávají, že se budou účastnit vývoje, vylepšování a šíření myšlenek

případnému publiku bez hranic, díky čemu bude myšlenka podmanivá pro 21. století?

S projevem uznání vůči bratrům Heathovým navrhujeme, aby si mnohé z nejspěšnějších myšlenek a komunikačních strategií současnosti přidaly před svůj ÚSPĚCH ještě slovo ESO. Opět je vytvořeno z prvních písmen anglických názvů tří principů* klíčových pro vytvoření myšlenky, kterou bude ve světě nové moci snadné rozšířit:

Zužitkovatelná – myšlenka je určená k tomu, aby vás přinutila něco udělat – něco více než jen obdivovat, pamatovat si a spotřebovávat. Má v sobě výzvu k akci, začíná sdílením, ale často pokročí mnohem dále.

Propojená – myšlenka propaguje vzájemné propojení s lidmi, na kterých vám záleží nebo se kterými sdílíte své hodnoty. Propojené myšlenky vás přibližují druhým lidem a dělají z vás součást podobně smýšlející komunity (přinášejí vám pocit, že jí jste). Takto se vyvolá síťový efekt, který šíří myšlenku dále.

Rozšiřitelná – myšlenku mohou účastníci snadno upravit, remixovat a vytvářet. Je strukturovaná jako společný kmen, který povzbuzuje komunity, aby jej upravovali či zvětšovali.

Tyto vlastnosti se dají najít i na Výzvě kbelíku s ledem.

Byla **zužitkovatelná** několika jasnými způsoby. Samozřejmě že žádala o dárcovský příspěvek. Ale to nebylo to hlavní. Dokonce to nebyl ani primární výsledek. Mnohem více lidí se výzvy zúčastnilo, než kolik jich darovalo příspěvek na ALS (což bylo také rozšířeným a pravdivým bodem kritiky této snahy). Myšlenka žádala o vytvoření videa a o jeho sdílení. Žádala o nominování přátel, aby se zapojili. Žádala, abyste dávali palce nahoru, sdíleli a přidávali komentáře k příspěvkům druhých.

Byla **propojená** na minimálně třech úrovních. Za prvé, což je asi nejdůležitější, vás propojovala se skupinou vašich bezprostředních kontaktů tím, že jste navzájem sdíleli příspěvky a nominovali se. Tato iniciativa poskytovala lidem něco, čemu se říká *svolení poslat dál*, a to nejen běžným lidem, ale i celebritám. Výzva se ukázala

* Anglický název pro ESO zní ACE a zde vznikl z prvních písmen slov *Actionable, Connected* a *Extensible* (pozn. překl.).

jako perfektní způsob, jak polidštit ty vážné a mocné, jako např. Billa Gatese, pro jejich publikum. Byla to omluva pro mladé hvězdy YouTube, aby se mohly předvádět před svými fanoušky v bikinách nebo plavkách. Za druhé spojovala běžné lidi se slavnými osobnostmi, které se jí účastnili, takže jste mohli sdílet stejný důvod i čas s kýmkoliv od Lady Gaga v jejím koženém overalu po LeBrona Jamese v jeho trenýrkách na palubě jachty. Za třetí, díky výzvě jste se mohli připojit k nové celosvětově rozšířené skupině stejného smýšlení, kterou spojil společný cíl podpořit ALS. Požádali vás, abyste přispěli k něčemu mnohem většímu, než jste vy sami. Činitel „dobré věci“ v podobě darů pro ALS byl pomyslným hudebním doprovodem. Ale rockovou hvězdou jste byli vy, vaši přátelé pak byly bubeníky a vaše sociální síť publikem.

Byla **rozšiřitelná** v tom smyslu, že každý čin Výzvy kbelíku s ledem byl unikátní, každé video vyrobené na míru a uzpůsobené vlastnímu publiku. Tento svět byl na hony vzdálený strategiím *vyrob a vypust* starého světa. Potenciál malých vylepšení a osobních specialit lákal každého, aby se stal ne pouhým účastníkem, ale producentem. Manju Latha Kalanidhiová, novinářka z Hajdarábadu v Indii, proměnila Výzvu kbelíku s ledem v *Rýžovou* kbelíkovou výzvu. Patrick Stewart ze Star Treku nasdílel svůj vlastní elegantní příspěvek v podobě videa beze slov, na němž nejprve vypíše šek, poté pomocí kleští distingovaným způsobem vytáhne dvě kostky ledu z kbelíku, vloží je do sklenice, nalije na ně jednosladovou whisky a pomalu si ji vychutná. Výzva kbelíku s ledem tak namíchala dokonalý koktejl emocí: způsobila, že lidé cítili totéž, protože všichni patřili k jednomu společnému úsilí, ale také jim dala pocit odlišnosti, jelikož každé video odráželo akčnost jejího tvůrce a jeho síť.

Tyto tři principy, tj. užítkovatelnost, propojenost a rozšiřitelnost, je možné upozorovat v mnoha úspěšných snahách minulých let šířit myšlenky, ať už jde o startupy, aliance značek, reklamní kampaně, nebo dokonce (jak uvidíme na konci této kapitoly) terorismus.

Z jako užítkovatelný: Čím je BuzzFeed tak jiný

Dnes už každý Američan zná společnost BuzzFeed. Někteří patří mezi 14 milionů lidí, kteří si udělali test „Ve kterém městě bych *vlastně* měl žít?“. Další patřili k milionům hašteřícím se o otázku, zda jisté šaty byly zlaté či modré. Mnozí sdíleli seznamy jako „17 obrázků lidí s gumovými klouby, kteří šli přes čáru“ nebo „100

nejaustralštějších slov všech dob“. Hladovci se možná připojili k platformě Tasty, 85milionové facebookové komunitě BuzzFeedu pro milovnický jídla. Kreativci si možná sestavili vlastní *listicle* ve stylu BuzzFeedu s využitím obsahu blízkého jejich komunitě. A jiní nejspíše čtou cenami ověřené reportáže o všem možném, prezidentskou politikou počínaje a životem transsexuálních žen konče. Úspěch jejich odlehčeného obsahu pomohl zafinancovat seriózní novinářinu.

Pro všechny byl počátek BuzzFeed takovým vtipem, zvláště pak pro vládnoucí skupiny. Ale nikdo se mu už nesměje. Byl oceněn na více než 1,5 miliardy dolarů a jmenován jednou z nejinovativnějších společností mediálním gigantem Fast Company, která ho označila za „chloubu celého mediálního světa“.

Za jeho úspěchem stojí to, co společnost chce, aby její čtenáři dělali. Primárním cílem není, aby obsah četli, ale aby ho *sdíleli*. Jak říká Ben Smith, hlavní redaktor:

„Pokud je vaším cílem, stejně jako je naším v BuzzFeedu, dodávat čtenářům něco nového, legračního, objeveného nebo rozkošného tak, že mají pocit, že to musí sdílet, musíte dělat takovou práci, která dostojí slibům titulků, a ještě více. Laťka je velmi vysoko. Jedna věc totiž je něco si rád přečíst a úplně jiná pak chtít to nasdílet se svými přáteli. To je základem sdílení a sociálních sítí, jako jsou Facebook, Twitter, Pinterest a další platformy.“

Je snadné považovat to za triviální chování, a v mnoha ohledech to triviální chování je. Ale BuzzFeed triumfoval, protože ho bral tak vážně. Klíčem jeho úspěchu je přístup založený na znalosti údajů a analytickém rozboru jeho publika, takže ví, co je přinutí něco odkliknout a jak je možné je aktivovat.

Stará média to chápou. V roce 2013 nebyla tím jediným velmi populárním článkem vydaným v *New York Times* průkopnická investigativní reportáž, ale kvíz s pětadvaceti otázkami, díky němuž mohli čtenáři odhalit „osobní nářeční adresu“, tj. místo ve Spojených státech, kde lidé používají jazyk a fráze nejpodobnější jejich.

Srovnejte snahu BuzzFeedu o akční přístup s filozofií časopisu *The Economist*, jedné z nejstarších a nejrespektovanějších mediálních značek na světě. Jak řekl prezident mediálních společností Economist Group Paul Rossi: „Chceme vytvořit hodnotu ve vaší hlavě.“ Díky tomu dosáhli obrovského vlivu: skupina Economist

* *Listicle* je krátký článek, který sestává z nějakého seznamu věcí, které mohou, ale nemusí k sobě logicky patřit. Typicky mívají v úvodu číslovku, jako např. „10 míst, která byste měli na dovolené vidět“ (pozn. překl.).

Group vytváří obsah, na který se spoléhají hlavy státu a kapitáni průmyslu týden co týden. V žádném případě by se nemohlo stát, aby vydali článek s titulkem „Pokud vás žádný z těchto obrázků nepřinutí říct ‚No ty vole‘, tak pak už nic“.

Ovšem je těžké si představit, že instituce jako *The Economist* nebudou muset zvládnout některé z dovedností, které přinesly BuzzFeedu takový úspěch. Noviny byly založeny jako organizace v rámci předvolební kampaně s cílem zařídit odvolání britských Obilných zákonů v roce 1843. Vedly odpor při kauzách některých velkých kulturních a politických aktivit. Například v polovině 90. let vyjádřily silnou podporu sňatkům lidí stejného pohlaví, myšlenka, která, jak jejich vydavatelé přiznali, byla v té době považována za „divnou a radikální“, čímž pomohli této myšlence získat další opodstatnění ze strany mainstreamové populace.

Aby si udržely tuto důležitou roli v době, kdy samotná fakta jsou nestydatě zpochybňována ve veřejné debatě, musí to instituce jako *The Economist* myslet vážně se zaujetím své komunity pro principy, které vyznávají. (Dále v knize vám budeme vyprávět příběh nizozemské mediální společnosti De Correspondent, která nabízí mistrovský příklad toho, jak může mediální společnost zakládající se na seriózní novinářské práci mobilizovat své čtenářstvo a udělat z nich komunitu.)

Vytvoření uživatelských myšlenek není jen pouhá honba za „palci nahoru“. Požaduje to od organizace, aby zvažila, jak mohou být akce uskutečněné její komunitou zakomponovány do vlastní struktury komunikace. To, že členové vaší komunity jsou tady, aby dělali více, než jen spotřebovávali či se podrobili, je otázkou filozofie, ne technologie.

P jako propojený: Co se můžeme naučit z prvního pokusu Facebooku zasáhnout do voleb

Když byl Facebook obviněn z toho, že ovlivňuje výsledky prezidentských voleb v roce 2016, nebylo to poprvé, kdy jeho algoritmus formoval politické osudy.

Už v roce 2010 spustil Facebook experiment, který měl ověřit, zda by tato platforma mohla přispět k politické mobilizaci. Při přípravě amerických voleb do kongresu rozeslal 61 milionů zpráv, přičemž příjemci zpráv byli rozděleni do tří skupin.

První skupina dostala „informativní zprávu“, která obsahovala informace o tom, kde mohou volit, doporučení, aby volit šli, a tlačítko „odvoleno“, které mohli stisknout. Pojmenujme tuto skupinu „informovaná“ skupina.