

9.

VŮDCOVSTVÍ

„Díky za vše. Má poslední prosba zní stejně jako ta první. Žádám vás, abyste věřili – ne v mou schopnost vytvořit změnu, ale v tu vaši.“

– Barack Obama, leden 2017

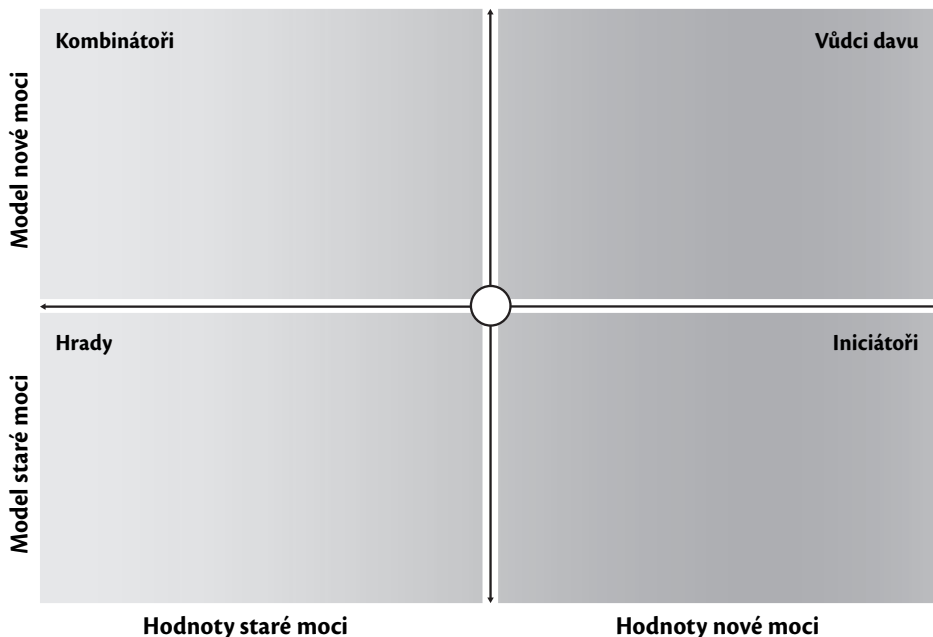
„Já sám to napravím.“

– Donald Trump, Národní sjezd republikánů,
červenec 2016

Jak máme pochopit význam vůdcovství, když světová vedoucí demokracie může zvolit Baracka Obamu a pak ho nahradit Donaldem Trumpem? A jak smířit svět, v němž existují neustále se rozrůstající hnutí „bez vůdce“, jako Occupy Wall Street (Obsadte Wall Street) a Arab Spring (Arabské jaro), stejně jako čím dál silnější tyrani, jako ruský Putin, turecký Erdoğan a egyptský el-Sisi?

Tato kapitola je o vůdcovství ve světě vzájemné kolize – a překrývání – sil staré a nové moci. Je o způsobech, jimiž jsou nástroje nové moci využívány pro posílení a potvrzení vůdců s hluboce zakořeněnými hodnotami staré moci tak, jak bychom nečekali. A je o vznikajících formách vůdcovství, které se snaží spojit nástroje nové moci a hodnoty nové moci, aby bylo možné smysluplně přerozdělit moc.

Abychom to začali chápat, vezměme si kompas nové moci z druhé kapitoly a použijme ho k zobrazení toho, s jakými vůdci se můžeme setkat. Pokud si rozvrhneme do grafu hodnoty a modely vedení, které lidé používají, můžeme nakreslit čtyři různé archetypy vůdcovství. Některé z nich již znáte ze zpráv a z vlastního prostředí.



Vůdce davu (vpravo nahoře) kombinuje model vedení nové moci s příklonem k hodnotám nové moci a jejich skloubení. Vůdce davu chce udělat více než jen usměrnit moc davu, chce učinit svůj dav silnějším.

Iniciátor (vpravo dole) zastává hodnoty nové moci, jako spolupráci, transparentnost a účast, ale vede způsobem staré moci. Buďto není schopen, či nechce skutečně rozdělit moc.

Hrad (vlevo dole) spojuje hodnoty staré moci s modelem vedení staré moci. Jedná se o tradiční hierarchický a na autoritě postavený model vedení, ve kterém většina z nás vyrostla a který je rozšířen v rezortech jako armáda, obchod i školství.

Kombinátor (vlevo nahoře) rozvíjí dav a umně využívá nástroje a taktiku nové moci, ale dělá to ve službách hodnot staré moci a aby soustředil moc na sebe.

BARACK OBAMA A DONALD TRUMP: ANALÝZA KONTRASTŮ

Charismatický vůdce davu: kampaň Baracka Obamy

Když Barack Obama kandidoval na prezidenta v roce 2008, byl vůdcem davu každým coulem. Jeho ikonické heslo znělo: „Ano, můžeme!“ Vyzýval své fanoušky, aby vzhlíželi jeden k druhému, nejen k němu: „My jsme ti, na které jsme čekali. My jsme změna, kterou hledáme.“ Zatímco Hillary Clintonová vyprávěla o své vlastní činnosti a že „byla připravena na den jedna“, Obama hovořil o budování hnutí a rozvíjel své schopnosti organizovat komunitu, kterých kdysi využil v South Side v Chicagu, když pomáhal těm, kterým bylo odebráno hlasovací právo.

Jeho kampaň byla velmi participativní. Ve skutečnosti se jednalo o ohromně ambiciózní a úspěšné využití nástrojů a taktiky nové moci. Digitálním ústředím toho všeho byly stránky MyBarackObama.com (Můj Barack Obama, „MyBo“), (na tehdejší dobu) sofistikovaná platforma, která pomáhala organizovat lidi a dobrovolníky a shromažďovat finance. Tyto online aktivity pomohly mobilizovat rekordní počty dobrovolníků pod heslem „Respektovat. Posílit. Zahrnout.“ Kampaň získala takový rozměr, protože poskytla vůdcům dobrovolníků skutečnou zodpovědnost a motivaci nabírat lidi a rozvíjet vlastní místní týmy. Tato exploze energie nové moci pomohla relativně neznámému Obamovi uniknout dárcovskému aparátu staré moci, o který se opírala kampaň Clintonové, těsně vybojovat vítězství v demokratických primárkách roku 2008, získat stovky milionů z malých darů a s výraznou většinou zvítězit ve všeobecných volbách.

Navzdory Obamově „my“ však jeho kampaň stále do značné míry závisela na magnetismu, charismatu a symbolismu samotného Obamy. Ikonický plakát „Hope (Naděje)“ Sheparda Faireyho nezobrazoval dav lidí, zobrazoval Baracka Obamu. On *byl* tou nadějí. Ovšem to on dokázal využít své energie, aby vytvořil důkladné základy a prosadil hodnoty, díky nimž se *ostatní* cítili silní.

Obama vedl kampaň, která byla jednak vysoce participativní, a jednak vysoce strukturovaná. Každý měl svou oblast, v níž mohl participovat: jako Obamův dobrovolník měl člověk prostor pro kreativitu a činnost, ale také měl jasné pověření a zodpovědnost, které shrnoval rozsáhlý 280stránkový organizační manuál vytvořený pro kampaň. Jak popsal legendární organizátor kampaní Zack Exley

poté, co navštívil Obamovu agitační kancelář v Ohio v roce 2008: „Jiné nedávné pokusy propadly, protože byly buď příliš řízené shora dolů, nebo nevalně řízené, takže zadusily vedení a nadšení dobrovolníků, nebo byly příliš dogmaticky fixované na ryzí kolegiální nebo organizaci zdola nahoru, která odmítá základní řízení, zodpovědnost a plánování. Na druhou stranu tvůrci a stavitelé Obamovy kampaně dali nedogmaticky dohromady nadčasové tradice s disciplínou dobré organizace a s novými technologiemi decentralizace a sebeorganizace.“ Můžete si to představovat jako ukázkou „mísení“ moci, umění, které popíšeme v desáté kapitole.

Všechna ta strukturovaná účast fungovala skvěle při nastavování voleb, kdy byly cíle a finální bod jasné a zpětnovazební smyčka, tj. zaklepat na dveře, vyzvat voliče, vybrat sponzorské dary, byla uzavřená.

V celém národě lidé jako dobrovolnice Jennifer Robinsonová, kterou Zack Exley popsal ve své zprávě o Obamově kampani, o této zkušenosti mluvili jako o druhu proměny: „Jsem nyní jiný člověk, než jsem byla před šesti týdny. (...) Zjistila jsem, že věci, které jsem dělala jako dobrovolný organizátor, vlastně dělám docela dobře, je to mou vášní. Chci i nadále hledat způsoby, jak aktivně přispět k tomu, aby se toto místo, má komunita, stalo lepším místem. Je v tom mnohem víc než v běžné práci, a když k tomu jednou přičichnete, je pak strašně těžké vrátit se k běžné práci.“

Ovšem jak uvidíme, po volbách se tento vysoce strukturovaný a řízený přístup, jak zapojit lidi, stal spíše svěřací kazajkou než extrémně výkonným zdrojem energie.

Od pronájmu davu po stroj na podporu: kampaň Donalda Trumpa

„Páni. Fíha. To je tedy spousta lidí. Tisíce... To nikdo nečekal. Ještě jsme tu takový dav neměli.“

Donald Trump zahájil svou prezidentskou kampaň tím, že si koupil dav. Údajně najal castingovou agenturu a zaplatil hercům po 50 dolarech, aby dorazili s „podomácku vyrobenými“ transparenty a zdravili ho, až bude sestupovat od výtahu v Trump Tower. Svou řeč zahájil poznámkou překypující překvapením, kolik že lidí se dostavilo, a pak nabídl nesouvislý *přehled* ohromných nezdarů Ameriky a představil svou jedinečnou schopnost napravovat věci.

Čína vítězila nad Amerikou. I Japonsko. I Mexiko. Situace na Středním východě byla katastrofální. Obamův zákon o zdravotním pojištění byl katastrofou. „Já porážím Čínu stále.“ „Nikdo nebuduje lepší zdi než já.“ „Dělám skvělou práci.“ „Nemusím se chvástat. Prostě nemusím.“ „Potřebujeme – potřebujeme někoho – potřebujeme někoho, kdo doslova vezme tuto zemi a znovu z ní udělá velkou zemi.“

Mnozí převraceli oči v sloup a nepovažovali ho za důležitého, stejně jako když přecházíte obscénní brblání šíleného strýce u televize. Jiní si ho všimli, té drzé sebedůvěry, jasného seznamu nepřátel a záruky vrácení peněz, pokud nevyjde slibovaný lepší život.

Jak již nyní víme, tento pronajatý dav narostl do davu skutečného, schopného zničit etablovanou politickou moudrost, zkomplikovat život osobám provádějícím průzkumy veřejného mínění a učencům slibujícím, že Trump nemá žádnou naději, a vynést ho do úřadu.

I když obě kampaně, Trumpova i Obamova v roce 2008, vykazovaly mistrovské zvládnutí práce s davem, byl mezi nimi podstatný rozdíl: Obamův přístup k participaci byl vysoce strukturovaný a propracovaný, zatímco Trumpův byl tak nestrukturovaný, až byl anarchický. Nespoléhal se na pečlivě zorganizovanou polní armádu. Byl to stejný rozdíl jako mezi objemným organizačním manuálem a tweetem o 140 znacích. Ať už měl Trump na své straně strategického génia, nebo to způsobila jen dezorganizace (nebo trochu od každého), tento přístup poskytl Trumpovým fanouškům svobodu, kterou potřebovali, aby vytvořili své vlastní poselství.

Trump vzbudil tak obrovský zájem díky svému intuitivnímu instinktu, jak ve světě nové moci vytvořit hnutí. Jak jsme naznačili v úvodu, Twitter z něj udělal vůdce obrovské decentralizované armády v sociálních médiích, která od něj přijímala signály, a naopak Trumpovi nahrávala nová sdělení, konspirační teorie a útočné argumenty. Stalo se z toho hluboce symbiotické partnerství. Té noci, kdy Trump zvítězil ve volbách, vývěska na stránkách 4chan, sociální síti podobné Redditu, která přitahuje především mladé muže a která se neváhá chlubit extrémními názory a provokacemi, se rozhořela. Bílí šovinisté, kteří bojovali za Trumpovu kandidaturu, nevěřili svému štěstí. Abby Ohlheiser o tom referoval ve *Washington Postu*: *Jsem z toho vzrušení kurva roztřeseněj, kámo*, napsal jeden z fanoušků 4chan v úterý v noci a přidal k tomu kresbičku žabáka Pepeho. *Fakt jsme zvolili tendle mem prezidentem.* Žabák Pepe je zelená žába s lidským tělem, kterou nakreslil

Matt Furie pro svou komiksovou sérii před více než deseti lety. Fanoušci 4chan si přivlastnili kdysi nevinného Pepeho a udělali z něj symbol pravicového hnutí, zakrátko mu přidali i oranžovou kšticí, aby se Pepe co nejvíce podobal samotnému Trumpovi.

V průběhu kampaně se Trump od těchto extremistů upravujících memy nijak nedistancoval, což by udělal typický politik, naopak jim dal své požehnání. Opakovaně dával najevo svým nejextrémnějším fanouškům, aby pokračovali, a vlastně aby zašli ještě dále. Retweetoval bílé šovinisty, kteří šířili ještě otevřeněji jeho vlastní (stěží) zastíraná rasistická poselství. V jednom momentu retweetoval z nyní vymazaného účtu (@cheesedbrit, jehož avatarem byl neonacistický symbol) falešné a rasisticky provokativní tvrzení, že 81 procent bílých obětí vražd je zavražděno černochy. Přitom skutečné číslo podle statistik FBI činí okolo 15 procent. Když proti tomu lidé protestovali, Trump se odmítl omluvit a jenom prohlásit, že nemůže ověřovat všechna fakta, která retweetuje. Bylo jasné, co tím chtěl říci: nemám v úmyslu snažit se nějak kočírovat své fanoušky.

A šel ještě dále. Jednoznačně z jeho úst na adresu fanoušků zaznělo, že za nimi bude stát bez ohledu na to, co udělají. Jak je nechvalně známo, nabídl, že zaplatí náklady správního řízení za bílé fanoušky, kteří zbili bílé protestující během kampaně v primárních. Řekl svému davu: „Když uvidíte někoho, kdo se chystá hodit rajčetem, vymlaťte z nich duši, ano? Ale vážně, ok? Prostě je zmlaťte – a já vám slibuji, že zaplatím náklady správního řízení. Slibuji. Slibuji.“

Tajemstvím Trumpova úspěchu nebyla jenom jeho vlastní bezkonkurenční schopnost urvat si pozornost sociálních i mainstreamových médií. Jeho poselství se také přenášelo (a bylo upravováno) bez jeho přičinění v rozsáhlé síti lidí, kteří je uchopili a přetvořili po svém (klasická ZPR akce). Šlo o skupiny, které se v minulých letech vytvořily v souvislosti s Tea Party, hnutím za právo nosit zbraň a s rozrůstající se pravíci. Trump uchopil stávající energii, vytočil ji na maximum a přetvořil svou kampaň v něco, čemu říkáme *stroj na podporu*.

Po celou dobu kampaně vykazoval Trump výrazně vyšší míru zapojení sociálních médií a tvorby souběžných obsahů jeho fanoušky než jeho oponentka Hillary Clintonová. V národních průzkumech byli jeho fanoušci o deset procentních bodů nadšenější Trumpem, než byli fanoušci Clintonové svým idolem, i když jeho popularita zaostávala za popularitou Clintonové o deset procentních bodů. Podle

4C Insights předčila v posledních kritických pěti týdnech voleb pozitivní nálada v sociálních médiích ve vztahu k Trumpovi náladu ve vztahu ke Clintonové o deset bodů.

Zajímavé věci o roli nové moci ve volbách roku 2016 vypovídá skutečnost, že společnosti zabývající se analýzou sociálních médií, jako 4C, Spredfast a Socialbakers, se v předpovědích síly Trumpovy podpory ukázaly být přesnější než tradiční společnosti průzkumu veřejného mínění. 4C je tatáž firma, která správně předpověděla výsledky Brexitu: konvenční obecný názor mezi elitami, a dokonce i sázkovými společnostmi předpovídal v den hlasování 90procentní šanci, že se odhlasuje setrvání v EU, podobně jako dávali šance vítězství Clintonové pouze pár hodin před její porážkou. Je překvapivé, že podle analytiků sociálních médií byl okamžikem, který nejvíce přispěl k rozšíření základny Trumpových fanoušků v sociálních médiích, moment považovaný za nejhlubší krizi jeho kampaně: zveřejnění video nahrávky Access Hollywood (Dostaň se do Hollywoodu), v níž se chvástal sexuálním obtěžováním ženy. V tomto okamžiku, kdy většina země stála proti němu, se fanoušci okolo něj stmelili jako nikdy předtím.

Donald Trump: samovládce platformy

Po Trumpově zvolení se zvedl prodej knihy 1984 George Orwella. Příběh totalitní dystopie zastiňované všemocnou osobou Velkého bratra se díky „Trump bumpu“ dostal zpět mezi nejprodávanější tituly.

Ovšem přirovnání Trumpa k Velkému bratrovi není úplně správné. Zatímco Velký bratr třimal svou moc díky podrobení mas a nelítostnému potlačování individuality, Trump získal větší moc tím, že extrémně nabudil čínorodost jednotlivců, pustil je ze řetězu a zastával neortodoxní, dříve společensky neakceptovatelné chování. Jeho medikace totiž populaci neutlumuje, nýbrž ji nabuzuje. A o médiích také přemýšlí odlišně. Zatímco „obrazovky“ v knize 1984 slouží ke standardizaci a zadržování aktivit občanů, Trumpovy platformy, zvláště pak Twitter, slouží k individualizaci a osvobození. Usiluje o kontrolu nad konvenčními médii a stávajícím zřízením nikoli tím, že by je začlenil, ale tím, že je podkope a převálcuje baterií neustálých útoků ze strany svého davu. Vůbec nepotřebuje,

* Tímto výrazem se po volbách, v nichž Trump zvítězil, označuje výrazné navýšení preferencí člověka či věci u jeho příznivců (pozn. překl.).

aby mu Ministerstvo pravdy zajišťovalo, že jediný, státem určený názor budou všichni dodržovat. Ve skutečnosti se těší z nestability nesčetných pravd. Čím více, tím je to veselejší.

Trump je příkladem toho, čemu říkáme samovládce platformy: vůdce, který začleňuje digitální dav a využívá nové moci, aby prosadil převážně autoritářské hodnoty. Dal dohromady velmi mocné, anarchické, v digitálních médiích zběhlé hnutí lidí, zatímco paradoxně zastával mnohem spořádanější a přísnější, a ne uvolněnější a otevřenou Ameriku. Jeho proslovy v průběhu kampaně vykreslily nervydrásající obraz chaotické a násilné země a představily ho jako jediného člověka, který je dostatečně silný, aby tuto hrozbu odrazil. Trump také slíbil, že navrátí „přirozený“ pořádek. Jako důsledek by pak nový pořádek ještě více vyzdvihl nejnáruživější Trumpovy fanoušky, tj. méně vzdělané bílé muže, v době, kdy mnozí měli pocit, že ztrácejí své postavení. A právě v kontextu těchto autoritářských hodnot to celé Trumpovo bití do prsou, povyšování sebe sama a agresivní chování mohlo tak silně oslovit některé Američany, a tak instinktivně odrazovalo ostatní. Jeho slib nastolit znovu právo a pořádek (skrytý útok na barevné Američany v době historicky nízké míry kriminality) a jeho zaměření na „prosazování pravidel“ imigračního systému přitahovaly svým mocným kouzlem.

Už v lednu 2016 výzkumníci určili „zvláštní rys, který předpovídá, že budete Trumpovým fanouškem“, a nejednalo se ani o pohlaví, ani o věk nebo náboženství. Otázka zněla, zda vyznáváte autoritářské hodnoty. Průzkumník veřejného mínění a badatel Matthew MacWilliams zjistil, že Trump byl jediným kandidátem jak v táboře demokratů, tak i v šestnáctičlenné skupině republikánů, jehož podpora byla mezi autoritáři statisticky významná. MacWilliams předložil téměř deset měsíců před Trumpovým neočekávaným vítězstvím hypotézu, že „ve všeobecných volbách osloví Trumpova autoritářská rétorika přibližně 39 procent nezávislých z mého výzkumného vzorku, kteří se považují za autoritáře, a 17 procent demokratů, kteří jsou silnými autoritáři“.

Samovládce platformy je speciální druh archetypu kombinátora v našem kompasu vedení a zde také vidíme velký rozdíl mezi Trumpovou a Obamovou kampaní. Tato kombinace souboru autoritářských hodnot staré moci a po stranách se šířícího nestrukturovaného modelu nové moci vytváří jedny z nejmocnějších a nejnebezpečnějších modelů vedení dnešního světa. Přesně tuto kombinaci využívá

i ISIS: nabízí návrat k pořádku a jistotě (totiž brutálnímu středověkému pořádku), ale poselství šíří pomocí decentralizovaného chytrého řízení.

Sklouznutí z vůdce davu na iniciátora: Obama v úřadu

„Kdybyste chtěli vědět, jak budu zemi řídit,“ sliboval kandidát Obama, „stačí se podívat na naši kampaň.“

Prezident Obama se úřadu ujal se slibem, že více než 14 milionů Američanů jako Jennifer Robinsonová, kteří něčím přispěli k jeho vítězství, nyní mohou začít vládnout spolu s ním.

Exley před volbami stanovil podmínku: „Obama musí i nadále krmit a vést organizaci, kterou vybudoval, buď jako prezident, či v opozici.“ Ale to se tak úplně nestalo, jak víme. Obama vedl svou kampaň jako vůdce davu, ale zemi řídil jako iniciátor. I když rétorická pochodeň nové moci hořela i nadále, nepodařilo se mu vybudovat autentické hnutí, které by mu pomohlo vládnout, zvolit následovníka nebo vytvořit udržitelné místní základny, které by pomohly jeho straně zvítězit na celé kandidátce. Obama odešel z úřadu s relativně vysokou mírou popularity a s výsledky v podobě větších legislativních úspěchů. Vládl osm let bez většího skandálu a jeho původní fanoušci s ním stále vykazovali silné emocionální propojení. Ale jeho politická opozice získala zpět prezidentský úřad, získala vládu nad oběma komorami Kongresu a na státní úrovni ovládla politiku.

Promarněnou Obamovu šanci způsobilo to, že neměl skutečný plán přechodu pro svůj dav. Všechna ta energie a odhodlání, které lidé cítili, neměly kam směřovat. Jak napsal Tim Dickinson z *Rolling Stone*, Obamova tolik opěvovaná kampaň z velké části vyhasla v průběhu dvou kritických měsíců od Obamova vítězství, a toto rozhodnutí nazval pozorovatel politických mechanismů Micah Sifry „trestuhodným politickým zanedbáním“. Administrativa tehdy učinila osudové rozhodnutí začlenit svou organizační infrastrukturu, přejmenovanou na Organizing for America (Organizace pro Ameriku, OFA), a jejich více než 13 milionů členů do Democratic National Committee (Národní demokratické komise), čímž se stali součástí oficiální mašinérie strany.

Toto rozhodnutí vytvořilo mezi Obamou a jeho davem propast a omezilo schopnost davu fungovat jako podpora jeho agendy. Např. dav nemohl vyvíjet tlak na ty demokraty, kteří nebyli rozhodnutí v klíčových bodech prezidentské agendy,

jako např. ohledně zákonů o zdravotním pojištění. Také si odcizil mnohé nezávislé, republikány a levicové voliče, kteří se cítili propojení s Obamou, ale neměli chuť být součástí formální politické infrastruktury demokratické strany.

Obama, nový prezident čelící velké ekonomické krizi, se intenzivně soustředil na uzákonění své politické agendy a, možná z údivu nad všemi těmi nástroji státu, které měl nyní k dispozici, sklouzl do režimu staré moci.

Pokusil se mobilizovat základnu svých fanoušků okolo větších akcí při prosazování svého zákona o zdravotním pojištění. To se sice setkalo s jakýmsi úspěchem, ale už změnil styl svého myšlení – a to se projevilo. OFA požádala své fanoušky, aby se „zavázali“, že podpoří různá témata (jako např. tzv. veřejnou volbu v zákoně o zdravotním pojištění, od které Obama rychle upustil), ale byla příliš opatrná a nestarala se o komunitu dostatečně pečlivě, aby rozdmýchala skutečnou vášeň. Samozřejmě když trpěl Obamův dav zanedbáváním, jiné, dostatečně financované lidové hnutí vznikalo, aby mu oponovalo: Tea Party, která zmobilizovala masové protesty a našťvané radnice, aby se postavily proti reformě zdravotnictví, čímž předznamenala své obrovské vítězství v roce 2010 v midterm (nebo též kongresových) volbách, které rozprášily Obamovu vládní většinu.

Obamovi fanoušci chtěli dělat více než jen slibovat podporu. Kdyby Obama investoval pořádně do toho, aby umožnil svým fanouškům organizovat místní akce, kdyby jim dal svobodu při organizování jeho podpory, mohl vybudovat silné progresivní hnutí opírající se o místní organizace. A to mohlo představovat mocnou protisílu vzestupu Tea Party, zvláště pak mimo větší města, kde má demokratická podpora tendenci se sdružovat.

Nakonec se zdálo, že Obamův tým bral jeho dav spíše jako bankomat než hnutí. Když nastal čas rozběhnout kampaň v roce 2012, nahradily „analýzy chování voličů“ energii hnutí jakožto nejposvěcenější přísada v Obamově taktickém repertoáru. Hrdiny kampaně na znovuzvolení již nebyli dobrovolní organizátoři (ačkoliv jich stále měl poměrně hodně), byli jimi počítačovní specialisté usazení v zákulisí. Clickbaitové e-maily s předmětem jako např. „Večeře?“ zaplavily e-mailové schránky Američanů a na chvíli příjemce nechaly doufat, že se jich prezident ptá, jestli si spolu vyrazí. Ale Obama se najednou stal tím typem kamaráda, který, jak se zdá,

* Jako clickbait se označuje webový obsah, jehož účelem je klamným či lákavým náhledem přilákat webového uživatele (pozn. překl.).