

Host · populárně-naučná literatura

Komu se dá věřit?

Jak nás technologie sblížily a proč by nás mohly rozeštvat

Rachel Botsmanová (autor)

4,8  ▼
(120 recenzí čtenářů)



Andy Haldane

Hlavní ekonom · Bank of England

 před 7 dny

Krásně napsané a naprosto
přesvědčivé. Velmi důležitá kniha.

 82

Rachel Botsmanová

Komu se dá věřit?

**Jak nás technologie sblížily
a proč by nás mohly rozeštvat**

Komu se dá věřit?

**Jak nás
technologie sblížily
a proč by nás mohly
rozeštvat**

4,8  ★ ★ ★ ★ ★

Original English language edition first
published by Penguin Books Ltd, London
Who Can You Trust © Rachel Botsman, 2017
The author has asserted her moral rights
All rights reserved
Translation © Jiří Petrů, 2018
Czech edition © Host – vydavatelství, s. r. o., 2018

ISBN 978-80-7577-671-6 (PDF)

ISBN 978-80-7577-672-3 (ePub)

ISBN 978-80-7577-673-0 (MobiPocket)

**Věnováno památce mé kamarádky
a mentorky Pamelý Hartiganové**

Obsah

Úvod

11

1. Skoky důvěry

Od kupců v jedenáctém století až po Alibabu. Jak důvěra pomáhá překračovat bariéry, zažehnat obavy a posouvat hranice možného.

22

2. Jak se ztrácí důvěra

O nebezpečné krizi v instituční důvěře a o tom, proč věříme spíš „kamarádům na telefonu“.

44

3. Zvláště povědomé

Od suši po samořídící auta – několik překvapivých poznatků o tom, jak u lidí vzbudit důvěru v nové myšlenky.

71

4. Na koho to padne?

Kdo nese zodpovědnost, když se zhroutí důvěra v „samořízeném“ digitálním světě?

99

5. Ale vypadala solidně

Varovný příběh o tom, jak zdání klame, a o technologiích, které by mohly odhalovat manipulanty a podvodníky.

129

6. Hlavní je reputace, dokonce i v temnotách

Co nás drogoví dealeri z temného webu můžou naučit o zákaznických službách.

157

7. Bodujeme: Dostal by váš život dobré hodnocení důvěry?

Kdo vyhrává a kdo prohrává, když se z dystopického sci-fi stane realita, v níž je každý náš čin hodnocen?

175

8. I boti dělají boty

Takže bychom jim možná neměli tak snadno důvěřovat.

A jak si vůbec pohlídat, aby se chovali eticky?

205

9. Blockchain, část 1.: Digitální zlatá horečka

Dlouhá cesta

ke svobodnějším penězům, od fei až po bitcoin.

A co to znamená pro dnešní finančnictví?

233

10. Blockchain, část 2.:

Stroj na pravdu

Růžové přísliby blockchainu.

Jedná se o přeceňovaný výstřelek, nebo důvěryhodný klíč k naší digitální budoucnosti?

251

Závěr

281

Slovníček pojmů týkajících se důvěry

293

Poděkování

295

Poznámky a další četba

299

Rejstřík

350

„Nejprve obětuj zbraně, poté potravu. Nikdy se však nezříkej důvěry. Bez důvěry lid obstát nemůže. Důvěra je důležitější než život.“

Konfucius svému žáku C'-kungovi

Vdávala jsem se v den, kdy to na Wall Street začalo jít z kopce. Bylo to 14. září 2008. V New Yorku jsem tehdy žila už téměř deset let a svého nastávajícího Chrise jsem znala z jedné hospody v centru zvané Eight Mile Creek. Sice jsme oba byli „městské typy“, ale svatbu jsme chtěli mít někde na venkově, v rustikálním stylu. Nakonec jsme se rozhodli pro Gedneyho farmu ve staré malebné vesničce New Marlborough v Massachusetts.

„Tak ty se chceš vdávat v maštali?“ zeptal se mě otec, když jsem mu ukazovala červenou stodolu obklopenou svěžími loukami a obsypanými sady. Pak se ovšem i on nechal zlomit a prohlásil, že bychom měli na obřad přijet hezky postaru, v kočáru s koňským spřežením. Nijak jsem jeho popelkovskému rozmaru nevzdorovala a vylezla jsem na otevřený bílý vůz tažený starou šedivou kobyloou. Dokonce jsme měli i kočího a vzadu na stupínku lokaje. Kobykla měla nejlepší léta za sebou a vlekla se pomalu. Pršelo. Dorazila jsem pozdě.

Radostnou událost s námi přijela oslavit asi osmdesátka svatebčanů – našich nejbližších příbuzných a přátel z celého světa. Obřad, konaný za světla svíc a žárovkových řetězů, byl tradiční a nádherný. Svědek měl zábavný proslov a jídlo všem chutnalo, přestože jsem v salátu objevila kobytku o velikosti svého malíčku.

A zatímco jsem tam stála v srdci jedné starobylé instituce postavené na důvěře a celoživotním závazku (manželství), jiná starobylá instituce (Wall Street) se hroutila jako domeček z karet. Byla jsem natolik uzavřená do svatební bubliny, že jsem se

o kolapsu vnějšího světa dozvěděla teprve kolem půl desáté večer, kdy jsem si konečně všimla, že svit wolframových žárovek je po celém sále utlačován chladně namodralou září iPhonů a telefonů BlackBerry. To jak svatebčané začali pokradmu zjišťovat, co že jim to jejich kapesní zvěstovatelé zkázy oznamují. Přátelé a příbuzní pracující v bankovníctví se pokoušeli vstřebat záplavu zpráv, která se na ně hrnula. Vážně se stalo nemožné? Lehman Brothers právě zažádali o ochranu před insolvenčí. Sto padesát osm let starou společnost nezachránila ani dohoda s Bank of America a Barclays, protože ty z ní na poslední chvíli vycouvaly. Investiční firma Merrill Lynch se ve snaze odvrátit finanční krizi nechala za padesát miliard dolarů koupit korporaci Bank of America. Britským finančním gigantům Washington Mutual, Wachovia a HBOS scházelo jen málo ke krachu. Osud dalšího obra, společnosti American International Group (AIG), průkopníka takzvaných „credit default swapů“,* byl nejistý.

Pár přátel pracujících ve vedení bank JP Morgan Chase a Goldman Sachs se přišlo omluvit, že musí odjet na bleskově svolané krizové porady. Čekal je závod s časem a pokus o odvrácení slepé paniky, která by jinak nepochybně nastala hned po zítřejším otevření burzy. Někteří další svatebčané nervózně popíjeli a flámovali ostošest, snad ve strachu z toho, že si druhý den budou muset v krabicích stěhovat věci z kanceláří. Zatancovali jsme si tradiční židovský svatební tanec hora zakončený tím, že mě hosté zvedli na židli nad hlavy a mého manžela vyhazovali na velkém bílém ubruse do vzduchu. Další okamžik důvěry. Svatebčané vířili kolem nás, tleskali a pokřikovali: „Oj! Oj! Oj!“ A za vraty stodoly mezitím nabírala na obrátkách největší celosvětová finanční krize v dějinách.

* *Credit default swap* (doslova „výměna nesplácení úvěrů“, ale často i „swap úvěrového selhání“) je obchod s úvěrovým rizikem. Jde vlastně o formu pojištění, kdy jedna společnost platí druhé za to, že za ni převezme finanční ztrátu v případě, že věřitel nebude schopen splácet dluhy (pozn. překl.).

Byl to pochopitelně začátek neklidného období, ve kterém se spousta firem „přehoupla přes hranu“ a světový finanční systém se ocitl nejbližší zhroutení od dob velké hospodářské krize. Dnes už víme, že ekonomické následky tohoto krachu zmítaly světem ještě po mnoho následujících let. Můj svatební den opředený tradicemi tak byl zároveň dnem, kdy začal úpadek něčeho mnohem zásadnějšího: veřejné důvěry v instituce.

Kdo byl viníkem krize? Co patřilo mezi její hlavní příčiny? Těmito otázkami se zabývala americká Komise pro vyšetřování finanční krize (Financial Crisis Inquiry Commission, FCIC), založená speciálně za tím účelem, aby prošetřila kolaps bankovníctví. Její závěry hovoří samy za sebe – „Krize vznikla v důsledku lidské činnosti a nečinnosti, nikoli kvůli tomu, že by se pominula matka příroda či počítačové modely,“ udává zpráva, čítající pět set dvacet pět stran. „Máme-li parafrázovat Shakespeara: ‚Nemůžou za to hvězdy, ale my sami.‘“⁴¹ Jinými slovy, krize byla pohroma zapříčiněná lidmi a dalo se jí předejít.

Pátrání amerických úřadů upozornilo na ostudné selhání kontrolních úřadů – zpráva je popisuje jako „hlídače, kteří nebyli na svém místě“. Vina padla jednoznačně na Federální rezervní systém,* protože se včas neohradil vůči přebujelému a neúnosnému poskytování hypoték, přílišnému spoléhání na krátkodobé úvěry, nadměrnému hromadnému přeprodávání dluhů a spoustě dalších jevů, které ho měly varovat. Hlavním viníkem však podle zprávy nebyly nezdravé finanční nástroje, ale lidské chyby, které jim umožnily vzkvétat: lehkomyšlné riskování, chamtivost, neschopnost, hloupost a systémový úpadek zodpovědnosti a etiky.

Pro důvěru k institucím to sice nebyl ani první, ani poslední hřebíček do rakve, nicméně rána způsobená finanční krizí byla opravdu hluboká.

* Federální rezervní systém je státní instituce, která ve Spojených státech plní roli centrální banky (pozn. překl.).

Ztráta důvěry není ničím jiným než vymizením víry v samotný „systém“. Když nás systém zklamal, čemu máme věřit? Na koho nebo na co se můžeme spolehnout? Začínáme se bát, co dalšího se ještě může zvrtnout. Jaké další vady, o kterých zatím nevíme, se v systému skrývají? Strach, podezřívavost a rozčarování jsou jako rychle se šířící smrtící viry. Počátečním epicentrem zhroucení důvěry byly pochopitelně banky, u těch to ovšem neskončilo. Po krizi následovaly nové skandály a další odhalení, které dál oslabovaly důvěru ve vlády, média, neziskové organizace, velké společnosti, a dokonce i církve.

Podobně jako v nějaké telenovele nebo shakespearovské tragédii přicházely epizody neetického chování v rychlém sledu po sobě – od těch nehorázných přes ty jednoduše pitomé až po ty bohužel zcela rutinní. Každá z nich trochu podemlela důvěru veřejnosti. Britský skandál s poslaneckými náhradami, smyšlené důkazy o zbraních hromadného ničení, prodej koňského masa v Tesco, nadhodnocování léků farmaceutickým průmyslem, únik ropy na plošině Deepwater Horizon, hanebné úplatkářství představitelů FIFA, aféra s dieselovými motory Volkswagenu, rozsáhlé úniky dat ze společností jako Sony, Yahoo! nebo Target, masivní daňové úniky a aféra Panama Papers, manipulace největších světových bank se směnnými kurzy, korupční skandál brazilské ropné společnosti Petrobras, neschopnost najít účinnou odpověď na uprchlickou krizi a v neposlední řadě šokující odhalení všudypřítomného sexuálního zneužívání ze strany katolických kněží, jiných duchovních a dalších „pečujících“ institucí. Není divu, že dnes tisíce novinových titulků naříkají nad tím, že nikdo nevěří autoritám. Korupce, elitářství, ekonomické nerovnosti – a bezzubé reakce na všechno zmíněné – otrásly tradiční důvěrou ve staré instituce stejně silně, jako když vichřice bičuje letité duby.

Podstatné je, že tato krize se odehrává v prostředí prudce se proměňujících a rozvíjejících se technologií, od umělé inteligence přes automatizaci až po takzvaný internet věcí. Už dnes věříme v některých oblastech každodenního života víc algoritmům

než lidem, ať už si necháváme doporučovat knihy Amazonem, nebo přijímáme tipy na dobrý film od Netflixu. To je však teprve začátek. Brzo se budeme vozit v samořídících autech, a neviditelným rukám technologií svěříme dokonce své životy.

Zároveň se však mnozí lidé cítí natolik přehlcení rychlostí změn a neuvěřitelným objemem informací, od nichž nás dělí jediné zmáčknutí klávesy nebo pohyb prstu, že se radši stahují do názorových bublin, které zužují dostupné informace a utužují existující přesvědčení. Najednou se stává snadné ignorovat opačný názor nebo ho prostě nevidět. Nové technologie navzdory všem svým výhodám zároveň umožňují, že se po sítích můžou nekontrolovaně a nezadržitelně šířit různé nepravdy a „fake news“. Světové ekonomické fórum (World Economic Forum, WEF) v roce 2016 dokonce označilo rozsáhlé dezinformace – a potenciál jejich digitálního bujení – za jedno z největších rizik, jakým dnes naše společnost čelí.² A co je důsledkem těchto názorových bublin a dezinformací? Naše obavy se utvrzují, často neopodstatněně. Máme čím dál tím větší vztek. Cyklus pochyb se umocňuje. A celkově naše důvěra v mnohé instituce balancuje na hraně.

Nedávné průzkumy veřejného mínění přinášejí čísla, která by přidělala pár nových vrásek kterémukoli politikovi nebo byznysmenovi. Globální marketingová společnost Edelman vypracovává v posledních sedmnácti letech každoroční „barometr důvěry“, v jehož rámci se ptá více než třiceti tisíc lidí z osmdvadeseti zemí na jejich důvěru v různé instituce. Titulek pro výsledky z roku 2017 zněl příznačně – „Důvěra v krizi“. Důvěra ve všechny čtyři hlavní instituce – vládu, média, společnosti a neziskové organizace – je na historickém minimu.³ Největší ránu utrpěla média: nevěří jim obyvatelé v 82 % dotazovaných zemí. Ve Velké Británii klesl počet lidí důvěřujících médiím z 36 % v roce 2016 na 24 % v roce 2017. „Lidé dnes média považují za součást elity,“ soudí Richard Edelman, generální ředitel společnosti Edelman. „Důsledkem toho je náklonnost k médiím, která utvrzují jejich názory, a spoléhání na přátele a známé.“⁴ Jinými slovy, snažíme

se potvrzovat si to, co už víme, často prostřednictvím lidí, které už známe.

Britské rozhodnutí opustit Evropskou unii a zvolení Donalda Trumpa americkým prezidentem patří k první vlně akutních příznaků, které vyvstávají z jednoho z největších přeskupení důvěry v dějinách: přesun od důvěry centralizované k důvěře individualizované. Důvěře a vlivu se dnes těší spíše „lidé“ – příbuzní, přátelé, spolužáci, kolegové, někdy i naprosto cizí osoby – než elity, experti a jiné autority působící „svrchu“. Žijeme v době, kdy na jednotlivcích záleží víc než na institucích a kdy se ze zákazníků stávají společenské autority, které dokážou ovlivňovat chování firem.

Hledání odpovědí na nelehké otázky o institučních systémech – o jejich strukturálních vadách, velikosti a tom, kdo je řídí – nás přivádí k dalšímu buřičskému uvědomění. A sice že důvěra založená na víře, které se těší jen hrstka vyvolených rozhodujících za zavřenými dveřmi, nebyla stvořena pro digitální věk.

Nebyla stvořena pro věk radikální transparentnosti, věk WikiLeaks a whistleblowerů, věk, kdy si politici i generální ředitelé musejí připadat, jako by jednali za čirým sklem. Snažit se dnes skrýt víceméně cokoli je vysoce riskantní hrou. Ve světě, ve kterém se už přehmaty nebo skandály nedají snadno překrýt PR pozlátkem, přestává tato strategie fungovat. Vzpomeňme si například na několik nedávných „soukromých“ záležitostí, které byly rozmáznuty po celém světě: citlivá uživatelská data ze záletnické seznamky Ashley Madison, interní e-maily společnosti Turing Pharmaceuticals svědčící o drakonickém předražování léků, tajné instruktážní příručky scientologů, e-maily Hillary Clintonové nebo třeba osobní rozhovory o nezdvořilosti čínských státních představitelů, které se odehrály mezi královnou Alžbětou a šéfem londýnské policie v soukromé palácové zahradě.⁵

Nebyla stvořena pro věk, ve kterém lidé můžou obchodovat přímo mezi sebou přes platformy jako Airbnb, Uber nebo Alibaba. Nebyla stvořena pro věk, ve kterém se polovina pracovní síly

podle předpovědí do deseti let stane „nezávislými pracujícími“ – živnostníky na volné noze, externími dodavateli nebo dočasnými brigádníky. Nebyla stvořena pro věk, kdy jsme se stali závislými na technologických gigantech typu Facebook nebo Google, představujících novou formu „síťových monopolů“ a platformového kapitalismu. Nebyla stvořena pro kulturu, ve které vše od svých bankovních účtů až po potenciální partnery chceme ovládat sami: kliknutím, poklepáním nebo přejetím prstem.

Máme pro ztracenou důvěru truchlit? Ano i ne, protože je tu háček: navzdory všemu, co hlásají novinové titulky, nežijeme ve věku nedůvěry. Zdaleka ne. Důvěra – to pojídlo, které drží celou společnost dohromady – nezmizela. Pouze se přelila jinam a důsledky této změny mají vliv na vše, od hledání někoho, kdo by vám pohlídal děti, až po vedení firmy.

Už deset let zkoumám, jak technologie radikálně proměňují naše postoje k důvěře. V roce 2008 jsem začala psát svou první knihu *What's Mine Is Yours* (Co je moje, je i tvoje), zabývající se takzvanou „sdílenou ekonomikou“. Fascinovalo mě, jak nám technologie umožňují zúročit také zdroje, které by jinak zůstaly nevyužité: auta, domovy, vrtačky, naše dovednosti nebo čas. Mou skutečnou posedlostí se však stal faktor důvěry a to, jak nás technologie někdy přimějí zapojit se i do takových aktivit, jaké bychom dřív považovali za lehce úchylné nebo přímo riskantní.

Tehdy ještě představa internetového trhu, na kterém cizím lidem nabízíte přespání ve svém vlastním domě, působila komicky. Dnes má toto tržiště sdíleného ubytování, služba Airbnb, hodnotu třicet jedna miliard dolarů a celosvětově je druhou nejcennější značkou v oblasti hoteliérství.⁶ V roce 2008 člověk jen těžko chápal, proč by podrobné internetové profily měly lidem dodat dostatečnou důvěru k tomu, aby se nechali vozit neznámými řidiči nebo nabízeli svezení vlastním autem. Dnes má Uber hodnotu šedesát osm miliard dolarů, čímž se řadí mezi největší světové společnosti, a překonává dokonce i FedEx, Deutsche Bank nebo

potravinářského giganta Kraft Foods.⁷ A nezapomínejme ani na explozi internetových seznamek jako Tinder, který uživatelům každodenně zobrazí 1,4 miliardy profilů a propojí dvacet šest milionů párů.⁸ Je to jen několik příkladů internetových nástrojů, které nám umožňují interagovat s ostatními v reálném světě a v dosud nepředstavitelné míře svěřovat cizím lidem svůj nejcennější majetek, pohodlí, a dokonce i životy.

Zamyslete se nad jednou věcí: Proč lidé tvrdí, že nevěří bankéřům a politikům, a přitom důvěřují cizím lidem natolik, aby si je vzali do auta?

Konvenčním vysvětlením by mohlo být, že lidé někdy v průzkumech neříkají pravdu. Tato možnost sice není vyloučená, ale mně se zdálo, že tento paradox důvěry musí mít i jiné příčiny. Tušila jsem, že se tu musí odehrávat i něco jiného. Co kdyby se důvěra stejně jako energie nedala zničit a místo toho by jenom měnila podobu?

V knize *Komu se dá věřit?* předkládám jednu odvážnou teorii: Stojíme na začátku třetí, zatím největší revoluce důvěry v dějinách lidstva. Při ohlédnutí do minulosti vidíme, že důvěra se dá rozdělit do tří jasně oddělených kategorií. Jako první vznikla důvěra *lokální*, kdy lidé žili v malých komunitách, v nichž každý každého znal. Následovala důvěra *instituční*, což je důvěra zprostředkovaná různými smlouvami, soudy nebo třeba značkami. Ta umožnila obchodu prorazit za hranice nejužšího okolí a položila nezbytné základy pro organizovanou průmyslovou společnost. Třetí je důvěra *distribuovaná*, která se teprve rodí.

Když dojde k přeskupení důvěry, nemusí to ještě znamenat, že její předchozí podoby zcela zaniknou. Jen to značí, že nová forma důvěry začne převládat nad ostatními. Například malá zemědělská obec může v určitých záležitostech stále spoléhat na stovky let starou lokální důvěru, zatímco v jiných věcech se už častěji opírá o nový městský soud.

Dříve důvěra směřovala vzhůru k soudcům a zákonodárcům, k úřadům a expertům, k hlídačům a kontrolorům. Teď začíná

plynout horizontálně, někdy k ostatním lidem, jako jsme my, jiní k programům a botům. Obracíme důvěru naruby. Staré zdroje moci, vědomostí a autority nejenže už nedrží všechny trumfy, ony už ani nemají karty v ruce. Dobré i špatné důsledky této změny nelze podceňovat.

Učebnicovým příkladem *distribuované důvěry* v praxi je explozivní růst sdílených ekonomik. Nicméně tato teorie nám pomáhá pochopit také rychlý rozvoj platforem, jako je darknet, podsvětí internetu, ve kterém zákazníci od „nedůvěryhodných“ dealerů ochotně nakupují vše od marihuany až po kalašnikov. Může se zdát, že darknet toho s novou érou digitálně sdíleného soukromí nemá příliš společného, oba jevy však spojuje tentýž základní princip – lidé prostřednictvím technologií vyjadřují důvěru jiným lidem.

Distribuovaná důvěra vysvětluje, proč dnes horečnatě budujeme a hodnotíme vše od restaurací přes chatboty až po řidiče Uberu (a proč ti obratem hodnotí cestující), čímž téměř v reálném čase rozhodujeme o vzestupu nebo zániku nejrůznějších firem a zároveň za sebou zanecháváme *reputační stopy*, kvůli nimž nás jediná chyba nebo přešlap můžou potenciálně pronásledovat po zbytek života.

Distribuovaná důvěra nám pomáhá pochopit, proč se digitální kryptoměny jako bitcoin nebo ether můžou stát budoucností peněz a jak by se blockchain (technologie uchovávání záznamů, na které tyto kryptoměny stojí) mohl začít využívat pro vše od sledování původu potravin přes dohled nad „krvavými diamanty“ až po prodávání domů a bytů bez realitních makléřů.

Distribuovaná důvěra nám pomáhá najít odpověď na otázku, proč a jak začneme důvěřovat dobře vycvičeným botům, kteří nám budou radit ve vztazích, řešit za nás pokuty za parkování, objednávat nám suši nebo nám třeba diagnostikovat rakovinu.

Jsem totiž přesvědčená, že naší společností neotřásají ani tak technologie samotné, jako spíš různá přeskupení důvěry, která je doprovázejí.

Distribuovaná důvěra není prostě jen novou, idealistickou formou technolibertariánství. Tato kniha zmiňuje spoustu příběhů, na kterých se ukazuje, že může mít i negativní, vážné, nebo přímo katastrofální důsledky – diskriminaci, krádeže, někdy i smrt. Ano, technologie umějí rozšířit náš okruh důvěry a dávají nám příležitost spolupracovat a komunikovat také s cizími lidmi, zároveň však také dokážou vztyčovat bariéry a upevňovat mezi námi hranice. Recenze a hodnocení sice mohou způsobit, že se budeme chovat zodpovědněji a možná i budeme trochu milejší na své okolí, přílišné lpění na bodech ovšem zároveň může vést k tomu, že se z některých lidí stanou věční vyvrhelové odsouzení do digitálního očiště. A při uspěchané snaze zavrhnout vše staré a přijmout to nové by se nám mohlo stát, že velmi snadno svěříme příliš důvěry do nesprávných rukou.

Už teď začíná být jasné, že kvůli skutečným i smyšleným prohřeškům institucí jsou dnes mnozí lidé až nebezpečně otevření alternativám a současně ochotní bezpodmínečně věřit novým – a někdo by řekl i pochybným – arbitrům důvěry. Distribuovaná důvěra zkrátka zdaleka není blbuvzdorná a ty nejpodstatnější otázky mají povahu etickou a morální, nikoli technickou.

První dvě kapitoly této knihy kladou jednoduchou otázku: Jak jsme se do tohoto bodu dostali? Snaží se popsat, proč na důvěře tolik záleží. Následující tři kapitoly pak rozebírají trojici podmínek, bez nichž by distribuovaná důvěra nevznikla – důvěru v nové myšlenky, důvěru v platformy a v neposlední řadě důvěru v jiné lidi nebo programy. Vysvětlují, jak se novému způsobu utváření důvěry v této éře přizpůsobit a co dělat, když důvěra zmizí. A především se zabývají otázkou, na kom vlastně leží zodpovědnost, když důvěra přestává být centralizovaná a začíná být distribuovaná.

Na jiných místech se kniha noří do hlubin internetového podsvětí a snaží se pochopit, proč tolik záleží na reputaci... dokonce i dealerům kokainu. Probírá orwellovský systém bodování, který

se právě rodí v Číně a jenž by mohl určovat všechno od toho, jaké člověk získá zaměstnání, až po to, jestli ho pustí do vlaku nebo do letadla.

Závěrečné kapitoly hledí do naší digitální budoucnosti a zaměřují se především na rychle se rozvíjející důvěru v umělou inteligenci. Pokud si navykneme věřit inteligentním strojům, bude pro nás pak těžší navazovat vztahy založené na důvěře s jinými lidmi? Prozkoumáme také opěvovaný potenciál blockchainu. Stane se tato digitální účetní kniha skutečným „internetem hodnot“, jak tvrdí mnozí nadšenci? Nebo se této technologie, jejímž původním účelem bylo odstranit prostředníky, nakonec „zmocní“ velké banky?

Distribovaná důvěra, tak jak ji umožňují nové technologie, přepisuje pravidla lidských vztahů. Proměňuje náš způsob nazírání na svět i na sebe navzájem a v určitém smyslu slova nás vrací do starého vesnického modelu důvěry, ovšem s tím rozdílem, že tato vesnice je teď celosvětová a za některé neviditelné otěže tahají internetoví giganti. Víc než kdy předtím je dnes nezbytné kriticky zvážit, k čemu tato nová éra důvěry povede: komu prospěje, komu ublíží a jaké bude mít následky.

Proč? Protože bez důvěry a bez pochopení toho, jak se utváří, udržuje, ztrácí nebo opravuje, nemůže společnost přežít a rozhodně nemůže vzkvétat. Důvěra je nezbytným předpokladem téměř každé činnosti, vztahu a transakce. Nadcházející přeskupení důvěry není jen příběhem závrtného technologického pokroku a nástupu nových obchodních modelů. Je to i společenská a kulturní revoluce. Dotýká se nás samých. A je důležitá.

1. Skoky důvěry

Pátek 19. září 2014 byl pro Wall Street historickým dnem. Hned poté, co se burza v půl desáté dopoledne otevřela, začal raketově stoupat především kurz jedné konkrétní společnosti. Jmenovala se Alibaba. Do konce dne vzrostla tržní hodnota tohoto čínského giganta na poli internetových obchodů na závratných dvě stě třicet jedna miliard dolarů.¹ Jednalo se o největší úspěch prvního dne obchodování, jaký byl kdy na newyorské burze zaznamenán – Alibaba tím překonala i kolos známý jako Facebook, a dokonce i svého obřího rivala Amazon. Ze zakladatele a dosavadního generálního ředitele Alibaby, padesátiletého čínského byznysmena Jacka Maa, se přes noc stal nesmírně bohatý muž.

Venku v ulicích i uvnitř newyorské burzy se tísnil ohromný dav lidí, kteří legendárního podnikatele toužili zahlédnout. Uvítali ho jako rockovou hvězdu. „Dnes se nám podařilo získat ne peníze, ale důvěru lidí,“ oznámil Ma více než tisícovce svých radujících se obdivovatelů.²

Nebyl to ovšem charismatický a energický zakladatel, kdo ráno zazvonil na proslulý zvon, který ohlašuje začátek obchodování. Ma místo sebe na pódium, ze kterého se burza otevírá, vyslal osm zákazníků Alibaby, z toho pět žen. Chtěl tím dokázat, že zůstává věrný své mantře: „Zákazníci na prvním místě, zaměstnanci na druhém, akcionáři na třetím.“ Byla mezi nimi i Lao Li-š', bývalá čínská olympijská zlatá medailistka ve skocích do vody, která dnes – podobně jako miliony dalších drobných podnikatelů obchodujících na webech Alibaby – prodává dřevěné korálkové náramky. Další byl Peter Verbrugge, americký zemědělec a současný držitel rekordu v prodeji největšího objemu třešní přes Alibabu.³ Zákazníci zvonící na burzovní zvon byli pro Maa zhmotněním něčeho velice důležitého – skutečnosti, že Alibaba dramaticky změnila způsob, jakým můžou čínské

společnosti všech podob a velikostí prodávat lidem z celého světa ohromující spektrum produktů od oblečení a dětských plen přes živé plemenné kozy až po mražené kuří nožky, nafukovací panny, nebo dokonce „sady pro domácí potrat“.

Příběh Jacka Maa však není jen fascinujícím vyprávěním o chudšasovi, který se díky své podnikatelské vytrvalosti vypracoval až na boháče. Je to i ukázka pozoruhodného úspěchu v nelehkém úkolu budování důvěry.

Vybudování jakéhokoli internetového obchodu, který vyžaduje vzájemnou důvěru dvou stran, není nic snadného. Maův příběh je o to mimořádnější, že se odehrál v Číně. Čína je tradičně společností založenou na myšlence *kuan-si*, což se dá volně přeložit jako „konexe“. V soukromém i pracovním životě se důvěře těší především lidé ze stejné *kuan-si*: rodina, přátelé nebo obyvatelé stejné vesnice. Jinými slovy ti, které znáte delší dobu, nikoli cizinci ze vzdálené planety zvané internet. Je zároveň běžné, že lidem mimo osobní síť konexí se nevěří. Můžou tím vznikat kulturní bariéry nebo obchodní překážky, protože lidé se zdráhají navazovat nové vztahy s někým, s kým je nepojí úzké pouto.

Na první pracovní cestu do Šanghaje jsem letěla ve svých pětadvaceti letech. Dělal jsem tehdy konzultantku pro jednu známou značku, která se snažila prorazit do Asie. V průběhu prvního týdne jsme se svými čínskými obchodními klienty spořádali pestrou škálu pokrmů. Chodili jsme na obědy a večere, na otočných deskách jsme si mezi sebou posílali lahodná jídla, jeden přípitek střídal druhý. Byla to milá a příjemná setkání, ale třetí den už jsem začínala přemýšlet, jestli se vůbec dostaneme k „opravdové“ práci. Naprosto sebestředně mi totiž nedocházelo, nakolik je pro čínské podnikatele důležité strávit na začátku každého vztahu dostatek času socializací a vzájemným poznáváním. „Na Západě si důvěru od srdce (důvěru založenou na citu) obvykle vyhrazujeme pro rodinu a přátele, zatímco pro obchodní partnery máme důvěru od hlavy (důvěru založenou na

rozumu),“ vysvětluje profesor Paul Ingram z ekonomické fakulty Kolumbijské univerzity, který se zabývá studiem společenských sítí. „V Číně jsou ovšem citová a rozumová důvěra výrazně propojené, dokonce i v podnikání.“⁴ A zejména v Číně platí, že lidé vám věří až potom, co předem investujete dost času k prokázání své důvěryhodnosti.

A právě to stálo v cestě Jacku Maovi. Byla to jedna z několika zakořeněných konvencí, které se rozhodl zbořit.

Ma Jün – jak zní jeho původní jméno – vyrůstal v dobách Maovy kulturní revoluce asi sto padesát kilometrů západně od Šanghaje ve městě Chang-čou. Byl prostřední ze tří dětí a jeho rodiče hráli v tradičním čínském hudebním divadle. Ma po nich zdědil lásku k předvádění. Později proslul tím, že se s oblibou strojil do roztodivných paruk a kožených kostýmů nebo na firemních večírcích vyřvával písničky ze *Lvího krále*.

Ve škole nebyl kdovíjak skvělým žákem, zato mazanost mu nechyběla. Už od útlého věku si uvědomoval, jak důležité je ovládnout angličtinu. Poté co v roce 1972 navštívil Chang-čou americký prezident Nixon, se do města začali hrnout turisté, aby si prohlédli zdejší krásná jezera, chrámy a zahrady. Ma každý den vstával kolem páté hodiny ráno a na kole dojížděl do místního hotelu. Tam anglicky rozprávěl s hosty a nabízel jim, že jim jako průvodce zadarmo ukáže město. Dělal to tak přes devět let. „Západní turisté mi otevřeli obzory, protože mi vyprávěli věci, které se lišily od všeho, co jsem znal ze školy nebo od rodičů,“ nechal se slyšet Ma.⁵

Postupem let se Ma seznámil s mnoha turisty včetně jedné mladé Američanky, která mu navrhla, aby přijal anglické jméno. Její manžel i její otec se oba jmenovali Jack. A tak se z Maa stal taky Jack.

V roce 2014 už byl Jack Ma nejbohatším mužem Číny a patřilo mu jmění čítající přes devatenáct a půl miliardy dolarů. Do těchto výšin se vyšvihl za pomoci neochvějné zatvrzelosti i v časech

nezdaru, notné dávky ambicióznosti a ještě jednoho podstatného typu důvěry – důvěry v sebe sama.⁶ Desetkrát se zkoušel hlásit na Harvard a nikdy neuspěl. (Co za člověka to zkouší desetkrát?) Dvakrát neudělal čínské státní přijímačky na univerzitu. Když se mu v roce 1988 konečně podařilo vystudovat angličtinu, stal se učitelem.⁷ Ke svému skromnému platu tři dolary týdně si přivydělával přeprodáváním koberců na ulicích Chang-čou. V srdci byl podnikatelem.

V devadesátých letech, kdy čínská ekonomika průběžně posilovala a ideologické bariéry naopak oslabovaly, se Ma rozhodl s učením skoncovat. Ucházel se o více než třicet zaměstnání, ale ani jedno z nich nezískal. Když se pokoušel stát policistou, bylo mu třemi jednoduchými slovy sděleno: „Nejste dost dobrý.“ „Když do Číny dorazilo KFC, zkoušel jsem to dokonce i tam,“ vyprávěl Ma posluchačům na Světovém ekonomickém fóru v Davosu. „O tu práci se ucházelo čtyřiaadvacet lidí. Dvacet tři ji dostalo. Já jediný ne.“⁸

Jeho život se otočil k lepšímu v roce 1995 při první cestě do Spojených států. Rok předtím Ma založil překladatelskou agenturu Hangzhou Hope a do USA se vypravil, aby jednomu čínskému klientovi pomohl vyřešit finanční spor s americkým partnerem. Byla to nepříjemná cesta – z Američana se vyklubal podvodník, který na Maa dokonce vytáhl pistoli. Ma potom nějakou dobu pobýval v Seattlu u svého známého Stuarta Trustyho, jemuž shodou okolností patřil jeden z prvních amerických poskytovatelů internetu, společnost VBN.⁹ Ma si všiml, že příteli stojí na stole záhadná šedivá skříňka s obrazovkou. Co by to ksakru mohlo být? „Jacku, to není bomba,“ ujistil ho Trusty. „Je to počítač. Můžeš si na něm vyhledat, co tě napadne.“

Ma pomaličku napsal slovo „pivo“. Nepamatuje si proč, snad protože to bylo jednoduché na napsání. Vyskočil mu seznam německých, amerických a japonských piv, ale nápadně chybělo jakékoli pivo z Číny. Zadal tedy „pivo“ a „Čína“. Žádné výsledky. Nezapomínejte, že se psal rok 1995. Netscape byl úplná novinka

a Yahoo bylo teprve v plenkách. Google měl vzniknout až za tři roky. Bavíme se o éře bolestně pomalého vytáčeného internetu. Přesto Ma vytušil, že se blíží nástup čehosi obrovského.

Když se vrátil domů, založil China Pages, jakousi internetovou obdobu Zlatých stránek pro čínské firmy. „Hned ten den, co nás připojili k webu, jsem domů sezval kamarády a lidi z televize. (...) Čekali jsme tři a půl hodiny a načetlo se nám půl stránky,“ vypráví. „Popíjeli jsme, koukali na televizi, hráli jsme karty a čekali. Ale měl jsem radost. Dokázal jsem [svým hostům], že internet existuje.“¹⁰ Ma nakonec svou katalogovou službu prodal státem vlastněné společnosti Hangzhou Telecom za milion jüanů (něco přes tři miliardy korun), což byly v té době neskutečné peníze. Potom zamířil do Pekingu, kde ministerstvu zahraničního obchodu a ekonomické spolupráce radil v otázce, jak čínské společnosti připravit na „elektronické obchodování“.¹¹ „Můj šéf chtěl internet využívat k tomu, aby měl malé firmy pod kontrolou. Já jsem chtěl internet používat k tomu, abych malým firmám pomáhal,“ tvrdí.¹² Jenže Ma chtěl především zakládat a rozvíjet své vlastní společnosti.

Maovy revoluční vize pomohly Číně transformovat celou exportní ekonomiku, propojit malé a střední čínské podniky se západními zákazníky a západní společnosti s myriádou čínských továren. Ve Spojených státech už tou dobou fungovaly Amazon a eBay, ale v Číně zatím nic takového neexistovalo.

Dnes přes osmdesát procent všeho zboží koupeného nebo prodaného na čínském internetu projde některým z mnoha online obchodů Alibaby.¹³ Její firemní kampus, se svými zahradami a otevřenými pracovními prostory, se v Maově rodném Chang-čou roztahuje jako pavouk na ploše o více než sto padesáti tisících čtverečních metrů. Sídlí v něm desetitisíce zaměstnanců a další firmy, které Ma mezitím založil. Mezi nimi třeba Taobao (což znamená „lov pokladů“), spuštěná v roce 2003. Je to něco jako eBay, lidé tu taky můžou prodávat jeden druhému prakticky

cokoli, ale výběrem zboží se blíží spíš blešimu trhu, na němž můžete narazit na dobrý kup i něco věru bizarního, třeba živé štirý nebo mýdlo vyrobené z mateřského mléka prodejkyňe. V různých koutech Číny se nachází stovky „Taobao vesniček“, jejichž lokální ekonomika stojí z velké části na prodeji místních produktů přes tuto platformu.

V roce 2008 se přidal Tmall, internetový ekvivalent obřího nablýskaného obchodního centra. Prodává zboží známých světových značek jako Disney nebo Burberry přímo čínským zákazníkům. Celá skupina Alibaba Group zaznamená každoročně čtyři sta milionů aktivních kupců a v některém z jejich obchodů už někdy nakupoval každý třetí Číňan.¹⁴

Když v září 2014 Alibaba vstupovala na burzu, energický Ma neskrýval nadšení z tohoto přelomového kroku. V rozhovorech, které poskytl novinářům, často zazníval tentýž motiv: „Důvěra. Věřte nám, věřte trhu a věřte mladým lidem. Věřte novým technologiím. Svět je čím dál transparentnější. Všechno, čeho se teď obáváte, se už asi patnáct let snažím vyřešit.“ A potom bez přestávky pokračoval: „Důvěru si člověk samozřejmě musí zasloužit. Protože když máte důvěru, je všechno snadné. Když důvěru nemáte, začíná to být komplikovanější.“¹⁵ Během jedné minuty zmínil slovo „důvěra“ nebo „věřit“ rovnou osmkrát.

Že je nutné pracovat na budování důvěry – zejména v kultuře, jako je ta čínská –, bylo Maovi jasné už od začátku. Proto se oním slovem tak často ohání. Později se podíváme na to, jakým způsobem si důvěru skutečně získal. Teď by však bylo vhodné pozastavit se nad samotnou myšlenkou důvěry. Definovat, co to vlastně je, by pravděpodobně bylo pro Ma stejné těžké jako pro nás ostatní – když mluvíme o „důvěře“, co přesně máme na mysli? A jaké dveře nám otevírá?

Důvěra není v životě jen příjemný bonus navíc. Všichni na ní závisíme při mnoha každodenních aktivitách. Kdybychom

nedůvěřovali jiným lidem, jak bychom mohli jíst, řídit, pracovat, nakupovat, létat letadlem, chodit k doktorovi nebo se třeba svěřovat se svými tajemstvími? Jak tvrdí politolog Eric Uslaner, důvěra je „kuřecím vývarem společenského života“.¹⁶

Tak například když si objednávám suši z rozvážky, musím věřit, že restaurace použije čerstvé ingredience, bude mít čistou kuchyni, nezneužije údaje o mé platební kartě a kurýr mi s večerí nikam neuteče. Důvěra umožňuje menší i větší projevy spolupráce a ty pak přispívají k vyšší ekonomické efektivitě. „Prvek důvěry v sobě obsahuje prakticky každá obchodní transakce, především pak jakákoli transakce, která trvá delší dobu,“ uvedl jednou americký nositel Nobelovy ceny za ekonomii Kenneth Arrow. „Mohli bychom přesvědčivě argumentovat, že velká část ekonomické zaostalosti v různých částech světa se dá vysvětlit nedostatkem vzájemné důvěry.“¹⁷

Díky důvěře získáváme dostatečnou sebejistotu k tomu, abychom si dovolili riskovat nebo se otevřeli věcem, které nás můžou zranit. Můžeme díky ní navazovat vztahy s lidmi, aniž předem známe přesný výsledek nebo aniž víme, jak se dotyčný zachová. A to platí jak pro věci zanedbatelné, jako je objednávání suši, tak pro životní rozhodnutí, jako je uzavření manželství. Kdybychom se před každým nákupem nebo činem strachovali, že budeme okradeni nebo podvedeni, moc daleko bychom nedošli.

Sociologové, psychologové, ekonomové i další odborníci považují důvěru bezmála za kouzelný ekonomický elixír, lepidlo, které drží společnost pohromadě a ekonomiku v chodu. Potud se všichni shodnou. O definici důvěry se ovšem horlivě debatuje už dlouhá léta. Věnuje se jí víc akademických článků než jakémukoli jinému sociologickému tématu.

Je zvláštní, že ve spojitosti s důvěrou používáme slova jako *budování* nebo *rozpad*, i když se nejedná o stavbu ani o fyzickou věc (leđa tak v podobě potřesení rukou či papírové smlouvy). Řadí se ke slovům jako „štěstí“ nebo „láska“, která rovněž považujeme za univerzální myšlenky. A stejně jako láska, i důvěra

má mnoho tváří. Není jako předvídatelný stroj, který je dopodrobna popsán v příručce a funguje pokaždé stejně. Důvěra se liší situaci od situace, vztah od vztahu. Stručně řečeno, důvěra závisí na kontextu.

„Takže co pro vás slovo důvěra znamená?“

Tuto otázku jsem v uplynulých pěti letech položila stovkám lidí – podnikatelům, politikům, šéfům velkých společností, vědcům, ekonomům, bankéřům, návrhářům, akademikům, studentům, dokonce i pětiletým dětem. Dostalo se mi fascinujících a často pozoruhodně odlišných odpovědí. Otázka většinou vyvolává pauzu následovanou zvukem, který sděluje *hmm, musím se zamyslet*. „Těžko se to definuje, že?“ odpoví pak dotázaný. To ano. Pro různé lidi znamená důvěra různé věci. Nejupřímnější, byť lehce ironickou odpověď mi poskytl jeden pojišťovací agent: „Svěřit manželce svůj telefon, aniž jsem si předtím vymazal historii. To je důvěra.“

Pro mnoho lidí důvěra znamená, že se můžou bez obav spolehnout na někoho jiného. Tak třeba: „Důvěra je, když se můžu spolehnout na manžela/doktorku/přítele.“ V takových případech se o důvěře mluví jako o vlastnosti, kterou přisuzujeme někomu jinému, většinou osobě, kterou známe. Čím víc s danou osobou přicházíme do styku a čím spolehlivěji dokážeme odhadnout, jak se zachová, tím je pro nás důvěryhodnější. Tento typ důvěry se nazývá *personalizovaná důvěra*.¹⁸

Generalizovaná důvěra je naopak ta, kterou přisuzujeme snadno rozeznatelné, ale anonymní skupině lidí nebo věcí. Slovy jednoho z magisterských studentů, které učím ve svém kurzu na Saïdově ekonomické fakultě Oxfordské univerzity: „Důvěra je jako smlouva garantující nějaký výsledek.“ Například věřím poště, že mi doručí balíček. Není nic neobvyklého, že se oba typy důvěry různě kombinují – můžu mít třeba vysokou osobní důvěru ve svého bankovního poradce, avšak chabou důvěru ve svoji banku coby finanční instituci.

Mezi mé oblíbené definice důvěry patří i ta, kterou vytvořil jeden synův kamarád. Tehdy mu bylo pět let a přišel si k nám domů hrát. Můj syn Jack mu nad čajem oznámil, že pracuji na knize. Oba byli zklamaní, že nepíšu o *Star Wars* ani o *Harrym Potterovi*, ale i tak mi pokládali fascinující otázky. Zeptala jsem se, co pro ně znamená důvěra. „Důvěra je, když mi zmrzlinář řekne, že mi dá zmrzlinu, a pak mi dá zmrzlinu, protože sám chce, a já se nemusím bát, že mi tu zmrzlinu nedá,“ vysoukal ze sebe synův kamarád jedním dechem. Jak se říká, děti mluví pravdu. Ve skutečnosti se tato definice velice podobá té z pera uznávaného německého sociologa Niklase Luhmanna, podle něhož je důvěra vírou v to, že se naplní očekávání.¹⁹

Jsem členkou představenstva australské organizace National Roads and Motorists' Association (NRMA, Národní asociace silnic a motoristů), která se mezi Australany těší mimořádné důvěře. Jedná se vlastně o sdružení lidí, kteří vám přijedou opravit auto, když se vám kdekoli porouchá. Nedávno do call centra NRMA zavolala jistá žena a její hlas zněl velmi roztřeseně. Ztěžka dýchala a očividně plakala. Ukázalo se, že si při jízdě na dálnici najednou uvědomila, že právě projela kolem místa, kde před pár lety tragicky zahynul při autonehodě její syn. Zastavila u krajnice a dostala panický záchvat. Jako první vytočila právě NRMA. Do několika minut u ní byli asistenční pracovníci. Zůstali s ní přes dvě hodiny. Společně seděli v autě a poslouchali rádio. Mluvili s ní o jejím synovi. Dokud se žena zase necítila na řízení, neodjeli. Když jsem ten příběh slyšela, dojal mě, zároveň jsem však chtěla zjistit, proč zavolala zrovna NRMA. Vždyť její auto bylo v pořádku. Proč nezavolala policii, záchranku, manžela nebo někoho z práce? „Věděla jsem, že vy přijedete,“ odpověděla mi. Tak vypadá důvěra.

Prostudovala jsem stovky definic důvěry a většina z nich se dá shrnout do jedné jednoduché myšlenky: Důvěra je vyhodnocování výsledků, odhad pravděpodobnosti, že věci dopadnou správně. Nebo jinými slovy, důvěra vzniká, když je pravděpodobnost nežádoucího výsledku nízká. Takže to pětileté dítě

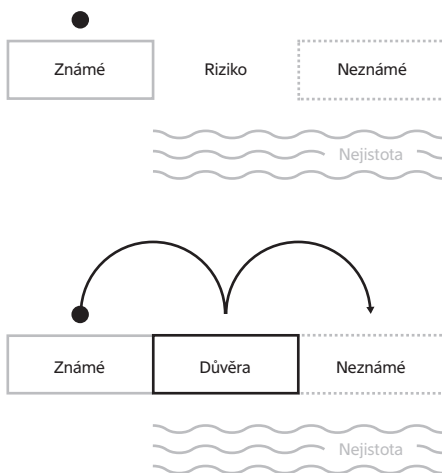
mělo svým způsobem pravdu. Děti bývají od přírody důvěřivější než dospělí, protože nemají tolik zkušeností se zklamáním a příliš se neobávají vzdálených důsledků. Pro dospělé je důvěra komplikovanější a je záležitostí jak srdce, tak i hlavy. Jak výstižně poznamenal Morton Deutsch, důvěra je „víra v to, že se (od jiného člověka) dočkáme toho, o co stojíme, nikoli toho, čeho se obáváme“. Důvěra je kombinací našich největších nadějí a nejtemnějších obav.²⁰

Když si vyhledáte obrázky ke slovu „důvěra“, vyjedou vám všemožné snímky, na kterých často číhá nějaké nebezpečí. Třeba fotka lidí houpajících se na visutých hrazdách. Dvou rukou, které se k sobě natahují, ale k dotyku jim stále kousek chybí. Padajícího člověka, který spoléhá, že ho někdo jiný – kdo většinou stojí s nataženýma rukama – chytí. Spícího lva, kterému pár centimetrů od nosu poskakuje myška. Běžným motivem všech těchto situací je volný prostor, šedá zóna, ve které má dojít k něčemu nejistému. Obrázky tak vystihují ty nejmocnější aspekty důvěry: zranitelnost a očekávání.

Představte si volný prostor mezi sebou a něčím neznámým. Může to být cizinec, na něhož se musíte spolehnout, restaurace, kterou jste zatím nenavštívili, nebo vaše první projížďka v samostatném autě. Tomuto volnému prostoru mezi vámi a neznámým říkáme riziko. Ostatně riziko se dá definovat i jako nakládání s nejistotou, která je pro vás osobně podstatná. Například pokud jsem anglický zemědělec, je pro mě možnost silných dešťů nejistotou, která je z hlediska mého živobytí podstatná. Ovšem když řídím textilku dejme tomu někde v Číně, nejistota počasí v Anglii pro mě důležitá není. Pokud neexistuje nic neznámého a my dokážeme garantovat konkrétní výsledek, žádné riziko nevzniká. Například víme jistě, že ráno vyjde slunce.

Důvěra a riziko jsou jako sourozenci. Důvěra je ta pozoruhodná síla, která vám pomůže překlenout volný prostor mezi jistotou a nejistotou. Je to doslova most mezi známým a neznámým. A proto moje definice důvěry zní jednoduše:

Skok důvěry



Když se na důvěru podíváte touto optikou, najednou začne být jasnější, jak nám důvěra pomáhá vypořádat se se zranitelností, spoléhat na cizí lidi nebo prostě pokračovat v započaté cestě. Ukazuje se, proč je dostatek důvěry klíčovou ingrediencí všech inovací a podnikatelských úspěchů, jakých dosáhl například Jack Ma. Společnosti jako Apple, Amazon a Netflix nepřetržitě boří různé mýty, chytrě riskují a dovolují svým zaměstnancům objevovat nové myšlenky v dosud neprobádaných vodách. Zároveň však vědí, jak v zákaznících vzbudit důvěru v nové produkty, aby byla počáteční rizika spojená se zkoušením něčeho nového rychle překonána.

Jack Ma si uvědomil, že internet nabízí příležitost k naplnění podnikatelského ducha, který v Číně sice existoval, ale byl potlačen lety komunismu. Brzo postřehl, že technologie dokážou upevňovat důvěru – umějí například způsobit, že úplně cizí

prodejce nám začne připadat známý. Jenomže jak vybudovat nový typ důvěry mezi lidmi v zemi, která stojí na *kuan-si*?

A pomineme-li působení odvěkých tradic, v době spuštění Alibaby se na internetu pohybovalo jen jedno procento čínské populace. Z tohoto jednoho procenta byl jen malý zlomek vůbec ochotný nakupovat v e-shopech. Internet byl pro lidi stále něčím cizím, natožpak myšlenka online nakupování. To v Číně nemělo žádnou historii, neexistoval ani jeden internetový platební systém nebo způsob, jak rychle a bezpečně posílat zboží. Jak se tedy Alibabě podařilo tyto překážky překonat?

Při nakupování zboží na internetu se obě strany většinou navzájem neznají. Proto se obáváme podvodů nebo toho, že produkty nebudou odpovídat našim představám. Když si od někoho na eBayi koupím dejme tomu hodinky, budou vážně nové, nebo repasované, či dokonce kradené? Pokazit se může leccos. Vždycky existuje riziko špatného výsledku. Ma si uvědomil, že aby mohla vzniknout důvěra mezi prodejci a nakupujícími, musí pomocí technologií minimalizovat nejistoty a snížit riziko natolik, aby se lidé nakupování nebáli.

Zároveň si byl vědom toho, že čím je problém důvěry obtížnější, tím větší je obchodní příležitost. V tomto ohledu byl trochu jako Steve Jobs: Věděl, že když nečekáte na to, až někdo jiný přijde s řešením problému, který brání rozvoji trhu, a místo toho vyvinete vlastní řešení, můžete získat obrovskou výhodu. Vezměme si třeba platby. Jak můžu vědět, že mi zaplatíte? Jak si můžu být jistá, že mi pošlete to, co jsem si koupila? Je to jako problém se slepicí a vejcem, akorát aplikovaný na důvěru.

„Tři roky byla Alibaba jenom digitálním obchodem s informacemi. Co máte vy? Co mám já? Pak si dlouho povídáme, jenže k žádnému nákupu nedojde, protože nefungují platby,“ popisuje Ma. „Mluvil jsem s bankami, ale žádná do toho nechtěla jít. Říkali mi tam: ‚Kdepak, tohle by nikdy nefungovalo.‘ Takže jsem nevěděl, co mám dělat.“ Maovi bylo jasné, že kdyby bez potřebné licence vytvořil vlastní platební systém, porušil by přísné čínské

finanční zákony. Mohli by ho za to zavřít. Ale přesto se to rozhodl udělat. Proč? „Pro Čínu i pro svět je důležité, aby se systému dalo věřit,“ tvrdí Ma.²¹

V roce 2001 zavedla jeho společnost online systém zvaný Alipay (支付宝, v překladu „platební poklad“). Nefunguje na principu přímých plateb jako PayPal, místo toho peníze vybrané od zákazníků ukládá na vázaný účet.* Po uskutečnění platby prodávající odešle zboží a peníze z účtu dostane až poté, co zákazník zboží překontroluje a potvrdí, že je spokojen. Je to jednoduchý příklad minimalizace nejistoty, v tomto případě strachu z nezaplacení. „Spousta lidí, se kterými jsem v té době mluvil, mi o Alipay řekla: „To je ten nejpitomějšší nápad, jaký jsi kdy měl!“ vzpomíná Ma. Lezl tím do zelí bankovnímu sektoru, který je v Číně striktně regulovaný. Maovi však nevadilo, že ostatní jeho nápad považují za riskantní nebo hloupý, „pokud to lidé budou používat“. Což se taky stalo. Dnes pomocí Alipay platí za nákupy přes čtyři sta milionů lidí.²² Odhaduje se, že jako samostatná společnost by měl Alipay hodnotu padesát miliard dolarů.²³ V roce 2015 se prostřednictvím Alipay uskutečnilo sedmdesát procent všech online plateb v Číně, ať už se jednalo o zboží, nájmy, energie, telefonní tarify, nebo třeba školné.²⁴ Ma měl odjakživa velké sny.

Když odhlédneme od plateb, jak mohli mít zákazníci jistotu, že se všem těm malým firmám a jednotlivcům, které chtěl Ma dostat na internet, dá věřit? Vezměme si příklad osmatřicetiletého Wang Č'-čchianga, jednoho z prodejců, kteří zvonili na burzovní zvon v den, kdy Alibaba vstupovala na burzu. Č'-čchiang byl kdysi vesnickým nádeníkem, kterému se nedařilo najít pravidelný zdroj příjmů. Zkoušel prodávat zeleninu u stánku, pracovat na stavbách i doručovat jídlo z restaurací. Sice neměl

* Vázaný (nebo taky „escrow“) účet funguje zpravidla tak, že peníze vybrané za transakci mezi dvěma stranami se dočasně uloží na účet patřící třetí straně, kde zůstanou až do splnění určitých podmínek.

pořádné vzdělání, ale vždycky se zajímal o počítače a internet. Přestěhoval se tedy do pekingské čtvrti Čung-kuan-cchun, které se přezdívá Čínské Silicon Valley, a přes šest let tu vykonával různé manuální práce. V roce 2006 už měl našetřeno dost na to, aby si mohl koupit počítač a přestěhovat se s ním zpátky do svého rodiště, malé zemědělské vesnice na severu provincie Šansi. Poté co překonal počáteční překážky a podařilo se mu doma zprovoznit internet, otevřel si internetový obchod prodávající několik místních produktů jako rýži nebo sojové boby. Přátelé a příbuzní si klepali na čelo, o co že se to pokouší. V roce 2008, zatímco v Pekingu probíhala olympiáda, se na Wang Č'-čchiana konečně usmálo štěstí. Otevřel si „Farmville“, nikoli onu populární hru, ale internetový obchod s různými čerstvými plodinami od místních farmářů. Zájem rychle rostl a brzo měl Wang každý den přes dvě stě nákupů. Dnes jeho čistý měsíční zisk činí přes osmdesát tisíc jüanů (zhruba dvě stě šedesát tisíc korun) a na internetu se pro Wanga vžila přezdívka „Wang Siao-pang“ – v tomto kontextu slovo „pang“ znamená vlídného člověka, který chce pomáhat ostatním.²⁵ Ale jak je možné, že tolik lidí začalo důvěřovat neznámému prodejci odkudsi ze zapadákova?

Odpověď se alespoň zčásti skrývá ve službě nazvané TrustPass, kterou Alibaba zprovoznila v roce 2001. Když chtěl prodejce získat certifikaci TrustPass, musel si určenou třetí stranou nechat ověřit svou identitu a bankovní údaje. Kromě toho Alibaba prodejcům pomáhala s tvorbou profesionálně vypadajících značek a virtuálních výkladních skříní. Například Wang fotil poutavé snímky ze života venkovských zemědělců a detaily čerstvých plodin na polích nebo během sklizně. Šlo mu o to, aby jeho obchod působil „lokálně“ a dával najevo, že spolupracuje přímo s dodavateli. Služba TrustPass byla pro Alibabu přelomová a to nejen z hlediska důvěry, ale i z hlediska peněz.

Prodejci s certifikací TrustPass přijímali v průměru šestkrát víc legitimních objednávek než nezaregistrovaní prodejci. Tím získala Alibaba skvělou záminku pro to, aby malým firmám

začala účtovat poplatky (do té chvíle byla většina služeb bezplatná). „Zákazníci, kteří si zaplatili za status, vypadali důvěryhodněji,“ říká Maův přítel a dlouholetý zaměstnanec Porter Erisman. „Zato členové, kteří se pořád drželi bezplatných účtů, působili méně důvěryhodně. Vždyť kdyby měli vzkvétající podnik, tak by jim přece nevadilo trochu si připlatit za to, aby to ukázali.“²⁶

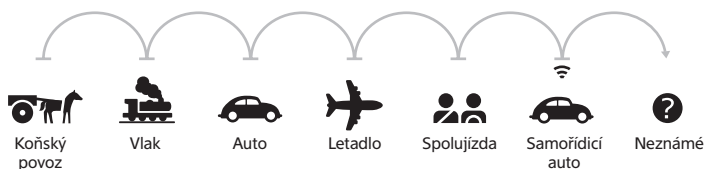
Zlatou žílou se pro Alibabu nestalo ani tak nakupování, jako spíš důvěra. Takže když se pak Ma dozvěděl, že byla těžce otřesena, byl vzteky bez sebe. V únoru 2011 vyšlo najevo, že přibližně sto z pěti tisíc členů prodejního týmu Alibaby bralo úplatky výměnou za to, že podvodným prodejčům dovoľovalo obejít ověřovací proces a založit si účet. Tyto klamavé praktiky se používaly přes dva roky. Jaký měly dopad? Celkem 2 326 obchodníků, kteří ve velkém prodávali nekvalitní zboží, nebo dokonce padělky, získalo certifikaci „zlatého dodavatele“.²⁷

Ma si uvědomoval, že čelí závažné krizi důvěry. Musel jednat rychle. Potřeboval vyslat jasnou zprávu, kterou by zachránil reputaci své společnosti. Všichni prodejci, kteří si vědomě zřídili podvodné účty, a všichni zaměstnanci, kteří nad tím přimhouřili oči, dostali vyhazov. Odstoupili i tehdejší generální ředitel (CEO) David Wei a výkonný ředitel (COO) Elvis Lee, přestože do problému nebyli zataženi. Oba však uznali odpovědnost a nabídli svou hlavu. „Jednou z nejdůležitějších hodnot je poctivost. Tím je myšlena poctivost našich zaměstnanců a jistota toho, že naše internetové obchody jsou pro zákazníky z řad malých firem důvěryhodné a bezpečné,“ uvedl Ma. „Musíme dát jasně najevo, že porušování pravidel firemní kultury a našich hodnot je nepřijatelné.“²⁸ Postup evidentně zabral. V roce 2016 překonala skupina Alibaba Group obchodní řetězec Walmart a stala se největším prodejcem světa.

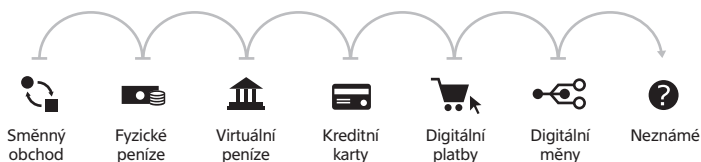
Ma Číňanům (i zbytku světa) opakovaně ukázal, že obchod může fungovat i bez předchozích známostí a úzkých osobních vazeb. A že cizí lidé vás při první příležitosti nepodrazí.

Skoky důvěry

Osobní doprava



Platby



Příběh Alibaby je názornou ilustrací toho, jak technologie umožňují milionům lidí z celého světa uskutečnit *skok důvěry*. Skokem důvěry označuji situaci, kdy se rozhodneme podstoupit riziko a udělat něco nového nebo vykonat něco diametrálně odlišně.

Skoky důvěry otevírají nové příležitosti, boří bariéry a usnadňují nám vytváření nových vztahů, pomáhají nám nečekanými způsoby kombinovat různé myšlenky a memy a – jako v případě Alibaby – zpřístupňují nám nové trhy, sítě a spojení, které by jinak byly nemyslitelné. Skokem důvěry překonáváme propast strachu, onen volný prostor mezi námi a neznámem.

Představte si, jak to asi vypadalo, když lidé přecházeli ze směnného obchodu na používání papírových bankovek. Směnný obchod je intuitivní: já ti dám kuře, ty mi dáš hrnec. Peníze už vyžadují, aby lidé věřili tomu, že malé kousky papíru mají skutečnou hodnotu a že si tuto hodnotu uchovají. Je nutné věřit, že instituce, které peníze vydávají (zpravidla vlády a banky), stanoví jejich správnou hodnotu. To je skok důvěry.

Pamatujete si, jak jste na internetu poprvé zadávali údaje své platební karty? To je skok důvěry.

Vzpomínám si, jak jsem v osmnácti letech vedla zanícenou debatu se svým otcem. Krátce předtím jsem na eBayi našla pěkný tmavomodrý ojetý peugeot. Cenově se vešel do rozmezí, které mi rodiče pro nákup mého prvního auta určili. Podle fotek byl i v dobrém stavu. Otec (který v té době pracoval jako účetní) se mě zeptal, zdalipak vím, co je to „trh s citrony“. Tehdy jsem to ještě nevěděla. Při obědě jsem si tedy musela vyslechnout minipřednášku o Georgi Akerlofovi a jeho ekonomické teorii týkající se problému nejisté kvality zboží.²⁹ Zjednodušeně řečeno, Akerlof vysvětloval, že na trhu existují dobré ojeté vozy i vozy poruchové („citrony“). Kupující předem neví, jestli si pořizuje solidní auto, nebo citron. Můj otec usoudil, že eBay bude citronů plná, protože si auto nemůžeme prohlédnout ani se v něm projet. Rovněž poukázal na to, že prodejce si zvolil přezdívku „Neviditelný kouzelník“, což zrovna nevzbuzuje důvěru. A tak místo abychom využili eBay, navštívili jsme nedalekého prodejce aut, u kterého už otec dřív koupil čtyři auta včetně bratrova. Táto- vi zkrátka eBay připadala jako iracionální způsob nakupování. V roce 1999 ještě na tento skok důvěry nebyl připravený.

Náš první skok nám připadá zvláštní, možná i riskantní, časem se však dostaneme do bodu, kdy nám myšlenka skoků přijde normální. Naše chování se proměňuje, často relativně rychle. Jakmile ostatní vidí, že spousta lidí už skok přežila a něco z něj získala, začnou je následovat a budou jich miliony. Můj otec by se dnes dal označit za závisláka na eBayi. Možná by si byl ochotný přes tento obchod koupit i auto (ale možná taky ne).

Důvěra je jako vodič, kterým putují nové informace. Důvěra je motorem změn.

Historie nám ukazuje, že lidé si celkem ochotně zvykají na nové pořádky – nové způsoby obchodu, cestování, využívání bank, spotřeby, učení, seznamování... Abychom lépe porozuměli tomu, jak snadné pro nás skoky důvěry jsou, musíme se

vrátit v čase do dob před vynálezem internetu, a dokonce i před vynálezem knihtisku.

Jednoho dne roku 1005 přeplul Středozevní moře jeden ručně psaný dopis. Obsahoval znepokojená slova Sumhuna ben Da'uda, úspěšného kupce žijícího na Sicílii. Sumhun se hněval na svého obchodního partnera Júsufa ben 'Avkala, který ignoroval jeho opakované výzvy k tomu, aby egyptským věřitelům splatil dluhy v hodnotě stovek denárů. Vzhledem k tomu, že tehdejší celkové měsíční výdaje středostavovské rodiny žijící v Egyptě nepřesahovaly ani tři denáry, jednalo se o závratnou sumu. Mezi ostatními kupci ze širokého okolí se šířily zvěsti, že ani jednomu z partnerů není radno věřit. „Moje reputace se rozpadá,“ nařikal Sumhun.

Sumhun a Júsuf patřili k úzce propojené skupině takzvaných „maghrebských kupců“. Jednalo se o Židy, kteří během politických bouří v desátém století opustili Bagdád a usídlili se v Maghrebu, tedy v pobřežních oblastech Severní Afriky. Zhruba před sto padesáti lety bylo ve skladu jedné prastaré synagogy v egyptském městě Fustát (dnešní Staré Káhíře) objeveno přes tisíc jejich osobních dopisů v téměř nepoškozeném stavu.³⁰ Tato korespondence nám umožňuje nahlédnout do životů obchodníků a pomáhá nám pochopit, jakou roli sehráli v transformaci dálkového obchodu.

Dejme tomu, že kupec ze Staré Káhíry chtěl prodat látky a koření v Palermu na Sicílii. Jednou z možností bylo vypravit se tam osobně lodí, ovšem námořní plavby byly nebezpečné a časově náročné. Anebo mohl využít služeb zámořského prostředníka, který za něj vyřídil všechno od vyložení lodí přes prodej zboží na místním trhu až po nějaký ten nezbytný úplatek.

Dnes nám to přijde jako samozřejmé řešení, ovšem v té době to vyžadovalo mimořádný skok důvěry. Příležitostí k podvodu nebo korupci bylo nesčetně. Prostředník mohl manipulovat cenami, nechávat si peníze stranou nebo prostě ukrást celou zásilku. A když se něco pokazilo, kupec se o tom často dozvídal s několikaměsíčním

zpožděním. Formální obchodní regulace a závazné smlouvy, jak je známe dnes, tehdy neexistovaly. Maghrebští kupci stáli před problémem: neměli jak zjistit, co dělají jejich najatí prostředníci na druhé straně Středozemního moře.³¹

Když má jedna strana méně informací než druhá, hovoří ekonomové o *informační asymetrii*. Poprvé tuto myšlenku formuloval v roce 1963 ekonom Kenneth Arrow v kontextu zdravotnictví. Lékaři toho o hodnotě a účinnosti jednotlivých léčebných postupů zpravidla vědí víc než pacienti. Nacházejí se ve výhodném postavení „odborníků“ a pacienti se obvykle řídí jejich doporučeními. Arrow postřehl, že doktoři někdy mohou tuto asymetrii zneužívat k vlastnímu prospěchu, například doporučováním nákladných léků nebo zbytečných operací.

Informační asymetrie je všude kolem nás. Je totiž vzácné, aby dva lidé měli o jakékoli výměně naprosto správné a srovnatelné informace. Agent prodávající životní pojištění, který má jasno v tom, co přesně v komplikované smlouvě znamená bod 221; prodejce z Alibaby jménem Rakjuk Kft, který ví, jestli jsou jeho kvalitní angorské kozy skutečně tak „dobře vyšlechtěné“, „zbavené parazitů“ a „plně vitální“, jak sám tvrdí; obchodník s ojetými auty, který zná skutečnou historii toho roztomilého fiátku pět set; majitelka bytu v Kapském Městě inzerovaného na Airbnb, která ví, jestli má její byt skutečně dvě ložnice (nebo jestli je jedna z nich jen přístavba nad kuchyní, dostupná výhradně z rozviklaného dřevěného žebříku) a panoramatický výhled na moře, jak je vidět na fotkách (nebo jestli když se pověsíte z levého rohu balkonu a použijete dalekohled, uvidíte jen kousek čehosi modrého); zámořský prostředník, který si je vědom toho, jestli vámi dodané kadidlo nebo olivový olej prodává za ceny férové, nebo dosti pochybné. Informační asymetrie vytváří budoucí nejistoty a zároveň potřebu důvěry.

Jak si tedy maghrebští kupci hlídali, aby jejich prostředníci v dalekých zemích nelhali, nepodváděli a nekradli, přestože nad nimi neměli přímý dohled? Vymysleli systém tak důmyslný,

že tím zahájili dnešní éru dálkového obchodu mezi lidmi, kteří se navzájem neznají.

Maghrebští kupci sdíleli stejné náboženství, společné rodinné vazby a – což je nejdůležitější – stejnou motivaci: všichni chtěli mít jistotu, že jejich prostředníci jednají správně. Žili v době *lokální důvěry* a vysoké míry *sociálního kapitálu*. Tato myšlenka fascinuje sociology už dlouhá staletí, zabývali se jí například Pierre Bourdieu, Robert Putnam nebo James Samuel Coleman. „Zatímco fyzický kapitál označuje fyzické objekty a lidský kapitál označuje vlastnosti jednotlivců, sociální kapitál označuje vazby mezi jednotlivci – společenské sítě, *normy reciprocity* a důvěryhodnost, která z nich vyplývá,“ píše Putnam ve své vlivné knize *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (Osamělý bowling: Kolaps a oživení americké obce), vydané v roce 2000.³² Putnam vysvětluje, že předměstí (neboli suburbie), na kterých se lidé navzájem znali, byla nahrazena „exurbiemi“* a „periferními městy“** – rozlehlými anonymními prostory, kde lidé tráví víc času dojížděním do práce, sezením v kanceláři a osamoceným sledováním televize a méně času s přáteli, sousedy, lidmi z místních spolků, nebo dokonce s rodinou.

Sociální kapitál – sdílené hodnoty, vazby a vzájemná podpora – nacházíme v mnoha různorodých sítích a komunitách. Příkladem je třeba skupina sousedů, kteří si navzájem hlídají domy a dohlížejí na bezpečnost v ulici. Nebo škola, která uspořádá bleší trh, aby vybrala peníze na místní ubytovnu pro bezdomovce. Cizí člověk, který najde vaši peněženku a odevzdá ji na policejní

* Exurbie je obec, jejíž obyvatelé většinou pracují a tráví čas někde jinde, a v obci se proto výrazněji nerozvíjí společenský život. Tomuto termínu víceméně odpovídá český výraz „satelitní městečko“ (pozn. překl.).

** Periferní město (angl. *edge city*) je místo mimo tradiční centrum města, kde jsou soustředěny firmy, obchody a zábava v lokalitách, kde tradičně bývala pole nebo obytná zástavba (pozn. překl.).

stanici. Bývalá kolegyně, která vám pomůže získat novou práci. „Z takovýchto sdílených hodnot vyplývá důvěra. A důvěra má značnou a měřitelnou ekonomickou hodnotu,“ napsal v roce 1995 Francis Fukuyama ve své dnes už klasické knize *Trust* (Důvěra).³³

Kupci utvořili spolek se systémem vzájemných sankcí. V rámci této těsně provázané skupiny si dopisovali a povídali si jeden s druhým, otevřeně sdíleli informace o dobrých prostřednících i o těch nedůvěryhodných. Nemohli však spoléhat jen na hanbu – pouhé odhalování podvodníků nestačilo. Bylo také třeba zavést odměny za čestné, zodpovědné chování, aby prostředníci tak snadno nepodléhali krátkodobým svodům podvádění.

Proto maghrebští kupci vymysleli jednoduchý systém založený na reputaci, ve kterém byli nejdůvěryhodnější prostředníci odměňováni největším počtem zakázek. Když nějaký prostředník vyběhl s jedním z obchodníků, celá kupecká síť se mu pak vyhýbala. Všichni kupci museli složit kolektivní přísahu, že si nikdy vědomě nenajmou šejdíře. Prostředníci věděli, že jejich dlouhodobý úspěch závisí na opakovaných zakázkách. Kupci se tak mohli přestat obávat podvodů, protože obě strany si byly vědomy toho, že poctivost se jim vyplatí. (Proto se Sumhun ben Da'ud tak zlobil na svého obchodního partnera.)

Navíc se ukázalo, že ani není třeba, aby se kupci dozvěděli o každém prohřešku. Samotná hrozba odhalení stačila k tomu, aby se prostředníci chovali poctivě. Když se lidé domnívají, že je někdo pozoruje a soudí, chovají se lépe – a to i v případě, že nejsou sledováni nepřetržitě.

Maghrebským kupcům se, podobně jako Jacku Maovi o tisíce let později, podařilo stvořit systém, který omezoval neznámé faktory natolik, že se lidé odvážili riskovat a dělat věci jinak. Pomocí jednoduchých mechanismů zodpovědnosti rozšířili své místní podnikání na mezinárodní obchodní síť přesahující zeměpisné, jazykové i kulturní hranice.

Skoky důvěry rozšiřují možnosti toho, co je realizovatelné, co se dá vynalézt a kdo všechno se může stát vynálezcem.

Prodlužují dosah naší spolupráce a našich výtvorů a otevírají nám nová pole příležitostí. Proto na důvěře tolik záleží a proto je snižování obav z neznáma klíčovou součástí inovací a ekonomického vývoje napříč celými dějinami. Však se zeptejte Jacka Maa, chlapce, který musel poslouchat, že nikdy nic nedokáže, a jenž pak sám provedl skok důvěry a přesvědčil celý váhavý národ, aby skočil s ním.

2. Jak se ztrácí důvěra

Pravděpodobně jste nikdy neslyšeli o Američance Jean Hellerové. Jako mladá novinářka jen pár let po dokončení školy odhalila temné tajemství, které vláda Spojených států skrývala přes čtyřicet let.

O co šlo? Americké ministerstvo zdravotnictví v letech 1932–1972 využívalo šest set Afroameričanů žijících v Tuskegee, jedné z nejhudších oblastí venkovské Alabamy, kde tehdy byla zaznamenána nejvyšší míra výskytu syfilidy, jako pokusné králíky. Jednalo se o jeden z nejvíce neetických zdravotnických výzkumných experimentů, jaké se kdy v Americe odehrály. Později se mu začalo říkat „tuskegeeská studie“ (což je dost neslaný nemastný název, vezmete-li v potaz, co se za ním skrývá).

V rámci experimentů museli místní černošští zemědělci, mnozí z nich negramotní, podstupovat bolestivé odběry mozkomíšního moku, každodenní odběry krve a – když nakonec zemřeli – pitvu. Výměnou za účast ve výzkumném programu měli muži zdarma teplé obědy, dopravu do nemocnice a zpátky, bezplatné léky a státem hrazený pohřeb.¹ Zemědělci se nikdy nedozvěděli, jakou nemocí trpí nebo jak je vážná. Z celkového počtu šesti set jich tři sta devadesát devět mělo syfilidu a zbylých dvě stě jedna bylo zdravých a sloužilo jako kontrolní vzorek. Doktoři účastníky pouze informovali, že jim budou léčit „špatnou krev“.² Tito důvěřiví muži, stojící v nevýhodném postavení a snadno manipulovatelní, se tak stali loutkami v experimentu, který James H. Jones, autor knihy *Bad Blood* (Špatná krev), nazval „nejdelším neléčebným pokusem na lidech v dějinách zdravotnictví“.³

Šokující je, že zemědělci byli ponecháni napospas krutým projevům syfilidy, k nimž můžou patřit slepota, hluchota, demence, srdeční choroby, paralýza a nakonec i smrt. A jelikož

nevěděli, že nemoc mají, nevědomky ji přenesli na své ženy a děti. „Tuskegeeská studie byla zahájena deset let předtím, než se zjistilo, že syfilis se dá léčit penicilinem, a patnáct let předtím, než se lék dostal do širokého oběhu,“ napsala Hellerová v článku publikovaném 26. července 1972 v *The New York Times*. „Ovšem i poté, co už byl penicilin běžně k dispozici, a přestože by mohl mnoha pokusným subjektům pomoci, nebo je dokonce zachránit, byl tento lék pacientům odpírán.“⁴

Proč? Protože účelem výzkumu bylo pacienty trpící syfilidou neléčit. Cílem bylo pozorovat dlouhodobé účinky choroby a pitvami potom určit, jestli se neléčená syfilis projevuje v tělech černochů stejně jako v tělech bělochů. „Já to vidím tak, že dokud tito pacienti nezemřou, nemáme o ně zájem,“ nechal se slyšet jeden z lékařů.⁵

Příběh Jean Hellerové se rychle prodral na titulní stránky a vyvolal rozsáhlé veřejné pohoršení. Členové Kongresu zděšeně popírali, že by o čemkoli věděli. Otřesný výzkum byl okamžitě ukončen. Nicméně skutečnost, že mohl probíhat přes čtyřicet let, svědčila o tom, že spousta lidí byla dlouhou dobu ochotná přivírat nad ním oči.

Kongres v reakci na skandál inicioval vyšetřování vedoucí ke zřízení Úřadu pro kontrolu výzkumů na lidech (OHRP), jehož úkolem je dohlížet na dodržování etických standardů. Vznikly i nové federální zákony vyžadující, aby na klinické výzkumy dohlížela kontrolní komise, která bude zajišťovat dostatečnou ochranu všech účastníků.

Ještě o dvacet let později se vláda včetně nejčelnějších představitelů omlouvala za „morální a etickou noční můru“ z Tuskegee. „V této době nedokázal náš národ dostát svým ideálům a narušil důvěru lidu, která je základem naší demokracie,“ uvedl prezident Bill Clinton na tiskové konferenci v roce 1997. Po boku mu stáli dva postarší přeživší účastníci výzkumu. „Omlouvám se našim afroamerickým spoluobčanům za to, že federální vláda uspořádala tak očividně rasistický výzkum. Nesmíme dopustit,

aby se to někdy opakovalo. [...] Omluva je prvním krokem. Činíme ho se závazkem, že narušenou důvěru obnovíme.“⁶

Tato ostudná kapitola v dějinách zdravotnického výzkumu na dlouhou dobu otrásla důvěrou Američanů, zejména černošských pacientů, ve zdravotnický systém. Ovšem až teprve nedávno se někdo pokusil přesněji vyčíslit, jaké měl tento úpadek důvěry následky.

Dnešní afroameričtí muži mají ze všech rasových, etnických i demografických skupin ve Spojených státech nejhorší zdravotní výsledky. Předpokládaná délka života afroamerických mužů ve věku čtyřiceti pěti let je o tři roky kratší než u stejně starých bělochů.⁷ Na vině je víc faktorů včetně nerovností v příjmech, stravě a dostupnosti zdravotní péče. Nemohla by však k těmto rozdílům přispívat i rozšířená nedůvěra Afroameričanů v poskytovatele zdravotní péče, způsobená incidentem z Tuskegee? A pokud ano, tak do jaké míry?

Právě tyto otázky zaujaly dvě výzkumnice, Marcellu Alsanovou z lékařské fakulty Stanfordské univerzity a Mariannu Wanamakerovou, ekonomku z Tennesseeeské univerzity. Společně nejprve vyhodnotily data z různých národních demografických a zdravotnických výzkumů a potom v roce 2016 potvrdily hypotézu, s níž přišli už dřívější badatelé: i desítky let po odhalení tuskegeeské studie panovala mezi afroamerickými muži vysoká míra nedůvěry.⁸ Rozdíl byl tentokrát v tom, že Alsanová a Wanamakerová přiřadily ke zdravotním následkům i konkrétní čísla.

Když někdo nevěří svému lékaři, obvykle přestane chodit na kontroly nebo se neléčí, přestože by měl. Výzkumnice dospěly k závěru, že tímto způsobem se očekávaná délka života černošských mužů nad čtyřicet pět let zkrátila v průměru o 1,4 roku.⁹ Ale možná nejzajímavější závěr byl ten, že víc než třetina rozdílu v předpokládaném dožití mezi staršími černochoy a stejně starými bělochy se dá připsat na vrub právě odtajnění tuskegeeského experimentu. Je to zarážející zjištění: Očekávaná délka života se zkrátila i u milionů mužů, kteří nežili v Alabamě a tuskegeeský

výzkum se jich přímo nedotkl. To všechno kvůli ztrátě důvěry – nebo, chcete-li, kvůli hromadění nedůvěry.

O tom, jak tento problém přetrvává dodneška, hovořil na TEDu v roce 2016 lékař Joseph Ravenell. Poukázal na skutečnost, že jednou z hlavních příčin úmrtí Afroameričanů starších padesáti let je vysoký krevní tlak čili zdravotní problém, kterému se dá předcházet včasnou diagnózou a vhodnou léčbou. Proč je tedy pro černochoy tak smrtící? „Protože vysoký tlak se u černochoů až příliš často neléčí nebo se neléčí dostatečně. Zčásti je to kvůli tomu, že se moc nezapojujeme do primárního zdravotního systému,“ řekl Ravenell. „Už některé z prvních výzkumů zabývajících se zdravím černošských mužů zjistily, že mnozí si lékařskou ordinaci spojují se strachem, nedůvěrou, neúctou a zbytečnými nepříjemnostmi.“¹⁰ Proto k doktorovi moc nechodí, a už vůbec ne, pokud si připadají zdraví. Ravenell při svých výzkumech dokonce zjistil, že spousta černochoů věří víc svému kadeřníkovi než svému lékaři.

Nezáleží na tom, že v uplynulých letech byly zavedeny nové regulace a etické standardy. Ozvěna Tuskegee stále doznívá a ovlivňuje rozhodování některých lidí.¹¹ A zároveň tato zjištění vykreslují širší příběh: ukazují nám, že jedno výrazné narušení důvěry dokáže znevěrohodnit instituci nebo systém natolik, že vzniklý generační šrám se pak hojí desítky let. A někdy je zranění tak hluboké, že se zcela vyléčit nedá.

Bylo by bláhové myslet si, že incidenty podryvající důvěru jako ten z Tuskegee jsou věcí minulosti, že už jsme se z nich poučili a posunuli se dál. Pravda je taková, že důvěra v instituce je dnes ohroženější než kdy dřív. Pokud chcete vidět zářný příklad toho, jak se dnes běžný občan cítí být zrazen elitami a mocnými víc než kdykoli jindy v minulosti – a proč těmto elitám začíná zvonit umíráček –, stačí se podívat na Panama Papers.

Začalo to zprávou, pochopitelně anonymní. „ZDRAVÍM. Tady John Doe. Máte zájem o data?“ Příjemcem byl Bastian Obermayer, osmatřicetiletý investigativní reportér z německého

deníku *Süddeutsche Zeitung*. Záhadná zpráva se mu na počítači objevila někdy koncem roku 2014. Obermayer v tu chvíli seděl doma ve svém bytě v klidné mnichovské čtvrti. „Máme velký zájem,“ odepsal pohotově.

Zdroj mu pak přes zašifrovaný chat sdělil, že se chystá zveřejnit řadu vysoce citlivých dat. „Víc, než kolik jste jich kdy viděli.“ A předem uvedl, že mu nejde o peníze, ale o spravedlnost. „Nemůžu vysvětlit, jaký k tomu mám důvod, aniž tím odhalím svoji identitu, [...] chci však, aby se o těchto zločinech veřejně vědělo,“ odpověděl Doe.

V průběhu roku 2015 pak poslal přes jedenáct a půl milionu dokumentů, které vešly ve známost jako Panama Papers. Představovaly čtyřicet let digitalizovaných záznamů stažených ze serverů panamské právníkové firmy Mossack Fonseca. Objem dat byl až zarážející – bavíme se o 2,6 terabajtech zahrnujících 4,8 milionu e-mailů, 2,1 milionu PDF dokumentů, tři miliony databázových souborů, jeden milion obrázků a k tomu další důvěrné smlouvy, dopisy, bankovní záznamy a majetkové listiny.¹² Dokumenty představují největší únik dat z jednoho zdroje v dějinách novinářiny. Bylo jich dvoutisíckrát víc než v roce 2010 při aféře Cablegate, v rámci níž WikiLeaks zveřejnily přes dvě stě padesát tisíc utajených diplomatických depeší zaslaných do Spojených států z dvou set sedmdesáti konzulátů a velvyslanectví po celém světě. Depeše obsahovaly mnohá nařčení z korupce a odhalily i spoustu neprozřetelných komentářů, třeba že personál amerických ambasád označoval Vladimira Putina za „alfa psa“, o tehdejší afghánském prezidentu Hámidu Karzajovi tvrdil, že ho „pohání paranoia“, a íránského prezidenta Mahmúda Ahmadínežáda přirovnával k Adolfu Hitlerovi.

Z Panama Papers vyplynulo, že společnost Mossack Fonseca v letech 1977–2015 vytvořila v daňových rájích po celém světě přes dvě stě tisíc offshorových společností, které zastupovaly čelné světové představitele a jejich rodiny včetně Vladimira Putina nebo Kojo Annana, syna bývalého generálního tajemníka OSN

Kofiho Annana, dále celebrity jako fotbalistu Lionela Messiho a mnohé další významné světové elity. Na pozadí samotných odhalení se přitom odehrával zajímavý příběh o důvěře.

Představte si, že vám někdo předá ohromnou databázi tajných dokumentů. Co s nimi uděláte?

Novináři přirozeně touží po sólokaprech neboli po tom, aby byli první. Obermayer si však po více než dvouměsíční nepřetržité práci uvědomil, že úkol přerůstá malému týmu německého deníku přes hlavu. Objem dat byl nepředstavitelný. Obermayer potřeboval pomoc, a to pořádnou. Rozhodl se proto k nezvyklému kroku a podělil se o soubory se stovkami kolegů z celého světa.

Nejprve oslovil Gerarda Rylea, s nímž v minulosti spolupracoval na aférách Luxembourg Leaks (daňové úniky v Lucembursku) a Swiss Leaks (daňové úniky ve Švýcarsku) a měl v něj naprostou důvěru. Ryle je ředitelem Mezinárodního konsorcia investigativních novinářů (ICIJ), neziskové organizace sídlící ve Washingtonu, D. C. Konsorcium vzniklo v roce 1997 s cílem vybudovat celosvětovou síť novinářů, která by odhalovala globální skandály. Bylo to právě ICIJ, kdo jako první odkryl informaci, že za válek v Iráku a Afghánistánu se vojenské kontrakty neférově přidělovaly firmám, které výraznými sumami přispěly na prezidentské kampaně George W. Bushe.

Ryle je novinář původem z Irska. Působí klidně a rozvážně. Jedná se o ten typ člověka, u něhož si dokážete představit, že toho u večere moc nenamluví, ale pak řekne jednu věc, kterou si všichni zapamatují. Jakožto ostrílený reportér je ztělesněním investigativního žurnalisty vždy připraveného prozkoumat každý detail a prošťourat všechny skuliny, aby se dopátral pravdy. Ředitelem ICIJ se stal v roce 2011.

V červnu roku 2015 uspořádali Ryle s Obermayerem tajnou schůzku ve třináctém patře Národního tiskového klubu (NPC) ve Washingtonu. U dlouhého konferenčního stolu se sešli zaměstnanci konkurenčních médií jako *The Guardian*, BBC,

SonntagsZeitung nebo *Le Monde*.¹³ V průběhu setkání novináři dospěli k závěru, že projekt potřebuje krycí název. Rozhodli se dát mu jméno Prometheus po Titánovi z řecké mytologie, který bohům ukradl oheň. Ještě než novináři dostali přístup k dokumentům, museli podepsat jednoduchou dohodu o mlčenlivosti. Ta po nich požadovala, aby se řídili pouhými dvěma pravidly. Zprv se musí s ostatními podělit o všechno, co zjistí. A zadruhé svá zjištění všichni publikují najednou ve stejný den. Právo moc stanovit datum zveřejnění připadla Ryleovi.

Všechny uniklé dokumenty byly uloženy do prohledávatelné databáze v programu Blacklight. Když jste sháněli informace o konkrétním člověku, třeba o Ianu Cameronovi, databáze vyhledala jeho jméno a do pár minut vám vygenerovala CSV soubor se všemi dokumenty, ve kterých se vyskytuje. Identifikovat některé lidi ovšem nebylo tak snadné – společnost Mossack Fonseca na některé z opatrnějších klientů odkazovala krycími jmény jako Medvídek Pú nebo Harry Potter.

Lokální novináři – od Irska přes Nigérii až po Norsko – tak mohli společnými silami splétat nitky způsobem, jaký by se v jedné kanceláři v jedné zemi prakticky nedal napodobit. „Když nějaký novinář hledá třeba indická data, může ho to zavést klidně do Brazílie nebo Francie. A najednou z toho máte cvičení v utužování důvěry, kdy indický novinář sdílí informace s francouzským kolegou,“ vysvětluje Ryle.¹⁴

Klíčovou členkou vedení Mezinárodního konsorcia investigativních novinářů byla šéfka jeho datové a výzkumné sekce, třiatřicetiletá Španělka Mar Cabrová. Kolegové ji popisují jako „datového génia“. Mar si jasně vybavuje den, kdy jeden kolega narazil v seznamu klientů na Messiho. „Ve virtuálním newsroomu se objevila zpráva: ‚Bože můj, našel jsem fotbalistu Lionel Messiho!‘ Ostatní novináři na to: ‚Proboha, Messi.‘“ Jakmile Messiho našel v dokumentech jeden člověk, našli ho i ostatní.

Po devíti měsících pečlivého pročesávání desetitisíců dokumentů byli novináři vyčerpaní, vystresovaní a taky už trochu

nedočkaví. Ryle musel mnohokrát uklidňovat horlivé žurnalisty, jejichž přirozeným instinktem bylo začít o odhalených podvodech okamžitě psát. „Udržet všechny v lajně stálo dost úsilí,“ tvrdí Ryle. Novináři žili v odlišných časových pásmech, pracovali v různých jazycích a pocházeli ze zemí s jinými společenskými a politickými poměry. Ryle nebyl technicky vzato jejich šéfem a nemohl je nutit k ničemu, co sami nechtěli. Z právního hlediska měl každý naprostou svobodu a mohl svá zjištění publikovat, kdy uzná za vhodné. Proto je obdivuhodné, že se projekt podařilo téměř rok udržet pod pokličkou.

O pohnutkách novinářů ví Ryle svoje. „Největší slabinou novináře, ať už se mu to líbí, nebo ne, je jeho ego. Ale v tomhle projektu jsme se setkávali s neuvěřitelnou mírou nezištnosti,“ líčí. „Snažil jsem se vzbudit v nich dojem, že patří k něčemu většímu, než jsou oni sami.“ Vyhlídka toho, že spolupráce povede k větším a významnějším odhalením, než kdyby každý pracoval sám, posloužila jako cukr. Ryle ovšem věděl, že potřebuje i bič. „Jasně jsem řekl, že jestli někdo jednou zneužije naši důvěru, ICIJ už s ním nikdy nebude spolupracovat.“

Deset minut před vypršením dohodnutého informačního embarga se na Twitteru zjevila nečekaná zpráva: „Právě byl zveřejněn největší únik v dějinách datové žurnalistiky. Týká se korupce.“ Tweetl ji Edward Snowden. Juliette Garsideová v tu chvíli seděla v kancelářích *The Guardianu* se svými nadřízenými a zbytkem týmu pracujícího na Panama Papers. „Prsty jsme drželi na tlačítkách pro zveřejnění článku, ale ohleduplně jsme čekali na přesný dohodnutý čas,“ vypráví. „Pak se objevil Snowdenův tweet a rázem nastal chaos. Všichni v místnosti začali křičet: ‚Už, už, už!‘“

V neděli 3. dubna 2016 ve 20.00 hodin středoevropského času začaly desítky zpravodajských organizací z celého světa publikovat titulní články o Panama Papers. Jen pár hodin po jejich zveřejnění vyšly do ulic islandského hlavního města Reykjavíku tisíce pobouřených lidí požadujících odstoupení premiéra.

Dokumenty totiž odhalily, že Sigmundur Davíð Gunnlaugsson měl na Britských panenských ostrovech tajný offshorový daňový účet nazvaný Wintris Inc., přes který se svou zámožnou ženou spravovali investice. Údajně se tím vyhnul placení daní v hodnotě přes pět set milionů islandských korun (kolem jedné miliardy českých korun). A co bylo horší, tento účet si zřídil v roce 2007, kdy se Island nacházel na pokraji finančního krachu. Gunnlaugsson krátce po tomto odhalení odstoupil z funkce.¹⁵

Původní whistleblowerův kontakt Bastian Obermayer byl jedním z prvních, kdo v dokumentech našli vazby na Vladimira Putina. Opakovaně narážel na jméno ruského koncertního violoncellisty Sergeje Roldugina. Ukázalo se, že cellista je už od mládí Putinovým přítelem a zároveň kmotrem prezidentovy dcery Marie. Média pak přinesla zprávu, že Roldugin vlastní moskevskou banku Bank Rossija, jejíž transakce s offshorovými společnostmi údajně dosahovaly výše několika miliard dolarů.

Celkem v Panama Papers figurovalo dvacet devět miliardářů ze seznamu pěti set nejbohatších lidí podle časopisu *Forbes*, dvanáct aktuálních nebo bývalých světových vůdců a sto čtyřicet dalších politiků. V dokumentech se objevili například král Saúdské Arábie, zesnulý otec bývalého britského premiéra Davida Camerona Ian Cameron, šest členů britské Sněmovny lordů, pákistánský premiér Naváz Šaríf, bývalý irácký viceprezident Ajád Aláví nebo ukrajinský prezident Petro Porošenko.

Pouze skutečnost, že se v souborech vyskytuje něčí jméno, ještě neprokazuje nekalé jednání. Existuje spousta legitimních důvodů, proč vlastnit peníze v offshorových společnostech a fondech. Například když si někdo chce pořídit letní sídlo v zahraničí, může si zřídit zástupnou firmu, která koupí obstará za něj. Ostatně společnost Mossack Fonseca i mnozí její klienti vehementně popírají, že by porušili jakékoli zákony. Přesto se v záplavě informací našly výmluvné příklady toho, jak bohatí a mocní zneužívají offshorové daňové regulace a ochuzují své domovské země o daně, které by podle většiny ostatních měli platit.

Následovalo rozsáhlé a hlasité veřejné pobouření. Najednou se ukázalo, jak si bohatí hledají cestičky k ještě většímu bohatství tím, že se vyhýbají daním, zatímco běžný člověk je platit musí. Jak si čelní politici v podstatě ulívají peníze, ze kterých by z morálního hlediska měli platit daně, a prospívat tím zemi, které sami vládnou.

Skutečně se od lidí na samém vrcholu společnosti – lidí, kteří mají pracovat pro nás pro všechny – nedalo očekávat nic lepšího?

Pocit rozčarování, který po úniku dokumentů zavládl, nebyl způsobený jen penězi, ale i otázkou spravedlnosti a rovnosti. Jak je možné, že bohaté a mocné elity smějí hrát podle jiných pravidel? Odhalení rozcupovala dosavadní společenskou smlouvu a smetla ze stolu nevyslovenou dohodu, že všichni budeme pracovat poctivě, platit daně a „pojedeme v tom spolu“.

Panama Papers vyjevily obyčejnému člověku, co se odehrává v zákulisí, a tím potvrdily jeden z hlavních důvodů, proč znepekující rychlostí upadá instituční důvěra: mnozí lidé se cítí zrazeni a opuštěni a rozhořčeně sledují, jak elitám a institucím prochází jednání, které je přinejmenším neetické. Mám-li si vypůjčit název knihy nositele Nobelovy ceny za literaturu Josepha Stiglitze, důvěra čelí „Velkému rozkolu“.¹⁶

Jak vyzoroval už v osmnáctém století italský filozof Giambattista Vico, instituce jsou vlastně společenské struktury tvořené zažitými postupy, hodnotami a zákony, které uznává a používá velký počet lidí.¹⁷ Často o institucích uvažujeme jako o fyzickém objektu – jako o velkolepé univerzitní budově, starodávném kamenném kostele, budově parlamentu... Instituce však může být i myšlenkou, omezením nebo společenskou normou. Tak třeba manželství je instituce. Stejně tak je institucí idea rodiny nebo britské monarchie. Institucemi jsou i náboženství, majetková práva nebo další právní zvyklosti. „Jednoduše řečeno, instituce jsou pro lidi totéž, co pro včely úly. Jsou to struktury, v jejichž rámci se

organizujeme do skupin,“ píše historik Niall Ferguson v knize *The Great Degeneration* (Velká degenerace). „Když jste součástí nějaké instituce, uvědomujete si to stejně jako včela, která ví o své příslušnosti k úlu. Instituce mají hranice, často i zdi.“¹⁸ Jinými slovy, ať už se bavíme o institucích tvořených betonem, nebo jen myšlenkami, jedná se o cenné stavební bloky pravidel a zvyklostí, na nichž naše společnost staví. Formují naše jednání a interakci s ostatními.

Důvěra v instituce klesá a zase roste v reakci na skandály, krize, války nebo výměny vlád. Nepravosti jako incident z Tuskegee se v minulosti daly snáze skrývat po dlouhá léta, dokonce i desítky let. Dnes v digitálním věku je mnohem pravděpodobnější, že prohnílé instituce a elity v jejich čele budou odhaleny, a rychle pak přijdou o naši důvěru – někdy nadobro. Rozsáhlá ztráta víry v banky, vlády, média, církve a další elitní instituce není nový fenomén. Kdybyste se vrátili do jakékoli civilizované doby, našli byste v ní příklady téhož, třeba skandál se společností *Crédit Mobilier* v roce 1872, kdy tato podvodná firma sloužila jako zástěrka k uplácení amerických kongresmanů a přelévání peněz do stavebních projektů. Skandál se stal symbolem korupce, která se rozbujela po americké občanské válce. Jen o pár let později, v roce 1875, se provalilo spiknutí „Whisky Ring“, při němž stovky politiků, lihovarníků a prodejců spolupracovaly na daňových únicích tím, že hlásily nižší prodej alkoholu. Nicméně dnešní rozsah a rychlost úpadku důvěry mezi občany a institucemi, mezi běžným člověkem a elitami, je přesto bezprecedentní. Další a další výzkumy veřejného mínění napříč různými zeměmi a věkovými skupinami podávají stejné, znepokojivé svědectví.

V sedmdesátých letech, po aféře Watergate a válce ve Vietnamu, výrazně oslabila víra v americkou vládu a ozbrojené síly. V té době se společnost Gallup začala Američanů dotazovat na jejich důvěru v hlavní instituce jako banky, média, státní školy, náboženské organizace nebo Kongres. Přibližně sedm z deseti