

Stínová pobídka

a aktivistický průmyslový komplex

Peter Joseph

Základní problém, který si nikdo nepřipouští

Existuje *strukturální podmínka*, která tiše řídí téměř každou významnou instituci v moderním životě. Nikdy není zmiňovaná politiky, nikdy není otevřeně uznávána jako hlavní princip – a přesto jakmile ji uvidíte, zjistíte, že je všude.

System neodměňuje *řešení problémů*. Odměňuje jejich *existenci*.

Nikdo to přímo neříká. Žádná instituce to neinzeruje. Sledujte však spíše *pobídky* než rétoriku a tento vzorec se odhalí napříč zdravotnictvím, médií, politikou i *aktivismem*. Každá oblast má svou vlastní verzi stejné základní logiky toho, co nazývám *stínovou pobídkou*. Je „stínová“ ne proto, že je skrytá nebo konspirační, ale proto, že působí pod povrchem *deklarovaných záměrů* a formuje výsledky, aniž by se kdy objevila v oficiálním prohlášení.

Když se *nepořádek* stane *ziskovým*, stabilizuje se.

Stínová pobídka nefunguje prostřednictvím explicitních rozhodnutí, ale postupnou adaptací. Jednotlivci v systémech reagují na dostupné pobídky – často bez vědomí širšího vzorce – a upravují chování směrem k tomu, co v dané struktuře produkuje výsledky. Postupem času se tyto adaptace hromadí do něčeho systémového – struktury, ve které přetrvávající problémy nejsou jen nešťastnou realitou, ale funkční součástí toho, jak se systém sám udržuje.

Jakmile se tato podmínka ustálí, otázka se mění: Nejde o to, jak tento *problém* vyřešíme, ale co se pak stane, pokud na něm systém závisí?

Když aktivismus nebyl trhem

Abychom pochopili, jak daleko se tato dynamika vyvinula, je užitečné podívat se na období, kdy *aktivismus* fungoval za velmi odlišných podmínek – nikoli jako značková, monetizovatelná *identita*, ale jako něco omezeného, lokalizovaného a přímo vázaného na materiální výsledky.

Vezměme si například hnutí za občanská práva. Martin Luther King Jr. a Mahátma Gándhí jsou dnes celosvětově uznávanými osobnostmi, často povýšenými do téměř mytického statusu. Jejich skutečné operační prostředí se však jen málo podobalo dnešní krajíně algoritmičeského zesilování a budování osobní značky. *Aktivismus* v té době

fungoval prostřednictvím fyzické organizace, lokalizovaných sítí, přímé akce a tištěných médií. Nic z toho neumožňovalo okamžitou a škálovatelnou *sledovanost*.

Ještě důležitější bylo, že neexistovala infrastruktura, jejímž prostřednictvím by se samotná *sledovanost* mohla proměnit v nepřetržitý tok *příjmů*. *Pozornost* se automaticky nepromítla do finančních příležitostí, růstu publika ani vlivu platformy. Vztah mezi činem a výsledkem byl založen na hmatatelných účincích – změnách politiky, právních vítězstvích, posunech v materiálních podmínkách – nikoli na akumulaci *pozornosti* jakožto ukazatele dopadu.

Toto strukturální omezení mělo významný důsledek. Omezovalo míru, do jaké se *aktivismus* mohl oddělit od *výsledků* a proměnit se v nekonečné divadlo. Bez škálovatelného systému *upoutání pozornosti* neexistovala ekvivalentní struktura *odměn*, která by udržovala *sledovanost* sama o sobě. Primární signály *zpětné vazby* byly stále, byť nedokonale, vázány na posuny v realitě, a ne na metriky angažovanosti.

Je lákavé předpokládat, že kdyby King nebo Gándhí měli přístup k dnešním nástrojům, jednoduše by je používali efektivněji – rozšiřovali by své sdělení a urychlovali by změnu. Tento předpoklad však obchází důležitější otázku: Nejde o to, co by si jednotlivci zvolili dělat, ale co by samotný systém odměnil po zavedení těchto nástrojů.

Protože jakmile se komunikace stane bezproblémovou, jakmile se *sledovanost* stane nepřetržitou a jakmile se tato *sledovanost* může proměnit ve *status*, *příjem* a *institucionální moc*, základní struktura motivace se změní. Akt *sdělování problému* začíná nabývat života nezávisle na procesu jeho řešení. Postupem času se tyto dva aspekty mohou dokonce dostat do rozporu.

Dřívější *aktivismus* tedy neměl morální čistotu. Existovalo *strukturální omezení*, které udržovalo signály *zpětné vazby* vázané na realitu, a ne na *angažovanost*.

Zrod masového přesvědčování

Most mezi těmito dvěma světy – *omezením* a *zesilováním* – představuje vznik masového přesvědčování jako formalizované disciplíny. Edward Bernays nastínil logiku fungování ve své knize *Propaganda* z roku 1928, která nepopisovala pouze to, jak lze informace distribuovat, ale i to, jak lze samotné vnímání ovlivňovat. Cílem již nebylo informovat lidi o realitě, ale podmiňovat to, jak je tato realita interpretována, pocíťována a jak se podle toho jedná.

Jakmile se tento posun uchytil, nezůstal izolovaný v *reklamě* nebo *public relations*. Přesunul se do politiky. Z kandidátů se staly značky. Složitě politické debaty byly zhuštěny do emocionálně rezonujících sloganů. *Zjednodušená symbolická sdělení* začala mít větší váhu než *detailní analýza* – ne proto, že by *složitost* bylo nemožné sdělit, ale proto, že *jednoduchost* se v konkurenčním prostředí plném pozornosti šíří rychleji.

Aktivismus nezůstal stranou této transformace. S tím, jak se nástroje přesvědčování stávaly dostupnějšími, začaly stejné metody pronikat do aktivistické komunikace. Sdělování se stalo emocionálně cílenějším, symbolicky zhuštěnějším a lépe zaměřeným na zaujetí publika. Objevila se konvergence – stejná základní logika upoutat pozornost, vyvolat reakci, posílit identitu, udržet zapojení – která začala fungovat současně napříč politickými kampaněmi, komerční reklamou a aktivistickými sděleními, a to i v případě, že se jejich deklarované cíle zcela lišily.

A jakmile se přesvědčování stane dominantním způsobem komunikace a úspěch se bude měřit spíše dosahem a rezonancí než jasností či řešením, položí se základy pro to, aby se *stínová motivace* plně ujala. Komunikace *problémů*, nyní formovaná technikami určenými k maximalizaci *zapojení*, se začíná vyvíjet v něco nejen popisného, ale i performativního a stále více sebe-posilujícího.

Algoritmus mění pravidla hry

To, co bylo dříve rozvíjející se logikou přesvědčování, se stalo součástí média, které komunikaci nejen přenáší, ale aktivně ji strukturuje, zesiluje a v reálném čase do ní zpětně zasahuje. Postřeh Marshalla McLuhana, že „médium je sdělení“, se při aplikaci na sociální média stává mnohem méně filozofickým a mnohem více doslovným.

Platformy sociálních médií nejsou pasivními kontejnery, v nichž by se nápady šířily na základě jejich přínosu. Jsou to dynamická prostředí řízená algoritmy, které jsou explicitně navrženy tak, aby optimalizovaly *zapojení, udržení a nepřetržitou interakci*. *Sledovanost* není podporována tím, co je nejpřesnější, nejužitečnější nebo strukturálně nejkoherentnější, ale tím, co generuje nejsilnější okamžitou reakci.

Vzorci se rychle stanou zřetelnými. *Pobouření* se šíří dobře, protože vede k rychlému *zapojení*. *Jednoduchost* překonává *složitost*, protože snižuje *kognitivní tření* a zvyšuje *sdílitelnost*. Dominuje *signalizace identity*, protože posiluje *skupinový soulad*. Opakování zvyšuje *sledovanost* pouhou vytrvalostí. Nic z toho není náhodné – je to přímý důsledek prostředí řízeného *zpětnou vazbou*, které se neustále učí z toho, co udržuje uživatele zaujaté, a tyto vzorce ve velkém měřítku zesiluje.

Aktivismus je do toho přímo vtahován. *Aktivista* už nesděluje pouze svůj postoj ani se neorganizuje kolem určitého *problému*, ale funguje v rámci *behaviorálního mechanismu*, který odměňuje specifické formy vyjádření a trestá jiné. Sdělení se stávají kratšími, ostřejšími a nabitými emocemi. Složitě problémy se zhušťují do *sloganů* a *sdílitelných fragmentů*. *Pobouření* se stává spolehlivým mechanismem pro *zviditelnění*, ne proto, že by jednotlivci byli ze své podstaty extrémní, ale proto, že to systém odměňuje.

Platforma nejen *aktivismus* hostí. Redefinuje ho.

Fungovat mimo logiku algoritmu znamená riskovat neviditelnost – a neviditelnost v systému založeném na *pozornosti* je ekvivalentem irelevantnosti. Médium již nejen nese zprávu. Utváří její formu, trajektorii a v mnoha případech i její účel.

Pozornost jako měna

Jakmile se toto médium uchytí, systém se organizuje kolem nového zdroje – *pozornosti*. Ne v abstraktním smyslu všeobecného povědomí, ale ve vysoce kvantifikované, konkurenčně distribuované formě, která určuje, co přežije, co se rozšiřuje a co mizí. *Pozornost* se přímo proměňuje v *příjem*, *vliv* a *institucionální moc*. *Sledovanost* se stává podmínkou přežití. *Zapojení* se stává signálem *zpětné vazby*, který říká jednotlivci i platformě, co mají opakovat.

Akteři v systému začínají soutěžit – ne vždy z explicitní volby, ale proto, že struktura ponechává jen málo alternativ. *Aktivisté*, stejně jako *mediální osobnosti* a *političtí agenti*, fungují méně jako účastníci *procesu řešení* a více jako subjekty v konkurenčním poli *pozornosti*. Logika začíná odrážet *branding*, ať už je uznáván, nebo ne.

Následuje optimalizace. Zprávy nejsou formovány s ohledem na hloubku nebo strukturální srozumitelnost, ale s ohledem na výkon v rámci *systémových metrik*. Jemně odstíněná (hlubší) analýza, vyžadující čas, kontext a trvalou pozornost se stává méně konkurenceschopnou v prostředí, které odměňuje *bezprostřednost*. *Strukturální vysvětlení* jsou nahrazena zhuštěnými, vysoce účinnými *sděleními*, která lze rychle konzumovat a snadno opakovat.

Pravda se stává druhořadou oproti *výkonu*. Ne proto, že by *pravda* již nebyla ceněna, ale proto, že *výkon* je mechanismem, kterým se dosahuje *sledovanosti*.

Pokud je *sdělení* strukturálně přesné, ale nevzbudí *zapojení*, zůstává *neviditelné*. Pokud je *sdělení* zjednodušené, přehnané nebo emocionálně intenzivní, může se rychle šířit a formovat vnímání bez ohledu na to, jak věrně odpovídá realitě. Systém si již nevybírám to, co je pravdivé, nebo dokonce to, co je efektivní z hlediska reálných výsledků – ale to, co funguje nejlépe v rámci jeho vlastní vnitřní logiky.

Aktivistický průmyslový komplex

Jakmile se *masové přesvědčování*, *algoritmické zesilování* a *ekonomika pozornosti* setkávají, *aktivismus* se reorganizuje do něčeho strukturovanějšího a ekonomicky integrovanějšího – do něčeho, co lze přesně nazvat *aktivistickým průmyslovým komplexem*.

Aktivismus už není jen aktivitou nebo morální orientací. Stává se *kariérou*. Jednotlivci si budují udržitelné živobytí kolem komunikace, interpretace a zesilování sociálních problémů. Toky příjmů nejsou ani skryté, ani neobvyklé – knihy upevňují autoritu a *sdělení*. Vystoupení poskytují *příjem* a rozšiřují *dosah*. Patreon a Substack umožňují

přímou monetizaci publika a vytvářejí opakující se příjem, který není vázán *na řešení problémů*, ale na *trvalý zájem sledujících*. Partnerství značek integrují *aktivismus* do komerční krajiny. Financování nadací a neziskových organizací přidává institucionální kontinuitu.

Vezměme si, jak se to projevuje v praxi. Organizace Susan G. Komen for the Cure vybuďovala jednu z nejuznávanějších značek americké filantropie zaměřené na zvyšování povědomí o rakovině prsu. Kritici však již dlouho poukazují na rozdíl mezi marketingovým rozpočtem organizace a jejími investicemi do výzkumu. Organizace PETA dovedla k dokonalosti mechanismy pobuřování a mediální provokace, čímž dosáhla obrovské sledovanosti, ale její dopad na skutečné systémové změny je relativně malý. Nespočet *aktivistů* na sociálních sítích si vybuďovalo šestimístné příjmy z platform, které jsou výslovně navrženy tak, aby odměňovaly pokračující vyprávění o nespravedlnosti, nikoli její řešení.

Nic z toho není výsledkem špatného úmyslu. Lidé se potřebují uživit a komunikace vyžaduje zdroje. Ale když se všechny tyto prvky sejdou v systému, který je již strukturován kolem *angažovanosti*, objeví se hlubší inverze – problém se stává *infrastrukturou pro kariéru*.

Existence *problému* udržuje relevanci komunikátora. Trvání *problému* zajišťuje trvalou *angažovanost*. Neustálé rámování, přerámování a zesilování tématu se stává mechanismem generující *příjmy* a udržující *sledovanost*. A to vytváří jemnou, ale silnou závislost – nikoli na *problému* ve vědomém smyslu, ale na podmínkách, které mu umožňují zůstat přítomným, diskutovatelným a emocionálně aktivujícím.

Řešení, pokud by k němu mělo dojít smysluplným a úplným způsobem, může ve skutečnosti narušit daný cyklus. Snižuje potřebu průběžného komentáře a zmenšuje strukturální základ pro pokračující zapojení. A tak bez jakéhokoli explicitního záměru vzniká rozpor mezi *deklarovaným cílem* vyřešit *problém* a *základní motivací* k udržení relevance v rámci systému, který je kolem něj vybudován.

Aktivismus se vyvíjí z něčeho příležitostného a zaměřeného na *konkrétní výsledky* v něco kontinuálního a zaměřeného na *identitu*, kde se hranice mezi *poukázáním* na *problém* a udržení své *přítomnosti* v rámci daného problému stále více stírá. Jakmile se tato hranice rozplyne, systém funguje podle své vlastní vnitřní logiky – logiky, v níž přetrvávající *problémy* nejsou jen nešťastnou realitou, ale funkční součástí ekosystému, který závisí na jejich *sledovanosti*.

Stínová pobídka v plném znění

Tento vzorec lze nyní jasně vyjádřit napříč všemi oblastmi: Systém obsahuje zabudované *pobídky*, které odměňují nikoli *řešení* problémů, ale jejich *trvání*, jejich *sledovanost* a jejich trvalou emocionální relevanci v síti ekonomických a sociálních *zpětnovazebních smyček*.

Toto není teorie o záměru. Je to popis toho, jak se systémy chovají, když jsou *odměny*, které generují, spojeny – byť i nepřímo – s přetrvávající dysfunkcí.

Systém, který těží z dysfunkce, dysfunkci nevyřeší.

Ve zdravotnictví představují chronická onemocnění jeden z nejstabilnějších a nejpředvídatelnějších zdrojů dlouhodobých příjmů v systému – ne proto, že by někdo koordinoval udržování nemocí, ale proto, že systémová infrastruktura je orientována na správu onemocnění v čase. Farmaceutická výroba, plány průběžné léčby, fakturace pojištění, specializované sítě – to vše je organizováno kolem správy nemocí, nikoli jejich eliminací. Prevence, ačkoli je rétoricky široce propagována, negeneruje stejnou konzistentní ekonomickou výkonnost jako dlouhodobá léčba. Vyléčená populace snižuje poptávku. Chronicky léčená populace ji udržuje. Motivace se přiklání k *udržování*, i když jazyk systému neustále zdůrazňuje wellness.

V médiích krize funguje jako primární hnací síla *zapojení*. *Stabilita* neudrží pozornost. *Řešení* neprodukuje trvalou interakci. *Krize* však – zejména pokud ji lze rozšířit, přeformulovat a průběžně aktualizovat – vytváří spolehlivý proud *zapojení*, který se přeměňuje na *příjmy* z reklamy a institucionální prestiž. Systém nemusí problémy vymýšlet; stačí mu *vybrat, zesilovat a udržovat* ty, které generují *nejvyšší odezvu*. Postupem času se tak vytváří informační krajina, kde se dysfunkce jeví nejen jako konstantní, ale i jako zesilující se – protože to je to, co systém neustále vynáší na povrch, nikoli jako odraz objektivních podmínek, ale jako vedlejší produkt toho, co udržuje *sledovanost*.

V politice není *rozdělení* pouze vedlejším produktem neshod – je to funkční mechanismus mobilizace. Soudržnost mezi opozičními skupinami snižuje naléhavost politické účasti. Konsenzus snižuje potřebu neustálých kampaní a získávání finančních prostředků. *Rozdělení*, zejména pokud je *emocionálně nabitě* a propojené s *identitou*, však vytváří stabilní a obnovitelný zdroj *zapojení*. Plně vyřešený *problém* se sám odstraní z mobilizační sady nástrojů. Trvale sporný *problém* lze znovu aktivovat donekonečna – což znamená, že napříč stranickými liniemi existuje nenápadná strukturální výhoda v udržování určitých *problémů* při životě.

Tyto vzorce sdílejí jedinou *strukturální inverzi*: Přetrvávající *problém* se stává funkčně prospěšným pro systém, který má za úkol jej řešit. Ne proto, že by si systém vědomě zvolil dysfunkci, ale proto, že jeho *mechanismy odměňování* jsou v souladu s trvalou přítomností právě těch podmínek, které má údajně vyřešit.

Systém se reprodukuje – nikoli skrze *konspiraci*, nikoli skrze *centralizovanou kontrolu*, ale skrze *decentralizované sladění s pobídkami*, které již nesměřují k *řešení*, ale ke *kontinuitě*.

Proč se smyčka sama stabilizuje

Pochopit *stínovou motivaci* je jedna věc. Pochopit, proč přetrvává a proč je tak těžké se jí zbavit, vyžaduje uvědomit si, že se nejedná o soubor izolovaných vzorců chování, ale o posilující smyčku *zpětné vazby*.

Mechanika je jednoduchá. *Problém* generuje *pozornost*, protože problémy formulované v naléhavých, emocionálních nebo konfliktních termínech přitahují pozornost v prostředí zaměřeném na pozornost. Tato *pozornost* se promítá do *příjmu, statusu* a *vlivu*. Zvýšená *sledovanost* vytváří motivaci k udržení relevance, protože *pozice* v systému závisí na trvalé *přítomnosti*. A odtud se rámování problému zintenzivňuje nebo přetrvává – ne nutně vědomým zveličováním, ale postupným sladěním s tím, co nadále vyvolává *zapojení*.

Problém → *pozornost* → *odměna* → *motivace* → *zesílené rámování problému* → *více pozornosti*.

V žádném bodě této smyčky není *řešení* strukturálně vyžadováno. *Řešení* totiž může ve skutečnosti cyklus přerušit odstraněním *zdroje pozornosti* a s ním i tok *odměny*. Systém nemusí vědomě odolávat *řešením*. Stačí, aby pokračoval v *posilování* chování, které udržuje smyčku aktivní. Výsledkem je *zesílení bez řešení* – a jakmile se tento vzorec normalizuje napříč více doménami současně, přetrvávání *problémů* se nejen toleruje, ale je funkčně integrováno do fungování systému.

Co to udělá s kulturou

V průběhu času se tato *strukturální dynamika* neomezuje pouze na instituce. Přetváří samotnou kulturu – hodnoty, očekávání a vnímání toho, co představuje úspěch nebo efektivitu.

Proslulost nahrazuje *efektivitu*, protože *uznání* se stává primárním signálem *vlivu* bez ohledu na to, zda přináší změnu. *Sledovanost* nahrazuje *dopad*, protože to, co je viděno a šířeno, je považováno za inherentně významné, i když je spojení s reálnými výsledky slabé. *Identita* nahrazuje *analýzu*, protože soulad s postojem nebo skupinou se stává důležitějším než hloubka nebo přesnost předkládaného argumentu.

Důsledky v chování jsou předvídatelné. Přehánění se stává častějším, protože přehnaná tvrzení vyvolávají silnější reakce. Tribalismus se zintenzivňuje, protože jasné hranice skupin posilují angažovanost a loajalitu. Performativní pobouření se stává dominantním způsobem vyjádření – ne proto, že by jednotlivci byli ze své podstaty extrémnější, ale proto, že tento způsob je důsledně odměňován.

Výsledkem je kulturní prostředí, v němž je komunikace méně o *porozumění* a více o *umístění*, méně o *rozlišení* a více o *sledovanosti*, méně o *přesnosti* a více o *rezonanci*. Účastníci, kteří odmítají jednat v rámci *logiky systému*, se v něm postupně ocitají na okraji – což je samo o sobě formou *vynucování*.

Otázka, nad kterou stojí za to se zamyslet

Optimalizoval by Martin Luther King Jr. své projevy pro algoritmickou angažovanost – upravil by každé prohlášení tak, aby mělo co největší šanci pro sdílení na sociálních sítích?

Byl by Mahátma Gándhí neustále aktivní na různých platformách – sledoval by metriky, upravoval tón na základě reakcí publika a budoval by si základnu odběratelů?

Byla by jejich práce vůbec viditelná v rámci současného systému? Nebo by je hloubka, trpělivost a strukturální jasnost, které do organizace vnesli, učinily prakticky irelevantními v prostředí, které vše filtruje prostřednictvím *zapojení*?

Není to sentimentální otázka ohledně ztracené čistoty. Je to otázka *strukturální*. Rozpor není mezi upřímností a neupřímností, ale mezi podstatou a schopností přežít v systému, který stále méně dokáže rozlišovat mezi těmito dvěma pojmy.

Past vědomí

Nejčastější námitka proti této analýze zní zhruba takto: Alespoň lidé zvyšují povědomí. Alespoň se o problémech diskutuje. Alespoň se pozornost zaměřuje na problémy, které by jinak mohly být ignorovány.

Na první pohled se to zdá rozumné. Ale uvědomění oddělené od *strukturální změny* není pokrokem – je to jeho simulace.

Vezměme si hnutí za rasovou spravedlnost po smrti George Floyda v roce 2020. Korporátní Amerika spěchala zveřejňovat černé čtverce na Instagramu, vydávat prohlášení o solidaritě a veřejně skládat závazky. Byla oznámena i závazná opatření k diverzitě. Knihy o antirasismu krátce dominovaly žebříčkům bestsellerů. A přesto se *strukturální podmínky*, které hnutí identifikovalo – diskriminační policejní práce, rozdíly v bohatství, míra věznění – téměř podle všech měřitelných ukazatelů do značné míry nezměnily. Co se změnilo, byla *viditelnost*. Povědomí. Výkonnost zapojení.

Systém krizi zpracoval dokonale: Vyvolal obrovskou *pozornost*, proměnil ji v *příjmy* pro platformy, obsah a konzultanty a poté začlenil toto hnutí do probíhajícího cyklu, aniž by vyžadoval *strukturální řešení*. Povědomí splnilo svou úlohu – nikoli ve vytváření *změny*, ale ve vytváření *pocitu změny*.

Takto se stává *uvědomění*, když je odděleno od *zodpovědnosti*, spíše *stabilizující* než rušivou silou. Vytváří dojem, že se něco děje, a zároveň ponechává nedotčené *základní mechanismy*, které problém udržují.

Systém, nikoli jednotlivci

Tuto analýzu lze snadno mylně interpretovat jako kritiku jednotlivců – jako by šlo o to, jestli to lidé myslí upřímně. To ale zcela míjí podstatu.

Nejde o špatné aktéry. Jde o systémy, které produkují *předvídatelné výsledky* na základě *pobídek*, které obsahují – systémy, které formují *chování* nikoli nátlakem, ale *posilováním* a vedou jednotlivce k tomu, co v dané struktuře funguje bez ohledu na to, zda je takové jednání v souladu s deklarovanými cíli.

Lidé se přizpůsobují. Novinář, který píše o krizích, není zlomyslný; reaguje na to, co jeho redaktor *odměňuje*, což je to, čím se jeho čtenáři zabývají, což je to, co platforma *zesiluje*. *Aktivista*, který *zesiluje* spíše, než *řeší*, není cynický; funguje v rámci *struktury*, která dělá *zesilování* životaschopnějším než *řešení*. Postupem času se tyto individuální adaptace hromadí do *vzorce*, který definuje systém jako celek.

Otázkou tedy není, zda jsou jednotlivci upřímní – mnoho z nich hluboce ano. Otázkou je, zda upřímnost může efektivně fungovat v rámci *struktury*, která odměňuje něco jiného.

V systému, kde *přežití* závisí na *sledovanosti* a *sledovanost* závisí na *zkreslení*, nemůžete očekávat *pravdu*, *řešení* ani *soudržnost*.

Změna individuálního chování v rámci *narušené motivační struktury* vede v nejlepším případě k marginálním výsledkům. Důležitější otázka – ta, která se téměř nikdy neklade – je strukturální: Co by znamenalo budovat systémy, kde je *řešení problémů* ve skutečnosti *odměňováno* více než jejich *přetrvávání*?

Protože dokud se toto uspořádání nezmění, *stínová pobídka* zůstává v platnosti. Nenápadně formuje *výsledky*, posiluje *chování* a zajišťuje, že dysfunkce, bez ohledu na to, jak hlasitě se jí brání, si i nadále nachází cestu k sebezáchově.

Jinými slovy, *tržní ekonomika* jako systém uvěznila všechny.