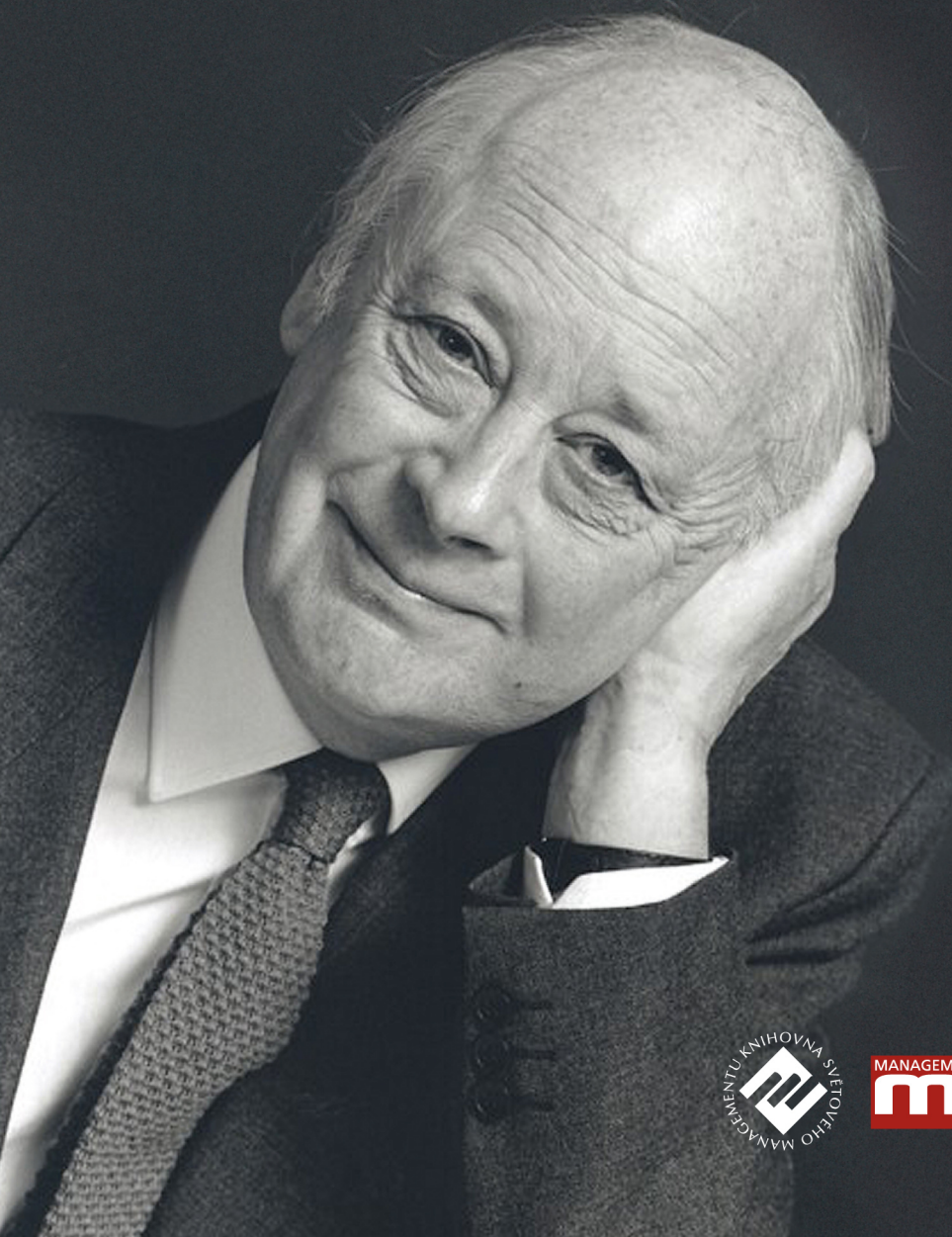


DRUHÁ KŘIVKA

Jak neminout odbočku do budoucnosti

CHARLES HANDY



DRUHÁ KŘIVKA

MANAGEMENT
PRESS

DRUHÁ KŘIVKA

Jak neminout odbočku
do budoucnosti

CHARLES HANDY

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2016

Charles Handy: *The Second Curve. Thoughts on Reinventing Society*
Published 2015 by Penguin Random House, UK

Copyright © Charles Handy, 2015
Translation © Hana Škapová, 2016
Cover design © Petr Foltera, 2016

Published by arrangement with Penguin Random House.
All rights reserved

ISBN 978-80-7261-401-1

*Věnováno Leovi, Samovi, Nephele a Scarlett – mým vnoučatům,
která budou muset žít a pracovat ve světě, jehož podobu
si já mohu jen představovat.*

Obsah

Poděkování.....	9
Úvod.....	11
ESEJE.....	23
1 Druhá křivka.....	25
2 Společnost založená na principu „Udělej si sám“.....	38
3 Nové zlomové období.....	48
4 Pracoviště.....	59
5 Trh.....	71
6 Dilemata růstu.....	83
7 Skleněné věže a paláce kapitalismu.....	95
8 Občanské korporace.....	107
9 Nové pojetí managementu.....	119
10 Společnost Ponzioho schémat.....	132
11 Spravedlivá společnost.....	142
12 Zlatá semínka.....	157
13 Školy budoucnosti.....	169
14 Výzva jménem demokracie.....	183
15 Nezbytnost druhých.....	197
16 Smlouva se sebou samým.....	209

Poděkování

KE VZNIKU TÉTO KNIHY přispěla celá řada lidí, mnohdy aniž by to tušili. Gail Rebucková, moje dlouholetá nakladatelka, přítelkyně a poradkyně, přišla s myšlenkou, že bych mohl oprášit některé z myšlenek, které jsem předkládal čtenářům před dvěma desítkami let, a podívat se, zda jsou stále platné i v dnešních podmínkách. Podlehl jsem pokušení a kromě probrání starých myšlenek jsem se rozhodl rozpřáhnout křídla a uplatnit koncepci Druhé křivky také v jiných oblastech společnosti, nad rámec její původní aplikace čistě na sféru organizací. Nigel Wilcockson, můj redaktor z nakladatelství Random House, mi posléze pomohl uspořádat vznikající texty do podoby výsledné knihy. Jsem mu nesmírně vděčný za trpělivost a schopnost jemného přesvědčování a směrování, když jsem se pracně snažil své myšlenky uspořádat. Rosalind Fergussonová v mých textech s velkým taktem opravovala chybné údaje a jazykové prohřešky.

Výčet lidí, kteří za ta dlouhá léta ovlivňovali mé myšlení, je dosti dlouhý. Určitě chci zmínit již zesnulé guru manažerského myšlení – Warrena Bennise (mého starého přítele a mentora) a Petera Druckera. K mým dalším cenným, byť neformálním učitelům patřili Jim O’Toole, překladatel Aristotelových spisů, a Michael Maccoby, jehož zkušenosti z oblasti psychoanalýzy a antropologie vnesly do problematiky vedení a řízení nové aspekty. A pak jsou zde všichni ti učenci, jejichž knihy stojí na

policích v mé studovně a jejichž myšlenky mě významně ovlivnily. Patří k nim především Tom Peters, Jim Collins, Lynda Grattonová, Mark Goyder a John Kay. Samozřejmě nikoho z nich nelze vinit z toho, co jsem napsal.

Richard Straub, zakladatel vídeňského sdružení Drucker Forum, mi byl nekonečným zdrojem opory a inspirace. Jsem vděčný také novinářům, především Simonu Caulkinovi a Adrianu Wooldridgeovi, jejichž podnětné články a náměty mi přinášely novou inspiraci. A pak je tady Gordon Fox – buddhista, filozof, podnikatel a inspirativní přítel, který mi ukázal, jak správné principy mohou vést k vybudování skvělých podniků. Všem těmto moudrým lidem a rádcům jsem nesmírně vděčný, a také jsem zavázán mnoha dalším, jichž je jednoduše příliš mnoho na to, abych je zde vyjmenovával.

Nicméně tato kniha by neměla šanci spatřit světlo světa, kdyby nebylo mé ženy a partnerky, Elizabeth. Její neochvějná víra v mé schopnosti mi pomáhala překonávat pochybnosti, její zdravý rozum pomáhal napravovat přílišné výstřednosti a její neutuchající podpora a láska je pilířem, o nějž se celý život opírám.

Úvod

*Proč jsem napsal tuto knihu?
Kdo by ji, jak doufám, měl a mohl číst?*

TADY SE PROSÍM PODEPIŠTE a připojte k tomu datum. „A nezapomeňte uvést úplný letopočet. Nám se tady často ta století pletou.“ Pokyny mi uděloval zaměstnanec Windsorského zámku, který mi právě předal starodávný klíč, tak trochu symbol mého nového zaměstnání. Myslel jsem, že žertuje, ale když jsem zvedl hlavu a podíval se na něj, bylo vidět, že to myslel naprosto vážně. Mohlo mě to napadnout.

Nastupoval jsem do funkce Kurátora (titul jako vystřížený z Trollopových časů, jak mi později došlo) pro Studijní a konferenční centrum zaměřené na problematiku hodnot a etické otázky, jimž budou jednotlivci i celá společnost v budoucnosti čelit. Historická atmosféra Windsoru na mě dělala ohromný dojem. Dům, v němž jsem měl bydlet, byl postaven pro mladého Jindřicha III. v roce 1216. Dějiny na vás tady dýchaly z každého koutu. Doufal jsem, že se mi v této pokladnici minulosti podaří vytvořit centrum tvůrčího myšlení, ale brzy jsem dospěl k závěru, že historie a tradice jsou sice na jedné straně cenné, ale na druhé straně se mohou stát vězením. Zjistil jsem, že pokud se něco po staletí dělá určitým způsobem, jediné, co může vyvolat nějaké změny, je hrozba pořádné katastrofy. Jinak je status quo neotřesitelný. Tento přístup má sice možná své opodstatnění, ale vede k tomu, že vývoj probíhá jen velmi pomalu a často spíše formou neplánovaných reakcí na krizové situace, místo aby

šlo o cílevědomé prosazování jasně definované vize. Pro nového příchozího, který chtěl z historie vyjít, ale vybudovat na jejích základech něco nového, bylo nesmírně frustrující narážet na neustálé překážky správců tradice.

Zaměstnání ve Windsoru jsem po čase opustil, ale zjistil jsem, že rovněž velká část života mimo historický zámek se řídí stejným principem „Dokud něco funguje, neměňme to.“ Upozorňování na to, že bez přijetí potřebných změn dosavadní systém dlouho fungovat nevydrží, případně náměty doporučující, jak by věci mohly fungovat lépe, narážejí na nezáměr a „hluché uši“. Opakovaně jsem se setkával s námitkou, že status quo je nepochybně lepší než cokoli nového a neznámého. Pokud už je nezbytně nutné věci změnit, mělo by jít o „vylepšení starého“, nikoli o něco zásadně odlišného. Jenže současná společnost nefunguje, jak by měla. Většině lidí se nežije snadněji, naopak, jejich život je stále obtížnější. Narůstá nerovnost ve společnosti. Bohatství už se dnes nešíří shora dolů, jak tomu bylo kdysi. Nešíří se ani zdola nahoru, jak by teoreticky mělo, protože spotřebitelé se utápějí v dluzích. Příliš velkou část jejich příjmů pohlcují náklady na bydlení a nezbývá jim moc peněz na utrácení, které by pohánělo ekonomiku. Většina společenských zvyků, pravidel a institucí zůstává nastavena na podmínky časů, které už minuly. Internet a důsledky jeho stále širšího využívání revolučně mění naše životy, zároveň ale oslabují řadu našich institucí. Zdá se, že západní svět usnul v jakémsi odpočinkovém režimu. V důsledku finančních otřesů posledního desetiletí se rozhodl postupovat velmi opatrně a doufat, že pokud vydržíme dostatečně dlouho a nezpanikaříme, brzy se nám jistě vrátí pohodlný život, na který jsme byli zvyklí. Jenže realita je jiná. Minulost nemůžeme vrátit zpátky. Stejně tak nemůžeme donekonečna prodlužovat přítomnost. Když se svět kolem vás změní, nezbývá, než se také změnit. Neboli, jak slavně řekl Tancredi

svému strýci v Lampedusově románu *Gepard*: „Všechno se musí změnit, aby věci mohly zůstat při starém.“ Bohužel lidé, kteří jsou teoreticky za naši budoucnost odpovědní, začali odvážné myšlení považovat za příliš podezřelé, případně příliš riskantní. Vládní představitelé různě kličkují a snaží se přizpůsobovat, ale změny, které zavádějí, jsou spíše kosmetické, protože jejich hlavním zájmem je udržet si moc, nikoli vytvářet nové vize a nové příležitosti.

K tomu všemu dochází v době, kdy nové technologie a nové hodnoty stavějí na hlavu celou řadu našich předpokladů o tom, jak život vlastně funguje. Na chvíli pojdme ignorovat dramatické události, k nimž dochází ve světě. Největší změny zaznamenávají naše každodenní životy. Tuto knihu věnuji svým vnoučatům, která budou vyrůstat ve světě zásadně odlišném od toho, jaký jsem znal já, nicméně přesto jsou na život připravována, jakoby mělo jít o stále stejný svět – svět, v němž na ně budou čekat pracovní příležitosti, pokud složí všechny potřebné zkoušky, jejichž podoba se příliš neliší od zkoušek, které jsem já skládal před šedesáti či více lety. Obdobně se při jejich přípravě vychází z předpokladu, že se za ta desetiletí nezměnila ani podoba pracovních náplní. Jenže tohle je jistý recept na zklamání a rozčarování. Kdyby nehrozilo nic jiného, předpovědi uvádějí, že do roku 2030 zmizí polovina dnešních pracovních příležitostí. Jenže jak bychom vlastně měli mládež připravovat na svět, který zatím neexistuje a jehož podobu neumíme předpovědět?

Otevřeně přiznávám, že si dost dobře neumím představit, jak si má vnoučata a jejich současníci budou za nějakých třicet let vydělávat na živobytí, jak bude v té době organizována společnost, v níž se stále víc životních záležitostí bude odehrávat virtuálně, zda podobu jejich životů budou nadále určovat národní státy, nebo zda je nahradí městské státy a konfederace, jak a čím se v jejich životech bude poměřovat úspěch nebo

jaké životní volby budou mít k dispozici. Vše, co je založeno na informacích, ať jde o knihy, hudbu nebo zábavu, bude zřejmě víceméně zdarma, jenže svět plný zboží dostupného zdarma nabízí jen minimum výdělečných pracovních příležitostí. Pokud si nějakou placenou práci najdou nebo – ještě lépe – sami vymyslí, budou se jí zřejmě muset věnovat až do velmi pozdního věku, takže by opravdu mělo jít o něco, co je bude bavit.

Tihle mladí už teď žijí ve světě, jemuž vládnu informace, přičemž všechny tyto informace mají na dosah ruky – stačí stisknout nějaké tlačítko nebo někdy jen použít hlasový příkaz. Nové technologie budou nepochybně stále rychlejší, lepší a snadnější k užívání. Otázka ovšem zní, jaké to bude mít důsledky? Neumíme je předpovědět. Bude život dnešní mládeže v důsledku zdokonalování technologií jednodušší, nebo spíše zmatenější? Budou se mít možnost někde ukrýt v případě, že už jim přílišné množství informací nebo komunikace nebude příjemné? Nepodlehnu pokušení zvolit si jako životní postoj nerozhodnost a pouhé reagování na dění, protože je přece tak snadné odkládat rozhodnutí, dokud nezískáte víc informací, a těch vždy může být více? Nezaplní svůj čas a život reagováním na docházející zprávy, které budou neustále naskakovat na jakékoli elektronické hračky, kterou zrovna drží v ruce, až jim nezbude žádný čas na vlastní přemýšlení a promyšlené jednání? Můžete se opravdu spoléhat na přátele a kolegy, s nimiž se setkáváte pouze ve virtuálním prostoru? Budou naše životy v budoucnu řídit algoritmy, s předpřipravenými programy a vzorci pro každou eventualitu? Sama nová média vzbuzují obavy množstvím nejistot, které vyvolávají. Technologické změny mnohdy přinášejí více otázek než řešení.

Už teď, alespoň podle mého názoru, velká část všeho nového přináší výhody jen omezenému množství lidí, nikoli většině. Společnost je vychýlená z rovnováhy. Moc je rozdělena velmi

nerovnoměrně. Ve světě podnikání se informační ekonomika mění v systém, kde vítěz bere vše a jemuž dominují firmy typu Amazon, Facebook nebo Google, které pohlcují každého nově příchozího odvážlivce. Pokud má budoucnost vypadat nadějně pro každého z nás, nejen pro pár vyvolených, potřebujeme zpochybnit zavedený pořádek, odvážit se snít, myslet „nerozumně“ a usilovat o nemožné. Z těchto úvah vzešla myšlenka Druhé křivky, základního tématu této knihy.

Druhá křivka přináší jedno podstatné sdělení platné pro celou řadu oblastí života. Pokud se máme posunout vpřed, je někdy nezbytné učinit zásadní změny. Zvolit nový směr, který se bude odlišovat od dosavadního, což mnohdy zároveň vyžaduje zcela nový pohled na známé problémy. Jde o něco, co Thomas Kuhn nazval změnou paradigmatu. Podrobněji se objasnění této myšlenky věnuji v prvním eseji. Skutečný problém spočívá v tom, že změnu je třeba nastartovat ve chvíli, kdy se ještě stále vezeme na vzestupné vlně první křivky. To znamená, že lidé, kteří rozbíhali tuto první křivku, musí najednou začít o budoucnosti přemýšlet zcela novým způsobem, nebo – což je častější – nechat někoho jiného, aby určoval nový směr a startoval novou křivku. To pochopitelně vůbec není snadné. Máme tendenci se ptát, proč bychom měli věci měnit, když dosud fungují. Je snadnější prosazovat změny, když vidíme, že se blíží krize. Jenže v té době už je také mnohem obtížnější změny realizovat, protože nám dochází čas a potřebné zdroje.

Z hlediska potřeby nastartovat Druhou křivku je dobrou zprávou, že poslední půlstoletí bylo pro většinu lidí poměrně dobrými časy, navzdory nedávným dramatickým událostem v různých částech světa. Když porovnáme život před padesáti lety a dnes, vidíme, že lidstvo je zdravější a bohatší. Žijeme déle a lépe než kdykoli v historii. Průměrný obyvatel kterékoli země dnes vydělává třikrát víc než před padesáti lety a z nabídky

zboží, které si za své peníze může pořídit, by generaci mých rodičů zůstával rozum stát. Na nedávné konferenci, která se konala v Tyrolsku, jeden řečník prohlásil, že vlastně nechápe, proč by nějaký Evropan chtěl v současné době žít kdekoli jinde než v Evropě, navzdory veškerým vnitřním rozepřím, s nimiž se potýkáme. Co to znamená? Z pohledu teorie Druhé křivky jsme teď v ideální situaci, kdy je třeba začít promýšlet a přehodnocovat způsob, jakým řídíme společnost, pokud máme vytěžit co nejvíc z bohatství, jež se nám podařilo vytvořit. Pocit, že už jsme udělali dost, představuje velké riziko. Nečinnost může vést k tomu, že přijdeme o všechno, co jsme získali.

V následující sbírce esejů se snažím aplikovat myšlenku Druhé křivky na řadu různých oblastí, od podoby kapitalismu a národních vlád po problematiku vzdělávání a definici dobrého života. Mé úvahy se zakládají čistě na filozofii Druhé křivky a na myšlence, že ve všech aspektech života naléhavě potřebujeme vykročit novým směrem. Jedna velmi zřejmá nová křivka se zformovala v době, kdy jsem knihu sestavoval. Jde o potřebu klást mnohem větší důraz na osobní odpovědnost každého jednotlivce. Má vnoučata a jejich vrstevníci se budou muset starat sami o sebe ve výrazně větší míře, než jak tomu bylo v případě mé generace. Už se dál nemůžeme spoléhat na to, že nás instituce zajišťující vzdělávání a poskytující zaměstnání připraví na život a pak se o nás v jeho průběhu postarají. V minulosti bylo až příliš snadné nechat ostatní, aby určovali směr našich životů. Moje vlastní životní cesta vedla ze školy na univerzitu a pak dál do zaměstnání. V každé etapě mi bylo řečeno, co mám dělat a jak to mám dělat. Takto už věci fungovat nebudou, a pokud ano, je dost pravděpodobné, že instrukce, které obdržíte, nebudou správné. S tím souvisí další změna: nevyhnutelně se snižuje a i nadále se bude snižovat míra naší loajality k příslušným institucím. Sledujeme, jak jim na nás čím dál tím méně záleží,

takže také nám na nich už příliš záležet nebude. Většina smluvních vztahů bude v budoucnu muset mít krátkodobější povahu, mimo jiné proto, že samotné instituce už zdaleka nebudou mít dřívější trvalý charakter. Naše interakce a zapojení do těchto institucí bude rovněž mnohem kratší a pomíjivější. Společenství, jichž jsme součástí, se budou zakládat spíše na společných zájmech než na sdílení společného prostoru nebo úkolu. Taková zájmová společenství jsou zábavnější a kolegiálnější, ale na druhé straně pociťují menší odpovědnost za jiné oblasti života svých členů. O ty se musí každý postarat sám. Mezilidské vztahy i manželství dnes začínají mnohem více připomínat právě taková společenství založená spíše na společných zájmech než na sdílené odpovědnosti. Ve chvíli, kdy se společné zájmy vytratí, vztahy umírají. Ve světě tak plném nejistot si každý bude muset najít svůj vlastní bezpečný přístav. Život nebude snadný.

V následujících textech se nezabývám otázkou národní politiky, ani širšími tématy a problémy typu klimatických změn, budoucnosti Evropské unie, vzestupu Číny nebo schizmat islámského světa. Nepochybně jde o významné problémy, které ovlivní životy příštích generací, jenže jako jednotlivci máme jen velmi omezené možnosti (pokud vůbec nějaké), jak je ovlivnit. Abych byl zcela upřímný, je zároveň třeba říci, že jde o problémy, o nichž toho vím velmi málo a nejsem kompetentní se k nim vyjadřovat. Stejně jako všichni ostatní na ně mám i já určitý názor, ale ten nemá větší váhu než názor kohokoli jiného. Mohl bych například rozvést svou myšlenku, že skutečnou výzvou, s níž se musíme vypořádat v případě klimatických změn, je potřeba vyrovnat se s tím, co už je zjevně nevratné, i kdyby se nám podařilo postup dalších změn zpomalit. Mohl bych nastínit svou představu budoucnosti, v níž většina z nás bude žít v klimatizovaných městech, jakým je dnes třeba Singapur, a že si tento životní styl oblíbíme, stejně jako jsem si

já zvykl na Singapur a po dobu mého pobytu se mi v něm žilo velmi příjemně. Jenže znám odborníky, kteří této problematice rozumí mnohem lépe, a ti mi tvrdí, že moje představy jsou příliš pesimistické. Možná mají pravdu. Stejně tak bych mohl popsat vizi Evropy jako užší federace původních šesti zemí a širší konfederace tvořené národními státy, ale i v tomto případě bych se ve svých předpovědích mohl mýlit. Také bych mohl předpovědět, že Čína nakonec dojde k federálnímu uspořádání, se silným, ale malým centrem a množstvím autonomních regionů. Ovšem i kdybych měl pravdu, těžko bych mohl dělat něco víc, než jen pozorovat vývoj. Pokud jde o islám, tady jednoznačně mohu pouze sledovat, co se děje, obávat se dalšího vývoje a přemýšlet nad tím, že když se z náboženství stane otázka kmenové příslušnosti, může se změnit v něco připomínajícího virovou nákazu. Takže raději nechám tyto zásadní otázky stranou, protože i bez nich existuje spousta výzev v oblastech, které určitým způsobem jako jednotlivci ovlivnit můžeme.

Moje kniha je sbírkou esejů věnovaných právě takovým výzvám. Jde o krátké texty, což souvisí s tím, že jsem v uplynulých letech pravidelně připravoval a předčítal Myšlenky pro tento den do ranního programu *Today* rozhlasové stanice BBC. Díky přípravě textů pro BBC jsem se mnohému naučil. Například tomu, že stručnost pomáhá tříbit myšlení, což platí pro autora i pro posluchače. Autorům nebylo povoleno překročit rozsah 450 slov, neboli dvě minuty a 45 sekund. Nebylo to snadné. Po každé jsem měl pocit, že potřebuji víc času a víc prostoru, jenže formát „Myšlenek“ byl dokonale přizpůsoben dnešnímu světu roztráštěné, klipovité pozornosti. Rozhlas si ještě může dovolit předpokládat, že jeho posluchači dokážou věnovat pozornost téměř třiminutovému programu bez přerušování, ale televize potřebuje nový obraz a příběh každých 20 sekund a tweety se musejí spokojit se 140 znaky.

Také já sám už dnes u většiny zpráv a esejů čtu pouze úvodní shrnutí a do hlavního textu nakukuji pouze v případech nezbytné potřeby. V pracovně se mi hromadí knihy, které jsem zakoupil s představou, že si je jednou pořádně a pečlivě prostuduji. Obvykle spíše přijde den, kdy si uvědomím, že nic takového už nikdy neudělám. Pak takovou knihu zařadím do už tak přeplněné knihovny, která by se dnes dala přesněji označit za materializovanou přehlídku dobrých úmyslů. Místo čtení toho, co už mám doma, čtu recenze nových knih v nedělních novinách a namlouvám si, že poté už není třeba žádnou z těch knih kupovat, natožpak číst. Při psaní vlastních knih jsem dříve vycházel z představy, že musejí být tak krátké, aby se daly pohodlně přečíst během letu z Londýna do Los Angeles. Byl jsem přesvědčen, že jedině tehdy budou mít pravděpodobní čtenáři mít k dispozici potřebné množství času, bez vyrušování. Jenže dnes se i tento čas významně zredukoval, vzhledem k tomu, že i na palubě letadel můžete používat elektroniku a samozřejmě také všude přítomné BlackBerry a iPhony.

Takže nezbyvá, než psát knihy, které budou ještě kratší, nebo přinejmenším rozdělené do hodně krátkých kapitol, pokud chci, aby si je přečetli i velmi zaneprázdnění lidé. Pojal jsem to velkoryse a stanovil jsem si pro každý esej limit 3000 slov. V knize najdete celkem 16 esejů, z hlediska pořádné knihy hodně zestručněných, ale snad i tak dostatečně výstižných, aby člověka přiměly k zastavení a zamyšlení. Vzhledem k zvolené stručnosti jsem musel vynechávat podrobnosti, abych se mohl zaměřit na podstatná sdělení, o něž mi šlo. Má to své výhody i nevýhody. Eseje vycházejí z mých životních zkušeností, kterým přikládají stejný význam jako ověřeným faktům a výsledkům průzkumů. To z nich činí spíše osobní než odborné texty, ale výsledek snad díky tomu může být zajímavější. Vycházím přitom z dalšího ponaučení, které jsem si odnesl ze svého účinkování v pořadu

Myšlenky pro tento den: příběhy pomáhají, protože ilustrují sdělení, které chcete předat. Jde o moderní podobenství.

Netvrdím, že bych měl nějaké speciální zkušenosti a odbornost. Považuji se za společenského filozofa, a filozofové mají tendenci spíše pokládat otázky než předkládat hotové odpovědi. Takže nejde o knihu, která by nabízela řešení. Nepředstírám, že bych věděl, jak by měla vypadat Druhá křivka pro každou z rozebíraných oblastí. Nicméně nabízím určité provokativní náměty, které jsou myšleny spíše jako výzva čtenáři, aby přemýšlel mimo zavedené rámce. Někdy jsou už samotné otázky, natožpak odpovědi, příliš podstatné na to, aby byly ponechány jen odborníkům, kteří mají tendence pro stromy nevidět les, unikají jim širší příležitosti, jichž bychom se mohli chopit, protože se příliš zaměřují na detaily. Uvědomuji si, že některé eseje mohou být z hlediska aktuálnosti mnohem zajímavější než jiné. Takže spíše než knihu, kterou byste měli číst od začátku do konce, předkládám sbírku esejů jako určité menu, z něž můžete vybírat podle aktuální nálady a zájmu. Čtenáři, kteří znají mé dřívější knihy, si zřejmě všimnou, že se zde znovu vracím k některým z dříve využitých metafor, k nimž koneckonců patří i sama myšlenka Druhé křivky. Věřím, že koncepce, které se mi osvědčily před 25 lety díky své snadné srozumitelnosti, dokážou i v dnešní době v příslušně upravené podobě ilustrovat některá z dilemat, jimž čelíme.

Když se dnes, kdy je mi přes osmdesát, ohlížím zpátky za svým životem, podivuji se, jak je možné, že jsem minimálně po prvních skoro třicet let jen málokdy zpochybňoval způsob a systém, jak věci fungují nebo jak by měly fungovat, nejen v Británii, ale v podstatě na celém světě. Zřejmě jsem měl pocit, že když věci odjakživa fungují, jak fungují, je to tak v pořádku, a že lidé, kteří věci řídí, vědí, co dělají, nehledě na to, že mají k dispozici potřebné odborníky a jejich rady. Dnes jsem o něco

moudřejší. A přestože na mě většina dospívající mládeže, s níž se setkávám, dělá ohromný dojem, pochybuji, že by v určitých směrech byli dnešní mladí lépe informovaní, než jsem byl já. Mám na mysli informovanost o světě, který se před nimi rozprostírá, a o skutečných problémech, jimž budou muset čelit při rozhodování, jak žít vlastní život. Rád bych je povzbudil, aby zpochybňovali zavedené pořádky všude, kde na ně narazí, aby se nebáli přehodnocovat dosavadní zvyklosti, odvážně formovat vlastní představy o životě a hledat vlastní cesty. Zároveň chci apelovat také na starší generaci, aby udělala totéž: aby se dokázala podívat na své zaneprázdněné životy trochu z nadhledu a zamyslela se nad tím, kam vlastně směřuje.

Jedním ze záměrů zmiňovaného myšlenkového centra ve Windsoru bylo organizovat víkendová setkání myšlenkových vůdců moderní britské společnosti – lidí, kteří se ve svých profesích vypracovali na špičku, ať šlo o různé odbornosti, o podnikání, politiku nebo o kariéru v ozbrojených složkách. Chtěli jsme jim pomoci a přimět je, aby zaměřili pozornost na zásadní etické a morální problémy, které před dnešní společností stojí. Naše debaty byly fascinující a všichni ti lidé byli ohromně zajímaví, ale zjistil jsem, že obvykle mají tendence spíše vysvětlovat a rozvíjet vlastní myšlenky než naslouchat druhým, natožpak aby byli ochotni svůj pohled na věc změnit. Ani nápad, že by snad z těchto setkání mohla vzejít nějaká Druhá křivka. Takže jsme se rozhodli paralelně rozběhnout jinou sérii setkávání, do níž jsme tentokrát pozvali vycházející hvězdy nové generace. Tito lidé nepřicházeli s žádnými pevně zformulovanými názory a stanovisky, jež by museli obhajovat. Byli mnohem ochotnější naslouchat druhým a zvažovat jiné pohledy na věc. Scénáře, které vypracovala tato skupina, byly mnohem zajímavější, alespoň podle mého názoru. Doufali jsme, že si uchovají vzpomínku na tato setkání a debaty i v době, kdy už sami budou zastávat

funkce, v nichž budou mít možnost ovlivňovat dění a společnost.

Možná šlo o přílišný optimismus. Tempo změn v demokratické společnosti je pouze plíživé, měří se spíše na generace než na roky. Národní vlády možná dobře vědí, co by měly udělat, jenže nevědí, jak si zajistit znovuzvolení v případě, že by to opravdu udělaly. Některá z doporučení, která vzešla z windsorských debat, a mnohé návrhy, které předkládám v této knize, jsou prosaditelné jedině v případě diktátorského režimu, nebo možná v případě, že by se k moci dostala nová generace netrpělivá nastartovat zásadní změny a s jasnou představou o tom, jak by ty změny měly vypadat. Demokratické vlády se mohou k něčemu odhodlat jedině v případě, kdy jsou si jisté, že se přijatá opatření setkají s širokou podporou veřejnosti. Tím pádem náměty na změny často přicházejí spíše zvenčí, nikoli zevnitř parlamentního systému, jinak řečeno od lidí, jako jsme my.

Proto se touto knihou obracím na novou generaci. Doufám, že podnítí její zvědavost, vyprovokuje její představitost a povede k debatám mezi přáteli a kolegy. John Maynard Keynes prohlásil: „Jsem si jist, že moc právně zaručených zájmů je silně přeceňována, když ji srovnáme se silou postupného pronikání myšlenek.“ Už dávno předtím David Hume řekl, že pravda vzejde z argumentace mezi přáteli. Souhlasím s oběma citovanými pány. Mou největší zálibou jsou debaty se společností shromážděnou u večere, s dostatečnou zásobou dobrého vína. Svět můžeme změnit tím, že si spolu budeme povídat. Pokud tato krátká kniha nabídne náměty ke stále více potřebným debatám, budu mít pocit dobře odvedené práce. Mým cílem nicméně zůstává čistě podněcování debat, nikoli předepisování řešení. Jsem si až příliš dobře vědom pravdivosti rčení, že ďábel se skrývá v detailech, a je mi jasné, že druzí znají potřebné detaily výrazně lépe než já.

ESEJE

1 Druhá křivka

Co to je? Jak na to?

KDYŽ NAD TÍM TAK PŘEMÝŠLÍM, musel jsem být manželem, který partnerce hodně leze na nervy. Z celé řady důvodů, nepochybně, ale primárně proto, že jsem pravidelně měnil práci zrovna ve chvíli, kdy věci začínaly vypadat nadějně. Po deseti letech ve společnosti Shell jsem se dopracoval k funkci regionálního manažera, což je první krok na cestě k slibnější budoucnosti – načež jsem usoudil, že kariéra řídicího pracovníka v ropném koncernu není nic pro mne a že bych vlastně raději manažery školil, než byl sám jedním z nich. Mám-li být upřímný, možná šlo o ukázkou pravdivosti rčení „Kdo umí, umí; kdo neumí, učí“. K údivu svého zaměstnavatele (a možná i k jeho zklamání) jsem nabízenou funkci odmítl a podal výpověď.

Po dvou letech, kdy jsem se přeškoloval a přizpůsoboval nové situaci, jsem nastoupil na univerzitu London Business School. O šest let později jsem získal kýženou profesorskou hodnost, vyšla mi první kniha a dosáhl jsem na svatý grál definitivy, tj. jistoty zaměstnání až do odchodu do důchodu – a rozhodl jsem se, že tohle neodpovídá mé představě, jak strávit život. Tou bylo věnovat se na plný úvazek psaní. Ještě to chtělo další čtyři roky v jiné pracovní pozici, než jsem nabral odvahu přestříhnout pupěční šňůru, která člověka spojuje s lůnem organizací. Až poté jsem konečně začal mít pocit, že stojím na vlastních nohách. Taky byl nejvyšší čas, jinak jsem mohl skončit v Davyho baru.

V průběhu let jsem tu historku vyprávěl mnohokrát. Vzpomínka na cestu k Davyho baru mě se svou metaforičností a potenciálními důsledky pronásleduje dodnes. Davyho bar už dávno neexistuje a příběh se odehrál takto: projížděl jsem oblastí Wicklow Mountains, což jsou holé, ale krásné kopce kousek od Dublinu. A ztratil jsem se. Když jsem míjel chlápka, který venčil psa, zastavil jsem u něj a požádal jej, zda by mě mohl nasměrovat do městečka Avoca, kam jsem měl namířeno. „Samozřejmě,“ prohlásil, „to je úplně jednoduché. Pojedete pořád rovně do kopce a pak asi dva kilometry z kopce, než dojedete k potoku, přes který vede most. Na druhé straně uvidíte Davyho bar, ostře červený barák, nemůžete ho přehlédnout. Je vám to jasné?“ „Myslím, že ano,“ přitakal jsem. „Pořád rovně, pak dolů z kopce, dokud nedojeďte k Davyho baru.“ „Přesně tak. Ale asi tak půl kilometru předtím musíte odbočit doprava na cestu, která vede do kopce – tou dojedete do Avocy.“

Poděkoval jsem a vyjel, a až poté mi došla zvláštní irská logika jeho pokynů. Ale ta historka mi utkvěla v paměti a vrátil jsem se k ní, když jsem začal rozvíjet myšlenku o výzvě jménem Druhá křivka. To je přesně ta odbočka doprava do kopce, kterou často minete, aniž by vám došlo, že právě tudy jste se měli vydat. Setkal jsem se s ohromnou spoustou podniků (i jednotlivců), kteří zaparkovali u nějakého ekvivalentu Davyho baru a až příliš pozdě si uvědomili, že minuli odbočku, která vedla do budoucnosti. Teď jim nezbývá nic jiného, než se lítostivě ohlížet zpátky, utápět smutek v nějakém tom drinku, vzpomínat na staré dobré časy a bádát nad tím, jak se věci mohly vyvíjet úplně jinak.

Ve své kariéře jsem se nevědomky pravidelně vydával po odbočkách vedoucích do kopce a uhýbal z cest směřujících k různým ekvivalentům Davyho baru. Když jsem začal rozvíjet myšlenku Druhé křivky, moje vlastní kariérové „cestování nahoru a dolů“ najednou dostávalo smysl. Promyšlení křivek od té doby

ovlivňuje značnou část mých úvah o změnách a obecněji o budoucnosti. Sigmoidní křivka, jak zní její odborný název, představuje metaforu. Metafory jsou skvělým nástrojem usnadňujícím porozumění, a nemělo by se jimi opovrhovat jen proto, že nejsou přísně vědecké. Jde o koncepce, které sice postrádají detailní preciznost, ale nabízejí překvapivá odhalení ohledně způsobu, jak se na věci díváme. V této knize se s nimi setkáte hodně často.

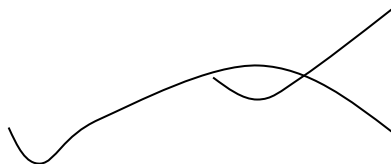
Sigmoidní křivka je křivka esovitého tvaru, tak trochu písmeno S položené na bok:



Jde o matematický pojem. V metaforické podobě jej zná spousta lidí. Odvolávají se na něj fráze typu „křivka učení“ nebo „pohyb po křivce“ a řada firem s ním pracuje ve svých plánech budoucího rozvoje. Ne vždy ale lidem dochází, že ve skutečnosti jde o mnohem univerzálnější myšlenku. Vztahuje se na veškeré lidské počínání, na naše životy, na organizace a firmy, na vlády, impéria a různá spojenectví, na demokracii jako takovou i na její nejrůznější instituce. Ve všech případech někde je nebo bylo období investování, přičemž investice mohou mít různé podoby – peníze, vzdělávání (v případě našich vlastních životů) nebo třeba pokusy a omyly. Jde o období, v němž vstupy převyšují výstupy a čára se točí dolů. Pak se ale začnou projevovat výsledky a objevují se náznaky pozitivního vývoje. Čára se otáčí, a pokud vše dobře pokračuje, směřuje nahoru a dál roste. Nezbytně ale nakonec přijde čas, kdy křivka dosáhne vrcholu a začne klesat. Pokles může být pomalý a vleklý, a často tomu tak bývá, jenže pokaždé vede k nevyhnutelnému konci.

Zdá se, že před sigmoidní křivkou není úniku. Jediným proměnným faktorem je její délka. Římské impérium vydrželo 400 let, ale nakonec se rozpadlo. Jiná impéria nevydržela zdaleka tak dlouho a zanikla rychleji, což byl třeba případ britského impéria a nepochybně tak skončí rovněž impérium americké. Vládní kabinetů i diktátorské režimy nakonec pokaždé čeká pád. V menším měřítku se můžeme podívat na podnikový svět. Dříve platilo, že firmy vydržely v průměru fungovat 40 let, než zkolabovaly nebo než je někdo koupil. Dnes se zdá, že se průměrná doba existence firmy zkrátila na pouhých 14 let. Vypadá to, že dochází k zrychlování vývoje, přestože naše osobní křivky se nám lidem zjevně daří natahovat na 90 i více let. Na konci ale pokaždé čeká nějaká forma zániku, což může působit depresivně.

Ale vývoj nemusí nutně probíhat touto cestou. Vždy je zde možnost nastartovat Druhou křivku, asi takto:



Možná si říkáte: „No to je úplně jasné“. Jenže pozor, má to háček. Nepříjemný a mnohdy fatální zádrhel spočívá v tom, že Druhou křivku je třeba nastartovat dřív, než ta první dosáhne vrcholu. Jedině v takovém případě je k dispozici dostatek zdrojů (peněz, času, energie) na překonání úvodního poklesu v období investování. Pokud se snažíte navázat Druhou křivkou na první až ve fázi poklesu, nefunguje to – na papíře ani ve skutečnosti. Bez nějaké mimořádné akrobacie Druhá křivka nikdy neporoste dostatečně vysoko. Problém ovšem je, jak poznat, kdy se první křivka blíží k vrcholu. Když se všechno

daří, je z psychologického hlediska rozumné očekávat, že taková situace, za předpokladu jinak nezměněných podmínek, bude pokračovat. Proč bychom si neměli do budoucna promítat svou současnost, když je to současnost zjevně úspěšná? Jenže úspěch zaslepuje. Nenutí nás pochybovat, sám sebe posiluje. Až zpětně se dokážeme ohlédnout a říct: „Tady došlo ke zlomu. Tohle byl vrchol, a tehdy jsme měli začít přemýšlet jinak a nově.“ Bohužel takové opožděné prozření přichází příliš pozdě na to, aby bylo užitečné.

Úspěšný růst první křivky může kohokoli oslepit tak, že nevidí možnosti, jaké představují nové technologie nebo nové trhy, což umožní jiným, aby se chopili iniciativy. Clayton Christensen z Harvard Business School to nazval problémem skokových inovací a mezi řadou jiných příkladů citoval společnost Kodak, která ignorovala příležitosti, jež představovala digitální fotografie, tak dlouho, až bylo pozdě. Nechala jiné firmy, aby se chopily šance, neboli – řečeno mými slovy – nastartovaly novou křivku. Moderní technologie nabízejí příležitosti k vytváření nových křivek každý den. Novou strategickou výzvou, která stojí před vzdělávacími a zdravotními systémy, před vládami i podniky, je tyto příležitosti rozeznávat a využívat jich.

Je těžké zvažovat cokoli nového ve chvíli, kdy vaše příjmy, produktivita nebo pověst klesají. Každý, kdo se někdy ocitl bez práce, si bude pamatovat, jak obtížné bylo nabrat dostatek sebevědomí a energie, o penězích nemluvě, a odvážit se investovat do něčeho potenciálně riskantního. Pro vlády je to úplně stejně obtížné jako pro jednotlivce, což vysvětluje, proč je tak těžké držet se keynesiánského doporučení, že z krize je nutné se proinvestovat. Když máte málo peněz, intuice vám brání víc utráct. V těžkých časech není snadné nastartovat Druhou křivku. Pro podnik to může znamenat nutnost konkurovat sám sobě, případně kanibalizovat současný produkt. Do něčeho takového

je lepší se pouštět v dobrých časech, dřív, než se křivka začne stáčet dolů.

Některé organizace a někteří lidé se proboují k nové křivce i z fáze poklesu, ale stojí je to ohromné úsilí a velké oběti, aby zajistili zdroje potřebné k překonání nevyhnutelného úvodního propadu křivky. V prostředí organizací to znamená nutnost ořezávat náklady, propouštět lidi a celou firmu přestavět, což mnohdy obnáší výměnu nejvyššího vedení a také vůbec nejbolestivější krok – rozloučení se s některými výrobky a trhy. V praxi k tomu dochází jedině v případě, že firmu převezme jiná společnost, která nemá takové zábrany provést nezbytné řezy. Investiční společnosti (private equity) mohou zdůvodňovat zásadní změny, které provádějí ve firmách, jež koupily, právě tím, že jedině touto cestou mohou příslušné firmy nalézt svou Druhou křivku.

Když se zpětně dívám na vlastní kariéru, je zjevné, že jsem pokaždé v pravý čas udělat správný krok, aniž bych si to uvědomoval. Pokaždé jsem odešel ze zaměstnání dřív, než jsem dosáhl vrcholu jeho možností. V mé nové křivce pak následoval propad, v podobě několikaletého poklesu příjmů, když jsem investoval do učení se novým dovednostem. Pak se nová křivka rozběhla, aby se po čase opět přiblížila k vrcholu. Předpokládám, že mě ještě čeká nějaká další křivka. Řada lidí má podobné zkušenosti. Přesunovali se z jednoho zaměstnání do druhého a nevědomky tak postupovali po sigmoidních křivkách. Ovšem myšlení ve stylu Druhé křivky se zdaleka netýká jen individuálních kariér.

Podívejme se na firmu Apple. Steve Jobs byl podle všeho typem člověka, s nímž rozhodně nebylo snadné pracovat. Byl ovšem naprostým mistrem ve využívání Druhé křivky. Ve chvíli, kdy počítač Macintosh dobýval svět, Jobs se svým kreativním týmem už plánovali vstup do hudebního byznysu s novým

produktem iPod. Zatímco se iPod probojoval k dominantnímu postavení na trhu, Jobs už začínal vyvíjet iPhone, nový produkt se zcela odlišným využitím, a jakmile i ten prokázal svou úspěšnost, následoval iPad. Každá nová křivka startovala dříve, než předchozí dosáhla vrcholu. Každá nová křivka z té předchozí sice vycházela, ale cílila na velmi odlišný trh – napohled značně rizikový postup, ale pro Jobse šlo o logicky navazující novou křivku. Dnes produkty Apple tvoří zdánlivě jednoduchou vzájemně propojenou rodinu, což ale zdaleka nebyl nevyhnutelný ani předvídatelný důsledek. Bude Apple pokračovat v uplatňování stejného typu myšlení? To ukáže čas. Myšlení v duchu Druhé křivky totiž není nic snadného. Mnohem více spoléhá na představivost, intuici a instinkt než na racionální analýzy. K tomu, abyste odpovídajícím způsobem také jednali, potřebujete odvalu vydat se do neznáma, a to ve chvíli, kdy všechny signály ukazují, že to není nutné, a kdy vám totéž tvrdí všichni kolem vás.

Jiný příběh z jiného světa: Alex Ferguson, legendární manažer klubu Manchester United, si dával pečlivý pozor, aby vždy získal novou krev, a to dříve, než současné hvězdy jeho týmu dosáhly vrcholu svých schopností – i když to občas znamenalo ztratit skvělé hráče, kteří před sebou ještě měli nějaký čas, kdy byli schopni podávat vynikající výkony. Bohužel pokaždé platí, že je těžké dál zaměstnávat tvůrce první křivky, když začínáte formovat novou budoucnost. Nabízí se napohled zjevné řešení: pomoci těmto lidem nastartovat jejich osobní Druhou křivku, ovšem až ve chvíli, kdy jste se postarali o svou vlastní. Dobré načasování je základem všeho. V dlouholeté úspěšné kariéře Alexe Fergusona sehrála podstatnou roli právě schopnost odhadovat momenty, kdy je třeba začít pracovat na Druhé křivce. Bez této dovednosti by nedokázal vybudovat z Manchester United špičkový fotbalový klub a udržet jej na této pozici po 27 let. Samozřejmě, že Ferguson koncepci Druhé křivky neznal. Stejně

jako Molièrův pan Jourdain, který zjistil, že se celých 40 let vyjadřuje prózou, aniž by to tušil, celá řada úspěšných lidí rozvíjí své životy nebo své organizace, aniž by byli obeznámeni s myšlenkou Druhé křivky. Smutné je, že při pohledu zpět je zjevné, že Alex Ferguson v samém závěru udělal chybu. Odešel z manažerského postu ve chvíli, kdy byl klub na vrcholu svých možností, takže jeho nástupce musel začít budovat novou křivku v momentě, kdy dosavadní už začínala klesat. Kdyby Ferguson dokázal odejít o dva roky dříve, mohla silná pozice klubu možná poskytnout novému manažerovi dostatek času, aby si získal potřebnou důvěru a mohl se pustit do vytváření nové křivky.

Porovnejte popsané příklady i můj vlastní příběh s příběhem člověka, kterého jsem potkal na jednom večírku. Postával sám v rohu, stranou zábavy, která se odehrávala kolem něj. Starší pán, který vypadal tak trochu ztraceně, takže jsem k němu přistoupil a oslovil jej. „Žijete v tomhle městě dlouho?“ zeptal jsem se. „Ano,“ odpověděl, a dodal: „Víte, je mi už třiadevadesát,“ ačkoli jsem se ho na věk neptal. „Opravdu?“ řekl jsem. „Tak to jste musel prožít fascinující život! Něco mi o něm povězte.“

„No, víte, bylo mi 19, když vypukla válka. Chtěl jsem narukovat, ale řekli mi, že mám slabé plíce a že mě místo toho budou potřebovat v nějaké továrně. Nabídli mi práci ve dvou závodech, jeden byl jižně od Temže, druhý severně. Vybral jsem si ten, který byl blíž mému bydlišti. Pracoval jsem tam po dalších 40 let, čas od času mě povýšili. Pak jsem odešel do důchodu a odstěhoval se sem.“

„A potom...?“ pobízel jsem ho. „Potom už nic.“ Odmlčel se, a nakonec dodal: „Někdy si říkám, že jsem se svým životem měl naložit lépe.“

Přiměřeně úspěšný pracovní život, po němž následoval pomalý a postupný pokles a upadání v zapomnění – až jednou přijde definitivní konec. Není na tom vlastně nic špatného, říkal jsem si, až na tu pochybnost, jestli náhodou věci nemohly být

úplně jinak. Proč mi ten příběh připadal tak dobře známý? Proč mi tolik připomínal celou řadu lidí, které znám a kteří strávili dlouhé roky vylepšováním životopisu, na němž už dnes vůbec nezáleží? A také celou řadu firem a institucí, a v mnoha aspektech také mou zemi? I z té mám mnohdy pocit, že nedokáže najít nejlepší cestu do jiné budoucnosti a místo toho se spokojuje s úsilím co nejlépe se vypořádat se současným stavem věcí, takže do budoucnosti klopýtá pozpátku a do poslední chvíle se zuby nehty drží všeho, co bylo, až končí u toho drinku v Davyho baru, kde nostalgicky vzpomíná na minulost.

Možná na tom není nic divného, že se myšlení ve stylu Druhé křivky vyskytuje v našich životech i v existenci institucí vzácněji, než by bylo záhodno. Někdy je k jeho spuštění třeba nějakého silného podnětu. Firmy si mohou uvědomit potřebu začít myslet jinak, když vidí, jak jim klesají zisky nebo jak přicházejí o podíl na trhu. Sportovci vědí, že jsou limitováni věkem, který ukončuje kariéru mnohdy v neférově rané fázi, a že nový život musí začít plánovat, dokud je dosahované sportovní úspěchy udržují v centru mediální pozornosti. Manažer předního ragbyového klubu mi jednou řekl, že k jeho největším problémům patří, jak vysvětlit statnému 25letému sportovci na vrcholu sil, že se v nejbližších několika letech musí začít vzdělávat a připravovat na novou kariéru.

Pro některé jedince může být spouštěčem změn odchod do důchodu, propuštění z práce nebo rozvod. Ve všech případech ovšem platí, že pokud člověk hledání nové cesty odkládá až do chvíle, kdy tato situace nastane, může být pozdě. Někdy je dostatečným podnětem nuda, která doprovází úspěch. Už jste všechno dokázali, není o co usilovat. Hudebník André Previn dosáhl již v raném věku ohromných úspěchů v Hollywoodu jako skladatel hudby k filmům, ale vzdal se této kariéry, odešel do Británie a zaměřil se na dirigování a vystupování jako jazzový

pianista. Svůj odchod vysvětloval tím, že se jednoho rána vzbudil a už nepocítoval známý svíravý pocit v žaludku při představě, co ho ten den čeká. V tu chvíli věděl, že je čas odejít.

Pro firmy může být spouštěcím mechanismem hrozba převzetí jinou společností. Politici by měli využít času, kdy se ocitnou v opozici, a dopřát si pořádnou dávku zamyšlení nad Druhou křivkou. Cokoli, co naruší pohodlí známého dosavadního života, může posloužit jako připomínka, že minulost, na kterou jsme si zvykli, nemusí představovat naši nejlepší budoucnost. Vysoce postavení manažeři by měli mít častěji než dosud možnost dopřát si ekvivalent „vědecké dovolené“ nebo zažít dočasné přeložení do úplně jiného světa. Jak kdysi řekl Samuel Johnson, svou vlastní zemi vidíte v mnohem jasnějších obrysech, když se na ni díváte z dálky. Obzvláště pro instituce platí, že zásadně odmítají byť jen pomyslet na vlastní zánik – mají pocit, že je přímo jejich povinností za každou cenu přežít. Jim Collins, americký myslitel v oblasti managementu, sestavil užitečný přehled pěti fází, jimiž procházejí instituce při svém sestupu po klesající křivce. Christensen je označil za technologickou obdobu sesuvu bahna. Na začátku stojí arogance zrozená z úspěchu, kterou pociťuje organizace na vrcholu křivky. Následuje nedisciplinované úsilí zajistit si více téhož, k němuž se posléze přidává popírání jakéhokoli rizika. Dalším krokem už je jen marná snaha o záchranu a nakonec nevyhnutelná kapitulace – organizace se stává bezvýznamnou nebo úplně zaniká. Je smutné a zároveň fascinující sledovat, kolik organizací postupuje přesně podle tohoto Collinsova scénáře, přičemž se obvykle snaží dělat pořád totéž, jen o něco levněji – čímž se pouze připravují o poslední zbytky zdrojů, které jim mohly umožnit nastartovat něco nového.

V této knize rozvíjím myšlenku, že Druhou křivku bychom potřebovali nastartovat v celé řadě oblastí, kde se držíme

tradičních způsobů. Jde o kapitalismus jako takový, o ekonomiku a způsob, jakým měříme její výsledky, o oblast vzdělávání, o svět práce a systém jeho organizace, o manželství a rodinu, o demokracii a styl vládnutí. Nemám v úmyslu (a ani k tomu nejsem kompetentní) detailně popisovat, jakou podobu by v každé z uvedených oblastí měla nová křivka mít. To mohou udělat jediné ti, kdo se momentálně vezou na vlně první křivky, případně ti, kdo by mohli nastartovat druhou. Mým cílem je čistě vznášet otázky a pochybnosti, resp. příležitostně přijít s námětem nebo provokativní myšlenkou. Chci, aby svět, v němž budou žít moje vnoučata, byl jiným a lepším místem. Pokud budou má doporučení vyvolávat dojem, že jsou nehorázná, nepromyšlená a nebezpečná, tím lépe. Pokud moje myšlenky vyvolají u kolegů a přátel argumentace a spory, pokud kniha někoho přiměje začít přemýšlet o Druhé křivce – budu spokojen. Irové říkají: „Jak mám vědět, co si myslím, dokud neuslyším, co říkám“?

Pro začátek se zamyslete nad následujícím:

Finanční krize v letech 2007 – 2010 neotřásla jen světovou ekonomikou. Řadu lidí přiměla, aby přehodnotili své životní priority a zamysleli se nad tím, jak žijí a proč vlastně žijí. Také organizace, obzvláště ty v soukromém sektoru, by měly začít přehodnocovat své základní předpoklady a zvážit, zda v dnešním nejistém světě má stále smysl klást takový důraz na velikost. Mohou některé podniky dorůst do takové velikosti, že opravdu nesmějí zkrachovat, protože by jejich pád příliš poškodil mnoho jiných? Nebylo by moudřejší usilovat o růst raději prostřednictvím zlepšování služeb, aniž by rostla velikost? Pokud zásadní otázku představují úspory z rozsahu, není se třeba spíše ptát, zda je nutné všechno vlastnit? Nešlo by úspor dosáhnout vytvořením aliancí, jejichž členové si nebudou vzájemně konkurovat? Pokud ano, jak by takové aliance byly řízeny a jak na ně dohlížet?

Nezískaly peníze příliš velkou moc? Pokud Facebook dokáže z vlastních zdrojů dát dohromady 19 miliard dolarů, aby mohl koupit potenciálního konkurenta, a Google může využívat svého jmění, aby se pokoušel ovládnout vývoj v oblasti umělé inteligence, nedospěli jsme náhodou do situace, kdy bychom potřebovali nového Teddyho Roosevelta s jeho kampaní proti monopolům? Jsou v současném digitálním světě peníze skutečným odrazem hodnoty? Je v pořádku nechávat peníze ovlivňovat hlasy voličů v systémech, které nazýváme demokratickými, a pokud ne, jakým způsobem by se měly financovat politické kampaně? Nové problémy pro novou dobu, v níž stará řešení už dál nefungují.

Dnešní mladí lidé se už tolik neženou pod jármo institucí, zdráhají se předem prodávat své nadání a svůj čas bezcitným korporacím. Jak se s nimi instituce dokážou domluvit, když zřejmě i nadále budou jejich nadání potřebovat? Jak by měla společnost v takovém světě připravovat mladé lidi pro život, v němž by se o sebe měli umět postarat? Mohou vůbec školy, které samy jsou institucemi, připravovat lidi na život mimo instituce? A co rodiny – zůstanou základním kamenem společnosti, nebo se také rozvolní do mnohem méně soudržných svazků? Mohou e-mail, Skype, Facebook a Twitter nahradit osobní kontakt? Můžete opravdu důvěřovat někomu, koho jste v životě neviděli a možná nikdy nevidíte?

Otázek stále přibývá. Co bude držet společnost pohromadě? Rozpustíme se do ghett podle rasy a náboženského vyznání, nebo najdeme něco lepšího než války či ekonomický úspěch, na čem bychom mohli postavit soudržné země? Nad tím vším stojí starý základní filozofický problém: o co vlastně vůbec usílujeme, my jednotlivci i společnost jako celek? Je sobectví nezbytným předpokladem ekonomického růstu, nebo dokážeme najít lepší měřítko úspěšnosti? A co altruismus a zájem o druhé,

neboli soucitnost, jak to nazýval Adam Smith? Jde o součást naší podstaty, nebo se soucitnosti musíme učit?

Nové myšlení není výsadou těch, kdo jsou u moci. Ti často bývají natolik spjatí se svými zavedenými způsoby, se svou první křivkou, že si ani nedokážou představit jakoukoli jinou cestu. Nové myšlení může a mělo by začínat u nás. Jsem si jist, že každý z nás dokáže věci měnit. Můžeme měnit své životy i životy lidí kolem sebe – především ve svých rodinách, ale také můžeme měnit podobu institucí, jejichž jsme součástí, společenství, do kterých patříme, a dokonce i země, jejichž jsme občany. Jedním z našich nedostatků je, že jsme příliš skromní a až příliš ochotně se necháme přesvědčit, že ti, kdo jsou u moci, vědí vše nejlépe. Já jsem si to také dřív myslel – dokud jsem některé z nich nezačal učit. Pak jsem přišel na to, že většinou jde o lidi stejně obyčejné, jako jsme my ostatní. Pokud chceme lepší společnost, musíme začít u sebe a u svých vlastních životů. Druhá křivka představuje šanci překonat nejrůznější chyby a omyly první křivky. Můžeme se obrodit a prokázat, že jsme se z minulosti poučili a že dokážeme vytvořit lepší budoucnost.

2 Společnost založená na principu „Udělej si sám“

*Mění technologie svět?
K lepšímu, nebo k horšímu?*

NĚKDY KOLEM ROKU 1450 přišel Johannes Gutenberg, německý zlatník, po dlouhých letech experimentování na způsob, jak vyrobit kovové litery a využít je k sestavování předloh, které umožňovaly tisk celých archů. Zatímco výsledkem dřívějšího ručního opisování knih bylo pouhých několik stran, nový tiskařský lis umožňoval během jediného dne vytisknout až 3600 stran. Během několika desetiletí měli najednou lidé po celé Evropě možnost číst Bibli a jiné knihy ve svých vlastních jazycích a v pohodlí domova. Tento prostý fakt změnil strukturu společnosti. Lidé už nebyli odkázáni na slova těch, kdo uměli číst, tedy kněží a jiných autorit. Teď si mohli utvořit vlastní názor. Gutenberg se nesnažil změnit společnost, chtěl pouze přidat Druhou křivku k vlastnímu podnikání. Důsledky jeho vynálezu byly ovšem mnohem rozsáhlejší. Jak se v průběhu dalších generací nová technologie šířila, lidé po celém světě začínali oceňovat svobodu myšlení, kterou jim přinášela.

Jak říká John Naughton v knize *Od Gutenberga k Zuckerbergovi*, koho by tenkrát napadlo, že Gutenbergův vynález podkope autoritu katolické církve, odstartuje protestantskou revoluci, umožní rozvoj novodobé vědy, povede k vytvoření zcela nových

společenských tříd a profesí a dokonce změni i náš pohled na dětství, které začne být vnímáno jako specifické období v životě člověka? Nevypadalo moc pravděpodobně, že by vynález mohučského zlatníka mohl nakonec vést k tak rozsáhlým změnám, ale už tenkrát se našlo mnoho lidí, kteří měli pocit, že jim bere pevnou půdu pod nohama. Změny jen zřídkakdy vyvolávají nadšení mocných.

O pět set let později se situace opakovala. Internet původně vznikl jako nástroj umožňující americkému ministerstvu obrany zlepšit interní komunikaci. Taková místní Druhá křivka. Služby World Wide Web poprvé využil poněkud skeptický institut CERN ve Švýcarsku k uspořádání interního telefonního seznamu, byť její vynálezce Tim Berners-Lee, moderní Gutenberg, měl od počátku mnohem větší ambice ohledně jejího využití, navzdory námitkám kolegů, že s takovým jménem se služba nikdy nemůže uchytit. Berners-Lee v ní viděl způsob, jak propojit svět a jak dát každému člověku svobodu sdílet informace a vybírat si z nich. Základem jeho vize bylo, že služba bude zdarma, což byl jeho dar nevěřícímu světu. Dnes je skoro neuvěřitelné, že ke spuštění služby došlo před pouhými 25 lety. Technologie se v současné době šíří rychleji než v 15. století. Ale dilemata a problémy s nimi spojené zůstávají pořád stejné.

Stejně jako tomu bylo v případě Gutenbergova vynálezu, počítače následované internetem a veškerými jeho odnožemi nám přinesly svobodu, ale tato svoboda má určité důsledky. Jedním z nich je vyřazení středních článků v obchodních i společenských strukturách, protože lidé dnes využívají nově nabyté svobody k jejich obcházení. Organizace se najednou ocitají mimo hru, podobně opuštěné jako města, která se ocitla v izolaci poté, co postavili obchvat a nová silnice vede jinudy. V roce 1992 mě pozvali představitelé Britské asociace knihkupců, abych vystoupil na jejich výroční konferenci. Obávali se tenkrát plánovaného

vstupu amerického řetězce Borders na britský trh. Řekl jsem jim, že skutečnou hrozbu pro ně nepředstavuje nová síť knihkupectví, nýbrž webové stránky – koncepce, s níž tenkrát byli obeznámeni pouze počítačovní odborníci. Účastníkům konference zněla myšlenka, že by jejich konkurentem měla být místo knihkupectví webová stránka, trochu jako science fiction. Historie ovšem velmi brzy prokázala, že jde o realitu. Webová stránka, kterou byl původně Amazon, později následovaný celou řadou dalších internetových prodejců, umožnila lidem ignorovat klasické obchodní kanály. Tradiční knihkupectví najednou bojují o přežití. Vrstva prostředníků se začíná vytrácet a s ní mizí zároveň mnohé pracovní příležitosti i způsoby života. Příklad změněné situace v oblasti prodeje knih naznačil, že v celé řadě dalších odvětví nemusí příští zásadní změna vycházet zevnitř. Ohrožení může nečekaně přijít zvenčí, v podstatě odkudkoliv, jako blesk z čistého nebe. To je děsivá představa, pokud v nějakém odvětví pracujete a snažíte se plánovat jeho budoucnost.

Mezitím počítače přebírají spoustu rutinních úkonů, které dříve vykonávali lidé. Týká se to i kontrolních funkcí, které bývaly základní pracovní náplní většiny středního managementu. Technologie jsou stále sofistikovanější a počítače se svou ohromnou kapacitou zpracovávat informace dokážou analyzovat takzvaná velká data (big data) mnohem rychleji a přesněji než lidé. Počítač dnes mnohem účinněji než člověk-odborník dokáže odhalit narušení bezpečnostního systému, stanovit diagnózu nebo zjistit podvod. Velkou část otročiny nutné k fungování právnických firem může zvládnout počítač. Významná část práce veřejného sektoru má rutinní povahu a přímo si říká o to, aby ji převzaly počítače. Výzkumníci Oxfordské univerzity odhadují, že 47 procent dnešních pracovních míst během příštích dvou desetiletí zmizí, protože práci zajistí počítače. Podle odhadu McKinsey Global Institute to

jen v příštích deseti letech znamená ztrátu 250 milionů pracovních míst. Ve chvíli, kdy tohle čtete, už zřejmě existují mnohem aktuálnější odhady.

Co nahradí těch 250 milionů pracovních míst? Kodak v době své největší slávy zaměstnával 145 tisíc lidí. Facebook jich zaměstnává jen 6 tisíc a firma Instagram v době, kdy ji Facebook koupil za zhruba miliardu dolarů, měla pouhých 13 zaměstnanců. O dva roky později Facebook zaplatil 19 miliard dolarů za WhatsApp s 55 zaměstnanci, ale s půlmilionovou zákaznickou základnou, která se stále rozrůstá. Dříve, když jedna technologie nahrazovala druhou, vznikala nová pracovní místa zároveň s tím, jak stará zanikala. Ženy, které původně pracovaly v textilních továrnách, se mohly naučit psát na stroji a najít si místa v kancelářích. Tentokrát je to ale jinak. Nová pracovní místa jsou nejen naprosto odlišná, ona zatím většinou vůbec neexistují. Co tedy budeme všichni dělat?

To jsou špatné zprávy. Nepůsobí dojmem, že bychom získávali svobodu. Dobrou zprávou je moc, kterou dnes získáváme jako jednotlivci a kterou můžeme používat, abychom řídili své vlastní životy a využívali všech těch obchvatů, jež máme k dispozici. Nastupuje ekonomika v duchu „Udělej si sám“. Nejenže dnes můžeme přes internet nakupovat knihy, můžeme si také vlastní knihu vytisknout, kdybychom se rozhodli nějakou napsat. Už dávno nepotřebujeme chodit do banky – můžeme si vlastní banku založit, čistě vytvořením stránky využívající crowdfunding. Kickstarter, jeden z předních crowdfundingových portálů, vznikl v roce 2009 a na britský trh vstoupil v roce 2012. Můžete si vytvořit vlastní měnu, pokud se nebojíte souvisejících rizik. Zatímco úvodní pokusy o obchodování s internetovou měnou Bitcoin se ukázaly jako příliš rizikové, Bitcoin, Peercoin a Primecoin jsou příklady existujících internetových měn, jejichž hodnota se mění podle aktuální poptávky. Také se můžete stát

bankéřem a vystavět vlastní platformu, jejímž prostřednictvím si lidé budou mezi sebou půjčovat peníze.

Ani kvůli studiu na vysoké škole už nemusíte opouštět pohodlí domova. Přední univerzity dnes nabízejí nové online kurzy zdarma a dostupné jsou také nápadité videoprogramy, kde můžete učební látku procvičovat. Když tomu věnujete potřebné úsilí, můžete si touto cestou sestavit vlastní studijní program završený získáním diplomu. Britská Open University dlouhodobě prokazuje, že dálkové studium může být funkční alternativou, pokud jste dostatečně disciplinovaní. Také na to můžete jít obráceně. Můžete vytvořit vlastní nový studijní kurz věnovaný jakémukoli předmětu, připravit odpovídající učební materiály, zajistit potřebnou propagaci a začít jej na webu nabízet. Moje žena sestavila vlastní kurz fotografování a několik šťastlivců prostřednictvím webu vyučovala. Chcete měřit svou tepovou frekvenci? Je tady Apple Watch a další chytré aplikace, které vám umožňují sledovat vlastní zdraví i stanovit diagnózu. Oblíbenou hudbu si můžete stahovat v podstatě zadarmo, ale také můžete vlastní hudbu komponovat a sdílet ji s ostatními, rovněž v podstatě zadarmo. Nebo se z vás může stát hoteliér, když začnete nabízet nevyužité pokoje přes Airbnb. Aukční server eBay udělal z tisíců lidí virtuální obchodníky, kteří prostřednictvím této stránky nakupují a prodávají všechno možné.

Cokoli, co dnes využíváte jako zákazník, můžete začít nabízet jako dodavatel. Můžete sestavit i vlastní počítačovou hru, pokud o to stojíte. Můžete nabízet volné místo ve vlastním autě, jídlo, které uvaříte, parkovací místo před svým domem, zapůjčení vlastního kola nebo třeba procházky s vaším psem. Nová „ekonomika sdílení“ nabízí nekonečné možnosti. Tento nový trend je dalším příkladem vyřazování středních článků. Umožňuje vám jako jednotlivcům obejít tradiční poskytovatele všemožných služeb a zajistit si je nebo je začít poskytovat

sami, pomocí internetu. Z některých nápadů může vzniknout velmi výdělečný byznys. Podívejme se na projekt Airbnb. V dubnu 2014 jej investoři ocenili na 10 miliard dolarů, což je vyšší hodnota, než jakou mají hotelové řetězce Hyatt nebo Intercontinental. A lidé nabízející prostřednictvím této služby své pokoje k pronájmu si v roce 2013 přišli průměrně na 7530 dolarů. Díky minimálním nákladům na rozjezd internetového podnikání se objevují mraky nových projektů a služeb, byť mnohé z nich nemají šanci uspět. Jen čas ukáže, jak se bude internetovému podnikání dařit. Ale i když se mu dařit bude, je otázkou, kolik nových pracovních příležitostí touto cestou vznikne. Většinou půjde spíše o hobby nebo o doplňkové podnikání, zajišťující spíše příjemné kapesné než hlavní příjmy.

Někteří dodavatelé, kteří by se mohli stát obětí právě těchto „obchvatů“, vycítili změny a začínají reagovat na novou vášeň věci raději sdílet než vlastnit. Řetězec Home Depot dnes umožňuje náradí pro kutily nejen zakoupit, ale také si je pouze vypůjčit. Daimler pronajímá auta Smart a účtuje čas po minutách. Firma General Motors investovala do projektu Relay Rides (sdílení aut). Raketový vzestup cen londýnských nemovitostí nutí stále víc lidí, aby si bydlení spíše pronajímali než pořizovali. Sledujeme tady start nové křivky, charakteristické pro dobu, v níž je vlastnictví něčím příliš nákladným, příliš omezujícím, něčím, co je příliš obtížné změnit? Je ekonomika založená na pronajímání součástí nové Druhé křivky? Když se nad tím zamyslíte, je pravdou, že pronajímání přináší flexibilitu. Proč byste se měli omezovat vlastněním jakýchkoli věcí nebo majetků, když si dnes vlastně všechno můžete vypůjčit, chvíli to používat a pak se přesunout jinam?

Ať se nám to líbí nebo ne, jsme nuceni naučit se žít ve společnosti a ekonomice založené na principu „Udělej si sám“. Před mnoha lety, když jsem pracoval ve velmi juniorní pozici

v marketingovém oddělení firmy Shell, byl jsem součástí pracovní skupiny zvažující zavedení nového typu samoobslužné pumpy na našich čerpacích stanicích. Do té doby tankování zajišťovala obsluha čerpacích stanic. „Nikdy se to neujme,“ argumentovali někteří členové skupiny. „Nikdo si nebude chtít špinit ruce.“ Jiní namítali: „Budeme to muset spojit s mimořádným slevovým programem.“ Všichni se mýlili. Lidé byli ze samoobslužných pump nadšení. Nemuseli už ztrácet čas čekáním, až pracovníci na čerpacích stanicích obslouží auto před nimi, nemuseli si s nimi povídat, nemuseli jim dávat spropitné. Úspěšný příklad outsourcingu: místo našich zaměstnanců začali potřebné úkony vykonávat sami zákazníci. Samozřejmě, že třeba supermarkety to dokázaly už dávno. A řada dalších firem a oborů brzy následovala těchto příkladů. Fedex po vás chce, abyste si sami vyplnili potřebnou dokumentaci. Letecké společnosti vás nutí, abyste si palubní vstupenky vytiskli sami, a používali přitom vlastní tiskárnu a papír, nikoli jejich. Ryanair vás dokonce pokutuje, když to neuděláte. Naši dodavatelé nás začínají vykořisťovat – a nám se to vlastně líbí, protože získáváme pocit, že máme věci pod kontrolou.

Nejde jen o to, že získáváme nad věcmi kontrolu. Zároveň šetříme peníze. Vyplatí se nám, když jsme sami sobě právníkem, sami si podáme žádost o rozvod, sami zajistíme prodej domu a nenecháme se v rozvodovém řízení zastupovat. Většinou se nám líbí, že si vše můžeme dělat sami. Takže můžeme očekávat, že tento „outsourcing“ bude pokračovat. Ve stále větší míře se po nás dnes chce, abychom byli svým vlastním lékařem i zdravotní sestrou, abychom převzali odpovědnost za své zdraví. Nemocnice Airedale General na okraji britského národního parku Yorkshire Dales zajišťuje zdravotní služby pro 200 tisíc lidí žijících na území o rozloze 700 čtverečních mil. Řada z nich bydlí na těžko přístupných a odlehlých místech. Přesto nemocnice

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.