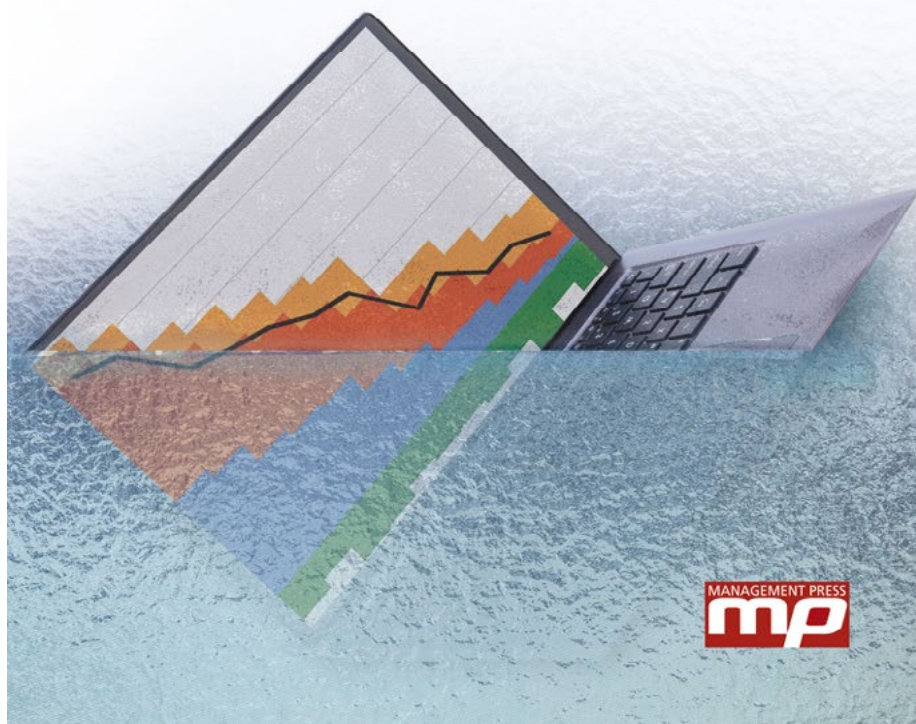


MILOŠ TOMAN

ZAMRZLÁ PRODUKTIVITA

PROČ PRODUKTIVITA PRÁCE STAGNUJE
A CO SE S TÍM DÁ DĚLAT?



MANAGEMENT PRESS
mp

Zamrzlá produktivita

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.managementpress.cz
www.albatrosmedia.cz



Miloš Toman
Zamrzlá produktivita – e-kniha
Copyright © Albatros Media a.s., 2016

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


ALBATROS MEDIA a.s.

Miloš Toman

ZAMRZLÁ PRODUKTIVITA

PROČ PRODUKTIVITA PRÁCE STAGNUJE
A CO SE S TÍM DÁ DĚLAT?

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2016

Miloš Toman: *Zamrzlá produktivita. Proč produktivita práce stagnuje a co se s tím dá dělat?*

© Miloš Toman, 2016
Cover design © Petr Foltera, 2016
Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7261-427-1

[Obsah]

Než začnete číst]	7
Úvodem]	9
1. Následek nebo příčina?]	13
2. Mraky na obzoru – generace Y]	20
3. Hodně blbá nálada]	27
4. Konec průmyslové revoluce]	33
5. Nevyužitý potenciál]	39
6. Měl Marx pravdu?]	51
7. Ryba s bolavou hlavou]	62
8. Baťa to věděl]	72
9. Vidět dále, cítit více]	83
10. Marketingový operační systém]	97
11. V nebi je každý andělem]	111
12. Rozhovory se zahradníkem]	120
13. Svět za zdí]	128
14. Sociální limit]	135
15. Slepice s křídly orlů]	145
16. Komunikace je sdílení]	155

17. Kdepak je ten medvěd?]	161
18. Ve zdravém těle zdravý duch]	170
19. Pane, pojdte si hrát]	179
20. Proč?]	190
21. Voda v sítu]	198
22. Dejte mi pevný bod]	210
23. Svět v náručí]	219
24. Nic nás nemůže zastavit]	229
Závěr]	239

[Než začnete číst]

Kniha, kterou držíte v ruce a do níž se za chvíli na několik hodin či dní ponoříte, není ani teoretickým dílem, ani učebnicí. Dovolte proto, abych vysvětlil a uvedl na pravou míru hříchy, jichž se snad proti etiketě učebnic prohřešuji.

Vím samozřejmě, jaký je rozdíl mezi řízením a vedením, a víte to jistě i vy. Nepovažuji tedy za nutné úzkostlivě dbát na to, abych jeden či druhý termín správně použil. Přesvědčil jsem se mnohokrát, že přílišná korektnost a pedantská vědeckost jsou na škodu srozumitelnosti a čitelnosti. Protože předpokládám, že nemáte času nazbyt a vaši pozornost je v dnešní době obtížné zaujmout, volím raději mírnou, ale přijatelnou nepřesnost.

V knize najdete velké množství citátů, příkladů a příběhů. Není to proto, že bych nedokázal zachytit myšlenky vlastními slovy, ale jak je všeobecně známo, jeden příklad z praxe vydá za deset stránek textu. Některé z těch příběhů jsou notoricky známé, přesto jsem je použil znovu, protože se neustále přesvědčuji, jak krátká je lidská paměť. Nebýt zapomětivosti, byla by tato kniha (jakož i řada dalších) zbytečná.

Na úkor čitelnosti a pohlednosti knihy by jistě také bylo úzkostlivě korektní vyjadřování. Proto používám termíny jako *manažer* či *pracovník* většinou v mužském rodě, místo abych vytrvale opakoval „manažer a manažerka“ nebo „pracovnice a pracovník“. Není to tedy proto, že bych si nevážil žen. Naopak, rád bych jich viděl v managementu více. Věřím však, že je to dostatečně zřejmé z obsahu a není tedy třeba bojovat s formou.

Jedna z příruček pro tvorbu textů také varuje před řečnickými otázkami. Nedbám na to. Jímá mě totiž úzkost, že bychom společně

dopadli jako vědci z Adamsova *Stopařova průvodce Galaxií*, kteří nejdříve chtěli odpověď a pak jim stejně k ničemu nebyla, protože neznali otázku. Raději se tedy ptejte, a to co nejvíce.

Pokud snad získáte dojem, že často používám zájmeno *my* tam, kde by mohlo stát *vy* nebo *já*, pak to není náhoda ani stylistická neobratnost. Už Tomáš Baťa říkal ve svých projevech „my jsme přesvědčeni“ nebo „my jsme se rozhodli“ a neměl tím na mysli *plural maiestaticus*. Cítím stejně jako on svůj podíl odpovědnosti na tom, co kritizuji, ale i co do budoucna navrhuji.

Nezdržujme se však už a pojďme se podívat na to, co možná někteří z nás později nazvou největším dobrodružstvím svého života.

[Úvodem]

Na začátku to byl pouhý pocit. Pracoval jsem tehdy na zakázce pro firmu, která chtěla najít nové trhy pro své produkty. Napadlo nás, že by mohly pomoci zlepšit pracovní prostředí. Když jsem pak hledal marketingové argumenty, začal jsem čím dál tím častěji narážet na střípky informací, které upozorňovaly na závažný jev. Ekonomiky vyspělých zemí přešlapují na místě a produktivita práce stagnuje. Jak je možné, že jsme si toho nevšimli dříve? Asi jsme měli plně ruce práce kvůli krizi a zřejmě jsme si také mysleli, že stagnace s ní bezprostředně souvisí. Řada odborníků je o tom ostatně přesvědčena dodnes. Není ovšem zvláštní, že manažeři významných společností, jak to zjistil průzkum poradenské firmy PwC na konci roku 2015, hodnotí vyhlídky hůře, než tomu bylo před rokem i před třemi lety? Opravdu jsme opět naskočili na vlnu konjunktury a míříme ke světlým zítřkům? Zdá se, že ne.

Analytik ze společnosti CYRRUS Jiří Šimara popsal v roce 2014 vystoupení prezidenta Evropské centrální banky takto: „Mario Draghi po říjnovém zasedání ECB zněl až nezvykle zasmušile, bezradně až rezignovaně. Prakticky natvrdo přiznal, že je jeho politika pouhým kupováním času, přičemž evropskou ekonomiku před recesí a deflací zachrání jen strukturální reformy a fiskální stimuly.“

Evropou (a nejen ji) obchází strašidlo – strašidlo stagnace. Krize, která se nedávno přehnala přes naše hlavy, se bohužel nezachovala jako zahradník, jenž ořeže neduživé výhony a dá tak jiným příležitost k růstu, aby přinesly větší úrodu. Rekonvalescent, místo aby vyskočil z postele a začal naplno pracovat, se pořád třese slabostí. Ekonomika stojí na vratkých nohách a strach, že se opět sesype, nás neopouští. Co se to děje?

Poslechnete-li si makroekonomy, dozvíte se, že vůbec nic. Oni – a vlády – mají všechno pěkně pod kontrolou. Vlastně to měli pod kontrolou vždy. Desítky jich věděly, že krize přijde. Nějakým nedopařením sice tento údaj zapomněli v šuplíku a vzpomněli si na něj, až když ve Spojených státech padaly banky a v Evropě se potácely automobilky, ale jistě nelze pochybovat, že šlo jen o zapomětlivost. Existují samozřejmě i makroekonomové, kteří jsou přesvědčeni, že to s námi naopak jde s kopce. Totiž nešlo by, kdyby ekonomiku měli pod kontrolou oni.

Ať tak nebo tak, panuje shoda, že prosperita se vytváří a ovlivňuje někde nahoře. Proto se také více mluví o ekonomice, místo o hospodářství. To je termín, v němž už můžeme vycítit nežádoucí konotace, blízkost k fabrikám a obchodům, zkrátka k těm nižším patřům. Nedivme se tedy, že se, div ne s panikou v hlase, hovoří o tom, jak rozpočty velkých společností přesahují roční příjmy mnoha států. Čínský filozof Konfucius by z nich měl radost. Ten totiž kupci pohrdal.

Odborníci však připomínají, že povýšené přehlížení úrovně, na níž vznikají skutečné hospodářské hodnoty, bylo jedním z důvodů, proč čínská říše ztratila technologický náskok před ostatním světem a propadla se do stagnace. Logika tedy říká, že bychom si měli přestat hrát na povznesené filozofy, vykladače Velké Ekonomie, a raději sestoupit do patra, v němž jsou tyto poučky každodenní realitou. Včetně poznání, že některé z nich fungují a některé ne.

Zamyslete se, co v poslední době udělaly vlády tak zásadního, abyste mohli říci „Ano, to změnilo hospodářský propad v růst“. Co vymysleli ekonomové? Nemají čas, protože bádají, jak více zdanit bohaté, aby konečně nastolili spravedlnost. Všichni dohromady ze všeho nejvíc připomínají pošetilého kohouta, který je přesvědčen, že svým kokrháním budí slunce. Jsou důležití a cítí potřebu to neustále sdělovat světu. Ale ovoce nikde.

Ovšem ani na firemní úrovni, tam kde vznikají hodnoty a kde je možno skutečně a bezprostředně ovlivnit hospodářský růst, není situace příliš růžová. Manažeři jako by si vzali vzor z náboženských

extrémistů, kteří řídí moderní vozy, používají satelitní telefony a hledají nové bojovníky na Twitteru, ale myslí se nevymanili ze středověku. Peter Drucker se mohl snažit, jak chtěl, dnes jsou v kursu spíš armádní ideje. Nikoliv ovšem strategie, ale řády a disciplinární předpisy.

Útvary firemních pracovníků tedy pochodují na místě, aby si vypracovaly krok. Američané před časem zjistili, že tito lidé používají své šedé buňky mozkové z asi 15 procent, že tedy hlavou pracují přibližně hodinu denně. Pro naši dobu je příznačné, že se o takových zjištěních příliš nemluví. Určitě méně než o tom, co se děje na vánočních večírcích. Přitom právě tady, v hlavách zaměstnanců, je klíč k budoucnosti. Dokážeme-li využít i jen pár procent mozkové kapacity navíc, získáme úžasné hodnoty. Výkony, které žádný zupák nedokáže z lidí vymačkat. Nové věci, tak nové, že o nich zatím ani nedokážeme snít. A v neposlední řadě i nový postoj k životu, protože radost z práce je katalyzátorem všech našich radostí.

Tvořící činnost dnes byla vyloučena z běžné práce a přidělena výzkumníkům, návrhářům či zaměstnancům reklamních agentur. A to je chyba. Firmy se tak zbavily možnosti se neustále zlepšovat. Jakkoliv je idea reengineeringu už překonaná, změny se v podnicích nadále provádějí skokově a na příkaz shora. Ale tvořivost, to přece nejsou jen vynálezy či televizní reklamy. Lidé, pokud dostanou příležitost, jsou schopni přijít s řadou malých nápadů, které leckdy v souhrnu přinesou více než patentovaný objev. Především však možnost tvořit otevírá lidské mysli a nedovolí jim ustrnout. V této knize se proto nezabývám lidmi majícími tvořivost v popisu práce, ale všemi ostatními, kterým je ke škodě organizací upírána. Průmyslová revoluce nezačala ve chvíli, kdy byly vynalezeny nové stroje, ale tehdy, když byl k dispozici dostatek kvalifikovaných dělníků, aby se mohly tyto stroje a na těchto strojích vyrábět. Model poslušného vykonávání zadané práce se však už vyčerpal. Dnes se těžiště pokroku přesouvá z dílen do kanceláří a od strojů k hlavám. Chceme-li však pokročit dále, musíme počítat se všemi mozky, ne jen s těmi elitními. Vždy jde především o lidi.

Steve Jobs, jakkoliv neobdivuji jeho styl chování, měl schopnost zajistit, aby lidé nepropadli sebeuspokojení. Netoužil po ničem menším než změnit svět. „Nestojí to za nic, pojďme to znovu promyslet,“ říkal. A to je právě to, co vám chci navrhnout. Pojďme se podívat, jak to udělat jinak a lépe a změnit tak svět.

[1. Následek nebo příčina?]

V roce 2014 vydal Český statistický úřad zprávu, podle níž produktivita od roku 2008 stagnuje. K podobným závěrům došli i v jiných zemích. „Tempo růstu produktivity, vyjádřené jako výkon na pracovníka, loni celosvětově zpomalilo na 2,1 procenta ve srovnání s ročním průměrem z let 1999 až 2006, který činil 2,6 procenta,“ říká se ve zprávě analytického střediska *Conference Board*, kterou citoval list *Financial Times*. Na první pohled by se mohlo zdát, že jde o vliv krize, která nás v nedávné době zasáhla. Mnozí odborníci se to alespoň domnívají. Pak si ovšem položme otázku, jak tedy krize vznikla.

Jedním ze spouštěčů byly americké hypotéky pro lidi s nízkými příjmy. Většina politických stran, když se dostane k moci, uplácí své voliče. A protože podle Paretova pravidla jen asi dvacet procent občanů se může považovat za majetné, vlády hledají především způsoby, jak se zavděčit zbývajícím většině. Od vyššího zdanění bohatých až po přivírání očí nad potenciální neschopností zaplatit hypotéku. Nechci tím říci, že by američtí zákonodárci byli dobrodruzi nebo se jim nedostalo odpovídajících informací. Právě že je měli. A tyto zprávy říkaly, že ekonomika bude dále prosperovat a společnost bohatnout.

V knize *Jak z dobré firmy udělat skvělou* (vyšla v roce 2001) můžete mezi premianty najít také společnost Fannie Mae. Tato dříve polostátní firma byla federální vládou pověřena, aby vládní úplatek převedla do praxe. Autor Jim Collins ji pochválil právě za to, že nasadila software, který umožnil schvalovat hypotéky jak na běžícím pásu. „Vytvořila si silný ekonomický mechanismus přestavbou svého obchodního modelu, který už nespočíval v prodeji hypoték, nýbrž v řízení rizik,“ říká.

Obligace jištěné těmito rizikovými hypotékami se jako jed (však jsou také nazývány *toxickými*) rozšířily do krevního toku nejen americké ekonomiky. A v roce 2007, když se začala rozvíjet platební neschopnost, se to rychle projevilo nejen v samotné Fannie Mae, ale také v celých Spojených státech a v zahraničí.

Inu, po bitvě je každý generálem a tak nekritizujme Collinse, že nevěděl, co se stane o pár let později. Spíše se podívejme, odkud pramenila pevná víra Američanů, že bude lépe a lépe.

Od padesátých let, kdy se v kalifornském Silicon Valley začal rozvíjet elektronický průmysl, se jeho podíl na ekonomice neustále zvětšoval. Tranzistory, kalkulačky, počítače, chytré telefony, to všechno byly produkty, které podporovaly rozvoj hospodářství a vznik nových pracovních míst. Osobní počítače umožnily snadný přístup k internetu a raketový vzestup společností, poskytujících na něm nové služby. Nadšení sice trochu zchladilo prasknutím dot-com bubliny na přelomu tisíciletí, ale pořád vládlo a vládne přesvědčení, že nové technologie jsou naší skvělou budoucností. Vždyť nejvyšší příčky žebříčku úspěšných firem už delší dobu obsazují Microsoft, Apple, Google, Facebook a mnohé další.

Když se ovšem na tento zázrak díváme střízlivýma očima, zjistíme, že jedinou skutečně přelomovou událostí byl vznik osobního počítače. Všechno ostatní, co považujeme za úžasné novinky, z něj vychází. Palubní elektronika automobilů, ovládání kosmických lodí, chytré telefony. Bez počítačů by nebyl internet a tedy ani rychlé vyhledávání informací či setkávání na sociálních sítích. Skoro každý den se dozvídáme o nové počítačové či internetové aplikaci. Vypadá to úžasně, ale přece jen by nás mělo něco zneklidňovat.

První osobní počítače se objevily v sedmdesátých letech minulého století. Od té doby je sice rozvíjíme, ale nic tak převratného jsme nevnalezli. Chováme se podobně jako inženýři, kteří zdokonalovali parní stroj. Kdo by dnes toužil, kromě milovníků nostalgie, aby ho vozila parní lokomotiva? Chceme přece jít kupředu. Bohužel nic zajímavého, co by odstartovalo novou éru, není na obzoru. Ptejme se, proč.

Steve Jobs byl v podstatě jedním z mnohých, kteří hledali způsoby, jak využít už objevené technologie. Nevymyslel počítač, grafické

rozhraní, mobilní telefon ani dotykovou obrazovku. Přesto přispěl ke změně našeho životního stylu více než většina jeho soupeřů. Když v roce 1983 lákal do vedení společnosti Apple Johna Sculleyho z Pepsi-Coly, zeptal se ho: „Chcete prodávat do konce svého života sladkou vodu? Nebo chcete pracovat se mnou a pomoci mi změnit svět?“ Ani v tom nebyl tak docela originální. Tehdy mnoha lidem skutečně nedělalo problém věřit, že svět opravdu změní. Prolistujte si populárně technické časopisy ze šedesátých a sedmdesátých let a najdete v nich více fantazie než popisu reality.

Dnešní uvažování je jiné. Pokud jde o vynálezy, které by mohly podstatně změnit náš život, představujeme si je spíš ve stylu tajné zbraně komisaře Dreyfusa z Růžového pantera, která dokáže vymazat z povrchu zemského i budovu OSN. Už proto se nehodí nahlas říkat, že chceme něco měnit. Vizionářství se nenosí ani ve firmách. Tady vládne pragmatický přístup, který nápadně připomíná cynismus. Jaroslav Hašek se svojí ideou „mírného pokroku v mezích zákona“ by se jistě zaradoval, že na jeho slova došlo. Málokdo má totiž chuť vystrkovat hlavu.

Novátoři to ostatně neměli snadné nikdy. Vždy se totiž najde dostatek lidí, kteří přesně vědí, co se stane, když se nebudete držet starých osvědčených konceptů. Richard Branson si svoji první prodejnu hudebnin představoval jako místo, kde se mohou mladí lidé scházet u kávy nebo čaje a poslouchat písničky. „To nikdy nemůže fungovat,“ varovali ho přátelé. „Návštěvníci si desky přehrají a už nebudou mít důvod, proč by si je kupovali.“ Úspěch nového konceptu však předčil očekávání. Zastánci starých přístupů nepochopili, že mladí lidé si nechtějí své oblíbené písně poslechnout jen jednou. Touží je vlastnit.

Po dvaatřiceti letech využil stejného poznatku Steve Jobs, když otevřel *iTunes Store*, kde se hudební skladby prodávaly za 99 centů. Nepříliš úspěšné konkurenční projekty nabízely možnost přehrávat si hudbu z internetu za měsíční poplatek. Ale jakmile předplatné vypršelo, uživatel ztratil ke svým oblíbeným písničkám přístup. Lidé však chtěli, aby jim hudba patřila. Proto si ji raději stahovali na pirátských serverech. Dá se tedy říci, že koncept, na němž byla postavena

internetová prodejna společnosti Apple, byl nejenom ekonomicky úspěšný, ale také zachránil hudební průmysl.

Jedním z rysů našich časů je krátkodobost. Politické strany získávají obvykle moc na čtyři roky, a protože přízeň voličů je vrtkavá, snaží se své záměry ohraničit touto dobou. Manažeři, stejně jako třeba fotbaloví trenéři, se v průměru neudrží déle. Společnosti s veřejně obchodovanými akciemi musí ke všemu co čtvrt roku vykazovat akcionářům, že jejich hodnota se zvýšila. Nemůžeme se pak ani divit, že každý rok mění strategii (nebo že ji naopak zásadně nezmění, i když se potácejí na hranici pádu). Odvaha podniknout různé kroky mimo vyjeté koleje je považována za pověstného holuba na střeše. Když se rozhlédnete mezi manažery, většina jich drží v hrsti vrabce.

Jestliže přijdete s něčím novým, může se stát, že zpočátku proděláte. Jobsův Macintosh byl sice revoluční, ale moc dobře se neprodával. Toho se dnes firmy bojí. Raději něco méně nápaditého, ale o to jistějšího. Nejsme tu přece proto, abychom sloužili lidstvu, ale máme své povinnosti k akcionářům a majitelům. Že můžeme mít obojí? Nu, ať to nejdřív zkusí někdo jiný a když to vyjde, my se přidáme. Takto dnes myslí ne jeden vrcholový manažer. „Naší strategií je napodobovat úspěšnější firmy,“ prohlásil před časem jeden z nich.

Psal se rok 1931. Mezi oběťmi letecké havárie bylo nalezeno i tělo Elizabeth Robinsonové, mladé atletky, která už v sedmnácti letech startovala na olympijských hrách v Amsterdamu a vybojovala zde zlatou medaili. Záchranáři ji označili za mrtvou a odvezli do márnice. Tam si naštěstí všimli nepatrných známek života a nechali Elizabeth přemístit do nemocnice. Sedm následujících měsíců prožila v kómatu, a když se probudila, lékaři jí šetrně sdělili, že už nikdy nebude chodit. Odmítla se vzdát. Dva roky trvalo, než se znovu mohla spolehnout na své nohy. Olympiádu v roce 1932 sice vynechala, ale už o čtyři roky později byla členkou týmu, který v Berlíně získal zlatou medaili ve štafetovém běhu. Jak daleko je od invalidního vozíčku k olympijskému zlatu? Určitě dále, než mají dnes mnohé firmy od současného stavu k „neskromné“ vizi.

To, co nám dnes schází, je *očekávání* zázraků. My na zázraky čekáme a to je něco jiného, protože doufáme, že je zařídí někdo jiný. Nejlépe

stát, který by měl jako Ježíš udělat ze tří ryb hostinu pro všechny. Nebo, po vzoru Robina Hooda, bohatým brát a chudým dávat. Při takové víře je osobní angažovanost přítěží. Dejte deseti lidem přečíst příběh o zaměstnanci, který pracoval více, než musel (najdete ho v každé knize o úspěchu), a nejméně osm z nich prohlásí, že je to nesmysl. Nejenom proto, že jim samotným by se něco takového přičilo, ale také z toho důvodu, že uznalí vedoucí obvykle nejsou k mání. Pokud si aktivního pracovníka vůbec všimnou, pak se obvykle začnou obávat, že se chce tímto způsobem dostat na jejich místo.

Druhým faktorem, kterého bychom si měli povšimnout, je specializace. Když Tomáš Baťa v roce 1904 odjel na zkušenou do Spojených států, neměl obavy, že by nenašel zaměstnání. Uměl se přece postavit ke každé práci, kterou výroba bot vyžadovala. Brzy však zjistil, že proti výkonnosti dělníků, jež se specializovali na jeden úkon, nemá šanci. Z tohoto poznání vznikla později jeho pověstná pásová výroba. Průmyslová éra takový pohled na práci vyžadovala. Ve stejné době ostatně prosazoval své *principy vědeckého řízení* Frederick Winslow Taylor. Podle něj existoval jediný správný způsob, jak provést určitý pracovní úkon, a ten měl být zjištěn vědeckou metodou a nařízen shora. Baťa se na rozdíl od něj domníval, že zamestnání rozumí nejlépe metař a ne ředitel závodu. Proto i přes přísnou specializaci a podřízení plánu podporoval zlepšovatelskou iniciativu zaměstnanců.

Důvodem, proč si u Baťů dělníci nehleděli svého, jak to požadoval Taylor, byla samospráva dílen a zejména kolektivní odměňování. Lidé nemohli mlčet, když viděli, jak jim někdo kazí výkony a snižuje mzdy. Také se většinou s takovým kolegou vypořádali sami, bez přispění mistra nebo jiného vedoucího pracovníka. Ze stejného důvodu se na aktivitu a zlepšování nehledělo jako na šplhounství, protože na úspore nebo lepší výkonnosti participovali všichni.

Dnes se bohužel v mnoha firmách vrátili k taylorismu, případně od něj nikdy neodešli. A to nejen u manuálních profesí, ale také v případě lidí, jejichž výrobním nástrojem je mozek. „Neptej se a dělej, co se ti říká!“ je dnes stále velmi oblíbené heslo. Případně „Nestarej se o věci, do kterých ti nic není“.

Nákupčí jednoho hotelu mi vyprávěla, jak byla zvyklá po příchodu do práce upozornit recepci, že na skle vstupních dveří jsou šmouhy nebo chodník hyzdí papírky. A všechny ty závady, snižující v očích zákazníků estetickou hodnotu podniku, byly promptně odstraněny. Pak hotel koupil velký řetězec. Druhý den po nástupu nového managementu se od ředitele dozvěděla, že pořádek nespadá do její kompetence. A prý jestli by se neměl podívat na výsledky její práce, když viditelně není vytížená. „Od té doby si hledím svého a nerozhodí mě, když v trávníku rostou pampelišky a před vchodem se povalují odpadky,“ uzavřela svůj příběh.

Je to selhání jednoho člověka na vedoucím postu? Ačkoliv bych byl rád, aby tomu tak bylo, bohužel musím říci, že jde o věc systémovou. Manažeři velkých společností mají rádi všechno pod kontrolou. Přísné rozdělení kompetencí v duchu Taylorových principů jim vyhovuje. Totéž platí i o mnoha zaměstnancích. Není přece příjemné dělat věci, za které nejenže nedostanete zapláceno, ale možná vás i pokárají. Spokojený zákazník nebo dokonce „naš zákazník, náš pán“, jak to prosazoval Tomáš Baťa, jsou abstraktním pojmem, kdežto vedoucí s pravomocí sebrat vám prémie je nepříjemně konkrétní.

Toto úzké pojetí specializace je také důvodem, proč očekávání vkládaná do týmové práce se většinou nenaplní. Týmem je dnes jakákoliv skupina lidí, kteří sedí společně v open space kanceláři nebo přísluší do stejného oddělení. Pokud mají něco společně řešit, obvykle tráví čas žabomyšími válkami o postavení v kolektivu. Chybí rozhled a idea, nikdo pořádně neví, proč to dělají a k čemu to bude dobré. Základním nastavením lidí to ale není. Dotazováním mezi zaměstnanci se zjistilo, že za nejdůležitější hodnotu považují smysluplnost práce. Dokonce před spravedlivým oceněním a vyšší mzdy. Není tedy divu, že osmdesát procent z nich se v zaměstnání cítí nešťastnými. Skutečně jsme přesvědčeni, že s takto naladěnou posádkou můžeme vyplout hledat nový svět?

Richard L. Brandt, který napsal knihu o Googlu a jeho zakladatelích *Jak myslí Larry Page a Sergej Brin*, v ní říká: „Největším lákadlem na Googlu však pro mladé vědce nebylo bezplatné stravování. Informatiči a inženýři se nakazili touhou dělat nevidané věci.

Zdrojem této náказы byli Larry a Sergej. Sergej na tuto skutečnost kladl velký důraz a prohlašoval, že se jedná o důležitý faktor, zvláště v době, když klesá hodnota firemních akcií. „V této věci chcete mít jistotu, že zaměstnáváte lidi, kteří u vás rádi pracují, jež baví něco vytvářet a nepřišli k vám hlavně kvůli platu. Když vytvoří něco hodnotného, chcete je za to samozřejmě patřičně odměnit. To je ona chvíle, kdy se jim vše vrátí.““

Povšimněte si jedné důležité věci, která možná není na první pohled příliš zřetelná. Úspěšná firma odměňuje až jaksi zpětně, za zásluhy. Lidé často dostanou více, než měli původně slíbeno, ale není to jejich motivace. Nemohou se přece řídit tím, co není a možná nebude. Jsou hnáni touhou přijít s něčím novým a užitečným. Největším mýtem, který jsme převzali z doby průmyslové revoluce, je přesvědčení, že lidé pracují výhradně pro peníze. Jestliže si to myslíte, nemůžete vytvořit úspěšnou moderní firmu.

Stagnuje tedy produktivita kvůli nedávné krizi, nebo ta naopak vypukla proto, že nejsme schopni postoupit výše? Vzhledem k tomu, že technologie, které dosud poháněly růst, už delší dobu nic převratného nenabízejí, nabízí se podezření, že jsme stanuli na konci jedné epochy. Pojdme se proto podívat na názory generace, které se to bytostně dotýká, protože ta nová doba bude její dobou.

[2. Mraky na obzoru – generace Y]

Globální studie ZenithOptimedia, která zpovídala více než 6000 respondentů z deseti zemí, má příznačný název *The Pursuit of Happiness* (Honba za štěstím). Týká se životních postojů generace Y, tedy mladých lidí narozených po roce 1986 (někdy se tento mezník posunuje až do poloviny sedmdesátých let). Jde o generaci, která dnes nastupuje do zaměstnání a která v něm do deseti let převládne. Oni budou vytvářet nepříliš vzdálenou budoucnost a na nich závisí, jak se nám všem bude dařit. Hůře nebo lépe?

Zdá se, že mnozí dnešní manažeři si zatím nechtějí připustit, že by v konfrontaci s ypsilonovou mládeží tahali za kratší konec provazu. Soudím podle toho, že ji častují charakteristikami jako „lenoši“ nebo „rozmazení spratci“ a doufají, že ony svévolníky časem srovnají podle svých představ. Ta idea je nejen těžko uskutečnitelná, ale také nebezpečná. Generace Y je totiž naší nadějí – a to právě taková, jaká je. Předchozí pokolení nás přivedla na konec epochy, a jestliže se chceme pohnout dál, potřebujeme k tomu nové myšlení a nové postoje.

Generaci Y se vyčítá, že se honí za štěstím, místo aby pilně pracovala. Zapomínáme, že štěstí je univerzálním cílem bez ohledu na věk a oslovuje tedy i dříve narozené. Jediným rozdílem je způsob, jak ho dosahují. Jejich rodiče jsou schopni snášet ústrky v práci, jen když si vydělají dost, aby si mohli pořídit dům a auto. Štěstí, nebo alespoň představa o něm, vychází z materiálního zabezpečení. Nastupující generace ho však chce získat přímo. Proč jít oklikou, když se mohou cítit šťastní a spokojení přímo v práci?

Problém je v tom, že mnohé současné firmy programově vytvářejí prostředí, v němž se zaměstnanci šťastní cítit nemohou. Ba dokonce nesmějí. Za podnikovou zdí se rozkládá zcela jiný svět, než

tam venku. Štěstí a spokojenost nejsou hodnoty, které by sem měly povolený vstup. Proto byl také vynalezen termín *work-life balance*. Lidé se musí vyrovnávat se dvěma odlišnými prostředími. Generace Y je chce mít v jednom. Práce je život a život je práce. Ovšem ne v té podobě, s jakou se dnes v zaměstnání běžně setkáváme.

Podívejme se, co je vlastně dnešním mladým lidem vyčítáno: Nechce se jim pracovat a jen by si užívali, jsou nedisciplinovaní a neuznávají autority.

Jaká je skutečnost? Vypadá to, že všechna tato obvinění vycházejí z potřeby lidí, kteří dnes firemnímu světu vládou, aby se zachoval status quo. Stagnace jim připadá pořád lepší než změna. Jsou přesvědčeni, že se konečně podařilo nastavit organizaci tak, aby bezchybně fungovala. A teď přijde mládež, ještě jí mléko teče po bradě, a chtěla by všechno zbořit. Kde je povinná úcta k tomu, co vybudovaly generace předků? Co nám zůstane, když se ke všemu otočíme zády?

Podobně zřejmě uvažovali ctihodní členové Francouzské akademie věd, kteří pohrozili svým odchodem, vystoupí-li na její půdě Albert Einstein. Zvláště pokud by měl mluvit o teorii relativity. Nemálo lidí je totiž přesvědčeno, že pokrok vyvrcholil právě teď. Jejich představy dokonale vystihl ředitel amerického patentového úřadu Charles H. Duell, který v roce 1899 navrhl jeho zrušení, protože všechno prý už bylo vynalezeno. Dnešní podnikový management je právě tak přesvědčen, že konečně našel ideální uspořádání a nenechá si ho zkazit nevytválenými dětmi.

Skutečně jsme je tedy špatně vychovali, opravdu mají laxní vztah k práci? Nedorozumění zřejmě vzniklo z jiného poměru generace Y k výdělku, který my dnes považujeme za jediný skutečně účinný motivační faktor. Nejde o to, že by mladí peníze nechtěli. Jenže jejich rodiče říkali: „Nemůžeš mít současně dobrou mzdu a potěšení z práce. Vyber si jedno nebo druhé.“ Generace Y je však přesvědčena, že to jde. Chtějí vydělávat peníze s potěšením, ne z nutnosti, aby si za ně pak koupili štěstí. Jejich cílem není majetek, ale prožitok. Proč tedy nespojit příjemné s užitečným a mít oboje v zaměstnání? Protože rodiče si myslí, že správné je vydělávat v potu tváře? Že práce není žádná zábava?

Možná si myslíte, že jsem to poněkud přehnal. Pracoviště přece nejsou založena na tom, aby se na nich lidé cítili špatně. Opravdu? Jaký rozumný důvod najdete pro příkaz, že zaměstnanci nesmějí mít na stole více než tři osobní předměty? Že spolu nesmějí mluvit, a to dokonce ani mimo kancelář? Že jsou povinni snést kameru na toaletách? A to nemluvím o špehovacím softwaru, který zaznamenává každý dotek na klávesnici, programech „automaticky“ úkolujících pracovníky a GPS monitoringu zaměstnanců (nikoliv jen aut) na pracovních cestách. Není důležité, jestli to předpisy zaměstnavateli umožňují nebo jestli s tím lidé vysloví souhlas. Podstatné je, že v takovém prostředí těžko můžete pociťovat radost z práce.

Znovu a znovu se vracím k požadavku, aby práce vyvolávala pozitivní emoce. Ale proč? Je to opravdu tak důležité, abychom otřásali pevnou organizací firem a vydávali se vstříc nějakým (z pohledu tradičních manažerů zajisté pochybným) experimentům? Kdo stojí o radost z práce, když zavání anarchií?

Americký psycholog maďarského původu Mihaly Csikszentmihalyi je autorem prací o proudění (flow). Ty nemají nic společného s tokem kapaliny, jak by se snad mohlo zdát, ale se štěstím, motivací a výkonností. V tomto zvláštním stavu myslí dochází v mozku k jakési supravodivosti: zvýší se tok informací a současně klesne spotřeba energie. Člověk tak podává mnohem větší duševní výkony, koncentruje pozornost, přichází na nová řešení, nevnímá čas ani tělesné potřeby a při tom všem se ještě cítí navýsost šťastný. Zkrátka ideální pracovník. Má to ale háček. Pokud máte strach, pociťujete nejistotu nebo špatnou náladu, *flow* nedosáhnete.

Aby bylo možno proudění využít, musí mít zaměstnanci jasno, co se od nich očekává, musí být schopni úkol řešit a také získávat (zejména pozitivní) zpětnou vazbu. Nezbytné je, aby činnost odpovídala jejich hodnotovým postojům a měli povědomí o širším dopadu na společnost. Je zřejmé, že takové podmínky odpovídají požadavkům většiny pracovníků na kvalitu zaměstnání, jak to vyplývá z průzkumů: smysluplná práce, zpětná vazba nadřizených a spravedlivé odměňování. V podstatě tedy víme, jakým směrem se máme ubírat, ale nedbáme na to.

Jsou příslušníci generace Y nedisciplinovaní? Je pravda, že klidně odejdou od rozdělané práce, aby se mohli bavit? Možná je to proto, že se nikdo neptá, jestli je vykonávaná činnost naplňuje. Pokud si vybavíte Maslowovu pyramidu, je na samém jejím vrcholu *potřeba seberealizace*. Starší generace to řešily tak, že se po práci spěchaly věnovat svým koníčkům. Tam docházelo k proudění, tam byli tito lidé šťastní. Teď máme ale možnost dosahovat nejvyšší mety přímo v práci. Žádné pošilhávání po hodinách, čekání na konec pracovní doby. Práce se stává hobby. Úžasná energie je vydána ve firmě, ne nad známkami nebo chovnými králíky doma. To bychom se ale neměli bát proudění a vyhledávat raději stojaté vody.

Je pravdou, že generace Y neuznává autority? Přijde na to, jaké. Jde-li o manažery, kteří „s úřadem dostali i rozum“, ti opravdu nemají u mladých zaměstnanců odpovídající respekt. Konec konců by ho neměli mít u nikoho, pokud se budeme řídit zásadou, že kvalitu lidí poznáme po ovoci. Neochota respektovat formální autority ovšem může vycházet i z celkového uspořádání ve firmě. Jestliže zmíněná studie uvádí, že mladí z generace Y, kteří mají kontrolu nad svou kariérou, jsou o 56 procent šťastnější než ti, kteří ji nemají, pak je zřejmé, že boj proti autoritám je často bojem proti organizaci, která jim neumožňuje osobně ovlivňovat svůj úspěch. Nejde o jedince, jde o systém.

Nezapomeňme se také podívat, jak generaci Y připravujeme my, její předchůdci, na uplatnění v zaměstnání. Před časem si jedna personalistka povzdechla, že absolventi vysokých škol v oboru marketingu netuší, co vlastně budou v praxi dělat. Doplňte si tam klidně řadu dalších studijních zaměření. Školy dnes s oblibou pěstují teorii, protože mají pocit, že jim to přidá na vědecké prestiži. Profesor Milan Zelený proto propaguje *podnikatelské univerzity*, které by studenty připravovaly pro podnikatelskou praxi. Ony by to jistě zvládly i stávající školy, ale mají zřejmě špatnou představu o svém poslání a nedostatečnou zpětnou vazbu.

Právě si pročítám diplomovou práci z roku 2009 na téma zvyšování výkonnosti pracovníků. Kromě toho, že polovinu zabírá povinné opakování teorie, autorka v ní obhazuje věci, které by už dávno měly patřit minulosti. Obřadné hodnocení zaměstnanců v dlouhých

intervalech, považované za „pravidelnou komunikaci a konzultaci výkonu pracovníka“, podíl na zisku vyúčtovaný jednou ročně (u Bati to bylo každý týden), používání odměn nezávislých na výkonnosti, jako je třináctý plat, příspěvek na dovolenou a benefity. Tvrdí, že v době krize není třeba pracovníky příliš motivovat, stačí, když mají strach ze ztráty zaměstnání. Za lék na pokles výkonnosti pak považuje zejména zavedení složitého systému formálního hodnocení. Aby bylo jasné, nic studentce nevyčítám. Zato jejím učitelům ano.

Pokud jde o základní a střední stupeň vzdělávání, nemusíme dlouho pátrat, proč má mládež poněkud odtaziť vztah k práci, zejména té manuální. Učebny dnes připomínají pohádku o Šípkové Růžence, neboť z nich bylo pečlivě odstraněno všechno, o co by se žák mohl píchnout či přijít k jiné úhoně. Na chemické pokusy se mohou děti jen zdálky dívat, zato dostanou k dispozici virtuální prohlídky celé řady chemických provozů. Hmat je bohužel důležitým nástrojem nejen pro poznávání světa, ale také pro včlenění se do něj. Pokud mládež naučíme, že má jen zpozřdí sledovat, jak pracují nadřizení, nedivme se, že to pak v praxi skutečně dělá.

„Ze škol zmizely hodiny, kde měly děti možnost seznámit se s různými pracemi. Hrabat záhonky, pilovat v dílně poličky... Dnes pomalu nevědí, co je to šroubovák. Tato republika potřebuje do budoucna vzdělané hlavy a šikovné ruce,“ upozorňuje Zdeněk Slavata z Kovářského společenstva. Je proč se tím zabývat. Za posledních patnáct let poklesl počet řemeslných oprávnění vydávaných v České republice na méně než polovinu. Nejenže pak firmy marně hledají zručné manuální pracovníky, ale vytrácí se vztah k práci jako takové, který prostřednictvím hmatu vytváříme a posilujeme. I když pak člověk pracuje hlavou a ne rukama, manuální zručnost mu dává možnost dívat se na věci také z praktické, hmotné stránky.

Ministerstvo školství nyní paradoxně hovoří o novince, vzdělávacím programu s názvem „Člověk a svět práce“. Jako by tím říkalo, že doteď školství tento vztah nezajímalo a děti se o něm neměly vůbec dozvědět. Možná i proto raději slyší na reklamní výzvy, aby se bavily a bavily a užívaly si. Jde tedy o to, aby se konečně dozvěděly, že práce je náplní života a je zábavná. Ale to už není jen věcí školy.

Nechci tím samozřejmě říci, že v rámci generace Y nastupují do práce zástupy andělů. Poměr mezi dobrými a špatnými, aktivními a lhostejnými je asi podobný jako u jejich předchůdců. Jde o to, jak se k nim postavíme. Jestli budeme trvat na „kázni a pořádku“, jak si to dnes představuje ne jeden manažer, nebo najdeme způsob, jak je zaujmout a dostat z nich to nejlepší, co mohou vydat.

Můžeme tedy vidět hrozbu nebo příležitost. Jak například uvádí *New York Times*, americká mládež se už tolik nezajímá o vlastnictví řídičského průkazu, jako po něm toužili jejich rodiče. Více je přitahují mobilní telefony. Podle ankety *USA Today* na otázku, jak dlouho vydrží, než se podívají, jestli nepřišel novým email nebo esemeska, či navštíví své stránky na sociálních sítích, odpovědělo čtyřicet sedm procent dotázaných, že je to méně než hodina. Martin Lindstrom popisuje v knize *Vyluxované mozky* výsledek výzkumu, který měl určit padesát nejmocnějších a nejnávykovějších zvuků na světě. Vyhrál to vibrující telefon. Říkají nám tyto informace, že generace Y je závislá na telefonech a internetu? Nebo naznačují, že mladí lidé mají silnou potřebu komunikovat a sdílet své myšlenky? Zkuste si na to odpovědět sami.

V souvislosti s generací Y je dobré mít na zřeteli ještě jeden její důležitý rys. Jak uvedla pro Český rozhlas jedna z dotázaných, důležité je být online. „Na sociálních sítích je tak strašně snadné se ukázat. A o tom to dneska všechno je. Ukázat, jak strašně skvělí jsme. My nejsme úplně teď a tady na tom světě. Definujeme se víc tím, jak se prezentujeme na sociálních sítích. Kdybych o někom mluvila, připomenu fotku, co dával na web minulý týden, protože je úplně jasné, že ji všichni viděli.“

Noční měra mnoha manažerů je na světě. Jak udržet pod pokličkou, co se děje v podniku, když pracovní místa obsadí generace, která je zvyklá informovat se navzájem o všem, s čím se během dne setkává? Mobilní telefon zajistí snadno a nenápadně fotografii a za chvíli je už na síti. Vzpomeňme si jen na některé případy ze škol, kdy děti takto „dokumentovaly“ chování učitelů. Možná se nedostanou ven obchodní tajemství uchovávaná v trezorech, ale doklady o firemním prostředí a případném nekorektním nebo neetickém chování určitě ano.

Připomíná to dobu, kdy se fasáda totalitního režimu začala rozpadat pod vlivem širších komunikačních možností. Satelitní televize, počítačové tiskárny, faxy a moderní kopírky uspišily konec socialismu. Řada firem se však chová podobně jako autoritativní stát a pečlivě hlídá, aby na veřejnost neproniklo nic, co by nebylo schválené. Zdá se, že mají odzvoněno.

Sociální sítě naučily ypsilonovou mládež ještě jedné věci. Zvykli si na rychlý *feedback*. Sdílej, lajkuj, okomentuj, a to brzy. Jestliže výzkumy říkají, že nevydrží dlouho bez mobilu a připojení na internet, pak je to právě proto. Potřebují kontrolovat reakce ostatních. Jsou tím doslova posedlí. Ke všemu mají sklon k přeceňování svých schopností a nechybí jim hodně velké sebevědomí. Často jde o jedináčky s dobrým vzděláním. Mají zkrátka představu, že se svět (alespoň trochu) bude točit kolem nich. Pak přijdou do zaměstnání a dozvědí se, že je tam zvykem hodnotit jednou ročně. Že se se svým šéfem příliš neuvidí a nakonec budou rádi, že to tak je. To je důvod k frustraci a vzpouře.

Management došel na rozcestí. Buď bude pokračovat v dosavadních kolejích a nepřátelské prostředí považovat za nutný následek kvalitní organizace a ovládnutí firmy, nebo se chopí příležitosti, kterou mu nástup generace Y poskytuje. S trochou cynismu bych mohl říci, že není ani tak důležité, jestli dokonale vyhovíme jejím potřebám, ale že v ní máme skvělou záminku, proč začít se změnami.

Poslední dobou se často mluví o společenské odpovědnosti firem. Obvykle se vybíjí v jednorázových akcích, u nichž publicita daleko přesahuje jejich skutečný význam. Někdy je jen vynucenou reakcí, odpovídající na tlak nespokojené společnosti. Teď firmy dostávají možnost působit naopak na společnost a udělat něco s „blbou náladou“, která se v ní pevně usadila. Vždyť je to i v jejich zájmu, jak si to ukážeme v následující kapitole.

[3. Hodně blbá nálada]

Autorem termínu „blbá nálada“ je bývalý prezident Václav Havel. Negativní atmosféra není však jen krátkodobým jevem, poplatným době, kdy ho tento bystrý pozorovatel dění ve společnosti popsal. Rok od roku klesá spokojenost lidí s prací, s politickým systémem i stavem společnosti jako takové. Frekventovaným slovem se stává frustrace. Frustrovaní občané piší nenávislné komentáře na zpravodajských webech (také na Václava Havla), střílejí po svých sousedech nebo je vyhazují do povětří a demonstrují proti všemu, co jim není po chuti. Nemůže se to samozřejmě neodrazit i ve firmách. A znovu si zkusme položit otázku: Co je příčina a co důsledek?

Jednou z obecně vysoce ceněných hodnot je *spravedlnost*. Ta ovšem u většiny lidí nemá podobu zákonů a soudních rozhodnutí. Jde o jakousi představu o rovnováze činů, posuzovanou na základě skupinových i osobních hodnot. Co si pod tím představit? Bratři Brafmannové to v knize *Houpačka* ukazují na zajímavém příkladu televizní soutěže *Chcete být milionářem?* Ve Spojených státech se můžete na nápovědu publika spolehnout. Tady je spravedlivé, aby každý dostal šanci zbohatnout. Francouzští diváci nepovažují za správné, aby vyhrál hlupák, a pokud za něj soutěžícího považují, klidně mu napoví špatně. Rus si pak může být jistý, že dostane nesprávnou nápovědu, protože vyhrát hodně peněz je vůči ostatním krajně nespravedlivé.

Když se pod tímto zorným úhlem podíváme na českou společnost, nemůžeme přehlédnout, že její nálada je ovlivňována právě pocitem nespravedlnosti. Kde se bere, když patříme mezi státy s nejmenšími příjmovými rozdíly a chudoba ohrožuje naše občany nejméně z celé Evropy? Může to mít něco společného se zaměstnáním? Konec kon-

ců v něm trávíme polovinu svého produktivního života. Jsou zde nějaké styčné body?

Víme už, že pokud zaměstnanec nenaplní svoji potřebu seberealizace v práci, hledá náhradní aktivity mimo pracovní dobu. V době socialistického „podnikání“ se utíkal k různým koníčkům, zvláště pokud šlo o obyvatele paneláku. Nikdy už asi nebudeme mít tolik filatelistů a vůbec sběratelů všeho možného.

Dnes je ale situace jiná. Ne že by lidé nepotřebovali mimopracovní aktivity, ale na alba se známkami sedá prach. Co je nahradilo? Běžte se v sobotu nebo v neděli podívat do některého nákupního centra. Hlava na hlavě, dav se sune od jednoho módního obchodu ke druhému. Spousta světových značek, světla a zrcadla, vonící dobroty v restauracích. Má to však jeden háček. Na nakupování potřebujete peníze. Hodně peněz.

Průměrně placený zaměstnanec se tak dostává do kleští. Na jedné straně představa o jeho postavení v tomto světě krátkodobých potěšení a pozlátka, na druhé realita výdělku. Kdo za to může? Například cizáci, kteří skupili tuzemské firmy a platí nám ubohé almužny. Zahraniční manažeři dodnes žijící v představě, že neumíme počítat a nepoužíváme toaletní papír. Neschopný domácí šéf, který si hrabe pro sebe a bere to z našich mezd. Stačí?

Máme tu ale ještě seniory a obyvatele venkova, kteří si návštěvu nákupních center dopřávají málokdy. Jsou snad z tohoto uspokojování potřeb vyloučení? Vůbec ne. Nespočetné televizní kanály je přece co čtvrt hodiny bombardují informacemi, co si bezpodmínečně musí koupit a bez čeho nemohou žít. A opět roste pocit nespravedlnosti, protože všichni to přece evidentně mají, ale já ne. Může za to samozřejmě zkorumpovaná vláda, která všechny peníze utratí a pak nemá na důchody, nebo zase ti miliardáři, mající na svědomí krachy venkovských firem a zemědělských družstev.

O síle reklamy si můžete udělat představu na příkladu z knihy *Iý-luxusované mozky* od Martina Lindstroma. Marketérům značky Axe se podařilo přesvědčit teenagery, že když se nastříkají jejich sprejem, stanou se pro ženy neodolatelnými. Navíc v nich podnítily představu, že více deodorantu znamená více sexu. Podle CBC News se „někteří

chlapci sprejem Axe prakticky polévají, protože zřejmě uvěřili reklamám, které předvádějí mladé muže užívající tohoto deodorantu, na něž se okamžitě začnou vrhat rozvášněné mladice“. Došlo to tak daleko, že některé školy se pokusily Axe zakázat. Můžeme si snadno představit, co následovalo, když se nakonec ukázalo, že Axe jako afrodisiakum příliš nefunguje. Mohla za to jen značka, nebo i ředitel školy, hloupé holky, vlezlí frajeři, kteří měli větší úspěch a nakonec – proč ne – celá společnost, které je potřeba to oplatit?

Blbá nálada tedy vychází především z neschopnosti realizovat se podle představ, které jsou nám podsouvány zejména reklamou. Konzumní způsob života se nevyznačuje vysokou spotřebou, jak se někteří lidé domnívají, ale tím, že nakupování se stává náplní života. Že je z něj společenská norma a vyloučení lidé to proto považují nejen za nespravedlivé, ale přímo ohrožující. Podle našich instinktů totiž vyloučení z tlupy znamená smrt. Můžeme se divit, že emoce spojené s nemožností odpovídající seberealizace a pocitem nespravedlnosti jsou velmi silné?

Možná to na vás působí jako jedna z těch umělých konstrukcí, kterými se dá vysvětlit cokoli. Ale statistická šetření skutečně ukazují, že jedinými, kdo nemají vcelku problém vyjít se svými příjmy, jsou nejhudší lidé. Tedy ti, na něž reklamní vábení příliš nepůsobí a utrácejí jen za to, co skutečně nutně potřebují.

S působením reklamy nic nenaděláme. Můžeme zakázat propagaci cigaret nebo alkoholu, ale ne pobízení k nakupování vůbec. Dokonce ani osvětová činnost, směřující pozornost lidí tu ke snížené spotřebě, tu k vyšším duchovním cílům, příliš nezabírá. Chybí jí totiž schopnost masově oslovit společenství s různorodými zájmy a postoji. Proč by měli například chudí podporovat omezení spotřeby a výroby, když by to znamenalo nezaměstnanost, menší příjmy státní pokladny a tím snížení sociální péče a dostupnosti základních potřeb?

Ideální tedy je nahradit to, co se zdá být přitažlivé, ještě přitažlivějším. Návod nám dávají třeba postoje generace Y. Udělejme práci zajímavou a lidé nebudou hledat náhradní řešení. Máme k tomu dostatek prostoru. Podle výzkumu *Lifestyle* od společnosti TNS Aisa byla v roce 2015 jen pětina českých zaměstnanců v práci spokojená.

Jak vyplývá ze závěrů šetření, tento fakt má přímou souvislost s celkovou životní spokojeností a náladou ve společnosti. Mezinárodně užívaný TRI*M index je na hodnotě 49, zatímco spokojenost začíná od 60 bodů.

Měli bychom konečně přiznat, že neexistují dva světy, oddělené neproniknutelnou firemní zdí. Že co se děje na jedné její straně, ovlivňuje i stranu druhou, a to oběma směry. Nemůžeme si myslet, že blbá nálada je věcí vnějšího světa a nás ve firmě nemusí zajímat. Tam venku se projevuje nezájmem a nízkou aktivitou. Jak říkají politologové, spokojený občan jde k volbám, nespokojený ne. V zaměstnání se sice nevolí, ale aktivní přístup je přece předpokladem zvyšování produktivity. Jestliže lidé pouze plní zadané úkoly a navíc nehnou prstem, je to špatné. Jestliže ke všemu vykonávají příkazy, které jsou evidentně hloupé, a myslí si svoje, je to ještě horší. Nedávno oběhla internet fotografie, jak vozidlo správy a údržby silnic kosí trávu ukrytou pod deseti centimetry čerstvého sněhu. I takto se projevuje blbá nálada v práci.

Aktivita nevzniká sama od sebe. Dokonce ani finanční pobídky příliš nepůsobí. Jeden můj kolega měl oblíbenou frázi: „Pracuji jen do výše svého platu.“ Docela dobře vystihuje, jak funguje motivace založená jen a jen na penězích. Dostanete-li přidáno, vaše aktivita se sice zvýší, ale zastaví se u dalšího stupínku. Není důvod ho překročit.

V roce 1945 vytvořil psycholog Karl Duncker „úlohu se svíčkou“, která se používá k řadě experimentů. Pokusné osoby dostanou krabičku se svíčkou a s připínáčky a jejich úlohou je upevnit svíčku na stěnu tak, aby z ní nekapal vosk na stůl. Většina se snaží nejdříve připíchnout svíčku na zeď připínáčky, nebo ji upevnit rozpuštěným voskem. Až asi po deseti minutách obvykle přijdou na to, že krabička nemusí sloužit jen jako podnos, ve kterém jim přinesli věci. Správně tedy upevní krabičku připínáčky ke stěně a do ní postaví svíčku.

Profesor Sam Glucksberg se rozhodl vyzkoušet s pomocí této úlohy působení motivace. Účastníky rozdělil na dvě skupiny. Jedné sdělil, že jim bude měřit čas, aby mohl stanovit normy pro řešení tohoto problému. Druhý slíbil, pokud bude rychlejší, zajímavou peněžitou prémie. Výsledek přinesl překvapení. Lidé z druhé skupiny, které mo-

tivovaly peníze, byli v průměru o 3,5 minuty pomalejší než první skupina. Experiment byl několikrát zopakován i na jiných pracovištích, vždy s podobným výsledkem. Co nám říkají jeho závěry? Těžiště motivace v duševní práci leží někde jinde. Nejsou to peníze, jak si ještě ve většině firem myslí. Aktivita vychází z jiných pohnutek.

Goran Carstedt, bývalý prezident společnosti Volvo Sweden, k otázce aktivity poznamenal: „Podnikoví vedoucí často vyzývají své lidi k tomu, aby se angažovali pro cíle organizace. Avšak pravá otázka zní, pro co se angažuje organizace a zda je to hodno mého času.“

Nálada lidí se změní, jestliže se změní kultura firmy. A právě s tím má management obrovské potíže. Nejde jen o to, že se musíte začít chovat jinak. Atmosféra vychází z podnikových hodnot a ty jsou spojené s posláním a vizí. Rozhlédněte se kolem sebe, kolik firem má skutečně jasno, co je jejich posláním. A kolik z nich předkládá zaměstnancům i veřejnosti přitažlivou vizi.

Každý nový zaměstnanec Baťových závodů (mám tím na mysli období mezi dvěma válkami) obdržel při nástupu brožurku s názvem *Do nové práce*. Začínala takto:

„Dnešního dne stal jste se spolupracovníkem našich závodů.

Možná, že nejste odborníkem práce, již nastupujete. Naučíte se jí však stejně dobře, jako všichni ti, kteří ji začínali před Vámi.

Co je však naprosto novým, je duch této práce a vlastní smysl toho, proč ji všichni konáme.

Účelem naší a od této chvíle i Vaší práce je *Služba veřejnosti*. Veřejnost jsou miliony našich zákazníků, tisíce našich spolupracovníků, tisíce těch, kteří se živí přípravou surovin pro naše závody a konečně naše závody samotné.“

Srovnajme si to s vyjádřením jisté velké společnosti, která na webu uvedla, že jejím posláním je vytvářet akcionářům zisk. Co asi více oslovilo zaměstnance a podnítilo je k pracovní aktivitě? Baťovská *služba veřejnosti*, nebo vytváření co nejvyšších příjmů pro majitele? Bohužel v dnešní době se setkáváme spíš s tím druhým, i když to společnosti takto otevřeně neformulují. Ale když žádné poslání není k dispozici, lidé se domyslí, o co tedy jde.

Na tvorbě zisku není samozřejmě nic špatného, ale je to poslání? Je vaším posláním celý život pracovat? Může firma vydělávat peníze, aniž by se starala o zákazníky, potřeby svých zaměstnanců a celkovou náladu ve společnosti? Obávám se, že takovou představu realizují zejména lidé, které jsme si zvykli nazývat „šmejdy“. Tedy bezohlední prodejci předražených krámů, dovedně využívající zejména slabin seniorů.

Jedním z důvodů, proč produktivita práce stagnuje, je tedy primitivní pojetí pragmatismu. Management si zvykl vidět fungování firmy jako úkol pro počítač. Co se nedá převést na vzorec a zařadit do tabulky, je nadbytečné. Kupodivu nejde o kalkulaci, ale o emoce. Manažeři se stydí zabývat se posláním a vizemi, protože mají pocit, že se to pro ně nehodí. Neodpovídá to představě pragmatického vedoucího, operativně rozhodujícího na základě počítačových analýz. Změnit tento obraz sebe samého je těžké, velmi těžké. Přesto bychom se o to měli pokusit. Manažeři totiž nejsou blbé nálady ušetření. Více než šedesát procent západoevropských vedoucích pracovníků žije ve strachu, podezřívavosti a obavách z budoucnosti.

Jednou se to tedy bude muset změnit. Kdo bude čekat a říkat, že ještě není nejhůř (zvláště když se ekonomika zase zotavuje), dopadne jako žába v hrnci na plotně. Když už konečně uzná, že voda je nepříjemně horká, nezbývá jí dost sil, aby vyskočila ven. Můžete se rozhodnout, jestli chcete vyplýtvat síly na udržování zastaralého a drhnoucího mechanismu, nebo se raději hned poohlédnout po něčem novém. Průmyslové revoluci došel dech. Co však místo ní?

[4. Konec průmyslové revoluce]

Průmyslová revoluce znamenala skok ve vývoji lidstva. Nejen v oblasti technologií, ale celkový hospodářský rozvoj vyvolal i změny ve společnosti a přinesl pokrok ve zdravotnictví, sociální sféře, vzdělání a dalších oblastech. Proměnila se také organizace práce. Nové uspořádání vyžadovalo jednotnou pracovní dobu, jejímž symbolem se staly tovární sirény. Masy negramotných dělníků bylo třeba řídit tak, aby nemusely nad prací příliš přemýšlet.

Nejdříve chicagská jatka, po nich Ford a další podnikatelé (včetně Tomáše Bati) začali využívat pásovou výrobu. Zvýšila produktivitu práce, zlevnila produkty, ale z relativně volné řemeslné výroby se vrátila ke starověkým galérám, kde vrchní dozorce udával veslařům rytmus údery na buben. Pás vyžadoval úzkou specializaci, zaměření na jeden úkon. Vrcholem tohoto pojetí organizace práce pak bylo vědecké řízení Fredericka W. Taylora.

Na něm se však také ukázaly limity tohoto pojetí. Bylo-li dosaženo nejlepšího a nejefektivnějšího provedení manuálního úkonu, pak – co se týče lidí – nebylo dále co zlepšovat. Produktivitu proto mohly táhnout kupředu jen stroje. Otázka rozvoje schopností zaměstnanců ustoupila do pozadí a inovátoři se soustředili na technologie. A to nejen ve výrobě, ale také v kancelářích.

Pokud jsem osobní počítač představil jako jedinou skutečnou technologickou revoluci posledního půlstoletí, pak u kancelářské práce je to obzvláště markantní. Nic jiného se tu prakticky nezměnilo. Mechanické kalkulačky nahradila modernější technika, ale v podstatě jde stále o jedno: aby lidé připravili data a vyzvedli výsledky. Jsou pouhou obsluhou strojů stejně, jako si to Taylor představoval ve

výrobě. A protože žádná další „strojní“ revoluční změna nepřichází, zůstávají stát na místě.

Management, jakkoliv má rozhodovací pravomoci, v podstatě funguje stejně. Jistý ředitel se mi s hrdostí pochlubil, že se rozhoduje pouze na základě počítačových analýz. „Ne podle nějakých dojmů nebo intuice,“ dodal. Upozornil jsem ho, že v tom případě je pro firmu zbytečný a drahý. Porovnat dva výsledky, z nichž jeden je kladný a druhý záporný, to přece dokáže i jeho počítač – a s nulovými mzdovými náklady. Věřili byste, že se hluboce urazil?

Podobně to padá i s hodnocením zaměstnanců. Co se nevejde do tabulek, je odstraněno. Manažer si dnes láme hlavu, jestli iniciativa jeho podřízeného je za šest nebo za sedm bodů. Ke všemu naprosto zbytečně, protože když jednou ročně dojde na účtování, ani jeden z nich si nepamatuje, jak se k těm číslům došlo a co znamenají. Srovnajme si to se systémem Tomáše Bati, v němž se výkony porovnávaly každý týden. Pochybuji, že by měl k ruce vědeckou analýzu, ukazující, že v tomto krátkém období si lidé ještě pamatují, co udělali dobře a co špatně. Spíš se pro toto řešení rozhodl intuitivně, na základě zkušeností.

Máme tu tedy problém. Vězíme až po uši ve zvycích z dob průmyslové revoluce, ačkoliv ta se už vyčerpala a má spíše podobu pomalé, unavené evoluce. Management se však urputně drží svých jistot. Projevuje se to například v potřebě mít kontrolu nad zaměstnanci. Ve starých filmech si můžete všimnout, že přednosta kanceláře obvykle seděl na vyvýšeném stupínku a přísně sledoval, jestli se snad někdo nebaví nebo neleluje. Na tom ideálu se dodnes nic nezměnilo.

Pracovní open space prostory nevznikly proto, aby lidé mohli spolu lépe komunikovat (neznám horší prostředí pro rozhovory), nebo aby posílili týmového ducha (spíš na sebe začnou být alergičtí), ale aby měl šéf přehled. Když se ještě ke všemu zjistilo, že vyjdou levněji, najednou byly všude. Místo kamrlíků rozhlehlé haly, to je přece heslo průmyslové revoluce.

Náklady ovšem nejsou nejdůležitějším argumentem. Mnohem levněji by totiž vyšlo, kdyby část zaměstnanců do práce vůbec nechodila. V době počítačů a internetu mohou pracovat kdekoli, třeba

doma. Což je problém, protože tam na ně manažer nevidí. Co když nepracují?

A protože i open space kanceláře mohou být nepřehledné, nakupe se software, který sleduje každý pohyb na počítači či volání telefonem, a jistí se kamerami.

Našel jsem na internetu popis jednoho (ne jediného) z takových sledovacích programů. Mezi jeho přednosti patří schopnost zaznamenávat vteřinu po vteřině veškerou činnost pracovníka na počítači, počet stisknutých kláves (včetně pořadí, tedy vlastně textu, prý proto, aby zaměstnanci nepsali vulgarismy). Nejvíce mě však zaujala informace, že manažeri tohoto programu využijí ke zjištění „kterého ze svých podřízených mohou například ohodnotit prémie za vysoké pracovní nasazení a koho naopak mohou při redukci stavu postrádat“. Vzhledem k tomu, že v tvůrčím rozpoložení dělám spoustu překlepů, byl bych už zřejmě v takové firmě jednou nohou na úřadu práce.

Proč se tak vedení firem chová? Za prvé je zvyklé, že dodržování a využívání pracovní doby je základem organizace. Na vojně se ještě nedávno dokazovala bojeschopnost hlavně tím, že vojáci uměli dokonale pochodovat. A protože dnešní model řízení má s tím vojenským mnoho společného, nemůžeme se divit, že klade důraz na stejné věci.

Za druhé tento systém nepřipouští ani osobní iniciativu, ani vlastní cestu k řešení. Velitel vydává příkazy, činnost probíhá podle šablon. Je tak předem dán úkol, pracovní postup i výsledek. Kdyby snad podřízený narazil na odchylku, obrátí se na svého vedoucího, aby rozhodl.

Za třetí by manažeri chtěli kontrolovat každý detail, protože za jediného schopného člověka široko daleko považují sami sebe. Jenže na takovou kontrolu nemají čas.

Před několika roky se právníci přeli nad výrokem Nejvyššího soudu, který rozhodl, že sledování pohybu na internetových stránkách není zásahem do soukromého života, protože účelem není sledovat soukromí zaměstnaných, ale ochránit majetek zaměstnavatele. Řada z nich se domnívala, že to je narušení soukromí. Nikdo se však nepozastavil nad faktem, že dotyčný zaměstnanec trávil soukromým

surfováním více než polovinu pracovní doby a jeho výkon přitom nikomu nechyběl.

Jistě už vás tedy napadla otázka, proč vedoucí pracovníci jednoduše nekontrolují výsledky. Ty jsou přece důležité, ne cesta, kterou se k nim došlo, nebo čas strávený nad úkolem. Jenže manažeři žijí v přesvědčení, že jejich podřízení nepracují, jak by mohli. Co když svoji práci zvládnou za hodinu a zbytek dne stráví na koupališti? Máj-li je na očích, nic takového se nemůže stát. Opravdu se to přihodí málokdy, protože zaměstnanci dokáží natáhnout hodinovou práci na celý den, když už musí v té kanceláři sedět.

Zajímavé je, že ačkoliv se přísně hodnotí docházka, výsledky práce některých lidí skutečně nikomu nescházejí. Kolega mi kdysi vyprávěl, jak coby čerstvý nováček přebíral funkci po pánovi, který odcházel do důchodu. Měl na to sice jen jeden den, jehož větší část ještě zabrala rozlučková oslava, ale jak mu nastávající důchodce vysvětlil, veškerá jeho práce za poslední rok je zanesená „tady v těch šanonech“.

Když je kolega v pondělí jeden po druhém otevřel, šly na něho mdloby. V šanonech byly den po dni uloženy noviny s vyluštěnými křížovkami a barevně podtrhanými zajímavými titulky.

Dnešní firmy jsou tedy řízeny v duchu nejlepších vojenských tradic. Ve většině z nich by na recepci mohl viset nápis „Tady končí všechna legrace“. Lidé, kteří prodělali vojenskou službu, by mohli vyprávět, jak najednou stáli v neznámém prostředí, ostříhaní a převlečení do nezvyklých mundůrů a cítili, že se z individua stávají pouhým anonymním kolečkem v hrozivém stroji. Zbaveni vlastní vůle, svobody rozhodování, myšlení.

Průmyslový věk zformoval manažera do podoby drába. On ví, co se má dělat, a on za to také nese zodpovědnost před vrchností. Nemůže si dovolit experimenty, protože jeho postavení je závislé na tom, jak dokáže eliminovat každou chybu. Poloha a funkce koleček v soustrojí je pevně dána a každá odchylka by pravděpodobně způsobila havárii. To všechno je pravda. Jenže kdo v 21. století potřebuje kapesní hodinky na klíček?

A nezapomeňme na generaci Y, která brzy ve firmách převládne. Jak jsme si už řekli, jednou z jejích charakteristik je silná potřeba mít

svoji kariéru pod kontrolou. To je ovšem ve firmách s direktivním řízením těžké, ne-li nemožné. Zákonitě tedy poroste napětí mezi stávajícím stavem a požadavky většiny zaměstnanců. Takový nesoulad se pak často vyrovnává skokem. Čeká nás tedy další revoluce? A pokud ano, čeho se bude týkat?

Chceme-li zvýšit produktivitu duševní činnosti (a tím i celé ekonomiky), musíme osvobodit tvořivost. Průmyslový věk ji dokonale spoutal a znehybnil. Všimněte si, že nové věci vznikají buď tam, kde už omezující schémata odvrhli, nebo mimo firmy – u jednotlivců, kteří nejsou zasaženi manažerskými obavami.

Jednou ze zásadních překážek je přílišná specializace. Nejen pracovníci. Do našeho života se zpětně promítá to, co vznikne v zaměstnání. Přehlédíme, odmítáme, odhazujeme vše, co neslouží našemu cíli, což je většinou přímočará kariéra nebo vyšší výdělek. Tento úzký koridor nás však zavede jen do takového místa, které si dokážeme pohodlně představit. Místo abychom byli objeviteli, stáváme se pouhými laboranty svého života.

Úžasný rozvoj Silicon Valley je přičítán vlivu dodavatelů technologií pro americkou armádu, kteří se zde usadili za druhé světové války. To je jistě pravda, ale ne úplná. Ty nejlepší nápady totiž přišly odjinud. Lidé, kteří je vytvořili, byli fandové nové techniky, zvláště počítačů. Ale také vyznavači různých náboženských a filozofických směrů, posluchači moderní rockové hudby, umělci, zvědavými pozorovateli.

Nestávalo se jim to, co potkalo inženýry, kteří v ústraní laboratoře zmenšovali elektroniku, aby byla použitelná v autorádiích a přenosných přijímačích. Když s ní konečně vyšli na světlo, zjistili, že svět zatím ovládly tranzistory.

Autoři těch největších vynálezů měli renesanční rozměr. Pozorovali svět z vícera úhlů, a proto také viděli více. Mnohá technická díla jsou inspirována přírodou. Mohl by je navrhnout člověk, který nezvedne hlavu od výkresů?

Připomeňme si bitvu, která se v polovině sedmdesátých let strhla okolo otázky, kdo obsadí trh s videokazetami. Jak je možné, že nakonec vyhrál systém VHS, který byl označován za technicky nejslabší (ve srovnání s výrobky firem Sony a Philips)? Zatímco konkurence

se soustředila na dokonalé vlastnosti využitelné zejména na profesionálních pracovištích, ve firmě JVC si položili otázku, jak dostat kazetu do milionů rodin. Místo archivace televizních pořadů ve studiích a zaznamenávání vědeckých experimentů vsadili na thrillery a erotiku. Videopůjčovny rostly jako houby po dešti a než se rivalové vzpamatovali, nezbyvalo pro ně místo.

Také další legendární vynález vznikl díky schopnosti pozorovat život kolem sebe. Když šéf firmy Sony Akio Morita přišel s ideou malého kazetového přehrávače, jen se sluchátky a bez možnosti nahrávání, marketingové oddělení ho varovalo, že o něj nebude žádný zájem. Ředitel se však nedal odradit. Dobře si totiž všiml, že mladí lidé jsou ochotni vláčet s sebou i těžké radiomagnetofony, aby mohli za chůze poslouchat svoji oblíbenou hudbu. Proč jim to tedy neulehčit? Vznikl legendární walkman a první vyrobená várka byla během měsíce vyprodána.

Protože i naše myšlení se ještě drží průmyslové éry, stavíme tvořivost až za technologii. Podle rozšířené představy s pomocí techniky vytvoříme ještě vyspělejší techniku a s její pomocí ještě vyspělejší... Vlastně jde o rutinu, kde originální nápad není důležitý. Vývoj tak má podobu neustále stoupající přímky. Nevědomky se ocitáme v roli londýnských radních, kteří na sklonku 19. století vyslovili obavu, že bude-li se doprava rozšiřovat dosavadním tempem, zavalí hlavní město hromady koňského hnoje. Nechceme-li se smířit se stagnací, musíme změnit směr. Opustit vyčerpaný důl a najít novou zlatou žílu. Kde? Na místě, které jsme kdysi zavrhli a na dlouho uzavřeli. V lidské mysli. Průmyslová revoluce končí, ať žije revoluce mozků!

Napoleon říkal, že v jeho armádě má každý voják v torně maršálskou hůl. Stejně tak mohou tvrdit, že každý zaměstnanec je potenciálním objevitelem netušených produktů a služeb. Jak však jeho schopnosti objevit a uvolnit? Na to se podíváme v další kapitole.

[5. Nevyužitý potenciál]

Jsou informace, které upadnou v zapomnění, aniž by si jich kdo pořádně všiml. K nim patří i výsledky šetření, které bylo na přelomu tisíciletí prováděno v amerických firmách. Je pravda, že šlo o dobu, kdy se o stagnaci zmiňovali jen největší pesimisté (přestože v té době hlasitě praskla dot-com bublina), takže překvapivá zpráva o využívání duševní kapacity zaměstnanců málokoho zaujala. Jinak by nám zjištění, že zaměstnanci používají své myšlenkové schopnosti hodinu denně, nedalo dobře spát.

Pro lepší pochopení toho, co nám uniká, si představme, že všechno kolem nás, veškerá civilizace je výsledkem oné průměrné patnáctiprocentní výkonnosti. Jak by vypadal svět, kdybychom ji zvýšili dejme tomu na padesát procent?

Samozřejmě, že tak přímočaře to nefunguje. Představa, že jsme čím dál tím chytřejší a využíváme tedy lépe svoji mysl, padá tváří v tvář seznamu nejinteligentnějších lidí našich dějin. Většina z nich žila v 17. a 18. století. Vůbec největší IQ o hodnotě 210 měl Johann Wolfgang von Goethe. My ho známe především jako básníka, ale zabýval se také politikou, biologií, historií umění, uměleckou kritikou a architekturou. Nikoliv tedy úzce zaměřený vědec či technik, jak si dnes génia představujeme. Už jsem upozornil, že přílišná specializace a malý rozhled jsou na škodu.

O většině géníů jsme alespoň někdy slyšeli. Ale co třeba takový Richard Buckminster Fuller (1895 až 1983), vlastník 25 patentů, autor 28 knih, člověk, který významně ovlivnil architekturu, urbanistiku, matematiku, fyziku, ale také umění, literaturu a filozofii? Nic vám to jméno neříká? Možná právě proto, že se nezaměřoval na jeden směr a nezapadal tak do škatulky moderního vědce a vynálezce.

Mnoho lidí, pokud se o něm doslechlo, ho má za pábitele, jednoho z těch, které tak krásně popsal Bohumil Hrabal. Zkrátka za člověka tak trochu nepraktického, nepatřícího do dnešní doby.

Předsudky a představy, vycházející z éry průmyslové revoluce, ovlivňují využívání našeho tvůrčího potenciálu více, než si myslíme. Chceme-li se dostat dál, musíme je zlomit. Parní stroj měl podobnou účinnost, jako je v tuto chvíli využití naší mysli, tedy 15 procent. Byl proto nahrazen výkonnějšími pohony. Mozek nahradit nemůžeme, ale je možno zvýšit využití jeho potenciálu. Pro to je ovšem ve firmách potřeba připravit odpovídající prostředí. Posvitme se nejdříve na bariéry, které brání rozvoji tvořivosti.

V první řadě je to kultura bezchybnosti. Chyby jsou považovány za nežádoucí a přísluší za ně trest. „V dnešní době si chyby dovolit nemůžeš. Kdybys je přehlížel, tak to daleko nedotáhneš,“ napsal účastník internetové diskuse. To ovšem vede zaměstnance k názoru, že se nevyplácí opouštět vyjeté koleje. Nové věci se přece často nepovedou, a jestliže hrozba sankcí převažuje nad případným oceněním a odměnou, nikoho ani nenapadne, aby riskoval. Tato kultura nevznikla jen tak sama od sebe. Na čem je založena škola? Učitelé se snaží přistihnout žáky, když něco neumějí. Policisté číhají u cesty, aby nás přichytili při porušení dopravních předpisů. Úřady zaměstnávají spoustu kontrolorů, kteří vždy musí něco najít, aby se odůvodnila jejich existence. Přesto bychom se toho neměli ve firmě držet. Teprve člověk, který se zbaví strachu z odvety, je schopen experimentovat. Úplně přece stačí zajistit, aby zaměstnanci chyby zbytečně neopakovali, tedy poskytnout jim kvalitní zpětnou vazbu.

Ještě nedávno bylo téměř tabu pochybovat o užitečnosti norem řady ISO 9000, které definují systém managementu jakosti. Kdo by si také dovolil říci, že odmítá dohled nad kvalitou, když si zákazníci s oblibou dávali tuto normu na první místo podmínek výběrových řízení. Jenže s takovým systémem se to má jako s betonovou zdí. Pracně ji vybudujete a pak zjistíte, že dveře do sklepa měly být o metr dál. Pravděpodobně nevezmete do rukou bourací kladivo, ale smíříte se s tím, že se do konce života budete pracně protahovat kolem kotle ústředního topení. Když se totiž zaplatí nemalé peníze za vypraco-

vání a ověření normy, nemá nikdo chuť ji každý měsíc měnit jen kvůli tomu, že se našlo lepší řešení. Mnohem efektivnější je zakázat přemýšlení o jiných možnostech, než jak jsou zaneseny do elaborátu.

Nevím, jestli to není jen anekdota, ale v jedné firmě prý byla uklízečka auditory pokárána, že začala s prací na pravé straně chodby, kdežto podle normy to měla být levá. Zato jsem se osobně setkal s postupem, nad nímž jsem musel nevěřícně kroutit hlavou. Místo zboží za nepatrnou cenu, které jsem si navíc objednal na dobírku, mi poštou přišla kupní smlouva, tu jsem měl podepsat, orazítkovat a zaslat nazpátek, abych následně objednané věci dostal. Když jsem se ptal pracovníka obchodního oddělení, proč nesmyslně obtěžují zákazníky, dostalo se mi odpovědi, že to tak mají v ISO a nedá se tedy nic dělat.

„Organizace se motají v bludném kruhu interních, dozorových, certifikačních i zákaznických auditů, které samy o sobě jsou mnohdy pouze formálními prověrkami reálného stavu systémů managementu jakosti bez silnější odezvy formou projektů neustálého zlepšování,“ řekl na konferenci renomovaný odborník na management jakosti profesor Jaroslav Nenadál.

Édouard Stacke zase uvádí příklad firmy, která se potýkala se strnulým systémem jakosti. „Často si pokládali otázku: jak udržet při životě naše systémy ISO 9000?“ píše. „Tyto systémy, nejprve vytvořené ke zvýšení dynamiky projektu, vyprovokovaly následně velké náklady na řízení a způsobily velmi škodlivé zkosnatění systému, když projekty nebyly aktualizovány a staly se nevhodnými. Jak zlepšit organizaci, aniž bychom otřásli jejich systémem kvality? Proč ostatním vykládat o novém způsobu řízení určité operace, když to pak vyžaduje sled podpisů a papírování?“

„Systematická analýza daných problémů vedla většinou ke stejné odpovědi: zjednodušte tím, že předáte odpovědnost, a proto se naučte delegovat,“ pokračuje Stacke. „Celá dokumentace systému kvality firmy Groupeco (obrat 400 milionů) se vejde do šanonu o padesáti stranách. Tento šanon si žije poměrně jednoduše již pět let; pravidelně se uskuteční několik nezbytných auditů. Auditóři se nespokojují jen s konstatováním nedostatků, ale mají za úkol také

použít umění dotazování, pokud to bude nutné, povzbudit dynamiku přehodnocení.“

Při hledání a realizaci způsobů, jak zamezit chybám, si manažeři často nevšimnou, že na ně vynakládají více času a prostředků, než kdyby určitou úroveň chybovosti jednoduše připustili a přizpůsobili se jí. Vedoucí pracovníci, kteří takto postupují, se obvykle vyznačují až pedantským vztahem k pořádku. Důvodem není racionální přístup, ale spíše úzkost ze světa, který do detailu neřídí. Na první pohled jsou řád a z něj vyplývající bezchybnost přitažlivé. Jenže jak uvádějí Eric Abrahamson a David H. Freedman v knize *Báječný chaos*, čas věnovaný uspořádávání a třídění zcela vykompenzuje delší dobu na nalezení potřebné informace v neutříděných souborech.

Překážkou rozvoje tvořivosti je také kultura stejnosti. Není to zase tak dávno, co většina pracovních inzerátů hledala mladé a dynamické lidi do mladých a dynamických kolektivů. Ale nejde jen o věk. Je zapotřebí mít v týmu i osobnosti svým způsobem asociální, potíživé, bořitele konvencí. Většina z nás je totiž nastavena podle hesla, že je lepší mýlit se s tlupou, než mít pravdu proti ní. Mnoho tisíc let se lidé přesvědčovali, že být jiný znamená riskovat vyvržení ze společnosti a téměř jistou smrt. Nemůžeme se toho jen tak zbavit.

Dokládá to známý Aschův experiment. Deset lidí dostalo za úkol porovnat dvě karty a říci, která z úseček na nich je stejně velká. Jenže skutečným účastníkem, který přišel na řadu až jako poslední, byl jen jeden ze skupiny. V případě ostatních šlo o herce, schválně tipující špatnou odpověď. Výsledek? Sedmdesát pět procent skutečných účastníků se nechalo strhnout ostatními a odpovídali stejně jako oni, i když zřetelně viděli něco jiného.

„Pokud mají dva lidé stejný názor, jeden z nich je nadbytečný,“ připomíná Stephen R. Covey. Jak to dopadá se snahou nacpat všechny do standardní krabice, vypráví bajka R. H. Reevese *Škola zvířat*:

Jednou se zvířata rozhodla, že už musí nějak reagovat na měnící se svět a jeho nové výzvy, a založila proto školu. Byl stanoven učební program, který se skládal ze čtyř předmětů: běhu, šplhu, plavání a létání. Aby se usnadnila administrativa, všechna zvířata měla absolvovat všechny předměty.

Kačer velmi dobře plaval, ale v běhu byl slabý. Nechávali ho proto po škole, aby si běhání natrénoval. Jediným výsledkem však byly obroušené blány na nohách, takže už potom neexceloval ani v plavání. Průměrné známky ale byly považovány za přijatelné a kačer si tedy s nimi nelámal hlavu.

Zajíc byl v běhu nejlepší, ale nervově se zhroutil, protože učitel kladl příliš velký důraz na plavání.

Veverka výborně šplhala, byla však nervózní z hodin létání, protože učitel po ní chtěl, aby se pohybovala ze země nahoru, místo z vrcholů stromů dolů, jak byla zvyklá. Začala trpět křečemi a únavou, až dostala trojku ze šplhání a čtyřku za běh.

Orel byl průšvihář, kterého museli neustále napomínat a trestat. V hodinách šplhání mu to šlo skvěle, ale trval na tom, že si sám určí, jak se na vrcholek stromu dostane.

Abnormální úhoř, který uměl skvěle plavat a také trochu běhat, šplhat a létat, dosáhl celkově nejvyššího průměru, byl mu tedy přidělen slavnostní projev na závěr školního roku.

Krtci do této školy vůbec nechodili a vzpouzeli se platit školné, protože úřady nechtěly do učebních osnov zařadit rytí a budování krtinců. Své děti poslali do učení k jezevcům a později se spojili se svišti a sysly a založili úspěšnou soukromou školu.

Potřebujeme tedy lidi, kteří jsou schopni jít proti zavedeným pravdám a občas si nebrat servítky. Není snadné se s tím smířit. Přiznám se, že nevím, mám-li chování Steva Jobse, jež bylo občas vyloženě zlé a kruté, odsoudit, nebo ho považovat za žádoucí katalyzátor. U něj alespoň známe výsledky. Ve firmě se může stát, že získáme jak génia, tak třeba jen destruktivní element. Ukazuje to na další důležitý faktor, totiž že tvůrčí firmu nelze řídit staticky.

Autoři studie *Toxic Workers*, Michael Housman a Dylan Minor z Harvardu, zkoumali vliv problémových zaměstnanců na výkonnost firmy. Přestože zjistili, že potíživé bývají často produktivnější než průměrní zaměstnanci, jejich závěr zní: Zbavte se problematických zaměstnanců, zvýší se výkonnost firmy. V těchto případech se však obvykle berou do úvahy jen náklady na hledání a realizaci opatření, která mají eliminovat vliv toxických pracovníků. Podle autorů studie

je lepší věnovat čas řešením přinášejícím zvýšení produktivity. Jenže v každém problému je skryto semínko poučení a poznání.

Ředitel jedné slovenské společnosti mi vyprávěl, jak nejdříve řídili firmu ve třech. Jeden z nich však byl věčný nespokojenec, dělal si všechno po svém a pak se divil, co z toho vzešlo. Zbývající dva manažeři trávili spoustu času nad opatřeními, která měla omezit „samostatnost“ kolegy. Na konec se tak seznámili s jeho prací, že se obešli bez něj a ještě ušetřili čas. Navíc nově nabyté poznatky využili k podstatnému zlepšení organizace.

Potíživé také mohou působit jako štika v rybníku se zlenivělými kapry. Je tedy potřeba rozlišovat, o jaké jde osobnosti. Nemůžete potřebovat psychopaty uchylující se k šikaně nebo agresivní narcisisty. Proč ne ale člověka, který se chová poněkud výstředně, avšak umí? Pokud dokáže rozčeřit vodu rybníka...

Bariérou je totiž i touha po jistotě. Opět má mnoho společného s instinkty. Už v dobách, kdy se k jeho příbytku plížil jeskynní medvěd, snil člověk o chvíli, kdy se ho nebude muset bát. Až do ukončení druhé světové války jsme vlastně nemohli být bohatými lidmi, protože jedna z definic říká, že chudý je ten, kdo neví a nemůže ovlivnit, co ho na druhý den čeká.

Poslední půlstoletí tedy ve vyspělých zemích proběhlo ve významné posilování jistot. Zvykli jsme si, že na ně máme právo. Myslí si to řadoví zaměstnanci i manažeři.

Blížila se půlnoc 14. dubna 1912. Největší osobní parník světa, mířící na své první platbě k americkým břehům, se srazil s ledovcem. Boční náraz poškodil loď natolik, že se po asi dvou a půl hodinách potopila. Příčinou katastrofy však nebyla jen kra, ale také pověst, že *Titanic* je nepotopitelné plavidlo. Kapitán i důstojníci nevěnovali pozornost depeším upozorňujícím na blížící se ledová pole. Ještě asi hodinu před kolizí se je snažili z parníku *Californian* varovat před krami, ale radista *Titanicu* vysílání přerušil. Po srážce se ukázalo, že mužstvo nebylo pro tuto situaci vycvičeno a pasažéři navíc odmítali do vratkých člunů nastoupit, protože považovali za nemožné, aby se loď potopila.

Jistoty vedou k falešnému sebeuspokojení. Podívejte se na Evropu, ekonomicky pokulhávající, s vysokou nezaměstnaností, frust-

rovanými občany a ohrožovanou terorismem, jak řeší tak důležité věci, jako je třetí pohlaví či odstranění Černého Petra z holandských vánočních tradic. Abychom se nemuseli podívat pravdě do očí a připravit se o pracně budovaný pocit jistoty, raději se soustředíme na malicherné problémy. Platí to jak ve společnosti, tak v podnicích.

„Neschopný ředitel se ohlíží žárlivě kolem, aby odstranil každého, kdo by mu mohl přerůst přes hlavu, kdo by jej mohl nahradit,“ napsal Tomáš Baťa. Je-li tomu tak, pak firmy jsou dnes plné neschopných ředitelů. Jak vyplývá z článku Rogera Jonese v *Harvard Business Review*, 60 procent západoevropských manažerů žije v obavě, že budou svými podřízenými odhaleni coby nekompetentní a svrženi. Přiznali se také, že to má vliv na jejich chování k pracovníkům. Lidé ve vedoucích funkcích, aby si udrželi své jistoty, vládnou tedy pevnou rukou a nepřipouštějí žádné odchylky od toho, co už mají pod kontrolou.

Jde o bludný kruh. Manažeři jsou přesvědčeni, že situace vyžaduje, aby se chovali chlapsky, tvrdě a podle potřeby i třeba lhali. Současně je ale šírají obavy, že to nedokáží dělat přesvědčivě a že je co nevidět někdo obviní ze lži. Proč, co je příčinou? Orientace na posty, nikoliv na smysl a cíle práce. Lidé, kteří mají před sebou jasnou vizi a vedou k ní své týmy, se takto nechovají. Jak podotýká Baťa, nemají na to čas.

Nejspolehlivějším způsobem, jak zahnat strach, je začít konat. Je třeba najít smysl toho, co děláte. Ujasnit si, za čím jdete, co je pro vás tou betlémskou hvězdou, ukazující ve dne v noci cestu. Pak se ztratí cynické názory, jak je zaznamenal Roger Jones ve zmíněném článku: „Chamtivost. Ta ovládá všechno.“ Neklesněte tak hluboko, abyste se styděli, že jste poctiví a vidíte dále než na špičku nosu nebo monitor počítače.

Nalijme si čistého vína: Lidé někdy opravdu myslí jen na peníze. Všude tam, kde je k tomu management přiměje. Buď proto, že vrcholové vedení také nezajímá nic jiného, nebo má pocit, že tak může pracovníky lépe ovládat. V úspěšných firmách však myslí jinak. Říká to třeba jeden ze zaměstnanců společnosti Google: „Nejprve jsem pracoval v jiné internetové firmě, ale pak jsem přešel do Googlu. V té

první firmě se sice projevovало nadšení, ale v Googlu vládl úplně jiný druh. Lidé zde byli skutečně přesvědčeni o tom, že pracují na něčem významném. V předchozí internetové firmě všichni spíše mysleli na to, jak zbohatnou. V Googlu řeč o penězích patřila téměř k pohrdaným tématům. Velké věci se nám děly přímo před očima.“ (*Richard L. Brandt, Jak myslí Larry Page a Sergej Brin*).

Nedorozumění spočívá v odpovědi na otázku, co zaměstnance motivuje. Nejsou to peníze ani cokoliv podobného, dokonce ani pochvaly. Jde o *hodnoty*. „V minulosti se loajalita v podstatě kupovala,“ říkají Kjell A. Nordström a Jonas Ridderstråle. „Nyní loajalitu určují hodnoty... Místo aby dostávali podrobné popisy práce, měli by zaměstnanci dávat svým vedoucím podrobné popisy motivace.“ Svátá pravda. Většina manažerů dnes neví, co moderního pracovníka motivuje. Buď je to nezajímá, protože mají pevně nastavená pravidla odměňování a to jim stačí, nebo si přečtou nějakou příručku charakteru učebnice a dokonale se v ní ztratí. Nedůvěra k literatuře, která nepapouškuje zavedená schémata, ale přináší nové myšlenky, je bohužel značná. Co když se autor mylí? Je proto jistější zůstat v bezpečí autorit. „Když nejsi vyhlášený odborník, musíš se řídit názorem kapacit a ne vykládat vlastní myšlenky,“ pokáral mě kdysi diskutující manažer na internetovém fóru. Mám pocit, že se tím řada autorů manažerské učebnicové literatury skutečně řídí. Od nich tedy nic nového nečekejte. Vzdělávejte se tam, kde můžete získat skutečně hodnotné informace. Především v každodenním styku se svými lidmi.

Můžeme tedy říci, že peníze přijdou na řadu až tehdy, kdy scházejí ty ostatní *velké věci*. Není na tom nic nepochopitelného, protože penězi si kupujeme uspokojení, naplnění potřeby něco velkého zažít. Když toho nedosáhneme v práci, chceme si tam alespoň vydělat, abychom měli na své koníčky. Proto nejsem šťasten z manažerů, kteří se vysmívají idealistům, věřícím, že peníze nejsou jedinou motivací. Oni to mohou změnit, ale o nic takového se ani nepokusí. Přece ze sebe nebudou dělat hlupáky.

Klíč k 85 procentům duševního potenciálu zaměstnanců je tedy v překonání strachu a malosti. Jestliže se management přestane sty-

děť za vizionářství a vášně pro službu veřejnosti a odvrhne chování zamindrákovaného kaprála, může tím klíčem v hlavách svých lidí otočit a uvolnit tak vše, co se z nich touží dostat ven. Nejde proto o čísla a analýzy, ale o postoje, emoce a bytostné zaujetí. Je to také otázka cílů. Přežívání ze dne na den vás opět uvrhne do područí strachu. Dívejte se na hvězdy, ne do díře.

Někomu může připadat zbytečné mluvit pořád o vizích. Jenže v podnikání je skutečně velmi důležité, jestli jste taženi ideou, nebo tlačeni okolnostmi. Kdo reaguje, ten se vzdává vlastní cesty a ovlivňování svého osudu. Čítankovým příkladem může být sestup (či spíše pád) společnosti Nokia na trhu mobilních telefonů. Dlouhou dobou na něm byla bezkonkurenční jedničkou. V mnoha technologiích byla napřed před ostatními. Pak však přišel iPhone a největší finská firma se dostala do defenzívy. Od té doby už jen doháněla konkurenci.

Jak se zdá, důvodem byla nedostatečná velikost vize. V Nokii se zajímali o to, co je možné teď hned použít. Když zaslechli, že Apple chce přijít s dotykovým displejem, usmívali se. K dispozici byly jen produkty, které měly nízkou rozlišovací schopnost detekce dotyku a nekvalitní barvy. Co si však neuvědomili, bylo, že nejde o problém vyspělosti technologie. Nová řešení existovala, jen musel někdo investovat hodně peněz do továrny, která by je vyrobila. Apple to udělal, protože jejich vize byla napřed. Nezajímali se o to, co je možné teď, ale co by *mělo být*.

Vize ve stylu „malá domů“, za nimiž se jde snadno, přinášejí falešné uspokojení. Nejenže firmu zpomalí, ale s motivací lidí to jde také s kopce. Opět se do popředí dostanou peníze jako nejdůležitější měřítko úspěchu. Ještě horší je to však ve firmách, kde nemají ani malé vize. Nezbyvá jim, než reagovat na to, co se děje. A týká se to i společností, které můžeme považovat za prosperující. Nedávno jsem v *Hospodářských novinách* četl rozhovor, kde 12 představitelů úspěšných českých firem odpovídalo na otázky ohledně roku 2016. Když se jich novináři zeptali, co bude v tomto roce nejdůležitější událostí pro český byznys, případně jejich společnost, mluvili převážně o vývoji trhu, státních institucích, legislativě. Nikdo nenašel odvahu, aby řekl: „V tomto roce překvapíme svět.“

Očekávaný růst, i kdyby třeba dosahoval dvaceti procent, nemá sílu zaměstnance nadchnout. Je to něco, co se děje. Nic osobního. Stane se to i bez nich a bez jejich přičinění. Tak to zkrátka je. Motivuje je rozšíření firmy, výročí založení nebo akvizice? Považujete snad vy za největší událost svého života, že jste si koupili nové auto? Pokud ano, není to s vašimi výhledy na skutečný úspěch příliš růžové.

UVĚDOMME SI: Máme možnost využít 85 procent duševního potenciálu pracovníků. To je tak velká věc, že na ni jednoduše nejde použít malé nástroje. Význam přechodu od manuální síly k síle myšlenek je srovnatelný s nahrazením uhlí energií získanou rozbitím atomu. Zařízení, která uvolňují jadernou energii, také nejsou zrovna nejmenší. Nová doba tedy potřebuje velké vize a velké vizionáře. Ne každý na to má a ne každý projeví odvahu jít se svou kůží na trh. Z konvenčních hledisek jsou vizionáři podivnými lidmi. Když někdo uvidí fotografii Richarda Bransona, jak se při příležitosti otevírání svého svatebního salonu oblékl do ženských šatů, může nad tím kroutit hlavou. Neuvědomuje si však, že bez těchto lidí by jeho konvenční pohodlí zdaleka nebylo takové, jaké je.

Stojíme tedy na prahu nové éry, stejně jako na něm stál svět v roce 1942, když Enrico Fermi spustil pod tribunou chicagského stadionu první jaderný reaktor. Většina lidí bude i dnes říkat, že je to nebezpečné, složité a nákladné a nic takového nepotřebují. Oni ne, protože jsou zvyklí jen přijímat. Naši civilizaci ovšem nevytvořili lidé, kteří se bez něčeho obejdou.

Ze všech stran se ozývají ponaučení o skromnosti, přiměřenosti a nevhodnosti fanfarónství. Podle množství lidových rčení na toto téma by se mohlo zdát, že nenápadnost a „pocitivá píle“ mají něco do sebe. Může nám to potvrdit historie? Nahlédněme do země, která dala světu řadu vynálezů, jako jsou střelný prach, kompas nebo papír. Čínští mořeplavci údajně objevili Ameriku dávno před Kolumbem a Velká čínská zeď je jednou z mála staveb, které lze ve dne vidět z kosmu. V 19. století už však Čína byla jen stínem bývalé slávy a moci, takže jí „západní barbaři“ snadno vnutili své podmínky. Proč došlo k takovému úpadku? Jednu z odpovědí můžeme najít v konfucianismu, který byl po většinu času státní filozofií. Konfucius své učení založil na

přísné a neměnné hierarchii. Poslušnost byla považována za nejvyšší ctnost. Za ideální metu označil státní službu, kdežto na kupce shlíželi konfuciáni s pohrdáním, stejně jako na cizince a jejich zvyky.

Filozof věřil, že lidé se budou chovat v souladu se svými rolemi a nebudou usilovat o jejich změnu. Despekt k podnikavým lidem tedy nevyplýval z negativního poměru k jejich povolání, ale protože se snažili své postavení změnit. Podle něj tím narušovali řád.

A v tom je také hlavní příčina, proč se většina lidí dívá na vizionáře s podezřením a snaží se je „srovnat“. Narušují řád, který je považován za záruku jistot. Jak nám však ukazuje historie (a tu bychom měli poznávat především proto, abychom si z ní vzali poučení), přílišné lpění na bezkonfliktnosti je cestou k úpadku.

V některých firmách (ale i zemích) dnes směřují k situaci, která se podobá příběhu jisté králičí kolonie v knize Richarda Adamse *Daleká cesta za domovem* (výstižná je reakce jedné čtenářky: „Vůbec mě nenapadlo, že je to dětská kniha. Čtla jsem jí jako dospělá a byla jsem unešená.“). Králíci byli velmi kultivovaní a cítili se být morálně i kulturně výše než ostatní. Nepřipouštěli však žádnou otázku a pochybnosti o současném stavu. Jak se později ukázalo, bylo to proto, že vyměnili jistoty za svobodu a budoucnost. Majitel blízké farmy jim přinášel krmení a chránil je před predátory. Líčil však také oka, do nichž se občas některý králik chytil. V takovém prostředí bylo nežádoucí zajímat se o realitu. Aby si mohli užívat pohodlí, nesměli se zajímat o jeho odvrácenou stranu.

„Nikdy jsem nesměl prezentovat správních radě, pokud věci nebyly v perfektním stavu.“ Takto se vyjádřil jeden z bývalých vrcholových manažerů Xeroxu o době, kdy se společnosti nedařilo zrovna nejlépe. „Na schůze správních rady se dalo jít jen s dobrými zprávami. Všechno se tudíž přikrášlovalo.“

Připomeňme si text reklamy, se kterou přišla firma Apple roku 1997 v rámci nové kampaně *Think Different*: „Zde jsou ti šílení. Ti, co nezapadají. Rebelové. Buřiči. Kulaté kolíky ve čtvercových otvorech. Ti, kteří vidí věci jinak. Nemají rádi pravidla. A nemají žádnou úctu ke Statusu Quo. Můžete je citovat, můžete s nimi nesouhlasit, oslavovat je nebo očerňovat. Jen jednu věc nemůžete, nemůžete je

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