

premedia

JARED DIAMOND

**PENIAZE, PROROCI,
TRÉNERI A KRÁLI**

Z angličtiny preložila
Zuzana Demjánová

premedia

Jared Diamond: Peniaze, proroci, tréneri a králi

Prvé vydanie

Copyright © 2026 by Jared Diamond

Translation © Zuzana Demjánová, 2026

Slovak edition © Vydavateľstvo Premedia, 2026

All rights reserved

ISBN 978-80-8242-515-7

O b s a h

Prológ

Sféry vodcovstva: *Hamlet* a Čingischán 7

Prvá časť

Politickí vodcovia

1. Seretse Khama: Shakespeare v Afrike 21
2. Hlasné posolstvo Tichej jari 33
3. Ostatní: od najlepších po najhorších 45
4. Prirodzené experimenty 55
5. Zastreľte prezidentku! (Ak ju skôr nezabije rakovina) 73

Druhá časť

Vodcovia v oblasti podnikania

6. Granátové jablká a počítače 99
7. Čo sa stane, ak zomrie šéfova svokra? 121

Tretia časť

Lídri vo sfére športu

8. Čo sa môžeme o živote naučiť od športových trénerov 137
9. Prečo je prepúšťanie športových trénerov ako hádzanie kockou? 151

Štvrtá časť

Náboženský lídri

10. Náboženstvá potrebujú charizmatického zakladateľa – a čo ešte? 167
11. Prečo sa kresťanstvo stalo najrozšírenejším náboženstvom sveta? 191

Epilóg 203

Podakovanie 227

Literatúra 229

Sféry vodcovstva: *Hamlet* a Čingischán

Ked' trinásteho marca 1930 vošlo auto Adolfa Hitlera (viedol ho jeho šofér) do križovatky, sprava sa k nim rútil veľký kamión, pričom smeroval priamo do pravého boku auta. Práve tam, na sedadle spolujazdca, sedel Hitler. Kamión narazil do auta, vytlačil ho z križovatky a zastavil – ešte kúsok a auto by zvalcoval aj s ľuďmi, čo v ňom sedeli. Všetci prežili, hoci Hitler a ďalší dvaja pasažieri utržili nejaké modriny. Hitler zvolal: „Sú všetci živí?“ O tri roky nato sa stal nemeckým kancelárom a následne rozpútal hrôzy druhej svetovej vojny a holokaustu, pri ktorých zahynuli milióny ľudí.

Umreli by obeť aj v prípade, že by kamión auto rozdrvil a Hitlera zabil? Mnohí ľudia považujú za zrejmé, že Hitler bol vo svojej schopnosti páchať zlo jedinečný a že dejiny by bez neho nepochybne vyzerali inak. Iní sú zase presvedčení, že druhej svetovej vojne sa vzhľadom na tvrdé podmienky Versaillskej zmluvy, ktorou sa ukončila prvá svetová vojna a ktorým sa museli Nemci podrobiť, ako aj vzhľadom na hyperinfláciu v roku 1923, čo zničila nemeckú strednú triedu, prakticky nedalo vyhnúť. A čo sa týka antisemitizmu, hnacieho motora holokaustu – ten bol v Nemecku hlboko zakorenený dávno pred Hitlerom. Ako možno dokázať, či Hitler skutočne ovplyvnil chod udalostí?

Druhá svetová vojna a holokaust nastoľujú otázku, ktorá sa otvára v mnohých sférach spoločenského diania: môžu jednotliví vodcovia skutočne ovplyvniť chod udalostí? Historici už dlho polemizujú o troch rozdielnych odpovediach. Krajnejšiu podobu jednej z nich,

často označovanú ako teória veľkých mužov [sic], zastával britský historik z devätnásteho storočia Thomas Carlyle. Veril, že ľudské dejiny ovplyvňujú výnimoční, hrdinskí vodcovia, akými boli Oliver Cromwell, Fridrich Veľký či Napoleon. Svoj názor zhrnul do vety: „Dejiny sveta sú [iba] biografiou veľkých mužov.“

Krajná podoba opačného názoru znie, že vodcov, naopak, obmedzujú okolnosti a na chod udalostí majú len malý vplyv. Tento pohľad zastáva ruský spisovateľ Lev Tolstoj v románe *Vojna a mier*, kde generáli nie sú na bojisku, ale vydávajú rozkazy z diaľky. Ako bitka dopadne, v podstate závisí od nespočetného množstva detailov, ktoré nemôžu nijako ovplyvniť. Tolstoj označuje vodcov za „otrokov dejín“ – „každý ich čin ... je ... od večnosti predurčený“. Friedrich Engels tvrdil: „... keby nebolo Napoleona, jeho miesto by zaujal niekto iný; dejinným dôkazom je to, že vždy, keď bol potrebný určitý človek, objavil sa: Caesar, Augustus, Cromwell...“

Medzi týmito dvomi extrémami je pohľad, ktorý sa vyhýba zjednodušujúcej otázke „Ovplyvňujú vodcovia chod udalostí?“, a zároveň odmieta predpoklad univerzálnej odpovede. Ide o názor, že jednotliví lídri niekedy chod udalostí ovplyvnia a inokedy nie. Otázka, ktorú by sme si teda mali v skutočnosti klásť, znie: „Za akých okolností je najpravdepodobnejšie, že vodca ovplyvní chod udalostí?“ Tento alternatívny pohľad uznáva, že podobné výsledky by mohla dosiahnuť nielen jedna, ale viacero výnimočných osobností tej istej doby – hoci možno odlišnými spôsobmi. Napríklad predtým aj po tom, čo Mark Zuckerberg v roku 2004 založil Facebook, vytvorili sociálne siete aj iní podnikatelia. Nikto by preto nemohol tvrdiť, že bez Marka Zuckerberga by sociálne siete vôbec nevznikli. Dalo by sa však argumentovať, že ide o výnimočného človeka, pod ktorého vplyvom sa sociálne siete vyvíjali inak, než by sa boli vyvíjali bez neho.

V tejto knihe sa prikláňam k tomuto kompromisnému postoju medzi dvomi extrémami. Snažím sa odpovedať na otázku „Kedy vodcovia ovplyvňujú chod udalostí?“ v štyroch rôznych sférach: v dejinách, podnikaní, športe a náboženstve. Budem sa pýtať: za akých okolností môžu jednotliví politickí lídri (ako Hitler či Margaret Thatcherová) ovplyvniť chod dejín? Ak by sa Bill Gates alebo Jeff Bezos nenarodili, ako by to ovplyvnilo počítačovú revolúciu a rozmach digitálneho obchodu? Bola by moja univerzita UCLA (Kalifornská univerzita v Los

Angeles) úspešná v mužskom univerzitnom basketbale aj bez legendárneho trénera Johna Woodena? A keby Ježiš nikdy nežil a nezaložil kresťanstvo, bolo by dnes najväčším svetovým náboženstvom iné náboženstvo, ktoré by približne v tom istom čase a na tom istom mieste založil niektorý z mnohých Ježišových súčasníkov, ktorí takisto tvrdili, že konajú pod vplyvom Božieho vnuknutia?

Tieto štyri oblasti života, samozrejme, ani zďaleka nepredstavujú všetky sféry, v ktorých sa vynára otázka úlohy líderstva. Patria medzi ne aj armáda, protestné hnutia, hudba, umenie či veda. Ovplyvnili Alexander Veľký, Mahátmá Gándhí, Beethoven, Picasso a Charles Darwin chod dejín, alebo by svet bez nich vyzeral viac-menej rovnako?

Namiesto toho, aby som písal o vodcovstve len v jednej z týchto štyroch oblastí, rozhodol som sa porovnať všetky štyri. Viedlo ma k tomu niekoľko dôvodov. Po prvé, všetky štyri sféry sú fascinujúce a tri z nich (dejiny, podnikanie a náboženstvo) sú mimoriadne dôležité. Po druhé, ako uvidíme, metódy vyvinuté na skúmanie otázky vodcovstva v jednej oblasti (najmä v športe a podnikaní) sa často ukázali ako užitočné aj pri skúmaní iných oblastí. A napokon, podobnosti a rozdiely medzi jednotlivými sférami a odpoveďami, ktoré ponúkajú na našu otázku, často prinášajú cenné poznatky.

Táto kniha *nie je* ďalšou knihou o tom, *ako sa stať* efektívnym lídrom. Tým sa zaoberá množstvo iných kníh. Každá obchodná škola tvrdí, že práve ona to študentov naučí. Samozrejme, táto otázka sa v mojej knihe objavuje ako vedľajšia téma. Keď totiž identifikujem situáciu, v ktorej mohol určitý vodca ovplyvniť chod udalostí, následne skúmam, prečo túto príležitosť využila osoba X a nie osoba Y. Prečo sa napríklad zakladateľom svetového náboženstva, ktoré sa napokon rozšírilo z bývalej Rímskej ríše, stal práve Ježiš a nie esénsky Učiteľ spravodlivosti? Nebudem sa však pokúšať o všeobecné závery týkajúce sa tejto vedľajšej otázky. Predovšetkým preto, že sa jej už venuje množstvo iných kníh, a aj preto, že pozornosť sústreďujem skôr na samotnú príležitosť než na konkrétneho človeka, ktorý ju využil.

OTÁZKOU „(KEDY) OVPLYVŇUJÚ VODCOVIA CHOD UDALOSTÍ?“ sa zaoberám už od detstva. Dôvodom je, že lídri mali zjavne obrovský vplyv (dobrý i zlý) na môj vlastný život, ako aj na životy mojich príbuzných a priateľov. Narodil som sa v roku 1937 v USA do rodiny židovských

pristáhovalcov z východnej Európy. Moja manželka pochádza z poľskej rodiny, ktorá emigrovala do Spojených štátov tesne po druhej svetovej vojne. Celý život som preto prežil v tieni Hitlerovho sveta. Moji európski príbuzní mali rôzne osudy – niektorým sa podarilo utiecť ešte pred príchodom Hitlerových armád, iným nie. Z tých, ktorí neutiekli, niektorí zahynuli v koncentračnom tábore Auschwitz alebo inde. Ostatní len horko-tážko prežili, strávili roky v táboroch, alebo sa ukrývali, a po zvyšok života znášali následky traumy. Keď sa z nich stali rodičia, ovplyvnili ich traumy aj ich deti.

Napriek tomu ma už od tínedžerských rokov nesmierne obohačovala nemecká hudba, nemecký jazyk a Nemci. Ako zosúladiť tieto nádherné stránky Nemecka s Auschwitzom? Odohrali by sa hrôzy druhej svetovej vojny, aj keby sa Hitler nedostal k moci?

Keď som mal 23 rokov, odsťahoval som sa do Nemecka, aby som lepšie pochopil svet Bacha, Goetheho a Hitlera. Zistil som, že moji nemeckí rovesníci, ktorých považujem za svojich najbližších priateľov, priamo trpeli následkami Hitlerovej moci. Keďže som vyrastal v USA, týmto dôsledkom som sa vyhol. Moji priatelia však prišli o rodičov či súrodencov, sledovali bombardovanie rodičovských domov alebo počas vojny každú noc spávali pod mostom, aby ich nezabili bomby. Stretol som Nemcov, ktorí popierali holokaust. Dozvedel som sa, čo páchali Nemci v jednotkách SS, ale aj obyčajní nemeckí vojaci, ktorí neboli v SS. Boli skutky týchto Nemcov a utrpenie mojich priateľov dôsledkom Hitlerovho vodcovstva? Alebo by k tomu došlo v dôsledku údajného „nemeckého národného charakteru“ aj bez jeho pričinenia?

Neskôr som sa stretol s dedičstvom despotických vodcov aj v ďalších krajinách. V roku 1967 som sa na istý čas presťahoval do Čile – najdemokratickejšej, najviac európsky orientovanej, politicky najstabilnejšej a najbohatšej latinskoamerickej krajiny, ktorá zažila najmenej vojenských prevratov spomedzi krajín Južnej Ameriky. Napriek tomu v Čile v roku 1973 demokratickú vládu zvrhli a nahradila ju šestnásťročná vojenská diktatúra generála Augusta Pinocheta – sadistický režim a praktiky mučenia v rozsahu a brutalite, aké moderné dejiny dovtedy nepoznali. Nikto, dokonca ani Pinochetovi generáli, nepredvídal, čo sa počas jeho vlády stane. Samozrejme, on osobne nikoho nemučil: to bola úloha tajnej polície, ktorá zamestnávala tisíce čilských sadistov a tí plnili jeho rozkazy. Boli hrôzy Pinochetovho Čile

dôsledkom samotného Pinocheta, alebo by sa odohrali aj bez neho? Podobne ako Čile, aj Spojené štáty sú už dlho demokratickou krajinou. Mohli by sa však aj Spojené štáty rýchlo zmeniť na diktatúru, ak by sa na ich čelo postavil zlovolný vodca?

Pred 47 rokmi som začal pravidelne navštevovať Indonéziu, kde som navrhoval národné parky. Dvanásť rokov pred mojím prvým príchodom zabila vojenská vláda generála Suharta pol milióna až dva milióny Indonézanov – ich presný počet je veľmi neistý. Pred desiatimi rokmi sme s manželkou navštívili Kambodžu, kde komunistická vláda Pol Pota vyvraždila štvrtinu obyvateľstva. Terčom sa stávali obyvatelia miest, vzdelaní ľudia, tí, ktorí sa naučili cudzí jazyk, ľudia s okuliarmi a ďalšie takzvané „nežiaduce živly“. Mohli za tieto masové vraždy Suharto a Pol Pot? Alebo by sa odohrali, aj keby na čele týchto krajín stáli iní vodcovia?

Naopak, mnohí ľudia vo vedúcich pozíciách na univerzite mali zásadný podiel na tom, že ma moja práca napĺňala a že som kariérne napredoval. Ako doktorand na katedre fyziológie Cambridgeskej univerzity som raz cez noc nechal v laboratóriu otvorenú hadicu s vodou (pracoval som tam so vzorkami). Hadica praskla a vytopila laboratórium podo mnou. Nezničil som práve vhodné laboratórium – patrilo totiž nositeľovi Nobelovej ceny, ktorý bol zároveň svokrom môjho školiteľa. Nasledujúce ráno som sa vydesený dostavil k vedúcemu katedry sirovi Bryanovi Matthewsovi, ktorý si ma predvolal. Prísne ma pokarhal, ale dovolil mi pokračovať v doktorandskom štúdiu. Iný vedúci katedry by ma bol vylúčil a tým by sa moja vedecká kariéra skončila.

Keď ma prijímali na prvé miesto (mal som prednášať fyziológiu na Lekárskej fakulte UCLA), zásadnou otázkou pre mňa bolo, či budem môcť každý rok stráviť niekoľko mesiacov výskumom evolúcie vtákov na Novej Guinei. Väčšina dekanov lekárskejších fakúlt by moju žiadosť pobúrene odmietla: učiteľov prijímali preto, aby učili medikov, nie aby chodili skúmať vtáky. Vtedajším dekanom UCLA však bol všeobecne uznávaný doktor Sherman Mellinkoff, najdlhšie pôsobiaci dekan lekárskej fakulty v USA. Na moju otázku reagoval nezabudnuteľnými slovami: „Jared, na Lekárskej fakulte UCLA je priestor aj pre výskum vtákov Novej Guiney,“ – a bez váhania mi poskytol grant na každoročné cesty na Novú Guineu. Tento rozhovor zohral v mojej kariére rozho-

dujúcu úlohu, pretože vďaka nemu som sa mohol venovať viacerým veciam súčasne. Mal som šťastie, že aj ďalší predstavitelia univerzity (niektorí, nie všetci) zasiahli v môj prospech v situáciách, keď mi mohli zabrániť pokračovať v mojej činnosti alebo neurobiť vôbec nič.

Aj preto sa stále zamýšľam nad tým, aký vplyv majú lídri.

METÓDY SKÚMANIA OTÁZKY VODCOVSTVA možno rozdeliť do dvoch širších kategórií: biografie a prirodzené experimenty. Tradičná metóda, a donedávna zďaleka najpoužívanější, spočívala v napísaní životopisu daného vodcu, opise jeho výnimočných vlastností, argumentácii, že práve tieto vlastnosti spôsobili, že sa dejiny vyvíjali tak, ako sa vyvíjali, a v tvrdení, že neexistoval žiadny jeho súčasník, ktorý by dokázal dosiahnuť podobné výsledky. Tento biografický prístup však naráža na problém, ako identifikovať všetkých ostatných ľudí, ktorí mohli byť realistickou alternatívou daného vodcu, a ako overiť, čo by títo potenciálni alternatívni vodcovia dokázali dosiahnuť.

V niektorých prípadoch možno tento problém prekonať pomocou toho, čo nazývam „*Hamletov test*“. Keby bol Shakespeare zomrel ako desaťročný na kiahne, ktorí dramatici alžbetínskeho Anglicka by sa dali označiť za jeho „konkurenciu“ a bol niektorý z nich schopný napísať takú významnú divadelnú hru, ako je *Hamlet*? *Hamlet* nebol – a ani nemohol byť – prvým dramatickým dielom neskúseného a dovtedy neznámeho autora. V čase, keď Shakespeare napísal *Hamleta* (približne svoju 22. hru z celkového počtu asi 38, teda asi desať rokov po tom, čo napísal svoje prvotiny), už dávno dokázal svoj talent viacerými majstrovskými dielami, ako sú *Rómeo a Júlia* či *Julius Caesar*. Shakespeare bol vtedy už približne šesť rokov známy ako hlavný dramatik jednej z popredných londýnskych divadelných spoločností, ktorá mala k dispozícii najlepšie divadlo aj najlepšieho herca v Londýne. Dielo potenciálne porovnateľné s *Hamletom* by bol teda schopný napísať len iný známy a etablovaný dramatik, nie jeden z tisícov Shakespearových neznámych súčasníkov.

Dnes aj vieme, ktorí etablovaní alžbetínski dramatici sa radia medzi Shakespearových súčasníkov. Mnohé ich hry sa zachovali, takže ich môžeme posúdiť. Spomedzi nich sa za troch najlepších autorov (okrem samotného Shakespeara) všeobecne považujú Ben Jonson, Christopher Marlowe a John Webster. No ani ich najlepšie hry sa kvalitou nepri-

bližujú k *Hamletovi* a ďalším Shakespearovým majstrovským dielam. Dnes sa ich hry uvádzajú len zriedka. Pri tvorbe ich však nebrzdilo to, že Shakespeare prežil. Aj keby Shakespeare naozaj ako chlapec zomrel, aj tak by menovaní traja autori nenapísali lepšie hry. V tomto prípade preto môžeme jednoznačne tvrdiť, že Shakespeare bol výnimočný talent. Môžeme si byť istí, že v alžbetínskom Anglicku by nikto iný nedokázal napísať dielo porovnateľné s *Hamletom*, keby to nebol urobil Shakespeare – pretože poznáme a vieme posúdiť všetkých dramatikov, ktorí mu konkurovali. Zistíme, že tento „*Hamletov test*“ možno aplikovať aj na niektorých lídrov, ktorými sa zaoberá táto kniha.

Zvyčajne však nemôžeme špecifikovať obmedzený počet potenciálnych konkurentov, ako je to v prípade alžbetínskych dramatikov. Súčasne s Billom Gatesom, islamským prorokom Mahdím či Willym Brandtom žilo v Spojených štátoch, Sudáne a Nemecku nesmierne množstvo ľudí, ktorí mohli potenciálne dosiahnuť podobné úspechy ako oni. Možno boli títo traja lídri skutočne oveľa talentovanejší než všetci ich súčasníci. Alebo mali jednoducho šťastie, že žili v správnom čase na správnom mieste. Na rozdiel od Shakespeara však nedokážeme všetky možné alternatívy pomenovať a vylúčiť.

Tradičný a zaužívaný spôsob posudzovania významu vodcov teda predstavuje biografická metóda – v niektorých prípadoch doplnená o *Hamletov test*. Druhou, novšou a menej známou metódou je využívanie takzvaných prirodzených experimentov.

Táto metóda vychádza z prísne kontrolovaných laboratórnych experimentov chemikov a molekulárnych biológov, ktorí do súboru experimentálnych skúmaviek pridajú určitú látku, zatiaľ čo do iného súboru inak úplne rovnakých skúmaviek túto látku nepridajú – ide o kontrolnú skupinu. Keby sme mali stroj času, ktorý by nám umožnil dvadsaťkrát zopakovať moderné nemecké dejiny, pričom v desiatich prípadoch by Hitler 13. marca 1930 zahynul pri autonehode a v ďalších desiatich by prežil, mohli by sme porovnať všetkých dvadsať výsledkov a s vysokou štatistickou presnosťou určiť Hitlerov vplyv na nemecké dejiny. Avšak zatiaľ stroje času nemáme, a takýto dôkladný experiment sa teda uskutočniť nedá.

Náhradným riešením by bola experimentálna vražda nejakého súčasného lídra a sledovanie jej následkov. To by však bolo nemorálne, nezákonné a aj náročné. Z metodologického hľadiska by to navyše bolo

neuspokojivé – pretože v prípade jediného atentátu bez kontrolnej situácie, v ktorej by k atentátu nedošlo, by sme si nemohli byť istí, či následné udalosti skutočne spôsobila práve jeho smrť. Možno by sa odohrali, aj keby k atentátu nedošlo.

Približné verzie takýchto experimentov však vznikajú aj prirodzene. Desiatky moderných politických lídrov zabili, kým stovky ďalších nie. Každý rok buď prepustia alebo neprepustia tisíce športových trénerov, prípadne prestúpia či neprestúpia do iných tímov. Každý rok tisíce generálnych riaditeľov zomrú alebo nezomrú, títo takisto dostanú alebo nedostanú výpoveď, ochorejú alebo neochorejú natoľko vážne, že musia určitý čas stráviť v nemocnici, prípadne im umrie alebo neumrie blízky príbuzný, alebo odídu či neodídu do inej firmy. V posledných desaťročiach dosiahli spoločenské vedy veľký pokrok pri analýze takýchto prirodzených experimentov v oblasti dejín, podnikania a športu a v jednej štúdii aj v oblasti náboženstva.

Prirodzené experimenty pritom vždy predstavovali jediný alebo hlavný spôsob hľadania odpovedí v mnohých odboroch, ktoré považujeme za vedné disciplíny – napríklad v astronómii, geológii, terénnej biológii či epidemiológii. Astronómovia skúmajú hviezdy výlučne ich pozorovaním a porovnávaním, nikdy ich experimentálne „nezapínajú“ a „nevypínajú“. Geológovia skúmajú ľadovce rovnakým spôsobom, neexperimentujú s ich topením a opätovným zamrznutím. Terénni biológovia zvyčajne nesmú vyhubiť populácie vtákov, no napriek tomu získali rozsiahle poznatky pomocou pozorovania a porovnávaní. Presne takto som počas posledných šesťdesiatich rokov postupoval pri výskume vtákov na Novej Guinei. (Terénni biológovia sa však zároveň naučili navrhovať eticky prijateľné, nedeštruktívne experimenty s rastlinami a mnohými živočíchmi, ako aj eticky prijateľné deštruktívne experimenty s hmyzom a ďalšími tvormi.)

Slávny prirodzený experiment v epidemiológii dokázal, že obávaná cholera sa prenáša vodou. Počas epidémie cholery v Londýne v roku 1854 si lekár John Snow všimol, že nové prípady sa vyskytujú medzi ľuďmi, ktorí čerpali vodu z konkrétnej verejnej studne na ulici Broad Street. Správne usúdil, že v tejto studni je kontaminovaná voda, a presvedčil mestských radných, aby odstránili rukoväť jej čerpadla, čo možno považovať za experimentálny zásah. A hľa – lokálna epidémia začala okamžite ustupovať – prirodzený experiment Johna Snowa viedol k správnejmu záveru.

Prirodzené experimenty majú teda dlhú tradíciu a boli tu dávno predtým, ako ich začali vo veľkom využívať spoločenské vedy.

KOHO VLASTNE ZAUJÍMA, či VODCOVIA ovplyvňujú chod dejín? A prečo by ste si chceli prečítať knihu, ktorá sa touto otázkou zaoberá? Jedna odpoveď znie: lebo je to zaujímavé. Je veľmi pravdepodobné, že ste si túto otázku v jednom alebo vo viacerých kontextoch aj sami položili. Práve preto vás i ďalších čitateľov fascinujú životné príbehy jednotlivých lídrov.

Existujú však aj praktické dôvody, prečo chceme vedieť, či vodcovia zohrávajú dôležitú úlohu. Občania demokratických krajín si túto otázku kladú zakaždým, keď sa rozhodujú, či vôbec pôjdu voliť, komu dajú hlas alebo či venujú svoj čas a peniaze podpore preferovaného kandidáta. Spomedzi registrovaných voličov hlasuje v USA aj počas prezidentských volieb iba približne 60 percent ľudí a pri voľbách starostu Los Angeles, kde bývam, bola účasť len asi dvadsaťpercentná. V Taliansku a Indonézii však volebná účasť v národných voľbách dlhodobo dosahuje 80 až 93 percent. Kto teda robí chybu – tí, ktorí volia, alebo tí, ktorí nevolia? Ste natoľko presvedčený o negatívnom vplyve určitého lídra, že by ste boli ochotný obetovať vlastný život, aby ste ho zabili? Na túto otázku odpovedal „áno“ (a následne zahynul) aj gróf Claus von Stauffenberg, ktorý 20. júla 1944 len tesne minul Hitlera, a Carl Weiss, ktorému sa 10. septembra 1935 podarilo zavraždiť jediného amerického protodiktátora, senátora a bývalého guvernéra Louisiany Hueyho Longa.

Vo sfére podnikania sa neustále vynárajú otázky týkajúce sa úlohy generálnych riaditeľov (CEO, Chief Executive Officers). Mnohí americkí generálni riaditelia ospravedlňujú svoje astronomické platy tvrdením, že práve oni sú jedineční a dokážu zabezpečiť firme zisk. Správne rady a akcionári preto musia posudzovať, či je toto tvrdenie pravdivé. Ak je skutočne pravdivé, potom dáva zmysel, aby spoločnosť s niekoľko-miliardovým ročným ziskom platila svojmu riaditeľovi „iba“ niekoľko stoviek miliónov dolárov ročne (plat a odmeny). Ak pravdivé nie je, firma by mohla zamestnať jedného z mnohých rovnako schopných kandidátov a vyplácať mu mzdu len niekoľko stotisíc dolárov. Ak sa spoločnosti nedarí, mala by správna rada prepustiť riaditeľa? Alebo bude jeho nástupca, ktorý zdedí tie isté problémy, pravdepodobne rovnako neúspešný? Ak ste ambiciózny mladý manažér, ktorý sa chce

pričiniť o úspech firmy, v ktorom sektore alebo v ktorej krajine máte najväčšiu šancu uspieť? (Naznačím len toľko, že väčšiu šancu máte ako riaditeľ parfumárskej firmy než verejnoprospešného podniku a ako generálny riaditeľ v USA než v Európe či Japonsku.)

Majitelia športových klubov, rektori amerických univerzít a manažéri univerzitných športových programov neustále riešia otázku, koľko by mali platiť trénerovi a či prepustiť trénera, ktorého tím dosahuje nedostatočné výsledky. Podobne ako podnikateľský svet diskutuje o astronomických platoch výkonných riaditeľov, americké univerzity vedú spory o tom, či si tréner amerického futbalu skutočne zaslúži plat, ktorý desaťnásobne presahuje plat rektora univerzity (ako je to momentálne na UCLA). Počas posledných desaťročí UCLA postupne prepustila pre neuspokojivé výsledky množstvo trénerov mužského basketbalu i amerického futbalu. Univerzita im pritom vyplatila desiatky miliónov dolárov za predčasné ukončenie ich zmlúv – len aby následne zistila, že ani ich nástupcovia nedosahujú lepšie výsledky. Niekedy sa však tím pod vedením nového trénera naozaj zlepši. Je to preto, že je schopnejší a zaslúži si ocenenie aj vysoký plat? Alebo ide len o dôsledok náhodných faktorov, ktoré s trénerom nijako nesúvisia? Čo by som poradil rektorovi svojej univerzity, ostatným vysokým školám či majiteľom športových tímov?

Stúpenci Kresťanskej vedy a mormóni veria, že Mary Baker Eddyová a Joseph Smith dostali Božie vnuknutie. Mnohí ďalší proroci ich doby, aj proroci iných období a z iných oblastí, však tiež tvrdili, že konajú pod vplyvom Božieho vnuknutia, no nepodarilo sa im založiť svetové náboženstvo. Do akej miery závisel úspech mormónskej cirkvi od organizačných schopností Brigham Younga a od rastúcej moci Spojených štátov – a nie od toho, že tvrdenia Josepha Smitha o vnuknutí sa zakladali na pravde viac než tvrdenia nespočetných amerických samozvaných prorokov devätnásteho storočia? Podobné otázky sa vynárajú aj v prípade Mary Baker Eddyovej.

DEBATY O VÝZNAME LÍDROV SA OBJAVOVALI v mnohých obdobiach a na mnohých miestach. Mnohí slávni vodcovia, ktorých dnes považujeme za výnimočné osobnosti, žili veľmi dávno – napríklad Alexander Veľký či Čingischán. Takmer všetci lídri zo sféry politiky, podnikania a športu, ktorými sa zaoberám v tejto knihe, sú však moderné osob-

nosti, ktoré pôsobili počas môjho života. Je to preto, že o moderných vodcoch a spoločnostiach máme oveľa podrobnejšie informácie než o Alexandrovi Veľkom a jeho svete – a zároveň sú dnešní vodcovia a spoločnosti pre súčasných čitateľov zrozumiteľnejší. Výnimkou sú náboženský vodcovia, pretože väčšina mojich úvah sa týka zakladateľov náboženstiev z devätnásteho storočia. Proroci zakladajúci veľké svetové náboženstvá sa totiž objavujú len zriedka a dvadsiate storočie nám podobné príklady neponúka. S výnimkou niekoľkých osobností zo sveta podnikania a športu sa budem venovať lídrom, ktorých aktívna kariéra sa už skončila, takže ich výsledky poznáme.

Lídri zo sféry podnikania a náboženský vodcovia devätnásteho storočia, ktorých spomínam, sú predovšetkým Američania – aj preto, že im moderné Spojené štáty ponúkali viac príležitostí na úspech než iné krajiny. Pokiaľ ide o sféru športu, podrobnejšie sa budem venovať trénerovi, ktorý pôsobil na mojej univerzite – čiastočne preto, že ho osobne poznám, a aj preto, že je vo všeobecnosti považovaný za najvýznamnejšieho trénera v modernej histórii amerického športu. Zostáva však otázne, do akej miery možno závery vyplývajúce z tejto prevažne americkej vzorky aplikovať aj na iné krajiny. Spomeniem niekoľko už dostupných dôkazov o tom, že lídri vo sfére politiky, podnikania a náboženstva majú v jednotlivých krajinách odlišný vplyv.

Záviseli úspechy slávnych vodcov od toho, že sa jednoducho narodili v správnom čase na správnom mieste? Tu je prípad, pri ktorom sme si len nedávno uvedomili, že odpoveď znie „áno“. Ide o najväčšieho dobyvateľa dejín, ktorého víťazstvá zatienili úspechy Alexandra Veľkého, Julia Caesara, Karola Veľkého, Napoleona aj Hitlera. Po tisíce rokov, až do vynálezu strelných zbraní, naháňali jazdecké kmene zo stredoázijských stepí hrôzu Číne, Indii, Blízkemu východu i Európe a opakovane tieto oblasti dobýjali. Najväčšiu z týchto ríš, a zároveň najväčšiu suchozemskú ríšu v dejinách sveta, vytvoril v trinástom storočí mongolský vodca Čingischán a jeho nástupcovia. Čingischán bol nepochybne vojenský aj administratívny génus. No podobne schopní boli aj ďalší stepní vodcovia, napríklad hunský náčelník Atila, Maďar Arpád či turecký dobyvateľ Timur. Skutočne bol Čingischán o toľko schopnejší než jeho predchodcovia a následníci?

Nie nevyhnutne. Nepotreboval totiž iba vojenský a politický talent, ale aj džáď. Nedávno sa podarilo zrekonštruovať úhrn ročných

zrážok na mongolskej stepi pomocou letokruhov starých borovíc. Ukázalo sa, že obdobie Čingischánovho vzostupu a vrcholu moci patrilo k obdobiam, ktoré boli v novodobých dejinách stepi najbohatšie na zrážky. Viac dažďa znamenalo viac trávy na pastvinách, teda viac oviec a kôz na obživu, viac kobylieteho mlieka na pitie, viac koní, na ktorých sa vyrážalo do boja, a viac mongolských detí, ktoré sa dožili dospelosti a mohli na týchto koňoch jazdiť. Hoci bol Čingischán azda najschopnejším náčelníkom spomedzi svojich mongolských súčasníkov, jeho schopnosti by vyšli nazmar, keby sa narodil o dvadsať rokov skôr alebo o tristo kilometrov južnejšie. Bez toho, aby si to uvedomoval (pretože nebol dendrochronológ a neskúmal letokruhy stromov), mal Čingischán šťastie, že sa narodil v správnom čase na správnom mieste – a zároveň prevyšoval schopnosťami ľudí, ktorí sa tam a vtedy narodili (a mal viac šťastia než oni).

Na správnom mieste a v správnom čase sa narodili aj Seretse Khama, Mahdí, Bill Gates, Ježiš a mnohí ďalší veľkí vodcovia. Uvedomovali si však, na rozdiel od Čingischána, svoje šťastie? Mnohí vodcovia si ho určite neuvedomovali. Seretse Khama nemohol predvídať, že len niekoľko mesiacov po tom, ako sa stane prvým prezidentom Botswany, objavia v krajine diamanty. Ježiš nemohol vedieť, že tisícpäťsto rokov po jeho smrti začnú krajiny, ktoré vznikli na území bývalej Rímskej ríše, kde Ježiš prežil celý svoj život, dobýjať svet a šíriť kresťanstvo.

No niektorí vodcovia si veľmi dobre uvedomovali, aký dôležitý je správny okamih. Vyčkávali, kým si neboli istí, že nadišla ich chvíľa, a potom príležitosť využili. Príkladom, ku ktorému sa ešte dostaneme, je Bill Gates. Neustále Paulovi Allenovi opakoval, že ešte nie sú vhodné podmienky na vývoj osobných počítačov – až kým mu jedného dňa nepovedal, že musia rýchlo konať, pretože vďaka novému rýchlemu čipu Intel 8080 boli zrazu osobné počítače prakticky využiteľné. Aj Charles de Gaulle si opakovane uvedomoval zásadný význam správneho načasovania: dvakrát si vytvoril príležitosť viesť Francúzsko v okamihoch, ktoré presne zodpovedali jeho schopnostiam, a dvakrát sa následne tejto úlohy vzdal, keď pochopil, že okolnosti mu už viac neprajú. K otázke načasovania sa budeme vracieť aj v ďalších kapitolách.

Dúfam, že tému vodcovstva budete považovať za rovnako fascinujúcu a rovnako dôležitú ako ja.