

Alternativní kapitalisté

Jednou z ironií dnešní doby je, že oblastí amerického života, kde se drží při životě jazyk radikalismu šedesátých let, je svět byznysu. Hipíčtí mogulové z Burlingotonu jsou ještě poměrně uměření. Chcete-li však najít místo, kde je radikalismus Věku vodnáře v plné síle, musíte jít v žebříčku korporací výše, mezi společnostmi, s kterými se obchoduje na newyorské burze. Třicet let po Woodstocku a mírových pochodech mluví s největším zanícením o rozbití statu quo a rozdrčení establishmentu různí guru managementu a vysocí manažeři korporací. Revoluční hesla dnes z plných plic vyřvávají šéfové velkých tradičních firem, jako je miliardář Abbie Hoffman. „Někdy byste měli porušit pravidla,“ říká Americe jeden z největších fast-foodových řetězců Burger King. „Blázni. Ztracenci. Rebelové. Výtržníci,“ básní Apple Computers. Slogan „Born To Be Wild“ přijala za svůj firma Lucent Technologies. Beatnického spisovatele Williama S. Burroughse a písničku *Revolution* od Beatles používá jako své obchodní symboly výrobce tenisek Nike. Psychedelická barevná schémata plakátů skupiny Jefferson Airplane z roku 1968 používá časopis *Wired* a jeho inzerenti ze Silicon Valley.

Tento tón ale není slyšet jen v reklamách společností, které chtějí ukázat, jak jdou s dobou. Jazyk radikalismu a vzpoury je neméně běžný v časopisech pro byznysmeny, na kanálech pro manažery, jež si lze v letadle naladit do sluchátek, nebo kdekoliv jinde, kde se tvoří étos americké podnikatelské kultury. „Myslete revolučně, ne evolučně,“ nabádá své kolegy viceprezident Home Depot. Různí guru managementu, jako Tom Peters, stojí před tisíci členů americké podnikatelské elity a rozjařené křičí: „Destrukce je bezva!“ Softwarové firmy zřídily pobočky v Holandsku, aby přilákaly zaměstnance, kteří tam chtějí žít kvůli volným marihuanovým zákonům. Bob Dylan a Crosby, Stills, Nash and Young dnes hrají na uzavřených konferencích pořádaných investiční bankou Nomura Securities. Prakticky každá společnost se dnes prezentuje jako společenské hnutí se svými revolučními cíli (rozdrtit velké konkurenty), hodnotným společenským posláním (počítač do každé domácnosti) a vlastní alternativní kulturou (Southwest Airlines si říká „symbol svobody“). Nejšpinavějším výrazem slovníku velkého byznysu je *mainstream*. Jako by každá firma v Americe byla křížovou výpravou, která se chystá otřást establishmentem.

To, co se stalo, je vcelku jednoduché. Bobos vtrhli do světa byznysu a do starých konferenčních místností buržoazie si přinesli svou alternativní duchovní výbavu. Ne náhodou je teď oblast Sanfranciské zátoky, v šedesátých letech centrum Léta lásky, také domovskou základnou nápadného množství obchodních řetězců orientovaných především na vzdělané zákazníky, jako je značka oblečení Gap a -obchody s nábytkem a bytovými doplňky Restoration Hardware a Williams-Sonoma. Existují také normální republikáni, kteří přijali to, co se vyvinulo z radikalismu šedesátých let, jako firemní filozofii přesto, že sami nikdy nebyli hippies. A existuje hybridní kultura Silicon Valley, která míchá dohromady rebelantství proti establishmentu s republikánským vyznáváním volného trhu.

Zejména vůdčí osobnosti v odvětvích, kterým dominují elity informační éry — ve vyspělých technologiích, v médiích, reklamě, designu, v Hollywoodu — přijaly oficiální ideologii, která musí radikálům a bohémům připadat důvěrně známá: neustálá změna, maximální svoboda, mladistvý entuziasmus, radikální experimentování, odmítnutí konvencí a hlad po novém. Musíš myslet mimo škatulky, říká současné klišé. Musíš být na hraně. Musíš být mimo škatulky, které jsou na hraně. Pokud se nepohybuješ na hraně, už jsi na smetišti historie, tvrdí nám dnešní vůdci ekonomiky. „Zkušenost je pasé. Teď letí nezkušenost,“ říká zakladatel a šéfredaktor *Fast Company*, jednoho z časopisů z nové vlny publikací pro byznysmeny. „Nezajímá mě nic jiného než ti nemladší, nejchytřejší a velmi, velmi talentovaní,“ říká Bernard Arnault, předseda představenstva konglomerátu s luxusním zbožím LVMH Moët Hennesy Louis Vuitton.

Dnešní alternativní kapitalisté žijí, nebo si alespoň myslí, že žijí, pro nové nápady, nové myšlení a nové způsoby myšlení. Změnili dokonce i jazyková pravidla. Používají krátké věty. Podstatná jmena používají jako slovesa. Odstraňují jakýkoliv náznak kultivovaného jazykového stylu a místo toho mluví jako patnáctiletí gamesoví feťáci. Plán nákladů na příští rok? Naprostej úlet. Výrobní řetězec? Je boží. Jak dopadla emise akcií? Bylo to maso. Konference v San José? Těžkej nárez. V hovoru a hlavně v e-mailech uplatňují jazykový styl Jacka Kerouaca. Především buďte spontánní, doporučoval beatnický básník. Buďte rychlí a svobodní. Odstraňte literární, gramatický a syntaktický formalismus.

Buďte divocí a fluidní, jen tak budete čisti a poctiví. „To, co cítíte, si najde svou vlastní formu,“ tvrdil Kerouac. Kdyby byl dnes Kerouac naživu, předčítal by fascinovaným viceprezidentům na firemních seminářích v Aspenu. I mrtvý se na nás dnes dívá z inzerátů na khaki kalhoty od Gapu.

...

Pastorální organizace

Vraťme se na pracoviště současnosti. Když se podíváte na dnešní teoretiky řízení nebo na restrukturalizace, jimiž -prošly špičkové firmy, okamžitě vás napadne, jak hluboce byly ovlivněny nejprve Whyteovými a Roszakovými námitkami vůči starým strukturám byznysu a poté vizí Jacobsové o tom, co utváří zdravou komunitu. Dnešní vysocí řídicí pracovníci vám řeknou, jak razantně odmítli modely starého organizačního člověka, a budou to opakovat tolikrát, že si budete chtít nacpat vatu do uší. „Organizace mizí!“ vykřikuje Tom Peters na své publikum. Náborová literatura společnosti Hewlett Packard začíná slovy: „V HP se lidé nestanou kolečkem v nějakém obřím stroji korporace. Od prvního dne zde mají důležitou odpovědnost a jsou povzbuzováni k osobnímu růstu.“ Opravdu, společnosti, jež oslavují guru managementu, jsou právě ty, které postavily organizačního člověka na hlavu. Společnosti jako DreamWorks zrušily názvy pracovních funkcí, protože se jim zdály příliš hierarchické. Další se chlubí tím, že snížily počet stupňů řízení ze sedmi na tři nebo ze čtrnácti na čtyři. Mantra současnosti zní, že společnosti musejí myslet biologicky. Musejí vytvářet štíhlé, decentralizované, neformální participační systémy. Musejí zbořit rigidní struktury a nechat kvést tisíce květů. Stroj už nadále není považován za standard, o nějž by měly usilovat zdravé organizace. Teď je to ekosystém. Jako model zdravé organizace teď slouží neustále se měnící organická síť, plná spontánního růstu a nekonečně spleťtých a dynamických spojení.

Velké společnosti se samy rozdělují do malých flexibilních týmů, jež tvoří to, co někteří experti nazývají „ansámblový individualismus“. Pitney Bowes Credit Corporation navrhla své kanceláře v Connecticutu tak, aby připomínaly malou vesnici — s koberci se vzorem kamenné dlažby, plynovými lampami, hodinami skoro jako na radnici a tabulkami s názvy ulic na křižovatkách chodeb — Hlavní ulice křížuje Centrální a podobně. V budově America Online, v níž sídlí Kreativní centrum číslo 1, jsou stoly uspořádány do různých uskupení, ve kterých probíhá brainstorming mezi hromadami kofeinových nápojů a soškami z modelíny. Ředitel Inhale Therapeutic Systems Robert Chess se zbavil kancelářů a všichni zaměstnanci teď sedí ve velkých prostorách nazývaných „lochy“, kde na sobě mohou celý den zkoušet své nápady. Ve firmě Oticon, která vyrábí naslouchadla, má každý svůj pracovní stůl na kolečkách, takže se po rozsáhlých pracovních prostorách může stěhovat a seskupovat vzhledem k momentálnímu uspořádání skupiny. (Oticon je pouze jedna z mnoha firem, které experimentují s konceptem školy beze zdí, který byl mezi progresivními pedagogy populární v šedesátých letech.) V Procter and Gamble skončili s používáním výtahů, jež prý ničí přátelskou konverzaci, a frčí zde eskalátory, které ji naopak posilují. Televizní kanál pro děti Nickelodeon v ústředí instaloval zvláště široké schody, aby povzbudil výměnu názorů a neformální rozhovory. V designérské společnosti IDEO mají přes konferenční stoly velké role papíru, jaké používají řezníci, aby po nich mohli čmárat a brainstormovat. Všechny tyto a stovky dalších společností se snaží napodobit prostředí Jane Jacobsové, v němž mají své místo náhodná setkání, spontánní výměny názorů, i malé společné prostory a panuje v nich stálá flexibilita, jež ve skutečnosti tvoří dynamický řád.

Ve staré organizaci byl králem systém. Teď se tvrdí, že nejvíce záleží na vztazích. V roce 1967 Kenneth Keniston dokončil *Young Radicals* (Mladí radikálové), studii přívrženců alternativní kultury v šedesátých letech, ve které dospěl k závěru, že „způsoby a stylem jsou tyto mladí radikálové extrémně ‚osobní‘, zaměřeni na přímé a otevřené vztahy s jinými lidmi, nepřátelství k formálně strukturovaným rolím a tradičním byrokratickým modelům moci a autority.“ To je výborné shrnutí filozofie managementu, jež převládá ve firemním světě dnešní Ameriky. Firmy dnes kvůli -budování takovýchto vztahů organizují nákladné rekreační pobyty, kde jejich zaměstnanci hrají nesoutěživé hry nebo různé přihlouplé soutěže.

Firmy informačního věku se také snaží podněcovat určitý typ myšlení. Starý důraz na vědeckou

analýzu a úzká specializace jsou dávno ty tam. Pryč jsou také racionalisté typu Roberta McNamary ve svých naškrobených bílých košilích. Dnes jsou předmětem obdivu pracovní stoly plné nepořádku a géniové s rozsuchanou kšticí, kteří za nimi sedí. Firmy najímají hyperaktivní motivační specialisty, kteří slouží jako jejich domácí Kenové Keseyové a Merry Pranksters. Gordon MacKenzie je stárnoucí hippie, který nosí batikovaná trička křiklavých barev a džíny a chodí od firmy k firmě a nabádá je, aby „vykopli tu velkou vlasatou kouli na oběžnou dráhu“. Vlasatá koule je v jeho slovníku byrokracie a vykopnout ji na oběžnou dráhu znamená uchýlit se do svého individualizovaného království kreativní vitality. MacKenzieho třicetiletá kariéra ve firmě Hallmark vyvrcholila ve funkci, kterou sám vytvořil a nazval „kreativním paradoxem“. Dnes pracuje jako konzultant pro IBM, Nabisco a FBI, což nejsou zrovna podniky známé jako symboly byronovského romantismu. Ctnost organizačního člověka, efektivitu, nahradila kreativita, jež je považována za nový klíč k produktivitě.

ZEFER, bostonská internetová konzultantská firma, zadává zájemcům o práci „test z lega a plastelíny“, aby vyhodnotila jejich kreativní schopnosti. Kodak má „humorné místnosti“ vybavené hrami, hračkami a videofilmy Monty Python. U Ben & Jerry's má osvěžení na starosti Výbor pro radost. V Rosenbluth International mají „myšlenkové divadlo“, kde se mohou zaměstnanci dívat na videofilmy vybrané manažerem pro kulturní rozvoj. V British Airways pracoval Paul Birch jako „podnikový šašek“. A „člověk přes učení“ v Xerox Business Services uspořádal akci jménem „učební Woodstock“, jež se konala v temné místnosti, kde ze stropu visely měsíce, hvězdy a planety.

Mnohé manažerské výmysly dnešní doby jsou hloupé. Ale ty nejlepší z dnešních manažerských technik jdou v epistemologických stopách Jane Jacobsové. Jsou založeny na myšlence, že nejlepší způsob, jak se učit a myslet, není rozdělit problémy až na úkoly pro ty nejužší specializace, jak to dělá technokrat, ale naopak být citlivý k běhu a rytmům situace. Tyto techniky vedou zaměstnance k tomu, aby se na staré problémy podívali nově, aby užívali představivost, aby si intuitivně našli cestu k hlubšímu porozumění reality, před kterou stojí. Na trh je třeba pohlížet ne jako na stroj, ale jako na organismus obsahující zpětné vazby, vzájemná spojení a ustavičnou změnu.

Metis

Jinými slovy, společnosti se snaží ve svých zaměstnancích kultivovat schopnost, jež byla v antice známa jako *metis*. Toto staré řecké slovo oživil antropolog z Yale James C. Scott. Francouzi by mohli *metis* vyjádřit jako *savoir faire*. My bychom mohli říct, že znamená praktickou znalost, umět ten správný grif, vědět, jak na to. Vzorem člověka, který má *metis*, je Odysseus, protože měl schopnost improvizovat v nečekaných situacích. Scott sám definuje *metis* jako „široký soubor praktických dovedností a získané schopnosti reagovat na neustále se měnící přírodní a lidské prostředí“.

Tuto vlastnost nelze nikoho naučit. Lze ji pouze vštěpovat a získávat. Filozof Michael Oakeshott by řekl, že se můžete ve škole naučit gramatiku, ale schopnost mluvit získáte pouze pomalu prostřednictvím zkušenosti. Podobně se *metis* získává jako řada náhodných přírůstků, které až -postupně vytvářejí celý obrázek. Lidé, kteří předávají *metis*, nepřednášejí, ale rozprávějí. Pracují bok po boku. Aby člověk získal *metis*, musí nejen vidět, ale s viděním zároveň chápat. Musí bedlivě pozorovat, aby vstřebal praktické důsledky dění kolem. Musí rozvinout smysl pro proces, pro vzájemné vztahy mezi věcmi. Člověk získávající *metis* se musí učit konáním, ne logickým myšlením nebo sněním.

Například učeň se může naučit pravidla vaření, ale pouze mistr šéfkuchař bude mít povědomí o tom, kdy je ta pravidla třeba použít a kdy je možné je trochu pozměnit nebo porušit. Postgraduální student si může přečíst knihu o pedagogice, ale pouze učitel nadaný *metis* bude schopen vést třídu. *Metis* existuje pouze tehdy, když se využívá, a člověk, který *metis* má, často není schopen vyjádřit své nadání nebo metodu slovy. Je to vědomí plynutí věcí, znamená to vědět, které věci se k sobě hodí a které se k sobě hodit nikdy nebudou, a jak reagovat, když se stane něco nečekaného. Znamená to schopnost poznat, co je opravdu důležité a co pouze odvádí pozornost. Isaiah Berlin se dostal do blízkosti *metis* ve své klasické eseji *The Hedgehog and the Fox* (Ježek a liška): „Není to vědecké poznání, ale zvláštní senzitivita vůči obrysům okolností, ve kterých se náhodou ocitneme; je to schopnost žít, aniž bychom se dostali do konfliktu s některou z trvalých podmínek nebo faktorů, jež nelze změnit či dokonce ani zcela popsat nebo vyjmenovat.“ Tento druh vědění spočívá v ustavičných improvizacích, v jakémsi moudrém protloukání se. Člověk, který si cení *metis*, odmítá univerzální

řešení a vítá, řečeno slovem tak důležitým pro Jane Jacobsovou a všechny následující bobos, diverzitu přístupů.

V této atmosféře se také změnil pohled na schopnost vést. Vrcholový manažer již není šachovým velmistrem, impozantní, nade vše povznesenou postavou, která pohybuje figurkami po šachovnici. Dnes bude pravděpodobně popsán (a popíše se tak i sám) jako někdo, kdo inspiruje a motivuje, nebo jako dirigent. Dnešní vrcholoví manažeři se chlubí tím, že se v ostatních snaží podnítit kreativitu. Kvůli své přecitlivělosti na autoritativní nebo represivní struktury moci hovoří raději o upevňování spolupráce. Ti dobří ani tak nedominují, jako spíše jsou příkladem, podobně jako mistr v umělecké dílně. Když jsem se například několik dní potuloval v ústředí Restoration Hardware, překvapilo mě, jak zaměstnanci často vychvalovali jednoho z šéfů firmy Stephena Gordona za to, že je tak „pohodovej“ a „skutečnej“. Jeho kolegové šťastně vzpomínali na dobu, kdy Gordon na podnikovém výletě vedl boj s balonky naplněnými vodou a zúčastnil se hry Král vysílá své vojsko. Gordon se obléká stejně uvolněně jako kdokoliv jiný z firmy. Jeho kancelář není o nic větší nebo hezčí než kanceláře jeho podřízených. Společnost má liberální psí politiku, takže pes, kterého si někdo vezme do práce, se může zatoulat do Gordonovy kanceláře stejně jako do kterékoli jiné. Dvakrát týdně mají nákupčí v Restoration poradě, na které se rozhoduje, jaké nové výrobky by měli prodávat. V souladu s kvazirovnostářským podnikatelským étosem bobos mají všichni účastníci poradě hlasovací právo, ale nějak se stává, že Gordonův hlas rozhoduje. Nákupčí ochotně připouštějí, že navzdory veškeré kreativě, kterou do své práce vkládají, ve skutečnosti jen uskutečňují Gordonovu vizi. Dostáváme se tak k jednomu z paradoxů podniků informačního věku: ačkoliv šéfové firem boří hierarchie a podporují rovnost, dominují společností ještě víc než jejich kolegové ve starých firmách. Ve společnostech, které popisoval Whyte, udával tón étos organizace. Dnes je to vize charismatického vůdce. Jak řekl John Seely Brown z Xeroxu časopisu *Fortune*, „úkolem vedení dnes není jen vydělávat peníze; je to vytvářet význam“.