

# Obsah

Úvodem .....	9
Kapitola jedna / Náklady na pořádek.....	13
Kapitola dvě / Příklady nepořádku.....	30
Kapitola tři / Historie nepořádku .....	56
Kapitola čtyři / Výhody nepořádku .....	73
Kapitola pět / Nepořádní lidé.....	95
Kapitola šest / Nepořádek doma .....	117
Kapitola sedm / Chaos v organizacích.....	137
Kapitola osm / Flexibilní vedení .....	169
Kapitola devět / Politika a nepořádek .....	189
Kapitola deset / Optimalizace nepořádku .....	214
Kapitola jedenáct / Chaotické myšlení .....	232
Kapitola dvanáct / Patologický nepořádek.....	256

Kapitola třináct / Estetika nepořádku .....	273
Odkazy.....	292
Poděkování .....	298
Rejstřík .....	299

*Mé ženě Valerii a mým dětem Alexovi a Claire. – E. A.*

*a*

*Mistrům v oblasti nepořádku Laurie, Rachel, Alexovi a Jasonovi. – D. H. F.*



# Úvodem

Na Broadwayi na newyorském Manhattanu je místo, kde v minulosti naproti sobě stávaly dva obchody s časopisy. V jednom se nacházely úhledné regály s dokonale urovnanými časopisy a každý výtisk zde bylo možné vyhledat prostřednictvím počítače. V druhém obchodě byly časopisy někdy jen tak nazdařbůh poházené. *Cosmopolitan* si hověl vedle podnikatelského časopisu *Fortune*; časopis *Real Simple*, který poskytuje rady, jak si usnadnit život a mít co nejvíce volného času, ležel vedle časopisu *Jet* určeného Afroameričanům; populárněvědecký *Smithsonian* měl po svém boku časopis s výmluvným názvem *Psychotronic*. A nebylo divu: Essam, majitel a vedoucí tohoto chaoticky uspořádaného obchodu, nevlastnil počítačový systém, který by časopisy evidoval a říkal mu, co prodal a jaký titul je třeba doobjednat. On a jeho prodavač Zak se řídili pamětí a v klidnějších hodinách dne se vždycky snažili časopisy co nejlépe srovnat.

Prvý obchod byl pochopitelně pro zákazníky atraktivnější. Časopisy tu šly rychleji na odbyt a prodalo se jich zde víc než v obchodě Essamově. A je tedy jen logické, že dnes již funguje jen jeden z obchodů, protože druhý zkrachoval. Teď ale přijde zvláštní pointa: tím obchodem, který dodnes prosperuje, je obchod Essamův. Ne-prodával sice tolik časopisů jako jeho někdejší konkurent, ale více vydělával. Důvod je prostý. Essamovu obchodu nesnižovaly zisk náklady na další personál, který v konkurenčním obchodě ustavičně rovnal časopisy v regálech, a na počítačový systém, s jehož pomocí tam byly časopisy vyhledávány. Jelikož zisk – o přežití firmy nemlu-

vě – je logickým měřítkem efektivity podnikání, musíme spravedlivě konstatovat, že ve zkrachovavším obchodě převážily nad přínosy většího pořádku a lepší uspořádanosti náklady spojené s udržováním pořádku a ustaveného systému. Jinými slovy řečeno: Essamův obchod byl a je úspěšný proto, že v něm vládne nepořádek.

Není vůbec těžké pochopit, jak je možné, že Essam dokáže mít zisk, víceméně, z nepořádku. Když se nad tím zamyslíme, možná nám na tom nepříjde nic zvláštního. Co když ale srovnání těchto dvou obchodů není jen zajímavou kuriozitou? Co když náklady spojené s udržováním pořádku a ustaveného systému převyšují přínosy pořádku nikoli občas, ale *často*? Co když se nepořádek, v širším smyslu tohoto slova, vyplácí?

Zdá se téměř směšné naznačovat, že svět ignoruje poměrně jasnou věc, a sice fakt, že pořádek a uspořádanost něco stojí. Člověk by si myslel, že první otázka, kterou si musíme položit, než se pustíme do přerovnávání věcí a vytváření dokonalejšího pořádku, je, zda se vynaložený čas a náklady vyplatí. Myšlenka, že uspořádávání věcí se také vyplácet nemusí, by patrně byla překvapivou novinkou pro všechny kanceláře, kde je vše pečlivě uloženo v šanonech, pro všechny školy s přesně stanovenými učebními plány a standardy, pro všechny duševně pracující, kteří puntičkářsky dodržují svůj denní program, pro firmy, které jsou posedlé detailním určováním manažerských a výrobních postupů, pro rodiče, kteří ustavičně bojují s nepořádkem svých dětí, pro vojáky, kteří udržují pevně dané formace, a pro městské správy, které produkují celé knižní svazky právních předpisů.

Cena za pořádek a uspořádanost může být ve skutečnosti dosti vysoká a často bývá přehlížena. Jinými slovy řečeno, pokud budeme tolerovat jistou míru nepořádku a chaosu, můžeme tím dosáhnout značných úspor. Tato kniha však chce ukázat, že co se pořádku týče, mohou nás čekat ještě větší překvapení. Nejde jen o to, že náklady na dosažení pořádku a uspořádanosti obvykle převáží nad jejich výhodami. Jak se ukazuje, i samotné výhody bývají iluzorní. Navzdory téměř obecně přijímaným názorům totiž platí, že mírně nepořádní či chaotičtí lidé, instituce či systémy bývají výkonnější, houževnatější, kreativnější a obecně efektivnější než jejich vysoce uspořádané

protějšky. Stejně jako je opomíjena cena za pořádek, bývají opomíjeny také potenciální výhody či přínosy náležitě úrovně a typu nepořádku. Ačkoli přínosný nepořádek nemusí nutně představovat pravidlo, nebývá zase tak velkou výjimkou.

Představa, že nepořádek a neuspořádanost mohou být užitečné, by pro nás nebyla představou tak nepřirozenou, kdybychom v sobě neměli naprogramovaný zkreslený náhled na pořádek. Lidé mají konkrétně tendenci přehlížet náklady na pořádek, nebrat v úvahu, že nepořádek se nedá vymýtít, ať už s ním bojujeme jakkoli zarputile, a nedůvěřovat tezi, že nepořádek může někdy fungovat lépe než pořádek. Pořádek se pro většinu z nás stal cílem pro cíl. Když jsou lidé neklidní z toho, že mají doma nebo v kanceláři nepořádek nebo že jejich pracovním dnům vládne chaos, není tomu tak mnohdy proto, že nepořádek a neuspořádanost způsobují problémy. Důvodem bývá to, že si lidé *prostě jen myslí*, že by měli být pořádnější a systematictější, a mají špatný pocit z toho, když takoví nejsou.

Představa, že nepořádek a neuspořádanost mohou být neškodné, ba dokonce přínosné, by nám neměla připadat zase tolik zvláštní. Ale téměř z každého výzkumu na téma, jak zlepšit vlastní život, podnikání či společnost, vyplývá, že bychom si především měli věci lépe nebo jinak uspořádat. To, že by mohla pomoci též neuspořádanost – a ne jen centralizovaný či hierarchizovaný řád – se jen zřídkakdy bere v úvahu. Nadešel čas, abychom se bez předsudků podívali na nepořádek ve všech aspektech našeho života a v různých institucích a zamysleli se nad tím, kdy by bylo lepší ho spíše oslavovat než se mu snažit za každou cenu vyhýbat.

Následující kapitoly představují cestu po nedoceňované straně světa nepořádku a chaosu. Zastávkami na této cestě budou: dům s největším nepořádkem; mateřská škola, kde je vítáno rozbíjení hraček; železářství a knihkupectví, která prosperují díky tomu, že se zde těžko hledá konkrétní zboží; totálně chaotický život Arnoldda Schwarzeneggera; nemocnice, kde pacienti pořádají večírky, na nichž se podává pizza; Beethovenova symfonie, jež je často hrána falešně; nepořádek na stole, který vedl k Nobelově ceně; restaurace, kde se jednotlivé chody podávají v obráceném pořadí; a americké město, jež je díky své chaotičnosti podobné Paříži minulosti. Cílem

naší cesty není souhrnné pojednání o nepořádku a chaosu. Sotva tomu tak může být, neboť každý aspekt tohoto tématu by dokázal snadno zaplnit mnoho svazků. Cílem je spíše prozkoumat a zdůraznit některé pravdy o nepořádku, které většinou přehlízíme.

A možná nakonec zjistíte, že naše cesta občas nabírá nečekaný směr. Alespoň v to tedy doufáme.