

TAJEMSTVÍM
ÚSPĚCHU
JE SELHÁVAT
PRODUKTIVNĚ

Tim
Harford

Adaptujte se

*Proč úspěchu
vždy předcházejí nezdary*



DOKOŘÁN

Tim Harford
Adaptujte se

DOKOŘÁN

Tim
Harford

Adaptujte se

*Proč úspěchu
vždy předcházejí nezdary*



DOKOŘÁN

Tim Harford

Adaptujte se

Proč úspěchu vždy předchází nezdary

Copyright © 2011 by Tim Harford. All rights reserved.

Translation © Václav Viták, 2013

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být rozmnožována a rozšiřována jakýmkoli způsobem bez předchozího písemného svolení nakladatele.

Druhé vydání v českém jazyce (první elektronické).

Z anglického originálu *Adapt. Why Success Always Starts with Failure* vydaného nakladatelstvím Little, Brown přeložil Václav Viták.

Odpovědná redaktorka Klára Soukupová.

Grafická úprava, obálka a sazba Jindřich Hoch, www.sandstudios.cz.

Konverze do elektronické verze Tomáš Zeman.

Vydalo v roce 2014 nakladatelství Dokořán, s. r. o., Holečkova 9, Praha 5, dokoran@dokoran.cz, www.dokoran.cz.

(pdf – 652. publikace, 126. elektronická;

epub – 653. publikace, 127. elektronická;

mobi – 654. publikace, 128. elektronická)

ISBN: 978-80-7363-594-7 (pdf)

ISBN: 978-80-7363-595-4 (epub)

ISBN: 978-80-7363-596-1 (mobi)

Věnováno s láskou Jess, Sophy a Emily

Obsah

Kapitola 1: Adaptace.....	9
Kapitola 2: Konflikt neboli jak se učí organizace.....	49
Kapitola 3: Vytváření nových důležitých myšlenek neboli variace.....	97
Kapitola 4: Hledání toho, co pomáhá chudým, neboli selekce.....	137
Kapitola 5: Změna klimatu neboli měníme pravidla úspěchu.....	181
Kapitola 6: Jak zabránit finančním krachům neboli rozpojení vazby.....	211
Kapitola 7: Adaptivní organizace.....	255
Kapitola 8: Adaptace a vy.....	283
Poděkování	301
Poznámky.....	305
Rejstřík.....	334

KAPITOLA 1

ADAPTACE

„Ekonomie má kuriózní úkol demonstrovat lidem, jak málo ve skutečnosti vědí o tom, co jsou podle svého názoru schopni naplánovat.“¹

(Friedrich von Hayek)

„Při překračování řeky opatrně chodidlem nahmatávej kameny na dně.“

(připisováno Teng Siao-pchingovi)

„Člověk může klidně strávit celý život vyráběním topinkovače“

Mohlo by se zdát, že elektrický topinkovač je jednoduchá věc.² Byl vynalezen v roce 1893, tedy zhruba čtrnáct let poté, co se objevila první žárovka, a asi jedenáct let předtím, než vzlétl první aeroplán. Tento přístroj se v průběhu jednoho století stal základním vybavením domácností. Spolehlivé a výkonné topinkovače se dají nyní pořídit za částku, která je menší než běžná hodinová mzda.

Když se však Thomas Thwaites, postgraduální student návrhářství na londýnské Royal College of Art, pustil do projektu „Toaster“, zjistil, že topinkovač je zcela mimořádným výdobytkem moderní doby. Stručně řečeno, Thwaites chtěl vyrobit nějaký topinkovač od prvního do posledního šroubku. Nejprve proto rozebral jeden levný toaster a zjistil, že se skládá z více než čtyř set součástek a subkomponentů. I ten nejjednodušší model vyžadoval měď na kabely a na kolíky pro zástrčku a vnitřní rozvody, železo na ocelové grilovací zařízení a pera, která vyhodí

hotový toast, nikl na topné spirály, slídu (minerál trochu připomínající břidlici), kolem níž se navíjí topná spirála, a samozřejmě plast na zástrčku, izolaci kabelu a na elegantní vnější plášť, který se ukázal jako ze všeho nejdůležitější.

Velmi záhy začalo být zjevné, o jak složitý úkol se jedná. Thwaites musel například cestovat do jednoho starého dolu ve Walesu, který nyní slouží jako muzeum, aby sehnal železnou rudu. Pak se ji pokusil vytavit způsobem, jenž se používal v 15. století, a žalostně selhal. Nahradil tedy klasické kovářské měchy dvěma fény na vlasy a jedním fukarem na listí, ani to však nepomohlo. Udělal proto další pokus, při kterém podváděl ještě více – použil nedávno patentovanou metodu tavby a v rámci ní dvě mikrovlnné trouby. Výsledkem jeho snažení byl kousek železa o velikosti jedné mince.

S plastem to nebylo o nic lehčí. Thwaites nejprve zkoušel přesvědčit energetickou společnost BP, aby ho letecky dopravila na nějakou svou těžební plošinu v moři a umožnila mu tam nabrat si zásobu surové ropy. Neuspěl však. Jeho pokusy zbavit se závislosti na ropě a vyrobit plastickou hmotu z bramborového škrobu byly zmařeny činností plísni a hladových hlemýžďů. Nakonec se tedy rozhodl, že si nasbírá nějaké plasty na místní skládce, roztaví je a vytvaruje z nich ve formě pláště topinkovače. A následovaly další technologické ústupky. Například k získání mědi z kontaminované vody, pocházející z jednoho starého dolu v Anglesey, musel Thwaites použít elektrolyzu. Nikl si zase opatřil tak, že prostě roztavil pár pamětních mincí, a drát z něj udělal na speciálním stroji, který vlastní Royal College of Arts, přesněji její katedra šperkařství.

Takovéto kompromisy byly nevyhnutelné. „Uvědomil jsem si, že by člověk mohl výrobou jednoho topinkovače strávit snadno celý život, pokud by ho dělal naprosto od začátku,“ připustil Thwaites. Přestože vyvinul přímo herkulovské úsilí, jeho topinkovač vypadá spíše jako polárkový dort ve tvaru toasteru, jehož plášť se roztéká a odkapává, protože už začal tát. „Když ho připojím na baterii, prohřeje chleba,“ řekl mi vesele.³ „Nejsem si ale

jist, co se stane, když ho zapojím do zásuvky.“ Nakonec sebral odvalu a zkusil to. O dvě sekundy později se jeho topinkovač změnil v topinku.

Řešení problémů ve složitém světě

Komplikovanost moderního světa je ohromující. I mnohem jednodušší věci než topinkovač závisí na dodávkách surovin z nejrůznějších částí planety a na koordinované činnosti velkého počtu jedinců roztroušených po celém světě. Mnozí z nich ani netuší, k čemu bude výsledek jejich úsilí nakonec sloužit. Když nějaký dřevorubec poráží v kanadských lesích obří strom, neví, zda jeho dřevo bude použito na výrobu postelových rámu či tužek. V obrovském chilském dole Chuquicamata s burácením vyjíždí po prudkém svahu vystříleném v hornině žlutý nákladňák o velikosti domu s ohromným nákladem měděné rudy na korbě. Jeho řidič se nijak netrápí otázkami, zda měď, která se z ní vytaví, bude sloužit k výrobě elektrických drátů pro topinkovače nebo k opláštění kulek do střelných zbraní.

Také rozsah produkovaného zboží přivádí člověka v úžas.⁴ V jediném obchodě řetězce Wal-Mart se prodává kolem jednoho sta tisíc nejrůznějších položek. Pokud bychom měli brát v úvahu i rozdílné velikosti a typy bot, košil i ponožek, různé značky, příchuti a balení džemů a omáček, miliony různých knih, DVD a hudebních děl nabízených ke stažení, pak bychom podle Erica Beinhockera, který se v organizaci McKinsey Global Institute zabývá výzkumem komplexních systémů, zjistili, že velké ekonomiky, například New York nebo Londýn, nabízí více než deset miliard nejrůznějších výrobků. O mnohých z nich si nikdo v době, kdy byl vynalezen topinkovač, nemohl nechat ani zdát, a každý měsíc se přitom objevují miliony dalších, zcela nových. Složitost společnosti, kterou jsme sami pro sebe vytvořili, nás tak kompletně obklopuje, že jsme ji začali považovat za samozřejmou místo toho, aby se nám z ní točila hlava.

Dříve jsem hleděl na tuto složitost jako na věc, kterou je třeba vychvalovat. Nyní si ale už nejsem tak jistý. Toto komplexní hospodářství samozřejmě produkuje obrovské materiální bohatství. Ne všichni sice dostanou svůj podíl, ale přesto platí, že dnes se těší vysoké životní úrovni mnohem více lidí než kdykoli předtím. Navíc bez ohledu na občasnou recesi toto bohatství stále roste, a to rychlejším tempem než dříve. Proces, který je produkuje, se téměř blíží zázraku, a vůbec není tak snadný, jak si obvykle myslíme. Alternativní systémy od feudalismu k centrálnímu plánování se pokoušely dosáhnout stejných výsledků, dnes je však už známe jen z historických pojednání.

Projekt „Toaster“ by nás měl přimět k tomu, abychom se na chvíli zamysleli. Je symbolem nepřírozenosti a složitosti našeho světa, ale také symbolem překážek, které čekají na ty, kdo by tuto situaci chtěli změnit. Velkých politických problémů opravdu není nedostatek, ať už se jedná o změny klimatu, terorismus, nápravu bankovního systému nebo odstranění chudoby ve světě. Stále se o nich vedou diskuse, přesto se nezdá, že bychom se jakkoli přiblížili jejich řešení. Ale i jednodušší problémy v podnikání a každodenním životě mají sklon skrývat v sobě stejnou neočekávanou složitost jako projekt „Toaster“.

Tato kniha se takovýmito překážkami částečně zabývá. V zásadě si však klade za cíl pochopit, jak se dá najít řešení jakéhokoli úskalí – velkého nebo malého – ve světě, v němž i tak obyčejná věc, jako je topinkovač, může představovat problém, jehož šíře je nad síly jedince.

Zadání pro konstrukci topinkovače není složité: nespálit toast, nezabít elektrickým proudem uživatele, nezpůsobit požár. Chléb sám bude stěžívá v tomto procesu aktivním protagonistou. Nepokouší se cílevědomě přechytračit člověka jako třeba tým investičních bankéřů, nezkouší ho zabít, terorizovat jeho zemi a zdiskreditovat vše, co představuje, jak by se snažila nějaká teroristická buňka nebo skupina povstalců v Iráku. Topinkovač je jen zařízení, které umožňuje vyrovnat se lepším způsobem s jedním prastarým problémem – vždyť už Římané milovali

topinky. Tím se tento přístroj liší od internetu nebo osobního počítače, které řeší úskalí, o jejichž existenci jsme donedávna neměli nejmenší tušení. Příprava topinky je směšně jednoduchá ve srovnání s potřebou transformovat například chudou zemi, jako je Bangladéš, v ekonomiku, která by bez nejmenších potíží produkovala toasty v takové cenové hladině, aby si je i chléb, jenž se do nich dává, mohla dovolit každá tamní domácnost. Vedle problému globálních klimatických změn, který by vyžadoval mnohem složitější řešení než nějakou technickou úpravu miliardy topinkovačů, pak toasty a přístroje na jejich přípravu představují jen bezvýznamnou epizodu.

Hlavním tématem této knihy jsou tedy právě takovéto problémy: jak bojovat s povstanci, kteří samozřejmě úderly vracejí, jak pomáhat na svět myšlenkám, které mají význam, když si většinu z nich obvykle nedokážeme ani představit, jak restrukturalizovat hospodářství v reakci na klimatické změny, jak změnit chudé země v bohaté nebo jak nedovolit arogantním investičním bankéřům, aby znovu zničili bankovní systém. V těchto případech se jedná o složité, rychle se měnící problémy ve složitém, rychle se měnícím světě. Pokusím se doložit, že všechny mají mnohem víc společného, než si uvědomujeme. Je zajímavé, že také mají něco společného s jinak mnohem jednoduššími potížemi, kterým člověk ve svém životě čelí.

Kdykoli se podaří takové problémy vyřešit, podobá se to téměř zázraku. V této knize se zabývám tím, jak k takovým zázrakům dochází, proč jsou tak důležité a zda se můžeme postarat, aby se děly častěji.

Zahanbení experti

Jsmo hrdí na změny, které jsme vnesli do Washingtonu za těchto prvních sto dní,⁵ ale jak všichni víte, čeká nás ještě spousta práce. Rád bych proto promluvil krátce o tom, čeho moje administrativa hodlá dosáhnout v následujících sto dnech. Během druhých sto dní

vyprojektujeme, postavíme a otevřeme knihovnu věnovanou prvnímu stu mých dní ve funkci... Věřím, že mých příštích sto dní bude tak úspěšných, že je budu schopen dokončit za sedmdesát dva dní. A sedmdesátý třetí den si pak odpočinu.

Takto promluvil Barack Obama na večeri pořádané pro dopisovatele Bílého domu, při níž američtí prezidenti tradičně trochu zažertují. Bylo to několik měsíců poté, co ho v listopadu roku 2008 vlna obrovských nadějí a očekávání, které do něj voliči vkládali, vynesla do prezidentského úřadu. Nyní se zdá, že je to už dávno, ale stále platí, že Obama svým žertem vystihl podstatu věci: lidé očekávali příliš mnoho od jediného muže.

My lidé zoufale potřebujeme věřit ve schopnosti našich vůdců. Když čelíme nějaké velké výzvě, instinktivně začneme hledat silnou osobnost, která by ji vyřešila. Nejedná se pouze o Obamu: každý prezident je zvolen na základě slibů, že změní způsob, kterým funguje politika, a téměř každému z nich pak začne klesat popularita, jakmile se ukáže pravý stav věcí. Důvod je jednoduchý – mylně se domníváme, že i v moderním světě může vůdce dokázat velmi mnoho.

Tento instinkt máme možná proto, že jsme původně žili v malých společenstvích lovců a sběračů a řešili jsme jen jednoduché problémy, s nimiž se může setkat lovec a sběrač.⁶ Společnosti, z nichž moderní člověk vzešel, moderní nebyly: neprodukovaly deset miliard různých výrobků, ale jen pár set. Výzvy, kterým takové společnosti čelily, byly sice obrovské, ale současně dostatečně jednoduché, aby je mohl vyřešit inteligentní, moudrý a statečný vůdce. Byly mnohem, mnohem jednodušší než problémy, kterým čelí nově zvolený americký prezident.

Ať už je důvod jakýkoli, sklon hledat vždy nějakou vůdčí osobnost, která by vyřešila všechny naše problémy, je v nás hluboce zakořeněn. Samozřejmě že vůdce nemusí každý náš problém řešit osobně. Ti úspěšní se obklopují špičkovými poradci a hledají ty nejlepší specialisty, kteří vědí o aktuálních otázkách nejvíce. Ani mimořádně hluboká expertní analýza však k řešení dnešních složitých problémů nestačí.

Tuto skutečnost možná nejlépe ilustruje jeden mimořádný, dvacet let dlouhý výzkum,⁷ který v roce 1984 zahájil mladý psycholog jménem Philip Tetlock. Toho zajímalo, jaké meze mají schopnosti expertů. Tetlock byl nejmladším členem jedné komise americké Národní akademie věd, jež měla za úkol vypracovat kvalifikovaný odhad reakce Sovětského svazu na postoj Reaganovy administrativy, která se ve studené válce začala chovat jako jestřáb. Přiměje Reagan tyrana, aby odkryl karty, nebo ho naopak vyprovokuje k nějaké vražedné reakci? Tetlock obešel všechny experty, které našel. Šokovala ho skutečnost, že ti nejvlivnější odborníci na studenou válku se znovu a znovu zásadně rozcházel v názorech, jak postupovat. Jsme však natolik zvyklí na televizní debaty, v nichž se hádají nejrůznější experti, že pro nás tento fakt možná ani překvapivý není. Když si však uvědomíme, že se nejvýznamnější odborníci nejsou s to dohodnout na nějakém základním přístupu ke klíčovému problému daného období, začínáme chápat, že takovéto expertizy jsou mnohem méně užitečné, než jsme doufali.

Tetlock ale nezůstal jen u tohoto závěru. Celých dvacet let se zabýval problematikou spolehlivosti expertních stanovisek. Vyzpovídal téměř tři sta odborníků – těmi mínili lidi, kteří komentovali politické a ekonomické trendy nebo kteří v této oblasti přímo poskytovali poradenství. Jednalo se o soubor mimořádně kvalifikovaných lidí: politologů, ekonomů, právníků, diplomatů, špiónů, analytiků, novinářů i akademiků. Více než polovina z nich měla doktorát, téměř všichni si zvyšovali svou vysokoškolskou kvalifikaci ještě formou nějakého postgraduálního studia. Tetlock se snažil definovat kvalitu jejich expertních soudů, a proto je požádal, aby udělali konkrétní, kvantifikovatelné předpovědi – zmínění odborníci mu dohromady museli odpovědět na 27 450 otázek – a pak čekal, zda se skutečně vyplní. To se stalo jen zřídka. Experti a specialisté selhávali, a jejich neschopnost předvídat budoucnost můžeme považovat za jasný symptom jejich neschopnosti plně chápat složitost současné doby.

Nedá se říci, že by byla jejich odborná stanoviska zcela nepoužitelná. Tetlock porovnal odpovědi svých expertů s těmi, které mu dala kontrolní skupina složená z vysokoškolských studentů, a odborníci z tohoto srovnání vyšli lépe. Přesto si však podle všech objektivních měřítek nevedli dobře. Navíc byl přínos expertiz jasně limitovaný. Jakmile odborníci nabyli detailní znalosti politologie, hlubší specializace na konkrétní oblast už obvykle neznamenala další posun vpřed. Prognózy budoucího vývoje Ruska vypracované experty na tuto zemi nebyly o nic přesnější než předpovědi, které o Rusku udělali třeba odborníci na Kanadu.

Většina výsledků Tetlockova výzkumu vyznívá pro vědce velmi nepříznivě. Je důvod se tomu divit? Zřejmě ne. Jedním z Tetlockových velmi příjemných objevů bylo zjištění, že především známí experti – tedy ti, kteří velmi často mluví v televizi – jsou obzvláště nekompetentní. Louis Menand si ve svém článku v časopise *New Yorker* vychutnává myšlenku, že moderní odborní proroci jen hloupě blekotají, a uzavírá, že „nejlepším poučením z Tetlockovy knihy může být to, které její autor zřejmě sám nechce vyvodit – tedy že máme myslet sami za sebe“.⁸

Existuje však důvod, proč Tetlock, pokud jde o takový závěr, váhá: výsledky jeho výzkumu jasně ukazují, že experti mají opravdu lepší výsledky než ti, kdo odborníky nejsou. Tito inteligentní, vzdělaní a zkušení profesionálové mají znalosti, které mohou být přínosem – jde jen o to, že tyto znalosti nejsou nekonečné. Problém nepředstavují sami experti, ale svět, v němž přebývají – svět, v němž přebýváme my všichni – který je příliš složitý na to, aby ho kdokoli mohl úspěšně analyzovat.

Jestliže tedy soud nějakého experta představuje v naší komplexní, neustále se měnící lidské společnosti tak omezenou pomoc, co můžeme dělat, abychom vyřešili problémy, kterým čelíme? Možná bychom měli hledat nějaká vodítka v příběhu o úspěchu, kterého jsme se již dotkli: v úžasném materiálním bohatství moderních rozvinutých zemí.