

Kapitola 10

Klíčový princip číslo 7: Nechat být

Co obsahuje tato kapitola

Závěrečný princip teorie davu: nechat být. Ve snaze změnit davové chování, musíme „nechat být“ naše iluze o kontrole. To je ilustrováno přezkoumáním přijatého učení ohledně spravování a vedení společnosti a týmů v rámci společnosti. Vzhledem k tomu, že davové chování lidí je komplexní a systémové, iluze kontroly je z velké části neúčinná a matoucí. Alternativní přístup, který teorie stáda nabízí, koresponduje s buddhistickým učením o vazbách.

*Kirkpatrick přihrává Williamsovi. Nádherná hra. Clonící Phil Bennett je pro-
následován Alistairem Scownem. Skvělé, skvělé. John Williams, Bryan Williams...
Pullin, John Dales. Skvělý Dummy. David, Tom David, půlící čára. Výborně Quinell.
To je Gareth Edwards. Dramatický začátek. Skóruje!
Cliff Morgan, BBC Sport1*

To je skóre!

To byl pravděpodobně největší pokus v celé historii hry zvané ragby. Cardiff Arms Park, 27. ledna 1973. Barbaři (The Barbarians) v. mocní Černí (All Blacks). Tým vyzyvatelů, který odmítal z principu trénovat dohromady v. vysoce sladěný a právem obávaný tým z Nového Zélandu.

Nejvíce pobuřující manévr, jaký jsem kdy viděl v jakémkoliv sportu, zakončený Garethem Edwardsem, mlýnovou spojkou Barbarů, procházejícím až do rohu. Ještě dnes, když se na to dívám, žasnu nad duchaplností, stylem a odvahou zúčastněných hráčů. Třesu se vzrušením – nad naprostou neproveditelností tohoto manévru. Moje srdce tluče jako o závod a sotva popadám dech. A stále ještě tomu nemohu uvěřit – nehledě na to, kolikrát jsem tuto krátkou pasáž hry již viděl – že to skončí tak jako vždy, Edwardsovým střemhlavým skokem do studeného cardiffského bláta.

A zde je to, co se ve skutečnosti stalo:

Uplynulo sotva pár minut zápasu, když Ian Kirkpatrick, skvělé křídlo Černých (All Blacks), posunul míč na Briana Williamse, další křídlo. Mezi pomezí čárou a zhruba v půli cesty mezi dvěma sadami tyčí, Williams udělal vysoký výkop do barbarské dvaadvacítky. Rána před brankou.

Phil Bennett, droboučký bek, oblečený do rudých ponožek značky Llanelli (hráči Barbarů vždy nosili své běžné klubové ponožky ale barbarské šortky a dresy), se hnul za míčem, který skákal a odrážel se směrem k jeho brance, pronásledován zlověstnými Černými.

Zády k ostatním hráčům, Bennett sebral míč čistě, pouhých deset yardů od čáry, když se blížilo silné křídlo černých Alistair Scown, s vražedným úmyslem v očích.

Bennett naznačil pohyb doleva a uhnul na pravou stranu, a tím vyzrál nad Scownem. Ale když tak učinil, centr Černých Ian Hurst šel do něj tvrdě z vnější strany. Bennett provedl úhybný manévr doleva jako matador. Whiting na něj zaútočil z druhé strany. Bennett opět uhnul, tentokrát zase doleva. Pak na něj zaútočil Ian Kirkpatrick. Bennett znovu uhnul a nepřišel k újmě, ale vrhnula se po něm statná hora masa jménem Ron Ulrich. Bennett bleskově přihrál doleva, na svého obránce JPR Williamse. Nejen že se vyhnul čtyřem protivníkům, díky šikovné práci nohou, ale ještě stihl čistý a přesný pas na svého spoluhráče, když už se protivníci nedali nijak obelstít.

Ve stejný moment, kdy JPR – se svou kozí bradkou – chytil míč, Černý Bryan Williams ho brutálně napadl a chytil nebezpečně vysoko kolem krku, ale JPR zůstal na nohou, otočil se dokola a podal míč Barbarovi Johnu Pullinovi. Pullin uběhl pár yardů na vlastní pěst. Nahrál Johnu Dawesovi, který pádil přes barbarskou dvaadvacítku. Jak smělé! Výpad z obrany teď byl reálný. Dawes předstíral přihrávku a pokračoval vnitřkem kolem Granta Battyho, pak hodil ladný pas na mladého Tomyho Davida (postranní hráč bez čapky), který prošel přes půlicí čáru – stále šli Barbaři kupředu! David se zbavil míče jak nejlépe mohl – hodil rychlou, prudce klesající přihrávku doleva na velkého Derika Quinella.

Quinell – pádící plným tempem, no, spíše takovým, které pro něj plný plyn znamenalo, nějak dokázal sebrat nízký míč, hodit jej doleva dopředu na divoce uhánějícího Johna Bevana na levém křídle. Ale míč se nikdy k Bevanovi nedostal, protože jeho spoluhráč Gareth Edwards přihrávku zachytil – když se rychle přiblížil od Welshovy čáry, aby se zapojil do hry. Edwards šlápl na plyn

a hnal se třicet či více yardů na polovinu soupeře, vyhnul se obranému manévru Battyho a skóroval v rohu.

Limity mých sil

I když jsem si svůj první zápas v ragby zahrál až deset let poté, pro mou rodinu – Welshovi – bylo ragby vášní, kterou přenesli i na mne. Moje vzpomínky mi říkají, že jsem ten zápas viděl na naší televizi ve Wembley (i když moje matka tvrdí něco jiného). Seděl jsem prý očarován touto hrou, radoval jsem se z každého vyhnutí se nepříteli a z brilantnosti mladého Phila Bennetta (který v poslední minutě nahradil skvělého Barry Johna), neustále kličkujícího, aby se vyhnul pokusům o zastavení a nepřenechal tak míč soupeři. Radoval jsem se z úžasného postupu, kdy velcí a urostlí útočníci a rychlejší zadáci a beci si v rychlosti přihrávali. A způsob, jakým drobný nováček Edwards zachytil přihrávku určenou jeho kolegovi, předtím než utíkal na polovinu soupeře, s černým Battym v zádech, předtím než se jak dlouhý tak široký rozplácl do bláta v rohu. Na stadionu se rozpoutalo peklo. A to uplynulo pouhých pět minut od začátku zápasu.

Pokud si chcete dát pauzu a procítit to, o čem tady píši, podívejte se na video na našem počítači. Hned několik domén umožňuje shlédnout tyto scény. Od BBC² přes spoustu klubových a fandovských stránek³, až po stránky samotných Barbarů⁴. Nebo můžete získat kopii tohoto videa na jednom z četných DVD věnovaných ragby, které jsou nyní k dispozici díky portálům, jako je Amazon.com.

Podívejte se na to. Pak se podívejte znovu, pečlivěji. A zeptejte se sami sebe, jak může k takovému super kousku sportovní spolupráce dojít? Jaký byl herní plán? O čem všem byl týmový brífink? Jak přiměl trenér své svěřence k něčemu tak šokujícímu?

Osamělost pomezí čáry

Och, trenér. Legendární Carwyn James. Náruživý kuřák a přežvykující ragbyový genius, který byl navíc ještě welšsky píšícím básníkem. Narozen roku 1929, podobně jako většina lidí z tehdejší generace syn horníka, žijící v Cefneithin v Gwendraeth Valley. Miloval eisteddfordskou základnu (velká oslava velšské poezie klasického druhu), stejně jako hřiště pro ragby.

Nesmírně miloval svou zem – byl neúspěšným kandidátem Plaid Cymru (politická strana ve Velké Británii v oblasti Walesu – pozn. překladatele) za městečko Llanelli ve všeobecných volbách roku 1970 – a stejně tak miloval i ragby. Bohužel hrál za Wales jen dvakrát, v roce 1958. Ale byl pravděpodobně největším taktikem a učitelem ragby, kterého tato hra kdy měla. Ale tam – na pomezí čáry – zahalen do tmavého kabátu, stál toho lednového podvečera, kouřil a kochal se svými svěřenci a jejich mimořádnou vynalézavostí a spoluprací (i když si nejsem jist, zda by použil tato slova).

Jednou z věcí, pokud chcete být ragbyovým trenérem, je, že nemůžete nechat dělat své hráče cokoli; ani kdyby jste to dělali pro ně. Jakmile nastoupí na hřiště, až na pár dobře míněných rad, které na ně zařvete, a hutné poločasové debaty, máte jen velmi málo způsobů, jak ovlivnit hru svých

svěřenců. Samozřejmě, že v mnoha sportech můžete střídat a v některých si říct o time-out, když potřebujete, ale kouč je, co se týče hry na hřišti, v podstatě „impotentní“.

A ještě víc to platí, jedná-li se o kouče Barbarů. Tento klub je jen pro zvané – teoreticky, přes zranění a dostupná povolení, kouč může vybrat hráče světové třídy (nehledě na pravidlo klubu vždy nasadit do hry v poli jednoho hráče bez přílby). A navíc, trenér má pro přípravu svých svěřenců jen omezené možnosti; až donedávna se klub „vyvaroval“ tréninků, na základě starého dobrého anglického předpokladu „amatérské vyšší úrovně“. Tak jak to James dokázal?

Jak dokázal, aby jeho hráči hráli tímto způsobem a zdolali světovou špičku, bez intenzivního tréninku a bez pomoci opakovaně drilovaných a potom vybrušovaných pohybových sekvencí?

Zaprvé, James trénoval spoustu hráčů předtím – připravoval Llanelli tým, který dokázal zastavit vyhrávající tým Černých v roce 1971. Trénoval také Welsh side a kombinovaný tým British and Irish Lions v zimě roku 1972, který uštědřil první prohru Černým v sérii na domácí půdě. Takže znal většinu hráčů, věřil v jejich talent a oni znali jeho a to, že by se hra měla hrát – rychle, útočně a týmově; každý měl být propleten s ostatními, a ne „vypotit“ kontrolovanou postupnou hru, v Anglii tehdy tak populární.

A navíc, James byl podporován étosem klubu barbarů – to byl po dlouhou dobu obranný val rychlé a útočné hry. Amatérismus zdůrazněný talentem a oportunistismus místo jednotvárného nacvičovaného drilu. (Kupodivu blízké k mottu černých, které po dlouhou dobu znělo: „Hrát ragby způsobem, jakým ho nikdo předtím ještě nehrál.“) Všichni hráči Barbarů věděli, že byli vybráni právě proto; to byl ten druh hry, kterou Carwyn chtěl, aby hráli a všichni se snažili tímto způsobem hrát.

Co Carwyn udělal a neudělal

Ale tohle všechno pořád nevysvětluje neohroženost a čistou, nefalšovanou krásu útoku, který končil Edwardsovým projítím do rohu.

A pravda je, že Carwyn jim neřekl, aby tento precizní útok udělali. Nebyla žádná diskuze u tabule. (Představte si: „Dobře Phile. Jakmile sebereš skákající míč z prostoru před tvou brankou, chci abys prokličkoval mezi jejich výpady, řekněme třemi až čtyřmi... a ty Gareth, chci aby ses připravil k převzetí této přihrávky a naběhl si do rohu...“) Žádné plánování tohoto specifického útoku. Žádné určité instrukce.

Ne, to, co Carwyn udělal, bylo, že jim připomenul, jak by se ta hra měla hrát, podporoval jistá pravidla interakce v týmu a poskytl každému z nich sebevědomí k tomu, aby hráli v rámci těchto pravidel, za hranicí jejich vlastního předchozího chování – každému z nich, nehledě na jejich rychlost či zkušenosti – všem, od rozjařeného Philla Bennetta, který celý ten útok započal, k ohromnému Derekovi Quinellovi, který provedl závěrečnou přebírající přihrávku.

A pak byl schopen zaujmout své místo na pomezí čáře a sledovat ten magický výjev. Sledovat – připalujíc si jednu cigaretu od druhé – komplexní systém, který jeho tým právě vymýšlel: jeho vlastní předlohu chování. K spoluvytvoření vítězného představení. Ano, včetně toho nádherného útoku, který udával tón hry po zbývajících sedmdesát pět minut.

Samota manažera

A jsme v hlavní části této kapitoly. Pokud chcete ve své funkci manažera přijmout pravdu o lidské stádové povaze, musíte se naučit nechat je být. Jakmile uděláte svou práci, stáhnout se na pomezí čáru, chcete-li.

Protože ragbyový tým, stejně jako společnost, není stroj – předvídatelný a předprogramovaný k vykonávání specifických opatření – ale komplexní adaptabilní systém. To nejlepší, co můžete udělat, je zapálit oheň víry, stanovit pravidla interakce a určit rozloženou inteligenci systému, ve vytváření svých vlastních modelů nezávislou. Samozřejmě, můžete některé věci zkorigovat „v poločase“ – udělat nějaká střídání nebo povrtat se v pravidlech interakce jednoho či dvou hráčů, ale dobře víte, že byste jim měli nechat volnou ruku.

A samozřejmě, to samé platí i v tom, jak společnost působí na své zákazníky a své akcionáře. A my se s tím zkusíme vypořádat v druhé polovině této kapitoly.

Je jasné, že společnosti „nehrají“ pouhých osmdesát minut – i když naše posedlost čtvrtletními finančními reporty může hru připomínat, tato hra však stále pokračuje. Ale slibuji vám jedno: když zvládnete nechat volnou ruku celkovému vedení – ohromná iluze – chování vašich lidí a vašich zákazníků, možná si tuto cestu budete schopni užít – ano, *užít*.

Společnost jako stroj

Většina našeho obchodního myšlení pochází z dřívějších dob, ve kterých existovaly jiné koncerny a jiné pohledy na to, co se lidské povahy jakožto pracovní síly týče, pokládáno za vlastní nebo žádanou. Z období, kdy stroje byly zbožňovány.

A mnoho našich názorů je stále ještě ovlivněno mužem, který byl a i nadále je nejlivnějším myslitelem společnosti založené na strojích. Frederick Winslow Taylor není obvyklým intelektuálním hrdinou. Byl to americký student, který zanechal studia na univerzitě, celý život trpěl špatným zdravím (včetně špatného zraku). Byl velmi slabým řečníkem, který nedokázal říct své myšlenky tváří v tvář veřejnosti – což později v jeho životě, kdy se znovu a znovu nedokázal obhájit (před nedůvěřivým Congressional Labour Committees) bylo skutečným břemenem.

Jeho hlavním zájmem bylo vyvinout „vědecké“ přístupy k vedení pracoviště, které by společností umožnily aplikovat tu samou inženýrskou preciznost, jakou už použili na strojní zařízení obsluhované lidmi. Tato aplikace, jak doufal, by nahradila značně neformální pokyny jak a co dělat, které si mezi sebou schvalovaly samy pracovní skupiny.

Redukování lidského elementu⁵

V samé podstatě⁶ se Taylor zabýval redukcí proměnlivých lidských elementů při práci v továrnách. Zaznamenal nejlépe pracující jedince a pomocí detailní analýzy specifikoval nejlepší způsob konání konkrétních činností.

V roce 1881 studoval řezání kovů a optimalizoval tento proces v jedné továrně. Později se zabýval těžbou uhlí, experimentoval s různými tvary lopat (k přesnému stanovení optimálního nářadí k házení různých substancí, od uhlí až po rudu). Díky tomu pomohl snížit počet lidí házejících lopatou v továrně Bethlehem Steel Works z pěti set na sto čtyřicet, zvýšit celkovou těžbu o 200 %, a to s pouhým 50 % nárůstem individuálních platů.

O dekádu později dovedl své teorie k dokonalosti (výroční bonus byl zamítnut ve prospěch krátkodobých výhod). V roce 1909 publikoval svou nejznámější knihu *Principy vědeckého managementu* (*Principles of Scientific Management*)⁷. Některé klíčové principy Taylorova přístupu si uvedeme:

1. Rozebrat pracovní činnost a všechny aktivity zaměstnanců továrny na specifické úkoly, které by lidé vykonávali tak efektivně, jak jen je to možné, v souladu s konkrétními instrukcemi.
2. Vývoj – striktními, vědecky odporovanými prostředky – nejlepších postupů v jednotlivých profesích.
3. Systematický nábor, školení a vývoj pracovníků za účelem kvalifikace na specifickou pozici, místo povolení pracovníkům, aby si sami zvolili pracovní pozici a vlastní školení.
4. Záleží spíše na funkcích než na lidech. To vytváří nutnost specializovaných pracovníků k monitorování, informování a kontrole provádění jednotlivých úkolů.

Taylor viděl lidi na pracovišti jako méně spolehlivé než stroje, které se nacházely uprostřed každé továrny. Lidé, pokud je necháte dělat věci podle sebe, byli dle jeho názoru nepředvídatelní a variabilní. A ne zřídka líní. Byl přesvědčen, že mohou přinést výsledky, které si masová produkce žádá, jen pokud je jim přesně specifikována náplň jejich práce a pracovní pozice – přesně podle úrovně každého jedince. Pouze pokud firma nadiktuje, monitoruje, podněcuje a hodnotí – i když na racionálních, na důkazech stavěných principech - to, co jedinec udělá, pak může doufat, že uspěje v redukci nedostatků, které lidští pracovníci do manufaktur a jiných průmyslových odvětví vnáší.

Děti méně důležitého boha

Taylorovy myšlenky si v tehdejší době získaly mohutnou podporu na všemožných místech – například Lenin byl jejich nadšeným příznivcem. Někteří historikové tvrdí, že jedním z důvodů selhání kolektivního plánování v éře Sovětského svazu je to, že bylo příliš úzce spjato s Taylorovými myšlenkami a metodami systematického managementu.

Ale i dnes tyto myšlenky žijí dále a vedou si skvěle. Je těžké vyhnout se tendenci přesného stanovení chování zaměstnanců, kterou zdá se všichni manažeři mají – nazýváme to „mikromanažing“. Představa líných, ignorantských nebo prostě jen ne úplně spolehlivých lidských „položek“ je stejně rozšířená. A potřeba kontrolovat a překontrolovat výkonnost, což Taylor také doporučuje. Stejně tak cíl být stejně výkonný jako stroj – a šance, že toho lze dosáhnout – stále hraje důležitou roli v uvažování každého manažera o svém pracovním týmu.

A nějakou osobitou linií uvažování k tomuto dědictví přidaly i Taylorovy intelektuální děti (byly spoluautory, chcete-li). Ostatní vyvíjeli nástroje a nápady aby pomohli systematickým manažerům dělat jejich práci čím dál lépe. Henry Gantt vyvinul Ganttovy grafy, původně pro zrakově slabé, které nám pomáhají řídit časovou osu pro všechny druhy projektů a ve všech typech situací. Přispěl také k vytvoření systémů managementu jako je PERT (programme evaluation and review technique - metoda vyhodnocování a kontroly programu) a CPM (critical path method - metoda kritické cesty), které jsou – v rozvinutých podobách – dodnes používány. Některé z mnohem prapodivnějších dodatků k výbavě vědeckých manažerů obsahuje dílo „otce pohybových studií“ Franka Gilbretha a jeho ženy „první dámy managementu“ Lillian Gilbrethové. Zabývá se, mimo spousty jiných věcí, také grafikonem chronologické cykličnosti (chronocyclegraph, který používal stopky a stroboskop, který přihlížejícím pomohl lépe identifikovat precizní práci rukou).

Ale největší odkaz taylorismu tkví v tom, že lidi lze považovat za racionální části stroje [proč kreslíme organogramy (firemní struktury) našich organizací, které se tolik podobají diagramům elektroinstalace mého počítače?], jejichž práci je možné skvěle vyladit a seřadit a že za účelem přinést změnu výkonu pracovní síly by měla být detailně specifikována každá pracovní pozice. A to by mohli manažeři a majitelé společností udělat – pokud použijí to správné „vědecké“ nástroje a metody - kontrolovat svůj lidský kapitál a dostat z něj maximum.

Jiný pohled na věc

Čistě z pohledu davového teoretika je to však bezúčelné. Tato teorie nechápe správně větší část naší povahy – my nejsme racionální, izolovaní jedinci, nežijeme naše životy (ani na pracovišti ani mimo něj), pokud nejsme ve společnosti druhých (skutečných či imaginárních).

Jistě, někteří z Taylorových vrstevníků s jeho teoriemi a specifickými opatřeními nesouhlasili. Jeden z jeho nejhlasitějších kritiků, Elton Mayo, tvrdil, že „odcizení“, které pozoroval u amerických pracovních sil ve dvacátých a třicátých letech 19. století, pramenilo z industrializace a továrních systémů prosazovaných Taylorem a spol.; Mayo poukazoval převážně na efekt těchto inovací na pracovištích – zhroucení sociální struktury, která byla nezbytná pro spokojenost zaměstnanců.

Navíc studie pracoviště Hawthorne v Ciceru Illinois (pro bližší informace viz kapitola 9) poskytla dobrý protipól k Taylorově mechanizované vizi společnosti. Odhalila hodně z toho, o čem se opřeli, co se porozumění davu na pracovišti týče.

Klíčové principy toho, co se později stalo známým jako hnutí „Lidských vztahů“, obsahovaly následující:

1. Společnosti jsou sociální systémy, ne technické stroje.
2. Nejsme logičtí nebo motivováni pouze penězi.
3. Jsme nezávislí – obzvláště s naší pracovní skupinou.
4. Lokální vliv – pracovní skupiny – je často silnější než vliv managementu.
5. Pracovní pozice jsou často komplexnější, a proto neredukovatelné na jednoduché úkoly, jak tvrdil Taylor.

6. Spokojenost v práci často vede k lepší produktivitě.
7. Management potřebuje efektivní sociální – a nejen technické – dovednosti.

Člověk zůstává

Teď si můžete pomyslet, že tento druh přístupu k organizaci, který Carwyn James přijal za svůj, vypadá velmi hezky. Nebo že se vám jej budu snažit doporučit.

A to se pletete.

Protože – jak tvrdí název této skupiny expertů – to dalo vzniknout funkci HR (human resources – lidské zdroje) ve společnosti. A já vím o příliš mnoha společnostech, kde pozice HR je spíše překážkou, než pomocí k lepšímu jednání či děláni věci lépe. Není to tak, že by oddělení HR bylo vyloženě neschopné, spíše jejich disciplína nemá tendenci mít podstatný vliv co se praktik společnosti týče. V mnoha podnicích je HR zřízeno jako protiváha tyranie „přikázat a řídit“ managementu. Odvolává se na protokoly a procedury za účelem nalézt běžný přístup k „férovému boji“. A to se stalo výchozím bodem HR jednání – podobně jako dozor v Taylorových podnicích, místo aby se do věci vložili humanisté a správné a právoplatné praktiky manažerů a zaměstnanců, má HR sklon vytvářet svou vlastní armádu dozorců a expertů.

A jako spousta jedinců, kteří se k mému pocitu ohledně většiny velkých podniků přiklání, si myslím, že samotný název (HR) mluví za vše.

Interaktivní společnosti

Jakkoliv jsou naše zásadní předpoklady o lidech na pracovišti blízko pravdě, teorie davu má smysl pro rozvíjející se strategie a plány na změnu chování zaměstnance v jiném směru. Aby bylo jasno, dovolte mi předložit tři principy.

Zaprvé: většina společností v dnešním západním světě je tím, co McKinsey⁸ nazval „interakční“ společnosti – což jsou společnosti, jejichž úspěch závisí na distribuované inteligenci a interakci mezi zaměstnanci, mezi zaměstnanci a zákazníky a dodavateli.

Zadruhé: většina toho, co můžete udělat je to, co udělal Carwyn pro své vítězné Barbary: zažehl oheň víry mezi hráči, přesvědčil je, aby se drželi požadovaných pravidel interakce a pak věřil v jejich distribuovanou inteligenci k nalezení řešení lokálních problémů a úkolů.

Zatřetí: pocit kontroly a předvídatosti, který starý tayloristický pohled dal manažerům je jen iluzí, od které by mělo být upuštěno.

Jiný druh práce

Výše jsem poznamenal, že většina našich idejí o společnosti, našich pracovních silách a o tom jak je řídit, pochází z jiné doby, z doby s rozdílnými pohledy na lidskou přirozenost. Příliš mnoho jich

pochází přímo z éry strojů Taylora a spol., kteří vidí lidské bytosti jako nespolehlivé části stroje, mnohem více nespolehlivé než ty, které obsluhují.

Je jasné, že většina našich společností je jiná. Podle jednoho odhadu⁹, 80 % všech nezemědělských prací v rozvíjejících se ekonomikách je „interakčních“; což znamená, že vyžadují komplexní řešení problému a spolupráci. Pouze 20 % je v tradičních aktivitách, jako jsou jednoduché stanovené úkoly, jak Taylor popsal, v továrnách a výrobních linkách (mnoho manufakturních společností, jako jsou japonské automobilky, podporuje druh spolupracující aktivity mezi výrobními dělníky, který by Taylor poznal, designéry a inženýry k hledání cest, jak zlepšit kvalitu výrobků i efektivitu v manufakturním provozu). Tento poměr 4:1 je přesným opakem toho, čeho si všiml Taylor ve svých studiích, a to díky růstu ostatních částí společnosti (především sektoru služeb) a poklesu ostatních sektorů. A také díky úspěchu, kterého dosáhli naši předchůdci ve zlepšování produktivity společností, které přežily.

Pro většinu pracovníků na Západě je podstatou jejich práce, když mohou spolupracovat, komplexně řešit problémy, používat výměnu informací, a odvolávat se na všemožné druhy znalostí (totéž platí pro zákazníky a spolupracovníky). Pracovníci ve zdravotnictví a M&A specialisté, pojišťovací agenti a softwaroví inženýři, reklamní agenti a filmoví producenti, ti všichni spoléhají na to, co ekonomové nazývají „tiché“ interakce. McKinsey odhaduje, že 63 % všech zaměstnanců pojištěven nyní považuje tiché interakce za hlavní rys své práce, totéž platí pro asi 30 % všech pracovníků ve službách. Platí empirické pravidlo, jak se ukázalo, že něco mezi čtvrtinou a polovinou všech činností se nyní primárně odehrává „mlčenlivými interakcemi“.

Problém pro ty z nás, kteří se snaží vylepšit výkon daného počtu zaměstnanců, je ten, že staré ideje a nástroje managementu (stejně jako ty zveřejněné Taylorem a spol.) již nejsou relevantní. Úkoly, které jsou požadovány ve společnostech s „mlčenlivými interakcemi“ nejsou předvídatelné a často ani měřitelné. Závisí totiž na kontextu, ve kterém se objevují, a úspěch, jak se s nimi zaměstnanec nebo skupina popere, je převážně závislý na tomto kontextu.

Technologie může být velkým pomocníkem – například poskytnutí aktualizovaných a integrovaných záznamů o pacientech lékaři či chirurgovi, jim dává mnohem větší šance na pohotovostní rozhodnutí a přesnou diagnózu; PDA, které dává pojišťovacímu agentovi přístup ke správnému typu informací pro specifického zákazníka, mu také poskytuje úžasnou výhodu. Nejvýkonnější společnosti, jejichž obchod je primárně založen na „mlčenlivých interakcích“, dávají svým zaměstnancům pětikrát více IT podpory než ty nejméně výkonné. Tyto společnosti také navyšují svoje investice do IT o 40 % rychleji než jejich konkurenti.

Naproti tomu je z McKinseyho práce jasné, že existuje obrovský prostor pro zlepšování toho, jak se společnost přibližuje potřebám této nové reality, jak se snaží řídit a zvýšit interakce svých lidí. Výzkum osmi tisíc amerických společností, které byly zaměřeny na „mlčenlivé interakce“, prokázal, že existuje enormní propast v produktivitě – a velmi velký rozdíl v praktikách managementu – mezi nejvíce a nejméně výkonnou společností. Ve srovnání se společnostmi zkoumanými v rámci málo interakčního a středně interakčního sektoru, dopadly tyto společnosti špatně.

„Úroveň výkonnostní variability (definované jako standardní odchylka výkonnosti, podělená střední hodnotou výkonnosti) byla 0.9 pro společnosti ze sektoru s malou úrovní mlčenlivé interakce (tj. hornictví a těžba). Mezi společnostmi v sektoru střední mlčenlivé interakce (tj. transformační společnosti, jako jsou manufaktury) to bylo 5.5, a v sektoru s velkým stupněm interakce 9.4.“¹⁰

Jinými slovy, výkonnost společností v průmyslu, ve kterých úspěšné interakce jejich zaměstnanců hrají důležitou roli, se velmi liší od výkonnosti společností, kde je interakce méně důležitá (řekněme manufaktura). Důvodem je to, že staré způsoby myšlení o společnosti a nástrojích managementu prostě nefungují v nejrychleji se rozvíjejícím sektoru ekonomiky vyspělého světa: v lidských společnostech. Přišel čas znovu přemýšlet. A možná následovat Carwyna.

Zpět k rýsovacímu prknu?

Dobře, tak začneme znova. Společnost není stroj s – více či méně – poddajnými lidskými komponentami. Společnost je jakýsi organismus – komplexní, adaptabilní systém složený z jedinců, kteří se vzájemně neustále ovlivňují a jsou také ovlivňováni třetí stranou, jakou jsou např. zákazníci.

To znamená, že musíme využít mnoha myšlenek těchto jedinců, pokud chceme tento systém úspěšně ovlivnit.

Zprvé musíme připustit, že inovace mnohem častěji přichází ze spolupráce díky distribuovanému systému v rámci firmy, než z nějakého ústředního bodu. Stále ukazují lidé píšící o managementu bezmocnost centrálně řízené a vedené inovace.

Společnosti *mohou* zvýšit šance svých inovací produkujících hodnoty, tak, že budou tento druh chování mezi pracovními silami povzbuzovat. 3M k tomu tradičně přistupuje neformálním způsobem a spousta z nás zná příběh o tom, jak ne moc dobré lepidlo vedlo k všudypřítomným extra lepivým poznámkovým lístkům. Google povzbuzuje své softwarové inženýry v tom, aby jeden den v týdnu strávili prací na svých vlastních projektech. Google Earth – mapová aplikace – je jednou z nich a byla testována spoluvytvářejícím způsobem přes Google Labs (zaregistrujte se, pokud jste tak již neučinili; je tam spousta fascinujících věcí). Nokia měla dlouhou dobu odbytíště v nápadech „vedlejšího produktu“ – což znamená, že nabádá své lidi k vyvíjení nových řešení a odměňuje je, pokud jsou tyto nápady úspěšné pro společnost samotnou a nebo je společnost dokáže prodat. Ostatní společnosti se učí povzbuzovacím inovacím až s odstupem.

Zadruhé, musíme změnit naše představy o tom, jak management a strategie působí. Příliš mnoho společností je stále řízeno pomocí strategií řízení z nejvyšší úrovně. Zatímco navržení ambiciózní strategie (můžete se mimochodem ptát „co jiného také dělají?“) je pro ty nejvyšší (nebo jejich poradce) srozumitelné, většina těchto velkolepých strategií nikdy nebude implementována. Samozřejmě to neznamená, že management se úplně vzdává svojí role pro strategickou radu; obojí je na úrovni cíle, myšlenky nebo jádra víry a na vpraktičtější úrovni úkolů nezbytné, ale musíme přestat psát strategie, které, podobně jako Napoleonovy bitevní plány, nikdy nepřežijí první kontakt s nepřítelem. Příliš často se snažíme vydávat směrnice – psát knihy pravidel – k pevnému zakot-

vení způsobů v našich strategiích, které jsou ve srovnání se všemi situacemi, které nastávají, příliš zjednodušené. Zdá se, že ve velkolepé implementační strategii skutečně chceme naše pracovníky „taylorizovat“ – z jejich práce odstranit poslední špetku inteligence, intuice a prosté staromódní vynalézavosti – a nahradit je roboty, kteří prostě dělají přesně to, co jim řekneme.

Zajímavý alternativní přístup k tomuto tématu nabízí jeden styl managementu¹¹, který byl použit k vysvětlení opakované schopnosti japonských společností vrátit se z pokraje ekonomické katastrofy zpět do hry. Úkolem manažera je v podstatě dát týmu tématické mety a podporovat ho v pokusech k jejich dosažení společně, namísto aby jim diktoval způsoby, které jim k dosažení těchto met vybral. Což je naprosto odlišný přístup od diktátorských šéfů většiny západních společností a seniormanážerů, co do všeho strkající nos, se kterými se setkávám až příliš často. Collins a Porras zjistili spoustu podobných závěrů ve své revizi informací z *Built to Last*. Zdá se to natolik vzdálené od představy charismatického šéfa, který je pozitivní mocí ve společnostech vytvářejících hodnoty. Charismatictí vůdci jsou s takovými společnostmi v rozporu. To na čem záleží – jak bylo rozebráno v kapitolách 7 a 8 – je účelem organizace (McKinsey to nazývá „určením magnetického severu“) povzbuzovat jedince k tomu, aby ji vzali za svoji a pak jim vytyčit přesný cíl projektu a parametry pro to, jak se tam dostat, namísto detailních strategií. V podstatě totéž co udělal Carwyn.

Zatřetí musíme pochopit, že tradiční nástroje ve skutečnosti pracují proti spolupracujícím étosům potřebným v interaktivních obchodech. Prostě je opustíme. Jedním zřejmým příkladem jsou individuální úkoly hodnocené bonusem. Jak může jedinec opravdu pracovat se svými kolegy, volně a celým svým srdcem, když je proti nim podněcován odlišným a konfliktním programem? Jeden manažer agentury, kterou dobře znám, se tak vyžíval v „kreativním konfliktu“, že tyto procedury vyžadoval. No dobrá!

Začtvrté musíme připustit, že nemůžeme přimět kohokoliv či kteroukoliv skupinu, aby udělala cokoli. Nemůžeme s nimi komunikovat izolovaně nebo doufat, že „je přesvědčíme“ (jak by tomu bylo u starých modelů); ovlivňují totiž jeden druhého. Jedině když přimějeme jedince a skupiny, aby něco udělali ze svých vlastních pohnutek – často sociálních - můžeme změnit s tím související chování. A to často u různých skupin na různé úrovni – možná, že míra změn v chování musí být u různých skupin různá, ale pokud to funguje, tak co k čertu řešíme? Nezapomeňte, že většina programů zaměřených na změnu chování selhává.

Tak co můžete udělat?

Může se zdát, že všechno je moc složité. Že všechny vaše tradiční nástroje jsou vám odepřeny. Ale vždy existují způsoby myšlení, které vám mohou pomoci; jsou věci, které teorie davu může udělat, aby vám pomohla dosáhnout změny v chování v rámci společnosti, nad rámec zapálení či znovuzapálení ohně. Mnoho z myšlenek, artikulovaných dříve v této knize, vám může pomoci pustit se do problémů konstruktivně a sebejistě; já jsem je aplikoval různými způsoby na různé problémy změn u obou společností, pro které jsem pracoval, stejně jako u těch, kteří platili účty.

Více lidské fyziky

V kapitole 4 jsme viděli, jak by davové chování mohlo být chápáno použitím nástrojů „lehce fyzikálních“. Pokud jde o interaktivní kousky založené na pravidlech. Stejně jako na příkladu se zločinností, můžeme rozdělit jakoukoliv masovou populaci (řekněme vaši společnost) do tří skupin – „svatoušci“, „nerozhodní“ a „kriminálníci“.

To koresponduje s rozdělením na ty, kteří se ztotožňují s vaší vírou a změnami, které chcete provést (věřící), ty, kteří si nejsou zatím jisti (váhaví lidé), a konečně na ty, kterým se nelíbí to, čemu věříte a budou váš program sabotovat či ignorovat ho. Pokud se porozhlédnete po svém týmu, budete schopni roztrždit lidi do těchto tří skupin poměrně rychle, ale pozor: většina společností zkoušela změnit některé skupiny nesčetněkrát, a většina z těchto programů selhala. A tak se stalo, že spousta lidí vyvinula dobré nástroje jak se vyhnout těmto změnám. Smějí se, přikyvují, říkají vám jak moc s vámi souhlasí. Ale stejně jako svatý Augustýn, který požádal Boha, aby jej učinil dobrým, ale *nejen nyní*, naleznou několik důvodů, proč změna musí být v jejich části společnosti provedena pomaleji.

Jakémukoliv programu prosazujícímu změnu budou odpůrci vzdorovat. Otázkou je rozsah, v jakém jim dovolíte tvarovat kontext pro ty nerozhodné. Pokud si vzpomínáte na příklad se statistikou zločinnosti, klíčem je rozsah, v jakém většina „nerozhodných“ vnímá, že kriminální chování je v jejich lokálním životním prostředí akceptovatelné. Takže musíte být tvrdí na odpůrce a jejich jednání. Zamyslete se ještě jednou nad „Rozbitým oknem“ a představiteli newyorské veřejné dopravy. To, jak jste viděni, že reagujete na nežádoucí chování – i když toho nejnepatrnějšího druhu – opravdu pomáhá ovlivnit chování nerozhodných lidí. Má to také výhodu v tom, že vám to pomůže odhalit skryté skupiny odporu.

Samozřejmě, že budete potřebovat pracovat s věřícími (vašimi *svatouškami*), povzbuzovat a podporovat je veřejně, ale skutečná práce spočívá v tom, poradit si s nerozhodnými a s odpůrci. Nezapomínejte na monitoring vaší zaměstnanecké základny, když tím budete procházet, jako metastabilní stav se může díky vzájemné interakci jedinců náhle objevit a vy byste mohli mít co do činění s novými odpůrci.

Krize, jaká krize?

Jiný aspekt tohoto „fyzikálního přístupu“ lze nalézt ve všech učebnicích managementu na burze: opravdu pomáhá, když vytvoříte nebo osvětlíte krizi (abyste dosáhli změny kontextu interakcí zaměstnanec/zaměstnanec). To poskytuje skutečný popud ke změně. Klíčem ke schopnosti St Luke¹² – kreativního kolektivu, jehož plamen hořel tak jasně na konci devadesátých let 20. století – implementovat tak velkou změnu v konzervativním odvětví, byla blízká osobní pouta formovaná během krize, která vedla ke zrodu společnosti. Jakési „smyčkové ideály“, stojící za společností, byly přijaty, na pozadí této krize, mnoha zaměstnanci. Jako výsledek amerických vlastníků prodeje Chiat Day jiné síti přišly na řadu pracovní perspektivy a hypotéky zaměstnanců. Zaměstnanci byli tázá-

ni, zda chtějí jít dále svou cestou nebo „překročit čáru“ (doslova čáru nakreslenou na podlaze) do nového druhu obchodu.

Jak se zdá, krize (nebo pocit krize) poskytuje dobrý podnět pro inovace. Motorola se stala telefonní společností, protože obchod byl před úplným zhroutilím.¹³ ARM¹⁴ přestala vyrábět mikročipy a zaměřila se místo toho na design a jeho licenční přípravu pro ostatní firmy, protože tým managementu čelil dalšímu kolu nadbytku zaměstnanců.

Nechte je všechny mluvit

Jiný přístup, který můžete využít (spolu nebo namísto toho fyzikálního), je dát prostor síle mluveného slova ve vaší společnosti. Je důležité, pokud se rozhodnete použít tento přístup, zapamatovat si dvě věci: zaprvé lidé budou vždy mluvit, a to nejen pozitivně, o vás a vašich záměrech. Budou tlachat o tom, kdo je in a kdo out. Jedná se o důležitou část společenských aktivit, které si rádi dopřáváme, a jsme k nim naprogramováni – je to, jak tvrdí kapitola 1, naprosto a nezbytně lidské. Dokonce i negativismus a posedlost politikou společnosti je, zdá se, důležitou věcí pro budování sociálních skupin.

Nemůžete zastavit lidi v „mluvení“ – budou tak činit vždy. Budou promlouvat k těm, které si vyberou, a v kontextu, který si vyberou. Takže nepředpokládejte, že uposlechnou nařízení mlčenlivosti, které byste mohli chtít uplatnit, ať už legálními či jinými způsoby. Vaším úkolem je najít způsob, jak získat „mluvení“, které buduje sociální síť, na svou stranu a pro své cíle.

Spousta řečí vám nebude lichotit dokonce i předtím, než vůbec začnete. Jeden neobvyklý film¹⁵, promítaný na filmovém festivalu Tribeca v roce 2006 odhaluje, jak složité je potlačit neúctu a urážky, dokonce i v totalitních státech. Od těch nejchudších a nejvíce utlačovaných, po členy strany a dokonce i členy tajné policie a vůdce strany. Sovětští komunisté si mezi sebou říkali vtipy o komunismu – vtipy o neskutečných realitách každodenního života, o šílenosti sovětské byrokracie a vůdcích strany. Zatímco Stalin posílal mnohé do sovětských pracovních táborů, za pouhou interpretaci nebo vyslechnutí vtipu, ostatní vůdci jako Chruščev a Gorbačov tyto vtipy milovali a sbírali (Gorbačov je ve filmu prezentován, jak říká jeden z těchto vtípů britskému publiku).

Ne všechny z těchto vtípků jsou tak vtípné, ale tento má „příchuť“ těch lepších:

Muž zemře a jde do pekla. Má před sebou dvě možnosti: kapitalistické nebo komunistické peklo. Za dveřmi kapitalistického pekla stojí ďábel, který je nápadně podobný Ronaldu Reaganovi.

„Jaké to je v kapitalistickém pekle?“ ptá se čerstvě zesnulý.

„No,“ říká ďábel, „v kapitalistickém pekle tě zaživa stáhnou z kůže, pak tě povaří v oleji a potom tě rozkrájí na malé kousky ostrými noži.“

„Wow! A v komunistickém pekle?“

A teď si všimne obrovské fronty lidí čekajících na vstup. Trpělivě čeká. Nakonec se dostane až ke dveřím komunistického pekla, kde stojí mrzutý starý muž, který vypadá trochu jako Karl Marx. Ptá se jej tedy tou samou otázkou.

„Je to tam stejné jako za těmi druhými dveřmi. Zaživa tě stáhnou z kůže, pak tě povaří v oleji, a potom tě rozřežou na malé kousky ostrými noži.“

Jasně ty samé podmínky. „Ale proč ta dlouhá fronta?“ ptá se.

„Jo ta,“ povzdechne si Marx, „někdy dojde olej, jindy nejsou nože, pak zase není horká voda...“¹⁶

Film ukazuje, že v některých případech bylo vykládání vtipů jediným možným způsobem odporu proti tyranii státu a jeho agentů; nezdá se to být shoda náhod, že Polsko, první země sovětského bloku, jejíž občané úspěšně svrhli svou komunistickou vládu, bylo také první zemí, která dovolila protivládní humor v televizi.

Zatímco si nejsem jistý, zda váš režim nebyl něčím takovým, co udržovali Sověti, jsem přesvědčen, že sprosté a neuctivé fámy a příběhy se vypráví o vaší společnosti a jejích vůdcích i na vašem pracovišti. Je to typické, tak ať to s vámi moc necvičí.

Je velmi dobře prokázáno, že v online prostředí – tj. ve vašem kancelářském e-mailovém systému – je negativismus standardem.¹⁷ Během jednoho ozdravného programu, do kterého jsem byl zapojen, jsem zjistil, že někteří z mého týmu objevili na webových stránkách vtip na našeho výkonného předsedu, který jej a jeho chování přirovnával k pomlouvačnému prodáváči Swissu Tonymu z TV seriálu Paula Whitehouse nazvaného *The Fast Show*. Shledali jsme jej velmi vtipným a odmítli jsme jej vymazat.

Existuje akademický zájem vycházející z epidemiologických studií toho, jak rychle se takovéto vtipy nebo drby šíří danou populací. (Film *Hamer and Tickle*¹⁸ také odhaluje příběh duchovního Calina Bogdana Stefanescu v Bukurešti, který strávil posledních deset let Ceausescovy éry sbíráním politických vtipů. Jeho pečlivé pozorování politických událostí, jaké vtipy tam byly vyprávěny, o kom a kdy, mu dovolilo graficky znázornit rychlost vzniku rumunských protivládních vtipů a uplatnit spojitost mezi vyprávěním vtipů a pádem režimu. Vtipy proti komunistickému vůdci se očividně početně zdvojnásobily v posledních třech letech režimu.)

Pro jakoukoliv západní společnost se zdá být značně nepatřičné zatěžovat se takovouto analýzou. A na rovinu, je to i krajně nehumorné. Pokud jste rozrušeni tím, že lidé o vás říkají vtipy, pak mám dojem, že nejste vhodní pro vedoucí pozici. Vždy jsem to viděl jako znamení zdravé kultury společnosti, že si říká vtipy o sobě, ale v těchto věcech jsem skutečný Brit. Vždy jsem podporoval „alternativní“ pracoviště a „tlachající místa“.

S příchodem online nástěnek a bloggů zaměstnanců, se monitorováním těchto věcí můžete naučit o zaměstnancích velmi mnoho. Dodávají barvu a souvislosti věcem, které uvádějí manažeři ve svých mnohem formálnějších materiálech. Vzal jsem své klienty na takováto místa, abych jim ukázal, co jejich zaměstnanci říkají svým přátelům a rodině o společnosti a její politice. A mnohdy jim to otevřelo oči!

Je také bezúčelné pokoušet se zastavit vaše lidi v tomto počínání – legálnost věcí, jako jsou pomluvy nebo urážky na cti a únik komerčně důvěryhodné informace – nemůžete kontrolovat to, co zaměstnanci říkají jeden druhému. Stejně jako nemůžete kontrolovat, co tvrdí vaši zákazníci (pokud zavřete jeden zdroj, objeví se jiný).

Otázka zní: jak můžete využít moci mluveného slova mezi zaměstnanci a jejich rodinami k posílení toho druhu změn, které ve své společnosti chcete zavést?

Mluvte s mluvkami

Jedním z nejméně užitečných a překonaných Taylorových pohledů na firmu, je jeho trvání na tom, že funkce je důležitější než lidé (pokud přemýšlíme a popisujeme strukturu společnosti). Pokud nakreslíte tayloristický „organogram“, váš obrázek bude o funkcích a pracovních pozicích, které vedou či řídí tyto funkce. To dává smysl, pokud se díváte na firmu stejně prostým způsobem jako Taylor; ale pokud ji vidíte spíše jako sociální fenomén – sérii pohyblivých davů, seskupujících se v rámci a okolo funkčního systému – pak je nepochybně neadekvátní pro popis povahy organizace (nebo „organismus-ace“, chcete-li).

Alternativní způsob blížící se organizaci je často mezi pracovníky mnohem více nápomocný, než jak bychom mohli požadovat na pohovorech se zaměstnanci. Některé z modelů uvedených v kapitole 6 mohou být na tento problém aplikovány.

Na jednu stranu můžete zkusit „vlivný“ přístup: najít lidi (Kellerových 10 %), na které se všichni obrací pro radu v otázkách týkajících se pracoviště (a pokud má Keller pravdu, i s mnoha jinými věcmi). Tito jsou naneštěstí často vykreslováni jako lidé ze seniorských pozic nebo pozic s vyšší hodnotou, ale oni „vlivní“ jsou pravděpodobně zapojeni do komunity na pracovišti mnohem více.

Na druhou stranu můžete zkusit přístupy „super-spojovatel“ nebo „společenská autorita“; existují jedinci, kteří vždy budou více zapojeni než ostatní, budou předávat názory a informace svým kolegům. Tento typ lidí můžete snadno identifikovat, ale opět to ke vši smůle nebudou vaši seniormanažeri.

Nebo pokud chcete změnit chování nějaké podskupiny (a pokud máte čas a energii), mohli byste vyzkoušet přístup DecisionWatch: odhalit síť vlivů, které ovlivnily specifického jedince a pak podle toho plánovat, jak ovlivnit tuto síť.

Ze své zkušenosti můžu říct, že každý z těchto přístupů může být pokryt a zkombinován s fyzikálním přístupem k porozumění. Dokonce i zběžná kalkulace vám může pomoci předejít obvykle uhlazenému a neefektivnímu šíření informací z kanceláře předsedy představenstva.

O čem mluví?

Ale od vašich kolegů neočekávejte oddané opakování vašich zpráv a akcí (jak by jistí reklamní badatelé chtěli, abyste věřili v jejich důležitost). To je dalším příkladem nepochopení toho, jak dochází k masovému chování, z éry Taylora.

Ne, klíčovou věcí, kterou je nutno hledat, je, jak systém pracuje vašim jménem. Jak zaměstnanci jeden druhého ovlivňují. Jak za vás pracují.

A ty samé věci, na kterých tady záleží, jsme rozebrali předtím, týkají se zákazníků a externího publika. Skutečnosti, jako mít jasno v tom, co je vaše řídicí víra a její artikulace. Ujistit se, že skutečně, *skutečně*, věříte tomu, co vás řídí a podle toho jednat. Pokud chcete signalizovat změnu v chování, musíte se jinak chovat. Musíte podporovat společnost v tom, aby byla odlišná.

A konečně...

Připustíme, že nemůžeme ovládat to, co naši zaměstnanci a kolegové dělají. Nemůžeme dělat to, co sliboval Taylor – prosadit konkrétní praktiky – protože pravda je taková, že zaměstnanci se jimi už řídit nebudou (pokud se jimi vůbec někdy řídili!). A většina pravidel, která se jim snažíme vnutit, se jim zdá nafoukaná a úzkoprsá, což často pracuje proti našim záměrům.

Kontrola nad našimi zaměstnanci je iluze, bez které bychom si my v zasedáčkách vedli mnohem lépe. V komplexně adaptivním systému nemůžeme ani přesně předvídat, co lidé udělají (a už vůbec bychom na to neměli plýtvat naším časem). Samozřejmě, že pomůcky, jako jsou „organogramy“, Ganttovy grafy a 6-sigma procesy, způsobují to, že se cítíme bezpečněji. Ale tato bezpečnost je založena na těch samých iluzorních kořenech, jako naše vlastní individuální vůle a pud sebezáchovy (viz kapitola 2). Nebo manželský slib, který bere vážně stále méně z nás. „Zřící se všeho ostatního, v nemoci i ve zdraví...“ Hezká slova, ale nemají na délku moderního manželství vliv, pokud jim opravdu nevěříte.

Jak uvnitř tak vně

Zatímco tato kapitola byla zcela výlučně věnována aplikaci davových teorií na interní problémy managementu, ty samé problémy vznikají i ve vztahu k venkovnímu světu zákazníků a (snad i) spolupracovníků a spolutvůrců.

Trávíme tak moc času počítáním, udržováním dosažených výsledků, pitváním a podrobným zkoumáním rozpočtů a plánů těch, kteří nás o nich informují, že je hotový zázrak, že někteří z nás vůbec nějakou práci udělají. A jediný skutečný benefit, který v tom spatřuji je, že to posiluje sebevědomí těch z nás, kteří musí řečnit v holdingové společnosti nebo na schůzích akcionářů. Ale to vše je jen iluze.

Musíme to akceptovat – když už byl zápas zahájen výkopem – musíme se stáhnout na pomezí čáru, stejně jako to udělal Carwyn toho úžasného lednového odpoledne. I když plánujeme, jak bychom chtěli, aby se věci pohnuly – řekněme marketingová kampaň nebo nějaký druh projektu spolupráce, jak popisoval Andy Bryant (kapitola 9) – stojí za to opustit iluzi kontroly. Naše mechanické a individualistické způsoby smýšlení o davovém chování nás povzbuzují k tomu, abychom věřili, že všechno je kontrolovatelné a předvídatelné – že můžeme přimět lidi dělat určité věci, že jim můžeme vnutit naši vůli, ať už to, co se jim snažíme vnutit je vědecky podloženo či nikoliv, jak by

dodal Taylor. Ale jak uvnitř tak venku, tato iluze pro nás nemá žádnou hodnotu s výjimkou toho, že se cítíme lépe. Pravda je taková, že v komplexních systémech, jako jsou lidské davy, nemáme, nikdy jsme neměli a ani nikdy mít kontrolu nebudeme.

Konec managementu

Co tohle všechno znamená pro ty z vás, jejichž pracovní pozice jsou „ředitel“ nebo „manažer“ nebo „odborný poradce“ je asi celkem jasné. Musíte si zvyknout na to, že kontrolu nemáte. Pokud jste ředitel, neřídíte všechno (a v moderním světě byste se měli raději naučit spoluvytvářet s těmi venku, jak s klienty a jejich zákazníky, tak i s vašimi konkurenty, obzvláště pokud jste typ kreativního ředitele s rohovou kanceláří). Pokud jste manažer, také neřídíte všechno. Musíte akceptovat, že vaše síly jsou striktně omezené a méně důležité, než vířivá moře interakcí mezi kolegy a interakcí mezi zákazníky. Pokud jste odborný poradce, měl byste odložit vaše stopky a desku psacího stolu. A pokud sedíte na vyšším stupni společnosti (máte na své navštívence prefix viceprezident (VP) nebo senior- viceprezident (SVP), tak si musíte zvyknout na fakt, že neřídíte nic vně ani uvnitř vaší společnosti.

To nejlepší, v co můžeme doufat, že se nám podaří, je hodit kamínek do vody. Vyberte tento kamínek pečlivě, rozmyslete jak jej hodíte, ale jakmile opustí vaši ruku, musíte jej nechat být. Sledujte jeho let, všemi smysly, ale pak si sedněte zpět a pozorujte vlnky, které udělá – jak se budou šířit po vodní hladině.

Buddhistické učení říká, že naše „náklonnost“ ke konkrétním závěrům je spirituálně a psychologicky neúčinná. A opravdu je zdrojem všech našich trápení na tomto světě. Můj přítel „Dr. Jim“ řekl, že to, co tady tvrdím, je jistým druhem obchodního taoismu (nepochybně zajímavá myšlenka), ale nemusíte být zbožný nebo jakkoliv spirituální, abyste viděli tuto pravdu.

„Vzdát se kontroly důstojně,“ napsal Kevin Kelly,¹⁹ spoluzakladatel a editor DorComské bible, magazínu *Wired*, „je největší výzvou 21. století.“ Takže si zase zpátky sedněte, pokud chcete, kuřte, jako Carwyn, ale nechte to proboha být. Hra začíná.

Otázky pro marketing

1. Vedení je jedním z hlavních předpokladů marketingového étosu, u kterého předstíráme, že můžeme řídit všechno. Procesy, lidi, vztahy zákazníků atd. Ale řízení je jen iluze. Nemůžeme přimět kohokoliv, aby udělal nebo řekl cokoliv – alespoň ne bez přehnané tvrdosti a „drahého nátlaku“. Jaké to je, vědět to jistě?
2. Jak hluboce je zakořeněný Taylorův model ve vašem pohledu na vás ve společnosti? Jak hluboce je to zakořeněno ve vaší společnosti? A ve vašem přístupu k marketingu? Kde jsou „ožehavé oblasti“ – chování a konceptů - které odkrývá váš model nejjasněji? Co byste mohli udělat jinak?

3. Jaké potřeby – vaše a ve vaší kultuře společnosti – vedení uspokojuje? Proč na něm tak moc lpíme?
4. Jak mění aplikace „marketingové fyziky“ a vliv přístupu to, co děláte? Mění to pocit, který máte ohledně vedení?