

Zdržuji provoz. Jsem v Burlingtonu ve státě Vermont a jdu po ulici. Na rohu uvidím, že se blíží auto, tak se zastavím. I auto zastaví. V tu chvíli upoutají mou pozornost nějací hippies v parku hrající si s létajícím talířem, a tak tam stojím zasněný asi patnáct nebo dvacet vteřin. Auto čeká.

V normálním městě řidiči v takovýchto situacích šlápnou na plyn. Když se jim otevře možnost, tak ji využijí. Ale toto je Burlington, jedno ze sociálně nejosvícenějších měst v Americe. Zdejší řidiči si uvědomují, že Amerika zdegenerovala v kulturu posedlou automobily a hrozí jí, že ježdění autem zničí přirozené rytmy pěšího pohybu a bezprostřední lidské setkávání. Stroje na fosilní paliva tu zamořují vzduch a zabírají místo obnovitelným zdrojům energie lidského pohybu. Tento řidič ví, že když sedí za volantem, já, chodec, ho morálně převyšuji. A tak, aby dal najevo své občanské ideály, dá si záležet, aby mi dal přednost. Ať to trvá třeba věčnost.

Po chvíli řidič zdvořile zatroubil, já jsem se probral a nakonec přešel. Ale když jsem došel na další roh, byl jsem už zase ponořen v myšlenkách, a když jsem viděl příjždět auto, zase jsem se zastavil. Auto taky zastavilo. A čekalo. Tento trapný rituál jsem musel absolvovat snad desetkrát, než jsem si konečně osvojil místní způsoby a naučil se kráčet rovnou do křižovatek. V Burlingtonu nám chodcům patří svět. Vládne zde sociální osvícenost.

Burlington je město latté.

Města, kde je doma káva latté, jsou bohatá liberální města, často v úchvatné přírodní scenérii, často vzniklá kolem

univerzity, jež se stala klíčovými inkubačními centry nové kultury movité Ameriky. Nezřídka se právě odtamtud šíří luxusní obchody, gurmánské pekárny, obchody s ručně dělaným nábytkem, prodejny organických potravin a další povznášející podniky, jež tvoří konzumní kulturu bobos. Města latté jsou Boulder v Coloradu, Madison ve Wisconsinu, Northampton v Massachusetts, Missoula v Montaně, Wilmington v Severní Karolíně a polovina měst v severní Kalifornii, Oregonu a státu Washington. Po Americe jsou roztroušeny stovky měst latté, a i ve městech, která nejsou latté, jsou aspoň čtvrti latté. Jestliže někde můžete seběhnout z cyklistické stezky rovnou do antikvariátu plného knih o marxismu, jichž se majitel už nemůže zbavit, dát si kávu v nějakém podniku se slovní hříčkou ve jménu a pak se jít podívat do obchodu s africkými bubny nebo feministickým spodním prádlem, pak víte, že jste v městě latté.

Ideální město latté má vládu jako ve Švédsku, pěší nákupní zóny jako v Německu, viktoriánské domy, indiánská lidová řemesla, italskou kávu, iniciativy za lidská práva jako v Berkeley a příjmovou hladinu jako v Beverly Hills. Měly by tam být nějaké staré opuštěné továrny, které je možné přestavět na lofity, kanceláře vývojářů softwaru a výroby organických sušenek. V utopii by pak město latté mělo na západě vyhlídku na Skalisté hory, sekvojový háj v centru, podél nábřeží jezero z Nové Anglie, a velkoměsto s opravdu dobrým alternativním týdeníkem by nemělo být dál než pár hodin jízdy.

Po většinu tohoto století literáti líčili malá města jako dusivé enklávy reakcionářství a maloměšťáctví ve stylu románu *Babbitt* od Sinclaira Lewise. Dnes se však tato mikroměsta považují za osvěžující oázy uprostřed masové společnosti a za potenciální centra společenského a lokálního aktivismu. Vydáte-li se například na procházku pěší zónou

v Burlingtonu, začínáte u bistra se zahrádkou Leunig's, kde se každé ráno scházejí na snídani místní podnikatelé v naboso obutých mokasínách Timberlands, košilích bez límce a džínách. Vysoce postavený manažer s vlajícími šedinami bude přívětivě rozprávět s jiným, který vystavuje na odív svou bradku à la Jerry Garcia. V černých plátěných kufrících budou mít zastrčeny mobilní telefony. Cedule ve výloze obchodu s německými sandály Birkenstock za rohem upozorňuje, že toto zboží představuje ideální dárek pro vaše obchodní partnery.

Vykračujete-li si dále po ulici, uvidíte mladé rodiče tlačit terénní dětské kočárky, jaké mají obzvlášť v oblíbě milovníci pobytu v přírodě. Značka poměrně nákladného dámského oblečení Ann Taylor má svůj obchod v Burlingtonu hned vedle bazaru jménem Mír a spravedlnost, čímž názorně ukazuje, jak dnes *haute couture* snadno koexistuje s eklekticismem hipíckého dobročinného obchodu s použitým zbožím. Pěší zóna je lemovaná elegantními obchody s cukrovinkami, buchtami a zmrzlinou. Je tady nesčetně obchodů s žertovnými názvy jako Madhatter a Muddy Waters. Ironické narážky a nesnesitelně všudypřítomné slovní hříčky jsou klíčovými ingrediencemi stylu města latté, kde se lidé neostýchají blýsknout se svou kulturní gramotností (z kopce nad Burlingtonem shlíží na obchodní centrum a jezero Champlain Vermontská univerzita). V Burlingtonu je samozřejmě několik výtečných knihkupectví. *New Republic* ani žádný časopis politicky napravo od něj tam sice neseženete, ale můžete ze sluchátek poslouchat cédéčka World Music nebo New Age jako třeba *Vlčí samota* a listovat přitom lesbickým časopisem s nádherným názvem *Curve* nebo bezpočtem elegantních francouzských obrázkových magazínů. Knihkupectví sice vedou nějaké knihy o politice, ale zpravidla jsou zastrčené někde vzadu. Tituly, které jsou vystaveny hned vepředu

a podle všeho se nejlépe prodávají, jsou o sexu, psychologii, vaření, dále pak je oddělení etnických studií (což jsou zejména knihy o ženách) a oddělení alternativního životního stylu (což je z 80 procent o záležitostech gayů). A zdá se, že to poměrně přesně odráží místní priority.

Burlington se pyšní fenomenálně rušným veřejným životem. Odehrávají se tady festivaly pouštění draků, festivaly jógy i festivaly jídla. Jsou tu rady pro umění, skupiny ochránců životního prostředí, skupiny ochránců památek, komunitou podporované zemědělství, skupiny bojující proti další výstavbě i různé skupiny aktivistů vzniklé kolem konkrétních kauz. Výsledkem je zajímavá směsice levicového společenského zájmu a tradiční památkářské snahy, jež se snaží postavit hráz pronikání modernismu a hlavně další výstavbě. Tento veřejný život je jedním z rysů, jež lidi do latté měst přitahují. Jejich obyvatelé by určitě nejraději trávili méně času v soukromé sféře vlastního domova a své jednoakrové zahrádky a více času na veřejných prostranstvích.

Jestliže staromódní předměstí jako Wayne bývala jednoznačně buržoazními předměstími, města latté jako Burlington a Berkeley byla vždy epicentry bohémské kultury. Kdysi to byly kulturní protiklady. Ale to všechno se v Burlingtonu stejně jako ve Wayne změnilo. Na městech latté je totiž nepřekvapivější, že jsou sice rájem všeho, co se dnes označuje jako „alternativní“ – alternativní hudby, alternativních médií, alternativních životních stylů, ale jsou také fantastickými obchodními centry. Kalifornská Napa a další města jsou centry vinařství, kalifornská Santa Monica a newyorské Soho mají kulturně-průmyslový komplex. Univerzitní města mají cokoli od biotechnologií po tesařinu a také Burlington je prosperujícím komerčním centrem. Nejznámější firma ve městě, výrobce zmrzliny Ben & Jerry's, dnes již dokonce nepatří ani mezi dvacet největších zaměstnavatelů. Lidem

s burlingtonskými mravy dnes již očividně nevádí pracovat pro IBM, která zde má pobočku, stejně jako General Dynamic, General Electric, Bank of Vermont a Blodgett Holdings. A byznys teď v Burlingtonu frčí. Obsírně o něm informují čtyři místní podnikatelská periodika. Někdy se vám podaří v nich přečíst i dvě nebo tři věty v kuse, než narazíte na manažera hovořícího o nutnosti praktikovat sociálně zodpovědné investování.

*Průvodce podnikáním pro manželské páry*, který se teď dobře prodává v burlingtonských knihkupectvích, vypráví o deseti manželských párech, které se vzdaly kariéry v městech jako New York a Boston, přestěhovaly se do Vermontu a začaly vyrábět a prodávat takové věci jako *Vyloženě meruňkovou ovocnou přesnídávkou*, ocet *Letní sláva* nebo *Putneyovy těstoviny*. Případové studie většinou začínají tím, jak vysoce vzdělaný pár postihne rozčarování z jejich uspěchaného životního stylu. Mají svůj sen, péct nejlepší jasmínový chléb na světě, a tak se odstěhují do Zelených hor a dřou na zdokonalování svého receptu. Pak zjistí, jak obtížný je marketing jejich výrobku. Ale po pěti letech lopoty a strastí mají tržby pět milionů dolarů ročně, a teď mohou odpočívat na verandě svého zrenovovaného viktoriánského domku se svými rozkošnými dětmi Dylanem a Joplin a vychutnávat, jak se mění roční období.

Když neúspěšný demokratický prezidentský kandidát George McGovern skončil s politikou, koupil si penzion v Nové Anglii, takže bylo zřejmě nevyhnutelné, že příslovečný muž v šedém flanelovém obleku zde byl nahrazen mužem v otlučených dřevácích. Ben a Jerry, dva odrostlí hippies, kteří založili zmrzlinové impérium, představují esenci kapitalismu měst latté. Kam se v Burlingtonu pohnete, všude na vás Ben a Jerry hledí z reklam jako dvojice zarostlých Velkých bratrů.

Jednou jsem obědval v zahrádce restaurace Leunig's, počítal, kolik má moje servírka v uších, nose, rtech a pupku celkem náušnic (bylo jich asi devatenáct), a snažil se číst Thoreauova Waldena (Kdo chce s vlky žít...). Ale pořád mě vyrušoval stárnoucí hippie u vedlejšího stolu, který ne a ne přestat mluvit o rozpočtování z nulového základu a o rozdílu mezi prioritními a běžnými akcemi. Byl ledabyle oblečený a měl šedivé vlasy svázané do culíku, ale přednášel jako profesor na Harvard Business School. Pozorně mu naslouchala mladá dívka v selských šatech s babičkovskými brýlemi, zjevně toužící zažít Woodstock, a dělala si přitom poznámky do žlutého bloku. Občas v hovoru zabloudili k nějakému účetnímu postupu nebo manažerské metodě, kterou by mohli uplatnit ve své firmě. A je třeba říct, že stárnoucí hippie věděl, o čem mluví. Jeho popis kapitálových trhů byl přesný, jasný a informovaný.

Jak tak moje pozornost přeskakovala mezi Thoreauem a hovorem u vedlejšího stolu, napadlo mě, že Walden je vlastně svým způsobem kniha o podnikání. Thoreau neustále sčítá výdaje, a když mu z jeho šetrnosti vzejde nějaký zisk, neváhá se s tím pochlubit. Takže by nás možná ani nemělo překvapit, že rebelové let šedesátých, kteří kdysi žili v komunách, jež se mohly jmenovat třeba Walden, postupem času objevili, že podnikání lze proměnit v duchovně uspokojující životní styl. Ale filozofa od jezera Walden by asi trochu vyvedlo z míry, kdyby viděl, jak ti, co včera čerpali energii objímáním stromů, dnes náruživě holdují podnikatelské kultuře.

Dnešní magnát z města latté má na paměti, že v byznysu nejde o vydělávání peněz. Jde v něm o to dělat to, co máte rádi. Život by měl být jedno velké hobby. A byznys, o němž se kdysi soudilo, že ničí duši, vás může obohatit. Pokud ovšem ze své profese učiníte řemeslo a z přírodní produktů, jako

jsou třeba jablka, s použitím tradičních pracovních postupů vyrobíte zdravý produkt, jako je mošt. Na obalu produktu můžete uplatnit své vybroušené estetické cítění – avantgardní design mu dodá kosmopolitní ráz. Jestliže vlastníte restauraci, hospodu či kavárnu, můžete svůj podnik proměnit v ostrůvek občanské společnosti, místo vybavené knihami, časopisy a hračkami, kde se lidé potkávají a mohou vytvořit společenství. Byznys tak formuje celistvou osobnost.

A také celý svět. Neboť nejznámějším rysem této osvícené formy kapitalismu, tak všudypřítomným, že ho není třeba podrobněji popisovat, je schopnost spojit zisk a progresivní kauzy. Můžete zachránit deštné pralesy, omezit globální oteplování, podpořit hodnoty původních indiánských obyvatel, přispět rodinným farmám, posílit mír ve světě a snížit příjmovou nerovnost, aniž byste se museli vzdálit od chladicích regálů supermarketů. Kdysi panoval názor, že byznys ničí hodnoty. Dnes ale hodně společností zjistilo, že ty správné hodnoty zvyšují zisk – pokud existuje velká vzdělaná vrstva ochotná trochu připlatit za společenský pokrok. „Nemůžete oddělit své sociální cíle od svého podnikání,“ říká Judy Wicksová, zakladatelka filadelfské levicové kavárny White Dog Café. Všichni si dělají legraci z výstřelků uvědomělého kapitalismu – ze všech těch zubních past z obilných klíčků, které bakterie ve vašich ústech nezabijí, pouze je požádají, aby odešly – nicméně většina vzdělaných lidí dá přednost firmám, které sdílejí stejné hodnoty jako oni. Tento marketing osvobození dokáže někdy být dost hloupý – existují zahradnické firmy, které se zavázaly vyřešit kompostovou krizi – ale příliš neškodí a může i prospět. A je to další příklad, jak mainstreamová Amerika od šedesátých let vstřebala aktivistický étos. A jak ho změnila, neboť jestliže si lidé kdysi mysleli, že opravdový obraz nebo báseň nebo protestní pochod mohou vyvolat ve společnosti revoluci, dnes



existují lidé jako šéf Nike Phil Knight, kteří mluví, jako by revoluci mohly vyvolat tenisky.

„Smyslový požitek z požívání krásného pokrmu ze zahrady je spojen s morálním uspokojením z toho, že děláte tu správnou věc pro naši planetu i pro sebe,“ prohlásila nedávno v časopise *New Yorker* bývalá studentská radikálka a současná provozovatelka luxusních restaurací Alice Watersová. Její podnik v Paříži prý ve skutečnosti není žádný byznys. Jak uvedla v deklaraci cílů firmy, je to „platforma, výstava, učebna, skleník, laboratoř a zahrada. Musí to být takříkajíc umělecká instalace ve formě restaurantu, vyjadřující smyslnost jídla.... Restaurant musí působit lidsky tím, jak odráží ducha farmy, půdy a tržiště, a musí vyjadřovat lidskost řemeslníků, kuchařů a obsluhy, která tam pracuje.“

### 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 Burlingtonu jsou ještě poměrně uměřeni. 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. „Blázní. Ztracenci. Rebelové. Výtržníci,“ básní Apple Computers. Slogan „Born To Be Wild“ přijala za svůj firma Lucent Tech-

nologies. 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 rozjařeně křičí: „Destrukce je bezva!“ Softwarové firmy zřídily pobočky v Holandsku, aby přilákaly zaměstnance, kteří tam chtějí žít kvůli volným marihuano- vým 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 jména 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 nářez. V hovoru a hlavně v e-mailech uplatňují jazykový styl Jacka Kerouaca. Především buďte spontánní, doporu-

čoval 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.

### **Nejsem byznysmen; jsem tvůrce, který náhodou dělá byznys**

V roce 1949 napsal Leo Lowenthal široce diskutovanou esej, v níž sledoval vývoj profilů osobností v populárních časopisech jako *Saturday Evening Post*. Jeho teze byla, že v první polovině století byli oslavováni „hrdinové výroby“, lidé, kteří budovali mosty, přehrady a firmy. Ale postupem času se pozornost časopisů obracela k „hrdinům spotřeby“ jako k filmovým hvězdám nebo slavným sportovcům, kteří byli superhvězdami světa volného času. I profily politiků se podle Lowenthala zaměřovaly ne na to, čeho dosáhli nebo jak si počínali ve funkci, ale na jejich koníčky a soukromí.

Dnes jsme opět svědky nového pojetí mediálního hrdinství. V lichotivých profilech v ekonomických časopisech najdete muže a ženy oslavované za to, že by byli velcí budovatelé nebo zvyšovatelé efektivity nebo tvrdí manažeři. Klíčem je být mladistvý, odvážný, avantgardní, zosobňovat změnu. Těžiště americké podnikatelské kultury se posunulo směrem na západ a k nižšímu věku. Respekt budící formálnost byla nahrazena otevřeností a odvahou. Firemní svět je uvolněnější. Manažeři Microsoftu se objevují na obálce časopisu *Fortune* v čepicích s vrtulkami. Další vypadají na fotografiích jako stárnoucí rockové hvězdy v drahých košilích bez límce nebo

pestrobarevných svetrech a ledabylých, nicméně drahých sandálech. Časté jsou fotografie podnikatelů v džínách hrdě stojících v hale svého roubeného paláce ve Skalistých horách. V žádné softwarové firmě nenajdete lidi v modrých oblecích, bílých košilích a červených kravatách. Tamní nespoutaní geniové nosí pohorky, roztrhané džíny, oprané univerzitní mikiny a takové ty tenoučké evropské brýle, ve kterých máte asi tolik periferního vidění jako astigmatický červ.

V profilech v *Business Week* v 50. letech byl manažer zpravidla zobrazován v solidní pracovně zařízené mahagonovým nábytkem a mosaznými doplňky, nebo třeba s vyhrnutými rukávy na pracovišti. Dnes je převládajícím vizuálním prvkem bláznivá rekvizita. Třeba Jeffrey Katzenberg z DreamWorks je na obrázku s vodním dělem Supersoaker. Jiní dávají přednost dětským pistolkám, joju nebo laserovým perům. Někdo si zase bude zálibně prohlížet sbírku kýchů ve své kanceláři. Richard Saul Wurman, podnikatel, který organizuje konference, kde alternativní kapitalisté platí velké peníze za to, že mohou „rozpouštět svou mysl“, sbírá popelníky (jež samozřejmě v moderní kanceláři už nemají místo). Jiní ukazují snowboard pověšený u stropu hned vedle zlověstně přetrženého lana na bungee jumping. V kanceláři v Silicon Valley narazíte na zbytky sbírky komiksů připíchnuté na zeď hned vedle obálky dětské knížky Curious George a fotografie Gándhího. Podivuhodné množství manažerů se nechává fotografovat s ochočenými kakadu či podobným domácím ptactvem na rameni nebo s ohyzdnými psy obskurních plemen na klíně. Marilyn Carlson Nelsonová, šéfka cestovního konglomerátu Carlson Cos., pózuje na kolečkových bruslích. Scott Cook, spoluzakladatel softwarové firmy Intuit, je ve *Wall Street Journal* zachycen ve své nejoblíbenější restauraci, fast-foodovém řetězci Taco Bell. Tyto obrazy staví starý podnikatelský styl na hlavu. Dnešní vedoucí podnikatelé chtějí ukázat, že jsou svo-

bodomyslní a hraví. Příslušníci staré obchodní elity chtěli, aby jejich fotografie ukazovaly, jak ztělesňují ctnosti Benjamina Franklina: píli, šetrnost, spolehlivost.

V Hofstadterově *Antiintelektualismu v americkém životě* z roku 1963 byly popsány antiintelektuální předsudky podnikatelské vrstvy. Pro magnáty v Hofstadterově době bylo intelektuálství cosi nepraktického a poněkud zženštilého. Dnešní špičkový byznysmen chce ukázat, že je hrdinou intelektuála. Typický hrdina či hrdinka profilu v časopise *Forbes* nejen řídí výkonný podnik, ale také hraje na flétnu, maluje, podniká výzkumné výpravy a hraje v rockové skupině s názvem ironicky narážejícím na střední věk jako Prostate Pretenders. „Sandy Lernerová založila spolu se svým manželem Lenem Bosackem Sisco Systems,“ napsal *Forbes*. „Dnes šermuje, jezdí na harleyi a podporuje práva zvířat a studium britských spisovatelek. On financuje nekonvenční vědu.“

Manažery investičních fondů novináři popisují jako intelektuální superhvězdy, jež ovládají zpaměti baseballové statistiky, dovádějí k dokonalosti svou pianistickou techniku a létají po bridgových turnajích a filozofických sympoziích. V úvodu výročních zpráv firem často najdeme citáty z Emila Zoly nebo Toni Morrisonové. Manažeri pilně „aplikují“ poznatky klasických myslitelů na strategii prodeje pro příští čtvrtletí a rádi se pak nechávají vidět s knihami s názvy jako *Aristoteles o managementu* nebo *Shakespeare o strategii* nebo *Tajemství nepřátelského převzetí firmy Plinia mladšího*. Šéfka reklamní agentury Rosemarie Robertsová sdělila čtenářům *Fast Company*, že knihy, které na ni měly největší vliv, jsou Sartrovo *Bez východiska* („Obsahuje moji základní životní filozofii: s čím kdo zachází, s tím taky schází“) a Machiavelliho *Vladař* („Soustředit se, soustředit se, soustředit se“). Manažeri prošpikovávají svoji mluvu frázemi jako „Tohle je fakt zajímavá heuristika...“ nebo „Neumím si představit,

že to přežije v postgutenbergovské éře“ nebo „Je to nejlepší fenomenolog ze všech firemních viceprezidentů“. Mohou se opovržlivě ušklíbat nad nějakým pojmem, který považují za přechodnou módu. To jim nijak nebrání pronášet každou čtvrt hodinu zásadní proklamace: „Vzdálenost je mrtvá“, „Pokrok zhybertrofoval“, „Čas se zbortil“.

Kdysi byznysmeni hovořili s vážností, jež měla působit dojem klidu a rozvahy. Nyní mluví jako sociologičtí vizionáři. Být dnes výkonným ředitelem znamená mít tak revoluční a odvážné nápady, že vás musí honit tým poskoků s pouty a sítěmi. A pokud se chcete uplatnit jako konzultant nebo guru velkých manažerů, musíte rozšířit svou mysl přímo do kosmických rozměrů. Všichni se snaží přijít s představou, co bude ta „další velká věc“, a popouštějí oštěže své představivosti s vervou zlatokopů.

Abyste drželi krok s vizionářským myšlením dnešních vůdců podnikání, chce to pořádnou snídani. „Nachazíme se přesně v okamžiku, kdy jedna čtyřsetletá epocha umírá a nová bojuje o zrození,“ oznámil Dee Ward Hock, muž, jenž má na svědomí kartu Visa a je dnes manažerský guru. „Jsme v bodě absolutní, vyložené, vrcholné diskontinuity,“ prohlašuje konzultant Watts Wacker, „tudíž nestudují pouze změnu. Studují, jak se mění změna – deltu delty.“

Manažerský guru Gary Hamel v časopise *Fortune* odpovídá: „Žijeme v diskontinuitním světě – ve světě, kde digitalizace, deregulace a globalizace pronikavě přetvářejí průmyslovou krajinu. Vidíme dramatickou proliferaci nových ekonomických životních forem: virtuální organizace, globální konsorcia, internetový obchod, a tak dále do nekonečna... V cestě za vytvářením nového bohatství jsme dosáhli konce inkrementalismu... Existuje bod zlomu, kde se hledání divergence transformuje v hledání konvergence a objevuje se nový kolektivní názor.“

V této nové éře musíte hojně používat frázi „Prožíváme přechod od doby, ve které...“ Koneckonců prožíváme přechod od společnosti moci ke společnosti vědomostí, od lineární společnosti k postlineární společnosti, od hierarchické společnosti k síťově propojené společnosti, od společnosti odtučněného mléka ke společnosti mléka s dvěma procenty tuku. A tak musí všichni pronášet spoustu předpovědí. Magnátům, jako je Gerald Levin z Time Warner, Sumner Redstone z Viacomu nebo John Malone z TCI, nevadí, když se jejich předpovědi nevyplní. Ani akcionářům to zřejmě nevadí! Důležité je, aby předpovědi byly velkolepé a troufalé. Titáni informačního věku se procházejí a srovnávají velikost svých předpovědí. Pokud je jejich paradigma světové historie dostatečně omračující, ovládnou scénu, kamkoli vejdou. Bill Gates nazval svou první knihu *Cesta před námi*. Amerika prošla obdobím, kdy futurologie byla pouze záležitostí několika ponurých autorů sci-fi. Ale nyní se nálada změnila. Budoucnost zase jednou vyhlíží skvěle a proroky dnešní doby jsou podnikatelé s extravagantními intelektuálními aspiracemi.

Radikalismus a příležitostný utopismus dnešních magnátů není samozřejmě přesně tentýž jako radikalismus a utopismus studentských vůdců ze šedesátých let. Podnikatelské elity jsou zamilované do představy radikalismu. Konkrétní myšlenky, které by fakticky převrátily společenský řád, je nezajímají. Existuje dokonce časopis s názvem *Baffler* věnující se výhradně poukazování na pošetilosti tohoto módního kapitalismu. Jeho šéfredaktor Thomas Frank si dělá legraci z pseudorevolučního zápalu podnikatelské třídy a z jejích společensky schválených deviací. Podle Franka je to jen jiná forma konzervativního konformismu. Ale *Baffler* nemá pravdu v tom, že je to všechno jen pokrytectví nebo že kapitalističtí bossové si pouze přivlastňují krásné ideály alternativní



renegátů z dělníky!  
kultury. Ve skutečnosti to není tak zlovolné ani tak jednostranné. Tito renegátští manažeři patří zároveň do firemního světa i do světa alternativní kultury. Dva kulturní rivalové si vyšli vstříc a přivlastnili si jeden druhého.

### Intelektuální kořeny kosmického kapitalismu

Všimněte si, jak důkladně byla standardní kritika amerického podnikatelského světa akceptována vůdci tohoto světa. Celé století spisovatelé a bohémové tepali byznysmena v dílech jako *Džungle*, *Babbitt*, *Velký Gatsby*, *Pozlacený věk*, *Smrt obchodního cestujícího*, *Něco se stalo* (obchodní román Josepha Hellera) a v tisících dalších románech, divadelních hrách, filmech a televizních seriálech (vzpomínáte si na *Džejára z Dallasu*?). Ve všech je byznysmen antiintelektuální, materialistický, konformistický šosák. Je to člověk s potlačenými emocemi, který v sobě umrtvil veškeré schopnosti být něžný nebo tvůrčí, které možná kdysi míval, aby mohl šplhat po namaštěné tyči firemní kariéry a hromadit peníze. Pracuje v nějaké nezáživné byrokracii plné nepotřebných plánovačů. Ti, kdo dnes propagují nový styl v byznysu, na tento obraz odpovídají: Všechno je to pravda! Vinen v celém rozsahu obžaloby! Jednoduše se přiznali a pokusili se vytvořit odlišný typ byznysmena, který navíc odráží bohémské hodnoty.

V roce 1956 napsal William H. Whyte knihu *Organizační člověk*. Sociologové se liší v názoru, nakolik organizační člověk existoval v reálném životě, samotný koncept však v uvažování vzdělaných lidí zůstává bezpochybně vlivný. I ti, kdo Whyteovu knihu nečetli – a to jsou dnes skoro všichni – mají představu, co to organizační člověk je, a vědí, že jím nechtějí být. Tento organizační člověk se spokojuje s tím, že je pouhým kolečkem v obrovské mašinerii společnosti.

Cítí, že sám je příliš slabý na to, aby byl pánem svého osudu, takže se integruje do nějaké větší instituce a podvolí se jejím imperativům. Věří, že organizace mu nabízí bezpečí a příležitost bez nutnosti uzavřít s ní nějakou dohodu. „Mladí muži nejsou cyničtí vůči ‚systému‘ a mají jen velmi málo skepse,“ napsal Whyte. „Nevnímají ‚systém‘ jako něco, čemu je třeba se vzepřít, ale jako něco, s čím je třeba spolupracovat.“ Navíc, argumentoval Whyte, přijímají „společenskou etiku“, ve které se kreativita a představitivost neoceňuje tolik jako zdvořilé a příjemné chování. Organizační člověk nebyl „příliš dotěrný ani nápadně horlivý“.

Whyte předjímal argumentaci, jež byla s větším důrazem vznesena v 60. letech, a to zejména v tom, jak popsal psychologické dopady velkých organizací. Starý typ šéfa chtěl jen tvou práci, řekl Whyte, ale ten nový chce „tvou duši“.

Whyteova kniha byla významným útokem na převažující teorie řízení té doby. Whyte kritizoval firmy, jež používaly osobnostní testy k tomu, aby vyřadily zaměstnance, kteří se neuměli dobře adaptovat na celou pracovní skupinu. Popsal vědecké laboratoře, které se v zájmu efektivity zbavovaly zvláštních nebo nějak obtížných, nicméně talentovaných lidí. Firmy, o kterých psal, hledaly dobře socializované týmové hráče, ne výstřední vizionáře. Například ve filmu, který společnost Monsanto používala při náboru vědců, jste mohli slyšet: „Nejsou tu žádní géniové, jenom parta průměrných Američanů, kteří společně pracují.“ Olejářská společnost Socony-Vacuum distribuovala brožurku, ve které jste se dočetli:

#### NEMÁME ZDE MÍSTO PRO VIRTUOSY

S výjimkou určitých výzkumných úkolů ve velké společnosti samostatně pracuje pouze několik specialistů. Je zde malý prostor pro virtuózní výkony. Naše činnost je tak komplikovaná, a to i ve svých netechnických aspektech, že žádný jednotlivec nemůže zvládnout



nout vše. Aby zvládal svou práci, musí být schopen spolupracovat s ostatními.

Whyte společenský étos organizačního člověka odmítl. Tvrdil, že vztah mezi jednotlivcem a organizací v amerických korporacích je nevyvážený. Význam skupiny je přeceňován a s potřebami jednotlivců si nikdo příliš hlavu neláme. Whyte nevyzýval lidi, aby z organizací vystupovali jen proto, aby se s nimi nějak vypořádali. Organizačnímu člověku radil s organizací bojovat, ale ne sebedestruktivně. „Může říct svému šéfovi, aby šel k čertu,“ napsal Whyte, „ale bude mít dalšího, a na rozdíl od hrdinů populárních románů nemůže skončit tak, že opustí bojiště a stane se farmářem.“ Whyte se snažil o nalezení světa, ve kterém by lidé pracovali v rámci korporací, ale jako sebevědomí a asertivní jedinci, kteří si budou svých vlastních potřeb cenit přinejmenším stejně jako potřeb organizace, kteří budou mít víc loajalit. Hledal takové organizace, jež by si vážily lidí s neobvyklým a tvůrčím nadáním, a ne je vyháněly proto, že nezapadají do nějaké byrokratické tabulky.

### Technokracie

O deset let později se prvky Whyteových argumentů objevily v daleko radikálnější knize, která, aniž to její autor předpokládal, měla mít obrovský vliv na to, jak současní kapitalisté vnímají svět byznysu. Knihu *Vytváření alternativní kultury* napsal v roce 1969 Theodore Roszak a ve své době to bylo nejchytřejší shrnutí útoku na establishment. Podobně jako Whyte popsal Roszak Ameriku jako zemi ovládanou velkými organizacemi. Podobně jako Whyte analyzoval psychické rány těch, kdo žijí a pracují uvnitř těchto byrokracií, jež nazýval technokratiemi. Ty své oběti spoutávají ne-

násilnou tyranii založenou na tom, že život činí pohodlným a příjemným a zároveň dusí jakoukoli individualitu, kreativitu a představitost. Podobně jako Whyte odsoudil Roszak společenskou etiku, která kladla důraz na přizpůsobivou povahu a vlašné sociální vztahy.

Mezi Whytem a Roszakiem však existoval zásadní rozdíl. Whyte byl redaktorem časopisu *Fortune*. Roszak byl alternativním radikálem. Zatímco Whyte byl vůči buržoazním hodnotám ambivalentní, Roszakova kritika organizace byla daleko širší a hlubší. Tvrdil, že problém ve společnosti nespočívá pouze v té či oné teorii řízení nebo v tom či onom způsobu nábory zaměstnanců. Struktury korporace byly symptomem vážné kulturní nemoci. Roszak viděl skutečný problém v celé racionalistické mentalitě, již nazýval objektivním vědomím.

„Prozkoumáme-li technokracii z hlediska specifické moci, již nad námi má,“ argumentoval Roszak, „dojdeme k mýtu objektivního vědomí. Tento mýtus hlásá, že existuje pouze jediný způsob, jak získat přístup k realitě, a tím je kultivace takového stavu vědomí, ve kterém je očistěno od jakýchkoliv subjektivních deformací a jakékoliv osobní angažovanosti. Jako vědomost se kvalifikuje pouze to, co vyplývá z tohoto stavu vědomí, a nic jiného. Toto je základ, na němž jsou vystavěny přírodní vědy, a pod jejich vlivem se všechny oblasti vědění pracně snaží o to, aby se staly vědeckými.“ Roszak popisuje puntičkářského účetního, chladného vědce, vypočítavého obchodníka, suchého úředníka a přísného inženýra. Oslavou tohoto vědomí je podle něj stroj. Stroj je „standardem, jímž je posuzováno vše ostatní“. V myslí technokrata mají firmy, univerzity a dokonce i národy fungovat hladce jako dobře namazaný stroj.

Není tedy divu, že se lidé v organizacích stávají kolečky jako ve stroji. Na zdůraznění tohoto bodu Roszak citoval francouzského spisovatele Jacquese Ellula:

*Technika vyžaduje předvídatelnost a rovněž přesnost předpovědi. Je proto nutné, aby technika zvítězila nad lidskou bytostí. To je pro techniku věc života a smrti. Technika musí zredukovat člověka na technické zvíře, na krále otroků techniky. Lidské vrtochy se broutí před touto nutností; lidská autonomie se nemůže postavit technické autonomii. Jedinec musí být formován technikou..., aby byly odstraněny skvrny, kterými jeho osobní rozhodnutí znečišťují dokonalý plán organizace.*

Toto je věčná bohémská kritika. Kdybychom se zastavili a začali vnímat svět kolem nás, mohli bychom vidět pravdu a krásu, ale místo toho otročíme umělým bohům. Nasazujeme si okovy svazujících společenských struktur a nelidských způsobů myšlení. Bohémové se vzpírali příliš racionálnímu způsobu myšlení od dob Flauberta a jeho pařížských druhů. Stejně transcendentalisté, také oni hledali imaginativnější, mytopoetičtější, intuitivnější způsoby vnímání. Jako celé století bohémů před ním, také Roszak kladl důraz na sebevyjádření oproti sebekontrolě. Věřil, že cílem života je expanze lidského já. Napsal: „To nejdůležitější je, aby se každý z nás stal osobností, úplnou, integrovanou osobností, ve které se projevuje vědomí opravdově zakoušené lidské různorodosti, vědomí vyrovnání se s realitou, jež je úžasně rozsáhlá.“

Rozsakovo řešení problému technokracie bylo taky bohémské. Měl za to, že „expanze osobnosti není možné dosáhnout speciálním školením, nýbrž naivní otevřeností zkušenosti“. Domníval se, že lidé žijící v průmyslových kapitalistických společnostech potřebují znovuobjevit přirozenější a dětštější způsoby vnímání. „Musíme být připraveni věřit, že rozšířená osobnost bude krásnější, tvořivější a lidštější, než by se to mohlo podařit hledáním objektivního vědomí.“ Domníval se, že hravější přístup k životu by mohl transformovat realitu kolem nás: „Jak jsem vyložil, toto je primární projekt naší alternativní kultury: vyhlásit

nové nebe a novou zemi tak rozsáhlou a tak úžasnou, že nezřízené nároky technické kompetence se v přítomnosti takové nádhery nezbytně musí stáhnout do podřízeného a marginálního postavení v životě lidí. Vytvořit a šířit takové vědomí života neobnáší nic menšího než otevřít se vizionářské představivosti se vši jí vlastní náročností.“

To ovšem nikdy nemohlo vyjít. Pokud měly být vyřešeny problémy s organizační strukturou amerického života, které Whyte a Roszak identifikovali, rozhodně se to nemohlo podařit stvořením kosmického vědomí, před nímž by se racionalistické myšlení zastydělo a ustoupilo. Roszak byl příliš grandiózní. Ale to neznamená, že Roszak a Whyte dělali chybu, když kritizovali technokracii či konformistickou a umělou sociální etiku, jež byla jejím důsledkem. Znamená to prostě, že bylo třeba nějakého méně vizionářského autora, který by přišel s praktičtějším způsobem, jak nově promýšlet organizační a sociální struktury.

### **Jane Jacobsová — předchůdce bobos**

V době, kdy Roszak psal, bylo sémě tohoto nového myšlení již zaseto. V roce 1961 publikovala Jane Jacobsová *Smrt a život amerických velkoměst*, jež dodnes zůstává nejvlivnější knihou o tom, jak se bobos dívají na organizace a sociální struktury.

Jane Jacobsová se narodila ve Scrantonu v Pensylvánii v roce 1916; byla dcerou lékaře a učitelky. Po střední škole začala pracovat jako reportérka pro místní noviny *Scranton Tribune*. Vydržela to rok, potom vyrazila do New Yorku, kde pracovala jako stenografka a novinářka na volné noze, až získala místo v redakci časopisu *Architectural Forum*. V roce 1956 měla přednášku na Harvardu, ve které vyjádřila skepsi vůči modernistické filozofii urbanistiky, díky níž

byly celé čtvrti strhávány a nahrazovány řadami a řadami symetrických obytných bloků, mezi nimž se ve zpravidla opuštěných parcích proháněl vítr. William Whyte ji vyzval, aby svou přednášku zpracovala do článku pro *Fortune*. Esej, provázená jistou nervozitou mezi šéfy vydavatelství *Time*, vyšla pod názvem *Střed města patří lidem*. Jacobsová potom své myšlenky rozvinula v knize *Smrt a život amerických velkoměst*. Je převážně o urbanistice, ale vize Jacobsové překračuje městské plánování. V této knize vytváří popis dobrého života, vizi, která si každým rokem získávala další přívržence jak na bohémské levici, tak na buržoazní pravici.

Na první pohled se zdá, že Jacobsová je čistý bohém. Je to spisovatelka žijící v bohémské mekce Greenwich Village. Staví se na odpor proti racionalistům a realitním magnátům, kteří chtějí srovnat celé městské bloky se zemí a stavět úhledné, pravidelné bytové komplexy, parky a moderní rychlostní komunikace. Soptí proti monotónnosti, stejnosti a standardizaci. Jsou jí odporní boháči a monumentální vkus establishmentu. Jako každý bohém má zálibu v exotice, v afrických sochách nebo v římských čajovnách. Je nonkonformní a obléká se ve velkoměstském kavárenském stylu, který je dnes už zase v módě. Její kritici, tehdejší plánovači, ji vskutku považovali za odcizeného bohéma a odsuzovali její „zatrpklé kavárenské žvanění“.

Ale zastavme se uprostřed *Smrti a života amerických velkoměst* a podívejme se, kdo jsou hrdinové jejího ideálního společenství. Nejhezčí a nejvlivnější pasáže Jacobsové popisují život v jejím bloku Hudson Street v Greenwich Village (strany 65–71 ve vydání Modern Library). Lidé, díky nimž byl život v oné ulici tak jedinečný, byli drobní obchodníci – majitel místního lahůdkářství Joe Cornacchia, krejčí pan Koochagian, majitel železářství pan Goldstein. Když Napoleon nazval Anglii národem kupců, myslel si, že našel ten

pravý protiburžoazní posměšek. V bohémské literatuře byl do té doby malý obchodník považován za ztělesnění typické buržoazní úzkoprsosti. Ale Jacobsová drobným obchodníkům jejich nízký materialismus nezalívá. Obdivuje právě jejich běžné činnosti: jejich hemžení, jejich čistotnost, jejich pozemskou přívětivost. Jeden z nich má v úschově klíče od ostatních domů v sousedství. Další předává místní drby. Všichni hlídají, co se děje na ulici. Jacobsová obdivuje právě jejich buržoazní ctnosti.

Toto roztomilé, lyrické dílko popisuje majitele konzumu, majitele prádelny a kolemjdoucí jako tanečníky v baletu. Přirovnává jejich pohyby k vysokému umění. Zelinář se objeví a zamává, zámečník zaskakuje na kus řeči k majiteli obchodu s doutníky, kolem jezdí děti na kolečkových bruslích, lidé se shromažďují kolem pizzerie. „Tento balet se ani na chvíli nezastaví,“ píše Jacobsová, „ale celkový dojem je mírný a uvolněně poklidný.“ Je nesnadné vzpomenout si na nějakou jinou pasáž v próze, která tak půvabně popisuje každodenní svět běžné ulice s obyčejnými obchody a jejich rituály.

Právě tón Jacobsové je tajemstvím jejího úspěchu. Nepřehánění ani není teatrální jako hlasy jejích současníků, třeba Jacka Kerouaka, a pozdějších radikálů jako Theodora Roszaka. Není ani nabubřelý a direktivní tak jako většina intelektuálního literátství padesátých let. Jacobsová naprosto odmítá utopismus a extrémismus, které byly nedílnou součástí romantismu. Odmítá pojetí intelektuála, který je izolován od každodenního světa a místo toho žije ve světě idejí. V důsledku toho je uvolněná a hovorná. Na věci se dívá pohledem schopným vnímat všední detaily (možná to není náhoda, že právě žena mohla poskytnout příklad tohoto způsobu pozorování reality). Městské plánování té doby Jacobsovou rozhořčovalo, ona však na své nepřátele nesesílá hromy a blesky. Naznačuje, že odpovědí nemá být teoretizo-

vání nebo vzpoura. Mnohem lepší je v tichosti sedět a být vnímavý vůči svému okolí. Buržoazní epistemologie často apelovala na rozum. Bohémská epistemologie na představitost. Jacobsová nás žádá, abychom ocenili způsob vnímání, jenž vyžaduje zároveň rozum a senzitivitu. Vyžaduje praktické znalosti prodavače stejně jako citlivé uvědomění si okolí, jaké bychom očekávali od malíře či spisovatele.

Nejdůležitější ovšem je, že Jacobsová smiřuje buržoazní lásku k pořádku s bohémskou láskou k emancipaci. Tvrdí, že ulice ve městě vypadá chaoticky, ale ve skutečnosti je docela uspořádaná. „Kdekoliv staré město úspěšně funguje, tam pod jeho zdánlivým zmatkem existuje úžasný řád, jenž udržuje bezpečí na ulicích a zároveň svobodu města,“ píše Jacobsová. „Je to složitý řád. Jeho podstatou je spleť pohybu na chodníku, jež s sebou přináší konstantní sled očí. Celý tento řád je složen z pohybu a změny, a i když je to život, ne umění, můžeme jej s trochou fantazie nazvat uměleckou formou města a přirovnat jej k tanci.“ Tato pasáž shrnuje klíčová usmíření protikladů: svobodu a bezpečí, řád a změnu, život a umění. Součástmi dobrého života jsou jeho plynutí, jeho rozmanitost a složitost, ale vespod toho všeho je vnitřní harmonie.

Plánovači, kteří zničili staré čtvrti, to neviděli, protože jejich pojetí řádu bylo mechanické. Urbanističtí projektanti a modernisté jako Le Corbusier viděli město jako stroj – „továrnu na výrobu provozu“, jak zní jedna z Le Corbusierových frází – a proto se ho pochopitelně snažili redukovat na mechanismus, který by byl jednoduchý a opakovatelný. Čte-li ale Jacobsová popis ulice, je zřejmé, že nehovoří o stroji a možná ani o místě vyznačujícím se ruchem a napětím, jež se považují za typické pro městský život. Skoro jako by popisovala les. Prodavači vycházejí na chodník téměř tak, jako když si listy vybírají správný úhel, jak se nastavit slunci. Ko-

lemjdoucí přicházejí a odcházejí jako zvířata, přitom každý z nich nevědomky vykonává svou malou službu ekosystému. Jacobsová nevnímá město jako mechanický pojem, ale jako pojem organický. Pastoralismus Emersona a Thoreaua smířila s moderním městským životem. Město bylo vždy považováno za konečné odmítnutí přírody, ale Jacobsová pojímá zdravé město téměř jako výtvar přírody.

Aby ekosystém fungoval, musí mít mnoho různých hráčů. Musí mít diverzitu. Slovo diverzita, jež se stalo jedním z klíčových slov naší doby, má v knize *Smrt a život amerických velkoměst* ústřední postavení. Celá druhá část knihy nese název Podmínky diverzity města. Autorka obdivuje spletitost, malé neplánované enklávy, kde mohou vzkvétat různé specializované činnosti. Jsou to místa, jejichž využití není určeno shora, ale vyrůstá zdola z drobných, partikularizovaných potřeb.

Od doby, kdy kniha Jacobsové vyšla, se platnost jejího způsobu vidění znovu a znovu potvrzovala. Plány měst, jež kritizovala, se dnes všeobecně zatracují. Katastrofální selhání projektů sociálního inženýrství v rozvojovém světě demaskovalo aroganci technokratů, kteří si mysleli, že mohou přetvářet realitu. Selhání komunistických plánovaných ekonomik nás naučilo, že svět je příliš komplikovaný na to, aby ho bylo možné centrálně organizovat a řídit. Spolu s Jane Jacobsovou jsme teď daleko skromnější v představě o tom, co můžeme vědět, a díváme se skeptičtěji na plánovače a byrokraty. Spíš uvěříme skromným jedincům, jako je Jacobsová, kteří nepospíchají, v klidu sedí a svět kolem sebe důkladně pozorují.

### 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 něž 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 tito mladí radikálové extrémně ‚osobní‘, zaměřeni na přímé a otevřené vztahy s jinými lidmi, nepřátelští 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 rozčuchanou 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 po-

píše 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 precizivělosti 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 Stephen 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 porady hlasovací právo, ale nějak se stává, že Gordonův hlas rozhoduje. Nákupčí ochotně připouštějí, že navzdory veškeré kreativitě, 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“.

Podobně jako v tolika jiných sférách života bobos, vše, co bylo pozemské, se stalo posvátným. Byznysmeni mluví jako umělci. Firmy horují pro svá společenská poslání. Manažeři zdůrazňují kreativitu a osvobození. Fenomenálně úspěšní konzultanti jako Stephen Covey působí dojmem, jako by byli spíše duchovní rádci než experti přes efektivitu. Lidé, kteří pracují v oddělení marketingu, zase v tomto na hlavu postaveném světě kapitalismu mluví o tom, jak moc se jim protiví marketing. Vrcholný manažer hovoří o tom, jakou rozpolcenost v něm vzbuzují úvahy o expanzi firmy. Miliardáři říkají, že nepodnikají pro peníze, ale kvůli sebevyjádření. „Peníze naprosto nic nezměnily,“ řekl v jednom interview pro *Wall Street Journal* Rob Glaser z RealNetworks. „Peníze v mém životě nezměnily jedinou věc,“ řekl *Journalu* v dalším rozhovoru Steve Case z America Online. „Peníze v mém životě nezměnily vůbec nic,“ řekl Jeff Bezos z Amazon.com v třetím rozhovoru.

Dělníci v tomto oduševnělém světě kapitalismu bobos nejsou námezdními dřiči. Jsou tvůrci. Pohrávají si, experimentují a sní. Snaží se prozkoumat a poté překročit hranice svých schopností. A jestliže je firma začne nudit nebo omezovat v rozletu, odejdou. Být schopen vyrazit na cestu a hledat nový smysl, kdykoliv se objeví měra fádnosti, je rozhodujícím znakem privilegovaného postavení. Sebekultivace je imperativem. S důrazem na to „sebe“.

Toto tedy není hloupé a vulgární sobectví, nejde tu o omezený vlastní zájem nebo o bezduché hrabání. Toto je vyšší druh sobectví. Znamená to ujištění, že ze sebe dostanete co nejvíce, což znamená věnovat se práci, která je duchovně uspokojující, společensky konstruktivní, experimentálně rozmanitá, emocionálně obohacující, posilující sebevědomí,

trvale podnětná a nekonečně povznášející. Znamená to učení. Znamená to práci pro firmu, která je stejně „cool“ jako vy. Znamená to najít organizaci, která může uspokojit vaše kreativní a duchovní potřeby. Když Anne Sweeneyová uvažovala o převzetí funkce prezidentky Disney Channel, nepřemýšlela o tom z hlediska své kariéry nebo peněz. Zeptala se sama sebe, „Potěší tato práce mé srdce?“, a pak se rozhodla, že ano. Public relations společnost Porter Novelli neláká nové zaměstnance apelem na sobecký vlastní zájem. Místo toho má v různých časopisech reklamy, které ukazují mladou ženu v džínách sedící na skalnaté pláži. Na otázku „Co chcete?“ žena odpovídá:

*Chci jít svou vlastní cestou. High-tech je široce otevřené pole. Pomáhám vytvářet programy public relations pro společnosti, které jsou na špici vývoje softwaru. S tím, co se učím, udělám báječnou kariéru. Chci vyrazit na pláž. Vyrostla jsem na západním pobřeží. Oceán byl vždy mým druhým domovem. Sem přijíždím vždy, když si musím něco pořádně promyslet. Chci stoupat výš a výš. Každým rokem mám větší a větší roli. Manažeři podporují můj růst individuálními programy profesního rozvoje. Je to jako vrátit se zpátky na vysokou. Chci jet do Afriky. Snad napřesrok. (Mimochodem, naše zdravotní pojištění je skvělé.) Chci ze sebe dostat to nejlepší. Jestli existuje hranice toho, čeho jsem schopná dosáhnout, nejsem si jistá, kde je a jestli ji někdy dosáhnou. Doufám, že ne.*

Tak toto je bobo-kapitalismus v kostce. Vysoká škola, studium, růst, cestování, postup výš, objevování sebe sama. Je v tom všechno. A také v tomto jediném odstavci málem nenajdete větu, která není v první osobě. Organizační člověk je postaven na hlavu. Whyte popisoval sociální étos, který staví na první místo skupinu. Dnešní étos staví na první místo „já“.

Z práce se tak stává skutečné povolání, poslání, *métier*. A zvláštní je, že když zaměstnanci začnou uvažovat jako

umělci a aktivisté, pracují pro firmu tvrději. V šedesátých letech většina sociálních teoretiků předpokládala, že jak budeme bohatnout, budeme pracovat stále méně. Ale jestliže je práce formou sebevyjádření nebo společenského poslání, nechce se vám nikdy přestat. Žene vás ustavičná potřeba růst, učit se, být víc naživu. Šéfové, kteří snili o tom, že se z nich stanou dokonalí gentlemani, si cenili volného času, ale šéfové, kteří by chtěli být umělci, si cení práce. Firmy zjistily, že bobos se můžou přetrhnout, pokud si myslí, že to dělají pro své duchovní já, pro svůj intelektuální vývoj. Lee Clow je předsedou správní rady reklamní firmy TBWA Worldwide. Zavedl požadavky na pracovní výkony, jaké by před několika desítkami let vedly ke stávkám. Dnes jsou považovány za osvícené. „Víkend, kdy u nás v agentuře nenajdete nikoho v práci, je vzácný,“ řekl před několika lety *Wall Street Journalu*. „Někdy se mě ptají, co říkám lidem, abych je přinutil pracovat o sobotách a nedělích. Neříkáme jim nic. Ale naši kreativci vědí, co od nich očekáváme. Vědí, že na tomhle velkém pískovišti mají šanci. Je vymyšlené tak, aby to bylo místo inspirace, zábavy, interakce i společenského života.“ Opovažte se tomu říkat robotárna. Je to pískoviště! To není podnikání. Je to hra!

### **Kulturní protiklady kapitalismu vyřešeny!**

V roce 1976 napsal Daniel Bell významnou knihu *Kulturní protiklady kapitalismu*. Tvrdil v ní, že kapitalismus je založen na dvou protikladných tendencích. Lidé v kapitalismu musí být ukázněni a trochu asketičtí, aby chodili včas do továrny a tvrdě pracovali. Ale musí mít v sobě také touhu po majetku a trochu hedonismu, aby stále chtěli spotřebovávat víc a víc zboží, které vyrábějí. Spolu s Maxem Weberem Bell

soudil, že po dlouhou dobu tyto dvě tendence integrovala do jednoho věroučného systému protestantská etika. Avšak podle Bella se protestantská etika nyní začala vytrácet. Předpokládal, že sebeomezování zmizí ze světa. Identifikoval dva hlavní viníky: zaprvé kulturu romantismu, jež chtěla svrhnout řád, konvence a tradice ve jménu smyslového vzrušení, osvobození a poznávání svého já, a zadruhé potřebu kapitalismu stále stupňovat úroveň spotřeby. Jakmile se na scéně objeví spotřebitelský úvěr, aniž by s sebou nesl pocit hanby, tvrdil Bell, lidé objeví, že spotřeba je zábavnější než sebeomezování, a začnou žít stále víc pro požitky okamžiku. Hedonismus začne vítězit nad šetrností a okázalost nastoupí na místo skromnosti. V Bellově budoucím světě „kultura už není orientována na to, jak pracovat a něčeho dosáhnout, nýbrž jak utrácet a užívat si“.

V sedmdesátých letech slyšel Bell všude kolem sebe názor, že lidé by měli být díky své osobní milosti osvobozeni od zákonů a omezení. A skutečně nebyl sám, komu se zdálo, že pracovní etika se narušuje, že řád postavený na ambicích je připravován o legitimitu. Bellova teze ve společnosti rezonovala. Zdálo se docela dobře možné, že kapitalismus rozpoutal kulturní síly, jež jej nakonec zničí.

Ale nestalo se tak. Naopak, z lidí nejvíce ovlivněných romantickými kulturními silami, jež Bell popisoval, z lidí generace šedesátých let poznamenaných stylem Berkeley, se stali tvrdě pracující, na dlouhodobé cíle orientovaní kapitalisté. Hedonismus woodstockské mytologie byl domestikován a slouží nyní jako manažerský nástroj firem, které jsou stálicemi burzy. Američané se ani nepřiblížili evropským standardům v délce dovolené. Místo toho pracují v Microsoftu celé noci a v Ben & Jerry's chodí do práce o víkendech. A právě ti, kteří mluví nejzaníceněji o rozbití řádu a nastolení permanentní revoluce — kapitalisté firemního světa,



nejvíc usilují o úspěch. Je to modernismus pro akcionáře. Bell se díval na Ameriku a viděl kulturu, jež zdůrazňovala iracionální hedonismus, a ekonomickou strukturu závislou na technokratické racionalitě. Dospěl k závěru, že tyto dvě síly se musí střetnout. Místo toho se jejich obrysy zamílily a vzniklo z nich něco nového.

Alternativní kapitalisty neomezuje starý puritánský či protestantský řád. Místo toho si vytvořili vlastní étos, který obsahuje obdobnou a možná ještě rigoróznější soustavu zábran. Práci změnili v duchovní a intelektuální poslání, a tak k ní přistupují se zápalem umělců a misionářů. Nemají sice košile zapnuté u krku a pořádek na psacím stole, ale jsou svým způsobem velmi ukázněni. Příslušníci vzdělané třídy často považují práci za výraz celého svého bytí, takže se jí pochopitelně věnují s fenomenální energií. Pro mnohé z nich neexistuje okamžik, kdy by nebyli v práci; přemýšlejí neustále.

Ani okázalé předvádění bohatství a hedonistický životní styl, který předpovídal Bell, není mezi průmyslníky z měst latté a alternativními webmastery v oblibě. Součástí étosu environmentalismu, posedlosti zdravím a rovnostářství, který si vytvořili, již není ostentativní styl, který charakterizoval starou movitou elitu. I to slouží jako náhražka systému zábran oné diskutované protestantské etiky. Pokud tito lidé v něco věří, pak v to, že si nemáte ničit tělo, což znamená, že pití, drogy a flámování jsou pasé. Kavárny nahrazují bary jako typická místa setkávání. Jak je podrobněji popsáno v dalších kapitolách, v módě jsou disciplinované aktivity jako jogging a jízda na kole; prostřednictvím posilování udělali tito lidé i z volného času formu sebekázně.

V 60. letech vpadly do americké společnosti divoké emancipační síly. Sloučily se však s étosem podnikavosti, který spojujeme s 80. léty. Tato fúze legitimizovala kapitalismus

u lidí, kteří byli jeho nejhrolivějšími kritiky, a zároveň legitimizovala alternativní chování v očích podnikatelské elity. Ať už má étos bobos jakékoliv chyby, akcionářům se báječně vyplácí. Americká ekonomika v posledním desetiletí kvetla a začala dominovat jednomu sektoru za druhým. Americké firmy jsou kreativní a efektivní zároveň. Bell se domníval, že je svědkem konce buržoazie, teď to ale naopak vypadá, že tím, že buržoazie absorbovala (a byla absorbována) energii bohémství, získala nový život.



edice aliter

David **Brooks**

# Bobos<sup>\*</sup>

Nová americká elita a její styl



\* **bourgeois bohemians**, buržoazní bohémové

OKOŘÁN