

### O autorovi

George Ritzer je sociolog, který se věnuje zejména otázkám sociální teorie a sociologie práce. Je předsedou Americké sociologické asociace a kromě toho pracuje jako vysokoškolský profesor na Univerzitě v Marylandu. Jeho dlouholeté úspěšné pedagogické působení bylo odměněno cenou Teaching Excellence Award. Vydal řadu knih, z nichž uvádíme ty, které vyšly v posledních letech: *Hranice sociální teorie* (vydala Columbia University Press) a *Sociologie: vnímání společenských změn* (5. vydání, spolu s Kennethem Kammerem a Normanem Yetmanem).

George Ritzer

## McDonaldizace společnosti

Výzkum měnící se povahy soudobého  
společenského života

ACADEMIA

Praha 1996

## IRACIONALITA RACIONALITY

McDonaldizace se rozšířila do celé společnosti, protože nabízí větší efektivnost, předvídatelnost, vypočitatelnost a kontrolu pomocí nahrazování lidské technologie nelidskou. V mnoha oblastech, které buď prodělaly anebo prodělávají mcdonaldizaci, jsou zaznamenány mnohé speciální výhody. I přes tyto výhody se předchozí kapitoly stavějí k mcdonaldizaci kriticky. Tato kapitola se bude pod hlavičkou iracionalita racionality systematicky zabývat náklady spojenými s mcdonaldizací. Jinými slovy, tezí těchto úvah ve stopách Webera je, že racionální systémy nevyhnutelně zplodí řadu iracionalit, které nakonec omezí nebo snad i podkopají jejich racionalitu.

Iracionalitu racionality můžeme uvážit v několika směrech. Na základní úrovni je to zřetelná nálepka pro mnohá negativní hlediska a důsledky mcdonaldizace. Více specificky ji můžeme vidět jako opak racionality a jejích různých dimenzí. Nejpřesněji řečeno, iracionalita znamená, že racionální systémy jsou *nerozumné* systémy - slouží popření základní humanity a lidského rozumu lidí, kteří v nich pracují a kterým slouží. Jinak řečeno, racionální systémy jsou dehumanizující systémy. Zatímco termíny *racionalita* a *rozum* jsou často používány v jiných souvislostech ve stejném významu, zde jsou brány jako jevy konfrontační. Než se dostaneme k hlavní iracionalitě racionality - dehumanizaci, budeme se zabývat některými menšími iracionalitami, zvláště neefektivností.

### Dlouhé fronty a ta známá práce - mazání

Začneme pozorováním, kde racionální systémy i přes jejich sliby často končí velice neefektivně. Nejjřetelnějším projevem neefek-

tivnosti rychloobslužných restaurací jsou dlouhé fronty lidí, které často vidíte čekat u pultů, nebo řady aut, které se plouží kolem průjezdového okna. Co bylo zamýšleno jako efektivní způsob získávání jídla, se nakonec stalo docela neefektivní.

Zatímco McDonald tuto neefektivnost uznává, uvažuje o zavedení soukromé televizní sítě ve svých pobočkách. Vysílali by zábavu, zprávy a zvláště reklamu posluchačstvu, které by čítalo asi 15 milionů lidí denně. (Podobnou snahou je pokladní kanál, který se připravuje pro zákazníky, čekající ve frontách u pokladen v supermarketech.) Na jednu stranu to znamená další krok k racionalizaci, protože lidé budou moci dělat dvě věci najednou - čekat ve frontě a k tomu sledovat televizi. Na druhé straně, a to nás zajímá nejvíc, se mlčky připouští, že lidé *čekají* ve frontě na rychlé jídlo, to znamená, že rychlé jídlo není zas až tak rychlé a efektivní systémy nejsou zase tolik efektivní. Jeden z ředitelů firmy, připravující novou televizní síť, řekl: „*Jednou z největších obav zákazníků je čekání ve frontě. Cokoliv může obchodník udělat, aby zmírnil pocit čekání, bude výhodné.*“

Rychloobslužné restaurace (a supermarkety) nejsou ani zdaleka jediným aspektem mcdonaldizované společnosti, která se projevuje neefektivností. Dokonce i chlubitivý japonský průmysl má své nedostatky. V předchozím textu jsme rozebírali systém „právě včas“ jako příklad racionality japonského průmyslu. Ale ukazuje se, že se s tímto systémem spojuje značná neefektivnost. Protože systém „právě včas“ vyžaduje, aby se součástky přivázely i několikrát denně, nákladní vozy zaplňují ulice a silnice. A proto se někteří lidé dostávají pozdě do práce nebo na schůzky. Výsledkem je ztráta produktivity a celková iracionalita. Situace se nadále zhoršuje, protože i japonské obchody, supermarkety a obchodní domy začínají systém „právě včas“ používat. Na ulicích japonských měst se objevuje stále více nákladních vozů. Ale iracionality jdou dále než k dopravním zácpám a nedodrženým schůzkám. Všechna tato vozidla plývají palivem, které je v Japonsku velmi drahé, a přispívají tak ke znečišťování ovzduší. Tady je příklad, jak zpravodaj Richard Cohen popisuje neefektivnost bankovních automatů a zabývá se problémem, v této knize již také zmíněným:

Ó Bože, s každým pokrokem počítačové éry, jak mi řekli, dostanu nové výhody. Ale s každou „výhodou“ mi přibude práce. To je pravidlo života bankovních automatů. Řekli mi - ne, slíbili, že nebudu muset stát v bance ve frontě a budu si moci vybrat nebo uložit peníze v kteroukoliv denní dobu. Teď jsou fronty před bankovními automaty a banka si bere procenta ze všeho, co si uložím nebo vyberu, a samozřejmě musím dělat práci, kterou dělávali bankovní úředníci (pamatujete si je?). Až udělají nový telefon, budu asi muset lézt v chumelenici na telefonní sloupy na předměstí.

Cohen podtrhuje alespoň tři různé iracionality - racionální systémy **nejsou** levnější, nutí nás dělat spoustu neplacené práce a nejhorší je to, že jsou velmi často neefektivní. Faktem zůstává, že racionální systém často **není** nejúčinnější cestou k cíli, a to zvláště z hlediska zákazníka. Snad pouze v noci, kdy je zima a sněží, může být efektivnější jednat s lidským úředníkem, ať už je to v bance či u průjezdového okénka, než čekat ve frontě před bankovním automatem.

I když síly mcdonaldizace vyhlašují do světa svoji efektivnost, nikdy nám neřeknou, pro koho je systém efektivnější. Většina zisků z efektivnosti je na straně těch, co nám vnucují racionalizaci. Potřebujeme se ptát: Efektivní pro koho? Nejčastěji zjistíme, že tyto systémy nejsou efektivní pro nás. Nebo je snad pro nás užitečné strkat si vlastní potraviny přes supermarketový scanner a pak si je balit do sáčků? Je pro nás efektivní vlastnoručně tankovat benzín? Či vytáčet nekonečné kombinace telefonních čísel, než můžeme mluvit s lidským (a to ještě ne vždycky) hlasem?

Mcdonaldizované instituce **nejsou** příliš produktivní ani v oblasti novinek. Už jsme probírali neúspěch Raye Kroce ve věci *hulaburgeru*. Je pravidlem, že takový systém většinou vyniká v prodeji známých výrobků a služeb v nablýskaném, novém prostředí nebo nových obalech. Rychloobslužné restaurace prodávají jenom nejběžnější jídla, ale zabalí prostý hamburger do krásného balíčku a prodají ho v prostředí s karnevalovou atmosférou. Tenhle způsob převzaly ostatní projevy mcdonaldizace. Například Jiffy Lube nebo jiný z jeho imitátorů nám neprodávají nic víc než stereotypní výměnu starého oleje a promazání našeho auta. Když jsme rozebírali vztah mezi zákazníkem a racionálním systémem, ptali jsme se: Efektivní pro koho? Tutéž otázku si můžeme položit, když se podíváme v rámci racionálních systémů

na jejich vztah k zaměstnancům. Odpovědí je, že systémy byly vysoce zracionalizovány pouze pro ty, kdo pracují na dně nebo blízko dna takového systému - pracovníci montážní linky nebo obsluha za pultem u McDonalda. Racionalizace je něco, co se snaží ti, kdo pracují nahoře, tedy majitelé, koncesionáři a vrchní manažeři, naložit na ty, co pracují pod nimi. Chtějí kontrolovat podřízené pomocí racionálního systému. Ti, co pracují na vrcholu, pokládají pro sebe racionalizaci za prokletí. Chtějí, aby jejich postavení bylo natolik osvobozeno od racionálního systému, jak je to jenom možné. Potřebují být svobodní, aby mohli být tvořiví. Podřízení mají však jednoduše a slepě následovat diktát pravidel, předpisů a struktur racionálního systému. Cílem je tedy uložit efektivnost podřízeným, ti, co rozhodují, zůstávají co možná nejtvořivější.

## Svět výdajů

Nejen že nám některé aspekty mcdonaldizované společnosti neušetří čas, ale obvykle nám také neušetří peníze. Rychlé jídlo pro čtyřčlennou rodinu dnes stojí 20 dolarů (v roce 1993, kdy tato knížka vyšla - pozn. překlad.) Za tyto peníze bychom pořídili mnohem více potravin pro doma vařené jídlo. V předcházející části si Cohen stěžuje na ekonomické náklady, spojené s používáním bankovních automatů. Faktem zůstává, že za nelidskost a neefektivnost různých elementů racionalizované společnosti platíme navíc. Velký úspěch a výnosnost těchto mcdonaldizovaných systémů, mocná snaha rozšiřovat je do dalších oblastí společnosti i to, že se tolik lidí snaží do takového podnikání dostat, naznačuje, že tyto systémy spolýkají velké množství peněz.

Výdajů za mcdonaldizované aktivity si všimá Bob Garfield ve svém eseji, otištěném ve *Washington Post* a nazvaném „Jak jsem strávil (a utratil) svoje prázdniny s Disneyem“. Garfield vzal svoji čtyřčlennou rodinu do *Světa Walta Disneye* a zjistil, že vhodnější název by byl *Svět výdajů*. Pětidenní dovolená stála 1 700 dolarů.

Z toho 551,30 dolarů utratili za vstupné do Disneyova Světa. Garfield vypočítal, že za těch 5 dnů měli „zábavu, zábavu a zase jen zábavu“ méně než 7 hodin, „takže cena za 1 hodinu zábavy byla 261 dolarů.“ Z toho plyne, že to, co se pokládá za levnou rodinnou dovolenou, vyjde nakonec dosti draho. Garfield při tom také kritizuje předpokládanou efektivnost Disneyovy činnosti. Shlédal, že většinu času v magickém království strávil jízdou v autobusech, „čekáním ve frontách, potulováním se z místa na místo, a že vlastních 17 vzrušujících atrakcí trvalo dohromady pouhých 44 minut.“

### „Zábava, zábava, zábava“

Když to tedy není efektivní, ani levné, co nám to vlastně rychloobslužná společnost a zvláště rychloobslužné restaurace nabízejí? Proč mají takový celosvětový úspěch? Na jedné straně nám nabízejí *iluzi* efektivnosti a levnosti. Na skutečnosti moc nezáleží, dokud *věříme*, že je to efektivní a levné. Důležitější však je, že nám rychloobslužné restaurace (jak upozornil Stan Luxenberg) zdánlivě nabízejí zábavu (nebo jak napsal Garfield „zábavu, zábavu a zase jen zábavu“). Jak si všiml jiný pozorovatel, „restaurace se staly formou pobavení“. V dnešní době lidé vyhledávají divadlo více než jídlo. Platí to i pro ty, co chodí do elegantních podniků: „Raději budu jíst obyčejné jídlo ve fantastické místnosti než vynikající jídlo někde, kde je to obyčejné a nudné,“ řekl jeden z hostů. „Vyhledávám dekorace, úroveň, *hru* a místa, kde se hodně děje.“

Rychloobslužné restaurace (i mnoho elegantních tradičních restaurací) jsou ve skutečnosti zábavní parky s jídlem. Barvy a zářivé nápisy a symboly připomínají karneval nebo zábavní park. V případě McDonalda je to všudypřítomný klaun Ronald McDonald a řada kreslených postaviček, které nám stále připomínají, že při další návštěvě nás zase budou zase bavit.

Některé pobočky jsou vybaveny různými klouzačkami, prolézačkami a jinými atrakcemi, které všechny děti milují. McDonald

jde dále. Nenabízí už jen hřiště s jídlem, ale podniká i v oblasti sportovních parků. V nákupním centru poblíž Chicaga otevírá McDonald zkušební prostor, nazvaný Skákání a honění. Vybavení tohoto hřiště je podobné tomu, co najdete ve 4 500 mcdonaldovských restauracích. Mluvčí McDonalda řekl, že nápad pochází z reklamního hesla „*jídlo, lidé a zábava. . jenom jsme to obrátili a dali zábavu na první místo*“. Někteří lidé by řekli, že McDonald *vždycky* dává přednost zábavě před jídlem.

V poslední době se McDonald v Japonsku (kde má 850 restaurací) spojuje s podnikem Toys R Us (Hračky jsme my – pozn. překlad.), jehož 20 % akcií vlastní. V mnoha nových pobočkách Toys R Us bude také jeho restaurace. Jak se McDonald úzce spojuje s hřišti a hračkami, je zřejmé, že jde o podnikání ve sféře „zábavy“. Také supermarkety se stále více stávají zábavními centry, stále častěji nabízejí „zábavné potraviny“, jako je třeba Count Chocula (čokoláda, jejíž název je slovní hříčkou na hraběte Drakulu – pozn. překlad.), Teenage Mutant Ninja Turtle cereals (obilniny, rovněž pojmenované po filmové postavičce – pozn. překlad.), Snausages in a Blanket dog food (potrava pro psy – pozn. překlad.) a Funny Feet fruit snack (což je ovocný zákusek pro legrační nohy – pozn. překlad.). Jak řekl jeden pozorovatel:

Když byl Zákazník mladý, Američané zpívali „Není žádný byznys nad šoubyznys“, ale už to nezpívají. Asi proto, že skoro každý podnik je nyní jako zábavní park. Supermarkety rozhodně nejsou výjimkou. V dnešní době jsou něco jako divadla.

Majitel obrovského supermarketu v Connecticutu investoval půl milionu dolarů do filmových postaviček pro svůj podnik a oblékl lidi do kostýmů Daisy Duck (kachna Daisy z kreslených filmů – pozn. překlad.), aby se procházeli jeho obchodem. Majitel řekl: „*Je to podnik pro lidi. Zákazníci jsou tu šťastní. Lidé přicházejí nakupovat s přáteli, protože je tady legrace.*“

Toto všechno je součástí naší posedlosti zábavou. Neil Postman ve své knize, vtipně pojmenované *Ubavíme se k smrti*, tvrdí, že Las Vegas se stalo symbolem této posedlosti, protože je to „město plně zasvěcené zábavě a propagující kulturní styl, ve kterém jsou všechny veřejné věci projednávány zábavnou formou.“ Zatímco

všechny veřejné věci projednávány zábavnou formou.“ Zatímco se Las Vegas, které mimochodem mcdonaldizovalo hazardní hry, stalo symbolem zábavy, mcdonaldizace zase symbolizuje důraz na zábavné rychloobslužné restaurace. Zábava je rovněž důležitá v nákupních centrech, která jsou navrhována jako svět fantazie. Jsou to divadelní scény, ve kterých se hraje, jak to nazývá Kowinski, „obchodní drama“. Zákazníci i zaměstnanci jsou v tomto dramatu důležitými herci. Konec konců, nakupování je oblíbenou zábavou mnoha Američanů. Obchodní centrum představuje ohromné jeviště, plné všelijakých kulís s propadlišti a s všudypřítomným Muzakem, hrajícím k uklidnění rozdováděných nakupujících. Některé kulisy tu jsou po celý rok, jiné (například vánoční dekorace) jsou jenom pro zvláštní příležitosti. Jsou tu také restaurace, bary, kina a sportovní střediska. O víkendech sem k pobavení těch, kteří jdou od jednoho nákupu k druhému, často přicházejí klauni, kouzelníci a kapely. Ovlivněn hrozbou alternativních nákupů z domova, jeden odborník řekl: „*Musíte udělat vaše centra zábavnějšími.*“

Takže se dá očekávat, že v budoucnu budou nákupní centra integrální součástí šoubyznysu.

## Fantom opery a Molly McButter

Falešné bratříčkování u Roye Rogerse a v Nutri/Systemu, o kterých jsme již dříve mluvili, může být považováno za část toho, co Daniel Boorstin nazývá **pseudoudálostmi**, ke kterým dochází na americkém kontinentě stále častěji. I mnohé jiné aspekty mcdonaldizované společnosti mohou být posuzovány jako falešné a zavádějící události nebo situace, například hromadné zájezdy, moderní tábořiště, mezinárodní vesnice v zábavním parku jako Bush Gardens, počítačové telefonní volání, *braková pošta* a mnoho jiných. Když pokračujeme v naší analýze, můžeme toto všechno vidět s Ianem Mitroffem a Warrenem Bennisem jako „nerealistický průmysl“. Myslí se tím, že dnes je veškerý průmysl i většina mcdonaldizované společnosti zapojena do výroby a prodávání neskutečností. Například McDonald vyrábí iluzi, že se bavíme, že

dostáváme spoustu hranolků a že nás to přijde levně, když si u něho kupujeme jídlo. Pozoruhodný je i nedávný případ, kdy vyšlo najevo, že dva „zpěváci“ skupiny Milli Vanilli ve skutečnosti ve svém nahraném albu nezpívali. Máme veliký výběr neskutečností, ale podívejme se třeba na několik příkladů ze supermarketů, kde je stále méně věcí tím, čím se zdají být:

- Molly McButter a Butter Buds neobsahují žádné máslo.
- Krocení příchutí v mražené krutí televizní večeři může být umělá, protože přirozená chuť se odstraní přípravou.
- Citrónová vůně v pracím prášku určitě nepochází z citrónů.

## Varování: mcdonaldizace může být pro vaše zdraví nebezpečná

Hlavní důvod, proč pokládáme mcdonaldizaci za iracionální a ve svých důsledcích za nerozumnou, je její tendence stát se systémem, který může být antihumánní, anebo dokonce lidským bytostem škodlivý. Jedním příkladem je strava podávaná v rychloobslužných restauracích, s vysokým obsahem kalorií, tuku, cholesterolu, soli a cukru. Tahle jídla jsou to poslední, co Američané potřebují. Mnozí z nich trpí obezitou, nadbytečným cholesterolem, vysokým krevním tlakem a cukrovkou. Zejména u dětí podporují rychloobslužné restaurace takové jídelní návyky, které potom v dospělosti přispívají k rozvoji mnoha chorob. Svou přitažlivostí pro děti vychovávají tyto restaurace nejen celoživotní přívržence rychlých jídel, ale také narkomany, kteří si přivyknou na vysoký obsah soli, cukru a tuku.

Ve zdravotních oblastech v posledních letech stále přibývá útoků na rychlojídelní průmysl. Mnoho koncesionářů bylo donuceno na tyto protesty nějak reagovat. Salátové bary nebo saláty na jídelníčku jsou jednou z těch reakcí, i když nálev na tyto saláty je také často plný soli a tuku. Některé rychloobslužné restaurace přestaly smažit hranolky v hovězím loji a místo toho používají bezcholesterolový olej. Rychlojídelny byly donuceny přizpůsobit

se zvýšeným obavám veřejnosti o zdraví, ale stejně typické mcdonaldovské jídlo, tj. Big Mac, velká porce hranolků, a mléčný koktejl, obsahuje víc než 1 000 kalorií a je plné soli, cukru a tuku. Tato jídla mohou být žádoucí pro obyvatele rozvojových zemí, i když obsahují více kalorií, než tito lidé obvykle sní za celý den, ale rozhodně nejsou žádoucí pro už tak dobře vykrmenou či dokonce překrmenou populaci Spojených států.

Mcdonaldizace představuje bezprostřední hrozbu pro naše zdraví. Regina Schramblingová uvádí různé choroby, zvláště salmonelózu, do souvislosti s racionalizací potravinové výroby:

Salmonelóza se rozmnožila v drůbežím průmyslu až potom, co se hovězí stalo pouhým slovem a Američané se rozhodli, že chtějí každý den a v každém jídle kuře. Jenže ptáci nejsou auta: není možné prostě zrychlit tovární linku, aby se pokryly požadavky. Něco to stojí – a v tomto případě bezpečnost. Ptáci, kteří jsou uměle krmeni do odpovídající velikosti, potom zabiti a rychle vykucháni, jistě nebudou v supermarketu tou nejčistší potravou.

Tim Luke, jeden marxistický kritik, napadl invazi McDonalda do Ruska. Proces, který probíhá, označuje jako „McGulag Archipelago“ („Souostroví Gulag“). Luke tvrdí, že mcdonaldizace vytváří nový systém k uvěznění ruských občanů neboli novou „železnou klec“. Napadá však McDonalda i z jiných důvodů: například pro „pochybnou výživu“, „spousty odpadků“ a pro „ničení životního prostředí“.

## Výměny personálu, „přátelské vztahy“ a Kolo štěstí

Rychlojídelní průmysl má ze všech odvětví ve Spojených státech největší obměnu zaměstnanců – asi 300 % ročně. To znamená, že průměrný pracovník zůstává v rychloobslužné restauraci asi 4 měsíce a v celém rychlojídelním průmyslu se personál za jeden rok vymění asi třikrát. I když při jednoduchém a opakovaném způsobu práce není obtížné vyměňovat pracovní síly, přesto tak časté střídání zaměstnanců je z hlediska organizace nežádoucí. Jejich výměna něco stojí (například najímání a výcvik) a částka stoupá, když jsou výměny častější.

Protože zaměstnanci zůstávají pouze několik měsíců, nevyvínou se mezi nimi žádné uspokojivé meziosobní kontakty. Zase je zde možné srovnání s Japonskem, kde více trvalých zaměstnání umožňuje rozvoj dlouhodobých pracovních vztahů. Kromě toho japonští pracující se často scházejí i po pracovní době a o víkendech. Přechodný charakter práce v rychloobslužných restauracích možnost vytvoření takových vztahů mezi jejich zaměstnanci podstatně vylučuje.

Kontakty mezi zákazníky jsou také většinou omezovány. I když mcdonaldovské reklamy se nás snaží přesvědčit o opaku, už dávno pominuly časy, kdy se lidé scházeli v restauracích nebo kavárnách na kávu, na snídani, oběd nebo večeři a zdržovali se zde, aby si popovídali. Když už nic jiného, židle jsou udělané tak, abyste se za chvíli cítili nepohodlně a chtělo se vám jít někam jinam.

Když předchozí shrneme, vidíme, že rychloobslužné restaurace podstatně omezují až znemožňují přirozené přátelení mezi zákazníky a zaměstnanci. Místo toho, jak v této knize stále opakujeme, nezůstávají buď žádné lidské vztahy, anebo „falešné bratříčkování“. Pravidlo č. 17 pro pracovníky Burgera Kinga říká: „Stále se usmívej.“ Zaměstnancům Roye Rogerse, kteří mi přáli „šťastné stezky“, když jsem platil za jídlo, vůbec nezáleželo na tom, co se se mnou v budoucnu stane. (Když tak o tom přemýšlím, myslím, že spíše říkali zdvořilou formou: „Vypadni!“)

Poradci v Nutri/Systemu mají k dispozici seznam věcí, které mají dělat, aby se jim zákazníci vraceli. Za prvé je poradcům zdůrazňováno, aby „s nadšením zdravili a klienty oslovovali jménem.“ Znalost klientova jména vytváří falešný pocit přátelství a stejně tak i „nadšený“ pozdrav. Za druhé se zdůrazňuje, aby se klientům projevovalo osobní uznání. Jedním z dalších doporučení je, aby konzultant „rozmlouval s klientem *citlivým* způsobem.“ Například když se klient svěřuje, jak málo má podpory při udržování diety, poradci se doporučuje říci: „Mám radost, že vás vidím. Myslel jsem na vás. Jak vám to jde?“ Je však poradce *opravdu* rád, že klienta vidí? Opravdu na klienta myslí? Záleží mu *opravdu* na tom, jak to klientovi jde? Odpovědi na tyto otázky jsou zcela zřejmé.

Rychloobslužné restaurace mají dále tendenci negativně ovlivňovat i jiné mezilidské vztahy. Příkladem je vliv na takzvané *rodinné jídlo*. Rychlojídla neumožňují dlouhé, pohodlné obědování, naplněné konverzací. Není pravděpodobné, že se rodina bude dlouho zdržovat u jídla v McDonaldu. Kromě toho, když děti dorůstají, začínají se separovat od rodičů a jdou se najíst s přáteli.

O rozpadu rodiny se dnes hodně mluví a rychloobslužné restaurace mohou být rozhodujícím příspěvkem k tomuto rozpadu. Jak bylo naznačeno výše, obědy doma nemusí být jiné než jsou v rychlojídelnách. Rodiny se zastavovaly na společný oběd už ve 40. letech a na snídani v letech padesátých. V dnešní době chodí společně na večere. I když jedí večer doma, jídlo pravděpodobně nebude totéž, co bývalo. Podle rychloobslužného modelu mají lidé větší tendenci „něco shltnout“, „naplnit se“, něco ochutnat a vzít si tu a tam kousek, než si sednout k formálnímu jídlu. Také proto, že je dnes pokládáno za neefektivní jenom jíst, rodiny často při jídle sledují televizi, a tím efektivně kombinují dvě činnosti. Nezáleží na tom, že randál a lákavost některých televizních programů, jako je třeba *Kolo štěstí*, v době večere znemožňují, aby se členové rodiny spolu bavili.

Společné jídlo je primární rituál, který denně sváděl rodinu dohromady. Jestliže zanikne, musíme vynalézt nový způsob, jak být rodinou. Stojí za to uvážit, jestli je dobré sdílené radosti z jídla se vzdát.

Připomeňme si ještě jiné klíčové místo mcdonaldizace, jímž je dehumanizace, v Garfieldově kritice Světa Walta Disneye. Následující dlouhá citace je jejím popisem:

Vážně jsem věřil, že mě tam čeká opravdová legrace a fantazie – namísto toho jsem se však setkal s nastrčenou, nafouklou a sestrojenou fantazií inženýrů, která vůbec není fantazií. Od sítí skluzavek a ohrazení, které nasměrovávají návštěvníky k jednotlivým atrakcím, přes mrazivě programované chování zaměstnanců ve stylu Stepfordských paniček (ze stejnojmenného románu Iry Levina – pozn. překlad.) přes nenormálně čisté a uklizené prostory, až po pocit totalitního pořádku po vzoru severokorejského modelu socialistické společnosti a po dokonale pasivní

charakter zábavy. Disney se zdá být dokonalou antitezí fantazie a pozoruhodnou ukázkou technologie. . . Dá se říci, že spíše potlačuje, než podporuje představivost. Posunuje vás v autech a člunech po železných kolejkách skrz „Sněhurku“, „Svět v pohybu“, a „Rychlou jízdu“, a plahočí se s vámi v tempu a systému, přesně daném počítačem. Táhne odhadovaných 30 milionů návštěvníků stále stejnou, pečlivě vypočítanou a sestrojenou zábavnou cestou. Zaměstnává zákazníky bez jejich účasti. Každému se to líbí, ale nikomu to nedává příležitost projevit se. . . Představte si například fiktivní ponoření se ve fiktivní ponorce za účelem fiktivní cesty kolem stejně fiktivních mořských korálů a řas s plným vědomím, že 70 minut jízdy od vašeho domu jsou dvě ohromná akvária. . .

A tak namísto lidské zkušenosti, plné tvořivosti a představ, se Svět Disneye ukáže jako svět bez představivosti, bez tvořivosti a nakonec i bez lidskosti.

## Rychlý francouzský rohlík a rychlé odeslání během podzimu

Rychloobslužné restaurace redukují nebo eliminují rozmanitost, po které lidé touží. Tento pokles v rozmanitosti se projevuje i v rozšíření rychloobslužného modelu na všechny národní kuchyně. Prostředí je tím či oním způsobem upraveno podle McDonalda vzoru a jídlo je racionalizované a omezené tak, aby vyhovovalo chuti všech zákazníků. V žádném z těchto etnických rychloobslužných řetězců se vám nepodaří najít autenticky zcela odlišné jídlo.

Expanze těchto licenčních podniků v celé Americe znamená, že se jednotlivé oblasti a města od sebe nijak moc neliší. Při cestách po vlasti a čím dál tím víc i po celém světě, najdou turisté více známého, podobného a předvídatelného, než rozličného. Exotické prostředí je stále více obsazované rychloobslužnými americkými řetězci a jejich domácími odrudami. Nové, a na světě největší podniky McDonald a Kentucky Fried Chicken v Bejrútu jsou jen dva příklady z mnoha. Některé národy navíc aplikují mcdonal-

dovský vzor na svoji národní kuchyni. V Paříži je přímo šokující množství amerických rychlooblužných restaurací, ale ještě více šokující je rychlé šíření jejich domácích variant, jako jsou *croissanterie*. Člověk by si myslel, že Francouzi pokládají croissant za posvátnou věc a racionalizaci jeho výroby a prodeje za znesvěcení, ale přesně to ve skutečnosti dělají. Rychlooblužný systém zhoršil kvalitu rohlíku, ale rychlé šíření těchto poboček v Paříži naznačuje, že Pařížané jsou ochotni následovat Američany a obětovat kvalitu ve prospěch rychlosti a efektivnosti. (Je možné položit otázku: Když lze i z pařížských rohlíků udělat úspěch v rychlooblužném stravování, které jídlo je potom bezpečné?)

V každém případě šíření amerického i domácího rychlého jídla vede ke stále menší rozličnosti ve světě. Národním a mezinárodním šířením rychlooblužných restaurací se potlačuje lidská touha po nových a odlišných zkušenostech. Tato touha je pak nahrazována touhou po jednoduchosti a předvídatelnosti.

Stejně jako rychlooblužné restaurace odstraňují rozdíly v jídle, katalogy pro poštovní objednávky odstraňují rozdíly sezónní. Tuto stránku racionalizace nedávno kritizovala Ellen Goodmanová: „*Vytvořením celonárodního trhu poštovních objednávek vznikl katalog, který nerespektuje ani oblasti ani roční období. To, co nabízejí, se sklízí, přepravuje a chemicky dozrává obvykle teprve cestou k vašemu domu.*“ Goodmanovou rozzlobilo, když dostala začátkem podzimu vánoční katalog, a prohlásila: „*Odmítám rychle odesílat už během podzimu.*“ (Ti, co si kupují věci pomocí katalogu, často zjistí, že zboží dostanou pozdě, anebo vůbec ne. Prezident výboru Za lepší byznys ve městě New York řekl: „*Nejhorší problém poštovních objednávek je jejich doručování a zpoždování.*“)

## Univerzity podobné továrnám, byrokracie a letadla, která téměř létají sama

Moderní univerzita se v mnoha směrech stala iracionálním místem. Mnoho studentů (a členů fakulty) odrazuje jejich tovární atmosféra. Někdy se cítí jako automaty, ovládané byrokracií

a počítači, jindy jako dobytek proháněný továrnou na výrobu masa. Jinými slovy, vzdělávání v takovém prostředí může být dehumanizujícím zážitkem. Spousty studentů, velké, neosobní ubytovny a obrovské přednáškové sály ztěžují seznamování s ostatními studenty. Obsáhlé lekce, přísně omezené časově, znemožňují poznat profesory osobně. V nejlepším případě se člověk může seznámit s mladým asistentem, který vyučuje v seminářích. Znamky jsou produktem počítačového hodnocení testů, založených na výběrových odpovědích, a jsou vyhlášovány ne podle jmen, ale podle evidenčních čísel. Studenti se mohou cítit jako předměty, do kterých jsou vědomosti nalévány za pohybu po informační a hodnotící montážní lince.

Technologické pokroky vedou k ještě větším iracionalitám ve vzdělávání. I minimální kontakt mezi učitelem a studentem je dále limitován takovými vymoženostmi, jako je vzdělávací televize, televize s uzavřeným okruhem, computerizované instrukce a učební stroje. Brzy může nastat i poslední krok v dehumanizaci vzdělávání – eliminace živého učitele, anebo eliminace interakce mezi učitelem a studentem.

Iracionality, spojené s úřady všech druhů, jsou dobře známé. Organizace jsou často kritizovány pro dehumanizované pracovní prostředí. Jejich zaměstnanci musí často jednat s jinými byrokraty beze jména a téměř bez tváře. Tohle je ještě větším problémem pro klienty, kteří se snaží najít osobní porozumění u úředníků, na které se obracejí. Vše je zkomplikováno telefonem a ještě více posledními pokroky v telefonní technologii. Telefony velkých úřadů vám často odpovídají z nahrané pásky, kde vám tvrdí, jak je vaše zavolání pro ně důležité (další forma falešného bratříčkování, na které tak snadno nenaletíme), opakují vám to kolem dokola (přerušovány pouze nádhernými tóny Muzaka) a povzbuzují vás, abyste vydrželi. Dále jsou tam plně computerizované systémy, které vás nutí, abyste mačkali různé knoflíky podle instrukcí počítačového hlasu. Když se vám konečně podaří spojit se s vytouženým úřadem, můžete i tam najít další computerizovaný vzkaz. Jednání s takovým nelidským hlasem je ještě více dehumanizující (na druhém konci drátu není žádná živá bytost) než jednání s anonymními úředníky.



Moderní computerizovaná letadla, jako jsou Boeing 757 a 767, představují další zajímavý příklad nahrazování lidské kontroly strojem. Namísto řízení z pilotního sedadla nebo používání dnes už staromódního automatického pilota pro jednoduché manévry, moderní pilot může stisknout několik knoflíků a natáhnout se, zatímco letadlo samo letí na místo určení a samo přistane na stanovené přistávací ploše. Nová automatická letadla jsou v mnoha směrech bezpečnější a spolehlivější než starší, technologicky zaostalejší modely. Ale současně vyvolávají obavy, že se piloti stávají závislími na technologii a ztrácejí schopnost pohotového řešení v mimořádných situacích. Jeden manažer aerolinií řekl: „*Když se člověk musí podřídít technologii, ztrácí vynalézavost a tvořivost. Neznám žádný počítač, který by dokázal být vynalézavý. Prostě neznám.*“ A tak v hrozivých situacích automaticky řízené letadlo představuje největší nebezpečí dehumanizace – smrt velkého množství cestujících. A to proto, že pilot byl připraven o schopnost řešit nepředvídané okolnosti.

### „Někdy jsem se cítil jako robot“

Automobilová montážní linka je nepochybně klasickým příkladem racionálního systému, který produkuje zdánlivě nikdy nekončící řetěz iracionalit. Například masová výroba automobilů vedla k naší nezřízené spotřebě benzínu, což nás, na druhé straně, přivedlo k závislosti na státech, které těží ropu. Abychom si ochránili zdroje nafty a udrželi její ceny na nízké úrovni, jsme ochotni jít i válčit. Podívejme se na další nerozum. Naše automobilové linky jsou mimořádně úspěšné a dovedou za rok vyprodukovat miliony automobilů. Ale všechny tyto automobily katastrofálně znečišťují naše životní prostředí svými výfukovými plyny. Stále přibývající silnice a dálnice rozřezávají a zohavují naši krajinu. Každý rok se na silnicích zabijí tisíce lidí a mnohonásobně víc lidí se zraní.

Další ukázkou iracionality, vycházející z racionálně předvídatelné automobilové výrobní linky, je důraz na věci, které se dají vypočítat. Slavným příkladem je Ford Pinto, ohrožený konkurencí

malých zahraničních automobilů. I když zkoušky ukazovaly, že při zadním nárazu snadno praskne palivová nádrž, Ford rozhodl dát Pinto do výroby beze změn, protože montážní linka byla již nainstalována. Rozhodnutí bylo založeno na srovnání ceny oprav defektního palivového systému s cenou případných ztracených životů. Vypočítali, že defekt povede ke 180 úmrtím a stejnému počtu zranění. Ohodnotili jejich cenu na 200 000 dolarů za osobu a došli k závěru, že to bude stát méně, než kdyby odstraňovali defekt v každém vyrobeném automobilu, což by bylo asi 11 dolarů na jedno auto. Z hlediska zisku to bylo rozumné, ale ne z hlediska těch zmrzačených a zabitých, kteří byli obětováni. Toto je jenom jeden z mnoha příkladů podobných rozhodnutí automobilového průmyslu a jiných odvětví společnosti, která prodělává mcdonaldizaci.

I když zabíjení lidí ve jménu racionality je vrcholem dehumanizace, výrobní automobilové linky jsou nejznámějším příkladem toho, jak odlidšťovat život zaměstnanců. Henry Ford sám cítil, že by nebyl schopen dělat jednotvárné úkony na lince, ale všiml si, jak se jim dobře přizpůsobí lidé s omezenými ambicemi a nízkými duševními schopnostmi. Ford řekl: „*Nepozoroval jsem, že by jednotvárná práce někomu škodila... Velice důkladný výzkum nenalezl jediný případ porušení nebo otupení mysli z takové činnosti.*“ Přesto však dnes všichni víme, že práce na linkách má negativní a odlidšťující účinek na ty, co na nich pracují. Objektivním důkazem destruktivity montážních linek jsou četné absence, pomalost a hojné střídání zaměstnanců. Všeobecně řečeno, většina lidí shledává práci na lince jako odcizující. V následujícím úryvku popisuje jeden pracovník svoji stereotypní činnost takto:

Stojím celou noc na místě o rozměrech asi 50 krát 50 centimetrů. Zastavím se mohu, jenom když se zastaví pás. Na každém autě děláme asi 32 úkonů na jednotku, 48 jednotek za hodinu, 8 hodin denně. Když spočítáte  $32 \times 48 \times 8$ , vyjde vám, kolikrát zmáčknu knoflík.

Jiný pracovník vypovídá podobně:

Co mám říkat? Přijede auto, svařím je, přijede jiné, svařím je, pak zase jiné a zase je svařím. Stojednokrát za hodinu. (Některé z výpovědí jsou i sarkastické.) V jakovně je to velmi různorodé... Stiskneš hadici, vypustíš barvu a stříkneš. Stiskneš, pustíš, stříkneš, stiskneš, pustíš, stříkneš, zívneš, stiskneš, pustíš, stříkneš, poškrábeš se na nose. (Jeden z pracovníků cítí, že se v práci změnil v robota.) Někdy se cítím jako robot. Zmáčkneš knoflík a pohybuješ se tím směrem. Stane se z tebe mechanický evok.

## Závěr

Nejvyšší iracionalita mcdonaldizace je v tom, že lidé mohou přestat ovládat systém a systém může začít ovládat lidi. Už nyní jsou četné složky našeho života tímto racionálním systémem ovládnuty. Systémy jsou sice stále ještě řízeny lidmi, ale mohly by se vymknout kontrole těch, kdo pracují na vyšších místech. Vzpomeňme na rčení o „železné kleci racionalizace“. Mohl by se tak vyvinout systém, který by nás všechny ovládal.

S procesem mcdonaldizace jsou spojeny i otázky autority a totality. Propojený systém může být ovládán malým počtem vůdců, kteří s jeho pomocí mohou ovládat celé společnosti. Můžeme se tak dostávat stále více pod kontrolu racionálních systémů, anebo pod kontrolu několika lidí, kteří se v nich vyznají. Strach z těchto věcí inspiroval autory vědecko-fantastických románů, jako jsou například dnes už klasická díla *1984*, *Ideální Nový Svět* nebo *451 stupňů Fahrenheita*. Tyto romány popisují děsivý svět budoucnosti, ale mcdonaldizace je tady už nyní, je tu už dost dlouho a šíří se celou společností.

Tento text chce dokázat, že **nejde** ani o rozumné, ani o opravdu racionální systémy. Šíří zdravotní problémy mezi svými uživateli a kazí životní prostředí. Jsou dehumanizující a tudíž nerozumné a často vedou k pravému opaku toho, co by měly docílit, tedy k neefektivnosti. Tímto nechceme popírat výhody mcdonaldizace, ale spíše ukázat, že je doprovázena jevy, které způsobují ohromující problémy. Chceme, aby si lidé, kteří jsou vystaveni neutuchající chvále na McDonaľdův systém, byli vědomi těchto problémů a iracionalit.

## 8

### ŽELEZNÁ KLEČ MCDONALDIZACE?

Je jasné, že mcdonaldizace je tu s námi a zřejmě s námi nějaký čas zůstane. Přesto hluboké iracionality, které jsou v ní zakořeněné, vyvolávají otázku, zda je v takové budoucnosti ještě o co stát. Vzhledem ke všem zmíněným nepříjemným problémům můžeme říci, že nás čeká, jak by to nazval Max Weber, „železná kleč mcdonaldizace.“

### Síly, které pohánějí mcdonaldizaci

Můžeme se zeptat: Proč nás očekává, ve světle všech iracionalit, taková budoucnost? Proč se nemůžeme vyhnout dalšímu institucionalizování mcdonaldizace? Abychom mohli odpovědět na tyto otázky, musíme si povšimnout faktorů, které mcdonaldizaci pohánějí. Za prvé, mcdonaldizace je podporována materiálními zájmy, ekonomickými cíli a ambicemi. Za druhé je poháněna našimi kulturními sklony a viděna jako vytoužený cíl. Konečně za třetí, mcdonaldizace pokračuje plynule spolu s různými změnami ve společnosti. Podívejme se krátce na každý z těchto tří faktorů.

#### *Vyšší zisky a nižší ceny*

Vrátíme-li se k myšlenkám Maxe Webera, proces racionalizace v podnikání v kapitalistických společnostech je živěn materiálním či ekonomickým zájmem. Ziskové podniky mcdonaldizaci následují, protože vede k nižším cenám a k vyšším ziskům. Je zřejmé, že zvýšená efektivnost a rozsáhlejší použití technologie bez lidské

účasti se zavádějí proto, aby se zvýšila výnosnost. Přinejmenším zvýšená předvídatelnost připravuje potřebné klima pro to, aby organizace byla výnosná a zvyšovala zisky z roku na rok. Důraz na počitatelnost tam, kde je kvantifikace možná, se úzce vztahuje k rozhodnutím, která vytvářejí a zvyšují profit, a k hodnocení výnosnosti celé organizace.

I když neziskové organizace nepracují pro zisk, přesto podporují mcdonaldizaci z materiálních důvodů zvláště proto, že vede ke snížení cen. Nižší ceny umožňují neziskovým agenturám pokračovat v jejich existenci a snad i rozšiřovat základny svých operací. Větší efektivnost a vyšší použití technologie bez lidského prvku snižuje náklady přímo. Snižování nákladů je snažší v lépe předvídatelném prostředí. Počitatelnost umožňuje neziskovým organizacím určit, jestli skutečně snižují náklady. I když nemá neprofitová organizace zájem na zisku, může mít zájem na zvyšování příjmů, aby mohla pokrýt stále rostoucí náklady. Prvky mcdonaldizace dovolují takové organizaci jednat za účelem zvýšení příjmů. Tímto způsobem jak ziskové, tak i neziskové organizace kapitalistické společnosti následují mcdonaldizaci z ekonomických důvodů. Je zajímavé, že většina dramatických změn, ke kterým v současné době dochází v Rusku a ve východní Evropě, se dá vysvětlit z hlediska mcdonaldizace. Někdo může namítat, že komunismus představoval překážku racionalizace, a důsledkem toho se společnost nemcdonaldizovala. Proto byly komunistické společnosti charakterizovány neefektivností, nepředvídatelností a poměrnou zaostalostí v technologickém vývoji (s výjimkou armád). Protože komunistické společnosti nebyly schopny racionalizace, trpěly četnými ekonomickými (a sociálními) problémy, které je přinutily opustit jejich ekonomický systém a dát se na cestu směrem k tržní ekonomice, to jest na cestu, která se alespoň v něčem podobá kapitalistickému systému. Jinými slovy, Rusko a východní Evropa se nyní ženou ve směru větší racionalizace. Tento úprk k racionalizaci je navíc živen i ekonomickými faktory a touhou po zlepšení ekonomické situace těchto národů.

#### *Mcdonaldizace sama pro sebe*

I když je zřejmé, že kořeny mcdonaldizace spočívají v ekonomických faktorech, neměli bychom přehlížet, že proces je natolik žádoucí, že mnoho lidí a podniků za ní půjde jako za vysněným

cílem. Mnozí z nás, ať už jako jednotlivci nebo jako zástupci různých institucí, si vážíme efektivnosti, vypočitatelnosti, předvídatelnosti a kontroly a vyhledáváme je, ať už z toho máme ekonomický zisk nebo ne. Například efektivnost je něco, co v moderním světě preferujeme. Vyhledáváme efektivní úlohy, i když nemají ekonomický význam. Takže najít se v rychloobslužné restauraci nebo si dát doma oběd z mikrovlnné trouby je efektivnější, ale dražší, než když si jídlo uvaříme sami. Protože si vážíme efektivnosti, jsme ochotni zaplatit víc.

Není těžké zjistit důvody, proč přikládáme takový význam racionalizaci. Od začátku svého rozvoje na konci 50. let investoval McDonald (nemluvě o milionech dalších agentů racionalizace) ohromné spousty peněz a úsilí, aby nás přesvědčil o své důležitosti. Nyní se prohlašuje za součást naší bohaté tradice, a ne, jak mnozí lidé věří, za hrozbu našim tradicím. Téměř všichni jsme v mladých letech u McDonalda jídali, vyšli si rádi s kamarády na hamburger, brávali jsme tam občas naše děti, když dorůstaly, nebo jsme si tam dali šálek kávy se svými rodiči. S McDonaldem se spojuje mnoho našich citových zážitků, na kterých si McDonald zakládá a díky kterým získává mnoho nových zákazníků. Jejich oddanost McDonaldu je více emocionální než racionální, přestože McDonald vybudoval své postavení na racionálních principech. Je to právě tato oddanost, která nás vede k tomu, že přehlízíme nevýhody McDonalda, a která zároveň otevírá svět pro další rozšíření mcdonaldizace i v budoucnosti.

#### *Mcdonaldizace a měnící se společnost*

Třetí vysvětlení pro rychlý pokrok mcdonaldizace je v tom, že se dobře splétá s ostatními změnami v americké společnosti i v okolním světě. Přibývá rodin se „dvěma kariérami“, protože stále více žen chodí do zaměstnání. Ve staromódní rodině, kde manžel pracoval a manželka zůstávala doma, vařila, pečovala o dům a o děti, bylo možné připravovat složitá jídla ze základních potravin a sníst je pomalu a v pohodě. V moderní rodině, kde obvykle oba manželé pracují, je méně pravděpodobné, že by si někdo našel čas k nákupu, přípravě, uvaření a klidnému jídlu,

a pak k mytí a úklidu nádobí. Během pracovního týdne lidé často ani nemají čas najít se v tradiční restauraci. Rychlost a efektivnost rychloobslužných podniků vyhovuje potřebám moderní dvoukariérové rodiny. Vyhovuje i vzrůstajícímu počtu rodin s jedním rodičem. Jestliže rodič celý den pracuje, má málo času na přípravu jídel (a mnoha ostatních věcí) a rychloobslužná restaurace je tolik lákavá. Podobné výhody nabízejí jednorodičovským a dvoukariérovým rodinám i ostatní mcdonaldizované instituce.

Obecně vzato, rychloobslužné restaurace vyhovují společnosti, dávající přednost motorizovanému pohybu. Vyrazit si na mcdonaldizovaný oběd, anebo za jinou racionalizovanou činností v autě, je v souladu s požadavky takové společnosti. Ještě lepší je použít průjezdové okénko, kde se ani nemusíte kvůli jídlu zastavovat. Mcdonaldizaci dále slouží i to, že stále větší počet lidí se často stěhuje z jedné části země do druhé kvůli práci nebo rekreaci. Zdá se, že mobilní lidé, kteří se dostanou do neznámých míst, rádi zajdou do známé rychloobslužné restaurace a pochutnají si na stejných jídlech, jako mívali doma.

Vzrůstající blahobyt a více peněz jsou dalšími faktory, které vedou k úspěchu rychloobslužných restaurací. Jak jsme viděli, tyto jídelny nejsou zase tak moc ekonomické, jak se nám snaží namluvit. Lidé potřebují mít k dispozici nějaké peníze navíc, aby se mohli oddávat „rychlójídelním zvykům“. Zvýšený vliv masových komunikačních prostředků také přispívá k úspěchu těchto podniků. Mcdonaldizovaný systém je těžce závislý na soustředěném reklamním útoku, zvláště v televizi. Rychloobslužné restaurace by nebyly tak úspěšné, jak jsou, kdyby nebylo saturační reklamy a širokého vlivu televize i ostatních médií. Podobně je tomu u dalších mcdonaldizovaných systémů, jako je H & R Block během daňové sezóny, nebo Nutri/System a Pearle Vision Centers, které zapojením rozsáhlých reklamních akcí dosáhly ohromného úspěchu.

Nejdůležitější roli ve vítězství mcdonaldizovaných systémů však pravděpodobně sehrály technologické změny. V této knize se zmiňujeme o mnoha technologických inovacích, které přispěly k počátečnímu vývoji a pozdějšímu rozrůstání mcdonaldizace.

Na začátku to byly technologie jako byrokracie, vědecký management, montážní linka a hlavní produkt tohoto výrobního systému – automobil, který přispěl ke zrození rychle se stravující společnosti. V průběhu let tyto početné nové technologie jednak podněcovaly vývoj mcdonaldizace, jednak jím byly také zpětně rozvíjeny. Na seznamu těchto technologií najdeme i takové, jako je „rozpouštěč tuku“, nápojový automat, supermarketový scanner, potraviny, které se samy uvaří, mikrovlnná trouba, aquakultury, tovární zemědělství, StairMastery, videa, kryté stadiony s umělým trávníkem, 24 vteřinové hodinky, RV – rekreační vozidla, automatické pokladny, hlasová pošta a konečně organizace pro udržování zdraví.

V posledních letech ústřední roli v růstu mcdonaldizace sehrál počítač. Mezi jinými jsou to počítače v rychloobslužných restauracích, dále počítačové telefony, počítačové dopisy, roboty ovládané počítačem, výpočty GPA či síť v bankovním systému. V budoucnosti můžeme očekávat mnohem více technologických zázraků, vzniklých v důsledku vzrůstajících potřeb mcdonaldizované společnosti nebo pomáhajících vytvořit nové oblasti pro mcdonaldizaci.

Tři hlavní faktory nám pomohou porozumět jak se zdá nezadržitelnému šíření mcdonaldizace. Za prvé je poháněna ekonomikou, za druhé ji pokládáme za hodnotnou, a za třetí je v souladu s řadou specifických změn v celé společnosti. Z těchto důvodů je nejpravděpodobnější, že mcdonaldizace bude přibývat a konečným výsledkem bude železná klec mcdonaldizace.

## Mcdonaldizace a některé alternativní perspektivy

Mcdonaldizace je zde prezentována jako ústřední proces moderního světa, proto je tato kniha analýzou a kritikou *modernosti*. Nacházíme také početné současné perspektivy, zvláště postindustrialismus, postfordismus a postmodernismus, které naznačují, že jsme se již dostali za moderní svět do nové, zcela odlišné společnosti. V důsledku toho se zdá, že tato kniha by vlastně měla být považována za retrospektivní, protože se zabývá „moderním“

jevem (mcdonaldizací), který by měl brzy zmizet, když se vynoří nové (postindustriální, postfordistické, nebo postmoderní) formy společnosti.

Nicméně v tomto textu se zároveň tvrdí, že mcdonaldizace je jev moderní, a nejenže tu s námi zůstává do nejbližší budoucnosti, ale šíří svůj vliv stále rychleji i do ostatní společnosti. Někteří ekonomové často prohlašovali, že nastane konec modernosti, alespoň v její mcdonaldizované formě. Tato kniha představuje kritiku uvedených alternativních perspektiv: postindustrialismu, postfordismu a postmodernismu. Podívejme se krátce na každou z těchto perspektiv a na to, v jakém směru s nimi námět této knihy kontrastuje.

### *Postindustrialismus*

Za prvé a velmi krátce: podle postindustrialistů jsme již za industriální érou v postindustriální epoše. Nejvíce se za toto hledisko zasazuje Daniel Bell. Jeho hlavním argumentem je, že jsme přešli z produkce zboží k produkci služeb. Toto je nepochybně pravdou a odráží se to i v mcdonaldizaci, která v sobě služby zahrnuje. Bell rovněž správně poukazuje na vývoj nových technologií a na přibývající poznatky v oblasti zpracovávání informací. De facto tohle všechno hraje ústřední roli v mcdonaldizovaných systémech. Je také pravdou, že se neustále zvyšuje počet i důležitost profesionálů, vědců a techniků. Naproti tomu, v rozporu s Bellovou tezí, dělníků a pomocných povolání neubývá, ale naopak přibývá, a nacházejí se ve středu mcdonaldizované společnosti.

Růst mcdonaldizace odporuje alespoň zčásti a alespoň v některých důležitých společenských sektorech (a těch je mnoho) myšlenke, že jsme už do postindustriální etapy přešli. Společnost je zajisté v mnoha směrech postindustriální, ale šíření mcdonaldizace naznačuje, že aspekty industriálního období tu s námi pravděpodobně ještě nějaký čas zůstanou.

### *Postfordismus*

Marxističtí sociální myslitelé tvrdí, že jsme již prodělali přechod od fordismu do postfordismu. Fordismus samozřejmě znamená myšlenky, principy a systémy, šířené Henry Fordem. Ačkoliv se

fordismus rozvíjel během 20. století, zvláště pak ve Spojených státech, v 70. letech dosáhl svého vrcholu a pak začal opadávat, zejména po naftové krizi v roce 1973 a po následném poklesu amerického a vzestupu japonského průmyslu. Vzhledem k tomu se tvrdí, že jsme svědky ústupu fordismu a vzestupu postfordismu s četnými odlišitelnými charakteristikami.

Za prvé, zájem o výrobky masové produkce klesá a stoupá zájem o více specializované výrobky, zvláště vyššího stylu a vyšší kvality. Lidé chtějí mít více věcí osobního charakteru. Dávají přednost zářivějším a odlišujícím se výrobkům před věcmi uniformovanými. Dnešní spotřebitelé přihlížejí více ke kvalitě a jsou ochotni za kvalitnější produkty i více zaplatit.

Za druhé, více specializované výrobky v postfordistické společnosti vyžadují kratší produkční doby a vyúsťují do menších a produktivnějších systémů. Takže bychom se měli vzdalovat od velkých továren s uniformní produkcí a přibližovat se k malým podnikům s rozličným sortimentem.

Za třetí, v postfordistickém světě bychom měli vidět pružnější výrobu, kde je zisk zajišťován novou technologií. Například computerizované zařízení, které může být přeprogramované na jiný druh výroby, nahradí jednoduchou technologii. Tak bude umožněn zisk i při různorodé výrobě. Tento nový, pružnější výrobní proces bude ovládan i pružnějšími systémy, zejména pružnější formou řízení.

Za čtvrté, postfordistické systémy budou od pracovníků vyžadovat víc než od jejich předchůdců. Například pracovníci budou potřebovat ke zvládnutí náročnější a složitější technologie rozmanitější zručnosti a lepší výcvik. Nová technologie bude vyžadovat pracovníky s větší zodpovědností a samostatností. Postfordismus je proto viděn také jako potřeba nových druhů pracovníků.

A konečně když se postfordistický pracovník stane více odlišným, bude také vyžadovat odlišnější zboží, jiný styl života a kulturní zážitky. Jinými slovy, zvýšená diferenciaci na pracovišti se odrazí ve zvýšené rozmanitosti celé společnosti.

Tady si ovšem dovolíme odporovat, protože *není* zřejmé, že bychom se od fordismu odpoutali. Připouštíme, že se v moderním světě objevily prvky postfordismu, ale prvky fordismu zůstávají

a nezdá se, že by se chystaly vymizet. Nejdůležitější pro naše účely je, že mcdonaldismus, to jest jev, který má mnoho společného s fordismem, vzrůstá v současné společnosti ohromujícím tempem. Mezi společné rysy mcdonaldismu a fordismu patří zejména: homogenní výrobky, nepružná technologie, standardizované pracovní výkony, konec dovednosti, homogenizace práce, spotřeby (a zákazníků) a stejnorodí zaměstnanci.

### *Postmodernismus*

Základní teze říká, že jsme vstoupili nebo vstupujeme do postmoderní společnosti, která představuje odtržení či odloučení od společnosti moderní. Postmoderní následuje a nahrazuje moderní. Kdybychom měli dost času a místa, mohli bychom se pokusit roztrždit různé představy o postmoderní společnosti, i řadu teorií o takové společnosti. Existuje dlouhý seznam charakteristik, které mají odlišovat modernismus od postmodernismu, ale v zásadě je modernismus pokládán za vysoce racionální a nepružný, kdežto postmodernismus za iracionální a pružný. Mnoho autorů, zvláště pak Jean-Francois Lyotard, výslovně označilo McDonalda jako postmoderní jev. V úvaze nazvané „Psát McDonald, pojídat minulost: McDonald jako postmoderní svět“ Allen Shelton důkladně analyzuje vztah mezi McDonaldem a postmodernismem a končí ji slovy: „*Vidím McDonalda jako znak postmodernismu, jako morální symbol, který představuje znamení naší doby.*“ I když Shelton spojuje McDonalda s prvky postmodernismu (například časové a prostorové zhuštění, o kterých se ještě krátce zmíním), řadí ho zároveň i k různým jevům, které bych já spojil s moderností. Například vynikajícím způsobem postřehl, že se McDonaldu podařilo zautomatizovat zákazníky. To znamená, když zákazníci vstoupí do rychlooblužné restaurace nebo zajedou k průjezdovému okénku, dostanou se do automatizovaného systému, kterým jsou hnáni a na jehož konci jsou vypuzeni „natankování“. Z jeho hlediska vypadá McDonald spíše jako továrna než restaurace. Jenže v tomto případě se nejedná o „robotárnu pro zákazníky, ale o výrobu s vysokou technologií“. Podle mého soudu to naznačuje, že McDonald je spíše moderní než postmoderní jev.

Postmodernisté se v zásadě shodují v názoru na to, v čem se moderní a postmoderní společnosti liší. Ale zůstává nejasné, zdali je mezi moderním a postmoderním zřetelné rozcestí, anebo zda se postmoderní společnost postupně okrajově vyvíjí z moderní. Díky této i mnoha jiným nejasnostem někteří odborníci myšlenku nové, postmoderní společnosti odmítají. Jeden říká: „Tohle všechno odmítám. Nevěřím, že žijeme v nových dobách, v nějaké postindustriální a postmoderní éře, zásadně odlišné od kapitalistického způsobu výroby, který poslední dvě století dominoval.“ Hledisko této knihy je zřetelně v souladu s výše uvedenou kritikou postmodernismu. I když v dnešní společnosti mohou být některé rysy dramaticky odlišné od svých „moderních“ předchůdců, jsou tu mezi těmito dvěma typy společností také podstatné souvislosti. Mcdonaldizace je zřetelně moderní jev, zdůrazňující nepružně strukturovanou racionalitu. Důraz na mcdonaldizaci je tedy odmítnutím obecné teze, že jsme se posunuli do postmoderní společnosti, kde moderní jevy rychle mizí. Naším hlediskem je, že mcdonaldizace nejvíce žádné známky mizení ani sebahrazení novou, postmoderní formou. I když se nějaký postmoderní vývoj může objevit, bude existovat ruku v ruce s mcdonaldizací.

David Harvey, kritik postmodernismu, uvádí podobný argument. Vidí velké změny a tvrdí o nich, že vyvolávají postmoderní úvahy, ale věří, že jde o *souvislost* mezi moderním a postmoderním. Jeho hlavním závěrem je, že zatímco „od roku 1973 došlo k moři změn v povrchním vzhledu kapitalismu, . . . základní pravidla kapitalistického hromadění a tendence ke krizím zůstávají stejné.“

Ústředním motivem Harveyova pohledu je myšlenka časového a prostorového zhuštění. Věřící, že modernismus způsobil zhuštění času a prostoru a že se tento proces v postmoderní době zrychluje a vede k „intenzivní fázi zhušťování času a prostoru, která má dezorientační a rozkladný vliv. . .“ Ale ani toto se zásadně *neliší* od předcházejících období kapitalismu: „Stále jsme svědky toho krutého procesu ničení prostoru v časových obdobích tak, jak to vždy bylo ústředním prvkem kapitalistické dynamiky.“ (Shelton také klade velký důraz na časoprostorové zhuštění, ale dává je do souvislosti s postmodernismem a odděluje je od modernismu.)

Příkladem prostorového zhuštění v případě mcdonaldizace je dosažitelnost potravin, dříve dostupných jenom v cizích zemích nebo ve velkých městech, které jsou nyní rychle a v širokém sortimentu k dispozici po celých Spojených státech díky rozšíření rychlooblužných restaurací, podávajících italská, mexická a cajunská jídla. Podobným příkladem časového zhuštění je příprava jídel, trvajících dříve celé hodiny. Dnes můžeme mít jídlo za pár vteřin z mikrovlnné trouby nebo z rychloobslužné restaurace. Příkladem z úplně jiné oblasti je televizní přenos, zvláště CNN, který nás třeba během války s Irákem v roce 1991 okamžitě přenášel z jednoho místa na druhé – z náletů na Bagdád do útoků SCUD na Tel Aviv, či do válečných porad v Rijádu. Diváci mohli sledovat válečné události v tu chvíli, kdy k nim došlo, a ve stejnou dobu jako generálové a prezident Spojených států. Proto je možné souhlasit s Harveyem: postmodernismus není oddělený od modernismu, oba jsou odrazem stejné dynamiky. Podle tohoto hlediska je mcdonaldizace nejenom moderním vývojem, který pokračuje a zůstává důležitým i v postmoderní společnosti, ale je něčím, co se samo dále do společnosti šíří. Máme tak zdánlivý paradox moderního jevu, který se šíří do postmoderního světa. Jestliže se jedná o případ, že se moderní šíří v postmoderním, nemůže existovat zásadní rozdělení moderního a postmoderního.

V závěru docházíme ke shrnutí, že jev mcdonaldizace je v rozporu s idejemi postindustrialismu, postfordismu a postmodernismu. I když můžeme být v posledních letech svědky některých nových, postmoderních (postindustriálních nebo postfordistických) vývojų, prvky modernosti zůstávají. McDonald je moderní jev a mcdonaldizace je moderní proces. Firmy typu McDonald i mcdonaldizace jsou silně ovlivněny idejemi a strukturou industrialismu a fordismu. I když jsme ochotni označit dnešní společnost za postmoderní, musíme uznat vytrvalou životnost modernosti, reprezentované šířením mcdonaldizace. Můžeme říci, že duch Henryho Forda obchází světem, stravuje se u McDonalda, nechává si počítat daně ve firmě H & R Block a shazuje svou váhu pomocí Nutri/Systemu.

## Závěr

Účelem této kapitoly byla dvojsměrná rozprava, týkající se střetnutí s budoucností železné klece mcdonaldizace. Prvním směrem bylo tvrzení, že mcdonaldizace je poháněna ekonomikou spolu s kulturními faktory a že je v souladu s pokračujícími sociálními změnami. Vzhledem k silám, které za ní stojí, a vzhledem k tomu, že se dobře shoduje s měnící se podstatou společnosti, můžeme předpokládat vývoj ke stále větší a větší mcdonaldizaci. Za druhé jsme diskutovali o třech teoriích, které zdánlivě odporují tezi mcdonaldizace – o postindustrialismu, postfordismu a postmodernismu. I když se v současné společnosti mohou některé prvky těchto směrů vyskytovat, ko-existují spolu s prvky modernismu, zvláště pak s mcdonaldismem. A tak na empirické i teoretické bázi nacházíme silný důkaz toho, že v budoucnosti dojde k ještě většímu zrychlení mcdonaldizace.

Žádná sociální instituce netrvá navěky a ani McDonaldivé nejsou z tohoto pravidla výjimkou. I když zatím mcdonaldizace a McDonaldivé zůstávají velkou silou v postmoderním světě (jestli tak chcete nazývat dnešní společnost), jednou přijde čas, kdy i oni odejdou ze scény. McDonald zůstane silný až do té doby, než se společnost změní natolik, že se jí už McDonald nedokáže přizpůsobit. Ani potom však nebude McDonald pro svůj silný negativní i pozitivní vliv, který měl na Spojené státy a většinu ostatního světa, zapomenut. V kapitole druhé jsme mimo jiné diskutovali o byrokracii, vědeckém řízení a montážní lince jako o předchůdcích mcdonaldizace. Až McDonaldivův význam poklesne tolik jako význam jeho předchůdců, anebo dokonce zcela odejde ze scény, bude přesto vzpomínán jako další předchůdce ještě racionálnějšího světa.