

# VĚDOMÝ LÍDR

Jak být v dnešním světě  
vůdčí osobností, která  
přispívá k obnově  
zdravého rozumu

Margaret  
Wheatleyová



MAITREA

# VĚDOMÝ LÍDR

Margaret  
Wheatleyová

# VĚDOMÝ LÍDR

Jak být v dnešním světě vůdčí osobností,  
která přispívá k obnově  
zdravého rozumu

Přeložil Kamil Pinta



MAITREA

2020

## KATALOGIZACE V KNIZE – NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Wheatley, Margaret, J., 1944-

[Who do we choose to be?. Český]

Vědomý lídr : jak být v dnešním světě vůdčí osobností, která přispívá k obnově zdravého rozumu / Margaret J. Wheatleyová ; přeložil Kamil Pinta. -- První vydání v českém jazyce. -- Praha : Maitrea, 2020. -- xvii, 343 stran  
Přeloženo z angličtiny. -- Obsahuje bibliografii a rejstřík

ISBN 978-80-7500-492-5 (brožováno)

\* 316.46 \* 316.46/.47 \* 316.3/.6 \* (0.062)

– vůdcovství

– vůdčí osobnost

– člověk a společnost

– populárně-naučné publikace

316.4/.7 - Sociální interakce. Sociální komunikace [18]

Margaret J. Wheatleyová

### **Vědomý lídr**

*Who Do We Choose To Be?*

Copyright © 2017 by Margaret J. Wheatley

Translation © Kamil Pinta, 2020

Czech edition © MAITREA a.s., Praha 2020

ISBN 978-80-7500-492-5

*Pemě Chödrön, jejíž porozumění a soucit mě přivedly  
na cestu bojovnice a vedou mě po ní stále dál a hlouběji,*

*a*

*bojovníkům za lidského ducha, s nimiž společně hledáme způsob,  
jak být v dnešní době co nejužitečnější.*

**Bojovníci povstanou,  
až bude lid v ohrožení**





**Nemusíme čekat na nějakou  
skvělou utopickou budoucnost.  
Budoucnost je nekonečný sled  
přítomných okamžiků a žít právě  
teď tak, jak si myslíme, že by  
lidská bytost žít měla, vzdor  
všemu zlému kolem nás, je samo  
o sobě vítězstvím.**

*– Howard Zinn, historik*

## Co potřebuje náš svět

Tento svět nepotřebuje další podnikatele.

Tento svět nepotřebuje další revoluční technologie.

Tento svět potřebuje lídry.

Potřebujeme vůdce, pro které je služba důležitější než jejich vlastní ego, kteří neztratí rozvahu v dobách krize a selhání, kteří chtějí být aktivní a ovlivňovat lidi, situace a věci, na nichž jim záleží.

Potřebujeme vůdce, kteří jsou odhodlaní sloužit lidem a kteří vědí, co ztrácíme, když zotročujeme, ignorujeme nebo zneužíváme lidského ducha.

Potřebujeme vůdce, neboť úloha vůdců byla zdiskreditována těmi, jejichž hlavním zájmem je, jak expandovat, jak se prosadit na trhu, jak rozdrtit konkurenci nebo jak vytvořit digitální aplikaci, kterou musí mít každý. Těmi, kdo se drží u moci tím, že utahují šrouby strachu tak dlouho, dokud z lidí nejsou jen shrbené stíny.

Potřebujeme vůdce, protože jsme nedokázali zúročit časem osvědčené postupy, které mohly předejít rostoucí nenávisti, násilí, chudobě a devastaci přírody, anebo je alespoň zmírnit. Úspěch nám neuniká proto, že by nám scházely nové myšlenky nebo technologie. Selháváme, protože nám chybí vůle. Řešení jsou na dosah ruky.

Je ale příliš pozdě. Tyto globální problémy nelze řešit globálně. Vidíme je zřetelně. Chápeme jejich základní příčiny. Máme ověřené metody, které by je vyřešily. Odmítáme však dělat kompromisy,



spolupracovat a důsledně tyto problémy řešit coby inteligentní, tvůrčí živočišný druh obývajcí tuto drahocennou planetu.

V tuto chvíli záleží na nás, lokálních, ne globálních vůdcích. Můžeme vést lidi k uskutečňování pozitivních změn v místním měřítku, dělat život jednodušší a udržitelnější a otevírat nové možnosti v období globálního úpadku.

Využijme všech dostupných sil, vlivu a prostředků a mobilizujme lidi ve svém okolí, aby pracovali na tom, na čem jim záleží.

Jak nabádal prezident Teddy Roosevelt:

**Dělej, co můžeš, s tím, co máš, tam, kde jsi.**



Milí čtenáři,  
snažíme se, aby naše knihy byly perfektní. Pokud i přesto objevíte v textu nějakou chybu, napište nám na [nakladatelstvi@maitrea.cz](mailto:nakladatelstvi@maitrea.cz) a my ji rádi opravíme.  
Díky, Vaše nakladatelství

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	2
<b>Pozvánka ke vznešenému vůdcovství</b> .....	4
<b>Jaký čas ukazují světové hodiny?</b> .....	6
<b>Kým se rozhodneme být?</b> .....	10
<b>Dvojí optika</b> .....	12
Věda zkoumající živé soustavy .....	12
Vzorec kolapsu složitých civilizací .....	13
<b>Forma sleduje funkci: koncepce této knihy</b> .....	18
<b>Přemítavé myšlení</b> .....	22
<b>1. ŠIPKA ČASU</b> .....	26
Všechno má svůj počátek, prostředek a konec .....	26
<b>Co na to věda</b> .....	28
<b>Pravda o nás a o světě</b> .....	30
Vzestup a pád civilizací .....	30
Úpadek civilizace v deseti pokoleních .....	34
Mýtus pokroku .....	38
Víra v „technologickou vznešenost“ .....	44
Body zvratu .....	46
<b>Šipka času: úloha vůdců</b> .....	49
Rozhodnutí být dobrým vůdcem v době kolapsu .....	49
Vůdci ostrovů zdravého rozumu .....	52
<b>Obnova zdravého rozumu</b> .....	55
Kde na šipce času se nachází vaše organizace? .....	55
Vedení s ohledem na budoucnost .....	58

<b>2. IDENTITA</b> .....	64
Živé soustavy se mění, aby přežily .....	64
<b>Co na to věda</b> .....	66
<b>Pravda o nás a o světě</b> .....	68
Identita dříve a dnes .....	68
Vzestup kultury celebrit .....	74
Volání identity .....	78
Co se stalo s morálkou? .....	82
<b>Úloha vědců</b> .....	88
„Máme víru, takže nemáme strach“ .....	88
<b>Obnova zdravého rozumu</b> .....	93
Bezúhonné vedení .....	93
<b>3. INFORMACE</b> .....	100
Kdo se nepoučí, nepřežije .....	100
<b>Co na to věda</b> .....	102
<b>Pravda o nás a o světě</b> .....	106
Na informacích záleží .....	106
Jak digitální věk porazil věk informační .....	114
Co se stalo s učním? .....	118
Neuronové sítě dovedou šikovat kočky .....	123
<b>Úloha vědců</b> .....	125
Obnova učení v rozhodovacích procesech .....	125
Původ geniální průpovědky.....	130
<b>Obnova zdravého rozumu</b> .....	132
Principy a postupy retrospektivní analýzy a hodnocení (AAR) .....	132
Jak čelit nemožnému .....	135

<b>4. SAMOORGANIZACE</b> .....	142
Řád zadarmo .....	142
<b>Co na to věda</b> .....	144
<b>Pravda o nás a o světě</b> .....	146
Když se lidé organizují sami .....	146
Nezadržitelný nárůst terorismu .....	152
Samoorganizující vedení: sociální hnutí a terorismus .....	155
<b>Úloha vůdců</b> .....	160
Poučení ze sociálních hnutí .....	160
<b>Obnova zdravého rozumu</b> .....	164
Grace Lee Boggssová: budovatelka hnutí .....	164
Otázka: Jak se samoorganizuje ostrov zdravého rozumu? .....	168
<b>5. VNÍMÁNÍ</b> .....	174
Co vidíš, to dostaneš .....	174
<b>Co na to věda</b> .....	176
<b>Pravda o nás a o světě</b> .....	180
Klapky nepochopitelné arogance .....	180
Kognitivní disonance .....	189
Kognitivní disonance a zbraně hromadného ničení (ZHN) .....	193
Konspirační teorie .....	195
<b>Úloha vůdců</b> .....	198
Důvěra v rozmanitost .....	198
<b>Obnova zdravého rozumu</b> .....	203
Příběh dvou příběhů .....	203

<b>6. PROPOJENOST</b> .....	214
Nic živého nežije osamoceně .....	214
<b>Co na to věda</b> .....	216
<b>Pravda o nás a o světě</b> .....	226
Lidé bez domova .....	226
Emergentní soustavy nelze změnit .....	231
<b>Úloha vůdců</b> .....	236
Vedení s emergencí.....	236
<b>Obnova zdravého rozumu</b> .....	240
Radost soubytí.....	240
Na troskách se nedá stavět .....	245
<b>7. KÝM SE ROZHODNEME BÝT?</b> .....	252
<b>Vůdcovství a kolaps složitosti</b> .....	254
<b>Za co se označíte?</b> .....	261
<b>Za čím si stojíte?</b> .....	268
<b>Kde je vaše místo?</b> .....	271
<b>Dar smysluplné práce</b> .....	276
<b>8. STŮJ CO STŮJ</b> .....	282
<b>Neotřesitelná sebedůvěra, nepřehlédnutelná pokora</b> .....	284
<b>Bez naděje, beze strachu</b> .....	288
<b>Jak si posílit ramena</b> .....	291
<b>Co tu po sobě chcete zanechat?</b> .....	294
<b>EPILOG</b> .....	300
Život mimo realitu.....	300
Příloha .....	309
Příloha: poznámky .....	317
Doporučená literatura .....	319
Poděkování .....	325
Rejstřík .....	327
Autorka: Margaret Wheatleyová, Ed.D. ....	339
Další knihy Margaret J. Wheatleyové .....	343





# ÚVOD

**Dovolte své moudrosti,  
aby se spojila se silou věcí  
takových, jaké jsou.**

– *Chögyam Trungpa*, buddhistický učitel

## ŠIPKA ČASU

# Pozvánka ke vznešenému vůdcovství

I v této době hlubokého rozkladu může být vůdcovství vznešenou profesí, která přispívá k obecnému blahu. Tváří v tvář hrozivě složitým problémům, které nám ztrpčují život, můžeme opakovaně prožívat chvíle harmonie a radosti. Jestliže se rozhodneme neutíkat a neuhýbat před realitou, můžeme jako vůdci organizací, komunit a rodin nacházet ve své práci hluboké a trvalé uspokojení. Když se přestaneme zabývat problémy, jež není v našich silách vyřešit, zaměříme se na lidi kolem sebe, kteří prahnou po dobrých vůdcích, a zapojíme je do práce, jejíž cíle jsou dosažitelné, můžeme jít cestou, která je prospěšná a smysluplná. Můžeme využít svého vlivu a moci a vytvářet *ostrovy zdravého rozumu* uprostřed běsnícího moře zkázy.

---

**Můžeme dokázat velké věci, když budeme vědomě a moudře hledat ten nejlepší způsob, jak se v dnešní době zhostit vůdčí role.**

---

Tato kniha nabízí vůdčím osobnostem způsob, jak si dobře a rozumně poradit s destruktivními dynamikami dnešní doby, které se projevují na všech úrovních, od individuální po globální. Začneme

tím, že se neohroženě postavíme tváří v tváří realitě a s jasnou a soudnou myslí si řekneme, v jaké situaci se nacházíme a jak jsme sem dospěli. Chceme pochopit, jaké síly způsobily, že je svět takový, jaký je – ne takový, jaký jsme se dlouhá léta snažili budovat, ale takový, který škodí většině a prospívá malé menšině, svět, který se zatvrzele řítí do záhuby.

Mnozí z nás nabyli dojmu, že nezbývá než se před rostoucí krutostí a hrůzami tohoto světa chránit tím, že se z něj stáhneme, budeme se dál zaobírat podružnostmi a přitom potlačovat pocity beznaděje, smutku a bezmoci. Někteří hledají útěchu v popírání a vytvářejí si soukromé bubliny, jimiž se od světa oddělují. Ale zoufalé úsilí, jež takové oddělování a potlačování vyžaduje, nám bere energii, kterou potřebujeme, máme-li být dobrými, vědomými lidry. Budeme-li ochotní přistoupit k realitě s otevřenýma očima, můžeme energii, kterou vynakládáme na ochranu sebe sama, proměnit v pozitivní náboj. Když si přiznáme pravdu, dá nám to sílu – můžeme osvobodit mysl a srdce k tomu, aby nám napověděly, jak můžeme co nejlépe využít svůj vliv a moc ve službě dnešku.

**Nemůžeme změnit to, jaký svět je, ale tím, že se otevřeme světu takovému, jaký je, můžeme zjistit, že jemnost, slušnost a statečnost jsou dosažitelné – ne pouze pro nás, ale pro všechny lidské bytosti.**

*Chögyam Trungpa, buddhistický učitel*

# Jaký čas ukazují světové hodiny?<sup>1</sup>

Dnešní dobu lze oprávněně označit za chaotickou, vymykající se kontrole.<sup>2</sup> Dennodenně jsme svědky konfliktů, náhlých obrátů, krátkozrakých rozhodnutí, která ohrožují naši budoucnost, šíření propagandy, pomluv a lží, obviňování, popírání, násilí. Teroristické činy rozvracejí komunity a národy, přebujelá byrokracie zhoršuje dostupnost služeb, lidé se stahují do ulit nebo ze strachu napadají druhé, rozhněvané masy se mstí svým vládám, vůdcové halasně slibují bezpečnost a výsledky, o nichž víme, že jsou nedosažitelné, napětí mezi lidmi přerůstá v nenávist, zmatek a vyčerpání nás uvrhují do zoufalství a cynismu. Naše doba je dobou rezignace: na mezilidský kontakt a na hodnoty, které nás držely pohromadě, na myšlenky a praktiky podporující inkluzi, na důvěru k vůdcům, na víru v lidskou dobrotu.

Jsou lidé, kteří v těchto bouřlivých časech vidí dobu překypující možnostmi a své naděje zakládají na teorii chaosu, jak ji vysvětluje nová věda. Chtějí „vyhodit do povětrí“ současný systém nebo uspišit jeho zánik a nastalý zmatek využít jako příležitost k tvorbě nových, zdravých systémů. Jejich optimismus pramení z nepochopení cyklu chaosu. Chaos může být hybnou silou změny, nebo vést k rozkladu a smrti. V obou případech musí nastat pád do chaosu, kdy se všechno zhroutlí. A právě na tuto část cyklu se musíme připravit.

Spouštěčem cyklu chaosu jsou změny v prostředí. Tlak těchto vnějších změn nutí systém opustit staré způsoby a reagovat

na novou situaci. Vše, co jej až dosud drželo pohromadě – ideologie, významy a struktury –, přestává ve změněném prostředí fungovat. Systém upadá do neuspořádanosti, až nakonec dosáhne tzv. bifurkačního (větvičího) bodu, kde má na výběr ze dvou možností: buď se může reorganizovat přijetím nových ideologií a struktur vhodných pro změněné prostředí, nebo se bude držet starých způsobů, nereorganizuje se a zanikne. Chaotická fáze může skončit buď znovuzrozením, nebo smrtí.

Optimismus těch, kteří neklid a zmatek dnešní doby vítají jako bránu k zdravějšímu, lidštějšímu a pozitivnějšímu způsobu existence na této planetě – dokud je Země ochotna nás nést –, tedy není zcela nepodložený. Stadiu rozkladu se ale na cestě k tomuto cíli nevyhneme. Nemůžeme jednoduše přepnout na nový způsob bytí. Nejprve se musíme připravit na rozklad a kolaps.

**... a všude tone obřad nevinnosti.  
Ty nejlepší už víra opouští,  
ti nejhorší jdou za svou zpupnou  
vášní.**

*W. B. Yeats, „Druhý příchod“*

Systémy, které dnes již vypovídají službu, se budou hroutit stále víc. Dál bude panovat nejistota, zmatek a strach. Lidé se budou stahovat hlouběji do svých ulit a útočit na všechny, kdo nejsou jako oni. Zkorumpovaní vůdcové se budou předhánět ve falešných slibech a lidé se budou podřizovat jejich moci. Cyklus chaosu ukazuje, že je to nevyhnutelné, že k rozpadu musí dojít. A lidské dějiny s ohromující přesností opakují vzorec kolapsu, jímž projde každá civilizace.

---

**Tato kniha je výrazem mé touhy povolat nás k úloze vůdců pro tuto dobu rozkladu, k přijetí vůdčovství jako vznešené profese, jež vytváří nové možnosti a probouzí lidskost vprostřed rostoucího strachu a zmatku.**

---

Vím, že vůdcové mohou využít své moci a vlivu, porozumění a soucitu k tomu, aby přivedli ostatní k novému chápání lidskosti a k vytvoření podmínek pro rozvoj základních lidských kvalit, jako jsou šlechtnost, touha být užitečný, sounáležitost a láska. Vím, že v časech tragédií a ztrát můžeme zažívat chvíle harmonie a radosti. Vím, že můžeme budovat ostrovy zdravého rozumu uprostřed běsnícího moře zkázy. Vím, že je to možné, neboť po mnoho let pracuji s vůdčími osobnostmi v místech, která chaos a rozpad znají už velmi dlouho. A ze studia historie vím, že takoví vůdci se vždycky objeví, když je jich nejvíc zapotřebí.

Teď je řada na nás.





## Kým se rozhodneme být?

Na úvod je třeba jasně konstatovat toto: globální problémy dneška – chudobu, ekonomiku, klimatické změny, násilí a odlidštění – už nelze řešit ve velkém měřítku.<sup>3</sup> Třebaže řešení jsou už dlouho k dispozici, k jejich realizaci nám scházejí nezbytné předpoklady: politická odvaha, mezinárodní spolupráce a soucit, který vítězí nad osobními zájmy a chamtivostí. Tyto nedostatky nejsou příznačné jen pro naše dějinné období, ale projevují se ve všech civilizacích, jejichž životní cyklus se chýlí ke konci.

To je hořká pilulka pro aktivisty a všechny lidi s citlivým a otevřeným srdcem. Chápeme složitost celosvětových problémů, systematicky definujeme jejich základní příčiny, navrhujeme smysluplná řešení, není ale v naší silách ovlivnit mocné, kteří naše úsilí ignorují.<sup>4</sup>

---

**Mocní vždy brání status quo, neboť je zdrojem jejich moci a privilegií. Jakákoli změna, z níž by měli užitek ostatní, by ohrozila jejich pozici. A jejich pozice je to jediné, co jsou ochotní bránit.**

---

Coby celoživotní aktivistka, která se zaměřuje na změny stylu vedení ve velkých systémech a která v těchto systémech dodnes působí jako konzultantka, poradkyně a kolegyně, jsem si už před lety uvědomila, že snaha změnit věci velkoplošně je marná. Vůdci

hromadí moc, na krize reagují přehnaně, místo aby uvažovali systémově, a s lidmi zacházejí jako s „položkami“. Setkala jsem se nicméně i s mimořádnými vůdci vytvářejícími ostrovy zdravého rozumu, kde se stále odvádí dobrá práce a kde se lidé těší ze zdravých vztahů navzdory chaotickým podmínkám, zarytým odpůrcům, zdrcujícím porážkám, chybějící podpoře, izolaci, osamělosti a pomluvám. Byla jsem s nimi v situacích, kdy by většina ostatních vůdců hodila flintu do žita, a oni přesto vytrvali. Několik z nich vám představím na následujících stránkách.

Tváří v tvář nezvratným globálním problémům a úpadku vůdcovství jsem před několika lety začala každé vůdčí osobnosti, s níž se setkám, klást následující otázky: Kým chcete být pro dnešní dobu? Jste ochotní použít veškerou svou moc a vliv k budování ostrovů zdravého rozumu, které podněcují a využívají to nejlepší v lidech k posílení kreativity, produktivity a udržitelnosti?

A teď se na totéž ptám vás.

# Dvojí optika

K zaostření pohledu na dnešní dobu můžeme použít mnoho optik. Oči nám může otevřít studium historie, psychologie, sociologie, antropologie, teologie. Každá z těchto disciplín přichází s pojmy a teoriemi vysvětlujícími lidské chování jak na individuální, tak na kolektivní úrovni. Já používám dvě optiky: optiku nové vědy zkoumající živé soustavy a optiku vzorce kolapsu složitých civilizací. Každá z těchto perspektiv je užitečná sama o sobě, dohromady ale, jak jsem zjistila, jsou nesmírně účinným nástrojem k objasnění toho, v jaké situaci se nacházíme, jak jsme do ní dospěli a jak bychom se v ní coby vůdcové měli rozhodovat.

## **Věda zkoumající živé soustavy**

Studium živých soustav nám může objasnit leccos z lidského chování a světa, v němž žijeme. Všichni jsme živí, obýváme živou planetu, a ať si to uvědomujeme, nebo ne, podléháme dynamikám živých soustav. Tyto dynamiky fungují v každém měřítku a lze jimi vysvětlit různé děje – příčiny a důsledky –, ať se týkají jednotlivce, nebo celé planety. Proč jsme svědky prudkého nárůstu narcismu, polarizace, konfliktů, agresivity, diktatur, klimatických změn a vymírání druhů? Každou z těchto hrozivých skutečností lze objasnit z hlediska fungování živých soustav.

Nová věda po desítkách let experimentů a dokazování zjistila, že se živé soustavy organizují dynamickými procesy, k nimž patří samoorganizace založená na identitě, vztahy vetkané do složitých sítí, přirozený řád ukazující se v chaosu a složitosti, role sdílených

hodnot při tvorbě koherentních, ač neregulovaných aktivit mezi jednotlivci. Těmito myšlenkami o kreativitě a chaosu, o nekontrolovaném řádu, o vzájemně závislých systémech s rostoucí výkonností a složitostí a o prvořadosti vztahů se inspirovala nepřehlédnutelná menšina vůdců v nejrůznějších organizacích a profesích po celém světě. Mnohé z nich tyto ideje motivovaly k vytváření zdravých komunit, organizací a společností. Nyní, po letech obětavého snažení, jsme k smrti unavení a ptáme se, jakým užitečnějším způsobem bychom mohli vynaložit svou energii. A není divu. Přestože v místním měřítku jsme zářnými příklady toho, co všechno je možné, v širším měřítku nenese naše práce, byť vykonávaná poctivě a moudře, žádné plody.<sup>5</sup>

Život má své neměnné dynamiky. Existují spolehlivé výklady pro to, jak se život organizuje, jak funguje a jak reaguje. A to je můj cíl: přispět k lepšímu pochopení toho, co se v posledních desetiletích děje – ne proto, abychom napravovali velké systémy, které vládnou a šíří zkázu, ale proto, abychom pokračovali ve své práci, ať je jakákoli a ať jsme kdekoli, nepodřizovali se vládnoucí kultuře ani se na ní nepodíleli, a místo toho dál pracovali coby vůdčí osobnosti v partnerství se životem na obnově zdravého rozumu všude, kde je to možné.

## Vzorec kolapsu složitých civilizací

Okřídlené rčení praví, že jediné, co je z lidských dějin zřejmé, je fakt, že se z nich lidé nedovedou poučit. Vědci zkoumající dějiny civilizací přesto alespoň odhalují vzorec vzestupu a pádu složitých lidských společenství. Tento vzorec kolapsu má pozoruhodně obecné zákonitosti a chování lidí (včetně jeho specifických projevů), které popisuje, je neměnné. Uvědomění si tohoto vzorce

je současně zneklidňující a úlevné: je dobré vědět, na čem jsme, abychom nemuseli dál bojovat s nevyhnutelným, a je znepokojující vědět, že na tom nic nezměníme. Již několik let se věnuji četbě vynikajících publikací na téma kolapsu civilizací. V této knize budu pracovat především se dvěma z nich: *Kolapsy složitých společností* Josepha Tainter a *The Fate of Empires and Search for Survival* (Osud impérií a otázka přežití) sira Johna Glubba.

Jak Glubb, tak Tainter se k vymezení vzorce kolapsu dopracovali díky studiu složitých lidských civilizací od dob Sumerské říše 3000 l. př. n. l. (Znám i antropologický výzkum, který dokumentuje vzorce chování staré přes 30 000 let, z doby před rozvojem hominidů druhu *sapiens*.) Tainterova kniha, poprvé vydaná v roce 1987, je uznávaným a stěžejním dílem, které zavedlo pojem *vzorec kolapsu*. Jeho autor byl vynikající, zanícený vědec, skromný a precizní. Po několika letech důkladného studia mnoha různých společností před ním repetitivní vzorec vyvstal tak zřetelně, že už nemusel bádát dál: „Kolapsy se v lidských společnostech pravidelně opakují, a právě proto má smysl hledat jejich všeobecné vysvětlení... cílem [tohoto přehledu] je ukázat, že kolaps je proces, který se v historii a prehistorii běžně opakuje a dochází k němu po celém světě.“<sup>6</sup> (Pro Tainterovy charakteristiky kolapsu viz Přílohu.)

Tainter do své analýzy kolapsu zahrnuje civilizace na všech světadílech a zaměřuje se na sociopolitické aspekty. Sir John Glubb zkoumal třináct civilizací v Evropě, na Středním východě a v Asii a sledoval proces mravního rozkladu, který končí kolapsem po deseti pokoleních. „Životní dráha velkého národa počíná prudkým a často nepředvídaným výronem energie a končí úpadkem mravních norem, cynismem, pesimismem a frivolností.“<sup>7</sup> Glubbovy popisy konkrétního chování a postojů v různých obdobích znějí jako

zprávy z dnešních novin, jsou ale typické pro všechny kolabující civilizace.

Každý ze zmíněných vědců vyzdvihuje jiné aspekty, vzorec ale zůstává stejný: nehladě na zeměpisnou polohu, etnicitu či duchovní tradice si lidé vždy vybudují rozvinutou kulturu, hierarchii, občanské instituce, náboženství a umění, aby pak v období úpadku sklouzli ke stejným druhům negativního chování. Troufám si tvrdit, že to máme zapsané v DNA – to, jak se bez ohledu na kulturní, geografické nebo historické odlišnosti organizujeme a chováme v tvůrčích nebo úpadkových generacích.

Při práci s těmito dvěma optikami – vědou zkoumající živé soustavy a vzorcem kolapsu – jsem zjistila, že se skvěle doplňují. Dá se jimi vysvětlit, proč naše digitální kultura prochází ve svém úpadku tak předvídatelnými a nevyhnutelnými fázemi, třebaže v historii lidských civilizací nemá obdoby.

**Důvody, proč se složité společnosti  
rozpadají, jsou životně důležité  
pro všechny příslušníky jakékoli  
z nich, což dnes obnáší téměř  
celou světovou populaci.**

*Joseph Tainter*



## **DNA lidských civilizací: Co pokaždé vytvoříme**

Když Španělé na začátku 16. století vstoupili na americkou půdu... odehrálo se něco skutečně výjimečného, něco, co se nikdy předtím nestalo a co se už nikdy nezopakuje.

Dva do té doby odděleně probíhající kulturní experimenty se setkali tváří v tvář a oba poznávaly instituce svého protějšku. Když Cortés přistál v Mexiku, našel tam silnice, vodní kanály, města, paláce, školy, soudy, tržiště, zavlažovací systémy, krále, kněží, chrámy, rolníky, řemeslníky, vojáky, astronomy, obchodníky, sport, divadlo, výtvarné umění, hudbu a knihy.

Na opačných stranách zeměkoule se nezávisle na sobě vyvinuly dvě vyspělé civilizace, v detailech odlišné, ale v základních rysech shodné.

*Ronald Wright*



# Forma sleduje funkci: koncepte této knihy

Již řadu let hledám odpověď na otázku, co dělat: jak nejlépe využít svůj cit a svou energii ke smysluplné službě rozpadajícímu se světu. Tato kniha zrcadlí můj proces: z pohledu nové vědy se snaží pochopit situaci, v níž se nacházíme, a jak jsme do ní dospěli, rozborem vzorců fungování složitých civilizací se pokouší prohloubit vědomí dějinných souvislostí, a k tomu reflektuje poznatky z práce s vůdci a vůdkyněmi, kteří v obtížných, někdy až zoufalých podmínkách neztratili směr, ale dál dělali to nejlepší, co mohli.

*Nyní představím základní osnovu této knihy, způsob, jakým jsem se rozhodla uspořádat její četné a rozmanité části. Je to komplexní dílo, protože takové musí být, a v následující stati popíšu „přemítavé myšlení“ jako způsob, jak s tímto materiálem pomalu a uvážlivě pracovat.*

Budu se snažit zodpovědět tři otázky obsažené v názvech oddílů:

1. *Pravda o nás a o světě:* V jaké situaci se nacházíme a jak jsme do ní dospěli?
2. *Úloha vůdců:* Jakou roli dnes hrají vůdcové?
3. *Obnova zdravého rozumu:* Jak vytvářet ostrovy zdravého rozumu podporující ty nejlepší lidské vlastnosti?

Těmito třemi otázkami se budu podrobně zabývat v krátkých statích v každé z kapitol.

Každá kapitola začíná oddílem *Co na to věda*, který objasní jednu konkrétní dynamiku společnou všem živým soustavám. Shrne, jak jsou tyto dynamiky definovány a jak jimi vědci vysvětlují pozorovatelné jevy ve známém vesmíru. Dynamik je šest: šipka času, identita, informace, samoorganizace, vnímání a propojenost. (Podobným způsobem jsem použila vědecké poznatky v knize *Leadership and the New Science*. Toto uspořádání je záměrné.)

Po vědeckém úvodu následují eseje sdružené v oddílu s názvem *Pravda o nás a o světě*. Z pohledu vědy v nich popisují příčiny řady znepokojivých individuálních a společenských jevů, zvláště mají-li zásadní význam pro roli lídra. Tyto dynamiky živých soustav na nás mají mocný a neodvolatelný vliv; můžeme je ignorovat, ale stále v nás působí. K dalšímu objasnění naší situace použiji kromě vědecké optiky také teorii vzorce kolapsu složitých civilizací. Kam na časové linii kolapsu spadají naše behaviorální a kulturní projevy?

Zde je příklad toho, jak se tyto dvě optiky prolínají:

Nejmocnější organizující dynamikou v životě je identita. Prvním aktem každého živého organismu, ať jde o mikroorganismus nebo lidskou bytost, je to, že se vymezí vůči svému okolí. U člověka toto sebevymezení determinuje jeho vnímání, názory, chování a hodnoty. Dnes tato prvotní dynamika identity pohání sociální média a dává jim moc ovládat a deformovat náš život. Sociální média umožňují rozvoj kultury uměle vytvářených identit, v níž si mohou vytvořit jakékoli já, které mi zajistí popularitu. V digitálním věku se identita proměnila z pocitu já přenášeného kulturně v rámci skupiny v individuální záležitost, která může být libovolná. V této smršti neustále se proměňujících já mizejí ideály objektivní pravdy a bezúhonnosti. Morálka a zásadovost nejsou důležité; jediné, na čem záleží, je popularita.

Chápání toho, jak identita formuje naši současnou kulturu, lze snadno propojit s Glubbovým pojetím šesti věků kolapsu. V první fázi, věku osídlovatelů, je základem identity pocit hrlosti a oddanosti nějakému cíli. Ústředními hodnotami jsou obětavost a služba. V prostředním období procházejí všechny civilizace věkem obchodu, kdy se identity organizují kolem peněz a majetku. Nad potřebou sloužit převáží touha po bohatství. A v konečné etapě, věku dekadence, jsou uctívány celebrity – sportovci, hudebníci a herci – a lidé se oddávají prostopášností. (V listopadu 2016 udělil Barack Obama většinu Prezidentských medailí svobody sportovcům, hudebníkům a hercům.)

To je příklad toho, jak může kombinace zmíněných optik přispět k pochopení situace, v níž se nacházíme, toho, jak jsme do ní dospěli a jak můžeme nejlépe sloužit světu, jenž neodvratně spěje ke kolapsu.

Další úvahy jsou uspořádané do oddílů s názvy *Úloha vůdců* a *Obnova zdravého rozumu*. Odpovídám v nich na otázky, co dělat jako vůdci tváří v tvář realitě dnešního světa a jak vypadá rozumné vůdcovství. Kombinací komentářů, popisů reálných postupů, citátů a vyprávění zde vyzdvihují vlastnosti a činnosti, které podporují dobré vůdcovství na ostrovech zdravého rozumu. Líčím příběhy vůdcích osobností, s nimiž jsem úzce spolupracovala a které zdravě a pozitivně využívaly dynamik živých systémů. Přestože tito vůdci a vůdkyně pracují s diametrálně odlišnými skupinami (od řádových sester po armádní velitele), hluboce se shodují ve způsobu práce s nimi a v partnerském přístupu k životu. Jsou to vesměs vůdci, které lidé obdivují za to, co dokázali. Já obdivuji hloubku jejich inteligence, bezúhonnosti, citění a myšlení. Je pro mě ctí, že je mohu v této knize zmínit a uvést do vašeho povědomí.