

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Karaoke Capitalism. Zarządzanie dla ludzkości

Autorzy: Jonad Ridderstrale, Kjell A Nordstrom

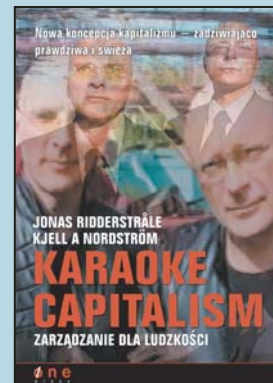
Tłumaczenie: Tomasz Misiorek

ISBN: 83-246-0192-9

Tytuł oryginału: [Karaoke Capitalism](#)

– [Management for Mankind](#)

Format: A5, stron: 268



Nowa koncepcja kapitalizmu: zadziwiająco prawdziwa i świeża

- Poznaj prawdę o dzisiejszej ekonomii i przyłącz się do rewolucji talentu
- Wyłamuj się od powszechnie przyjętej logiki i ograniczeń
- Egzekwuj swoje prawo do zmieniania świata

Poznaj podręcznik przetrwania w dzisiejszym, postawionym na głowie świecie biznesu. Ta książka przedstawia nową koncepcję kapitalizmu. To manifest do Ciebie. Uwolnij umysł. Uczyni wiedzę Twoją przewagą konkurencyjną. Bądź sprawny: wykorzystuj niedoskonałości rynku.

Autorzy widzą świat jako kosmopolityczny klub. Każdy ma nieskończoną swobodę wyboru. Każdy może wziąć mikrofon i wyrazić swoje „ja”. W tym świecie tylko wyobraźnia i innowacja pozwalają społeczeństwom, organizacjom i jednostkom wybić się z tłumu. To świat, w którym wolny wybór może przewrócić wszystko do góry nogami. Jeśli wątpisz, że ten świat jest prawdziwy, pomyśl o tym: obecnie najlepszy raper jest biały, Dania wysłała miniaturową łódź podwodną na wojnę prowadzoną na pustyni, a ubogie niegdyś kraje stają się silne z dnia na dzień.

Ta książka jest zbiorem raportów z biznesowej linii frontu. Znajdziesz tu nowe pomysły i odmienne spojrzenie na znane fakty. Odkryjesz miejsca, w które nie sięga wzrok. Ridderstrale i Nordström zachęcą Cię do myślenia i stawiania nowych pytań. Dowiesz się:

- jak są obalane stare zasady – wieże z kości słoniowej;
- jak anomalie stają się normalnością;
- jak pokonywać „tych, którzy mają” – rewolucja talentu;
- jak pękają ekonomiczne bańki mydlane;
- jak powstają monopole przyszłości;
- jak emocje przenikają świat biznesu i kto na tym zyskuje;
- dlaczego czasy pomnikowych korporacji kończą się.

Zacznij swoją podróż po galaktykach rynkowej inspiracji

Spis treści

Wstęp	7
1 Niekończące się solówki	11
Wybrana muzyka	13
Witaj w wieku indywidualności	15
Ty wybierasz	17
Umiejętności, podniety i dolary	19
Kapitalizm w stylu karaoke	22
2 Uwolnieni przez roboty	27
Osoba i maszyna	29
TY=ATCG	29
Nowy sieciowy Ty	32
Przejrzystość pobudza talent	34
3 Zmienianie zasad	39
Do kogo się zwrócić?	41
Opróżnianie świątyni	42
Obalenie wieży	43
Zwrot w stronę placu targowego	45
Samotność w kręgielni	46
Cygańsko-gejowska rapsodia	48
Wyjęci spod prawa w świecie bez praw	49
4 Materialistyczni chłopcy i dziewczynki	51
Sens płytkości	53
Plemiona to my	56
Tropienie plemienia	58
5 Wiek anormalności	61
Podwójna ekonomia	63
Rozdwojona wizja	65
Zbrodnia i kara	67
Podział pracy	69
Ciężka praca i gorzki żal	70
Płoń!	73
Kac, dług czasowy i bezsenność	74
6 Talent wychodzi na prowadzenie	77
Obrotność rządu	79
Zakładnik talentu	80
Bo kto ma, temu będzie dane	83
Buntująca się elita	86
Autoselekcja i samooszukiwanie	89
(R)ewolucja wymaga czasu	92

7	Rządy klientów	93
	Żelazne zasady informacji	95
	Niedoskonały świat, doskonałe rynki	97
	Jak chcę	101
	Oblężeni przez klientów	102
8	Kapitałiści płaczą	105
	Bańki pękają	107
	Największy wróg zysku	110
	Wojna na dwa fronty	111
9	Sieci mądrości	115
	Autopsja i macierz	117
	Nowy krajobraz wiedzy	119
	Jazda po całym świecie	122
	Dodać dwa do dwóch	125
	Bomba mózgowa eksploduje	126
	Pokonanie daty przydatności	127
	Zasady lego	127
	Żywy lub martwy	130
10	Innowacja SA	133
	Talent jest dziwny	135
	Historie	136
	Transfuzja talentu	138
	Łączenie przez podział	141
	Całowanie żab	142
	To zabawa dla chłopców i dziewcząt	143
	Ryzyko na obrzeżach	146
	Podaj mapę	147
	Jedna idea	149
	Zatrudniaj z nastawieniem	151
	Daj mi jeden dobry powód	154
	Zaangażowany w dialog	154
	Mów, mów	157
	Z góry na dół, z dołu do góry	159
	Zasady tworzenia	160
	Eksperymentuj lub giń	163
	Mistrzowie pomyłek	164
	Wewnątrz świątyni zaufania	165
11	Święty Graal biznesu	169
	Taneczne monopole	171
	Pewniak SA	172
	Monopole przyszłości	177
	Sprawne i seksowne	178

12 Modele z mózgiem	181
Modele SA	183
Wygląd modeli	185
Tworzenie modeli	186
Opanowanie modelu	187
Logika rozmyta	192
Wspaniała anatomia supermodeli	194
Przystosowany na przyszłość	196
13 Nastroje, które się liczą	199
Nastroje SA	201
E(mocjonalny)-biznes	203
Grzeszna innowacja	204
Nastroje w stylu siedmiu grzechów	207
Niebo i piekło	211
Stwórz markę albo zamknij drzwi z drugiej strony	212
Projektuj doznania lub giń	215
14 Zarządzanie nastrojowymi modelami	221
Czas na ruletkę	223
Definiowanie innowacji od nowa	224
Rewitalizacja korporacji	225
Dziesięć przykazań przywództwa karaoke	227
15 Wyzwolenie się od karaoke	237
Prawdziwy świat	239
Swoboda wyboru lub porażka	240
Ego wylądowały	243
O wieżach, świątyniach i miejskich rynkach	244
Za garść dolarów	247
Wydażności i empatio, łączcie się	251
Zderzenie z rzeczywistością	254

ZMIENIANIE ZASAD

Institucje działające w przeszłości zmieniają kształt. Żyjemy i pracujemy w państwie opiekuńczym, które wygląda, jakby zostało zaprojektowane przez Ikeę. Kolejne możliwości przychodzą wraz z rosnącą odpowiedzialnością. Fragmentacja i znikający kapitał społeczny wymaga, byśmy wszyscy stawali się pojedynczymi instytucjonalnymi innowatorami. Władza przechodzi od tych, którzy przestrzegają zasad, do tych, którzy je ustanawiają i łamią.



Do kogo się zwrócić?

Usłyszał to, jeszcze zanim zdążył poczuć. Jak huk strzelby jego ojca, z którą wiele lat temu polował na przepiórki. Gdy spojrzął w dół, zobaczył, jak szczelina się otwiera i rozszerza. Powierzchnia pod jego stopami ustąpiła, a on zsunął się poprzez szczelinę w lodzie, ostatni raz spoglądając na świat ponad powierzchnią. Potem zaczęło się piekło.

Zimno było porażające. Gdy opadł na dno, omal nie rozbił czaszki o kamień. Rybak poczuł krew w ustach. Gdy walczył o to, by dostać się do niewielkiego otworu, przez który dostawało się światło, jedna z jego nóg zaplątała się w sieć. Człowiek walczył z całych sił o życie. Po chwili lodowato zimna woda niespodziewanie zaczęła wydawać się coraz cieplejsza, umysł rybaka zaczął odpływać.

Widział w tej chwili wszystko z taką jasnością — ciepłe miesiące spędzane z rodziną, głośny śmiech matki, jego dwóch chłopców bawiących się na wybrzeżu — w kilka chwil przed oczami przemknęło mu całe życie. Wtedy, zupełnie nagle, wyswobodził się. Był wolny. Znowu widział światło. Przyszłość, taką jasną.

Znaleźli go dwa dni później. Żeby uwolnić go z lodu, trzeba było użyć siekiery i piły. Był całkowicie zamrożony. Jego twarz była cała niebieska, niektórzy wyspiarze mówili, że wręcz fioletowa. Trzeba było odciąć jedną z jego kończyn, by zmieścić się do trumny. Człowiek ten pozostawił w żałobie żonę i siedmioro dzieci. Miał 37 lat.

Co mieli teraz zrobić? Kto ich utrzyma? Gdzie będą mieszkać? Zostali sami z tymi wszystkimi pytaniami. Jego pogrążona w żałobie rodzina zwróciła się do Boga. Stali się ludźmi świątyni.

Kilka lat później jeden z synów wybrał się na zachód. Zostawił za sobą Kościół i społeczność. Ożenił się z miejscową dziewczyną. Doczekał się dwóch synów. Rybactwo nie było już dobrym sposobem na utrzymanie rodziny. Poszukali schronienia w Państwie Opiekuńczym — nowej katedrze współczesności¹. Dostał pracę na budowie. Budowali nowy świat. Życie było dobre. Państwo zapewniało i chroniło. Dzieci dobrze radziły sobie w szkole. Żona poszła do pracy. Korzystali z ubezpieczeń społecznych. Państwo rozpięto pod nimi

¹ Koncepcja katedry współczesności została zapożyczona od Zandera U., „When Muhammed Goes to the Mountain: Globalization, Cathedrals of Modernity and a New World in Order” z książki pod redakcją V. Havila, M. Forsgrena i H. Håkanssona, *Critical Perspectives in Internationalisation*, Pergamon Press, 2002.

siatkę bezpieczeństwa. Stali się ludźmi wieży — niegdyś domu królów i królowych, dziś rezydencji przywódców wybranych w demokratycznych wyborach. Rodzina modliła się, by premier wciąż im pomagał.

Ale nagle, zupełnie bez ostrzeżenia, coś się stało. Znowu przyszło zderzenie z twardą rzeczywistością. Cena ropy, stopy procentowe, podatki i deficyt budżetowy poszły w górę. Rynek poszedł w dół. Nowa katedra runęła. On stracił pracę. Gdzie była siatka bezpieczeństwa? Rodzina niemal straciła wiarę. Co mieli teraz zrobić? Kto ich utrzyma? Gdzie będą mieszkać? Znowu zostali z tymi samymi pytaniami. Pomyśl o tym.

Opróżnianie świątyni

Stare religie nas zawiodły. Kolejnym etapem zmian jest rozmontowanie instytucji, które dominowały w przeszłości. W postindustrialnym świecie i w coraz większym stopniu wszędzie indziej wiele wczorajszych ustaleń traci moc. Tradycyjne instytucje przechodzą do historii.

Niedawno spędziliśmy dzień na dyskusji z grupą protestanckich biskupów. Biskupi byli zaskakująco normalni. Zwykli ludzie o niezwykłej wierze. Byli ubrani w swobodne stroje przystojące osobom w średnim wieku, jakby dopiero co zeszli z pola golfowego. Chcieli zrozumieć nasze spojrzenie na świat. Wiedzieli, że jest zupełnie różne od ich spojrzenia. I powiedzieliśmy im, jak rzeczy wyglądają z naszej perspektywy.

Świat, który opisaliśmy, był tym, z którym spotykamy się każdego dnia, pełnym okazji i możliwości, ale też obowiązków, niepewności, niezadowolenia i strachu.

Powiedzieliśmy im, że wielu ludzi jest rozczarowanych i uważa, że nie mają się dokąd zwrócić. Religia oferuje im mało kuszące pocieszenie. Ludzie czują, że próbowali zwracać się do Kościoła, ale ten ich w jakiś sposób zawiodł. Czują się też opuszczeni przez państwo, które obiecywało im hojne emerytury i wsparcie w trudnych czasach, a teraz wycofuje się z obietnic. Powiedzieliśmy im, że jest wielkie ryzyko, że przeciętne europejskie dzieci dorastają, by przeżywać życie naznaczone piętnem rosnącego ubóstwa, samotności i braku poczucia sensu.

Zapadła cisza, gdy biskupi zadumali się nad porzuconymi i samotnymi przyszłymi pokoleniami. Wtem jeden z biskupów powiedział: „To jest nasz rynek. To nasza okazja”.

Biskup miał rację — miał rację też pod tym względem, że tak chętnie przyjął prawa rynku. Samotność, która jest charakterystyczna dla świata skoncentrowanego na pojedynczej osobie, daje wielkie możliwości.

Problem dla Kościołów tego świata leży w tym, że już kiedyś próbowaliśmy tej konkretnej drogi do szczęścia. Kiedyś wierzenia religijne nadawały sens. Nadawały sens szaleństwu. W roku 1900 dwie trzecie wszystkich Anglików chodziło co tydzień do kościoła. Dziś robi to tylko 5% mieszkańców Anglii. Wskaźniki spadają też w tradycyjnie katolickiej Hiszpanii. W roku

1975 ponad połowa Hiszpanów twierdziła, że regularnie uczęszcza na msze. Dziś to samo mówi mniej niż jedna piąta z nich. W ciągu ostatnich



**To jest nasz rynek
— powiedział biskup**

pięćdziesięciu lat liczba księży w Hiszpanii spadła z 77 800 do 18 500 obecnie². Najpewniejsza praca na bożym świecie jest dziś jedną z najmniej pewnych. Ludzie Zachodu odchodzą od Kościoła.

Są jednak wyjątki. Kilka lat temu część Alabamy i część Oklahomy zaczęły umieszczać na książkach do biologii ostrzeżenia, że teoria ewolucji Darwina jest niczym więcej jak tylko teorią³. W Stanach Zjednoczonych 95% populacji twierdzi, że wierzy w Boga⁴. Dziewięciu na dziesięciu Amerykanów regularnie się modli, 75% robi to codziennie⁵. Z najnowszych badań instytutu Gallupa wynika, że 89% Amerykanów życzy sobie, by ich dzieci odebrały jakąś edukację religijną⁶. Jest to jeden z powodów, dla których Europejczykom trudno zrozumieć Amerykanów, którzy zachowali silniejsze poczucie „sensu” — narodowego i religijnego — niż większość mieszkańców Europy.

Obalanie wieży

Gdy świątynie opustoszały, szukaliśmy ukojenia w zapraszających objęciach państwa. Jedna dominująca instytucja została zastąpiona przez inną — państwo-niańkę. Państwo miało zapewnić utrzymanie, nieważne jak. Państwo było postrzegane jako twierdza, w której mogliśmy się schronić przed rozpaczą. Ono też jednak zawiodło.

Plan nowoczesnego państwa został rozmontowany i wyrzucony do kosza. Rządy coraz bardziej się wycofują, w miarę jak ludzie (przymuszeni okolicznościami) podejmują coraz więcej i więcej decyzji za siebie i za swoje życie. W 1996 roku w swoim przemówieniu o stanie państwa Bill Clinton powiedział, że epoka wielkiego rządu się skończyła. Historia dowiodła, że miał rację.

Rządy się wycofują. W 1900 roku wydatki rządów w krajach, które dziś są postindustrialne, wynosiły mniej niż jedna dziesiąta dochodu narodowego⁷. W następnych latach wydatki poszybowały w górę. Wzrost osiągnął apogeum w 1980, gdy Szwecja wydała na władzę 60% produktu krajowego brutto. Dziś wydaje 54%. W tym samym okresie Holendrzy ograniczyli wydatki z 56 do 40%, Stany Zjednoczone z 31 do 29%, a państwo na najsurowszej diecie, Irlandia, obcięło niemal połowę, schodząc z 49 do 26%⁸. Ogólna tendencja jest doskonale widoczna.

Brytyjczycy i ich zęby to temat niezwykle drażliwy — spójrz tylko na międzynarodowego tajemniczego dżentelmena, gwiazdę filmu Austina Powersa. Jest nawet odcinek Simpsonów, w którym Bart odmawia otwarcia ust, siedząc w fotelu dentystycznym. W odpowiedzi

² *Economist*, 12 kwietnia 2003.

³ Enriquez (2000).

⁴ *Fortune*, 9 lipca 2001. W Europie Zachodniej odsetek ten wynosi tylko 50%.

⁵ *Business Week*, 30 sierpnia 1999.

⁶ *Business 2.0*, 13 czerwca 2000.

⁷ Micklethwait i Wooldridge (2000).

⁸ *Fortune*, 11 czerwca 2001. Ale zmniejszające się państwo wymaga wzrostu gospodarczego.

I można mieć poważne wątpliwości, czy w przyszłości będą kolejne poważne cięcia. Micklethwait i Wooldridge (2000) wytaczają następujące trzy argumenty: 1) populacja się starzeje, 2) klasa średnia utrzymuje się z sektora publicznego, 3) ludzie zatrudnieni w sektorze publicznym głosują.

dentysta pokazuje mu Wielką Księgę Brytyjskich Uśmiechów. Prerażony bez reszty Bart natychmiast otwiera usta⁹.

Ponad połowa dochodów dentystów pracujących w społecznym brytyjskim systemie opieki medycznej pochodzi z prywatnej praktyki, a za leczenie w prywatnych gabinetach płaci przeszło jedna czwarta wszystkich Brytyjczyków¹⁰.

Ludzie w Europie oraz częściach Azji i Ameryki żyją i pracują w społeczeństwie opiekuńczym zrób to sam (DIY – Do It Yourself) wyglądającym tak, jakby było zaprojektowane przez Ikeę. Dostajemy je w płaskich paczkach zawierających elementy do samodzielnego złożenia. I jak być może zdążyliście już zauważyć, nigdzie nie ma instrukcji.

Z tyłu drobnym drukiem jest wypisane ostrzeżenie — 99% odpowiedzialności. Neoliberalne społeczeństwo DIY jest reklamowane jako coś innego. Choć niektórzy mają większe możliwości, wszyscy mają z tego powodu zwiększoną odpowiedzialność. Przeszliśmy ze świata zależności do świata odpowiedzialności za własne życie.

Jak zauważył brytyjski analityk zarządzania Charles Handy, rynek (dominująca siła naszych czasów) jest jedynie mechanizmem oddzielającym wydajnych od niewydajnych. Nie jest w żadnym razie substytutem odpowiedzialności¹¹. Pamiętaj, że wolnorynkowy kapitalizm nie zna słowa proszę. Mechanizm po prostu toczy się do przodu. Rynek rządzi, ale przede wszystkim dzieli. Kapitalizm powiększa władzę elity.

I tak w nowej rzeczywistości Kościół został zepchnięty na margines. Biskupi i inni przywódcy religijni widzą, gdzie są potrzeby, ale to, co mają do zaoferowania, już nie znajduje nabywców w większej części zachodniego świata. Aparat władzy jest analogicznie nie na miejscu. Spójrzmy, jak niewielu ludzi bierze dziś udział w wyborze władz i jak niewielu ludzi aktywnie udziela się w największych partiach politycznych.

Mniejsze znaczenie rządu idzie w parze z mniejszą wiarą w tych, którzy rządzą. Proces polityczny po prostu nie odpowiada wielkim rzeszom ludzi. Mona Sahlin, była wicepremier Szwecji, zauważyła, że jeśli nic się nie zmieni, to za mniej niż dziesięć lat jej partia socjaldemokratyczna będzie miał zero członków. Aktualni członkowie umierają szybciej, niż partia jest w stanie werbować młodych działaczy. W Wiel-

kiej Brytanii więcej osób zagłosowało w ostatnim odcinku reality show *Survivor* (polska nazwa „Wyprawa Robinson”) niż w wyborach do parlamentu europejskiego¹².



⁹ *Financial Times*, 15 września 2003. To może również wyjaśniać tak zwaną sztywną górną wargę.

¹⁰ *Fortune*, 3 marca 2003.

¹¹ Charles Handy jest cytowany przez S. Crainera w *A Freethinker's A-Z of the New World of Business*, Capstone, 2000.

¹² Bard, A. i Söderqvist, J., *Netocracy: The New Power Elite After Capitalism*, Reuters, Pearson Education, 2002. Warto też wspomnieć, że podczas wyborów prezydenckich w USA w roku 2000 oddano 105 405 100 głosów, podczas gdy w roku 2002 podczas programu *American Idol* produkowanego przez Fox Television głosów oddano około 100 000 000 (*Fast Company*, grudzień 2002).

Zwrot w stronę placu targowego

Wciąż jednak pozostaliśmy sami z wszystkimi pytaniami. Tak naprawdę na usta ciśnie nam się więcej pytań niż kiedykolwiek przedtem. Nie rozpaczajcie. Rosnąca liczba pytań jest tylko jednym z wielu efektów ubocznych większej wolności osobistej. Spróbuj zadać te pytania dawnym autorytetom. Zapytaj Jego Świątobliwość Papieża lub Dalajlamę: Gdzie powinienem żyć? Czy powinienem mieć dzieci? Jakiego środka antykoncepcyjnego powinienem używać, a może dać sobie z nimi spokój? Co z milionami ludzi umierających na AIDS w Afryce? Jezusie, Mahomecie lub Siddhartho, pomóżcie mi.

Jeśli świątynia nie pomoże, spróbujmy poszukać szczęścia w wieży. Bardzo proszę mi powiedzieć, Panie Premierze lub Pani Premier: Co powinienem studiować? Nad czym powinienem pracować? Dlaczego tylko cztery zachodnie kraje spełniają ustalenia ONZ, przekazując na pomoc biedniejszym 0,7% PKB?¹³ Co z żebrakiem u moich drzwi? Panowie Blair, Bush i Putin, co to znaczy prowadzić dobre życie?

Pomóżcie mi znaleźć sens w pomnażaniu pieniędzy



¹³ Te cztery kraje to Dania, Holandia, Norwegia i Szwecja. Zarówno Stany Zjednoczone, jak i Japonia ofiarowały na ten cel mniej niż 0,1% PKB. Co więcej, realna kwota pomocy dla ubogich krajów ze strony państw OECD zmniejszyła się pomiędzy rokiem 1992 a 1997 o około 20% (Micklethwait i Wooldridge, 2000).

Świątynia i wieża nie potrafią już automatycznie udzielić odpowiedzi. Dlatego zwróci-
liśmy się w stronę sił rynku. Rynek (plac w centrum miasta) jest najważniejszą instytucją
naszych czasów. Nawet do „Dziennika Ludowego”, organu prasowego Chińskiej Partii
Komunistycznej, co tydzień dołączany jest dodatek finansowy¹⁴.

Zapomnijmy na chwilę o wartościach i stańmy się ofiarami wartości. Padnijmy na kolana
i zapytajmy rynek: „Co powinienem zrobić ze swoim życiem? NUSE, NASDAQ i FTSE,
pomóżcie mi znaleźć sens w pomnażaniu pieniędzy”.

Dziwaczne jest to, że w erze manii mamony sama instytucja własności, będąca klu-
czową dla rozwoju kapitalizmu, też jest zagrożona. Kapitalizm bez własności to trochę
tak jak morze bez wody. W świecie, w którym wiedza jest nadrzędnym dobrem i niemal
wszystko może zostać przełożone na kod dwójkowy, sprawy mają się inaczej. Informacja
chce być wolna. Przypomnij sobie Napstera, za pomocą którego można było ściągnąć za
darmo pliki mp3 z ulubioną muzyką. Można było zlikwidować Napstera, ale czy można
powstrzymać ludzi przez dzieleniem się? Gdy piszemy te słowa, przemysł muzyczny pozywa
261 osób za udostępnianie w Internecie plików muzycznych. „Firma płytowa pozywająca
dwunastolatków za udostępnianie muzyki to trochę jakby dorożkarze pozywali Henry’ego
Forda” — skomentował to popularny muzyk Moby¹⁵. Czy narzędziem będzie Napster,
Gnutella czy cokolwiek innego, ludzie nadal będą się wymieniać plikami. Nagle mój dysk
Twoim dyskiem i vice versa. Internet został zbudowany na kradzieży, więc nie powinniśmy
spodziewać się niczego innego. Dziś wszyscy jesteście sklepowymi złodziejami.

Samotność w kręgielni

Porzuciliśmy nie tylko Kościół i państwo. Kruszą się też inne instytucje. Dni związków zawo-
dowych powoli dobiegają końca. Nasi sąsiedzi przestają mieć dla nas znaczenie. Przystaje
mieć dla nas znaczenie też elementarna rodzina.

W niektórych częściach świata zmieniająca się wielkość jednostki rodzinnej zmusiła
firmy produkujące żywność i nabiał do wprowadzenia mniejszych, lepiej wpisujących się
w nowy krajobraz socjoekonomiczny pudełek i butelek. Z powodu wielkiej ilości rozwo-
dów i rozstań wiele osób znajduje się w tej nieciekawej sytuacji, że mają mniej pieniędzy,
ale wciąż chcą wyglądać i wydawać się bardziej atrakcyjnymi, gdy wchodzi ponownie na
rynek związków. To jest prawdziwe wyzwanie dla wszystkich współczesnych przedsię-
biorców.

Rodziny podobnie jak organizacje doświadczają zmiany we wszystkich trzech wymia-
rach czasu, przestrzeni i masy. Wiele dzieciaków dorasta dziś, mając dwóch tatusiów, trzy
mamy (z których jedna mieszka w innej części świata), dwie przyrodnie siostry i brata,
z którym nie są nawet spokrewnione. A my spodziewamy się, że dorosną i przez całe życie
będą pracowały dla jednej firmy i jednego szefa.

Rzeczywistość jest taka, że wiele z tych dzieci nie ma pojęcia, co znaczy lojalność na
całe życie. Czy mamy na myśli lojalność wobec państwa, firmy, marki, kapeli rockowej,
męża czy żony to już nieistotne — już po niej. Lojalność dawniej była ofiarowywana. Dziś
trzeba na nią zapracować, zarówno w życiu osobistym, jak i w biznesie.

¹⁴ Micklethwait i Wooldridge (2000).

¹⁵ *Financial Times*, 13/14 września 2003.

Dla wielu ludzi tradycyjna rodzina nie spełnia już warunków jednostki społecznej stanowiącej dobrą podstawę do analizowania. Paradoksalnie wydaje się, że ci, którym dziś najbardziej zależy na instytucji małżeństwa, to homoseksualiści, którzy dotąd żyli w sposób, w jaki dziś zaczynają żyć osoby heteroseksualne. Zanik starych zwyczajów wciąż nie do końca jest zrozumiały dla rządów, które wydają się być coraz bardziej zdesperowane w próbach wzmocnienia supremacji tradycyjnej jednostki rodzinnej. Przy każdej okazji promują konwencjonalne życie rodzinne. Francuzi wprowadzili ostatnio premie w wysokości 800 euro za urodzenie dziecka. W końcu rodzina jest otoczona opieką już w Kodeksie Napoleona z 1804 roku. „Nasze przywiązanie do rodziny stoi w sprzeczności z logiką gospodarki” — zauważył premier Francji Jean-Pierre Raffarin²¹.

Jaki z tego wniosek? Tradycyjny kapitał społeczny, którego zbudowanie zabrało państwu Zachodu ponad dwa wieki, właśnie jest wymazywany — w jednym pokoleniu. Fragmentacja, indywidualizacja i izolacja to nowe oblicza rzeczywistości. Wszyscy znamy mnóstwo ludzi, ale wciąż czujemy się samotni. Ludzie są samotni w zatłoczonym pokoju. Albo też, jak to stwierdził Peter Katz, autor *The New Urbanism* (Nowy Urbanizm): „Jesteśmy społeczeństwem oplecionym niezliczonymi więzami towarzyskimi, ale łaknącym prawdziwej społeczności”²².

W Stanach Zjednoczonych ten stan rzeczy widać wyraźnie w zjawisku samotnej gry w kręgle, analizowanym przez Roberta D. Putnama²³ z Harvardu. Odkrył on, że pomiędzy rokiem 1980 a 1993 ilość osób grających w kręgle zwiększyła się o 10%. W tym samym czasie jednak ilość osób uczestniczących w ligowych rozgrywkach zmalała o 40%. Idziemy na kręgle po to, żeby grać samemu. Jest tu Phil, ale on czyta *The Financial Timesa*. Jest tu też Loula, ale słucha muzyki ze swojego walkmana, podczas gdy Juan patrzy na CNN.

Ten trend to zaledwie jeden ze znaków postępującej fragmentacji. Weźmy pod uwagę państwa. W 1950 roku Organizacja Narodów Zjednoczonych miała 58 członków. Pół wieku później ma już ich 191²⁴. Czechosłowacja była kiedyś jednym krajem, dziś jest dwoma. Jugosławia też była jednym krajem, a dziś jest pięcioma.

Ponad połowa wszystkich gospodarstw domowych w Sztokholmie to gospodarstwa osób samotnych. Ponad 60% małżeństw kończy się rozwodem¹⁶.

W USA mniej niż jedna czwarta wszystkich gospodarstw domowych to małżeństwa z dziećmi¹⁷.

Jedna trzecia wszystkich dzieci jest rodzonych przez niezamężne kobiety — sześćdziesiąt lat temu było ich 3,8%¹⁸.

Ilość homo- i heteroseksualistów żyjących w konkubinacie w ciągu ostatniego dziesięciolecia zwiększyła się o 72%¹⁹.

W 1998 roku w 17% gospodarstw domowych tworzonych wyłącznie przez kobiety były dzieci, w ciągu mniej niż dziesięciu lat liczba ta wzrosła o 20%²⁰.

¹⁶ *Divorce Center, Time*, 25 września 2000. 64% Szwecji przebite zostało tylko przez 65% Rosji.

¹⁷ *Newsweek*, 4 czerwca 2001.

¹⁸ Tamże.

¹⁹ Tamże.

²⁰ Tamże.

²¹ *Economist*, 3 maja 2003.

²² Putnam, R.D., *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Shuster, Nowy Jork, 2000.

²³ Tamże.

²⁴ www.un.org.



Idziemy na kręgle po to, żeby grać samemu

Weźmy rozrywkę. W muzyce lata pięćdziesiąte należały do Elvisa. Sześćdziesiąte do Beatlesów. Siedemdziesiąte... powiedzmy, że do Abby (jako Szwedzi mamy do nich słabość). W latach osiemdziesiątych mamy już problem — może Michael, król popu? Lata dziewięćdziesiąte — szkoda mówić. Współcześnie — Aaa!

Teraz kolej na telewizję. W 1983 roku 106 milionów Amerykanów oglądało ostatni odcinek serialu „MASH”. Dziesięć lat później ostatni odcinek „Cheers” zgromadził widownię liczącą 80,5 miliona. Jeszcze pięć lat później pożegnanie z Seinfeldem obserwowało przed telewizorami zaledwie 76,3 miliona Amerykanów. W międzyczasie ilość gospodarstw domowych dysponujących odbiornikiem telewizyjnym wzrosła o prawie 20%²⁵.

Bycie razem nie jest już takie jak dawniej. Wielu z nas dorastało w państwach mających telewizję publiczną. Dawniej w pracy podczas przerwy na drugie śniadanie ludzie dyskutowali o ostatnim odcinku „Upstairs or Downstairs” czy „Dallas”. Ludzie zbierali się razem, by mówić o tym, co ich łączyło. W dzisiejszym pofragmentowanym świecie mediów, w którym każdy ma dostęp do ponad 40 kanałów telewizyjnych i ponad 400 milionów stron internetowych, mamy niewiele wspólnych tematów. Ja nie słyszałem o tym, czego Ty słuchasz. Twój świat nie jest moim, a mój wszechświat nie jest Twoim. Rzeczywistość i nasze życie coraz bardziej się od siebie oddalają.

Cygańsko-gejowska rapsodia

Dramatyczna utrata kapitału społecznego na pierwszy rzut oka wydaje się być czymś nie-dobrym. Ale spadający kapitał społeczny niekoniecznie musi oznaczać katastrofę, przynajmniej z ekonomicznego punktu widzenia. Tak jak większość spraw ta też ma dwie strony.

²⁵ Wolfe (1999). Liczba zestawów do odbioru telewizji wzrosła z 83,3 miliona w roku 1983 do 99 milionów w roku 1998.

Geograficznie miejsca ubogie w innowacje są zwykle bogate w kapitał społeczny²⁶. Może ludzie są tak zaabsorbowani rozgrywkami ligi kręglarskiej i udzielaniem się w społeczności, że nie mają chęci ani czasu na kreatywność. Z biegiem czasu powiązania w danej okolicy stają się tak sztywne, że kończy się to samozadowoleniem, powstaniem trwałego układu i zamknięciem na wpływy z zewnątrz.

Z drugiej strony w miejscach, gdzie innowacja kwitnie, jak w Seattle i w Kalifornii, poziom kapitału społecznego jest poniżej przeciętnej. Słabe więzy społeczne zdają się sprzyjać innowacji i wzrostowi ekonomicznemu. Dlatego gdybyśmy chcieli stworzyć kolejne zagłębie zaawansowanej techniki, które ma odnieść niesamowity sukces, prócz stworzenia innych warunków powinniśmy też zakazać organizowania ligi kręglarskiej i fraternizowania się z sąsiadami.

Ta opowieść ma jeszcze jeden interesujący element. Najlepszym gwarantem słabego kapitału społecznego i tym samym wysokiego poziomu innowacji w regionie jest jego otwartość na inność i aktywność kulturalną. Im więcej homoseksualnych par, projektantów, architektów, muzyków, tancerzy, fotografów, artystów i aktorów znajduje się w konkretnym miejscu na Ziemi, tym większy potencjał tego regionu. Może i nie grają razem w kręgle, ale zdecydowanie zdają się być zdolni tworzyć konkurencyjne produkty i usługi.

Wniosek z tego wszystkiego jest taki, że cyganeria i homoseksualiści są kołem zamachowym wzrostu gospodarczego. Usuńmy ich, a gospodarka stanie ze zgrzytem. Żeby odnieść sukces, potrzebujemy więcej, a nie mniej nonkonformistów.

Może to zjawisko jest odpowiedzią na to, dlaczego zwłaszcza (i na ironię) wśród partii konserwatywnych na całym świecie pojawia się coraz silniejszy niepokój, że może indywidualizm zaszedł za daleko. Dużo się mówi o potrzebie czegoś w rodzaju „komunitarianizmu” — to inne słowo na nazwanie powrotu do tradycyjnych (rodziny) wartości.

**Żeby odnieść sukces,
potrzebujemy więcej,
a nie mniej
nonkonformistów**

Wyjęci spod prawa w świecie bez praw

Stare przyzwyczajenia trudno wykorzenić. Wiele z nich tworzy złożoną sieć instytucji, które wzajemnie się wzmocniają i w praktyce uniemożliwiają wprowadzenie zmian. Weźmy na przykład państwo narodowe i jego powiązania z prawem międzynarodowym. Wyobraźmy sobie, że burmistrz Nowego Jorku miał zły dzień w pracy i nagle postanowił użyć gazu paraliżującego, żeby pozbyć się wszystkich mieszkańców Bronksu czy Brooklynu²⁷. W ciągu godzin, a może nawet minut, wkroczyłaby Gwardia Narodowa i usunęła go z urzędu. Nikt by się nie sprzeciwił. Wszyscy wręcz chwaliliby przytomną reakcję. Rozważmy zatem rzecz następującą. Saddam Hussein naprawdę użył gazu paraliżującego, żeby wymordować część populacji żyjących w Iraku Kurdów. Ponieważ był przywódcą państwa narodowego, prawo

²⁶ Florida, R., Cushing, R. i Gates, G. „When Social Capital Stifles Innovation”, *Harvard Business Review*, wydanie specjalne, sierpień 2002. Regiony charakteryzujące się wysokim poziomem kapitału społecznego to między innymi Bismarck w Północnej Dakocie, Birmingham w Alabamie i Cleveland.

²⁷ Na podstawie przykładu futurysty Patricka Dixona.

międzynarodowe (które najwyraźniej z góry zakłada, że we wszystkich państwach jest demokracja) było po jego stronie. Na szczęście nic nie trwa wiecznie.

Rozpadające się instytucje i zmieniające kierunek społeczeństwo wprowadzają emocjonalny oraz instytucjonalny chaos i zamieszanie. Gdy instytucje nie są już z góry narzucone, ale gotowe do wzięcia, sukces należy do tych, którzy aktywnie wpływają na kształt jutra, zamiast pozwalać, by ich samych kształtował dzień wczorajszy.

Zgadzamy się z Paulem Evansem z francuskiej szkoły biznesu Insead, że ludzie nie czują niechęci do zmian, a do bycia zmienianymi. Mimo to prawda jest taka, że nie wszyscy ludzie dobrze sobie radzą z tak głęboką metamorfozą, jaką dziś przechodzi świat. Niepewność jest żywym gruntem pod niepokoje — zawsze była i zawsze będzie.

Tych, którym brakuje zdolności i woli znalezienia sensu we fragmentacji i działaniu w instytucjonalnej próżni zwiększonego indywidualizmu, czekają ciężkie czasy. Po prostu nie posiadają możliwości adaptacyjnych kluczowych dla odniesienia sukcesu w zmieniającym się szybko świecie. Kluczową rolę pełnią tu zarówno nastawienie, jak i zdolności.

Ludzie, którym brakuje tych „protejskich” zdolności, jak je nazywa socjolog Robert Jay Lifton (nawiązując do greckiego bożka morskiego Proteusza, który mógł do woli zmieniać kształty), będą mieli poważne trudności²⁸. Będą cierpieli na przypadłość, którą Lifton nazywa „dyslokacją psychosocjalną”. Ich zachowanie zamiast „proaktywne” i protejskie będzie zwykle reakcyjne. I im szybsze i bardziej fundamentalne zmiany będą zachodziły w danym miejscu Ziemi, tym częściej będą się tacy ludzie pojawiać. Arabia Saudyjska błyskawicznie przestoczyła się z kraju pasterzy w kraj naftowych szejków. Japonia w takim samym czasie zamieniła się z kraju feudalnego w postindustrialny. Osama bin Laden i Shoko Asahara, przywódca sekty Aum odpowiedzialnej za wypuszczenie gazu paraliżującego w tokijskim metrze, również są produktami ubocznymi świata, który przechodził i wciąż przechodzi zmiany w niesamowitej skali.

Niektórzy ludzie będą starali się chronić, a nawet odtwarzać to, czego już nie ma, świat z zamkniętymi granicami i tradycyjnymi wartościami rodzinnymi dla wszystkich, obowiązkowymi wizytami w kościele, zatrudnieniem na całe życie i tak dalej. Nie zdają sobie jednak sprawy, że niezależnie od tego, co by zrobili, przyszłość należy do indywidualnych innowatorów, a nie do fanatycznych fundamentalistów. Władza przechodzi od tych, którzy przestrzegają zasad, do tych, którzy je ustanawiają i łamią.

²⁸ Lifton, R.J. *The Protean Self: Human Resilience in an Age of Fragmentation*, Basic Books, Nowy Jork, 1993.