

Proti proudu

Dan Heath



Jak řešit
problémy
předtím,
než nastanou

Proti
proudu

Dan Heath

Proti proudu

přeložil Matěj Fixl



Copyright © 2024 by Dan Heath

Všechna práva vyhrazena.

*Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu nakladatele.*

Translation © Matěj Fixl, 2026

Cover © Adéla Korbělářová, 2026

© DOBROVSKÝ s.r.o., 2026

ISBN 978-80-277-6584-3 (pdf)

*Mému bratru Chipovi,
který mi zabránil jít na práva.*

AUTORSKÁ POZNÁMKA OHLEDNĚ ZDROJŮ

Pro tuto knihu vzniklo více než 300 rozhovorů. Když se v textu objeví citát bez uvedeného zdroje („Smith řekl“), pak pochází z jednoho z těchto rozhovorů. Pochází-li citát z jiného zdroje, je tento přímo pojmenován („jak Smith uvedl pro *New York Times*,“ atd.).

Používám-li podrobnosti či fakta z jiných zdrojů, cituji je v poznámkách na konci knihy. Pokud určitý příběh zásadnějším způsobem čerpá odjinud, bude tento zdroj uveden přímo v textu.

KAPITOLA 1

JÍT PROTI PROUDU



Vy a váš přítel jste na pikniku u řeky. Znenadání slyšíte směrem od vody výkřik – topí se tam dítě. Oba bez rozmýšlení skočíte do řeky, dítě popadnete a doplavete s ním na břeh. Než si stačíte vydechnout, slyšíte, jak o pomoc volá další. Znovu skočíte do vody a vytáhnete ho. A pak zahlédnete, že ve vodě je další dítě, které se topí... A další... A další. Sotva popadáte dech a oběma vám docházejí síly. Najednou si všimnete, že přítel vylezl z vody a vypadá to, že vás v tom chce nechat samotného. „Kam jdeš?“ ptáte se ho rozčileně. „Jdu proti proudu a vyřídím toho chlápka, co hází děti do vody.“

– podobenství o veřejném zdravotním systému¹ (upraveno z originálního znění, připisovaného obvykle Irvingu Zolovi)

Ryan O'Neill, vedoucí zákaznické podpory cestovatelského webu Expedia, si v roce 2012 procházel data z firemního call centra. Narazil přitom na číslo tak přehnané, až působilo neuvěřitelně. Padesát osm ze sta zákazníků, kteří si objednali cestu přes

Expedii – zarezervovali si letenky, ubytování či pronájem auta –, později volalo s žádostí o pomoc.²

Hlavní výhodou on-line cestovního portálu samozřejmě je, že si vše zařídíte sami. Nemusíte nikam volat. Představte si čerpací stanici, kde by bylo možné platit rovnou u stojanu kartou – ale v 60 % případů by se něco pokazilo a vy byste museli jít žádat o pomoc do prodejny. Tak to v Expedii chodilo.

V call centru vždy šlo o efektivitu a spokojenost zákazníků. Pracovníci byli školeni k tomu, aby zákazníkovi vyhověli – co možná nejrychleji. Krátké hovory snižovaly náklady. „Hleděli jsme především na výlohy“, uvedl O’Neill. „Snažili jsme se je snížit. Mohli bychom z desetiminutového hovoru udělat dvouminutový? Skutečná otázka však zní: Proč dvě minuty? Proč *vůbec nějaké* minuty?“

Když celé roky řešíte problémy, může vám občas unikat, že by jim šlo předcházet. O’Neill se o tyto poznatky podělil se svým šéfem Tuckerem Moodeyem, výkonným viceprezidentem všech služeb pro zákazníky. A společně se pustili do rozplétání zcela základní, avšak přehlížené otázky: Proč nám vlastně tolik lidí telefonuje? Dali dohromady žebříček hlavních důvodů, kvůli kterým zákazníci pomoc vyhledávali.

Důvod číslo jedna? Žádali o itinerář cesty. V roce 2012 kvůli tomu proběhlo přibližně dvacet milionů telefonátů. Dvacet milionů telefonátů! To je, jako by do Expedie v průběhu jednoho roku zavolal každý obyvatel Floridy.

Při přibližné ceně pět dolarů za hovor jde o problém za sto milionů dolarů. Proč tedy zákazníci nedostávali cestovní itinerář automaticky? Odpovědi byly velmi prosté: zákazník například chybně vyplnil svou e-mailovou adresu. Nebo mail s itinerářem skončil ve spamu. Anebo zákazník mail omylem smazal v domnění, že jde

o jakousi nabídku či žádost. Problém ještě zhoršovala skutečnost, že na webové stránce nebyla žádná možnost, jak se k itineráři dostat.

O'Neill a Moodey se s těmito daty obrátili na tehdejšího výkonného ředitele firmy Expedia Daru Khosrowshahiho. O'Neill si vzpomíná, že mu řekl: „Něco s tím musíme udělat.“ Khosrowshahi nejenže souhlasil s tím, že je třeba snížit objem hovorů, ale dokonce z toho učinil hlavní prioritu týmu péče o zákazníka.³ Byl ustaven „krizový štáb“, v jehož rámci se denně setkávali lidé z různých operačních skupin s jedním prostým úkolem: *ušetřit zákaznický volání*.

Krizový štáb uváděl do chodu postupy nejúspěšnějších poskytovatelů zákaznických služeb a řešil jeden problém za druhým. Řešení problému číslo jedna – itineráře – bylo celkem rychlé: za tím účelem přibyla na infolince společnosti nová automatizovaná možnost („pro opětovné zaslání itineráře stiskněte dvojku“), změnil se způsob zasílání e-mailů, aby nepadaly do spamu, a zákazníci dostali k dispozici on-line nástroj pro samostatnou práci s itinerářem.

Dnes už jsou v podstatě všechny výše zmiňované hovory minulostí. Dvacet milionů telefonátů na zákaznickou podporu zkrátka zmizelo. Podobného pokroku se podařilo dosáhnout u deseti dalších nejpalcivějších problémů. Podíl zákazníků firmy Expedia, kteří se obrátili na zákaznickou podporu, klesl od roku 2012 z 58 % na zhruba 15 %.⁴

Úsilí vynaložené za účelem snížení objemu telefonátů na zákaznickou linku firmy Expedia je příkladem úspěšného zásahu *na horním toku*. Jednání na dolním toku na problémy reaguje, když se objeví. Jednání na horním toku má za cíl zabránit jejich vzniku. Můžete buď přijmout hovor na zákaznické lince a řešit stížnost ohledně chybějícího itineráře (na dolním toku), anebo se postarat o to, aby hovor nebyl nutný, tak, že zařídíte, aby se itinerář k zákazníkovi dostal s předstihem (na horním toku).

Všichni bychom si jistě přáli žít spíš ve světě, kde se problémům předem zamezuje, než v takovém, kde se řeší až poté, co vzniknou. Co tomu brání? Když se zpětně díváme na úspěch firmy Expedia, nejde nám do hlavy, proč trvalo tak dlouho, než se ve firmě rozhoupali k řešení. Jak mohla firma dojít do bodu, ve kterém jí kvůli itinerářům volalo dvacet milionů lidí? Neměl se poplach spustit už tehdy, kdy byl zaznamenán řekněme sedmimiliontý hovor?

Není pravda, že by vedoucí pracovníci firmy Expedia nic nevěděli. Věděli, že množství hovorů je obrovské. Nicméně jim bylo řečeno, aby na to nereagovali. Stejně jako ve většině jiných firem byli i pracovníci v Expedii rozděleni do více skupin a každá se soustředila na jinou činnost. Marketingový tým lákal zákazníky k návštěvě webových stránek. Produktový tým se snažil zákazníka postupně dovést k dokončení rezervace. Technici se starali o to, aby webové stránky bez problémů fungovaly. A zákaznická podpora rychle a uspokojivě řešila problémy, se kterými se na ni zákazníci obraceli.

Všimněte si, co scházelo: neexistovala skupina, která by měla za úkol zajistit, aby se zákazníci *nemuseli obracet na zákaznickou podporu*. Žádný tým by vlastně nic nezískal, pokud by zákazníci volat přestali. Nešlo o měřítko, podle kterého byli zaměstnanci hodnoceni.

Cíle jednotlivých skupin dokonce svým způsobem k většímu množství hovorů vedly. Produktový tým měl za cíl dosáhnout co největšího počtu rezervací, a bylo pro ně nejlepší žádat zákazníka o zadání e-mailu pouze jednou, protože kdyby po něm chtěli, aby zadal adresu znovu, zvýšilo by se tím tření. Jednoho zákazníka ze sta by to mohlo rozčítit natolik, že by objednávku nedokončil.

Vedlejším důsledkem tohoto rozhodnutí však pochopitelně bylo, že někteří zákazníci zadali e-mailovou adresu chybně a pak telefonovali kvůli itineráři. To je systémová chyba. Zákazník kvůli tomu volat nemusel. Oba týmy z toho však vzhledem ke svým cílům vyšly jako hrdinové: Produktový tým dosáhl toho, že zákazník dokončil objednávku, a tým zákaznické podpory si rychle poradil s následným hovorem.

Mark Okerstrom, který v Expedii v roce 2012 působil na pozici finančního ředitele a v roce 2017 se stal výkonným ředitelem, uvedl: „Když vytváříme organizace, děláme to proto, aby se lidé mohli soustředit na konkrétní otázky. V podstatě jim dáváme svolení k tomu, aby byli krátkozrací. Říkáme jim: Tohle je problém, který řešíte. Definujte si úkoly, vytvořte strategii a použijte zdroje k tomu, abyste ho vyřešili. A máte svaté právo ignorovat všechno ostatní.“

Okerstrom tím říká, že zaměření na určitý cíl je jak silnou stránkou organizací, tak i jejich slabostí. Specializace, která je organizacím vlastní, má za následek vysokou míru efektivity. Zároveň však brání snahám o zavedení nových a výhodných postupů. Postupů *na horním toku*.

A to se týká řady společenských situací. V životě se velmi často zasekneme v kruhu akce a reakce. Hasíme požáry. Řešíme krizové situace. Poradíme si s jedním problémem za druhým, ale nikdy se nedostaneme k tomu, abychom vyřešili jejich příčinu.

Terapeuti vrací lidi závislé na drogách do běžného života, korporátní náboráři nahrazují talentované vedoucí pracovníky, kteří z firmy odcházejí, a pediatři předepisují dětem s dýchacími problémy inhalátory. Je samozřejmě skvělé, že existují profesionálové, kteří mohou tyto problémy řešit, ale nebylo by lepší, kdyby narkomani drogy nikdy nevyzkoušeli, kdyby vedoucí pracovníci byli i nadále

spokojeni na svých místech a děti astma nikdy nedostaly? Proč u nás tedy tak silně převažují reakce nad prevencí?

V roce 2009 jsem mluvil se zástupcem policejního ředitele jednoho kanadského města. Byl to jeden z rozhovorů, který podnítil můj zájem o uvažování proti proudu. Tento muž byl přesvědčen, že policie se až příliš soustředí na to, aby na zločiny reagovala, místo aby jim předcházela. „Hodně příslušníků sboru si chce hrát na četníky a zloděje,“ řekl mi. „Je mnohem jednodušší říct ‚Zatknul jsem tohotohle chlapa‘ než říct ‚Promluvil jsem si s tímhle vzpurným klukem‘.“

Uvedl příklad se dvěma policisty: první z nich stráví polovinu směny tím, že bude stát u zatačky, kde dochází k mnoha nehodám. Jeho přítomnost způsobí, že řidiči budou opatrnější a možná se tak předejde dopravním nehodám. Druhý policista se schová za zatačkou a bude chytat řidiče, kteří porušili zákaz odbočování. První policista udělal pro bezpečnost veřejnosti víc, ale odměněn bude ten druhý, protože ten bude mít spoustu lístků z pokutového bločku, kterými prokáže, kolik práce udělal.⁵

To je jeden z důvodů, proč upřednostňujeme reaktivní jednání: Výsledky jsou totiž hmatatelnější. Práci níže po proudu je snáze vidět. A snáze se měří. Při práci na horním toku je rozčilující, že má nejednoznačné výsledky. Jedna rodina se vyhne dopravní nehodě, protože řidič byl díky tomu, že v zatačce zahlédl stát policistu, o něco opatrnější. Ani rodina, ani policista netuší, k čemu nedošlo. Jak prokážete, že se něco *nestalo*? Policejní ředitel má jedinou naději, a to, že bude mít k dispozici tak kvalitní statistiku dopravních nehod, že se v ní tento úspěch projeví klesajícími čísly. Ale i v případě, že si budete svými úspěchy jistí, pořád nebudete vědět, *komu* jste pomohli. Uvidíte jen klesající čísla na papíru. Vaše vítězství budou mít podobu příběhů psaných

jazykem dat, s neviditelnými hrdiny zachraňujícími neviditelné oběti.

V této knize definuji snahy o jednání proti proudu neboli na horním toku jako takové, díky kterým se problémům předchází, eventuálně se snižuje jejich škodlivost. Učit děti plavat je například skvělý způsob, jak jednat na horním toku a zamezovat jejich tonutí. Utonutí však někdy hrozí i zkušeným plavcům. Proto za příklad opatření na horním toku považuji i záchranný kruh či plovací vestu. Na první pohled se může zdát, že jde o opatření reaktivní – když někdo potřebuje hodit záchranný kruh, tak už přece konkrétní problém má. Pokud nicméně „problém“, který chceme řešit, definujeme jako *skutečnost, že se lidé topí*, pak záchranný kruh funguje jako prevence.

Práce na horním toku se dobře pozná podle toho, že k ní patří systematické uvažování: úředníci jsou si rizika utonutí vědomi, a proto nakupují záchranné prostředky a ty jsou pak dopraveny na místa, kde jsou v krizové situaci ihned k dispozici. Ve srovnání s tím jedná zoufalý otec snažící se skokem do vody v akvaparku zachránit topícího se syna reaktivně. (Mezi jednáním po proudu a proti proudu typicky dochází ke vzájemné interakci: poté, co otec syna zachrání, akvapark nejspíš celou záležitost vyhodnotí a zavede takové systémové změny, které zajistí, aby se podobná událost neopakovala. Záchrana života na dolním toku vede ke zlepšení situace na horním toku.)

Označení „*na horním toku*“ či „*proti proudu*“ mám radši než označení *preventivní* a *proaktivní*, protože se mi líbí, jak přirovnání k říčnímu proudu ponouká k hlubším úvahám ohledně řešení. Tato kapitola začala podobenstvím o tonoucích dětech, ve kterém byla proti sobě do kontrastu postavena dvě různá místa: místo na dolním toku a na horním toku. Skutečnost je ovšem taková, že

zasahovat můžeme téměř bez omezení v rámci téměř neomezené časové osy. Jinými slovy nesměřujete proti proudu v tom smyslu, že byste měli dojít na určité místo. Směřujete proti proudu ve smyslu určitého směru. Například lekce plavání jsou *dál* proti proudu než záchranné kruhy a plovací vesty. A vždy existuje možnost, jak se dostat ve směru proti proudu ještě dál – ovšem za cenu větší komplexnosti.

Abychom zvážili škálu řešení dostupných na horním toku, podívejme se na konkrétní problém: v roce 2013 se do domu mých rodičů ve městě College Station v Texasu vloupali zloději. Rodiče byli zrovna na procházce po okolí, a zatímco byli venku, zloději vykopli zadní vchod a ukradli z domu peněženku, dva iPhony a několik šperků. Rodiče ohlásili celou záležitost na policii, ale k dopadení zlodějů bohužel nikdy nedošlo. Řešení situace na dolním toku selhalo.

Co mohlo loupeži jako takové zabránit? Několik vteřin před činem: ohlušující poplašný systém. Několik minut předem: evidentní důkaz přítomnosti poplašného systému – například označení, jaké umísťují bezpečnostní agentury na pozemky svých klientů. (Ty by však možná jen vedly k tomu, že by se zloději zaměřili na sousední dům.) Hodiny předem: zjevnější přítomnost policie v ulicích.

Měsíce předem: Pokud by zloději byli před tímto činem zatčeni, mohli by podstoupit určitý typ behaviorální terapie, díky níž by se vyhnuli recidivě.⁶ Léta předem: mějme na paměti, že žádné dítě nevyrostá s tím, že by toužilo vykrádat domy. Řešení daleko na horním toku by tedy bylo následující: vytvoření takového společenského prostředí, ve kterém by se loupež jevila jako bezpředmětná, protože by se nabízel bezpočet jiných možností. (Mimochodem, pokud vám to přijde jako z pohádky, počkejte si na pátou kapitolu: v jedné zemi se za použití totožné strategie

nabízení příležitostí podařilo téměř zcela vymýtit užívání drog a alkoholu mezi mládeží).

Umíme si představit, jak by šlo loupeži zabránit celá *desetiletí* předtím, než k ní došlo? Ano. Možnosti ležící proti proudu totiž nevyčerpáme nikdy. Psycholog a odborník na vývoj dětí Richard Tremblay zastává názor, že nejlépe se agresivnímu chování předchází ještě v době, kdy je zločinec v matčině břiše.⁷ Tremblay poukazuje na shluk rizikových faktorů týkajících se matky, podle kterých lze předpovídat chronickou fyzickou agresivitu dítěte: chudoba matky, kouření, podvýživa, hněv a deprese, k tomu špatný vztah k manželovi či partnerovi, nízké dosažené vzdělání a mateřství během puberty.⁸ Tyto faktory se podle Tremblaye často vyskytují pohromadě – a co je důležitější, lze je *změnit*.⁹ Tremblay v současné době pracuje na vytvoření programu, který by těhotným ženám v uvedených rizikových situacích pomáhal. „Abychom vyřešili potíže s agresivitou, která bývá především problémem mužů, musíme se zaměřit na ženy,“ uvedl pro časopis *Nature*. „Pokud zlepšíme kvalitu života žen, projeví se to na následující generaci.“¹⁰

Kdybychom mohli předpokládat, že všechna uvedená řešení fungují, pak bychom upřednostňovali ta, která se nacházejí co nejdál na horním toku – ta, díky kterým by se na dráhu zločinu vydalo méně dětí. Nicméně i když jsou tato řešení obecně vzato více žádoucí, jsou též komplexnější a nejednoznačnější. Zamyslete se nad tím: Tremblay navrhuje, aby se prostředí, ve kterém těhotná žena žije, zlepšilo natolik zásadně, že by byla taková žena v konečném důsledku vystavena menšímu množství rizikových faktorů (chudoba, hněv, deprese), a tudíž by u jejího dítěte byla menší pravděpodobnost vzniku agresivních sklonů, a to by zase znamenalo menší pravděpodobnost budoucího protiprávního jednání. O osmnáct let později možná takové dítě půjde na vysokou

školu, místo aby se vloupávalo k někomu domů. Jednání po proudu bývá úzce zaměřené, rychlé a má hmatatelné výsledky. Snahy na horním toku bývají zaměřeny více doširoka, jsou pomalejší a mlhavější – ale když fungují, tak fungují *doopravdy*. Jejich následky mohou být velmi zásadní a dlouhodobě pozitivní.

Kde je tedy správné řešení – po proudu, či proti proudu? Měli bychom zločinu zamezit tak, že instalujeme poplašný systém, nebo tak, že matce budoucího „zločince“ zajistíme lepší životní podmínky? Bezprostřední a nejlepší odpověď je: proč bychom si proboha museli vybírat? Když mohou velké společnosti zavádět víceúrovňová opatření, aby *předešly odstávkám sítě*, pak bychom nepochybně dokázali investovat prostředky i do toho, abychom zabránili zločinům a řešili další důležité problémy.

Pokud nám ve světě, kde je nedostatek prostředků, nezbyde než se rozhodnout pro jeden jediný zásah, pak bude odpověď nepříjemná: nevíme, který z nich je správný. Ve světě nebylo shromážděno dost důkazů (a už vůbec ne dost vůle) k výběru správného místa zásahu na „toku“ zločinu – anebo, když už o tom mluvíme, na toku téměř libovolného zásadního problému. To je jeden z hlavních důvodů, proč jsem napsal tuto knihu. Protože navzdory tomu, že máme k dispozici celou škálu možných řešení globálních problémů, omezujeme se většinou na zcela marginální oblast: na odezvu. Neustále jen reagujeme, reagujeme a reagujeme.

Utrácíme miliardy za to, abychom se vzpamatovali z následků hurikánů a zemětřesení, ale fondy na předcházení katastrofám jsou stále nedostatečné. Existují stovky agentur a organizací zaměřujících se na pomoc bezdomovcům, ale kolik z nich se snaží *zabránit tomu, aby se z lidí bezdomovci stali*? Když se v nějaké cizí zemi začne šířit ebola, stane se z tohoto problému mezinárodní priorita – a následkem toho je pak těžké sehnat financování pro

tamější systém zdravotnictví, který by mohl zabránit opakovanému propuknutí epidemie.

Nejde o to, že by řešení na horním toku bylo vždy tou správnou volbou. A rozhodně netvrdím, že bychom se měli přestat věnovat práci na dolním toku – vždy budeme chtít, aby tam byl někdo, kdo nám pomůže. Jde však o to, že svou pozornost zaměříme hrozně asymetricky. Příliš se soustředíme na to, abychom zachránili děti, které se v řece topí, a ani nepátráme po tom, proč vlastně vůbec potřebují zachraňovat.



Potřeba změny je nejvíce patrná ve zdravotnictví, kde náklady dosahují výše 3,5 bilionu dolarů, to znamená téměř pětiny amerického hospodářství.¹¹ Americké zdravotnictví téměř výhradně na problémy pouze reaguje. Funguje jako jedno velké tlačítko Zpět. Ucpaná tepna? Zprůchodníme ji. Zlomená kyčel? Nahradíme ji. Poškozený zrak? Napravíme ho. Když vše půjde dobře, dostanete se zpět do svého původního zdravotního stavu. Je však těžké najít v rámci systému někoho, kdo by měl v popisu práce odpovídat na otázku *Jak zajistíme, abyste byl zdravější?* (Jde o jinou otázku než *Jak můžeme řešit problémy, kvůli kterým nejste zdraví?*).

Je možné, aby se zdravotnický systém zaměřil na práci na horním toku? K tomu by byly nutné velké změny v oblasti zdravotní politiky, a zdravotní politika je notoricky známá tím, že její pojetí závisí na stranické příslušnosti. Organizace jménem The Health Initiative (Zdravotní iniciativa), vedená Rebeccou Onie a Rocco Perlou, svolala ve městě Charlotte v Severní Karolíně ve snaze lépe pochopit hlavní hodnoty konzervativců a liberálů dvě skupiny respondentek: jednu tvořily afroamerické voličky Demokratické

strany a druhou bílé republikánky.¹² Obě skupiny dostaly stejnou otázku: „Kdybyste měly sto dolarů a měly je investovat do zdraví ve vaší obci, za co byste je utratily?“ Účastnice mohly rozdělit oněch sto dolarů mezi různé kategorie zboží a služeb.

Afroamerické demokratky přidělily zhruba třetinu fondů do oficiálního zdravotnického systému (nemocnic a klinik) a většinu jinam: například pětadvacet dolarů na zdravé jídlo, devatenáct dolarů na dostupné bydlení a čtrnáct dolarů na péči o děti. A co bílé republikánky – jak naložily s těmito prostředky ony? Téměř úplně stejně. Shoda byla takřka dokonalá. Stejných výsledků bylo dosaženo i v dalších skupinách respondentů po celých Spojených státech – ať už se jich účastnili muži, Hispánci, přelétaví voliči či další skupiny. „Míra podobnosti ve výdajích byla neuvěřitelná,“ uvedl Perla. „Opravdu nás zarazila.“¹³

Takže i když se s lidmi zastávajícími odlišné politické názory pouštíme do vášnivých sporů, tajně se spolu všichni shodneme na tom, jak by prostředky *měly* být rozdělené. Bez ohledu na to, kde se na politickém spektru nacházíme, máme za to, že nejlepší způsob, jak si „koupit zdraví“, je investovat dvě třetiny prostředků do toho, co lidem umožní žít zdravě (jídlo, bydlení atd.) a jednu třetinu do uzdravování nemocných. Jinými slovy, většina z nás se domnívá, že za každý dolar, který utratíme za řešení následků na dolním toku, bychom měli utratit dva dolary za práci na horním toku.¹⁴

Ukazuje se, že tento poměr dost přesně odpovídá obvyklé situaci v rozvinutých zemích. V dlouhodobém průměru platí, že za každý jeden dolar, který národ utratí za práci na dolním toku, utratí dva až tři za práci na horním toku. Mezi těmito národy existuje jedna výjimka, a ano, jsou to Spojené státy. Pro nás platí, že za každý jeden dolar, utracený na dolním toku, utratíme přibližně jeden

dolar na toku horním.¹⁵ Jde o nejnižší poměr nákladů na horním toku vůči nákladům na dolním toku mezi srovnatelnými zeměmi.

Jsmo zvyklí slyšet, že USA utrácí za zdravotní péči „příliš mnoho peněz“. To je dost zjednodušené. Je pravda, že za zdravotnické služby utrácíme o hodně vyšší procento HDP než jakákoli jiná rozvinutá země. Pokud však sečtete výdaje různých zemí za zdravotní péči plus za to, čemu se říká „sociální péče“ – což je v podstatě utrácení na horním toku a spadají sem náklady na bydlení, důchody a péči o děti –, pak zjistíte, že Spojené státy nejsou nijak výjimečné. V míře celkových nákladů se podle dat ze studie, kterou provedli v roce 2017 Elizabeth Bradley, Heather Sipsma a Lauren Taylor, nacházíme na 9. příčce v žebříčku 34 zemí.¹⁶

Bradley a Taylor poukazují v knize *The American Health Care Paradox* (*Paradox americké zdravotní péče*) na to, že na americkém přístupu ke zdraví není nejtypičtější to, *kolik* prostředků za zdravotní péči utratíme, ale *jak je utratíme*. Ve srovnání s ostatními zeměmi utratíme víc peněz za to, abychom lidi léčili, než za to, abychom je udržovali zdravé. Pracujeme na dolním toku; ostatní země pracují na tom horním.

Faktem je, že situace je ještě horší: ani naše výdaje *na horním toku* nejsou tak vysoko jako výdaje jiných zemí. Podle výzkumné zprávy RAND vynakládají jiné rozvinuté země na horním toku skoro třikrát víc než my na podporu rodin (slevy na děti, pomoc s péčí o děti atd.).¹⁷ My přitom ve srovnání s nimi utrácíme asi o 30 % více prostředků na náklady spojené s „vyšším věkem“.¹⁸

Americký zdravotní systém kvůli tomu, že se zaměřuje na řešení situací na dolním toku, vyniká v léčbě pacientů trpících závažnými chorobami, například rakovinou či srdečními chorobami. Proto se princové ze Saúdské Arábie létají s rakovinou léčit do Houstonu

či Bostonu. Nemají z toho ovšem užitek jen oni – užitek z toho mají všichni, kdo těmito chorobami trpí.

Spojené státy vedou v náhradách kolenních kloubů, bypassech, počtu lidí s transplantovanou ledvinou a v procentech seniorů, kteří se do šesti měsíců dočkají náhrady kyčelního kloubu, pokud ji potřebují.¹⁹ Jde o plody investic do činností na dolním toku.

A co odvrácená strana věci – jaké jsou nevýhody toho, že se soustředíme na dolní tok? Podívejme se na údaje z Norska²⁰, které nám nabízejí zajímavé srovnání, protože součet našich výdajů na zákroky na horním a dolním toku je v porovnání s výší HDP podobný. Z hlediska priorit se však norské výdaje od těch našich zásadně liší: každému dolaru, který utratí na dolním toku, totiž odpovídá přibližně 2,50 dolaru výdajů na horním toku.²¹

Jaké mají tyto rozdílné priority v Norsku důsledky? Podívejme se například na porody. Těhotná žena v Norsku neplatí za veškerou předporodní péči nic. Nic za porod. Nic za poporodní péči. Vše je hrazeno z pojištění.²²

Za předpokladu, že jsou rodiče po šest z deseti měsíců před narozením dítěte zaměstnaní, mají nárok na spoustu dovolené: matka má dovolenou tři týdny před očekávaným datem porodu. Poté si oba rodiče mohou vzít patnáct týdnů dovolené. Po konci tohoto období si rodiče mezi sebou mohou rozdělit dalších šestnáct týdnů dovolené podle potřeby. A, Američané, teď se raději posaďte: veškerá tato dovolená je placená. Celkem jde o čtyřicet devět týdnů. (Mimochodem, pokud matka či otec nesplňují požadavky na zaměstnání, nedostanou sice placenou dovolenou, ale dostanou jednorázově přibližně 9 000 dolarů.)²³

Když je dítěti rok, má zajištěné místo v zařízení, kde se mu dostane celodenní vysoce kvalitní péče²⁴ a rodiče za tuto službu

platí maximálně několik set dolarů měsíčně. Rodina také dostává malý měsíční příspěvek – něco přes sto dolarů měsíčně na jedno dítě –, který chodí každý měsíc, dokud dítěti není osmnáct let.²⁵ Peníze lze utratit za plenky, jídlo či školní potřeby. Nebo se dají použít k založení spoření na vysokoškolská studia – i když to by nemělo moc smysl vzhledem k tomu, že studium na vysoké škole je v Norsku bezplatné.²⁶

Jsou zdravější obyvatelé Norska, či obyvatelé Spojených států? Výsledky jsou nesrovnatelné: ve statistikách dětské úmrtnosti má Norsko v mezinárodním srovnání páté nejlepší výsledky, zatímco Spojené státy jsou na třicáté čtvrté příčce.²⁷ Průměrná délka života: Norsko je na páté příčce, Spojené státy na dvacáté deváté.²⁸ Nejmenší míra stresu: Norsko je první, Spojené státy dvacáté první.²⁹ Spokojenost³⁰ – tady si určitě povedeme skvěle, že? Ne: Norsko je třetí, Spojené státy devatenácté.*

* Určité předpoklady zde nelze příliš zjednodušovat. I v případě, že by náklady Spojených států na činnosti na horním toku dosáhly výše, jakou vynakládá Norsko, nemáme žádnou jistotu, že bychom pozorovali srovnatelné dopady na obyvatele. Zajistit zdraví všech občanů je obtížné a kvůli dědictví v podobě nerovnosti a rasismu jde ve Spojených státech o těžší úkol než v co do obyvatelstva (poměrně) homogenním Norsku. Další problém je spíše matematického rázu. Na těchto „poměrech“ nákladů na horním toku a na dolním toku není nic nedotknutelného. (Poměr výdajů ve Spojených státech by šel na pohled vylepšit tak, že by se snížily výdaje na zásahy na dolním toku. Ale nikdo by se touto cestou nestal zdravějším.) Jde o to, že pokud si výdaje na zdravotnictví představíte jako velký hrnec plný peněz, tak my vynakládáme tyto peníze výrazně jinak než jiné země. A pokud chceme zlepšit zdraví, bylo by moudré buď přidat peníze na výdaje na horním toku, nebo přesunout peníze z výdajů na dolním toku do výdajů na horním toku.

Nezapomínejte, že obě země vynakládají na zdravotnictví (na horním či dolním toku) přibližně stejné procento HDP. Norsko nevyakládá více prostředků, jen je vynakládá jinak. My zesílili soprán, Norsko zase bas. Náš národ se rozhodl víc a víc zlepšovat v lovení topících se dětí z vody.

Mohli bychom se rozhodnout i jinak.



Mým cílem je vás touto knihou přesvědčit, že bychom měli více sil vynakládat na horním toku: na úrovni osobní, na úrovni organizací, na úrovni národní i globální. Můžeme – a zároveň bychom měli – přestat se znovu a znovu zabývat symptomy problémů a začít řešit příčiny.

Zároveň bychom neměli zavírat oči před výzvami, kterým budeme čelit, pokud tuto změnu podstoupíme. Zamyslete se nad následujícím příkladem z hlavního města Mexika: místní úřady v roce 1989 zakázaly jeho místním obyvatelům jeden den v týdnu řídit a konkrétní den určovala poslední číslice na poznávací značce jejich vozů.³¹ Záměrem bylo motivovat obyvatele města k častějšímu využívání veřejné dopravy a dosáhnout tak zlepšení ovzduší ve městě. Šlo o ušlechtilý záměr, jak prostřednictvím jednání na horním toku *předcházet* znečišťování ovzduší.

Opatření však nefungovalo. Řada Mexičanů si kvůli tomu, aby mohla jezdit každý den, pořídila další auto – často starý kráp, aby ušetřili. Kvalita ovzduší se nezlepšila.

Dobré úmysly žádný výsledek nezaručují.

Na snahách na horním toku mě fascinuje, že se při nich odhalují ty nejlepší i nejhorší vlastnosti lidstva. Vydáme-li se na horní tok, vyjadřujeme tím vědomý záměr: *Nemusím být ve*

vleku určitých sil – mohu je řídit. Mohu utvářet svět, ve kterém žiji. V tomto prohlášení nacházíme zárodky heroismu a zároveň i pýchy.

Touha mít události pod kontrolou může někdy vést k neuvěřitelným úspěchům – pomyslete na to, jak se podařilo vymýtit pravé neštovice, virus, který dle odhadů zabil jen ve dvacátém století na celé zemi 300 milionů lidí.³² Díky obrovskému celosvětovému úsilí se ho podařilo systematicky zlikvidovat. Poslední člověk, který se virem přirozenou cestou nakazil, byl nemocniční kuchař jménem Ali Maow Maalin v somálském městě Merca. Poté, co se v roce 1977 zjistilo, že se nakazil, následovala dvoutýdenní zběsilá očkovací akce, během níž bylo očkováno 54 777 lidí³³ v okolí, jen aby bylo jisté, že se nemoc nebude dál šířit.* A tak byly pravé neštovice vymýceny. Neléčili jsme je, přemohli jsme je. To je práce na horním toku v té nejlepší podobě.

Touha mít věci pod kontrolou – *situaci si mohu přizpůsobit podle svých přání* – nás však může ponoukat k jednání i v situacích, které úplně nechápeme. Upravujeme systémy, jimž sotva rozumíme, a dostáváme se do labyrintu nezamýšlených následků. Není pochyb

* Skvělé postskriptum: Maalin přežil a později napřel všechny síly k tomu, aby byla v Somálsku vymýcena dětská obrna, přičemž mu jeho předchozí zkušenost s pravými neštovicemi pomáhala zdůrazňovat důležitost vakcín. Mimochodem je známá ještě jedna osoba, která se pravými neštovicemi nakazila v roce 1978 *nepřirozeným způsobem* za tragických okolností: Janet Parker, lékařská fotografka ve Spojeném království, jejíž temná komora se nacházela přímo nad laboratoří profesora Henryho Bedsona. Bedson se zabýval prací s virem pravých neštovic, ve spěchu při dokončování jistého výzkumu nedodržel bezpečnostní postupy a virus se ventilačním potrubím dostal k Parker. Parker zemřela a zahanbený Bedson spáchal sebevraždu.

o tom, že vznešené snahy o zlepšení světa mohou velmi snadno svět naopak zhoršit.

Existují zamotané problémy, které musí lidé při snaze o jednání na horním toku umět rozmotat. Jak rozpoznáte obtíže ještě předtím, než se projeví? Jak měřit úspěch, je-li definován tím, že se *něco nestane*? (Vzpomeňte si na příklad s policistou, jehož přítomnost fungovala jako prevence nehod, ale který by mohl namísto toho jen udílet pokuty). A mimochodem, od koho očekáváme, že bude platit za to, co se nestalo?

Do těchto složitých otázek se ponoříme a setkáme se s lidmi, kteří uspěli jim navzdory. Navštívíme první město ve Spojených státech, kterému se podařilo eliminovat dlouhodobé bezdomovectví. Navštívíme velký městský školní obvod, kterému se podařilo zvýšit počty úspěšných maturantů o 25 % díky tomu, že zaměřil úsilí na jeden ročník středního školství. A také poznáme internetovou firmu, jež nabízí svým uživatelům členství a přišla na to, že dovede předpovědět, kteří zákazníci zruší roční členství *během čtyř týdnů od chvíle, kdy si ho pořídili*.

Budeme postupovat ve třech krocích. V prvním z nich se budeme potýkat se třemi vlivy, jež nás táhnou na dolní tok a hrozí, že nám zabrání problémům předcházet. Následně se v hlavní části knihy budeme zabývat sedmi zásadními otázkami, na které musí lidé jednající na horním toku odpovídat. Ukážeme si úspěšné i neúspěšné příklady prevence, odhalíme úspěšné strategie i překážky, kterým je třeba se vyhnout. A nakonec se zaměříme na uvažování „vysoko na horním toku“: Co dělat, pokud čelíte problému, který nikdy dříve nenastal (a možná ani nikdy nenastane)?

Většina z nás by se shodla na tom, že „prevence je lepší než léčba“, naše jednání tomuto tvrzení však neodpovídá. Ve většině případů jsme se při řešení problémů ve společnosti vyladili na to,

abychom podávali velké množství léků. Velké množství rychlých a efektivních léků. Oslavujeme výsledky, zotavení, záchranu. Dokážeme však víc: mačkat méně často tlačítko Zpět a častěji tlačítko Překonat. Svět nyní potřebuje tišší typy hrdinů bojujících za svět, ve kterém už nebude třeba nikoho zachraňovat. Kolik problémů v našich životech a ve společnosti snášíme jednoduše proto, že jsme zapomněli, že je můžeme vyřešit?

ČÁST 1

TŘI PŘEKÁŽKY UVAŽOVÁNÍ NA HORNÍM TOKU



2. SLEPOTA VŮČI PROBLÉMŮM
3. NEDOSTATEČNÉ PŘIJETÍ ZODPOVĚDNOSTI
4. TUNELOVÉ VIDĚNÍ

SLEPOTA VŮČI PROBLÉMŮM



V ROCE 1999 začal pro tým New England Patriots, jehož hráče trápila zranění hamstringů, pracovat lékař a sportovní trenér Marcus Elliott.¹ V té době se o zraněních uvažovalo v podstatě fatalisticky.² Lidé měli dle Elliottových slov za to, že zranění „ke sportu zkrátka patří, zápasy už jsou takové a tohle jsou prostě jen neobvyklá zranění“. Americký fotbal je tvrdý, takže ke zraněním docházet bude. Je to nevyhnutelné.

Elliott měl odlišný přístup. Domníval se, že většina zranění nastává jednoduše následkem chybného tréninku. V tréninkových centrech Národní fotbalové ligy se většinou kladl důraz na to, aby hráči nabírali svalovou hmotu a fyzickou sílu. Trénink byl pro všechny víceméně stejný, navzdory tomu, že těla hráčů a pozice, na kterých hráli, se od sebe velmi lišily. „Je to skoro, jako byste přišli k doktorovi a ten vám dal recept, aniž by s vámi promluvil a aniž by vám nechal udělat testy,“ uvedl Elliott. „Nedává to smysl. Ale takhle příprava profesionálních sportovců probíhala. Podle principu, že pro všechny je vhodné totéž.“

Elliott přišel s novým, individuálním přístupem. Věnoval více pozornosti hráčům s vyšším rizikem zranění hamstringů, například wide receiverům.³ Elliott se zabýval každým hráčem zvlášť, testoval jejich sílu, sledoval techniku jejich běhu a pátral po svalové nevyváženosti (například že je jeden hamstring silnější než druhý). Na základě výsledků pak hráče rozdělil do skupin podle míry rizika zranění: vysoké, střední a nízké. Hráči v kategorii s vysokou mírou rizika zranění podstupovali mimo sezonu intenzivní trénink zaměřený na řešení Eliottem odhalených varovných signálů.

V předchozí sezoně utrpěli hráči Patriotů dvaadvacet zranění hamstringů. Po změnách zavedených Eliottem klesl jejich počet na pouhý tři. Tento a další podobné úspěchy vedly k tomu, že ve změny uvěřili i dosavadní skeptici. O dvacet let později jsou přístupy podobné tomu Eliottovu, tedy založené na datech a šité na míru každému hráči, už mnohem rozšířenější.

Elliott později založil firmu s názvem P3, zaměřenou na sportovní vědu, která hodnotí a trénuje vrcholové sportovce. Firma používá technologii 3D snímání pohybu a provádí mikroanalýzy toho, jak sportovci běhají, skáčou a jak se otáčejí kolem své osy. Výsledky mohou být neuvěřitelně přesné: je to něco jako magnetická rezonance pro vrcholové sportovce. Elliott si může se sportovcem sednout a ukazovat mu: *Tady vidíte, že když dopadáte po skoku, jedna strana vašeho těla je zatížena o 25 % více než druhá, a taky vidíme, že stehenní kost rotuje směrem dovnitř, zatímco holeň směrem ven. To znamená, že jste na 96. percentilu sportovců, které jsme dosud vyšetřili, a každý sledovaný sportovec nad 95. percentilem utrpěl do dvou let zranění kolene. Měli bychom na tom tedy pracovat, a až koleno vytrénujeme, provedeme nové vyšetření, abychom věděli, k jakým došlo změnám.* P3 provedla analýzu více než poloviny nynějších hráčů NBA.

„Nečekáte, až se neštěstí stane,“ uvádí Elliott. „Místo toho hledáte signál, že riziko existuje, a pak podle něj jednáte. Když totiž čekáte, dokud se něco zlého nestane, už nikdy se vám tak docela nepodaří uvést vše do původního stavu.“ Díky Elliottovi – a jeho kolegům vyznávajícím podobnou filozofii – je prevence úrazů v profesionálním sportu čím dál rozšířenější.

Profesionální sportovci hrají tvrdě. Ke zraněním docházet bude. S tím nic nenaděláte. Tento způsob uvažování je příkladem toho, co budu nazývat „slepota vůči problémům“ – přesvědčení, že negativní důsledky jsou přirozené či nevyhnutelné. Že nad nimi nemáme vládu. Když problém přehlízíme, nakládáme s ním jako s počasím. Možná víme, že je špatné, ale nakonec nad ním jen pokrčíme rameny. *Co bych s tím měl dělat? Vždyť je to počasí.*

Nevidění problémů představuje první ze tří překážek uvažování proti proudu, které se v této části budeme věnovat. Pokud problém *nevidíme*, nemůžeme ho vyřešit. A tato slepota může mít za následek pasivitu i v případech, kdy čelíme riziku obrovské újmy. Abychom se dostali na horní tok, musíme nejdříve překonat to, že problémy nevidíme.

V roce 1998 byl počet úspěšných maturantů na veřejných středních školách v Chicagu 52,4 %.⁴ Pravděpodobnost, že student veřejné střední školy ji úspěšně dokončí, byla stejná, jako že mu při hodu korunou padne buď panna, nebo orel. „Každý systém je skvěle vyladěn k tomu, aby dosahoval výsledků, jakých dosahuje,“ jak píše odborník na zdravotní péči Paul Batalden.⁵ A systém veřejných středních škol v Chicagu⁶ byl systém vyladěný k tomu, aby polovina dětí neodmaturovala.

Představte si, že byste v rámci tohoto systému působili na pozici učitele či administrativního pracovníka a měli dobrosrdečnou touhu tyto nesnesitelné poměry změnit. Čím přesně byste začali?

Vaše vznešené úmysly by brzo narazily na nezměrnou objemnost celého systému veřejných škol v Chicagu – patří do něj 642 škol, více než 360 000 studentů a více než 36 000 zaměstnanců. Pro srovnání: školní obvod v Green Bay ve Wisconsinu má 21 000 studentů. Do systému veřejných škol v Chicagu patří stejný počet *učitelů*. A jeho rozpočet ve výši 6 miliard dolarů přibližně odpovídá rozpočtu celého města Seattlu.

Toto je příběh skupiny lidí, kteří se pokusili změnit obrovský a nefunkční systém zevnitř – příběh o tom, jak šli proti proudu v naději, že díky jejich úsilí nebudou studenti ze škol odcházet s nedokončeným vzděláním. Aby zažehli plamínek změny, museli se nejdřív vyrovnat se špatným přístupem okolí. „Lidé dlouho žili v představě, že střední škola jednoduše rozhodne o tom, zda uspějete, nebo selžete,“ uvádí Elizabeth Kirby, která byla jako ředitelka střední školy Kenwood Academy jednou z vedoucích představitelů změny. „Pro děti je střední škola místem, kde rozhodneme, komu z nich se bude v životě dařit a komu ne. A pokud neuspějí, bude to jejich vinou. Tak to zkrátka je – a tudíž to nikdo nezpochybňuje.“⁷

Tak to zkrátka je – a tudíž to nikdo nezpochybňuje. To je slepota vůči problémům. Mnoho lidí pracujících v rámci systému chicagských středních škol se s vysokým počtem studentů, kteří školu nedokončí, smířilo. Věřili, že za jejich neúspěch mohou hlubší příčiny, které nelze napravit: chudoba rodin, nedostačující předchozí vzdělání, traumatické životní zkušenosti, nedostatečná výživa a další. A navíc ty děti se pořádně *nesnažily*: chodily za školu, neodevzdávaly domácí úkoly. Zdálo se, že je jim to jedno. Jak může středoškolský učitel či ředitel něco z toho ovlivnit? Celé se to zdálo být obtížně řešitelné, a když uplynul další rok a úspěšných maturantů bylo stále přibližně 50 %, pocit bezmoci se tím jen utvrzoval. *Svět je drsný, ale tak to zkrátka je a já s tím nic nenadělám.*

První paprsek naděje – na to, že by vedoucí představitelé škol mohli významně ovlivnit počet úspěšných maturantů – přinesl akademický výzkum provedený Elaine Allensworth a Johnem Eastonem v Konsorciu pro výzkum škol na Chicagské univerzitě. Konsorcium publikovalo v roce 2005 svá zjištění, že lze s 80% přesností určit, který student prvního ročníku odmaturuje a který nedostuduje.⁸

Predikce byla založena na dvou překvapivě jednoduchých faktorech: 1) že student dokončí aspoň pět předmětů a 2) nemá déle než jedno pololetí nedostatečnou z povinného předmětu, například z matematiky či angličtiny.⁹ Když se tyto dva faktory spojily, vznikla metrika nazývaná *Freshman On-Track* (Úspěšný prvák), zkráceně FOT. U studentů prvního ročníku, kteří byli podle ní úspěšní, byla pravděpodobnost, že odmaturují, 3,5krát vyšší než u ostatních.¹⁰

„Na Úspěšném prvákovi záleží mnohem víc než na *všem ostatním dohromady*,“ uvedla Paige Ponder, která od systému chicagských středních škol dostala v roce 2007 za úkol řídit činnosti spojené s touto metrikou.¹¹ Nápadné bylo, že v tomto výpočtu nijak nefigurovaly: příjem, rasa, pohlaví a – což je možná nejneuvěřitelnější – ani to, jaké výsledky měl daný student v osmé třídě.

K té poslední položce: studenti ze *spodní* čtvrtiny výsledkové tabulky z osmé třídy, kteří byli v prvním ročníku podle této metriky úspěšní, měli 68% pravděpodobnost, že odmaturují¹² – což bylo vysoko nad krajským průměrem. Výzkumníci zjistili, že existuje určitá složka *studentova výkonu specificky v devátém ročníku**, která jej na střední škole predisponuje k úspěchu či selhání.

* Tedy prvním ročníku střední školy – pozn. překl.