Vynález designu



Maggie Gram

Přeložil
Petr Ondráček

Host

Přeložil Petr Ondráček

Maggie Gram

Vynález designu

Brno 2026

Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4
směrnice 2019/790/EU je bez souhlasu nositele práv zakázána.

The Invention of Design
Copyright © 2025 by Maggie Gram
This edition published by arrangement with Basic Books,
an imprint of Hachette Book Group, Inc., New York, NY, USA.
All rights reserved.
Translation © Petr Ondráček, 2026
Czech edition © Host — vydavatelství, s. r. o., 2026
(elektronické vydání)
ISBN 978-80-275-3360-2 (PDF)
ISBN 978-80-275-3361-9 (ePUB)
ISBN 978-80-275-3362-6 (MobiPocket)

Věnováno Glory a Nan

Obsah

10 Předmluva

18 Úvod
32 Krása
66 Funkce
102 Řešení problémů
142 Zaměření na člověka
184 Zkušenost
226 Myšlení

268 Doslov

280 Poděkování
286 Poznámky
328 Rejstřík

Předmluva

Tato kniha pojednává o tom, jak lidstvo zformovalo jednu z idejí, které utvářejí náš svět. V období přibližně od roku 1890 do roku 2010 začali lidé po celém světě chápat několik dosud nesouvisejících pojmů — krásu, funkci, řešení problémů, zaměření na člověka, zkušenost, a dokonce i myšlení samotné — jako součásti jedné jediné nadřazené ideje. Vkládali do ní víru i kapitál, dodávali jí na vážnosti a hodnotě, aby ji pak promítli do tvorby spotřebních předmětů a následně také institucí a systémů. V angličtině ji nazvali slovem *design*.

Tento proces se mohl odehrát jedině ve dvacátém století. Dosavadní hospodářské systémy Velké Británie, většiny Evropy i Spojených států, jež vycházely ze zemědělské a řemeslné výroby, se vlivem změn, které dnes označujeme slovním spojením „průmyslová revoluce", do devadesátých let devatenáctého století proměnily v průmyslové ekonomiky založené na strojní výrobě. Každodenní život mezitím ovládla „neviditelná ruka trhu", jejíž působení státy vesměs nijak neusměrňovaly. Industrializace a neregulované trhy vytrhovaly lidi z domácího prostředí, zhoršovaly jejich pracovní podmínky, obíraly je o volný čas, vykořisťovaly jejich děti jako pracovní sílu, znečišťovaly jim vodu a vzduch a odcizovaly je od výsledků jejich práce.

Tehdy se odehrál boj o to, jak s neuspokojivou situací naložit. Světová hospodářská krize a požadavky dělníků ve třicátých letech přiměly západní státy k zavedení regulace trhů a vybudování záchranné sítě — sociálnědemokratických institucí, jako jsou přerozdělování daní, sociální pojištění a pracovní legislativa. Jelikož se pak v sedmdesátých letech vzbouřily podnikatelské elity a Západ se obával domnělého existenčního ohrožení ze strany sovětského komunismu, národní státy od USA přes Indonésii po Chile tato regulační omezení a záchranné sítě zase systematicky odbouraly. Tím se otevřely dveře globalizaci neboli vzniku

dynamických globálních trhů, jimž vévodily rozpínavé a fakticky neregulované sítě korporací, což rozmělnilo národní identity a odsunulo do pozadí místní potřeby a požadavky. Odbourání regulačních omezení a záchranných sítí stálo i u zrodu financializace, kdy tradiční materiální výrobu, jež dosud působila jako hlavní hybná hospodářská síla, vytlačilo spletité finanční inženýrství. Dalším následkem byl také opětovný celosvětový nárůst majetkových nerovností.[1]

Lidé po celém světě se s těmito zvraty pokoušeli vypořádat tak, aby si uhájili důstojnost a moc, a při tom se zrodilo naše nynější pojetí designu jako slibné směsice původně nesouvisejících pojmů. Při vynalézání designu si lidé snáze představovali, že alespoň částečně napraví škody, které napáchala průmyslová revoluce. Sami sebe tak snáz přesvědčili o tom, že kapitalismus v zásadě slouží jejich zájmům, že pozitivních společenských změn lze docílit bez politiky a státních opatření a že řešení problémů může být plodné i ziskové. A těm, kdo disponují značnou mocí a privilegii, zase skýtal představu, že svým jednáním prospívají druhým. Díky „designu“ zkrátka mohl kapitalismus na své strůjce i sluhy působit méně surově a nelidsky, nebo (řečeno s Josephem Schumpeterem) méně destruktivně, ale naopak tvořivěji. Zdánlivě jim poskytl způsob, jak si své výtvory vzít zpět a opět je včlenit do lidského řádu.[2]

✷

Ke skloubení zmíněných dílčích pojmů (krásy, funkce, zaměření na člověka a podobně) nedošlo z rozhodnutí jednoho konkrétního člověka. Design není výtvorem jednotlivce. Podílel se na něm nepřeberný počet lidí, kteří ho vlastně nevynalezli úmyslně, nýbrž prostřednictvím každodenních rozhovorů, rozhodnutí, nákupů, textů a práce.

Ideu designu formovalo jednak to, co tito lidé říkali, tvořili, prodávali a kupovali, a jednak myšlenky, názory a pravidla, které během toho vznikaly. Design byl z velké části vynalezen prostřednictvím diskurzu.

Tato kniha se tudíž zabývá dějinami diskurzu o designu. Slovo „diskurz" je odvozeno z latinského slovesa, které znamená „pobíhati", a z latinského výrazu pro „rozpravu". Kritička Sarah Williamsová Goldhagenová proto diskurz obrazně definuje jako „houf lidí, kteří pobíhají sem a tam a vedou rozpravu, respektive řadu rozprav a debat, jež spolu navzájem souvisejí a řídí se určitou soustavou východisek či zásad". Tyto rozpravy jsou všudypřítomné a nekonečné. Diskurz nás obklopuje oblakem slov, je to nevyčerpatelný rozhovor, který jsme začali vnímat jako nepřetržitý šum na pozadí našich životů.[3]

Diskurz je důležitý, protože pomáhá utvářet realitu. Řekne-li například Steve Jobs deníku *New York Times*, že „design je to, jak věc funguje", pak se sice nepatrně, ale významně pozmění všeobecně přijímaný názor ohledně toho, co všechno pod „design" spadá. V současné době má pojem „design" velice široký záběr a spoluurčuje to, jaké zboží a služby lidé potřebují a chtějí a kolik za ně zaplatí. Zároveň ovlivňuje i to, co se vyučuje na vysokých školách, jaký dojem si odnášíme z návštěvy muzejní expozice nebo kdo se může podílet na rostoucím počtu výnosných profesí, které zaručují život v blahobytu. Rozhoduje rovněž o tom, komu přísluší místo v čele našich nejmocnějších institucí. A možná v poslední řadě určuje i způsob, jak designéři vlastně tvoří předměty, které kupujeme a používáme.[4]

Každé dějiny diskurzu jsou zároveň dějinami moci, což platí i pro tuto knihu. Věnuji se v ní nejprivilegovanějším lidem, což je dílem nevyhnutelné a dílem záměrné. V každé společnosti promlouvají nejsilnějším hlasem ti, kdo mají

největší moc, což mnohdy bývají bílí muži jako průmyslový designér Walter Teague, informatik Herbert Simon nebo podnikatel Steve Jobs. Jejich slova vycházejí tiskem, píšou se jejich biografie a uchovávají se jejich archivy. Titíž lidé také mnohdy rozhodují o tom, kdo další smí promluvit a koho bude slyšet. Jejich diskurz má neúměrný vliv. Nejsou sice jedinými, jejichž slova mají váhu, a nejsou ani jedinými postavami této knihy, ale bezesporu v ní převládají nad ostatními.

Mé vyprávění se také odehrává převážně v Americe. Současný diskurz o designu, zejména ten anglickojazyčný, sice spoluutvářeli němečtí, japonští, skandinávští, sovětští i američtí (a všemožní další) designéři, spotřebitelé a podniky, ale dvacátému století přece jen vévodila Amerika. Moc se soustředila ve Spojených státech. Podstatnou část diskurzu o designu šířily americké publikace, americké televize a vnitřní směrnice amerických firem. Američané určovali rámec globálních debat, včetně debaty o „designu". Téměř všechny postavy této knihy jsou buď přistěhovalci, nebo jejich potomci, ale většina z nich se nakonec usadila ve Spojených státech.

✺

Nemíním se tu rozepisovat o všelijakých senzačních výdobytcích, které lidé v průběhu dějin vymysleli. I takové suchopárné výčty sice mají v literatuře své místo, ale příliš mě nezajímají. Co mě naopak zajímá, je zvláštní (a poměrně nové) pojetí designu coby uceleného konceptu a hybatele hodnoty. Námětem této knihy je tudíž právě toto pojetí designu a svět, který vznikl jeho působením.[5]

A nepovedu tu ani polemiku o tom, co design vlastně ve skutečnosti je (pokud nějakou nadčasovou podstatu vůbec

má) nebo čím by měl být. Je mi jedno, existuje-li „design“ v nějaké nadčasové rovině nezávisle na tom, jestli se o něm uvažuje nebo mluví. Zajímá mě však, kdy a proč jsme v jeho nadčasovost uvěřili.

K sepsání této knihy mě přivedly dva důvody. Jeden z nich byl, zjednodušeně řečeno, politický. Řada institucí v posledních desetiletích přejala design jako přístup k řešení problémů — města jako Los Angeles a Helsinky například zřídila úřednickou funkci „hlavní designér“ a univerzity zase vynakládají značné částky na projekty „designového myšlení“. Tento trend mě znepokojoval. Z důvodů, které jsem si nedovedla úplně zformulovat ani sama pro sebe, se mě zmocňovala obava, že spoléhání na tuto novou módní myšlenku, jak zlepšit společenské, hospodářské a politické vztahy, by naopak mohlo vyústit v ještě větší nerovnost a nespravedlnost. Doufala jsem, že svému znepokojení možná lépe porozumím, pokud ideu „designu“ uchopím historicky a rozeberu ji na dílčí součásti, které vyplynuly z konkrétních dobových, místních a ideologických souvislostí. Od historického hlediska jsem si zároveň (idealisticky) slibovala, že snad částečně umenší živelnou sílu, kterou design působí na naši obrazotvornost.

Druhý důvod měl osobní ráz. Jsem zaměstnaná jako vedoucí menšího designérského týmu v jedné americké nadnárodní technologické společnosti a design také příležitostně vyučuji na vysokých školách. Svoji práci považuji za zajímavou, náročnou a někdy i užitečnou. Nemyslím si ale, že tvoří soudržný celek. Designéři se věnují rozličným činnostem, počínaje tříděním dat nebo návrhy modulárních pixelových systémů a konče psaním čtenářsky vstřícných textů. Jejich činnosti však málokdy působí organicky provázaným dojmem, a proto jsem si kladla otázku: „Co je vlastně design?“ V této knize se na ni pokouším odpovědět — ne

prostřednictvím definice (nevěřím, že jediná správná definice designu existuje), ale aspoň objasněním toho, jak jsme se nynějšího stavu dobrali.

Takové tedy byly mé pohnutky. Teď když je kniha hotová, si však uvědomuji ještě další důvod, proč jsem ráda, že jsem s ní strávila tolik času. Psaní mě přimělo, abych se znovu zabývala politicko-ekonomickými dějinami dvacátého století a tím, jak se promítly do našich kultur. Doufám, že četba mé knihy totéž alespoň částečně zprostředkuje i vám. Snad čtenářům připomene, že naše zdánlivě přirozené kulturní formy ve skutečnosti vzešly z imaginace, jež podléhala konkrétním historickým okolnostem. Když totiž své instituce a kulturní formy budeme vnímat jako historicky podmíněné, a nikoli jako nevyhnutelně dané, můžeme pak uvažovat i o tom, že se lze pokusit o jejich proměnu.

Úvod

„Na jedno slovo to
znamená hodně,“
dumala Alenka.
„Když mi jedno slovo
udělá takový kus práce,“
řekl Valihrach, „vždycky
mu připlatím.“

— Lewis Carroll, Za zrcadlem
a s čím se tam
Alenka setkala (1871)[1]

Design je jedním
z pojmů, jež nahradily
slovo „revoluce“!

— Bruno Latour, „Obezřetný
Prometheus?
Několik kroků k filozofii
designu“ (2009)

Robert Forbes Jr., původní profesí keramik a následně také držitel titulu MBA ze Stanfordovy univerzity, si v roce 1998 založil firmu Design Within Reach (Design na dosah), s myšlenkou vydělávat na bohatých Američanech tím, že jim dá příležitost ke koupi designového nábytku. Američtí zájemci o výrobky navržené věhlasnými moderními designéry (třeba o křesílka z ateliéru manželů Eamesových nebo o židle od Miese van der Rohe) si do té doby většinou museli najít architekta nebo interiérového designéra s přístupem do neveřejných vzorkoven, protože výrobci, kteří mnohdy sídlili v Evropě, si kladli požadavky na minimální počty objednaných kusů, jež však přesahovaly potřeby jednotlivých spotřebitelů nebo malých podniků. Rob Forbes zakoupil dvacet kontejnerů modernistického bytového vybavení a nechal si navrhnout logo od prestižního grafického ateliéru Pentagram. Následně si zřídil internetový obchod, zpropagoval ho informačním bulletinem a přibližně na 240 000 adres rozeslal tištěné katalogy. Když jeho společnost po pěti letech vstoupila na akciový trh, byla tam oceněna na 211 milionů dolarů.[2]

Úspěch firmy Design Within Reach lze připsat mimo jiné tomu, že zúročila nastupující zájem spotřebitelů o „provenienci". Trhy s luxusním zbožím, od kávy nebo textilu po pokrmy v restauracích, začaly přibližně koncem dvacátého století tíhnout ke značkám a značkovým výrobkům, jež se otevřeně hlásily ke konkrétnímu historickému původu. Spotřebitelé si tyto „tradiční značky" volili proto, že si od nich slibovali vyšší kvalitu a vnímali jejich zboží jako „poctivější". Firma Design Within Reach vyšla této poptávce vstříc už v počátcích. Američtí spotřebitelé si jejím prostřednictvím mohli koupit nejen hezkou židli, ale hlavně židli s příběhem.[3]

Forbesův úspěch se však dá vysvětlit i jinak. Mezi různými příběhy o provenienci šly na přelomu tisíciletí na odbyt zejména ty, které se týkaly designu. V roce 1996 začal

v Londýně vycházet měsíčník *Wallpaper**, v roce 1999 odvysílala britská televize první epizodu série *Architektura interiérů*, v roce 2000 byl založen časopis *Dwell*, v roce 2004 spustila televize Bravo reality show *Project Runway* a od roku 2005 vychází čtvrtletník *Domino*. Od roku 2010 se také vysílá podcast *99% Invisible* zaměřený na „skrytý svět každodenního designu", jehož autor Roman Mars si tehdy všiml, že „na internetu už se lidé o designu baví úplně jinak, než kdykoli dřív". Začátkem roku 2014 se jeho pořad zařadil mezi padesát nejposlouchanějších podcastů na platformě iTunes. Maloobchodní řetězec Target v roce 2018 uvedl na trh vlastní sortiment výrobků pod značkou Made by Design. Dnešní době zkrátka vévodí design.[4]

✺

Všechny zmíněné podniky, pořady, časopisy i obchodní značky přistupují k „designu" jedním konkrétním způsobem — chápou ho jako sepětí estetiky a funkce. Mezi designové výrobky se z tohoto hlediska řadí ty, které jsou mimořádně krásné a zároveň mimořádně funkční. Toto pojetí designu bychom mohli označit za „modernistické", neboť přibližně odpovídá významu, který slovem „design" vyjadřovali evropští a američtí designéři a spotřebitelé v polovině minulého století.

S tímto modernistickým ideálem byla představa o designu nerozlučně spjatá ještě v roce 1998. Obsah pojmu „design" se však mezitím podstatně rozšířil. Lidé si ho začali spojovat i s myšlenkou „řešení problémů". Mnohdy sklízel uznání také za „zaměření na člověka". A neustále nabýval ještě další významy. Například mladá newyorská galeristka Emma Scullyová sdělila v roce 2021 reportérce deníku *New York Times*, že v designu nastupuje „nová vlna".

V čem tato nová vlna spočívala? Chris Shao, jenž si tehdy v Šanghaji čerstvě otevřel výstavní prostor Objective Gallery, zmiňoval kolektivní expozice designu, které se tolik nevěnovaly zkoumání konkrétního tématu, ale spíš „navozovaly určitou náladu". Stephen Markos, který kurátoroval pop-up výstavy a instagramový kanál a v roce 2021 založil v newyorské čínské čtvrti galerii Superhouse, zase zdůrazňoval, že návštěvníci mají vystavená díla vnímat hmatem, sluchem i čichem, že se s nimi mají setkávat. Autorka zmíněného článku tedy dospěla k názoru, že v éře sociálních sítí se vkus posouvá k jedinečnosti, eklektismu a participaci. Design může být dál krásný a funkční, řešit problémy a zaměřovat se na člověka, ale měl by rovněž zprostředkovávat *zážitky*, potažmo *zkušenosti*.[5]

Z designu se zároveň stával i způsob *myšlení*. Agentura IDEO začala od roku 2003 používat výraz „designové myšlení" pro případy, kdy profesionální i laičtí designéři řešili prostřednictvím designérských metod problémy, jež do působnosti designu tradičně nespadaly. Jak se v roce 2009 nechal slyšet spoluzakladatel stanfordské fakulty designu Robert Sutton, k „designovému myšlení" se na Stanfordu přistupovalo „spíš jako k náboženství než jako k souboru postupů, jak podněcovat tvořivost". Agentura IDEO se původně specializovala na průmyslový a interakční design, ale redaktor časopisu *New York Times Magazine* v roce 2016 informoval, že „nyní se mezi její projekty řadí i ‚redesign' abstraktností, jako jsou školní obědy (na zakázku města San Francisco) nebo volby (v okrese Los Angeles County), a obnášejí experimenty se zaváděním technologií jednadvacátého století a odbouráváním zastaralých postupů". Z „designového myšlení" se stala „vládnoucí ideologie, jež v každém předmětu, symbolu nebo souboru informací spatřuje jen další problém, který lze vyřešit designem".[6]

Francouzský filozof a sociolog Bruno Latour v roce 2009 vyjádřil údiv nad „mimořádným vzmachem“ pojmu „design“ ve dvacátém století. Jeho záběr „se rozšířil od jednotlivostí každodenních předmětů k městům, krajinám, národům, kulturám, tělům, genům a [...] přírodě jako takové“. Slovíčko „design“ by podle Latoura „mohlo posloužit jako veledůležité vodítko k určení toho, kam směřujeme“. Domnívá se, že společnost je posedlá změnou prostřednictvím designu, což nasvědčuje tomu, že lidé přestali věřit v ostatní formy změny: „Ještě provokativněji bych to mohl vyjádřit výrokem, že design je jedním z pojmů, jež nahradily slovo ‚revoluce‘!“[7]

Nad přemrštěným množstvím kapitálu, který se na design nejen v mé kultuře vynakládá, žasnu i já. Obyvatelé bohatých oblastí světa přibližně od roku 1900 rozšiřují ideu designu o další a další roviny významu a hodnoty. „Design“ byl nejprve spojován převážně s krásou, ale záhy se k ní přidružila též funkce. S koncem druhé světové války a začátkem studené války se etabloval jako prostředek k řešení problémů. V druhé polovině dvacátého století se proměnil ve způsob, jak lépe rozumět a sloužit lidem (tento aspekt nazývám „zaměření na člověka“, neboť pro něj nenacházím lepší pojmenování), následně přenesl důraz na vylepšování „zkušenosti“ a konečně (na přelomu jednadvacátého století) se stal způsobem myšlení. V současné době se idea „designu“ promítá do rozhodování globálních manažerů a elit. S „designem zaměřeným na člověka“, „designovým myšlením“ nebo „šéfdesignéry“ se v dnešním anglofonním světě setkáváme ve vyšších patrech korporací, státních institucí i univerzit. Slovem „design“ se nyní zkrátka označuje velice populární (a významově přetížená) směsice optimistických hodnot.

Historikové se shodují na tom, že modernismus (historické hnutí, jež v oblasti designu vyvrcholilo přibližně

v polovině dvacátého století) se opíral o utopistická východiska — utopistická v tom smyslu, že se vyznačovala nadějí, či přímo idealismem. Le Corbusier svůj modernistický manifest *Za novou architekturu* (1923) zakončil myšlenkou, že by design (Le Corbusier hovoří konkrétně o architektuře) mohl sám o sobě uskutečnit převratné změny, jakých by se jinak dalo docílit jedině revolucí:

> Společnost si divoce vyžaduje věc, kterou dostane nebo nedostane. V tom je všechno; všechno závisí na našem úsilí a na pozornosti, kterou soustředíme na tyto alarmující symptomy.
> Architektura nebo revoluce.
> Revoluci lze zabránit.

Z Le Corbusierova výroku (nebo přinejmenším ze sloganu „Architektura nebo revoluce“) se stalo stěžejní krédo modernismu, jehož stoupenci z řad architektů a dalších designérů doufali, že novými stavbami a předměty vybudují lepší svět.[8]

Utopistické však nejsou jen modernistické představy o designu. Tímto výrazem lze vlastně označit ideu designu vůbec, tak jak byla definována v průběhu dlouhého dvacátého století. Současná pojetí designu (jako krásy, funkce, řešení problémů a tak dále) se netýkají pouze zdokonalování výrobků nebo postupů — jsou idealistickými vizemi toho, jak by lidé mohli žít mezi destabilizujícími tržními silami, jež uvedla do pohybu průmyslová revoluce. Každé z těchto pojetí vyplynulo z diskurzu tvořivých lidí, kteří se potýkali s politicko-ekonomickou krizí, ať se jednalo o světovou hospodářskou krizi třicátých let, studenou válku, „návrat k tržním principům“ v sedmdesátých letech, nebo vzestup finančnictví v závěru dvacátého století. Na každou z nich

lidé reagovali novým uchopením „designu“, tedy souboru myšlenek a praktik na pomezí hospodářství a tvořivosti, tak aby jeho prostřednictvím zevnitř napravili vady tržní společnosti. A tak se „design“ stal ústředním hrdinou mnoha našich nejoptimističtějších příběhů (snů, fantazií, utopií) o lepším životě s kapitalismem.

✺

Vedle internetového obchodu si společnost Design Within Reach začala krátce po založení zřizovat také kamenné prodejny. První otevřela roku 2000 v San Franciscu, v elegantní třípatrové historické budově na prosluněné zelené ulici Jackson Street. Když o několik let později vstupovala firma na burzu, provozovala už po celých Spojených státech osmnáct prodejen (respektive „studií“) a vykazovala ziskovou bilanci. Hodnota průměrné objednávky činila 917 dolarů.[9]

Získávala také čím dál větší renomé a vstupovala do obecného povědomí. Zkrátila si název na „DWR“ a kvůli přemrštěným cenám si vysloužila lehce škádlivou přezdívku „Design Not Quite Within Reach“ (Design ne tak docela na dosah). „Jsme jako Volvo nebo Saab,“ sdělil Forbes týdeníku *Newsweek*. Logo DWR poznávalo stále více spotřebitelů a o jejím sortimentu pravidelně referoval i deník *New York Times*. Firma však neoslovovala jen vybrané publikum. Coby dodavatel nábytku a bytového vybavení výrazně figurovala například v pořadu televize Bravo *Queer Eye for the Straight Guy* (v němž si, slovy jednoho komentátora, „různí šmudlové nechávají vybavit domácnost nábytkem, jaký dřív býval k vidění leda ve skandinávských hotelech“) nebo v reality show *Trading Spaces* na stanici TLC.[10]

Trvalý úspěch se však ne a ne dostavit, zvlášť poté, co přišli ke slovu akcionáři. Po vstupu na burzu začala firma

DWR zakládat nová „studia“ ještě rychlejším tempem. „Naše heslo znělo: ‚Pojďme otevírat víc prodejen, ať dosáhneme plánovaných tržeb a zajistíme si růst‘,“ řekl Forbes deníku *New York Times*. Kvůli nákladům na nemovitosti a zaměstnance se však firmě nedařilo vytvářet zisk. Forbes v roce 2007 odstoupil z funkce generálního ředitele. V roce 2008 se jí prudce propadly tržby a následující rok odkoupila devadesát dva procent jejích akcií investiční společnost Glenhill, neboť správně odhadla, že DWR „docházejí peníze“. Koncem roku 2009 se její tržby pohybovaly okolo třiceti milionů dolarů (což představovalo téměř pětaosmdesátiprocentní pokles oproti historickému maximu) a cena za akcii, jež dříve činila asi osmnáct dolarů, se propadla přibližně na dvanáct centů.[11]

K potížím DWR sice podstatně přispěla finanční krize roku 2008, ale na vině byly také další problémy. Měsíčník *Fast Company* v roce 2009 uvedl, že firma „prostřídala různé neuvážené strategie, počínaje kupčením s napodobeninami a konče přepjatým úsilím o šíření značky“. Zvlášť nehorázné byly zmíněné napodobeniny, protože zpochybňovaly onu veledůležitou (byť nesnadno uchopitelnou) autenticitu, na níž si firma zakládala. Přinejmenším dvě společnosti (newyorská firma Heller a minneapoliská Blu Dot) zažalovaly DWR za porušení ochranné známky. (Firma DWR měla prý dokonce použít fotografii stolu z dílny Blu Dot k propagaci vlastního výrobku.) To, že napodobeniny byly součástí firemní strategie, připustil i sám Forbes, když řekl deníku *New York Times*: „Já osobně jsem se tomu vždycky bránil, ale obchodní ukazatele mluvily tak přesvědčivě.“[12]

Situace firmy Design Within Reach se nakonec přeci jen ustálila. Nábytkářská společnost Hermann Miller, jež vlastnila řadu modelů nabízených DWR, v roce 2014 oznámila, že DWR odkoupí za 154 milionů dolarů. Hodlala rozšířit

svůj dosavadní kancelářský sortiment o bytové vybavení (a etablovat se jako „přední lifestylová značka“) a odkoupením DWR chtěla získat „kompletní zákaznicky orientovanou infrastrukturu“, jejímž prostřednictvím bude prodávat své zboží. Tato akvizice měla zároveň chránit Design Within Reach před nástrahami trhu. Tisková agentura *Bloomberg* k tomu napsala: „Díky stabilní mateřské společnosti získá DWR záštitu před tržními výkyvy.“[13]

„Design“ mezitím pokračoval ve vítězném tažení dějinami a s každým krokem nabýval na síle — přisvojoval si nové významy, nová odbytiště a nové formy hodnoty. Firma McKinsey & Company odkoupila agenturu Lunar Design, společnost Accenture odkoupila studio Fjord a elektronický koncern Flextronics International zase získal kapitálový podíl ve firmě frog design, jenž následně přešel na firmu Altran, kterou převzala poradenská společnost Capgemini. Technologická firma DXC odkoupila agenturu Argodesign, která se ze společnosti frog design dříve vydělila. Firma Fuseproject odkoupila agenturu BlueFocus. Bankovní korporace Capital One odkoupila firmu Adaptive Path. Výrobce kancelářského nábytku Steelcase Inc., jeden z hlavních konkurentů nábytkářské společnosti Herman Miller, dočasně vlastnil většinový podíl v agentuře IDEO, jež zpopularizovala pojem „designové myšlení“. V roce 2016 nabídla firma Steelcase křeslo v představenstvu bývalému generálnímu řediteli agentury IDEO Timu Brownovi a ve veřejných sděleních se hlásila k myšlence, že design není jen soubor postupů, jak zkvalitnit vzhled a funkci, ale rovněž svébytný způsob uvažování. Na jejích internetových stránkách je dnes k nalezení nepřeberné množství materiálů o (řečeno titulkem jednoho z příspěvků) „Designovém myšlení a jeho úloze v tvůrčím procesu“.[14]

Firma Design Within Reach se spoléhala, že „design“ rozřeší některé vnitřní rozpory kapitalismu. Nepodařilo

se — nebo alespoň ne dost rychle na to, aby ji nesežvýkal a nevyplivl akciový trh, který z ní chtěl mít výkonnější finanční nástroj, rychlejší prostředek na vydělávání peněz. Dokonce i po převzetí společností Herman Miller se však firma DWR dál vyvíjela ruku v ruce s tím, jak se pojem „design" neustále přetvářel, aby vyhověl nárokům nové epochy pozdního pozdního kapitalismu. V nedávné době firma přejala myšlenku, že design spočívá ve vytváření „zážitků". V reklamní kampani z roku 2018, za níž stojí agentura Language Dept., je k vidění diskutující trojice bělochů středního věku v nashvillském studiu DWR a slogan: „Kvalitní design je třeba zažít."

Důraz na zážitky však nezaznával jen v reklamním heslu; DWR ho promítla i do své firemní strategie. Počátkem roku 2024 přesunula své vlajkové „studio" do historického průmyslového skladiště o výměře 1 500 metrů čtverečních, kde v minulosti sídlila společnost California Caster and Hand Truck Company. DWR celý prostor důkladně zrenovovala (pochopitelně se zachováním původních dřevěných prvků) a zjara toho roku zde otevřela cosi jako zážitkovou atrakci na téma design. Na dvě stě metrů čtverečních bylo vyhrazeno pro průběžně obměňované výstavní prostory nazvané „Galerie", kde se prezentovala díla designérů, jako byl francouzský architekt Jean Prouvé, nebo třeba „Modelový byt", jenž odkazoval k proslulým americkým experimentům s rezidenční architekturou, které v polovině století zaštiťoval časopis *Arts & Architecture*. Nové studio se také pyšnilo výběrem vinylových desek z prodejny hudebních nosičů Amoeba Music na legendární sanfranciské ulici Haight Street a nabídkou publikací zprostředkovanou proslulým knihkupectvím City Lights. Díky zasazení do lokálních souvislostí byl zážitkem už samotný pobyt v tomto prostoru, což konstatoval i jeden architekt, který sem zavítal na slavnostní

otevření: „Dovedu si představit, že mladší kolegové a studenti designu budou tenhle prostor brát jako součást ostatních super věcí, co se tady v okolí dějí.“[15]

Přitakávali mu i další znalci. Sanfranciská designérka Susan Worková při oslavě zahájení provozu prohlásila: „DWR je klenot mezi značkami částečně i proto, že se neustále přetváří.“ Naděje (ztělesněná nekonečně přizpůsobivou ideou „designu“) umírá poslední.[16]

✺

Pozor, spoiler: napravit škody napáchané kapitalismem ani vyřešit jeho rozpory se žádnému z uvedených pojetí „designu“ nepodařilo. Obecnou příčinu tohoto neúspěchu vystihuje pasáž z textu Meyera Schapira, který v květnu 1932 recenzoval výstavu „Mezinárodní styl“ v newyorském Muzeu moderního umění: „Bez vůle, abychom ho uplatnili ke společnému cíli,“ zůstane design (jenž je podle Schapira sám o sobě výtvorem průmyslového kapitalismu) „nástrojem vykořisťování nebo nejnovějším módním výstřelkem nejbohatších vrstev, potažmo symbolem lukrativní, okázalé výkonnosti.“ Dnes se tato módnost projevuje jako techno-utopismus (čili posedlost novostí a její schopností zlepšovat, zdokonalovat a optimalizovat), jenž na sebe bere podobu soukromých kosmických letů, cybertrucků automobilky Tesla nebo kolektivní utkvělé představy o obecné umělé inteligenci jako (řečeno slovy generálního ředitele firmy OpenAI Sama Altmana) o „zázračné nadpozemské inteligenci“. Možná se sice kvapem blížíme zkáze planety, ale podle domněnek nejbohatší společenské třídy zjevně nejsme rozmarům přírody, omezením lidské mysli ani křehkosti životního prostředí na zeměkouli podřízeni nezvratně. Kdepak: individuální „tvůrci“ přeci dokážou změnit směřování

lidstva a vybudovat lepší zítřky. Mně osobně to celé připadá jako mocný sebeklam.[17]

Strategicky vzato toto vyprávění tedy není příliš poučné. A někteří lidé se dokonce domnívají, že veškeré utopistické uvažování (čili kategorie, kam řadím i design) je z podstaty nepřátelské k pokroku. Teoretik Fredric Jameson, který se zabýval historií utopistických idejí, si všímá, že starší marxistické myšlení odsuzovalo utopismus jako nestrategický, idealistický a vlastně „strukturálně odmítavý vůči politično jako takovému". Podle názoru dřívějších marxistů je utopismus natolik chimérický, že neskýtá žádný politický užitek, a dokonce by mohl skutečné transformativní politice stát v cestě.

Tento postřeh má cosi do sebe. Přesto však musím i já sama připustit, že idealismus „designu" má nejspíš větší politickou hodnotu, než by se mohlo na první pohled zdát. Řečeno slovy spisovatele a politika Nikila Savala: „Design je v principu bytostně futuristické médium." Jeho podstata tkví v tom, že skýtá představu o budoucnosti, jež se liší od současnosti. Víra v design (byť se může zdát bláhová) je zkrátka víra v to, že se lidská společnost může změnit k lepšímu.[18]

Pro ty, kdo touží po demokratických politických změnách, je taková víra přínosná. V době, kdy nás od jejich uskutečňování odrazuje kromě jiného i přesvědčení, že k industriálnímu a postindustriálnímu kapitalismu (slovy Margaret Thatcherové) „neexistuje žádná alternativa", bude napůl vyhráno, začneme-li si představovat společnost, jež se liší od té stávající. Pokud lze o alternativních možnostech díky designu alespoň uvažovat, pak bychom toho měli využít.[19]

Klíčové možná je vyvarovat se domněnky, že „revoluci lze zabránit" designem, aby se z něj nestal náhražkový a ryze estetický přelud, jenž bude zastupovat a zároveň znemožňovat revoluční či reformní politické jednání. S tíživým pocitem pomýšlím na text Margaret Cavendishové *The Description*

of a New World, Called the Blazing-World (Popis nového světa, jenž se zve Žhnoucí svět) z roku 1668, v němž „duchové" přesvědčí vévodkyni, ať se neobtěžuje s politikou a správou věcí vezdejších, a raději si stvoří snovou říši, kde si bude moct dělat, cokoli si zamane. „Nač byste toužila státi se panovnicí hmotného světa a mořiti se starostmi, jež provázejí vladaření," ptají se duchové, „když si stvořením světa v sobě samé můžete užívati všeho, jak v celku, tak i jednotlivě, bez omezení či odporu, a můžete si stvořiti svět po své libosti a libovolně jej měniti a zakoušeti tolik slastí a radovánek, kolik jen svět může skýtati?" Tomuto pokušení — uchýlit se do říše designu a tam si „stvořiti svět po své libosti" — je třeba odolat. Je myslím lepší pachtit se s politickou realitou, třebaže bývá zmatená, protivná, pomalá a někdy skličující, ale také doopravdy účinná.[20]

„Design" tedy není špatný koncept, a jsem ráda, že ho dvacáté století vynalezlo. Přesto však doufám, že historický náhled, zprostředkovaný i mojí knihou, v níž tuto myšlenku rozebírám na dílčí složky zrozené z konkrétních dobových, místních a ideologických kontextů, nám pomůže, abychom ideu designu jednak lépe pochopili a jednak si uvědomili její omezení. Snad nám to usnadní rozhodování v otázce, jak s designem (coby prostorem pro společenskou imaginaci i souborem reálných nástrojů) od nynějška nakládat.

Krása

Keramička Eva Zeiselová se narodila roku 1906 v Budapešti jako Éva Polányiová Strikerová. Pocházela z poměrně zámožné měšťanské židovské rodiny, která měla v maďarské společnosti vcelku slušné postavení. Příbuzní z matčiny strany, Polányiovi, byli lidé s hlubokým historickým povědomím, dobrými společenskými kontakty (její babička v Budapešti desítky let provozovala věhlasný salon) a silnými vazbami na demokratickou politiku. Její matka Laura Polányiová Strikerová působila jako aktivistka a pedagožka a také coby první žena získala na Budapešťské univerzitě doktorát z historie. Jeden z Lauřiných mladších bratrů, Evin strýc Michael Polányi, se proslavil jako vědec a filozof vědy. Další strýc, Karl Polányi, zase vynikl jako jeden z předních soudobých teoretiků v oboru politické ekonomie.[1]

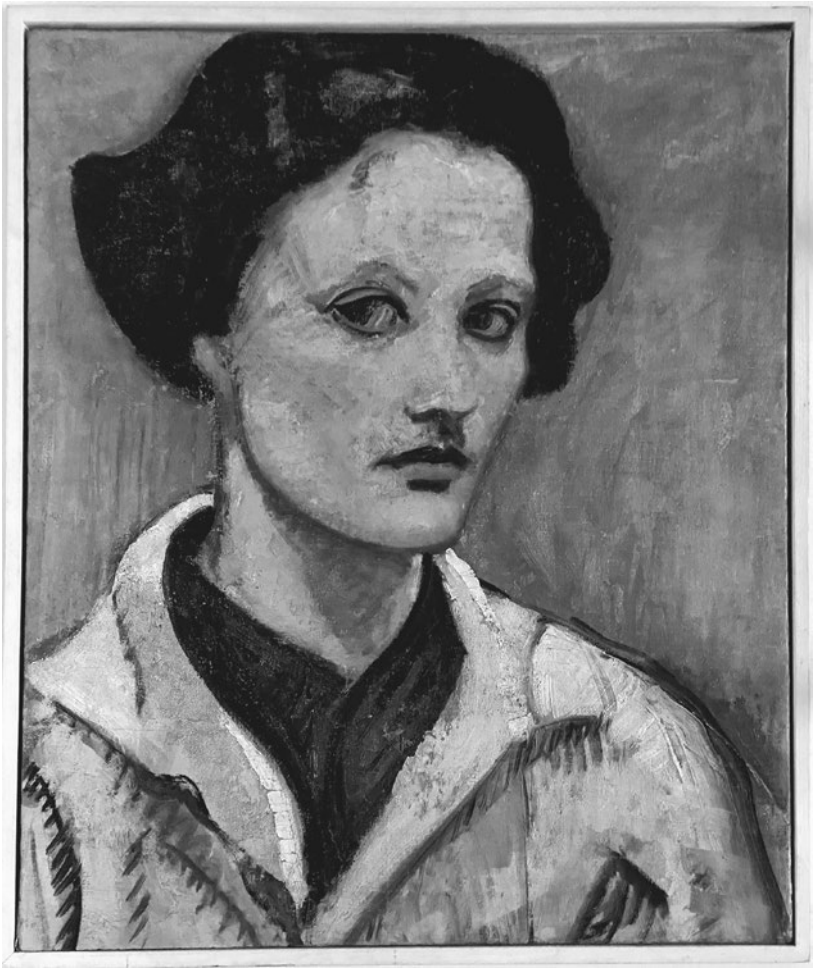
Když se Eva narodila, bydlela její rodina v Budapešti, jež tehdy byla prudce rostoucím kosmopolitním městem. Tamní obyvatelstvo tvořili ze čtvrtiny Židé a mnozí z nich byli podobně jako Polányiovi Strikerovi asimilovaní, maďarsky hovořící intelektuálové. Eva se už odmala považovala za „moderní". S odstupem si vybavovala, že se silně ztotožnila s dětskou knížkou pojednanou jako paměti „moderní panenky", jejíž protagonistka pociťovala obrovskou hrdost, že se narodila koncem „skvělého devatenáctého století". Byla to doba „zázraků, technických triumfů". Šestileté Evě Strikerové připadalo, jako by díky modernitě nebylo nic nemožné.[2]

Rozhodla se, že se stane umělkyní. Hezky kreslila a ještě lépe — mimořádně originálně — malovala. Jako sedmnáctiletá nastoupila v roce 1923 na Képzőművészeti Akadémia (Maďarskou královskou akademii výtvarných umění), kde ji učili významní symbolisté a impresionisté, mimo jiné absolvent pařížské akademie, maďarský modernista János Vaszary. Ve školních pracích se zaměřila na portrétní tvorbu. Na jednom z tehdejších autoportrétů, vyvedeném v černých,

bělavých a modrozelených tónech, se zpodobnila jako vážná mladá žena v malířské haleně, jež z plátna shlíží pátravým pohledem umělce. Působí, že je přichystaná vydat se na malířskou dráhu.[3]

Eva však žila v podivné době. Maďarsko tvořilo polovinu rakousko-uherského soustátí, pokusné dualistické monarchie, jež vznikla v šedesátých letech devatenáctého století a byla tehdy prvním zřízením svého druhu. Na základě rakousko-uherského vyrovnání z roku 1867 se smířlivý polyglot František Josef z vídeňského rodu Habsburků stal panovníkem dvou samostatných subjektů s odlišnými právními pořádky, které však měly společnou vládu. Císař František Josef byl liberál a jeho působení přineslo Maďarsku překotný hospodářský růst. Prudce se rozvíjel tamní průmysl a obchod, průmyslníci vybudovali desítky nových, velmi výkonných továren a valem se zvyšovaly i státní příjmy. Maďarská města se sice modernizovala, ale většina země si zachovala feudální ráz. Tvořily ji převážně venkovské obce a její obyvatelstvo se dělilo na etnické Maďary a novější usedlíky z jiných evropských etnik (zejména Slováky, Srby a Němce), kteří vesměs směřovali k jazykové a kulturní autonomii. A na přelomu století se u všech těchto skupin — Maďarů, Slováků, Srbů i Němců — začaly stupňovat nacionalistické a separatistické nálady.[4]

Když se Eva Strikerová blížila školnímu věku, procházelo Maďarsko sílící politickou a společenskou krizí, kterou z velké části působilo právě vnitřní etnické napětí. V roce 1912 zorganizovala sociálnědemokratická strana velké demonstrace a generální stávku. Příslušníci státní policie tehdy usmrtili šest účastníků, téměř dvě stě jich zranili a tři sta dalších pozatýkali. Strikerovi se toho roku přestěhovali z Budapešti do Vídně, kde zůstali po celou první světovou válku, během níž zemřel císař František Josef a rakousko-uherská monarchie se posléze rozpadla.[5]



Eva Zeiselová: „Autoportrét“, 20. léta 20. století. Pravděpodobně olej na plátně. Foto Brent C. Brolin.

V roce 1918 se Polányiovi Strikerovi vrátili do Budapešti, ale jejich někdejší život byl tentam. Evin otec prodal svou továrnu a zapojil se do řady prodělečných podnikatelských spekulací. Rodinu povzbudilo, když se moci ujala nová liberálně-buržoazní vláda Maďarské demokratické republiky (1918—1919). Evina matka Laura uspořádala kampaň, která jí měla dopomoct k zisku parlamentního křesla. Pak však nová vláda padla, volby se nekonaly a krátkodobě se ustavila komunistická Maďarská republika rad, která nastolila extremistický režim a násilně potlačovala své odpůrce. Do půl roku padla i ona, tentokrát v důsledku antisemitského a antikomunistického pravicového puče.[6]

Poklidný společenský a politický svět Eviny rodiny se rozpadl. Strýcové Michael a Karl stejně jako mnoho dalších lidí z jejich okolí emigrovali do Spojených států. Polányiovi Strikerovi zůstali v Budapešti, ale jejich životní poměry se podstatně zhoršily. Evin otec porůznu zkoušel zajistit rodině větší soběstačnost. Pořídil domů krávy, prasata a další hospodářská zvířata a doufal, že by z nich mohli získávat mléko a maso, ale rodina nevěděla, co si s nimi počít (Eva vzpomínala, jak „prasata utekla a sežrala nám hrozny"). Eva si umínila, že si v rozkolísaném světě bude obstarávat obživu sama. Později se vyjádřila, že na rozdíl od většiny umělců nemínila „hladovět někde v mansardě". To se raději naučí nějaké řemeslo a pak si díky němu najde zaměstnání, kterým se samostatně uživí po zbytek života. Rozhodla se zkrátka dát své estetické vzdělání do služeb kapitalismu.[7]

✺

Mladý Maďar (nebo mnohem vzácněji Maďarka), který se hodlal vyučit řemeslu, by se dřív o vzdělání ucházel v některém z cechů. Industrializace probíhala v Maďarsku