

## Kapitola 4

Před dvěma týdny – měl jsem na sobě stejný oblek jako teď. Odehrává se to ještě za oněch starých dobrých časů, kdy jsem si myslel, že všechno dobře dopadne. Jsem na cestě, přestupuji z jednoho letadla do druhého na letišti O'Hare. Mám trochu času, a tak se jdu posadit do odletové haly. Je to tam přečpané lidmi na služebních cestách, jako jsem já. Hledám volné místo a přes šedivé obleky s vestou a ženy v konzervativních blejzrech zahlédnu muže ve svetru, s jarmulkou na hlavě. Sedí u lampy, čte si, knihu v jedné, doutník v druhé ruce. Shodou okolností je vedle něj volné místo. Vyrazím tím směrem. Teprve když už si skoro sedám, napadne mě, že toho člověka nejspíš znám.

Potkat na jednom z největších letišť na světě někoho známého je šokující. Nejdřív si nejsem jistý, jestli je to skutečně on. Podobá se až příliš tomu fyzikovi, kterého jsem znával; to musí být Jonah! Když si sedám, zvedne oči od knihy a já mu v tváři čtu tutéž nevyslovenou otázku: „Neznáme se?“

„Jonahu?“ oslovím ho nejistě.

„Ano?“

„Já jsem Alex Rogo. Pamatuješ se na mě?“

Z jeho výrazu je patrné, že si moc dobře nevzpomíná.

„Poznal jsem tě před nějakým časem,“ vysvětluju. „Byl jsem student. Dostal jsem grant na studium matematických modelů, na kterých jsi pracoval. Pamatuješ? Míval jsem fousy.“

Konečně drobný záblesk poznání. „Ovšem! Ano, pamatuji se na tebe. Ty jsi Alex, že jo?“

„Přesně.“

Přijde číšnice a ptá se, jestli nechci něco k pití. Objednám si skotskou se sodou a ptám se Jonaha, jestli si dá se mnou. Rozhodne se, že raději ne; musí za chvíli jít.

„Jak se máš?“ ptám se.

„Moc práce,“ odpovídá. „Mám toho až nad hlavu. A co ty?“

„Totéž. Teď jsem zrovna na cestě do Houstonu,“ říkám. „Ty letíš kam?“

„Do New Yorku,“ odpovídá Jonah.

Zdá se, že ho tohle nezávazné plácání poněkud nudí a že by rozhovor rád ukončil. Nastane chvíle ticha. Já mám ovšem strašný zlovyk, který nikdy nedokážu překonat, vyplňovat ticho v rozhovoru svým vlastním hlasem.

„Je to legrační, jak jsem po všech těch plánech, které jsem tenkrát míval - že půjdu do výzkumu - skončil ve kšeftě,“ povídám. „Dělám teď ředitele závodu v UniCo.“

Jonah přikývne. Jako by ho tohle zajímalo víc. Bafne si z doutníku. Stále mluvím. Stačí mi k tomu málo.

„Právě proto vlastně letím do Houstonu. Jsme členy jednoho sdružení výrobců, a to pozvalo UniCo na výroční konferenci v panelové diskusi o robotice. UniCo vybralo mě, protože můj závod má s roboty nejvíc zkušeností.“

„Rozumím,“ říká Jonah. „Bude to technická diskuse?“

„Spíš bude orientovaná na obchod než na techniku,“ odpovídám. Pak si vzpomenu, že mám s sebou něco, co mu můžu ukázat. „Počkej chvíli...“

## Cíl

Eliahu M. Goldratt, Jeff Cox

S cvaknutím otevřu aktovku na klíně a vytáhnu program, který mi sdružení zaslalo předem.

„Tady to máme,“ říkám a čtu: „Robotika: Řešení pro současnou krizi produktivity v USA ... panel uživatelů a expertů se bude zabývat důsledky zavádění průmyslových robotů na výrobu v USA.“

Když se však opět podívám na Jonaha, nezdá se mi, že by to na něj nějak zvlášť zapůsobilo. Napadne mě, jasně, je to vědec, podnikatelskému světu nebude rozumět.

„Říkáš, že ve vašem závodě používáte roboty?“ ptá se.

„Ano, v několika odděleních,“ přisvědčuju.

„A skutečně vám zvýšily produktivitu?“

„Jistě, zvýšily,“ potvrzují. „Dosáhli jsme - kolik?“ Zahledím se do stropu. „Myslím, že v jedné oblasti to bylo šestatřicetiprocentní zlepšení.“

„Skutečně... třicet šest procent?“ ptá se Jonah. „Váš podnik tedy vydělává o třicet šest procent peněz víc, jen díky instalování robotů? Neuvěřitelné.“

Nezdržím se úsměvu.

„Víš... takhle to není,“ přiznávám. „Kéž by to bylo snadné! Jenže ono je to daleko složitější. To šestatřicetiprocentní zlepšení jsme vykázali jenom v jednom oddělení.“

Jonah pohlédne na svůj doutník, a pak ho uhasí v popelníku.

„Takže jste ve skutečnosti produktivitu nezvýšili,“ říká.

Cítím, jak mi tuhne úsměv.

„Nevím, jestli ti rozumím,“ hlesnu.

Jonah se spiklenecky předkloní a povídá: „Dovol, abych se tě na něco zeptal - jen mezi námi. Dokázal váš závod dodávat aspoň o jeden výrobek denně víc v důsledku toho, co se stalo v oddělení, kde jste instalovali roboty?“

Zamumlám: „Hm, to bych se musel podívat do výkazů...“

„Vyhodili jste někoho?“ pokračuje ve vyptávání.

Trochu se zakloním a pohlédnu na něj. Co tím kruci myslí?

„Máš na mysli, jestli jsme někoho propustili? Kvůli tomu, že jsme instalovali roboty?“ ujišťuji se. „Ne, máme dohodu s odbory, že v důsledku zlepšování produktivity nikoho nepropustíme. Převedli jsme lidi na jiná pracoviště. Samozřejmě, když je pokles, tak propouštíme.“

„Ale roboty ve vašem závodě nesnížily náklady na pracovní síly,“ konstatuje.

„Ne,“ připouštím.

„Tak mi pověz, jestli se vám snížily zásoby.“

„Jen tak z hlavy musím říct, že si to nemyslím. Musel bych se podívat do výkazů.“

„Podívej se do výkazů, jestli chceš,“ vybídne mě Jonah. „Ale jestliže se vám nesnížily zásoby... ani náklady na zaměstnance..., a jestli váš podnik nezpracovává víc výrobků - což zřejmě nemůže, když jich neexpedujete víc - pak nemůžeš tvrdit, že ty roboty zvýšily produktivitu vaší továrny.“

V žaludku mám takový pocit, jaký asi má člověk ve výtahu, kterému prasklo lano.

## Cíl

Eliahu M. Goldratt, Jeff Cox

„Jo, chápu, co chceš říct,“ vysoukám ze sebe. „Ale efektivita mi stoupla, náklady klesly –“

„Skutečně?“ ptá se Jonah. Zavírá knihu.

„Určitě klesly. Efektivita je v průměru mnohem víc než devadesátiprocentní. A podstatně se snížily náklady na jednu součástku. Musím říct, že abychom dneska zůstali konkurenceschopní, musíme dělat vše pro zvyšování efektivity a snižování nákladů.“

Přinášejí mi pití; číšnice ho pokládá na stolek vedle mě. Podávám jí pětidolarovku a čekám, až mi vrátí zpátky.

„Při tak vysoké efektivitě musíte mít roboty neustále v provozu,“ soudí Jonah.

„Samozřejmě,“ přisvědčuju. „To musíme. Jinak bychom ztratili úspory nákladů na jednu součástku. A efektivita by klesla. To se vztahuje nejen na roboty, ale i na ostatní výrobní prostředky. Musíme neustále vyrábět, abychom zůstali efektivní a udrželi si nízké jednotkové náklady.“

„Skutečně?“ ptá se.

„Jistě. To ovšem neznamená, že nemáme problémy.“

„Chápu,“ říká Jonah. Pak se usměje. „Ale něco mi pověz! A buď upřímný. Že vám sklady praskají ve švech?“

Pohlédnu na něj. Jak to ví?

„Jestli máš na mysli naši rozpracovanou výrobu –“

„Všechny vaše zásoby,“ upřesní.

„To závisí... Na některých místech, ano, jsou vysoké,“ přiznávám.

„A všechno se pořád opožďuje?“ ptá se dál Jonah. „Nic nedokážete dodat včas?“

„Jedno tedy musím přiznat,“ říkám, „a sice to, že máme hrozné problémy, abychom splnili dodací termíny. Poslední dobou nám to komplikuje vztahy s odběrateli.“

Jonah přikývne, jako by to předvídal.

„Počkej moment... jak to, že tohle všechno víš?“ vyzvídám.

Zase se usměje.

„Jen jsem to vytušil,“ odpovídá Jonah. „Kromě toho pozoruju tyhle příznaky v mnoha výrobních závodech. Nejste sami.“

Ptám se: „Copak ty nejsi fyzik?“

„Pracuji ve vědeckém výzkumu,“ upřesňuje. „A právě teď se dá říct, že pracuju v oboru, který se zabývá vědeckým výzkumem organizací - konkrétně výrobních.“

„Netušil jsem, že existuje takový vědní obor.“

„Už ano,“ potvrzuje.

„Ať už děláš cokoli, dotkl ses mých největších problémů, to ti musím přiznat,“ říkám mu. „Jak je to možné –“

Nedokončím, protože Jonah vykřikuje cosi hebrejsky. Sahá do kapsy kalhot a vytahuje staré hodinky.

„Promiň, Alexi, ale jestli si nepospíším, zmeškám odlet,“ vysvětluje.

Vstane a popadne kabát.

## Cíl

Eliahu M. Goldratt, Jeff Cox

„To je hrozná škoda,“ lituju. „To, co jsi říkal, mě moc zaujalo.“

Jonah se zastaví.

„Ano, kdybys dokázal začít přemýšlet o tom, o čem jsme mluvili, patrně bys váš závod dostal z potíží, ve kterých se nachází.“

„Možná jsem v tobě vyvolal nesprávný dojem,“ napadá mě. „Pár problémů máme, ale to neznamená, že ty potíže jsou velké.“

Hledí mi přímo do očí. Pomyslím si, že Jonah ví, co se děje.

„Víš, co ti ale povím,“ slyším se říkat. „Stejně teď nemám co dělat. Co kdybych tě doprovodil k letadlu? Nevadilo by ti to?“

„Ne, vůbec ne,“ zavrtí hlavou. „Musím sebou ale hodit.“

Vstanu, popadnu plášť a aktovku. Na stolku stojí moje whisky. Rychle si loknu a zbytek odkládám zpátky. Jonah už míří ke dveřím. Čeká na mě, dokud ho nedohoním. Pak oba vyjdeme na chodbu, po které sem spěchají spousty lidí. Jonah nasazuje svižné tempo. Není snadné udržet s ním krok.

„Zajímalo by mě,“ prohodím k Jonahovi, „co v tobě vyvolalo podezření, že by s mou továrnou mohlo být něco v nepořádku.“

„Sám jsi mi to řekl,“ odpovídá Jonah.

„Ne, neřekl.“

„Alexi,“ říká, „na základě tvých vlastních slov mi bylo jasné, že neřídiš tak efektivní závod, jak si myslíš. Řídíš cosi úplně opačného. Řídíš velmi neefektivní závod.“

„Nikoli podle ukazatelů,“ oponuju. „Chceš mi namluvit, že se moji lidé ve svých výkazech mýlí... že mi lžou nebo něco takového?“

„Ne,“ vrtí hlavou. „Tvoji lidé nelžou. Ale ty tvoje ukazatele rozhodně ano.“

„No dobrá, někdy ta čísla tu a tam trošku upravíme. Tuhle hru ale musí hrát každý.“

„Ty mluvíš o něčem jiném,“ opravuje mě. „Ty si myslíš, že řídíš efektivní závod... ale tvoje uvažování je špatné.“

„Co je špatného na mém uvažování? Vůbec se neliší od uvažování většiny jiných manažerů.“

„Ano, přesně,“ přikývne Jonah.

„Co tohle má znamenat?“ ptám se; začíná mě to trochu urážet.

„Alexi, jestli jsi stejný jako ostatní lidé na světě, pak přijímáš tolik věcí bez zaváhání, že vlastně vůbec nemyslíš,“ upozorňuje mě Jonah.

„Jonahu, já myslím pořád,“ ujist'uji ho. „Patří to k mému povolání.“

Zavrtí hlavou.

„Alexi, pověz mi ještě jednou, proč si myslíš, že ty roboty jsou tak velký přínos.“

„Protože zvýšily produktivitu,“ odpovídám.

„A co je produktivita?“

Chvilku přemýšlím, snažím se vzpomenout si.

„Podle toho, jak ji definuje náš podnik,“ soukám ze sebe, „použije se vzorec - něco jako hodnota přidaná jedním pracovníkem se rovná...“

## Cíl

Eliahu M. Goldratt, Jeff Cox

Jonah opět zavrtí hlavou.

„Bez ohledu na to, jak to tvůj podnik definuje, tohle skutečná produktivita není,“ namítá. „Zapomeň aspoň na chvíli na ty vzorce a jen mi vlastními slovy pověz, co podle tvé vlastní zkušenosti znamená být produktivní.“

Zahýbáme za roh. Před námi vidím detektory kovu a pracovníky bezpečnostní služby. Tady jsem se chtěl zastavit a rozloučit se s ním, ale Jonah nezpomaluje.

„Jen mi řekni, co znamená být produktivní,“ vyzve mě znovu, když prochází detekčním rámem. Z druhé strany pokračuje: „Osobně pro tebe, co to znamená?“

Pokládám aktovku na pás a jdu za ním. Nechápu, co chce slyšet.

Na druhé straně za detektorem mu odpovídám: „Myslím si, že to znamená, že něco dokonale splním.“

„Přesně tak!“ zvolá. „Jenže ty to přesně splníš podle čeho?“

„Podle cílů!“ odpovídám.

„Správně!“ přikývne Jonah.

Sahá pod svetr do kapsy u košile a vytahuje doutník. Podává mi ho.

„Všechna čest,“ pochválí mě. „Když jsi produktivní, plníš něco z hlediska svého cíle, je to tak?“

„Ano,“ přisvědčuji a беру si aktovku.

Spěcháme kolem řady východů. Snažím se udržet s Jonahem krok.

A on říká: „Alexi, dospěl jsem k závěru, že produktivita je činnost, která přibližuje podnik jeho cíli. Každá činnost, která přivádí podnik k jeho cíli, je produktivní. Žádná činnost, která ho nepřivádí blíže k jeho cíli, není produktivní. Sleduješ mě?“

„Ano, ale... Skutečně, Jonahu, to dá zdravý rozum,“ poznamenám pouze.

„Ať je to jakkoli, je to prostě logické,“ dodává Jonah.

Zastavujeme se. Sleduju, jak přes pult podává palubní vstupenku.

„Je to ale hrozně zjednodušené,“ namítám. „To mi nic neříká. Tím mám na mysli, že jestli se přibližuju k cíli, jsem produktivní, a pokud ne, pak nejsem produktivní - a co má být?“

„Říkám ti jenom to, že produktivita nemá smysl, dokud neznáš cíl,“ odpovídá.

Bere si lístek a zamíří k východu.

„Tak jo,“ říkám. „Dá se na to nahlížet i takhle. Jedním z cílů našeho podniku je zvyšovat efektivitu. Tudíž kdykoli zvýším efektivitu, jsem produktivní. To je logické.“

Jonah se na místě zastaví. Obrátí se ke mně.

„Víš, v čem je tvůj problém?“ zeptá se.

„Jistě,“ odpovídám. „Potřebuju dosahovat lepší efektivitu.“

„Ne, v tom to není,“ říká. „Tvůj problém je v tom, že nevíš, co je cílem. A mimochodem, cíl je jen jeden, bez ohledu na to, o jakou společnost jde.“

To mě na okamžik vyvede z míry. Jonah opět vykročí směrem k východu. Zdá se, že všichni ostatní jsou už na palubě. V čekárně jsme zůstali pouze my dva. Jdu stále za Jonahem.

„Počkej okamžik! Co tím myslíš - že neznám cíl? Já vím, co je náš cíl,“ namítám.

## Cíl

Eliahu M. Goldratt, Jeff Cox

V tuto chvíli jsme už u dveří do letadla. Jonah se ke mně obrací. Z kabiny na nás hledí letuška.

„Vážně? Tak mi pověz, co je cílem vaší výrobní organizace?“ ptá se.

„Cílem je co nejefektivněji vyrábět,“ odpovídám.

„Špatně,“ zarazí mě Jonah. „Tak to není. Co je skutečným cílem?“

Tupě na něj zírám.

Letuška se vyklání ze dveří.

„Nastupuje někdo z vás na palubu?“

Jonah jí odpoví: „Jen okamžik, prosím.“ Pak se otočí ke mně. „No tak, Alexi! Rychle! Pověz mi, co je skutečným cílem, pokud to víš.“

„Moc?“ nadhodím.

Vypadá překvapeně. „Hm... to není špatné, Alexi. Ale jen tím, že něco vyrobíš, moc nezískáš.“

Letuška se zlobí. „Pane, jestli nenastoupíte do tohoto letadla, musíte se vrátit na terminál,“ oznamuje Jonahovi chladně.

Jonah si jí nevšímá. „Alexi, smysl produktivity nemůžeš pochopit, dokud neznáš cíl. Do té doby si jen pohráváš s čísly a se slovy.“

„Dobrá, tak je to podíl na trhu,“ říkám. „To je cíl.“

„Myslíš?“ ptá se.

Nastupuje do letadla.

„To mi to nemůžeš říct?“ volám na něj.

„Přemýšlej o tom, Alexi. Odpověď můžeš najít sám,“ dodává.

Podá letušce palubní vstupenku, podívá se na mě a zamává na rozloučenou. Zvedám ruku, abych mu odpověděl, a zjišťuju, že stále ještě držím doutník, který mi daroval. Zastrčím ho do kapsy saka. Když opět zvednu oči, Jonah je pryč. Objeví se netrpělivá letuška a oznamuje mi bez obalu, že zavírá dveře.