

ne nie je triviálnym problémom. Naopak, vedie k dilemám, ktoré nemusia mať jednoznačné riešenie. Hľadanie citlivých prístupov k potrebám cieľových skupín preto vyžaduje kritický pohľad k vlastným prístupom a skromnosť pri hodnotení výsledkov. Cestou k spravodlivejšej vede a intervenčnej praxi, zohľadňujúcej potreby miestneho obyvateľstva, by mohol byť výskum, ktorý sa pokúša reflektovať štrukturálne podmienky vedeckej činnosti i výskumnej situácie ako aj mocenské vzťahy a záujmy, ktoré do procesu vstupujú. Spravodlivý výskum by mal byť zároveň schopný zabezpečiť, aby záujmy vedy a akademikov neprevažovali nad benefitmi skúmanej komunity, z čoho vyplýva aj nutnosť zvažovať, v akom rozsahu a či vôbec je realizácia výskumu pre cieľovú skupinu prospešná.

*Michaela Ferencová, etnologička Berlín,
michaela.ferencova@web.de*

*Barbora Černušáková, Sociology, School
of Social Sciences, University of Manchester,
barbora.cernusakova@postgrad.
manchester.ac.uk*

Správa je dostupná online na
https://www.zdraveregiony.eu/wp-content/uploads/2018/04/ZK_potreby_e-verzia.pdf.

Ďakujeme Eve Riečanskej a Petrovi Vittekovi za diskusiu a kritické pripomienky.

Jerry Z. Muller: *Tyranie metrik*
Praha, Academia 2020, 188 s.

Jerry Z. Muller predložil kritickou analýzu všeprostupujúceho trendu „posedlosti metrikami“, ktorý pramení ze zájmu vést veľké organizácie vrátane tých verejných jako byznys (tzv. nový verejný management). Autor argumentuje, že tato snaha o vytvoření umělého tržního prostředí v prostředí organizací neorientovaných na zisk může ve skutečnosti přinést více škod než užitku. Jedním z ústředních užívaných konceptů jsou tak s odkazem na Roberta K. Merta nezamýšlené důsledky, které autor v da-

ném kontextu pojmenovává a následně ilustruje na bohatém množství příkladů z vybraných organizací (univerzity, školy, zdravotnictví, policie, armáda, byznys, filantropie). Jak Muller sám píše, hlavním sdělením knihy není, že kvantifikace výkonu jsou špatné samy o sobě, nýbrž popisuje podmínky, za kterých mohou být funkční, a především se soustřeďuje na podmínky, za kterých dochází k (i dlouhodobě přehlíženým) dysfunkcím.

Za hlavní problém „kultury metrické odpovědnosti“ autor považuje nekritické masové užívání standardizovaných metrik navzdory důkazům, že nefungují dobře. Velká část jeho kritiky směřuje na upořádání profesního úsudku, kdy do vedení organizací se stále častěji dostávají obecní manažeři trénovaní kvantifikovat výkon, avšak postrádající znalosti a zkušenosti z konkrétní oblasti, kterou řídí. Metriky jsou tak nastavovány a interpretovány bez hlubšího porozumění tomu, co práce odborníků v dané organizaci reálně obnáší, a s přehlížením nekvantifikovatelných rovin. Upozorňuje také, že tlak na transparentnost metrik za každých okolností a jejich navázání na odměny, respektive penalizace, může paradoxně místo ke zvýšení odpovědnosti a efektivity vést k manipulacím, potírání inovací, nespolupráci, frustraci a k upořádání primárních posláních daných organizací ve prospěch metrických cílů.

Knihou odráží autorovu dlouhodobou orientaci na témata historie kapitalismu a historie veřejné politiky, nicméně samotný text se vyznačuje interdisciplinarností a čerpá z poznatků mnoha oblastí vědění od zmíněné historie přes sociologii, filozofii, psychologii až po ekonomii a organizační chování. Za důležité v tomto ohledu považují autorovo poukázání na izolovanost jednotlivých disciplín, která vede ke znovuoobjevování toho, co v jiných oborech je dávno známo. Jedním z přínosů knihy je snaha tyto poznatky syntetizovat. Autor zároveň nijak nezastírá i osobní zaintereso-

vanost v tématu, a sice profesní frustraci v pozici vedoucího katedry na Americké katolické univerzitě, která byla prvotním impulsem jeho zájmu o obsesi metrikami jako charakteristického rysu organizační správy v posledních dekadách. S ohledem na profil autora je převážná část v knize uváděných příkladů z amerického, případně britského prostředí, nicméně popsané problémy nepochybně rezonují přinejmenším všemi západními společnostmi.

Na prvních stránkách se autor snaží čtenáře zaujmout co nejilustrativnějšími příklady, jak kvůli posedlosti metrikami dochází k deformacím veřejných institucí, přičemž odkazuje i na populární seriály z amerického a britského prostředí. Po lehce chaotickém a spíše popularizačním úvodu následuje šestistránková kapitola předkládající systematický a koherentní výklad hlavního argumentu knihy, kde autor vymezuje centrální koncept posedlosti metrikami, a proč jej chápe jako kulturní vzor, či dokonce kult. Nakonec sumarizuje opakující se nedostatky metrik a typy manipulace s nimi, ke kterým se v průběhu celé knihy následně vrací a dále je rozpracovává v kontextu konkrétních případů. Autorův příslib, že toto počáteční vymezení a klasifikace napomohou další plynulosti textu, se podle mého skutečně naplnil a první kapitola tvoří pojitko pro dílčí příklady z různých prostředí prezentované ve velké části zbytku knihy.

Druhou kapitolu osobně považuji za nejvýznamnější ve smyslu obohacení stávající diskuse k tématu, zároveň je zde nejcitelnější Mullerův profil historika. Autor se na více než dvaceti stránkách pídí po původech posedlosti metrikami, a to ve vzdělávacím prostředí viktoriánské Anglie, kde snaha navázat měřený výkon žáků na státní financování škol vedla k podfinancování škol pro chudé; dále v prostředí amerického vzdělávacího systému začátku 20. století, kde se ke slovu dostalo hnutí za efektivitu škol po vzoru hnutí za efektivitu v průmyslu Fredericka W. Taylora; a v manaže-

rismu spojeném s osobností Roberta McNamary a jeho snahou zavést metriky ve vojenství, která podle Edwarda Luttwaka vedla k hromadnému nahrazení „vojenské expertizy civilní matematickou analýzou“ (s. 40).

Autor rozvíjí také úvahy nad tím, jak je možné, že kultura metrické odpovědnosti a transparentnosti je natolik rozšířená, ač se metriky často ukazují jako neefektivní, či dokonce dysfunkční. Tento vývoj dává do souvislosti s ubývajícím důvěrou, zpochybněním etosu profesionálů, rostoucím vlivem spotřebitelské volby, relativním růstem ceny zdravotnictví a vzdělávání, ale také rostoucí komplexitou a diverzitou organizací a dostupností i jednoduchostí IT nástrojů pro zpracování dat. Velmi kriticky hodnotí trend přesouvání důvěry od osobní k důvěře ve zdánlivě objektivní čísla. Upozorňuje také na odlišnosti v motivacích zaměstnanců k práci v byznysu a k práci v organizacích s posláním jako školy, univerzity či nemocnice; užívání platby za výkon u druhé skupiny vidí až jako kontra-produktivní. Píše, že „snaha dělat ze všeho byznys“ (s. 53) může jít proti samotnému poslání těchto organizací. Pro vysvětlení zdrojů nedostatků metrik autor sahá i po filozofických pramenech a představuje kritiku s různými ideologickými kořeny. Za obzvláště zajímavou považuji paralelu, kterou autor rozebírá s odkazem na Friedricha Hayeka, a sice jak dnešní posedlost kvantifikovatelnými cíli replikuje vnitřní chyby sovětského systému.

Nejobsáhlejší, třetí kapitola je zaměřena na dílčí případové studie, tedy konkrétní vybrané organizace. První rozebírané jsou vysoké školy a univerzity, které autor sám označuje za epicentrum svého bádání, a přirozeně jim tak věnuje největší prostor. Rozebírá zde neblahé důsledky honby za co nejvyšší procento vysokoškolsky vzdělané populace, tlaku na snižování míry předčasně ukončených studií, vytváření žebříčků vysokých škol a měření akademické produktivity. Vysvětluje, proč jsou metric-

ké cíle v této oblasti velmi často pochybné; čtenář se například dozví, proč měření lidského kapitálu přes dosažené bakalářské tituly neodpovídá realitě, proč se zvyšující se průměrná úroveň vzdělání populace neprojevuje na úrovni národního ekonomického růstu a které podstatné kvality vysokoškolského vzdělávání a akademické produktivity jsou kvantifikacemi přehlíženy.

Druhou z organizací podrobených analýze jsou školy. Tato podkapitola je z velké části orientována na jednotlivé konkrétní události amerických dějin a popisuje, jak se různí stakeholderi zasazovali o zavedení metrických cílů s motivací zejména snížit nerovnosti v dosahovaném vzdělání mezi rasovými a etnickými skupinami. Hlavním poselstvím této části je, že testování pokroku studentů může mít přínos, nicméně jakmile je v sázce mnoho, pak dochází k dysfunkcím jako podvody, manipulace, příkrášlování, opomíjení rozvíjení netestovaných znalostí a dovedností i potlačování autonomie učitelů. Za potenciálně kontroverzní považují autorův argument, že snaha snižovat etnické a rasové nerovnosti ve studijních výsledcích je na úrovni škol marná a nemělo by se do ní dále investovat, jelikož nepřináší výsledky a výstupy škol závisejí na vstupech, které jsou dány sociálními, ekonomickými a vzdělávacími výsledky rodičů, tedy mimo působnost školy. Označuje to za neřešitelný problém a nemyslí si, že by školy měly fungovat jako „továrny na odstraňování rozdílů“ (s. 87).

Následuje zdravotnictví, do kterého autorovi pomohl proniknout odborník z dané oblasti, jak se dozvídáme z poděkování, a možná i díky tomu je to druhý nejvíce rozpracovaný typ organizací v této knize. Tato podkapitola je opět koncipována na lehké odlišně, a sice nejprve na začátku autor vyjmenovává jednotlivé typy metrik ve zdravotnictví a následně je detailněji rozebírá a popisuje, které z nich fungují a které nikoliv, případně proč, a dokládá to opět konkrétními příklady. Také se jedná o lehké pozitivněji laděnou kapitolu, jeli-

kož výjimečně ukazuje i užitečnost jednoho z typů metrik. Těmi jsou metriky diagnostické a informační, lišící se od těch ostatních především tím, že jsou užívány interně, vyvíjeny společně s těmi, kdo onu odbornou práci skutečně vykonávají, díky čemuž odpovídají jejich vlastnímu vnímání profesního poslání a nejsou vynucovány ani vyhodnocovány shora manažery, ale naopak založeny na spolupráci. Mnohem kritičtěji se vyjadřuje o veřejně vykazovaných metrikách cílených na transparentnost pro spotřebitele a srovnání s konkurencí a o platbách za výkon.

Velmi v krátkosti je rozebrán i případ policie a poté armády. Autor zdůrazňuje, že řada faktorů, které mají vliv na existující metriky, jsou mimo působnost policie, a přesto je za ně penalizována. Metriky jsou zkrátka příliš jednoduché na zachycení složitějších problémů, jako je veřejný pořádek, a proto vedou spíše k dysfunkcím a nezanedbatelným nákladům. Za neefektivní, až kontraproduktivní považuje znovu zejména metriky spojené s odměňováním a trestáním. U případu armády se opakuje problém zachytit natolik komplexní a navíc unikátní prostředí. Zde vyzdvihuje nezbytnost pracovat se specifickým kontextem a ve spolupráci s experty. Příčinou neefektivity řady indikátorů v této oblasti také je, že jsou schopny vykazat spíše to, co armáda dělá (stavba nemocnic, škol, silnic, počet zabitých nepřátel), než to, jaký to má skutečně efekt.

Zařazena je i podkapitola věnovaná ziskovému sektoru, byznysu a financím. Jak se autor snaží ukázat, ani tady metriky nemusejí být funkční. Popisuje specifické podmínky, jaké musí práce člověka splňovat, aby reagoval na platbu za výkon žádoucím způsobem. Zároveň komentuje, že takových prací (rutinních, netvůrčích, bez volby a vnitřního uspokojení, individualizovaných, bez odpovědnosti a se standardizovanými výstupy) s technologickým pokrokem stále ubývá. Uvádí zde konkrétní příklady firem, kde tlak na výkonnostní

ukazatele zaměstnanců spojený s odměnami nebo naopak penalizacemi stál firmu ve výsledku pověst i peníze. V této části obzvlášť mám dojem, že se autor snaží šokovat a pečlivě vybírá ty nejdramatičtější příklady. Kapitola je doplněna o pasáž, kde Muller dává posedlost metrikami do souvislosti s finanční krizí z roku 2008, na které ilustruje, jak metriky svádějí k soustředění se na krátkodobé cíle.

Kapitola s případovými studiemi je zakončena čtyřmi stránkami o organizacích zaměřených na filantropii a zahraniční pomoc. Je zde rozvinuta myšlenka, proč dnešní trend zveřejňovat reálné náklady charitativních organizací nevede k větší efektivitě, ale naopak k degradaci organizačních schopností z důvodu podfinancování. Podobně jako u případu armády autor vidí i zde problém ve schopnosti metrik zachytit spíše vstupy (kolik lidí se účastnilo výcviku, kolik se uspořádalo workshopů) než výstupy, tedy skutečný dopad.

Kniha je uzavřena krátkým exkurzem na téma transparentnosti, který se vyznačuje značně odlišnou dikcí oproti zbytku knihy. Je poměrně filozoficky a názorově laděný, není zaměřen na téma metrik, spíše obecně na téma transparentnosti a obsahuje příklady z prostředí i dalších dosud nezmiňovaných institucí. Hlavním poselstvím je, že transparentnost může být často nepřítelem výkonu a že rozhodně není vždy žádoucí. Tento exkurz lehce narušil čtenářský zážitek z knihy, do té doby jasně držící linii ústředního argumentu, a přinesl spíše zmatení než doplnění. Nepřesvědčilo mě například autorovo přirovnání mezinárodních vztahů ke vztahu manželského páru, kde v obou oblastech dle něho „(...) mnoho postupů funguje, pokud zůstávají nejednoznačné a neprůhledné“ (s. 138). V samotném závěru knihy se autor zasadil i o praktický přesah a tento prostor věnuje shrnutí typických nebezpečí metrik s vyjádřením naděje, že když se pojmenují, mohlo by se jim dát předcházet, a posléze i shrnutí účelných rad, jak postupovat při nastavování metrik.

Mullerův knižní počín považuji za relevantní pro skutečně široký okruh čtenářů napříč odborným i neodborným publikem. Kdo se nachází v pozici odpovědné za nastavování metrik, může v knize naléznout poměrně užitečného průvodce; kdo je metrikám podrobován, bude pravděpodobně dychtivě přikyvovat a nacházet se v popsanych situacích; a v neposlední řadě najde odpovědi každý s touhou pochopit, proč řada organizací nefunguje, jak by měla, a naplňuje frustraci ty, kdo v nich pracují. Čtenář také jistě ocení lehkost, s jakou lze knihu číst. Nesetkáte se s žádnými zbytečně komplikovanými formulacemi či nejasnými myšlenkami, vše je prezentováno čistě, čtivě a v koncentrované podobě na pouhých přibližně sto padesáti stranách. Ačkoliv samotné téma zpochybnění efektivity metrické odpovědnosti není nijak originální ani nové, přínos knihy vnímám zejména v jeho komplexním uchopení. Autor odkrývá širší souvislosti příčin i dopadů užívání metrik navázaných na odměňování, přičemž nezůstává na úrovni abstraktních úvah, ale ilustruje své argumenty na reálných příkladech z rozličných odvětví a s využitím poznatků z různých vědních disciplín, ale také argumentů s různými filozofickými i ideologickými kořeny. Zároveň „posedlost metrikami“ evidentně nijak neoslabeje i přes mnoho dosavadních studií upozorňujících na její slabiny a kniha je tak stále naprosto relevantní a aktuální v mnoha koutech světa.

Zmíněné přednosti knihy jako její široký záběr, stručnost a ilustrace konkrétních argumentů na různorodých příkladech mají nicméně i své stinné stránky. Autorova snaha pokrýt sedm naprosto odlišných organizačních struktur vede k poměrně povrchní analýze každé z nich a omezení se spíše na exemplární příklady, kdy jejich specifický výběr může vzbuzovat pochybnosti. Nelze se zároveň ubránit dojmu, že v celé knize se neustále dokola opakují ty stejné myšlenky, jen vždy ilustrované na příkladu z jiného prostředí. Díky tomu však kniha tvoří užitečný přehled jako vý-

chozí bod pro hlubší analýzy již úžeji zaměřené. Žádný ze jmenovaných nedostatků nijak nesnižuje hlavní poselství knihy, a sice že standardizované metriky nemohou být plnohodnotnou alternativou k profesionálnímu úsudku, ten by měl vždy doprovázet jejich implementaci i vyhodnocení. To považují za důležité sdělení hodné dalšího šíření a Mullerovu knihu za přístupnou formu, jak tak činit.

*Tereza Svobodová, Fakulta sociálních věd
Univerzita Karlova*

Nick Srnicek, Alex Williams: *Vynalézání budoucnosti: Postkapitalismus a svět bez práce*

Praha, Masarykova demokratická akademie, z. s., 2020, 268 s.

Nick Srnicek a Alex Williams se ve své monografii zamýšlejí nad budoucností plné nezaměstnanosti a nad tím, jak lze dojít k takové době postpráce, diagnostikují problémy současné levice a poskytují námět, jak ji posílit, a v neposlední řadě mapují vznik a vývoj neoliberalismu. Na 268 stranách se nachází osm kapitol, které shrnuje závěr a uzavírá doslov. Tam autoři reagují na některé z kritik, které se objevily po prvním vydání knihy. Pro čtenáře, kteří si v průběhu čtení kladou různé otázky, tak poskytuje doslov alespoň částečnou útěchu a odpovědi.

Na začátek bych se chtěla pozastavit nad samotným úvodem knihy, kde se nacházejí – pravděpodobně z důvodu nalákání čtenáře pokračovat ve čtení – expresivní výrazy, které mohou působit rušivě.

První kapitola stručně rozebírá současná levicová hnutí jako Occupy Wall Street a jejich akce, které jsou ze začátku bouřlivé a schopné mobilizovat masy. Krátce na to ale uvádají a změny nepřinášejí. Existují sice malá vítězství, která jsou ale válkována většími prohrami. Autoři uvádějí různé příklady těchto ze širší perspektivy neuspokojivých výher, například

mobilizace lidu proti rušení lokálních nemocnic v Británii byla sice úspěšná, ale plán na kompletní privatizaci zdravotnictví to nezastavilo. Zásadním přínosem kapitoly je definice a zrod „lidové politiky“, kterou současná levice přijímá, a to ji oslabuje. Lidová politika je dnešním politickým zdravým rozumem levice, kde se upřednostňuje údajně autentická bezprostřednost, lokálnost, snaha vyzdvihovat okamžité výsledky namísto změny statu quo. Lidová politika vede k jednání na základě intuice. Autoři tuto politiku zcela neodmítají, tvrdí však, že se pro postkapitalismus nelze spokojit jen s ní.

Omezení plynoucí z lidové politiky detailněji rozebírá kapitola dvě. Problémem současné levice je zaměření na lokálnost a spontánnost, ty ale nemohou obstát tváří tvář globálnímu kapitalismu. Autoři se zde zaměřují na horizontalismus a lokalismus. Hnutí Occupy je v této kapitole podrobeno kritickému drobnohledu. Horizontalismus se svým důrazem na přímou demokracii byl v hnutí přítomen stejně jako důraz na konsenzus a prefigurativní politiku. Tyto všechny aspekty lidové politiky způsobily neschopnost hnutí Occupy se šířit a realizovat v širším měřítku. Lokalismus působí nejen pro současnou levici lákavě; snaží se komplexní a abstraktní problémy redukovat od těch zvladatelnějších s příslibem jednoduchých řešení. Srnicek a Williams zde rozebírají nejvíce populární varianty lokalismu, jedním z nich jsou i lokální potraviny. Slow-food vyžaduje čas a ten kvůli struktuře práce v kapitalismu nemáme. Zajímavou myšlenkou je i osvobozující úroveň často kritizovaných fast-foodů, které ale spolu s polotovary umožňují ženám se alespoň částečně odpoutat od kuchyňských sporáků. Lokální sentimenty a horizontalismus ale nestačí na vytvoření potřebné kontrahegemonie.

Třetí kapitola odpovídá na otázku, jak se z okrajové teorie neoliberalismu mohla stát hegemonní ideologie. Předně se neoliberalismus etabloval díky tomu, že nefungoval lidověpoliticky. Půda pro neoliberál-