

JAK SE VYROVNAT S MCDONALDIZOVANOU SPOLEČNOSTÍ

Poté co jsme v minulé kapitole diskutovali o námětech pro zaslěcené (jako byl postfordismus a postmodernismus), nastane v této poslední kapitole dramatická změna ve směru k více světským, praktickým a každodenním věcem. Za předpokladu, že tendence ke zvyšování racionalizace bude pokračovat, co může člověk udělat, aby se s tím nějak vyrovnal? Odpověď záleží – alespoň částečně – na postoji každého jedince k mcdonaldizaci.

Postoje vůči železné kleci: samet, guma nebo železo?

Tak jak to předkládá tato kniha a také Weber, cítíme při představení železné klece chlad, tvrdost a nepohodlí. Přesto se pro mnohé lidi představa budoucnosti rovná „sametové kleci mcdonaldizace“. Jsou ochotni připustit, že jsme čím dál tím více obklopováni a uzavíráni v mcdonaldizaci, ale připadá jim to docela příjemné. Mají rádi a dokonce si horoucně přejí mcdonaldizovaný svět a vítají jeho rozkvět. To je zřetelně životaschopné hledisko, které přijímají všichni ti, kdo v předečer mcdonaldizovaného světa vyrůstali. Je to svět, jaký znají, svět reprezentující jejich standard dobrého vkusu a vysoké kvality. Nedovedou si představit nic lepšího, než je jeho stále racionálnější forma. Dávají přednost světu, který není příliš zaneřáděn četnými možnostmi a volbami. Jsou také rádi, že mnoho aspektů jejich života je vysoce předvídatelných. Těší je neosobní prostředí, ve kterém se mohou stykat s lidmi i s roboty. Alespoň v té mcdonaldizované části svého světa

se mohou vyhnout příliš osobním kontaktům. Pro tyto lidi, kteří tvoří stále větší část populace, mcdonaldizace nepředstavuje hrozbu, ale zemi vytvořenou.

Pro mnoho dalších lidí představuje mcdonaldizace klec, jejíž mříže nejsou železné, ale spíše gumové, takže se odtud dá utéci. Tihle lidé nemají rádi některá hlediska mcdonaldizace, ale jiná se jim zamlouvají. Podobně jako ti, kteří se vidí v sametové kleci, i oni kladně přijímají efektivnost, rychlost, předvídatelnost a neosobní přístup mcdonaldizovaného systému a služeb. Oni potřebují rychlé jídlo či jiné rychlé služby, aby mohli nerušeně pokračovat ve své činnosti. Jenže jsou si vědomi následků a ceny mcdonaldizace, a tak se z ní snaží utéci, kdy mohou. Protože pro tyhle lidi jsou mříže klece z gumy a daří se ohýbat, umožňují jim tím dostat se podle libosti dovnitř či ven. Když se dostanou ven, obvykle vyhledávají iracionální prostředí jako protíváhu jejich jinak racionálního života. Je to typ lidí, kteří o víkendech a dovolené jdou tábořit do divočiny, šplhají po horách, rybaří, loví (samozřejmě že s dokonalým vybavením), shánějí starožitnosti, prohlížejí muzea, často vaří složitá jídla ze základních surovin, vyhledávají staromódní restaurace, hotely a noclehy se snídání. Pro tyhle lidi je mcdonaldizovaná klec natolik pružná, že z ní mohou podle potřeby unikat a racionalizace zbytku společnosti jim nevadí. Mají sklony polidšťovat své telefonní záznamníky třeba takovýmto vzkazem: „*Lituji, že nejsem doma, nezlomte mi srdce, až uslyšíte tón.*“ (Ale jak už to v mcdonaldizované společnosti a v železné kleci bývá, objevil se podnik, který tuto unikovou cestu zracionalizoval tím, že už nahané humorné vzkazy do telefonních záznamníků rovnou prodává: takže teď si můžete zakoupit nahrávku s hlasem napodobujícím Humphreye Bogarta: „*Že všech záznamníků na světě jsi musel zavolat zrovna tomuhle!*“) Pro třetí typ lidí je mcdonaldizace klec, a k tomu opravdu železnou. Celý proces je pro ně urážkou a nevidí z něho žádnou cestu ven. Na rozdíl od druhého typu lidí tyto lidé unikové cesty (pokud vůbec nějaké vidí) jenom jako dočasný oddech, který bude za chvíli také pohlcen mcdonaldizací. Sdílejí temný a pesimistický názor Maxe Webera a podobně jako Weber (a také autor) cítí, že budoucnost přinese „polární noc ledové tmy“.

Toto jsou nejostřejší kritici mcdonaldismu a lidé, kteří pro sebe nacházejí v moderní společnosti stále méně místa.

V této kapitole se chceme zabývat tím, co mohou tyto tři typy lidí v mcdonaldizovaném světě dělat. Ovšemže různé typy zvolí různá jednání. Lidé prvního typu nebudou dělat nic, protože jsou rychloobslužnými restauracemi nadšeni. Budou i nadále navštěvovat rychloobslužné podniky i jejich klony v rámci celé společnosti, budou je aktivně vyhledávat a v potřebě racionalizace vytvářet další. Někteří, a to zvláště třetí typ, budou možná pracovat na radikální přeměně společnosti. Mohou usilovat o návrat do před-mcdonaldizované éry, anebo budou vytvářet nový, nemcdonaldizovaný svět z trosek zřícených zlatých oblouků. I když nejsem v zásadě proti takovému jednání, vzhledem k mému názoru, že jsme uprostřed doby, která produkuje železnou klec, nevěřím, že by jejich jednání vedlo k úspěchu. Nechci tu propagovat ani pasivní přijímání ani radikální převrat mcdonaldizované společnosti. Předkládám zde však široký sortiment úspěšných pokusů o obměňování mcdonaldizovaného systému a omezování jeho negativních účinků.

Obměna mcdonaldizovaných institucí:

McLean Deluxe burger a Macheezmo Mouse

Jednou z možností pro ty, kdo nesouhlasí s mcdonaldizací, je vyvinout tlak na mcdonaldizovaný systém, aby se změnil a aby snížil nebo eliminoval iracionalitu. Existují důkazy, že lidé už dříve vyvíjeli nátlak na tyto systémy, které byly nuceny reagovat zmírněním těch nejhorších výsřelků. I když byly rychloobslužné restaurace dost všeobecně přijímány, někteří lidé je od počátku napadali. Ohrazovali se proti křiklavým cedulím a stavbám, proti dopravnímu ruchu a hluku i proti druhu zákazníků, které rychloobslužné restaurace přitahují. Všeobecně řečeno, bojovali proti všem druhům iracionalnosti a útoků na tradice, jaké tyto rychlojidelny představují. Existují společenství, která rychloobslužné restaurace lákají (například ostrov Sanibel na Floridě), ale přesto jich tam najdete jenom pár, anebo vůbec žádné.

Rekreační letovisko Saugatuck v Michiganu bojovalo proti pokusu McDonalda zabrat místo, kde stávala kuriozní stará kavárna Ida Red's. Jeden místní obchodník řekl: „Lidé mohou vidět McDonalda kdekoliv, do Saugatucku nepřicházejí proto, aby se rychle najedli.“ Zdá se, že majitel místního hostince si uvědomil, že město tak vzdorovalo procesu racionalizace: „Bojujeme proti Howardu Johnsonovi, McDonaldovi i všem nákupním centrům na světě... Když jдете do takového centra, ani pořádně nevíte, ve kterém státě se nacházíte. My jsme se snažili to změnit.“ Mimo Spojené státy je odpor často ještě větší. Otevření prvního McDonalda v Itálii způsobilo rozsáhlý protest několika tisíců lidí. Italský McDonald byl otevřen na malebném náměstíčku Piazza di Spagna v Římě, hned vedle hlavního sídla světově proslulého módního návrháře Valentina. Jeden římský politik prohlásil, že McDonald se stal „hlavní příčinou degradace ulice starého Říma.“

McDonald reaguje na tyto protesty a kritiky tím, že buduje provozovny, které do místního prostředí lépe zapadají. Proto má například v Malé Havaně v Miami střechu ve španělském stylu a vypadá jako hacienda. Jiný, ve Freeportu v Maine, vypadá jako kuriózní novanglická hospoda. Dvanáctitisící jídelna, otevřená v roce 1991 na Long Islandu, je umístěna v restaurovaném bílém koloniálním domě z roku 1860 a její interiér je ve stylu dvacátých let. I když byl McDonald pod vlivem různých útoků a kritik přinucen mlčet a přizpůsobit své symboly a stavby, jen málo společnostem se podařilo uchránit se před jeho filálkami. Nejvýznamnějším kritikem rychloobslužných restaurací se stal Phil Sokoloff a jeho nezávislá organizace, nazvaná Národní asociace pro záchranu srdce. V roce 1990 dal celostránkové inzertáty do *The New York Times* a do 22 dalších významných novin. Pod titulkem „Otrávená Amerika“ inzerát upozorňoval, že McDonald prodává jídla s vysokým obsahem tuků a cholesterolu. Když v roce 1988 začal Sokoloff vydávat tyto inzertáty poprvé, McDonald odpovídal, že se jedná o „bezohlednou a zavádějící senzaci-cestivost“. Ale Sokoloff ve své činnosti pokračoval a v červenci 1990 hlásal: „McDonaldové, vaše hamburgery jsou stále příliš tučné a vaše hranolky jsou stále smažené na hověžím loji.“ Když průzkumy ukázaly, že lidé přestávají rychloobslužné restaurace navštěvo-

vat, McDonald i ostatní řetězce sklapli. Koncem července 1991 Burger King, Wendy's i McDonald oznámili, že začínají smažit hranolky na rostlinných olejích. Sokoloff řekl: „*Nemohu být šťastnější. Miliony gramů saturovaných tuků již nebudou ucpávat tepny Američanů.*“ McDonald byl prostě nucen začít reagovat na podobné kritiky. Nepochybně bude v budoucnosti v jeho výrobcích tuku, soli i cukru čím dál méně. Koncem roku 1990 McDonald představil nový Libový Burger Deluxe. Namísto čtvrtlibového s 20 gramy tuku a 410 kaloriemi, má libový burger 10 gramů tuku a 310 kalorií. I když má do dietní stravy ještě daleko, libový burger je důkazem, že se McDonald přizpůsobuje. V roce 1991 šel podnik ještě dále a uvedl McLean Deluxe burger s 9 % tuku (stále ještě hodně – podle odborníků na výživu), což je méně než polovina v typickém hamburgeru. (Ostatní rychloobslužné restaurace prodávají hamburgery až s 25 % tuku.) Aby tuto ztrátu nahradil, přidává McDonald do libového burgeru tzv. carrageen, což je extrakt z mořských řas. Tento přípravek totiž váže vodu k masu, aby nebylo v důsledku nízkého obsahu tuku příliš vysušené. Aby se vyrovnal se změnou chuti, ochucuje McDonald mleté maso přírodním hovězím vývarem. Ostatní typy rychloobslužných restaurací ovšem nejsou ochotny se k nízkotukové akci připojit. Hardeeho mluvčí řekl: „*Nebudeme prodávat burger z vody a mořských řas.*“

Některé řetězce rychloobslužných restaurací reagovaly na tyto kritiky mnohem podstatněji. Například na západním pobřeží je malý řetězec mexických restaurací, který se nazývá Macheezmo Mouse. Jejich heslem je být „svěží-fit-rychlý“ (Fresh-Fit-Fast). Specializují se na nízkokalorická jídla s malým obsahem tuku, která jsou pečená, vařená v páře a grilovaná, ale ne smažená, a jídelníček obsahuje u každého jídla informaci o nutričních hodnotách.

McDonald také jeví známky ohledu k životnímu prostředí a zkouší obaly, které jsou pro něj méně škodlivé. Ke konci roku 1990 oznámil, že ruší plastkový hamburgerový obal zvaný „ústřicová ulita“, který byl kritizován ekology, protože jeho výroba znečišťovala ovzduší a odhozené krabice přetrvávaly v zaviněcích a podél silnic po mnoho let. Tyto krabíčky byly

nahrazeny papírovým a celofánovým obalem. V roce 1991 oznámil Hardee's, že budou používat k balení recyklovaný polystyren. Jeden ekolog k tomu řekl: „*Myslím si, že veřejnost nutí firmy, aby se polepsily.*“ Opravdu, reakce na stížnosti společnosti i odborníků na výživu a životní prostředí naznačují, že rychloobslužné restaurace jsou přizpůsobivé instituce. Zdá se však, že se špatnou kvalitou jídla se toho moc neudělá. Tento fakt se odráží i v malé jídelně, otevřené McDonaudem v Hartsville v Tennessee a nazvané Kavárna Zlatých oblouků. Je upravena ve starodávném stylu a prodává takové věci, jako je kola a Salisbury steak, se dvěma druhy zeleniny. V jídelně jsou tradiční „chromované a skleněné ozdoby, neonová světla, otáčivé stoličky u pultu, útulné boxy a hrací skříně, která vyhrává oblíbené hity z 50. a 60. let.“ McDonald experimentuje s jídelnami, aby se mohl usadit i v malých městech. Věřím, že ekonomicky jsou tyto jídelny výnosnější než rychloobslužné restaurace. Jenže otevření takových jídelen, jak se zdá, přesto nijak nezlepšilo kvalitu jídla.

Dokud jídlo nedostaně, nepoznáš, že pochází z rychloobslužného průmyslu: úplně všechno je cítit zpracováváním. Při nedávné návštěvě jsem uviděl v pomerančovém obalu neviditelné zbytky okorale chumající ryby, nahořklá bramborová kaše prozrazovala svůj původ z usušených a znovu namočených brambor, vepřová kotleta dokonale oválného tvaru byla suchá, schlápá a překrytá hromadou bleď, přesočené omáčky tak zahuštěné, že se dala jíst vidličkou – pokud jste byli vůbec schopni ji sníst. Kromě snídaníových vdolků, které byly čerstvé, bylo ostatní pečivo těžké a nesurvavitelné. Zákusek, pudink s banánem, byl dodán s nakrájenými kousky banánu, ale nepřirozená vůně a sladkost prozrazovala umělý pudinkový prášek. Jenom smažené kuře bylo skutečné. Když jste z něho oloupali masný, nakyslý povlak, dostali jste přijatelné jídlo. Ochromující pohled na prostý, pocitový kus kuřete vám vernal slzy do očí. To bylo z nostalgic.

Aby odolal konkurenci, která prodává kuřata, McDonald přidal ke svému jídelníčku kuřecí McNuggety. Aby vyhověl stoupajícímu počtu zákazníků, kteří chtějí zdravější dietní jídla, začal nabízet saláty, mrkev a celerovou nať. Pro ty, kdo si stěžují na nudnou jednotvárnost mcdonaldovské hostiny, se periodicky zkoušejí různá nová jídla, jako jsou sendvič McRib a snídane Burrito. I když dnešní McDonaudo menu není zdaleka tak jednotvárné, jak bývalo v padesátých letech (některé provozovny mají až 33 jídel), pokud hledáte rozmanitost, v jeho restauracích ji nenajdete.

McDonald se přizpůsobil i v jiných směrech: někteří lidé si postesklí, že zmizely obrovské staromódní zlaté oblouky, a alespoň jeden licenční podnik je pak obnovil. Na druhé straně si někteří zákazníci stěžovali, že prostředí jídelen je dehumanizující. V důsledku toho začal McDonald na Manhattanu nabízet Chopinovu hudbu z velkého píána, lustry, mramorové stěny, čerstvé květiny, portýra u dveří a hostesku, uvádějící lidi ke stolu. Zlaté oblouky jsou prakticky neviditelné. Menu má pár vylepšení (kávy espresso a kapučino a dortíčky), ale jinak je jídelníček stejný, jako v ostatních McDonalddech (jenom za trochu vyšší ceny). Nedávny návštěvník, který podcenil souvislost mezi všemi licenčními podniky, řekl: „*Fantastické místo a nejlepší na něm je, že zde můžete jíst rukama.*“ Ve skutečnosti to, co nutí McDonaalda zavádět novoty, je pokles v prodeji jídel a pokles ceny akcií. Dvanáct McDonaaldů v Bakersfeldu v Kalifornii se pokoušelo zavést úvěrové karty – tzv. McCharge systém. McDonaaldové jsou nuceni zapojit se i do cenové konkurence, kterou kapitalistické firmy tak nerady. Až do dneška se McDonald držel kapitalistické praxe v konkurenci – tj. používal spíše inzerování než cenovou politiku. Ale s poklesem vlastního prodeje v Americe a s úspěchem cenové politiky jiných rychloobslužných restaurací, se musel přizpůsobit. Tento nový vývoj byl ovlivněn praxí Taco Bella, který zavedl tzv. „hodnotné menu“, tacosity (ploché kruhové chlebové placky, pocházející z mexické kuchyně, ohnuté uprostřed a naplněné – pozn. překlad.) a jiné zboží za 59 centů. Cenová politika umožnila Taco Bellovi přilákat nové zákazníky, aniž by porušil zásadu jednoduchého menu. V důsledku toho dosáhl nejvyšších obrátů ve Spojených státech. I McDonald začal nakonec rezignovaně nabízet některá jídla a nápoje za 59 centů.

McDonald není jediná rychloobslužná restaurace, která se přizpůsobila změnám podmínek. Například Burger King zkouší pohyblivé restaurace na kolech. V rychlojídelním podnikání zkrátka přibývá konkurence, a tak můžeme očekávat další novoty a experimenty.

V jedné oblasti se však rychloobslužné restaurace neangažovaly – neudělaly nic s odlišnými pracovními podmínkami. Na-

příklad Burger King bojoval tvrdě proti odborům, částečně i proto, aby nemusel pracovní podmínky zlepšovat. Dokud jsou pracovní síly k dispozici a jsou ochotné v daném prostředí alespoň pár měsíců pracovat, nebude McDonald s pracovními podmínkami nic moc dělat. V některých lokalitách se McDonald setkal s nedostatečným přísunem obvyklých pracovních sil – tedy dospívající mládeže. Než by přilákal mládež zlepšením pracovních podmínek, raději rozhodl najímací síť do vzdálenějších obcí a začal zaměstnávat dospělé a starší lidi (hlavně důchodce) pomocí programu, nazvaného „McMasters“. V minulosti nebyl McDonald ochoten najímat starší zaměstnance, protože se domníval, že by tento druh práce a nízké mzdy nesnášeli. Všude se však vyskytuje dostatek starších lidí, trvale propuštěných z pomalu upadajících „kouřících fabrik“, kteří zoufale potřebují práci a jsou ochotni alespoň přechodně za takových podmínek pracovat. Kinder-Care je rovněž, pro nedostatek mladých pracovníků, nucen najímat starší zaměstnance za nízké mzdy. Jeden odborník řekl: „Pro starší lidi, kteří chtějí být potřební, je Kinder-Care daleko lepší než McDonald.“ Dá se předpokládat, že McDonald své pracovní podmínky nezmění, dokud bude schopen najít dostatek pracovních sil. A i potom možná raději vyřadí lidskou pracovní sílu, než aby zlidštil pracovní prostředí. V budoucnosti budeme nacházet v rychloobslužných restauracích stále více automatů a robotů.

Obměňování automobilové montážní linky ve Švédsku

I další složky naší mcdonaldizované společnosti se po kritice změnily. Nejlepším příkladem je montážní linka automobilového průmyslu. Automobilové společnosti se snaží, obvykle jenom pod silným tlakem, snížit některé nejhorší iracionality, spojené s automobilovými. Z donucení ekologů udělaly pár opatření snižujících znečištění vzduchu. Když se ke kritikům přidal i tlak z vlády a konkurence z Japonska i odjinud, pokusily se automobilky vyrábět menší auta s menší spotřebou paliva.

Z našeho hlediska je nejhorší iracionalitou automobilového průmyslu práce na montážní lince. Jak jsme už viděli dříve, požadavek rychlosti na lince a velmi úzká specializace práce vyvolávají odcizení a odlidštění. Po mnoho let byly automobilové společnosti napadány jak vlastními zaměstnanci, tak i odbory, aby něco s charakterem práce udělaly. Přesto se ve věci negativních následků práce zlepšilo jen velice málo – snad kromě malého zvýšení platu. Vždycky bylo dost horlivých lidí, ochotných vystřídát roztrpčené pracovníky na montážní lince, a tak nebylo potřeba polidšťovat práci.

Přesto se během šedesátých a sedmdesátých let nahromadilo dostatek faktorů, které k podstatnému polidštění práce dopomohly. Švédští pracovníci, stejně jako američtí, práci na montážní lince neměli rádi. Jejich znechucení bylo ještě větší, protože měli vyšší vzdělání a vyšší ambice než američtí dělníci. Zhoršovaly se problémy, které obvykle vznikají jako důsledek znechucení – absence, pomalá práce, sabotáže a fluktuace. Na rozdíl od Spojených států, nemohli švédští průmyslníci tyto problémy ignorovat. V šedesátých letech byla ve Švédsku velmi nízká nezaměstnanost, takže bylo těžké, či téměř nemožné nahradit pracovníky, kteří odešli, a tak byli Švédci nuceni podniknout kroky, které odlidštění a odcizení omezily.

Švédské automobilky Saab a zvláště Volvo podstatně pozměnily montážní linky, aby odstranily alespoň nejhorší výsřetky. Např. jedna dlouhá linka byla rozdělena na menší části, kde pracovala skupina kolem 25 až 30 lidí. Tím se vytvořil jistý pocit společenství. Každému členu skupiny bylo dovoleno provádět několik složitějších činností. Aby pracovníci nemuseli dělat stále stejné úkony, bylo jim umožněno si práci mezi sebou vyměňovat. Místo aby jim bylo nařizováno, který úkon a jak mají provádět, bylo dovoleno, aby si to rozhodli mezi sebou. Tyto změny měly za cíl snížit odcizení a odlidštění při práci na montážní lince, a alespoň zpočátku byly úspěšné.

Ve Spojených státech byl velký zájem o polidšťující reformy probíhající ve Švédsku, ale chyběl tlak nízké nezaměstnanosti, a tak došlo pouze k malým změnám. Ve skutečnosti je pravděpodobnější, že hlavním cílem zde nebyla snaha polidšťovat práci,

ale stále více z ní lidi eliminovat. To jest zvyšovat použití autotů a robotů. Už dnes najdeme na některých částech automobilových montážních linek roboty. Jak se bude technologie zlepšovat (a ceny klesat), můžeme v budoucnosti předpokládat mnohem více těchto robotů.

McDonaldizované organizace do určité míry reagují na kritiku jejich nejhorších výsřetků, ale ne moc nadšeně a jenom tehdy, když je nátlak dostatečně silný. Druh reakce je omezený, protože když McDonald půjde příliš daleko, podkope si základy, na kterých si založil svou existenci.

Tvoření „rozumných“ alternativ: bagety, Ben & Jerry's a B & B

Výsřetky mcdonaldizace vedly ke zrodu a vývoji různých alternativ, které odmítají racionalizaci ve prospěch rozumu. Jedná se o místa, která nekladou důraz na efektivní produkci zboží a služeb, ani na efektivní vyřízení zákazníků. Místo na velké množství se zaměřují na vysokou kvalitu. Teší je nepředvídatelnost produkce, kterou prodávají, a služeb, které nabízejí.

Báječný trh: „Křupavé kůrky a dokonala chuť“

Dobrym příkladem je poměrně nový podnik, který byl otevřen ve Washingtonu, D. C. Jmenuje se Báječný trh. Musím však poznamenat, že ani ten se nevysítlhal všech aspektů racionálního vzoru. Zdůrazňuje totiž, že si jejich potraviny vyzvednete „rychle“ a jídlo si připravíte „bez námahy“. Báječný trh je primárně zaměřen spíše rozumně než racionálně. To je vidět zvláště v tom, že kladě větší důraz na kvalitu než na kvantitu. Zde je příklad, jak jejich informační bulletin hovoří o jídle: „Kuchyně není jenom způsob vaření, ale i způsob života. Potrava je více nežli jen odpověď na hlad. Jídlo vyvolává náklady a vzpomínky, prozradí potřeby a touhy, uvolňuje napětí a podporuje tvořivost.“ Hlavním produktem Báječného trhu je chléb, a i ten je popisován v termínech kvality:

Když jsem se (j. majitel) přistěhoval do Washingtonu v roce 1961, řekl mi: „Tady ve Washingtonu není dobrý chléb.“ Tuhle jednoduchou větu jsem za ta léta slyšel aspoň tisíckrát. Běžně ji říkáji lidé, kteří touženě mluví o starých zlatých časech. Nemyslím si, že ji ještě uslyším. Staré zlaté časy se vrátily. Chléb z Bájecného trhu má křupavé kůrky a dokonalou chuť... Demně najdete kulaté bochníky chleba s vláskými otčechy, či žitný chléb s rozinkami, velké bochníky z kyselé smetany, chuťně venkovské chleby s velkými otvory, chléb s rozmarýnkou a černými olivami, velký pečené jednou před obědem a znovu ve 4 hodiny odpoledne, aby byly stále čerstvé. Tento chléb může trochu vyděsit lidi, kteří jsou zvyklí na... měkký, předem nakrájený bochník zabalený v plastickém sáčku. Takový chléb jste dříve nejdli, je... návykově.

Bájecný trh píše na závěr:

Naším odhodláním je prodávat potravinu vynikající chuti. Nebo říká: Najdete tu přátelský obchod, kde pekaři a kuchaři mluví, vysvětlují a pracují na nových receptech pro chleby či jiné potraviny.

Ve skutečnosti takové obchody a provozovny vždycky existovaly, ale mnohé z nich byly pod tlakem rychloobslužných restaurací nuceny zavřít. Novinkou je jenom zrození nové verze těchto provozů jako alternativa pro lidi, kteří mají plné zuby příliš mnoha McDonaldů. Jenže může se někdy toto protestní hnutí stát něčím více než jen nepatrným jevem ve skulinách trhu?

Z mnoha důvodů si myslím, že podniky jako Bájecný trh jsou odsouzeny být vzácnými, izolovanými ostrůvky mcdonaldizované společnosti. Na jedné straně je růst takových podniků omezen jejich vlastním charakterem. Jejich rozšiřování má své meze, protože s rostoucími rozměry klesá možnost kontrolovat kvalitu. A je tu jenom omezený počet lidí, kteří mají potřebné schopnosti a chuť otevřít podnik jako je Bájecný trh. Druhou překážkou je populace, vychovaná od dětství na rychlých jídlech, která pokládá rychlé produkty za vrchol kvality. Standardem kvality téhle generace je McDonaldova žemle s hamburgerem, a ne něco, čemu se říká „bochník“. Jedna matka čtyřletého syna řekla: „Doufám, že Kevin jednoho dne ocení moje kuchařské umění... ale teď nemohu konkurovat ani velkému meku, ani smaženým hranolkům.“

Nakonec to nejdůležitější: kdyby takové trhy a provozovny jevilý známky toho, že jsou schopny zabrat podstatnou část trhu, mcdonaldizované síly by si jich všimly a snažily by se je transformovat do racionalizovaného systému, který může vytvořit filialky po

celém světě. Dovedu si představit, jak Gulf nebo Western či jiný velký konglomerát kupují vysoce úspěšný Bájecný trh, racionalizují jeho výrobky (zrovna tak, jak to provedl Kentucky Fried Chicken s recepty chudáka starého plukovníka Sanderse) a vytváří celosvětový řetězec Bájecných trhů. Ovšem v tom momentě by Bájecný trh přestal být alternativou mcdonaldizace a stal by se její součástí. Bájecný trh se stal ve Washingtonu fenomenálně úspěšným. Musel začít omezovat prodej na dva bochníky na osobu a vždy na několik hodin denně zavřít, protože nestačil pokrýt požadavky, a množství produkovaného i prodaného chleba dramaticky stoupl. Majitel objednal nové, větší pece, rozšířil provoz otevřením dalšího pekařství, zaměřeného pouze na výrobu a ne na prodej, koupil dodávku k rozvážení chleba na různá místa ve Washingtonu a začal svůj chléb dodávat do supermarketů a do restaurací. Při rozšiřování provozů majitel i nadále tvrdil, že jeho trh kladl hlavní důraz na kvalitu: „Zajisté, snažíme se pečovat o kvalitu, odmítáme zvyšovat výrobu rychleji, než státní, odmítáme přestat zpracovávat těsto rukama a každý týden vyřazujeme stovky liber chleba, který neodpovídá naší úrovni.“ Přesto z hlediska mého i mnoha zákazníků kvalita chleba opravdu utrpěla, protože obchod při větší poptávce prodal více připálených bochníků. Požadavek kvantitativně vždycky způsobuje úpadek kvality. Ve světě těchto problémů publikoval majitel otevřený dopis svým zákazníkům, když dne 9. listopadu 1991 otevřel nové pekařství. Na jedné straně v dopise přiznal, že růst podniku způsobil iracionalitu:

Jame v přetvářce... V tomto procesu jsme jistě někoho z vás urazili, protože kvalita našeho chleba byla nestálá a my jsme se nedrželi našeho rozvrhu... V některých dnech v týdnu, jako byly soboty, jsme chléb vyprodali dříve, než jste stačili přijít. Mnozí z vás, kteří by si přáli hrát tenis nebo se své firmě zúčastnit kluby, stojí nyní v sobotu ráno ve frontě... Navíc, někdy vy jste k nám byli ve věci nestálé kvality chleba po několika měsících tolerantní, nás to mrazilo celou tu dobu.

Na druhé straně majitel sliboval, že rozšíření nepovede k poklesu kvality (ani k jiným iracionalitám):

Tak jsme postavili velkou novou pekárenu, vybavenou nejlepšími zařízeními, schopným vytvářet naše druhy chleba. Není to automatizované zařízení, v druhé pekáreně dáváme chleba zrovna tak jako ladi, pomalu, rukama... budeme tak schopni dosáhnouti daleko lepší kvality. Navíc se nám podařilo angažovat jako vedoucího nové pekářny Paula Olanda, jednoho z prvotřídních pekařů v zemi... Pro ty, kdo si myslí, že budeme následovat ostatní washingtonská pekařství, která začala se slibů a pak od nich ustupovala, chci říci, že to se u nás nestane.

Majitel Bájecného trhu si byl zřejmě vědom nebezpečí, vyplývajících z racionalizace svých provozů, a pokoušel se jim vyhnout, i když značně rozšířil svůj podnik. Čas nám prozradí, zda se dokáže úspěšně vyhnout i železné kleci mcdonaldizace.

Ben & Jerry's: „Starostlivý kapitalismus“

Daleko lépe založená a zároveň dobře známá alternativa racionálního podnikání, alespoň v některých směrech, je zmrzlinová společnost Ben & Jerry's s hlavním sídlem ve Waterbury ve Vermontu. Majitelé Ben Cohen a Jerry Greenfield se vědomě snažili odlišit od chladného, neosobního racionálního podnikání a chtěli být známí jako „společnost, která je starostlivá“. Dbají na kvalitu, na své pracovníky a na životní prostředí. Oba chodí běžné do práce v tričku a ve sportovní obuvi. I když mu patří akcie v hodnotě milionů dolarů, předseda správní rady Ben Cohen vydělává „pouze“ 83 000 dolarů ročně. Tak je to stanoveno v pravidlech společnosti: obchodní vedoucí nesmí vydělat více než sedminásobek toho, co vydělá nejméně placený pracovník. Společnost uvádí do praxe tzv. „starostlivý kapitalismus“ a odvádí 7,5 % svého výdělku před zdaněním své nadaci, která poskytuje příspěvky organizacím, jež se zavázaly k „podnětným sociálním změnám“, platí prémie za mléko upadajícím rodinným farmám ve Vermontu, nakupuje borůvky od místních Indianů, broskve od černých farmářů z Georgie a ořechy od původních obyvatel amazonských dešťových pralesů.

Na schůzích akcionářů se nejen odehrávají obvyklé volby, ale také se natáčí video, které posílají akcionáři do kongresu. Ben & Jerry's velmi dbá o prostředí a o to, jak limitovat nebo eliminovat škody, způsobené na životním prostředí obchodními aktivitami. Společnost recykluje umělé hmoty a kartony, používá recyklovaný papír v kancelářích a šetří energii. Ben & Jerry's přiznává, že jejich hlavní výrobek, prvotřídní zmrzlina, je zdravý nebezpečná, alespoň pro některé lidi. Ve výroční zprávě z roku 1990 se prohlašuje: „Zmrzlina je hodnotná výživa, i přes vysoký obsah tuků a cukru. Lidé, kteří by ji ze zdravotních důvodů neměli konzumovat, se mohou svobodně rozhodnout ji nejíst.“ Během

posledních dvou let začala společnost distribuovat nízkotučné ledové mléko a mražený jogurt. Tyto výrobky jsou výrazem péče společnosti o zdraví (ačkoliv i nadále dává každému ze svých zaměstnanců 3 pinty zmrzliny denně [pinta je 0,56 l – pozn. překlad.] a zároveň odrážejí i fakt, že veřejnost si je stále více vědoma zdravotních rizik a je méně ochotna jíst zmrzlinu s vysokým obsahem tuku.

Ben & Jerry's se snaží vyhnout některým vlivům mcdonaldizace na své zaměstnance. O jejich dělnících se říká, že svoji práci zbožňují. Mají do určité míry možnost rozhodovat, co budou v ten který den dělat. Společnost má tak zvaný „gang radosti“, který má za úkol snižovat pocit nepřijemné dřiny. Můžete vidět, jak „na sebe zaměstnanci vesele jukají“, záznamník obchodního ředitele vám může sdělit, že hledaný není právě přítomen, protože provádí transcendentální meditaci. Pro zaměstnance existuje mnoho výhod, jako jsou bezplatné masáže nebo členství ve zdravotním klubu, podíl na zisku či péče o děti. Jeden z pracovníků řekl: „*Je to práce, jaká má být*.“ Jakýsi žurnalista společnost popsal jako „nejpřátelštější firmu, spřátelenou se zaměstnanci“.

Ale i firma Ben & Jerry's, založená v roce 1978, začala ukazovat známky mcdonaldizace. V roce 1981 byl ve Vermontu otevřen první licenční podnik a první zahraniční koncese byla udělena v roce 1983. Aby vyhověli požadavkům, majitelé vydali licenci k výrobě své zmrzliny i jiným společnostem. Prodej, zisky i počet zaměstnanců dramaticky rostl. „*Žačali jsme jako salón s domácí vyzdobou zmrzliny a vyvinuli jsme se do jakési výrobní továrny*“, řekl v roce 1982 Jerry Greenfield. „*Když jsme dělali sami každou várku zmrzliny a plnili každou oblatku, dnes mnoho lidí kupuje naši zmrzlinu, aniž by se kdy setkali s Benem nebo Jerryem osobně*.“ Greenfield společnost opustil, ale za několik let se vrátil, aby se pokusil spojit ekonomický úspěch s hodnotami, na kterých kdysi společnost vybudoval. Po dosažení celonárodního úspěchu a zdvojnásobení počtu zaměstnanců v jednom roce (ze 150 na 300), se společnost rozhodla svůj růst omezit. Zredukovala i přírůstek licenčních firem (z osmdesáti v roce 1989 na pouhých osmdesát šest do konce roku 1990) a soustředila se na zlepšení vztahů s již existujícími koncesionáři. Podobně byl zpomalen i přírůstek počtu zaměst-

nanců. Byl najat zvláštní konzultant na zlepšení práce a zejména kvality.

Patricia Aburdene, spoluautorka knihy *Megatrends 2000* (s Johnem Naisbitem) vidí Bena a Jerryho jako „zcela nový model korporace, které se budou objevovat v 90. letech a přerostou i do 21. století.“ (Povšimněte si, že toto stanovisko podporuje předpokladům této knihy, že současným i budoucím modelem korporace je vysoce racionální McDonald, a ne iracionální Ben & Jerry's.) Aby se podnik udržel jako životaschopná alternativa, musí být velmi ostražitý a musí ukázat, že dokáže být jak úspěšný, tak i schopný vyvarovat se mcdonaldizace po dlouhou dobu.

Alternativy pro „McBed a McBreakfasts“

Dalším příkladem iracionálních alternativ je B & B, to jest lužko a snídaně. Jedna zpráva, týkající se B & B, byla nadepsána: „B & B nabízí cestujícím oddech od mcdonaldizovaného ubytování i mcdonaldizovaných snídaní.“ Jedná se o soukromé domovy, jejichž majitelé pronajímají pokoje cestujícím a nabízejí jim domácí pohostinství se snídaní. Podle tradice provozovatelé v tom domě žijí a osobně se starají i o hosta. I když mnohé B & B existovaly již dávno, vzkvétat začaly až začátkem osmdesátých let. Někteří lidé měli plně zubý chladného, neosobního, racionalizovaného pokoje v motelu a namísto toho vyhledávali neracionalizované ubytování, nabízené v B & B. Jeden návštěvník řekl: „*Bylo to báječné... domáci s námi zacházeli jako s rodinou. Bylo to pohodlné, přátelské, okouzlivé a romantické.*“

Jenže úspěch B & B zase přinesl počínající známky jejich mcdonaldizace. Výběr nabízených požitků se rozšiřuje a ceny stoupají. Je stále těžší odlišit B & B od hotelů. Domáci přestávají v B & B bydlet a místo toho najímají manažery pro provoz. Jeden pozorovatel prohlásil: „*Vaše nejlepší B & B jsou ty, kde je majitel... Když majitel odejde a najme manažera, dochází ke špatným věcem. Pod postelemi se hromadí chomáče práchu, káva není čerstvá a topinky jsou připečené.*“ Jinými slovy: utrpí kvalita. S rozšiřováním B & B byla založena Americká asociace Lužka a Snídaně (národní organizaci začala svoji činnost v roce 1981) a přibýlo různých

příruček o tomto typu ubytování. V poslední době byla určena kritéria a systém hodnocení jednotlivých ubytovacích domů a provádějí se inspekce kvality. Jinými slovy, dochází k racionalizaci vzkvétajícího B & B podnikání.

Další alternativy: „Je v pořádku, když vybočíte z obvyklých mezí“

Alternativy racionálního uspořádání existují i v ostatních sociálních institucích. Podíváme-li se například do oblasti vzdělávání, alternativou pro vysoce racionální státní univerzitu je malá škola, jakou je Hampshire College of Amherst v Massachusetts, jejímž mottem je: „Zde můžete vybočit z obvyklých mezí.“ (Ani rychloobslužné restaurace podobná hesla neodmítají, například Burger King říká: „Někdy poruš pravidla.“) V takových školách nejsou žádné hlavní specializace a žádné kvantifikované stupňovité průměry (GPA). Dalším příkladem je potravinové družstvo, které nabízí alternativu supermarketům. Družstva se specializují na zdravé potraviny a na jídlo pro vegetariány. Potraviny jsou zdravější než ze supermarketů, kupující jsou často členy družstva, zapojení do jeho řízení, a zaměstnanci jsou mnohem horlivější a oddanější své práci. Dokonce byli viděni, jak si při práci zpívají.

Už jsme měli možnost poznat, že jakmile se neracionální instituce stanou úspěšnými, vznikne tlak vedoucí k mcdonaldizaci. Nabízí se otázka, jak se vyhnout racionalizaci těchto podniků. Například jednou z možností je vystříhat se přílišného rozšiřování. V určitém bodě se instituce natolik rozroste, že začne vyžadovat více racionálních zásad, aby mohla fungovat. I když velikost je hrozbou, daleko větším nebezpečím jsou licenční podniky. V nich je racionální princip už zabudovaný. Naněstětu je velmi obtížné odolávat zvětšování provozu a koncesionářství, protože s sebou přinášejí větší zisky. Podnikatelé v neracionálních oblastech nesmí zapomenout, z jakých důvodů podnik vlastně založili. A měli by také pamatovat na svůj závazek vůči zákazníkům, kteří k nim chodí právě proto, že nejsou McDonald. Protože jsou ale

stvoření kapitalistickou společností, mohou podlehnout svodu větších zisků a nechají svůj podnik rozrůst nebo přeměnit na koncese. Když to udělají, doufáme, že zisky alespoň použijí k založení nového, neracionálního podnikání.

Budujeme si neracionální útulky, samostatní profesori a odpuzující práce

Ačkoli vybudování podniku jako je Bájecný trh, nebo otevření B & B může být posuzováno jako snaha zřítit si pro sebe nějaký neracionální útulek, jsou takové akce primárně orientovány na poskytování útocišť pro druhé. Bájecný trh produkuje chléb, který je vítanou alternativou pro ty, kteří už mají dost Záračného chleba. Zmrzlina Bena a Jerryho s velkými, nepravdivými kousky čokolády a s třesněním je lahodnou alternativou nevýrazné a jednotvárné chuti, kterou obvykle najdete v mrazácích supermarketu. Lůžko a snídaně přináší lidskou a domáckou změnu pro ty, kteří nesaňejí chladnou jednotvárnost noci v podnicích, jako je Days Inn. V následující části přineseme několik ilustrací toho, jak si lidé mohou *sami pro sebe* budovat v racionalizovaném systému neracionální útulky. Zaměříme se do světa práce, který je až na pár výjimek vysoce racionalizován. Podobná útociště se ovšem dají budovat v kterémkoliv sociální instituci.

Možnost vybudovat si takový útulek obvykle závisí na vašem postavení v pracovní hierarchii. Ti na vyšším stupni žebříčku mívají větší možnosti. Přesto existují lidé i na nižších stupních, kteří jsou z racionalizace podstatně vyvázáni. Příkladem může být třeba soukromý taxikář, protože primárně pracuje sám a může si dovořit tvořit neracionální pracovní život. Většinou může jezdit kudy chce, brát pasažéry, které chce, jíst kdy chce a udělat si přestávku, kdy má chuť. Možnost tvořit neracionální pracovní rytmus není omezena na ty na vyšším stupni žebříčku. Mezi zaměstnání na nižší úrovni, která dávají takové možnosti, patří třeba noční hlídač a údržbář v automatizované továrně. Pracovníci na nižším stupni a ve skutečnosti všichni, kteří pracují sami

anebo v relativní izolaci, mají dobré předpoklady vytvářet si neracionální pracovní prostředí.

Iracionalní útulky si však člověk pro sebe nejlépe vytváří tehdy, působí-li ve společensky významných profesích. Lékaři, právníci, účetní, architekti a podobní v soukromé praxi mají pro to tu největší příležitost. V rámci velké organizace jsou to ti s největší mocí, ti nahore, kteří mají možnost se bránit racionalizaci. Zdá se, že hlavním (nepsaným) pravidlem pro větší vedoucí je aplikovat racionalitu na druhé a svoji práci udržovat co nejiracionálnější. Racionalizace je něco, co se ukládá druhým, zvláště těm, co nemají moc.

Dovolte, abych jako důkaz uvedl příklad svého postavení vysokoškolského profesora. Je to extrémní příklad pozice, umožňující tvorbu neracionalizovaného pracovního života v rámci jinak vysoce racionalní univerzitní byrokracie.

V jednom semestru (v roce vydání této knihy – pozn. překlad.) například vyučuji v pondělí odpoledne od 15:00 do 16:15 a večer od 18:30 do 21:00 a ve středu odpoledne od 15:00 do 16:15. K tomu mám úřední hodiny (asi dvě hodiny týdně), příležitostně schůzi fakulty (hodinu měsíčně, když se tam rozhodnu jít) a občas schůzi výboru. Toto jsou jediné pracovní hodiny určené předem, jediné období, kdy musím být na určeném místě v určeném čase a provést práci, přidělenou organizací. Často bývám ve školních prostorách i v jinou dobu za účelem různých schůzek, ale ty jsou stanoveny tak, jak mi to vyhovuje. Dále, předem stanovené vyučování probíhá pouze 30 týdnů, čili dva semestry v roce. Zbývajících 22 týdnů mám úplně pro sebe. Takže jenom pár hodin týdně po dobu o něco delší než půl roku musím být na určeném místě v určeném čase a dělat určenou práci. Zbytek času je můj a mohu s ním nakládat, jak si přeji. Jinými slovy, moje pracovní doba je téměř úplně neracionalizována.

Když se mi bude jako samostatnému profesorovi chtít, mohu své volné dny klidně prolektovat. Ale já jsem se rozhodl, že to dělat nebudu a místo toho se zaměřím na profesionální činnosti, například psaním knih, jako je tato. Mohu psát uprostřed noci nebo časně ráno. Mohu psát na psacím stroji nebo na žluté podložce nebo dokonce na kamenné desce. Mohu psát o mcd-

naldizaci nebo o metateoriích v sociologii. Když píš, mohu být obléčený v saku a kravatě, anebo v županu (tomu dávám přednost). Mohu udělat přestávku, kdy se mi zachce, a jít denně vyvenčit svého psa Brandyho. Mohu si poslouchat svoji oblíbenou knihu z magnetofonu, jakmile budu mít chuť. Mohu si zdřímnout, kdy potřebuji, a to je něco, co nikdy nepropásmu. Krátce řečeno, můj pracovní život je téměř úplně neracionalizovaný. Mám to štěstí, že se nacházím v pozici, která mi umožní vytvořit si pro sebe velký, neracionalizovaný útulek v jinak vysoce racionalizovaném systému vyššího vzdělávání.

Jsem jeden z mimořádně šťastných případů. Pro lidi, kteří mají podobné sklony, je tedy jedinou možností hledat práci v organizacích, kde je racionalizace možná jen do určitého stupně. Například některá odvětví s vysokou technologií jsou známa tím, že umožňují a podporují „odpuzející práci“, při které mohou být lidé chráněni před rutinními požadavky organizace a mohou dělat svoji práci tak, jak se jim nejlépe hodí. „Odpuzející práce“ klade důraz na tvořivost a vynalézavost, nikoliv na *konformitu*.

Netvrdím, že je jednoduché najít si neracionalizované povolání nebo si vytvářet neracionalizovaný prostor v mcdonaldizované organizaci, ani to, že to může dělat každý a kdykoliv. Vytvořit si neracionalizované útluky ve svých povoláních a v zaměstnancích organizací je umožněno jenom některým lidem a jenom občas. A když je to možné ve světě práce, je to zrovna tak možné i v jiných institucích.

Jedna věc by tu měla být zdůrazněna: neracionalizovaný čas a místa bývají zdrojem velké tvořivosti. Je obtížné být tvořivý tvář v tvář nepřetržitým nebo opakovaným požadavkům zvenčí. Z toho důvodu organizace vysoké technologie zavedly „odpuzející práci“. Takže není jenom v zájmu jednotlivce pracovat v prostředí, které je alespoň do určité míry neracionalizované, ale je to i v zájmu zaměstnavatele a celé společnosti. Oba potřebují pravidelný přívod nových, tvořivých nápadů a výrobků a je daleko méně pravděpodobné, že budou vycházet ze ztuhlého, kontrolovaného byrokratického prostředí než z „odpuzející práce“.

Nerad bych tuhle myšlenku příliš široce rozvíjel. Za prvé, racionalizovaná organizace je schopná dodat vše, co je potřebné pro tvořivou práci a pro možnost vybití. Jinými slovy, neracionalizované útluky tvořivosti potřebují oporu racionalizovaného systému. Za druhé, žádná velkolepá organizace nemůže existovat, pokud se skládá ze samých takových útulků. Výsledkem by byl organizační chaos. Za třetí, ne každý chce pracovat v takových neracionalizovaných útočištích. Mnoho lidí dává přednost vysoce rutinním pracovním dnům. Za čtvrté, ne každý je schopen v neracionalizovaném útulku fungovat. Tento výčet nepředstavuje důkaz o tom, že by se celý pracovní svět měl skládat z tvořivých pracovních příležitostí. Jenom naznačuje potřebu většího počtu neracionalizovaných „útulků“ v jinak vysoce racionalizovaném světě práce.

Individuální odpověď:

Jak rozvrátit proces mcdonaldizace?

Ti, co se necítí v mcdonaldizaci dobře a jsou proti ní, mají mimo oblast pracovního světa ještě různé další možnosti. Než o nich budeme hovořit, měli bychom upozornit, že tyto lidé (co vidí racionalizovanou klec jako gumovou nebo železnou) by měli z mcdonaldizovaného světa vytěžit to nejlépe, co nabízí, aniž by podlehli jeho nebezpečím a výstřelkům. To nebude snadné, protože lákadla jsou velká, a tak lehké zjistit, že jste se stali jejich obdivovatel, a zamotali se tak do sítě racionalizovaných aktivit. Možnost zjistit stav bankovního konta uprostřed noci, uniknout nemocniční pohotovosti díky péči McDoktorů a rychle a bezpečně zhubnout díky Nutri/Systemu a jiné výhody života – to vše je pro většinu lidí příliš přitažlivé. Je třeba umět vybrat si výhody mcdonaldizovaného světa, ale nenechat se v tomto světě uvěznit. Jak se to dá udělat? Na jedné straně je dobré používat mcdonaldizované systémy *pouze* tehdy, když už vám nic jiného nezbyvá, když nemáte jinou alternativu, anebo když to, co máte k dispozici z neracionálního systému, se jim nevyrovná. Mohli bychom

uvazovat třeba o podobných varovných nápisech, jako se dávají na krabičky cigaret. Jedna možnost by byla:

Sociologové varují, že pravidelné používání mcdonaldizovaných systémů škodí vašemu fyzickému a psychickému zdraví a také celé společnosti.

Zvláště pak by se lidé měli vyhýbat běžnému a pravidelnému užívání oněch systémů. Aby člověk unikl železné kleci, musí vyhledávat neracionální útluky kdekoli a kdykoliv je to možné. Hledání útluků je však obtížné a zabere hodně času. Mnohem snazší je používat různé formy mcdonaldizované společnosti, než hledat a používat neracionální alternativy. Jenže právě tohle úsilí je nutné, abychom se vyhnuli nejhorším důsledkům železné klece. Vyhýbat se mcdonaldizaci vyžaduje usilovnou práci a bdělost. Neextrémnějším krokem by bylo sballit si kufy a vysoce mcdonaldizovanou americkou společnost opustit. Jenže problém s jinými společnostmi je v tom, že už v nich racionalizace probíhá nebo co nevidět začne. Stěhování může vše oddálit, ale nakonec se budete muset stejně s mcdonaldizací utkat, a to ještě v méně známém prostředí.

Méně extravagantní je vyhledávání různých neracionálních útluků, podobných těm, co byly popsány ve světě práce. Ale jak už jsme viděli, nestačí jenom takové útluky vyhledávat, je nutné, aby jiní lidé vytvářeli v těchto útlucích neracionalizované podnikání, anebo aby se tyto útluky do podnikání zapojily. Takové podnikání je nejen dobré, ale dokáže být i velmi úspěšné, protože tu vždy budou lidé (alespoň doufám), kteří se proti mcdonaldizaci vzbouří. Následující přehled obsahuje návrhy, jak se s mcdonaldizací vyrovnat:

- Vyhýbejte se bydlení v sídlištních bytech nebo v řadové zástavbě. Snažte se bydlet v netypickém prostředí, nejlépe, když si dům postavíte sami nebo si ho necháte postavit. Když už musíte bydlet v bytě nebo v řadovém domku, snažte se ho politštit a individualizovat. Právě tohle udělali obyvatelé Levittowu, vybudovaném jako řadová zástavba domků. Teď tedy můžete vidět „Levittovu krabici, převlečenou za tudorov-

ský zámeček, jinou za švýcarskou chatu anebo za pennsylvánskou holandskou stodolu.“

- Vyhýbejte se, pokud možno, denní rutině. Snažte se dělat co nejvíce věcí každý den jinak.

- Co nejvíce věcí si dělejte sami. Když musíte používat některé služby, jděte do místního, neracionalizovaného, nekoncepčního zařízení. Například promazávejte si své vlastní auto. Když nemůžete, anebo se vám nechce, nechte si to udělat v místní nezávislé benzínové stanici. Za žádnou cenu nechodte do koncesionářské mazací firmy.

- Než byste zašli do H & R Block (v čase daňového přiznání), najměte si místního účetního, přednostně takového, který pracuje doma.

- Podobně, až zase budete mít menší zdravotní potíže nebo problém se zuby, odolejte pokušení navštívit „McDoctors“ nebo „McDentists“ a jděte k doktorovi nebo k dentistovi v sousedství, přednostně k takovému, který pracuje sám.

- Až budete příště potřebovat brýle, jděte raději k místnímu optikovi než do „Centra perlového zraku“.

- Vyhýbejte se všem licenčním podnikům, jako je třeba „Střihání vlasů“. Až zase budete potřebovat ostříhat, zajděte do místního holičství nebo kadeřnictví.

- Alespoň jednou týdně vynechte oběd u McDonalda a navštivte nějaký typický místní podnik. Alespoň jednou týdně zaparkujte auto, vypněte mikrovlnnou troubu, vyhněte se mrazáku a uvařte si jídlo z jednoduchých potravin.

- Abyste pořádně oťrášili personálem v supermarketu, zaplate hotovými penězi místo úvěrovou kartou.

- Všechnu zbytečnou nabídkovou (*brakovou*) poštu, zvláště takovou, která je adresována „obyvateli“, pošlete zpátky.

- Až vám zase bude telefonovat počítač, položte telefon něžně na podlahu a nechte ten odtážený hlas zvučet dál, linku nechte zablokovanou, aby i ostatní lidé měli od takových volání chvíli pokoj.

- Když voláte určitý podnik, vyberte si *hlasovou poštu*, která vám umožní hovořit se skutečnou osobou.
- Nikdy nekupujte umělé výrobky, jako jsou Molly McButter a Butter Buds.
- Navštěvujte restaurace, jež používají porcelánové talíře a kovové příbory, a vyhněte se těm, co používají prostředky, které nepříznivě ovlivňují životní prostředí.
- Organizujte shromáždění na protest proti zneužívání mcdonaldizovanými systémy. Jak už jsme viděli, tyto systémy se protestům po čase přizpůsobí. Pokud v takovém systému pracujete, veďte spolupracovníky k vytvoření humannějších pracovních podmínek.
- Když musíte navštěvovat rychloobslužnou restauraci, vyberte si takovou, která je vnímavější k uskalím a hrozbám plynoucím z mcdonaldizace (jako je například Macheczmo Mouse Mexican Cafe).
- Pokud jste pravidelným návštěvníkem McDonalda, snažte se seznámit s ostatními lidmi. Dělejte všechno, co můžete. Zákazníci se o to snaží hlavně během snídání, a tak „podkopávají proces mcdonaldizace“. Místo aby se rychle najedli, „deně si přicházejí přečíst noviny, popovídat, vypít kávu a spolýkat Egg McMuffin.“ Když může být z vlivu mcdonaldizace vymaňována snídane, proč ne i ostatní jídla? Nebo jiné aspekty rychloobslužného byznysu?
- Snažte se alespoň jednou týdně číst *The New York Times* namísto *USA TODAY*. Podobně dejte jednou týdně přednost sledování zpráv se třemi dlouhými reportážemi, než abyste se stále dívali na útržkovité zprávy z komerčních TV stanic.
- Obecně vzato, sledujte televizi co nejméně, a když už musíte, sledujte kanál veřejnoprávní TV. Když se díváte na některý komerční program, ztlumte během reklam zvuk a dívejte se jinam. Většina reklam je sponzorována racionalizovanými podniky, které racionalizaci úporně nabízejí.

- Nejezte většinu potravin, které se jedí rukama.
 - Na příští dovolenou odjeďte na jedno místo a dobře se s ním obeznamte.
 - Nikdy nevstupujte na krytý stadion s kupolí nebo s umělým trávníkem a chodte pravidelně na výlety do Fenway Parku.
 - Vyhýbejte se třídám, kde se dávají testy vyžadující krátké odpovědi, které vyhodnocuje počítač. Když už se takové zkoušky nemůžete vyhnout, dělejte na okraj formulářů poznámky a oslí uši, aby si s tím počítač nevěděl rady.
 - Vyhledejte malé třídy a seznamte se se svými profesory.
 - Nechodte na žádné filmy, které mají v názvu i římské číslice.
 - Místo abyste dávali dítě do jesi typu „McChild“, nechte je v sousedství, např. u maminky, která si potřebuje přivydělat hlídáním dětí.
 - Držte děti co nejdále od televize. Je zvláště důležité, abyste je nevystavovali soustavnému útoku reklam z racionalizovaných institucí, zvláště při sledování kreslených filmů v sobotu dopoledne.
 - Snažte se nevpustit mcdonaldizaci do školství.
 - Jestliže na to máte, poslejte své dítě do malého vzdělávacího ústavu, jehož se mcdonaldizace nedotkla.
 - Co je vůbec nejdůležitější, neberte svoje děti do rychloobslužných restaurací ani do podobných zařízení v jiných oblastech společnosti. Když už nemáte jinou možnost (například, když jste na cestách a nikde není k občerstvení nic jiného než rychloobslužné řetězce), zavažte dětem oči až do konce celého toho utrpení.
- Opravdu existují kroky, které mohou mcdonaldizaci učinit snesitelnější. Přesto nedoufám, že by tyto kroky, i kdyby je podniklo mnoho lidí, mohly postup mcdonaldizace zastavit. I přes tuto zdánlivou nevyhnutelnost však každé úsilí stojí za to. Za prvé*

mohou vaše protesty pozměnit nejhorší výstřelky mcdonaldizovaných systémů. Za druhé povedou k objevům a ke tvorbě většího množství útulků pro lidi, kteří by rádi mcdonaldizaci unikli aspoň na část dne, anebo na větší část svého života. A nakonec nejdůležitější věcí je, že takové úsilí je zušlechťující. Jedná se o neracionální, individuální a kolektivní činnost. Jen tak mohou lidé vyjádřit svůj zdravý úsudek ve světě, který prakticky ve všech směrech zavedl racionální systémy, aby upřel lidem schopnost chovat se jako lidi.

Závěr

I když jsem v celé této knize zdůrazňoval podmanivost mcdonaldizace, rád bych věřil, že jsem se mylil. Moji hlavní motivací bylo varovat čtenáře před jejím nebezpečím a navádět je, aby její příliv zastavili. Doufám, že jsme schopni postavit se mcdonaldizaci na odpor a místo ní vytvořit rozumnější a lidsější svět. Slavný francouzský šéfkuchař Paul Bocuse kdysi McDonalda žaloval, že bez jeho svolení použil jeho portrét na plakátě. Rozzuřený Bocuse řekl: „*Jak bych mohl podporovat takovou potravu bez chuti a bez štěstí, kde je všechno měkké!*“ Nicméně, i Bocuse uznal nevyhnutelnost mcdonaldizace: „*Ždá se, že tenhle druh věcí je potřeba...a snažit se jich zbavit se mi zdá zrovna tak marné, jako chtít se zbavit prostitutek v Bois de Bologne.*“ Věřte či nevěřte, o dva týdny později bylo oznámeno, že policie sebrala z Bois de Bologne všechny prostitutky. Policejní mluvčí prohlásil: „*Nezbyla tam ani jedna.*“ Tak jak se šéfkuchař Bocuse mylil ve věci prostitutek, možná že i já se mylím ve věci neodolatelnosti mcdonaldizace.

Ještě než začneme být příliš optimističtí, měli bychom poznamenat, že „*každý ví, že prostitutky budou zpátky, jakmile akce skončí. Policie předpokládá, že na jaře jich tam bude dokonce ještě víc.*“ A stejně tak zůstává pravděpodobné, že bez ohledu na sílu naší opozice přinese budoucnost spíše více než méně mcdonaldizace. I když se ukáže, že tomu tak skutečně je, doufám, že lidé uposlechnou alespoň některou z mých rad, a zmírní tak její nejhorší účinky. Jinými slovy, tváří v tvář představě železné klece Maxe Webera

a budoucnosti, ve které dominuje polární noc, ledová tma a svízele, to nejmenší, co může čtenář udělat, je – řídit se slovy básníka Dylana Thomase:

*Nevejdi svolně do téhle dobré noci...,
braň se, zuřivě se braň umírání světa...*