

PRVNÍ ČÁST

VÝHODY NEVÝHOD (A NEVÝHODY VÝHOD)

Leckdo se vydává za bohatého, ačkoli nic nemá, někdo se vydává za chudého, a má velké jmění.

Příslaví 13:7

Vivek Ranadivé

„BYLA TO SPÍŠ NÁHODA.
TÁTA KOŠÍKOVOU NIKDY PŘEDTÍM NEHRÁL.“

1.

Když se Vivek Ranadivé rozhodl trénovat basketbalové družstvo své dcery Andžálí, stanovil si dvě zásady. Za prvé nikdy nebude zvedat hlas. Šlo o juniorskou basketbalovou ligu a tým sestával převážně z dvanáctiletých děvčat. A Ranadivé ze zkušenosti věděl, že na dvanáctileté křik nefunguje nejlépe. Rozhodl se proto, že tým na basketbalovém hřišti povede stejně, jako vede své podnikání v softwarové firmě. Bude mluvit klidně a tiše a o moudrosti svého přístupu dívky přesvědčí apelem na logiku a zdravý rozum.

Důležitější byla druhá zásada. Ranadivé příliš nerozuměl tomu, jak Američané hrají basketbal. Sám pochází z Bombaje. Vyrostl v tradici kriketu a fotbalu. Nikdy nezapomněl, jak poprvé viděl basketbalový zápas. Zdálo se mu to nesmyslné. Tým A dal koš a poté se okamžitě stáhl na vlastní obranné území. Tým B si předával míč od postranních čar a dribloval na polovinu hřiště týmu A, kde trpělivě čekali obránci. Pak se strany zase obrátily.

Oficiální basketbalové hřiště je dlouhé 28 metrů. Po většinu času z nich tým hájil jen asi sedm metrů a zbývajících jedenadvacet pře-

nechával soupeři. Občas některý tým vyvinul tlak po celé ploše hřiště a bránil tak soupeřům v pohybu s míčem vpřed. To ale bylo vždy jen na několik minut. Jako by v basketbalovém světě existovala nějaká tajná úmluva, jak se hra správně hraje, říkal si Ranadivé, a tahle úmluva pak prohlubuje rozdíl mezi dobrými a slabými týmy. Dobré týmy disponují vysokými hráči, kteří umějí dobře driblovat a střílet. Na území protivníka pak dokážou rázně provést pečlivě připravené herní manévry. Proč ale slabší týmy hrají takovým způsobem, že to těm dobrým jen usnadňuje uplatňování přesně těch dovedností, v kterých tak vynikají?

Ranadivé se zahleděl na své svěřenky. Morgan a Julia byly zkušené košíkárky. Ale Nicky, Angela, Dani, Holly, Annika ani jeho dcera Andžáli basketbal nikdy předtím nehrály. Rozhodně nebyly vysoké. Neuměly střílet. Nebyly zvlášť obratné při driblingu. Nebyl to typ dívek, které každé odpoledne pobíhají s míčem na dvorku. Ranadivé žije v Menlo Parku, v srdci kalifornského Silicon Valley. Jeho tým se skládal, jak to sám popsal, „z blondatých holčiček“. Byly to dcery geeků a počítačových programátorů. Pracovaly na projektech z přírodovědy, četly tlusté a složité knihy a snily o tom, že až vyrostou, stanou se podmořskými bioložkami. Ranadivé věděl, že pokud budou hrát tradičním stylem a nechají své protivníky přijít s míčem až na jejich území, téměř jistě se zkušenými basketbalistkami prohrají. Sám Ranadivé ale přišel do Ameriky jako sedmnáctiletý mladík s padesáti dolary v kapse. Nebyl z těch, kdo jen tak přijmou porážku. Jeho druhá zásada proto spočívala v tom, že jeho tým bude uplatňovat tlak po celé ploše hřiště – v každém zápase a neustále. Družstvo se proboujvalo až na národní mistrovství. „Byla to spíš náhoda,“ okomentovala to Andžáli Ranadivéová. „Víte, táta košíkovou nikdy předtím nehrál.“

2.

Představte si, že byste měli sečíst všechny války za posledních dvě stě let, v nichž se střetla velká země s velmi malou. Řekněme, že jedna strana musí druhou nejméně desetinásobně převyšovat co do populace a ozbrojených sil. V kolika případech podle vás zvítězí silnější strana? Myslím, že většina z nás by uvedla číslo blížící se sto procentům. Desetinásobná převaha je obrovská. Skutečná odpověď vás zřejmě překvapí. Když politolog Ivan Arreguín-Toft tento výpočet před pár lety provedl, přišel s výsledkem 71,5 %. To znamená, že téměř ve třetině případů zvítězí ta slabší země.

Pak Arreguín-Toft otázku zformuloval trochu jinak. Co se stane ve válce mezi silným a slabým protivníkem, když se ten slabší zachová jako David a odmítne podmínky boje, jaké si představuje silný soupeř, a zvolí netradiční nebo guerillovou taktiku? Odpověď: v těchto případech se procento válek, v nichž vítězí outsider, vyhoupne z 28,5 na 63,6 %. Abychom to trochu přiblížili, počet obyvatel Spojených států desetinásobně převyšuje populaci Kanady. Kdyby proti sobě tyto dvě země vytáhly do války a Kanada se rozhodla bojovat nekonvenčně, historie napovídá, že byste měli vsadit právě na ni.

Vítězství outsiderů vnímáme jako nepravděpodobná – právě proto nás příběh Davida a Goliáše stále znovu tak silně oslovuje. Arreguín-Toft ale ukazuje, že to tak ve skutečnosti vůbec není. Outsideri vyhrávají v jednom kuse. Proč nás tedy pokaždé tolik šokuje, když David porazí Goliáše? Proč automaticky předpokládáme, že někdo menší, chudší nebo méně dovedný je nutně v nevýhodném postavení?

Jedním z vítězných outsiderů v Arreguín-Toftově seznamu byl Thomas Edward Lawrence (známější jako Lawrence z Arábie), který koncem první světové války vedl arabské povstání proti turecké armádě okupující Arábii. Britové Arabům v tomto povstání pomáhali a jejich

cílem bylo zničit dlouhou železniční trať, kterou Turci spojili Damašek s místy hluboko v pohoří Hidžáz.

Byl to úkol nahánějící obavy. Turci měli moderní armádu, která budila respekt. Lawrence naproti tomu velel bandě divokých beduínů. Nebyly to žádné zkušené jednotky. Byli to nomádi. Sir Reginald Wingate, jeden z britských velitelů v této oblasti, je nazval „necvičenou chátrou, z níž většina ani nedržela v ruce pušku“. Byli ale odolní a také pohybliví. Typický beduínský voják nesl jen pušku, stovku patron a něco přes dvacet kilo mouky. Za den tak zvládl v poušti urazit přes 170 kilometrů, a to i v létě. Vojáci nenesli víc než půl litru pitné vody, protože ji uměli velice dobře najít v poušti. „Naše trumfy byly rychlost a čas, ne úderná síla,“ napsal Lawrence. „K dispozici jsme měli muže z domorodých kmenů, kteří naprosto nebyli zvyklí na formální válčení. Jejich síla byla v pohybu, výdrž, individuální inteligenci, znalosti prostředí a odvaže.“ Generál Maurice de Saxe v 18. století přišel se slavným rčením, že umění války spočívá v nohou, nikoli v rukou a zbraních, co v nich máte. Lawrencovy oddíly na nohách opravdu stály. Během jednoho typického tažení na jaře 1917 jeho muži vyhodili 24. března v Buairu do povětří šedesát kolejnic a přerušili telegrafní linku, 25. března přepadli vlak a zničili 25 kolejnic v Abu al-Naam, dalších 15 kolejnic vyhodili do povětří 27. března v Istabl Antar, kde také přerušili telegrafní linku, 29. března přepadli tureckou posádku a způsobili vykolejení vlaku. Pak se vrátili do Buairu, kde 31. března opět narušili železniční trať, 3. dubna vyhodili do povětří jedenáct kolejnic v Hedii, v následujících dvou dnech podnikli útoky na železnici v oblasti Wadi Daiji a 6. dubna na ni zaútočili ještě dvakrát.

Mistrovským Lawrencovým úderem bylo napadení přístavního města Akaba. Turci očekávali útok z britských lodí, které hlídkovaly ve vodách Akabského zálivu na západě. Lawrence se namísto toho rozho-

dl zaútočit od východu, aby do města přišel z nechráněné pouště. Svě muže proto vedl tróufalou oklikou dlouhou 965 kilometrů – vzhůru do hor Hidžázu, na sever do Syrské pouště a potom zpět do Akaby. Bylo to v létě a cesta vedla přes ty nejméně pohostinné oblasti středního Východu. Lawrence navíc přidal odbočku na okraj Damašku, aby dal Turkům klamná vodítka ohledně svých záměrů. „Ten rok se údolí jen hemžilo zmijemi růžkatými, krajtami, kobrami a jinými jedovatými hady,“ píše Lawrence ve své knize *Sedm sloupů moudrosti* o jednom z úseků cesty:

Po setmění jsme také nemohli jen tak čerpat vodu, protože v jezírkách se hemžili hadi, kteří buď volně plavali, anebo vytvářeli při kraji propletená klubka. Dvakrát se stalo, že se krajty objevily uprostřed našeho debatního kávového kroužku. Tři z našich bojovníků zemřeli na uštknutí a čtyři se uzdravili, ale předtím prožili spoustu bolestí, strachu a otoků. Huwajtové léčili uštknutí tak, že postižené místo ovázali hadí kůží a četli nad obětí vybrané kapitoly z koránu, dokud nezemřela.*

Když Lawrencovy několikasethlavé oddíly konečně dorazily do Akaby, zabily nebo zajaly dvanáct set Turků a ztratily pouhé dva muže. Turky jednoduše nenapadlo, že by jejich protivníci byli natolik šílení, aby zaútočili z pouště.

Sir Reginald Wingate označil Lawrencovy muže za „necvičenou chátru“. Turky vnímal jako jednoznačné favority. Vidíte ale, jak zvláštní to bylo? Mít spoustu vojáků, zbraní a dalších zdrojů – jako Turci – je výhoda. Ale zároveň vám to ubere na pohyblivosti a postaví vás to do defenzívy. Pohyblivost, výdrž, individuální inteligence, znalost prostře-

* V překladu Zdeňka Hrona, české vydání, BB Art 1998.

dí a odvaha, jimiž Lawrencovi muži vynikali, jim mezitím pomohly dokázat nemožné, tedy zaútočit na Akabu z východu. To byla natolik troufalá strategie, že s ní Turci vůbec nepočítali. S materiálními prostředky je spojen jistý soubor výhod. Zároveň ale existuje jiný soubor výhod spojených s tím, že vám materiální prostředky chybí. A důvod, proč outsideri tak často vítězí, tkví v tom, že ten druhý soubor výhod se někdy do puntíku vyrovná tomu prvnímu.

Z nějakého důvodu máme potíže se z této skutečnosti poučit. Co je výhodné, vnímáme podle mého velice rigidně a omezeně. Jako užitečné hodnotíme faktory, které ve skutečnosti tolik užitečné nejsou, a jako neužitečné naopak ty, které nám dávají sílu a moudrost. První část knihy *David a Goliáš* se snaží prozkoumat důsledky tohoto omylu. Proč, když vidíme obra, automaticky předpokládáme, že vítězství v bitvě je jeho? A co je třeba k tomu, aby se člověk naučil nepřijímat konvenční řád jako daný – tak jako David, Lawrence z Arábie nebo, když už jsme u toho, Vivek Ranadivé a jeho parta intelektuálských basketbalistek ze Silicon Valley?

3.

Basketbalové družstvo Viveka Ranadivého reprezentovalo Redwood City v národní juniorské divizi sedmých a osmých ročníků. Dívky trénovaly v tělocvičně Paye's Place v nedalekém San Carlos. Protože Ranadivé basketbal nikdy nehrál, spojil se s několika odborníky, aby mu pomohli. První z nich byl Roger Craig, bývalý profesionální sportovec, který pracoval pro Ranadivého softwarovou firmu.*

* Měli bychom říct, že Roger Craig není jen tak nějaký bývalý profesionální sportovec. Dnes je v důchodu, ale byl to jeden z nejlepších útočníků v historii Národní ligy amerického fotbalu.

Craig pak přivedl svou dceru Rometru, která hrála basketbal na univerzitě. Byla typem hráčky, která mívá za úkol hlídat nejlepší hráčku protivníka a nedovolit jí žádnou akci. Dívky Rometru zbožňovaly. „Vždycky byla jako moje starší sestra,“ shrnula to Andžálí Ranadivéová. „Bylo naprosto skvělé, že s námi je.“

Strategie týmu Redwood City vycházela ze dvou limitů, které je v basketbalu potřeba splnit pro předání míče. První je čas vyhrazený pro rozehrávku při vhadzování. Jakmile jeden tým vstřelí koš, hráč soupeře vezme míč mimo hřiště a má pět sekund, aby ho přihrál spoluhráči na hřišti. Pokud to nestihne, přebírá míč druhé družstvo. Obvykle v tom není problém, protože hráči nečekají a nebrání soupeři při vhadzování. Okamžitě se stahují na vlastní území. Hráčky Redwood City to ale nedělaly. Každá z dívek zblízka stínovala jednu z protihráček. Některé týmy vyvíjejí tlak tak, že obránce se pohybuje za útočníkem, kterého hlídá, a začne mu bránit, jakmile útočník chytí míč. Dívky z Redwood City naproti tomu používaly agresivnější, riskantní strategii. Rozestavily se před své soupeřky, aby jim bránily rozehrávku vůbec chytit. Žádná z nich pak nemusela bránit hráčku, která vhadzovala. Proč se tím zabývat? Zbývala tak volná hráčka, kterou Ranadivé podle potřeby využíval jako druhého obránce proti nejlepší soupeřce.

„Vzpomeňte si na fotbal,“ vysvětloval Ranadivé. „Rozehrávač může s míčem běžet. Může přihrát kamkoli do pole, a pořád je zatraceně těžké dokončit přihrávku.“ V basketbalu je to těžší. Menší hřiště. Pětivteřinový limit. Těžší a větší míč. Nejméně v polovině případů tak soupeři Redwood City jednoduše vhadzování v limitu pěti sekund nestihli. Nebo rozehrávačka v panice, že limit vzápětí vyprší, míč jednoduše odhodila. Nebo její přihrávku zachytila některá z hráček Redwood City. Ranadivého děvčata byla k nezastavení.